



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Diversiteit en inclusie in BigFour bedrijven

Lynn Brouwers

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. Eline JAMMAERS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2022
2023



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Diversiteit en inclusie in BigFour bedrijven

Lynn Brouwers

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. Eline JAMMAERS

Voorwoord

Na deze master in de Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt sluit ik met deze thesis mijn studententijd af. De afgelopen drie jaar aan de UHasselt zijn intens geweest, maar hebben me waardevolle leermomenten geboden en hebben me gevormd tot de persoon wie ik vandaag ben. Het hoofddoel van deze thesis was om een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag 'Hoe kunnen ondernemingen potentiële Generatie Z-werknemers aantrekken en welke rol spelen diversiteit en inclusie daarbij?'.

Ten eerste wil ik mijn promotor, prof. dr. Eline Jammaers bedanken, voor de vlotte samenwerking. Haar uitgebreide expertise, voortdurende feedback en ondersteuning hebben een grote waarde gehad tijdens het voltooien van deze thesis. Haar begeleiding heeft in belangrijke mate bijgedragen aan het succesvol afronden van deze thesis.

Daarnaast wil ik mijn waardering uiten voor de respondenten die hebben deelgenomen aan de focusgroepen. Ik ben hen zeer dankbaar voor de waardevolle inspanningen en de tijd die ze hebben vrijgemaakt. Hun deelname heeft mij veel informatie en nieuwe inzichten opgeleverd.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken, die altijd voor me klaarstonden, vooral tijdens uitdagende momenten. In het bijzonder wil ik mijn ouders bedanken, omdat ze mij altijd hebben gesteund in het najagen van mijn dromen en onvoorwaardelijk aan mijn zijde hebben gestaan.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Lynn Brouwers

Universiteit Hasselt, juni 2023

Samenvatting

In een competitieve arbeidsmarkt wordt het alsnog moeilijker voor ondernemingen om potentiële kandidaten aan te trekken. Dit geldt zeker ook voor grote spelers binnen de accountancysector, waaronder de Big Four ¹. In deze thesis wordt diversiteit op de werkvloer omschreven als de rijkheid aan verschillende kenmerken, zoals etniciteit, genderidentiteit, leeftijd, culturele afkomst, religie, mentale en fysieke beperkingen en seksuele geaardheid binnen de onderneming (Victorian Equal Opportunity and Human Rights Commission, 2019; Roberson, 2006). Inclusie verwijst naar een werkomgeving waarin elke werknemer gelijke plichten en rechten ervaart en op gelijke voet kan deelnemen aan het bedrijfsleven (Van Dale, 2023; Nishii, 2013). Diversiteit en inclusie bieden talrijke voordelen voor de onderneming, waaronder verhoogde innovatie, verbeterde besluitvorming, grotere betrokkenheid en uiteindelijk hogere winst, die voortkomen uit de diverse pool van werknemers (Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018; Herring, 2009; Robinson & Dechant, 1997).

Momenteel maakt Generatie Z haar intrede op de arbeidsmarkt, wat leidt tot veranderingen in het personeelsbestand van de Big Four. Dit personeelsbestand wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van vier verschillende generaties: Baby Boomers (1946 - 1964), Generatie X (1965 - 1980), Generatie Y/Millennials (1981 - 1995) en Generatie Z/Gen Z (1996 - 2010) (Barhate & Dirani, 2022).

Generatie Z vertoont unieke kenmerken die ondernemingen dwingen om hun beleid, rekruterings- en selectieprocedures, organisatiecultuur en promotieprocedures aan te passen. Bovendien hecht Generatie Z aanzienlijke waarde aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (Schroth, 2019), waardoor concepten zoals diversiteit en inclusie van toenemend belang zijn voor ondernemingen. Daarnaast staat deze generatie erom bekend regelmatig van baan te veranderen (Benítez-Márquez et al., 2022). Dit versterkt de noodzaak voor ondernemingen om aan de verwachtingen van Generatie Z te voldoen, terwijl ze tevens de verwachtingen van voorgaande generaties respecteren en deze niet tenietdoen (Benítez-Márquez et al., 2022). Het bestaan van generatieverschillen kan resulteren in onderlinge conflicten en een gebrekkige samenwerking op de werkvloer (Urlick, 2019; Benítez-Márquez et al., 2022).

Deze thesis formuleert een antwoord op de centrale onderzoeksvraag **'Hoe kunnen ondernemingen potentiële Generatie Z-werknemers aantrekken en welke rol spelen diversiteit en inclusie hierbij?'** Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is het noodzakelijk om enkele deelvragen te formuleren:

1. Wat zijn de waarden, normen en verwachtingen van Generatie Z-studenten?
2. Wat zijn de percepties van Generatie Z-studenten betreffende de DEI-initiatieven² genomen door de Big Four?
3. Wat zijn de gevolgen van de geïmplementeerde DEI-initiatieven?

¹ De Big Four bestaan uit: Ernst & Young (EY), KPMG, Deloitte en PricewaterhouseCoopers (PwC)

² Diversity, Equity and Inclusion of Diversiteit, Gelijkheid en Inclusie

Om de waarden, normen en verwachtingen met betrekking tot diversiteit en inclusie van potentiële Generatie Z-werknemers te onderzoeken, werden zes focusgroepen georganiseerd. Tijdens deze sessies werden ook de percepties besproken over DEI-initiatieven van de Big Four. De focusgroepen bestonden uit vier tot vijf studenten die een studie omtrent economie aanvatten aan de Hogeschool PXL en de Universiteit Hasselt. Deze studenten behoorden zowel tot de minderheids- als de meerderheidsgroep. Tijdens de focusgroepen werden allerhande informatie en initiatieven van de Big Four aan de studenten voorgelegd aan de hand van bestaande documenten zoals vacatureteksten, jaarverslagen, enzovoort. De studenten reflecteerden hier kritisch over. Dit onderzoek draagt bij aan eerder verricht onderzoek naar gevolgen van verschillende initiatieven, alsmede de intrede van Generatie Z tot het personeelsbestand met een focus op de accountancysector.

Reflectiekamers, diversiteits- en inclusienetwerken evenals rekruterings- en promotieprocedures zijn initiatieven die door de Big Four genomen worden om diversiteit en inclusie te verhogen. Reflectiekamers zijn ruimtes die worden aangeboden zodat werknemers in stilte en teruggetrokken van hun werkomgeving kunnen bidden of reflecteren. De diversiteits- en inclusienetwerken worden opgezet door de Big Four voor leden die behoren tot een minderheidsgroep (LGBT, vrouwen, ...). Tot slot trachten de Big Four met rekruterings- en promotieprocedures discriminatie tijdens deze processen te beperken.

Deze thesis identificeert mogelijke negatieve effecten van de besproken initiatieven. De drie voorgaand besproken initiatieven hebben valkuilen waar rekening mee gehouden moet worden. Ten eerste kan er een "wij-zij" scenario ontstaan (Homan et al., 2008), en ten tweede kan er sprake zijn van het niet-herkennen of zelfs ontkennen van discriminatie ten opzichte van minderheidsgroepen (Dover, Kaiser, & Major, 2019). Ten derde kunnen deze initiatieven een competentiesignaal uitzenden dat minderheidsgroepen hulp nodig hebben, wat kan leiden tot toename van stereotypering (Dover, Kaiser, & Major, 2019). Tot slot kunnen deze initiatieven het signaal van oneerlijke behandeling versterken, wat juist kan leiden tot meer discriminatie tegenover minderheidsgroepen (Leslie, 2019; Dover, Kaiser, & Major, 2019). Resultaten van empirisch onderzoek bevestigen deze effecten. Het is van groot belang om deze effecten verder te onderzoeken en mogelijke oplossingen te vinden.

Het empirisch onderzoek biedt ook enkele aanbevelingen. Allereerst wordt aanbevolen om de reflectiekamers te monitoren om misbruik te voorkomen. Daarnaast worden diversiteits- en inclusienetwerken best zodanig opgezet dat ze geen secundaire netwerken creëren binnen dezelfde minderheidsgroep. Als laatste is het noodzakelijk om de ingevoerde rekruterings- en promotieprocedures adequaat toe te lichten, zodat duidelijk wordt dat deze minderheidsgroepen geen extra hulp nodig hebben om succesvol te zijn.

Naast de besproken DEI-initiatieven heeft de Big Four ook twee andere initiatieven genomen om de communicatie binnen het personeel te verbeteren. Ten eerste het "reverse mentoring program", dat zich richt op de interactie tussen de verschillende generaties. In dit programma worden de rollen omgedraaid en krijgen jongere generaties de mogelijkheid om als mentor op te treden voor oudere

generaties. Ten tweede worden richtlijnen aangeboden om respectvolle en open gesprekken te waarborgen. Volgens de respondenten staan oudere generaties (Baby Boomers en Generatie X) minder open voor diversiteit en hebben ze minder gemeenschappelijke ervaringen met jongere generaties. Dit zorgt ervoor dat de respondenten vrezen dat deze samenwerking moeizaam zal verlopen. Het waargenomen verschil in mentaliteit tussen deze verschillende generaties kan leiden tot onderlinge conflicten. Het is daarom van cruciaal belang om de communicatie tussen deze generaties in goede banen te leiden. Om dit te bereiken wordt aanbevolen om, naast de reeds bestaande initiatieven, nieuwe HRM-systemen te implementeren en mogelijkheden te bieden voor trainingen.

De communicatie tussen de Big Four en Generatie Z is een punt dat maximale aandacht verdient. De respondenten nemen een kritische houding aan ten opzichte van de beelden en uitspraken van de Big Four en eisen dat deze in overeenstemming zijn met de werkelijkheid. Daarnaast hecht Generatie Z veel waarde aan een goede werk-privé balans (Nguyen Ngoc et al., 2022) en profileert ze zichzelf als een digitaal expert (Woodward, Vongswasdi, & More, 2015) met een hoge graad aan kennis door de opleiding. Om die reden verwacht deze generatie geen moeite te ondervinden om van onderneming te wisselen als hen iets niet aanstaat. Het 'cancelcultuur' fenomeen, waarbij een onderneming wordt geboycot, moet ook in overweging worden genomen door de Big Four. Bovendien maakt de opkomst van sociale media het mogelijk voor personen om alles online te delen, waardoor dit door iedereen wereldwijd bekeken kan worden. Dit benadrukt nogmaals het belang van diversiteit, inclusie en oprechte communicatie zonder loze beloftes aan Generatie Z.

Ondanks de ingevoerde initiatieven is het huidige personeelsbestand van de Big Four weinig divers. Zo is het dat gender en etnisch-culturele diversiteit verminderd aanwezig zijn in de hoogste lagen van de hiërarchie. Het aantal vrouwelijke partners binnen de Big Four overstijgt de 30% niet, en ook het aantal etnisch-culturele aanwezige partners blijft beneden de 20%. Deze ondervertegenwoordiging kan problemen opleveren vanwege de waarde die Generatie Z-studenten doorgaans hechten aan de aanwezigheid van divers personeel in de hoogste hiërarchische lagen. Deze thesis maakt de aanbeveling om het aanstellingsproces van leidinggevenden te herzien om zo discriminatie in deze lagen alsook in de onderneming uit te sluiten.

Tot slot bevat dit onderzoek enkele beperkingen die zodoende aanbevelingen vormen waarop toekomstig onderzoek gebaseerd kan worden. De twee grootste bemerkingen zijn dat er voorlopig enkel onderzoek is verricht naar negatieve gevolgen uit DEI-initiatieven. Verder onderzoek naar mogelijke oplossingen voor deze negatieve gevolgen is dan ook aangeraden. Een tweede opmerking houdt in dat er nog niet voldoende onderzoek verricht wordt naar nieuwe HRM-systemen of trainingen die een goede samenwerking tussen de verschillende generaties bewerkstelligen.

Inhoudsopgave

1. INTRODUCTIE	1
2. LITERATUURSTUDIE	4
2.1. DIVERSITEIT EN INCLUSIE BINNEN BEDRIJVEN	4
2.1.1. <i>Enkele begrippen</i>	4
2.1.2. <i>Voordelen van diversiteit (en inclusie)</i>	4
2.1.3. <i>Nadelen van diversiteit (en inclusie)</i>	5
2.1.4. <i>DEI-initiatieven</i>	5
2.2. GENERATIEVERSCHILLEN BINNEN DE WERKCONTEX	8
2.3. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN DE ACCOUNTANCYSECTOR	10
2.3.1. <i>De accountancysector</i>	10
2.3.2. <i>Rekrutering en selectie</i>	10
2.3.3. <i>Socialisatie</i>	11
2.3.4. <i>Talentmanagement en promotie</i>	11
2.3.5. <i>Uitstroom</i>	12
2.4. DIVERSITEIT EN INCLUSIE BINNEN DE ACCOUNTANCYSECTOR	14
2.4.1. <i>Genderdiversiteit</i>	14
2.4.2. <i>Etnische diversiteit</i>	16
2.4.3. <i>LGBT-diversiteit</i>	17
3. EMPIRISCH ONDERZOEK	18
3.1. METHODOLOGIE	18
3.1.1. <i>Onderzoeksopzet</i>	18
3.1.2. <i>Codeerschema</i>	20
3.1.3. <i>Karakteristieken focusgroep</i>	21
3.2. BEVINDINGEN	23
3.2.1. <i>Waarden, normen, verwachtingen en waargenomen generatieverschillen van Generatie Z</i>	23
3.2.2. <i>Percepties rond DEI-initiatieven Big Four</i>	35
4. CONCLUSIE	43
4.1. ACHTERGROND	43
4.2. BEVINDINGEN EN DISCUSSIE	43
4.3. AANBEVELINGEN	47
4.4. BEPERKINGEN	49
4.5. VERDER ONDERZOEK	51
5. BIBLIOGRAFIE	53
6. BIJLAGEN	58
6.1. BIJLAGE 1	58
6.2. BIJLAGE 2	66
6.3. BIJLAGE 3	68
6.4. BIJLAGE 4	70
6.5. BIJLAGE 5	78

Lijst van figuren

Figuur 1: In- en uitstroom werknemers per sector (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019)	13
Figuur 2: Annual Report: gendergelijkheid per functieniveau in % voor de financiële sector (Women in Finance, 2023)	14
Figuur 3: Gender diversity index: sectorale bevindingen - samenvatting (European Women on Boards, 2021)	15
Figuur 4: Gender diversity index: evolutie in % van vrouwelijke werknemers in de financiële sector (European Women on Boards, 2021)	15
Figuur 5: Codeerschema	20
Figuur 6: Beelden getoond in fase 1.1 van de focusgroep	24
Figuur 7: Beelden getoond in fase 1.2 van de focusgroep	24
Figuur 8: Beelden getoond in fase 2 van de focusgroep	25
Figuur 9: Evolutie in motivatie om te werken bij Big Four volgens beelden vertoning (in %)	26
Figuur 10: Stelling 8 resultaat: Ik vind carrière maken zeer belangrijk (in %)	27
Figuur 11: Stereotype verwachtingen van focusgroepen (in %)	32
Figuur 12: Grafiek stelling 1 per geslacht	66
Figuur 13: Grafiek stelling 2 per geslacht	66
Figuur 14: Grafiek stelling 1 per religie	67
Figuur 15: Grafiek stelling 2 per religie	67
Figuur 16: Personeelsbestand per leeftijd (Deloitte Impact report, 2022)	70
Figuur 17: Cijfers Personeelsbestand: hoogste functies (PwC Purpose Report, 2022)	70
Figuur 18: Cijfers personeelsbestand naar etniciteit (PwC Purpose Report, 2022)	70
Figuur 19: Cijfers promotie personeelsbestand binnen de hoogste functies (PwC Purpose Report, 2022)	71
Figuur 20: Cijfers partner niveau (PwC Purpose Report, 2022)	71
Figuur 21: Diverse kenmerken personeelsbestand (PwC Purpose Report, 2022)	72
Figuur 22: Personeelsbestand (Deloitte Impact Report, 2022)	72
Figuur 23: Personeelsbestand top 10 nationaliteiten Deloitte België (Deloitte Impact Report, 2022)	72
Figuur 24: Genderdiversiteit per functieniveau (KPMG Impact Report, 2023)	73
Figuur 25: Genderdiversiteit op partner niveau (KPMG UK, z.d.)	73
Figuur 26: Personeelsbestand KPMG USA (KPMG DEI Report, 2021)	74
Figuur 27: Genderdiversiteit per functieniveau KPMG USA (KPMG DEI Report, 2021)	74
Figuur 28: Etniciteit per functieniveau KPMG USA (KPMG DEI Report, 2021)	75
Figuur 29: Etnische diversiteit op partnerniveau KPMG UK (KPMG, z.d.)	75
Figuur 30: Etnische diversiteit op directeurniveau KPMG UK (KPMG, z.d.)	75
Figuur 31: LGBT diversiteit op partnerniveau KPMG UK (KPMG, z.d.)	76
Figuur 32: Personen met een fysieke- of mentale beperking op partnerniveau KPMG UK (KPMG, z.d.)	76
Figuur 33: Gender- en etnische diversiteit per functieniveau EY UK (EY, 2022)	76
Figuur 34: Personeelsbestand per functie EY UK (EY, 2022)	77
Figuur 35: Partner/Principel personeelsbestand EY US (EY DEI Report, 2022)	77
Figuur 36: Vacature: Junior Accountancy & Business Consultant (EY, 2023)	78
Figuur 37: Vacature: Junior Accountant (KPMG, 2023)	78
Figuur 38: Vacature: Junior Accountancy & Tax Consultant (PwC, 2023)	78
Figuur 39: Vacature: Tax (Deloitte, 2023)	79

Lijst van tabellen

Tabel 1: Generatie cohorten (Barhate & Dirani, 2022).....	8
Tabel 2: Karakteristieken van focusgroep-respondenten.....	22
Tabel 3: Diversiteits- en inclusienetwerken Big Four	38
Tabel 4: Rekruterings- en promotieprocedures Big Four	40
Tabel 5: Mentorschap programma's Big Four	41

1. Introductie

In een competitieve arbeidsmarkt wordt het alsmaar moeilijker voor ondernemingen om potentiële kandidaten aan te trekken. Dit geldt zeker ook voor grote spelers binnen de accountancysector, waaronder de Big Four. In deze thesis wordt diversiteit op de werkvloer omschreven als de rijkheid aan verschillende kenmerken, zoals etniciteit, genderidentiteit, leeftijd, culturele afkomst, religie, mentale en fysieke beperkingen en seksuele geaardheid binnen de onderneming (Victorian Equal Opportunity and Human Rights Commission, 2019; Roberson, 2006). Inclusie verwijst naar een werkomgeving waarin elke werknemer gelijke plichten en rechten ervaart en op gelijke voet kan deelnemen aan het bedrijfsleven (Van Dale, 2023; Nishii, 2013). Diversiteit en inclusie bieden talrijke voordelen voor de onderneming, die voortkomen uit de diverse pool van werknemers. Enkele voorbeelden hiervan zijn verhoogde innovatie, verbeterde besluitvorming, grotere betrokkenheid en uiteindelijk hogere winst (Shore, Cleveland & Sanchez, 2018; Herring, 2009; Robinson & Dechant, 1997).

De Big Four passen tegenwoordig verscheidene DEI-initiatieven toe in hun beleid om de diversiteit en inclusie binnen de onderneming te verhogen. Deze zijn gericht op verschillende minderheidsgroepen (vrouwen, LGBT, enzovoort). Enkele voorbeelden hiervan zijn de implementatie van rekruterings- en promotieprocedures, het gebruik mogen maken van reflectiekamers en het opzetten van diversiteits- en inclusienetwerken. Ondanks de ingevoerde initiatieven is het huidige personeelsbestand van de Big Four weinig divers. Zo is het dat gender en etnisch-culturele diversiteit verminderd aanwezig zijn in de hoogste lagen van de hiërarchie. Het aantal vrouwelijke partners binnen de Big Four overstijgt de 30% niet, en ook het aantal etnisch-culturele aanwezige partners blijft beneden de 20%.

Momenteel maakt Generatie Z haar intrede op de arbeidsmarkt, wat leidt tot veranderingen in het personeelsbestand van de Big Four. Dit personeelsbestand wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van vier verschillende generaties: Baby Boomers (1946 - 1964), Generatie X (1965 - 1980), Generatie Y/Millennials (1981 - 1995) en Generatie Z/Gen Z (1996 - 2010) (Barhate & Dirani, 2022).

Generatie Z vertoont unieke kenmerken die ondernemingen dwingen om hun beleid, rekruterings- en selectieprocedures, organisatiecultuur en promotieprocedures aan te passen. Bovendien hecht Generatie Z aanzienlijke waarde aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (Schroth, 2019), waardoor concepten zoals diversiteit en inclusie van toenemend belang zijn voor ondernemingen. Daarnaast staat deze generatie erom bekend regelmatig van baan te veranderen (Benítez-Márquez et al., 2022). Dit versterkt de noodzaak voor ondernemingen om aan de verwachtingen van Generatie Z te voldoen, terwijl ze tevens de verwachtingen van voorgaande generaties respecteren en deze niet tenietdoen (Benítez-Márquez et al., 2022). Het bestaan van generatieverschillen kan resulteren in onderlinge conflicten en een gebrekkige samenwerking op de werkvloer (Urlick, 2019; Benítez-Márquez et al., 2022).

Naast de besproken DEI-initiatieven heeft de Big Four ook twee andere initiatieven genomen om de communicatie tussen het personeel te verbeteren. Ten eerste het *“reverse mentoring program”*, dat zich richt op de interactie tussen de verschillende generaties. In dit programma worden de rollen omgedraaid en krijgen jongere generaties de mogelijkheid om als mentor op te treden voor oudere generaties. Ten tweede worden richtlijnen aangeboden om respectvolle en open gesprekken te waarborgen.

Niettemin kunnen deze initiatieven ook bepaalde uitdagingen met zich meebrengen en zijn ze onderwerp van intensief onderzoek. Deze uitdagingen kunnen bestaan uit interne conflicten tussen medewerkers of kunnen leiden tot verminderd welzijn van individuele werknemers. Bovendien is er momenteel nog maar weinig bekend over hoe Generatie Z dergelijke goedbedoelde acties interpreteert. Desondanks is het van cruciaal belang dat deze perceptie wordt gevormd, zodat de Big Four hun beleid kunnen bijstellen. Op die manier kunnen ze aantrekkelijke werkgevers zijn voor Generatie Z-studenten, zowel uit minderheids- als meerderheidsgroepen.

Deze thesis formuleert een antwoord op de centrale onderzoeksvraag **‘Hoe kunnen ondernemingen potentiële Generatie Z-werknemers aantrekken en welke rol spelen diversiteit en inclusie hierbij?’** Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is het noodzakelijk om enkele deelvragen te formuleren:

1. Wat zijn de waarden, normen, verwachtingen en waargenomen verschillen van Generatie Z-studenten?
2. Wat zijn de percepties van Generatie Z-studenten rond DEI-initiatieven, toegepast door de Big Four?
3. Wat zijn de gevolgen van de geïmplementeerde DEI-initiatieven?

Deze centrale onderzoeksvraag is geformuleerd om te onderzoeken hoe Generatie Z-kandidaten worden aangetrokken tot de Big Four en hoe deze ondernemingen hun beleid kunnen aanpassen om aan de verwachtingen van deze generatie te voldoen. Door dergelijke aanpassingen door te voeren, kan mogelijk de snelle uitstroom van Generatie Z-werknemers worden vertraagd.

Om de waarden, normen en verwachtingen met betrekking tot diversiteit en inclusie van potentiële Generatie Z-werknemers te onderzoeken, werden zes focusgroepen georganiseerd. Tijdens deze sessies werden ook de percepties besproken over DEI-initiatieven van de Big Four. De focusgroepen bestonden uit vier tot vijf studenten die een studie omtrent economie aanvatten aan de Hogeschool PXL en de Universiteit Hasselt. Deze studenten behoorden zowel tot de minderheids- als de meerderheidsgroep. Tijdens de focusgroepen werden allerhande informatie en initiatieven van de Big Four aan de studenten voorgelegd aan de hand van bestaande documenten zoals vacatureteksten, jaarverslagen, enzovoort. De studenten reflecteerden hier kritisch over.

Op basis van deze empirische studie worden praktische aanbevelingen geformuleerd voor HR-managers, die in de huidige ‘war for talent’ een sterke behoefte hebben om een zo divers mogelijke groep werknemers aan te trekken. Daarnaast worden beperkingen van de gekozen onderzoeksoptzet besproken, en worden suggesties gedaan voor toekomstig onderzoek.

2. Literatuurstudie

2.1. Diversiteit en inclusie binnen bedrijven

2.1.1. Enkele begrippen

De Victorian Equal Opportunity and Human Rights Commission (2019) definieert *diversiteit* als een verzameling unieke kenmerken die bestaat uit de achtergrond, ervaring, overtuigingen en persoonlijkheid van een individu. Daarnaast wordt diversiteit op de werkvloer omschreven als de rijkheid aan verschillende kenmerken zoals etniciteit, genderidentiteit, leeftijd, culturele achtergrond, religie, mentale en fysieke beperkingen, en seksuele geaardheid die binnen een onderneming aanwezig zijn. Daarnaast wordt het concept diversiteit gebruikt om de demografische verschillen en samenstelling van een groep en haar leden te beschrijven (Roberson, 2006). Diversiteit kan worden omschreven als *“de gevarieerde perspectieven en werkbenaderingen die leden van verschillende identiteitsgroepen inbrengen”* *“the varied perspectives and approaches to work that members of different identity groups bring”* (Thomas & Ely, 1996, p. 80 cited in Roberson, 2006, p. 214).

Inclusie gaat verder dan alleen diversiteit. Volgens het woordenboek wordt inclusie gedefinieerd als *“een toestand waarin ieder individu gelijke plichten en rechten heeft en volwaardig kan deelnemen aan het maatschappelijk leven”* (Van Dale, 2023). Uit onderzoek van Mor-Barak en Cherin (1998) blijkt dat inclusie op de werkvloer verwijst naar de mate waarin een persoon toegang heeft tot middelen, deelneemt aan werkgroepen en invloed heeft op het besluitvormingsproces. Volgens Shore, Cleveland en Sanchez (2018) kan diversiteit wettelijk worden afgedwongen binnen een onderneming, bijvoorbeeld door middel van een quota. Daarentegen is vrijwillige actie vereist om inclusie daadwerkelijk te realiseren (Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018).

Nishii (2013) definieert inclusie als het creëren van een omgeving waarin zowel minderheids- als meerderheidsgroepen op een eerlijke en respectvolle manier worden behandeld en gewaardeerd om hun unieke kenmerken. In zo een inclusieve omgeving worden alle individuen ook betrokken bij het besluitvormingsproces, zoals Mor-Barak en Cherin (1998) al beschreven in hun definitie van inclusie. Het creëren van een inclusieve omgeving binnen een onderneming is essentieel om te streven naar verhoogde innovatie, een voordeel dat voortkomt uit diversiteit (Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018). Dit benadrukt de significante waarde van inclusie.

Exclusie of uitsluiting treedt op wanneer individuen belemmerd worden in hun volwaardige deelname aan de samenleving, inclusief de arbeidsmarkt (Ruts, 2018). Onderzoek uitgevoerd door Shore, Cleveland en Sanchez (2018) benoemt verschillende kansen zoals promoties, banen, netwerken, besluitvormingsprocessen en inspanningen voor talentontwikkeling, waarbij leden van minderheidsgroepen mogelijk worden uitgesloten.

2.1.2. Voordelen van diversiteit (en inclusie)

Het belang van diversiteit en inclusie in ondernemingen wordt steeds meer benadrukt door onderzoekers. Het voeren van een diversiteits- en inclusiebeleid binnen een onderneming biedt een aantal voordelen, zowel voor de onderneming als het individu.

Herring (2009) heeft acht hypothesen getest met betrekking tot de zakelijke voordelen van diversiteit in een onderneming. Volgens Herring (2009) resulteren etnische- en genderdiversiteit in een toename van de omzet, een groter klantenbestand, een groter marktaandeel en een hoger winstaandeel. Aansluitend zal de creativiteit en de kwaliteit van het probleemoplossend vermogen van een team, evenals de mate van innovatie, toenemen door het vormen van diverse teams binnen de onderneming (Robinson & Dechant, 1997). Deze toename in creativiteit en probleemoplossend vermogen komt voort uit de verschillende perspectieven en ervaringen van de teamleden. Robinson en Dechant (1997) merken bovendien op dat het vermogen tot innovatie van werknemers die zich gewaardeerd en ondersteund voelen door de onderneming zal toenemen.

Inclusie binnen een team resulteert in *"hoogwaardige relaties met de leidinggevende en groepsleden, tevredenheid met het werk, organisatorische betrokkenheid, OCB's (organizational citizenship behaviors), werkprestaties en welzijn"* *"high quality relations with the supervisor and group members, baan satisfaction, organizational commitment, OCBs, baan performance, and well-being"* (Shore et al., 2011 cited in Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018, p. 178). Verder kan diversiteit binnen deze teams de mate aan kennis en informatie vergroten (Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018). Naast de voorgaande voordelen kan inclusief leiderschap leiden tot een verhoogde individuele psychologische veiligheid. Een inclusieve omgeving maakt de totstandkoming van een ethisch klimaat binnen de onderneming mogelijk. Dit ethisch klimaat leidt vervolgens tot een vermindering van diefstal en fraude (Leslie, 2019).

2.1.3. Nadelen van diversiteit (en inclusie)

Diversiteit binnen een team draagt bij aan een hogere graad aan kennis en informatie. Echter, diversiteit kan ook negatieve effecten hebben. *"Diversiteit kan ook de teamprocessen en prestaties verstoren, omdat het potentiële ontstaan van subgroepen het gebruik van beschikbare informatie kan belemmeren"* *"Diversity may also disrupt team processes and performance, because the potential emergence of subgroups may hinder the use of available information"* (Homan et al., 2008, p. 1204). Daarnaast ontstaat mogelijk een *"wij-zij"* scenario dat leidt tot een *"ingroup-outgroup bias"* waarbij de voorkeur wordt gegeven aan de eigen groep (Homan et al., 2008). Gelijkerwijs heeft diversiteit niet alleen invloed op de toename van conflicten en personeelsverloop, maar ook op de verminderde cohesie en prestaties (Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018).

2.1.4. DEI-initiatieven ³

Vooraleerst de mogelijke acties om diversiteit en inclusie binnen een onderneming te bevorderen beschreven worden, is het belangrijk om op de hoogte te zijn van welk soort diversiteitsinitiatieven voorkomen in een onderneming.

Leslie (2019) heeft onderzoek verricht naar de effectiviteit van drie diversiteitsinitiatieven, namelijk initiatieven gericht op het bieden van hulpmiddelen, non-discriminatie en verantwoordelijkheid. Volgens Leslie (2019) worden diversiteitsinitiatieven die hulp aanbieden gekoppeld aan het signaal

³ Diversity, Equity, and Inclusion

dat leden van een minderheidsgroep ondersteuning nodig hebben om succesvol te zijn binnen een onderneming. Deze initiatieven kunnen een significante invloed hebben op de carrière van deze individuen. Als tweede richt Leslie (2019) zich op non-discriminatie initiatieven, die tot doel hebben om de onrechtvaardige behandeling van minderheidsgroepen te bestrijden door gewenste handelingen en gedragingen aan te geven. Ondernemingen streven actief naar het verminderen van bestaande vooroordelen. Het laatste initiatief, verantwoordelijkheid, stelt diversiteitsdoelen op en beoogt deze te verbeteren. Het behalen van deze diversiteitsdoelen wordt direct gemonitord en de voortgang ervan wordt bijvoorbeeld bewaakt door het implementeren van quota's (Leslie, 2019). Om de gewenste resultaten te behalen, is het echter niet voldoende om deze initiatieven zonder monitoring toe te passen. Ondernemingen moeten daadwerkelijk de voortgang van deze initiatieven monitoren en indien nodig aanpassen (Leslie, 2019).

Wanneer een onderneming verantwoordelijkheid neemt voor diversiteit, zal het aantal leden dat behoort tot een minderheidsgroep en een leidinggevende functie bekleedt, toenemen. Een onderneming kan deze vertegenwoordiging verhogen door de oprichting van een diversiteitscommissie of de aanstelling van diversiteitsgerelateerd personeel (Bernstein et al., 2020). Daarenboven kunnen het vormen van multidisciplinaire teams, cross-training en een gelijke participatie tot het besluitvormingsproces ook bijdragen aan deze vertegenwoordiging (Kalev, 2009; Bernstein et al., 2020).

Diversiteitsinitiatieven kunnen ook onbedoelde negatieve effecten met zich meebrengen. Het onderzoek van Dover, Kaiser en Major (2019) richt zich op deze effecten. In hun onderzoek worden de negatieve effecten van drie diversiteitsinitiatieven besproken: het signaal van eerlijke behandeling, inclusie en competenties.

Diversiteitsinitiatieven die een signaal van eerlijke behandeling communiceren, hebben drie negatieve effecten. Ten eerste leidt dit tot een verminderde waakzaamheid ten opzichte van onrechtvaardige praktijken binnen de onderneming, aangezien leden van de meerderheidsgroep deze praktijken negeren vanwege de aanwezigheid van diversiteitsinitiatieven (Dover, Kaiser, & Major, 2019). Ten tweede herkennen leden van de meerderheidsgroep vaak geen discriminatie ten opzichte van de leden van minderheidsgroepen en ontkennen ze deze wanneer er diversiteitsinitiatieven aanwezig zijn (Dover, Kaiser, & Major, 2019). Ten derde ervaren leden van de meerderheidsgroep een toename in de waargenomen discriminatie, waarbij ze deze signalen interpreteren als een oneerlijke behandeling die de minderheidsgroep bevoordeelt (Dover, Kaiser, & Major, 2019).

Diversiteitsinitiatieven die een signaal van inclusie communiceren worden positief ervaren door leden van minderheidsgroepen, maar negatief door leden van de meerderheidsgroep. Het gevoel van uitsluiting neemt toe voor de meerderheidsgroep (Dover, Kaiser, & Major, 2019). Dit kan leiden tot *"versterkte vooroordelen, steun voor hiërarchie-versterkend beleid, discriminatie en agressie"* *"enhanced prejudice, support for hierarchy-enhancing policy, discrimination, and aggression"* (Dover, Kaiser, & Major, 2019, p. 167), omdat de meerderheidsgroep dit signaal interpreteert als een indicatie van oneerlijke behandeling (Dover, Kaiser, & Major, 2019).

Om af te sluiten kunnen competentie signalen een negatief effect hebben op leden van de minderheidsgroepen, deze signalen suggereren dat deze leden hulp nodig hebben om succesvol te zijn binnen de onderneming (Leslie, 2019; Dover, Kaiser, & Major, 2019). Dit effect kan niet alleen leiden tot verminderde prestaties, maar ook de emoties en het gedrag van de leden negatief beïnvloeden. Bovendien kan dit signaal bijdragen aan het versterken van stereotypen en vooroordelen (Leslie, 2019; Dover, Kaiser & Major, 2019).

2.2. Generatieverschillen binnen de werkcontext

Het onderzoek van Nwosu et al. (2016) wijst uit dat generaties cohorten zijn van personen, verdeeld volgens het geboortjaar. Deze cohorten hebben elk hun eigen manier van communiceren door de invloed van waarden en overtuigingen (Nwosu et al., 2016). De meeste werkgerelateerde onderzoeken naar generaties verwijzen naar drie generaties: de Baby Boomer, Gen X en Gen Y (Millennial) (Nwosu et al., 2016). Ondanks dat er veel onderzoek is gedaan naar leeftijd als diversiteitscategorie op het werk (Jackson et al., 2003), wordt er weinig aandacht besteed aan hoe generatieverschillen de interactie tussen werknemers bemoeilijken (Sessa et al., 2007).

Baby Boomer	1946 - 1964
Generatie X	1965 - 1980
Generatie Y (Millennial)	1981 - 1995
Generatie Z (Gen Z)	1996 - 2010

Tabel 1: Generatie cohorten (Barhate & Dirani, 2022)

Elke generatie wordt beïnvloed door diverse historische en sociale gebeurtenissen, die bijdragen aan gedeelde waarden, geloofssystemen en persoonlijke kenmerken (Lamm & Meeks, 2009; Woodward, Vongswasdi, & More, 2015). Lancaster en Stillman (2003) stellen dat technologische revoluties een belangrijke rol spelen bij generatieverschillen. De opkomst van het internet, high-speed verbindingen en computers legt druk op ondernemingen. Gelijkertijd creëert deze digitalisering een kloof tussen generaties die zijn opgegroeid met technologieën en degenen die dit moeten inhalen (Lancaster & Stillman, 2003). Benítez-Márquez et al. (2022) bevestigen het onderzoek van Lancaster en Stillman (2003), door jongere generaties te beschrijven als "*digital natives*". Deze generaties beschouwen zichzelf als meer ervaren gebruikers dan de oudere generaties (Reisenwitz & Iyer, 2009 cited in Woodward, Vongswasdi, & More, 2015).

De jongere generaties multitasken vaker dan oudere generaties en vinden dit tevens ook gemakkelijker (Woodward, Vongswasdi, & More, 2015). Volgens Woodward, Vongswasdi en More (2015) hechten oudere generaties meer waarde aan professionaliteit. Baby Boomers waarderen regels en gedragscodes, in tegenstelling tot jongere generaties die meer belang hechten aan plezier en stimulatie op de werkvloer (Wils et al., 2011 cited in Woodward, Vongswasdi, & More, 2015). Jongere generaties hechten daarnaast meer waarde aan authenticiteit dan de oudere generaties (Woodward, Vongswasdi, & More, 2015).

Het onderzoek van Lapoint en Lipre-Spence (2017) bestudeert de drie voorgaande generaties: de Baby Boomer, Generatie X en de Millennial. Uit dit onderzoek blijkt dat Baby Boomers doorgaans meer optimistisch en competitief zijn ingesteld en zich voornamelijk richten op persoonlijke prestaties. Vanwege de hoge ambitie vormt overwerken geen probleem voor deze generatie. Baby Boomers hebben echter vaak moeite met technologie, het bereiken van een goede balans tussen werk en privé, en het omgaan met conflicten (Lapoint & Lipre-Spence, 2017). Generatie X wordt in het onderzoek gekenmerkt als een risiconemer die onafhankelijk en creatief is. Bovendien wordt deze generatie gezien als een uitdager van de status-quo die gelooft in autoriteit. Als Generatie X in multi-generationale teams wordt geplaatst, kunnen er problemen ontstaan uit deze samenwerking (Lapoint & Lipre-Spence, 2017).

Lapoint en Lipre-Spence (2017) beschrijven de Millennial als een optimistische en teamgerichte generatie. Deze generatie wordt gekenmerkt door een sterke vasthoudendheid en een gedrevenheid om te leren en te groeien. Uit het onderzoek van Durocher et al. (2016) blijkt dat Millennials verwachten dat de onderneming trainings- en opleidingsmogelijkheden aanbiedt. Daarnaast hebben Millennials voortdurend behoefte aan feedback en erkenning voor hun werk. Indien de gegeven feedback niet op een positieve wijze wordt overgebracht, kan de millennial besluiten de onderneming te verlaten en zich te richten op het vinden van een nieuwe baan (Durocher et al., 2016).

Recentelijk heeft Generatie Z, de vierde en opkomende generatie, de aandacht gekregen in werkgerelateerd onderzoek. Volgens de bevindingen van Thang et al. (2022) blijkt dat Generatie Z enerzijds een betere werk-privé balans verwacht door de implementatie van parttime- en telewerk. Generatie Z beschouwt de traditionele werkweek van acht uur per dag, vijf dagen per week als onaantrekkelijk (Manfredi & Holliday, 2004 cited in Thang et al., 2022). Anderzijds hecht deze generatie veel belang aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, waaronder diversiteit, inclusie, het klimaat en sociale activiteiten (Schroth, 2019 cited in Thang et al., 2022). Het onderzoek van Benítez-Márquez et al. (2022) wijst uit dat Generatie Z een sterk gemotiveerde generatie is, die ernaar streeft om de ideale loopbaan te vinden en kansen aan te grijpen om hun vaardigheden verder te ontwikkelen. Dit leidt Benítez-Márquez et al. (2022) tot de overtuiging dat deze generatie frequenter van baan zal veranderen als iets hen niet bevalt.

In vergelijking tot eerdere generaties, vertoont Generatie Z niet alleen een grotere financiële bewustheid, maar beschikt ook over een diepere kennis van wereldwijde gebeurtenissen (Benítez-Márquez et al., 2022). Verder is deze generatie ethisch gezien meer georiënteerd, durft zij zich sneller uit te spreken en staat zij meer open voor diversiteit. Een belangrijk principe voor Generatie Z is de overtuiging dat iedereen gelijk is en op gelijke wijze behandeld dient te worden (Benítez-Márquez et al., 2022). In tegenstelling tot eerdere generaties legt Generatie Z meer nadruk op diversiteit, inclusie en gelijkheid (Schroth, 2019).

Benítez-Márquez et al. (2022) en Urick (2019) wijzen erop dat generatieverschillen op de werkvloer kunnen leiden tot onderlinge conflicten als gevolg van "*intergenerational biases, stereotypes, and misperceptions*" (Urick, 2019, p. 78 cited in Benítez-Márquez et al., 2022, p. 3). Om deze conflicten te vermijden, moeten ondernemingen nieuwe HRM-systemen introduceren om enerzijds aan de verwachtingen van de nieuwe generaties te voldoen, en anderzijds de voorgaande generaties niet te verwaarlozen. Daarnaast benadrukken Benítez-Márquez et al. (2022) dat de toetreding van de nieuwe generatie extra uitdagingen met zich meebrengt voor het human resource management (HRM), wat de workflow en werkomgeving bemoeilijkt. De samenwerking tussen deze verschillende generaties staat hierbij centraal. Ten slotte betoogt het boek van Lancaster & Stillman (2003) dat ondernemingen die trachten generatieverschillen te begrijpen en hun rekruterings- en retentiestrategieën hierop afstemmen, een toename zullen zien in het succes van deze kandidaten en de algehele werknemerstevredenheid.

2.3. Human Resource Management in de accountancysector

2.3.1. De accountancysector

Duncan (1909) heeft in zijn onderzoek een definitie opgesteld voor het algemeen begrip accountancy te omvatten en dat gaat als volgt. *"Accountancy is een wetenschappelijke discipline die zich richt op het vastleggen van bedrijfstransacties en het analyseren van financiële verklaringen en documenten, om een begrijpelijk overzicht te bieden van de precieze financiële en managementpositie van de onderneming, zowel op gedetailleerd niveau als in zijn geheel. Dit stelt niet-deskundigen in staat om een helder beeld te krijgen van de financiële en operationele toestand van de onderneming"* (Duncan, 1909). Uit deze definitie zijn verdere definities ontwikkeld, maar deze komen altijd op het volgende neer: bedrijven in de accountancysector zijn betrokken bij diverse taken die vallen onder het meten, verwerken en communiceren van financiële informatie.

In deze sector zijn momenteel vier grote ondernemingen aanwezig die deze markt domineren. Deze worden aangeduid als de 'Big Four' en bestaan uit PricewaterhouseCoopers (PwC), Deloitte, KPMG en Ernst & Young (EY). Daarnaast zijn er verschillende functies binnen de accountancysector, zoals de algemene accountant, de cost accountant, de interne accountant en de belastingadviseur.

2.3.2. Rekrutering en selectie

De begrippen rekrutering en selectie omvatten verschillende activiteiten die tot doel hebben om kandidaten aan te trekken tot de onderneming en vervolgens de kandidatenpool te doorzoeken. Deze activiteiten dienen als basis om een beslissing te nemen over de geschiktheid van de kandidaten op basis van de relevante competenties en vaardigheden die vereist zijn voor de functie (Boselie, 2014).

Volgens Boselie (2014) zullen ondernemingen als reactie op de 'war for talent' strategieën ontwikkelen om werknemers aan te trekken en te behouden. Deze 'war for talent' ontstaat door een beperkt aanbod op de arbeidsmarkt, wat ondernemingen dwingt om hun rekruterings- en selectietechnieken te herzien en aan te passen. Een van deze strategieën is het creëren van een werkgeversmerk. *"Dit is een activiteit waar marketingprincipes, vooral de techniek van branding, toegepast worden op HR-activiteiten in relatie tot de huidige en potentiële werknemers als doelgroep"* (Boselie, 2014). De onderliggende veronderstelling is dat een sterke bedrijfsidentiteit waardevol menselijk kapitaal aantrekt en behoudt (Boselie, 2014). De Big Four passen deze aanpak toe en hebben een krachtige bedrijfsidentiteit opgebouwd, wat resulteert in het aantrekken van veel studenten. Studenten solliciteren en gaan zelfs al vóór hun eindexamens in gesprek met deze ondernemingen. Sommigen tekenen reeds contracten bij de Big Four voordat ze hun diploma hebben behaald.

Het begrijpen van de factoren die kandidaten aantrekken tot de accountancysector, met in het bijzonder de Big Four, is eveneens van groot belang. Onderzoek uitgevoerd door Daoust (2020) identificeert drie redenen die hieraan ten grondslag liggen. Ten eerste wordt benadrukt dat deze ondernemingen uitstekende carrièrekansen bieden, aangezien werknemers de mogelijkheid hebben om een omvangrijk netwerk op te bouwen, wat op zijn beurt nieuwe deuren opent voor toekomstige carrièremogelijkheden. Bovendien wordt gesteld dat er binnen deze ondernemingen een levendige

en plezierige werkcultuur heerst, gekenmerkt door verschillende activiteiten zoals bedrijfsuitjes en dergelijke (Daoust, 2020). Tot slot trekt het prestige van de internationale toonaangevende spelers in de accountancysector, zoals de Big Four, kandidaten aan (Daoust, 2020).

Accountancy ondernemingen hebben hun rekruteringsprocessen moeten aanpassen om de verwachtingen van de nieuwe generaties te kunnen vervullen en hen te kunnen bereiken (Durocher et al., 2016). Gezien jongere generaties zijn opgegroeid in het digitale tijdperk, maken de meeste bedrijven gebruik van sociale media zoals Instagram, Facebook, LinkedIn en Twitter, als onderdeel van hun rekruteringsinspanningen. Verder organiseren de Big Four informatiesessies op universiteiten om nieuwe medewerkers aan te trekken (Durocher et al., 2016).

2.3.3. Socialisatie

Het socialisatieproces in een onderneming betreft het inwerken van nieuwe werknemers in de organisatiecultuur, normen, waarden en sociale dynamiek. Het omvat diverse activiteiten en interacties die erop gericht zijn om nieuwe werknemers te integreren in de bestaande werkomgeving, zodat ze effectief kunnen functioneren en voldoen aan de doelen en verwachtingen van de onderneming (Saks & Ashforth, 2000).

Het onderzoek van Carter en Spence (2014) onthult dat er binnen de accountancysector twee dominante denkwijzen bestaan: de "*technisch-professionele logica*" en de "*commerciële-professionele logica*". De eerste benadering beschouwt werknemers als autonome besluitvormers en uitvoerders van werkzaamheden, waarbij het dienen van het algemeen belang centraal staat. De nadruk ligt op het naleven van ethische codes en het benutten van technische expertise om verantwoordingsplichten te waarborgen (Carter & Spence, 2014). Daarentegen staat in de tweede benadering het belang van de klant en het genereren van winst voorop. Het begrip "*professioneel zijn*" heeft zich ontwikkeld, met een grotere nadruk op het tegemoetkomen aan de eisen van de klant. Deze verandering is het gevolg van de toenemende relevantie van de commerciële oriëntatie in de accountancysector (Carter & Spence, 2014).

Gebreiter (2020) bouwt voort op het onderzoek van Carter en Spence (2014) en trekt bepaalde conclusies met betrekking tot het socialisatieproces binnen de Big Four. Volgens Gebreiter (2020) worden "*Aspirant-accountants*" omgevormd tot bedrijfsmatige kopieën die, al maanden of zelfs jaren voordat ze daadwerkelijk aan het werk gaan, de uiterlijke verschijning, taal en gedragskenmerken van auditprofessionals aannemen. In lijn met eerdere beschrijvingen, hechten jongere generaties veel waarde aan werkrelaties en beschouwen een levendige teamcultuur als essentieel (Acheampong, 2021). Overigens blijkt uit het onderzoek van Acheampong (2021) dat technologieën, sociale media, een open werkruimte, en diversiteit aantrekkelijk zijn voor deze generatie.

2.3.4. Talentmanagement en promotie

Talentmanagement omvat het strategische proces binnen een onderneming waarbij getalenteerde individuen worden aangetrokken, geïdentificeerd, ontwikkeld en behouden. Anderzijds houdt het proces van promotie in dat een werknemer binnen de onderneming wordt bevorderd naar een hogere

functie met meer verantwoordelijkheden, bevoegdheden en vaak een hoger salaris. Dit proces erkent de prestaties, vaardigheden en potentie van de werknemers en biedt hun de mogelijkheid om hun carrière verder te ontwikkelen en te groeien binnen de organisatie (McConnell & Brue, 2017; Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017).

Benítez-Márquez et al. (2022) geeft een beschrijving van Generatie Z als een cohort dat bekend staat voor het frequent veranderen van werk, wat zowel uitdagingen met zich meebrengt voor het aantrekken als het behouden van deze generatie binnen een onderneming. Aansluitend verwacht Generatie Z dat leidinggevendend oprecht zijn, dat er persoonlijke communicatie plaatsvindt en dat er waardering is voor gedeelde meningen en suggesties (Benítez-Márquez et al., 2022). Het onderzoek van Acheampong (2021) toont aan dat Generatie Z promotiemogelijkheden voor een specifieke functie als zeer aantrekkelijk beschouwt. Een snelle loopbaanontwikkeling is van aanzienlijk belang voor Generatie Z, waardoor zij voor het selecteren van een werkplek de mogelijkheden voor promotie binnen een onderneming onderzoeken (Acheampong, 2021).

2.3.5. Uitstroom

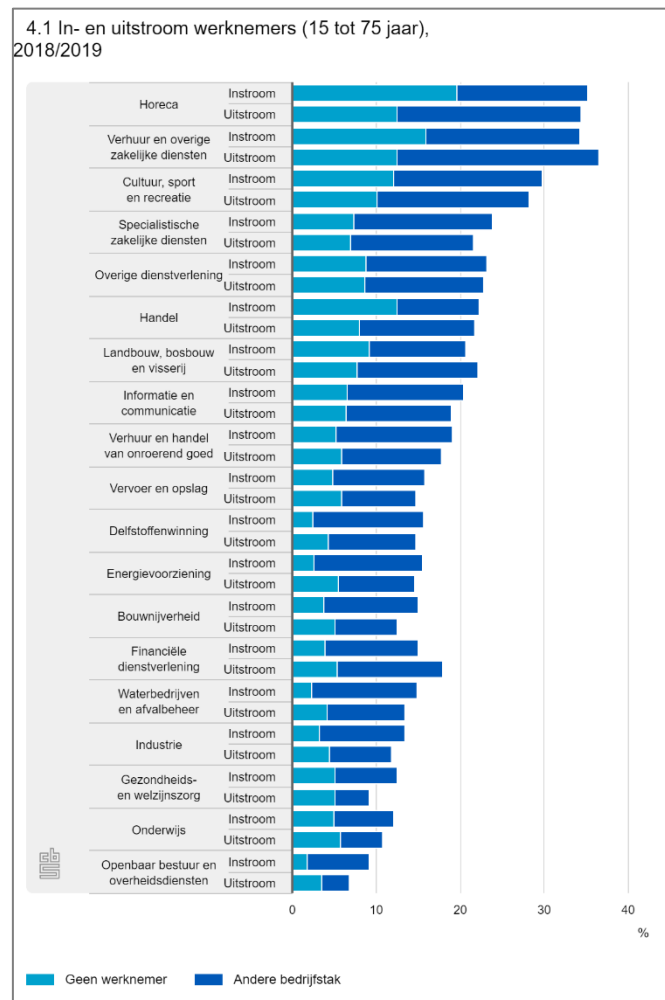
De uitstroomfase van een werknemer betreft het proces waarin een werknemer de onderneming verlaat, hetzij op eigen initiatief of gedwongen. Dit impliceert verschillende activiteiten en procedures gerelateerd aan het beëindigen van de arbeidsrelatie, zoals het voltooien van taken, afhandelen van administratieve zaken en het vergemakkelijken van een naadloze overgang voor zowel de werknemer als de onderneming (Boswell, Roehling, & Boudreau, 2001).

Ondernemingen in de accountancysector presenteren zich misschien als rooskleurig, maar een baan in deze sector kan behoorlijk zwaar zijn en veel energie van werknemers vergen. Volgens het onderzoek van Brierley en Gwilliam (2003) zijn er minder aantrekkelijke aspecten. Zo is er bijvoorbeeld veel druk op werknemers vanwege de strakke tijdschema's die gehaald moeten worden, en wordt de sector gekenmerkt door een sterk hiërarchische en competitieve cultuur. Ashley en Empson (2016) sluiten hierbij aan en beschrijven de accountancysector als een plek waar *"als gevolg van deze 'commercialisering van accountancy' internationale ondernemingen nu gekenmerkt worden door resultaatgerichte en prestatiegerichte culturen waarin winstgevendheid vaak boven het welzijn van de werknemers wordt geplaatst"* *"as a result of this 'commercialisation of accountancy' international firms are now defined by results driven and performance focused cultures in which profitability is often placed above employee well-being"* (Ashley & Empson, 2016, p. 78). Momenteel is er een tekort aan arbeidskrachten om de beschikbare vacatures te vullen, waardoor het aantal vacatures groter is dan het aantal werkzoekenden (Ashley & Empson, 2016).

Durocher et al. (2016) stellen dat Millennials een lage tolerantie hebben voor niet-uitdagend werk. Het onderzoek concludeert ook dat Millennials de sector verlaten vanwege lange werktijden en verminderde flexibiliteit. Thang et al., 2022 bevestigen in hun onderzoek dat dit ook geldt voor Generatie Z. Daarnaast toont Daoust (2020) aan dat kandidaten die bij een accountancy onderneming werken, al vanaf het begin niet van plan zijn om er lang te blijven werken. Deze kandidaten *"zagen hun carrière in de accountancy als een kortetermijnproject dat hen in staat zou*

stellen om in de toekomst spannendere dingen te doen” “saw their auditing career as a short-term project that would enable them to do more exciting things in the future” (Daoust, 2020, p. 17).

Figuur 1 toont de instroom in bepaalde industrieën in vergelijking met de uitstroom. De figuur toont aan dat de uitstroom in de financiële dienstverlening, waaronder de accountancysector behoort, groter is als de instroom van personeel.



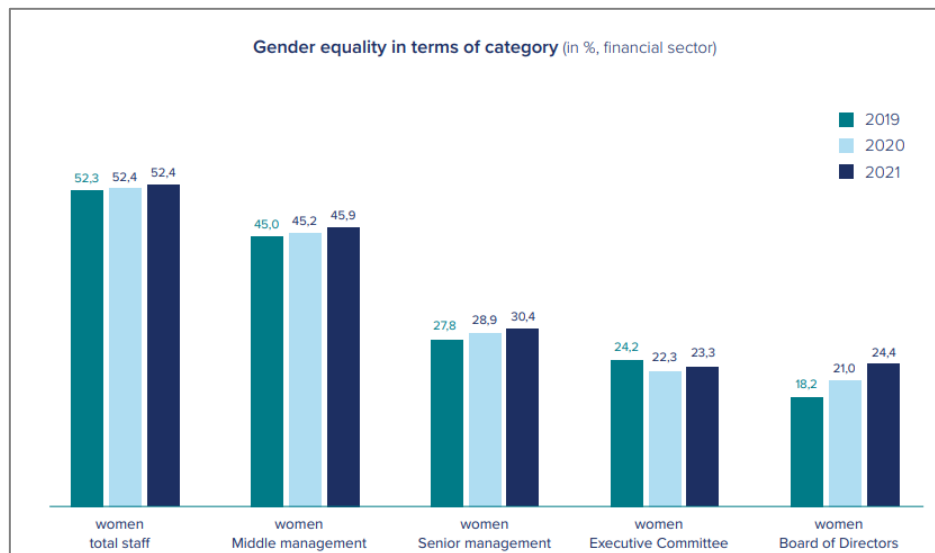
Figuur 1: In- en uitstroom werknemers per sector (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019)

2.4. Diversiteit en inclusie binnen de accountancysector

Ondanks de toegenomen inspanningen van steeds meer ondernemingen binnen de accountancysector om hun diversiteits- en inclusiebeleid te versterken in de afgelopen jaren, blijkt uit de demografische kenmerken van het personeelbestand (zie bijlage 4) dat deze inspanningen nog niet voldoende zijn geweest. Dit gebrek aan voldoende weerspiegeling roept vraagtekens op over de effectiviteit van de genomen maatregelen.

2.4.1. Genderdiversiteit

Verscheidene onderzoeken hebben zich gericht op de problematiek van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in diverse leidinggevende functies, waaronder manager, senior manager en partner, binnen grote accountancybedrijven (Anderson-Gough et al., 2005). Deze onderzoeken hebben volgens Anderson-Gough et al. (2005) niet alleen de aanwezigheid van deze ondervertegenwoordiging bevestigd, maar hebben tevens aangetoond dat er geslachtsgerelateerde verschillen lijken te bestaan in de salarisniveaus binnen de sector.



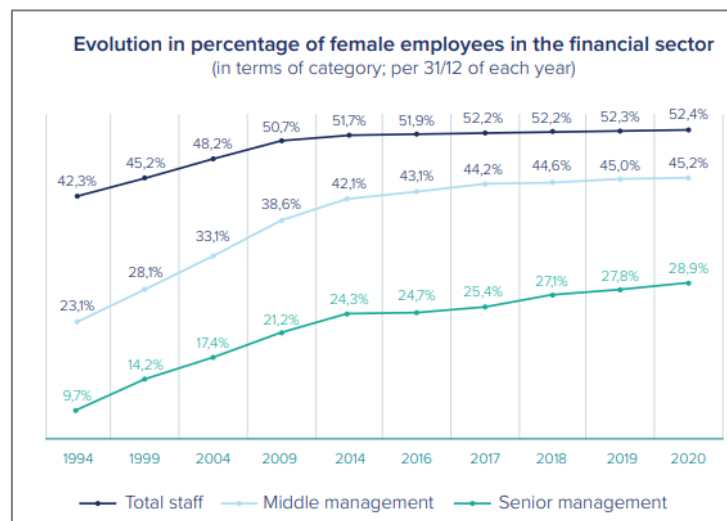
Figuur 2: Annual Report: gendergelijkheid per functieniveau in % voor de financiële sector (Women in Finance, 2023)

In het jaarverslag van Women in Finance (2023) (Figuur 2) worden de functies van vrouwelijke werknemers in de financiële sector weergegeven. Uit de figuur blijkt dat naarmate de functie hoger wordt, het percentage vrouwen lager is. Deze figuur bevestigt de bevindingen van Anderson-Gough et al. (2005).

SECTORAL FINDINGS – SUMMARY ¹⁴								
SECTOR	# of companies in sector	GDI	% women in leadership – absolute count	% women on the board	% women in executive level	% women in committees	Female chairs of board	Female CEO
Other	53	0.62	31	34	23	38	13	11
Financial & Insurance services	116	0.62	31	37	21	37	9	12
Health Care & Pharma	56	0.61	32	36	19	38	9	7
Consumption goods & Retail	104	0.60	31	36	18	38	12	6
Technology & Media	78	0.59	29	36	20	34	9	8
Construction & Real Estate	73	0.59	30	33	20	35	4	7
Basic Resources & Chemicals	70	0.55	28	33	18	32	10	7
Industrial Goods & Services	118	0.53	27	33	15	34	7	4

Figuur 3: Gender diversity index: sectorale bevindingen - samenvatting (European Women on Boards, 2021)

Figuur 3 bevestigt opnieuw dat de vertegenwoordiging van vrouwen afneemt naarmate het functieniveau stijgt. Het onderzoek, uitgevoerd door European Women on Boards (2021), bevestigt de eerder getoonde lage percentages van vrouwelijke werknemers in leidinggevende functies binnen de financiële sector (Figuur 4).



Figuur 4: Gender diversity index: evolutie in % van vrouwelijke werknemers in de financiële sector (European Women on Boards, 2021)

Volgens het onderzoek van Almer et al. (2021) kan het gebrek aan doorstroming van vrouwen in de sector worden verklaard door de veeleisende aard van het werk. Vrouwen verkeren doorgaans in een benadeelde positie, aangezien functies in deze sector worden gekenmerkt door lange werktijden, veel reizen, directe klantenservice en een inflexibele werk- en promotiestructuur (Windsor & Auyeung, 2006; Almer et al., 2021). Deze kenmerken zorgen ervoor dat de "duale rol" van vrouwen,

zowel op het werk als in het privéleven, niet voldoende erkend wordt (Windsor & Auyeung, 2006). Deze duale rol heeft betrekking op de verschillen in het "*familieleven*" tussen mannen en vrouwen (Anderson-Gough et al., 2022). Hoewel parttime- en telewerk mogelijkheden worden aangeboden om tegemoet te komen aan de behoeften van vrouwelijke werknemers, worden werknemers die interesse tonen in dergelijke regelingen vaak niet serieus genomen met betrekking tot hun carrière ambities (Kornberger et al., 2010).

Anderson-Gough, Grey en Robson (2005) stellen dat mannelijke homosocialiteit binnen de Big Four ervoor zorgt dat niet-mannelijke geslachten worden buitengesloten, wat resulteert in een verdere beperking van promotie- en ontwikkelingskansen. Vrouwen bevinden zich in een benadeelde positie vanwege een gebrek aan toegang tot door mannen gedomineerde netwerken. Het benoemen van een vrouwelijke mentor en het opzetten van een specifiek netwerk voor vrouwen kan leiden tot de vorming van secundaire vrouwelijke netwerken. Deze netwerken bieden echter nog steeds geen toegang tot mannelijke netwerken (Anderson-Gough, Grey, & Robson, 2005; Lupu, 2012; Edgley, Sharma, & Anderson-Gough, 2016). Daarnaast worden vrouwen niet langer afgewezen bij het betreden van de accountancysector, maar worden ze geconfronteerd met obstakels op hogere functieniveaus. De ondervertegenwoordiging van vrouwen in het topmanagement kan worden verklaard door een dominante verkoopcultuur (Edgley, Sharma, & Anderson-Gough, 2016) die, zoals eerder besproken, geen rekening houdt met de duale rol (Windsor & Auyeung, 2006) van vrouwen beïnvloed door homosocialiteit bij het vormen van professioneel relaties.

2.4.2. *Etnische diversiteit*

Uit het onderzoek van Carlozzi (1999) blijkt dat er een toename is van personen met diverse achtergronden in de accountancysector, wat verschillende voordelen met zich meebrengt. Een van deze voordelen zijn de waardevolle perspectieven die voortkomen uit de culturele diversiteit van het personeel. Om de tevredenheid van cultureel divers personeel te waarborgen, nemen bedrijven initiatieven zoals het regelmatig afnemen van enquêtes om te identificeren wat er fout gaat en welke verbeterpunten er zijn. Bovendien streven ondernemingen ernaar een werkcultuur en -omgeving te creëren die gericht zijn op de werknemer (Carlozzi, 1999).

In het onderzoek van Anderson-Gough et al. (2022) wordt een ander initiatief besproken, namelijk het "*blind*" interviewen van deze kandidaten, waarbij demografische gegevens van potentiële werknemers worden weggelaten. Daarnaast rekruteren accountancy ondernemingen ook kandidaten van etnische minderheidsgroepen om te profiteren van de commerciële voordelen die hiermee gepaard gaan, zoals het aantrekken van nieuwe potentiële klanten die diversiteit waarderen. Bovendien kan de aanwezigheid van etnische minderheden aan de top leiden tot een andere leiderschapstijl, wat gunstig kan zijn voor de onderneming.

Ondanks het uitgebreide onderzoek en de initiatieven blijft er nog steeds een aanzienlijke kloof bestaan tussen het streven naar daadwerkelijk etnisch-culturele inclusie en de weerspiegeling van inclusie binnen deze sector. Een opvallend voorbeeld hiervan is de schaarse aanwezigheid van

personeel met een etnisch-culturele achtergrond in hoge leidinggevende functies binnen de accountancy ondernemingen.

2.4.3. LGBT-diversiteit

Volgens de bevindingen van Egan en De Lima Voss (2022) hebben de Big Four accountancy ondernemingen vanaf het jaar 2010 de aanwezigheid van LGBT-personeel erkend. In de aanvangsfase werden de veranderingen hoofdzakelijk gemotiveerd door "*business case-argumenten*", waarbij de economische voordelen van diversiteit in het personeelsbestand werden benadrukt. Met als doel een stimulans te creëren voor verandering, hebben activisten geleidelijk aan business case-argumenten en strategische benaderingen gecombineerd, wat heeft geleid tot een gestage vooruitgang van de LGBT-gemeenschap. Deze strategische benaderingen, ook wel bekend als "*Trojaanse paarden*", boden een subtiele manier om de belangen van de gemeenschap onder de aandacht te brengen bij invloedrijke besluitvormers. Dit heeft uiteindelijk geleid tot het eisen van substantiële verandering (Egan & De Lima Voss, 2022).

Het onderzoek van Rumens (2016) toont aan dat de hetero-mannelijke norm dominant blijft in accountancy ondernemingen, wat resulteert in beperkte carrièrekansen voor LGBT-personeel. Bovendien werd van LGBT-personeel tot voor kort verwacht dat ze zich stil en onzichtbaar opstelden (Egan & De Lima Voss, 2022). Deze bevindingen benadrukken de aanhoudende dominantie van de hetero-mannelijke norm in de sector en de uitdagingen waarmee LGBT-werknemers worden geconfronteerd.

3. Empirisch onderzoek

3.1. Methodologie

3.1.1. Onderzoeksopzet

Deze thesis maakt gebruik van een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij zowel primaire als secundaire data gebruikt worden. Het doel is om enerzijds de achterliggende waarden, normen en verwachtingen van de Generatie Z-studenten te linken aan de inzichten verworven uit de literatuurstudie. Anderzijds is het belangrijk dat deze respondenten een mening formuleren over de initiatieven die de Big Four nemen rond diversiteit en inclusie.

De primaire datacollectie gebeurde aan de hand van zes kwalitatieve focusgroepen. Respondenten werden geselecteerd op basis van gemeenschappelijke kenmerken die verband houden met het onderwerp. Focusgroepen worden opgesteld om zich te richten op bepaalde onderwerpen, in dit geval de Big Four en Generatie Z. Hier staan interactieve discussies centraal. De studenten worden aangemoedigd om standpunten te uiten en te bespreken zonder dat er enige druk wordt uitgeoefend om in overeenstemming te komen. Door deze focusgroepen meermaals uit te voeren met vergelijkbare respondenten (allemaal Generatie Z) kunnen bepaalde trends en patronen aan de oppervlakte komen wanneer de verzamelde data wordt geanalyseerd (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Aangezien voor deze thesis de meningen van de Generatie Z-studenten rond bepaalde vragen van belang zijn, is dit de meest geschikte methode om empirisch onderzoek uit te voeren.

Tijdens deze discussies werd gewerkt met een semigestructureerde leidraad. Op die manier konden er gedurende het gesprek nog verdere vragen gesteld worden wanneer respondenten een interessant inzicht aanreiken. Hierdoor kon het gesprek eveneens aangepast worden, rekening houdend met de persoonlijkheid van elke respondent. Personen met een introverte persoonlijkheid hebben vaak meer nood aan extra ondersteunende vragen om hun spreekdurf te stimuleren. De semigestructureerde focusgroep leidraad werd met behulp van prof. dr. Jammaers in drie delen opgesteld, om zo het analyseren van de transcripties te vergemakkelijken. Deze delen bestaan uit: (1) motivatie om te werken bij de onderneming aan de hand van beelden en tekst, (2) initiatieven gevoerd door de Big Four en (3) generatieverschillen waar het gaat over mentorschap, stereotypes en een vergelijking tussen vroeger en nu. Er werd eveneens gebruikgemaakt van vijftien stellingen om de gesprekken op gang te helpen en concreet de meningen van de respondenten vast te leggen. In deze leidraad werd er naast de stellingen ook gebruikgemaakt van beelden en statements geplaatst op de websites van de Big Four.

De secundaire datacollectie bestond uit jaarrapporten, transparantierapporten, vacatures, websitegegevens en media artikelen die over of door de Big Four ter beschikking zijn gesteld. Deze data werden vervolgens gekoppeld aan meningen die door de focusgroep geuit werden. Aansluitend werden inzichten uit de literatuurstudie naast deze meningen gelegd om een conclusie te vormen.

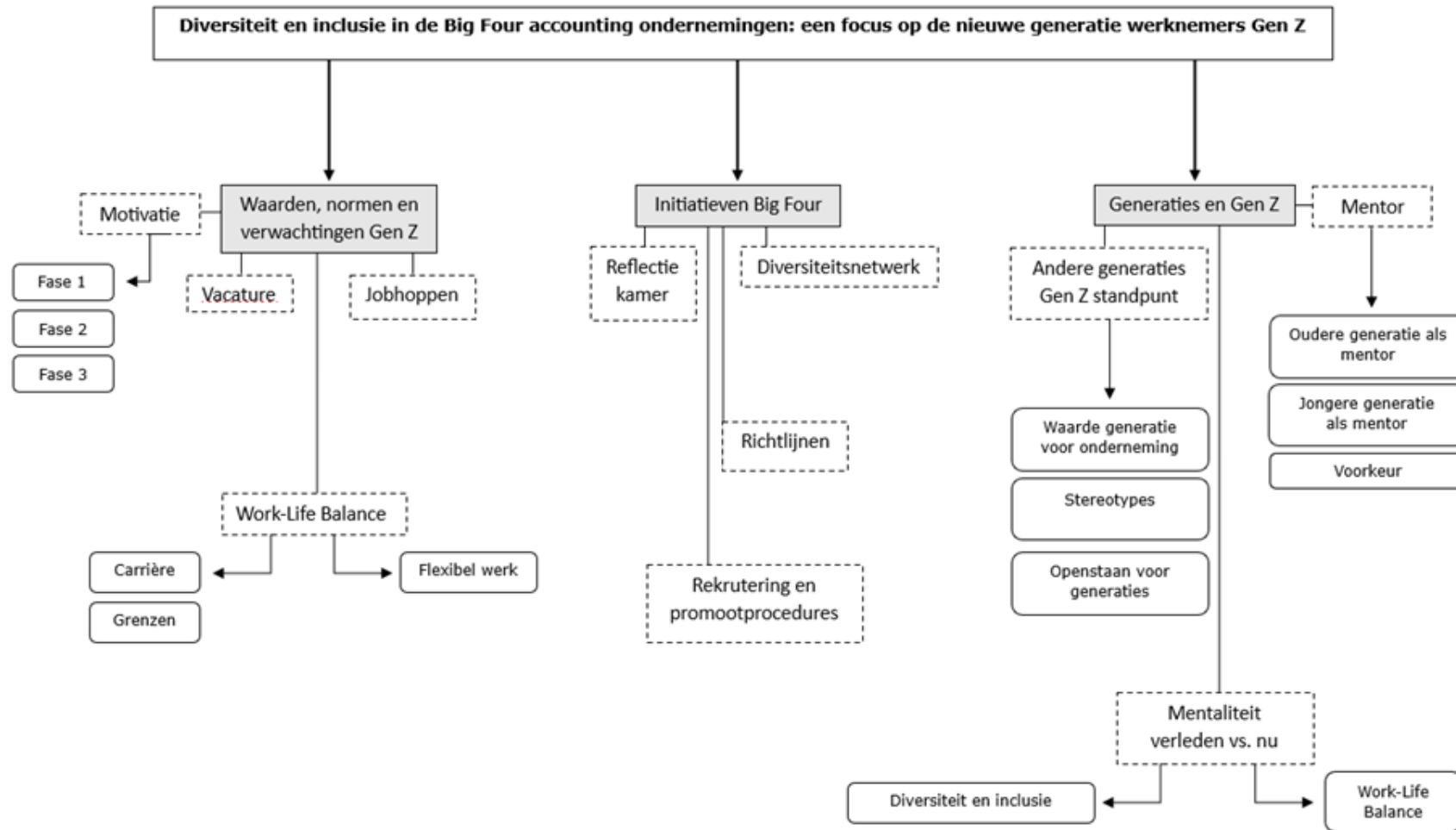
Om de focusgroepen samen te stellen, werd er op zoek gegaan naar studenten binnen de Limburgse Hogeschool PXL en de Universiteit Hasselt. Hiervoor werd er beroep gedaan op het bestaand netwerk.

Van de studenten werd verwacht dat zij een studie omtrent economie volgen en tot de Generatie Z behoorden. De focusgroepen bestonden telkens uit vier tot vijf studenten. Deze waren gender divers, met telkens twee vrouwelijke studenten. Vier focusgroepen (groep 2, 3, 4, 5, 6) waren behalve gender divers, ook divers wat betreft de religieuze achtergrond en/of de nationaliteit van de studenten. De overige focusgroep (groep 1) bevatte dus enkel witte studenten. Deze focusgroepen zijn kleiner dan beschreven in het boek van Saunders, Lewis & Thornhill (2019) (8 tot 12 deelnemers). Dit was een bewuste keuze omdat ik nog geen ervaring had als moderator.

De steekproef van deze studie bestond uit een totaal van 26 respondenten: 14 personen met het vrouwelijk geslacht, 11 personen met het mannelijke geslacht en 1 non-binair persoon. De gegevens werden uitgewerkt in Excel om hier bepaalde linken tussen de gestelde vragen te kunnen terugvinden en dit in een grafiek te presenteren. Elke focusgroep nam plusminus twee uur in beslag. Ze vonden plaats op verschillende locaties (een vergaderlokaal van de faculteit BEW en de stille lokalen in de Hogeschool PXL). De anonimiteit van de respondenten werd verzekerd door het veranderen van hun naam in de demografische tabellen. Op die manier kon de identiteit van de respondenten niet worden blootgesteld.

De analyse van de resultaten bestaat uit drie overkoepelende onderwerpen. Deze worden telkens opgedeeld in een bepaald aantal secties die verschillen per onderwerp. De onderwerpen werden ingedeeld op basis van de informatie die nodig was om naast de literatuurstudie te leggen om zo tot de conclusies te komen. De drie gekozen onderwerpen zijn: (1) de waarden, normen en verwachtingen van Generatie Z, (2) initiatieven genomen door de Big Four en (3) de andere generaties en Generatie Z (zie figuur 5). De transcripties van de focusgroepen werden in drie secties verdeeld aan de hand van de voorgaande onderwerpen, met de nodige onderverdelingen. De antwoorden van de respondenten op de stellingen (zie bijlage 1 en bijlage 3) werden in Excel verwerkt. Bij elke stelling werd een grafiek opgemaakt om een duidelijk beeld te vormen rond de mening van de studenten. In de analyse werden deze vooraf besproken secties gebruikt en aangepast in combinatie met enkele belangrijke grafieken om zo overeenkomsten tussen de respondenten te vinden. Vervolgens werden deze in de analyse besproken.

3.1.2. Codeerschema



Figuur 5: Codeerschema

3.1.3. Karakteristieken focusgroep

Student	Focusgroep	Onderwijsinstelling	Richting	Geboortejaar	Nationaliteit	Religie	Identificatie
Student 1	1	Universiteit Hasselt	Toegepaste economische wetenschappen	2000	Belgisch	Christendom	Vrouw
Student 2	1	Universiteit Hasselt	Toegepaste economische wetenschappen	1998	Belgisch	Geen	Vrouw
Student 3	1	Universiteit Hasselt	Toegepaste economische wetenschappen	1999	Belgisch en Frans	Christendom	Vrouw
Student 4	1	Universiteit Hasselt	Toegepaste economische wetenschappen	2000	Belgisch	Geen	Man
Student 5	1	Universiteit Hasselt	Toegepaste economische wetenschappen	1997	Belgisch	Christendom	Man
Student 6	4	Universiteit Hasselt	Handelwetenschappen	1999	Belgisch en Pools	Satanisme	Non-binair
Student 7	4	Universiteit Hasselt	Handelwetenschappen	1997	Belgisch en Italiaans	Geen	Vrouw
Student 8	4	Universiteit Hasselt	Handelwetenschappen	2001	Belgisch en Turks	Islam	Vrouw
Student 9	4	Universiteit Hasselt	Handelwetenschappen	1999	Belgisch	Christendom en Spirituele overtuiging	Vrouw
Student 10	2	Universiteit Hasselt	Toegepaste economische wetenschappen	2001	Belgisch en Marokkaans	Islam	Man
Student 11	2	Universiteit Hasselt	Toegepaste economische wetenschappen	1997	Belgisch	Christendom	Man
Student 12	2	Universiteit Hasselt	Toegepaste economische wetenschappen	1999	Belgisch en Marokkaans	Islam	Vrouw
Student 13	2	Universiteit Hasselt	Toegepaste economische wetenschappen	1999	Belgisch en Italiaans	Geen	Vrouw

Student 14	3	Hogeschool PXL	Financiën en verzekeringen	1998	Belgisch en Turks	Islam	Man
Student 15	3	Hogeschool PXL	Bedrijfsmanagement Allround	2002	Belgisch en Nederlands	Humanisme	Vrouw
Student 16	3	Hogeschool PXL	Bedrijfsmanagement Allround	1998	Belgisch en Afrikaans	Christendom	Vrouw
Student 17	3	Hogeschool PXL	Accountancy en fiscaliteit	2002	Belgisch en Duits	Geen	Man
Student 18	5	Hogeschool PXL	Bedrijfsmanagement Allround	2002	Belgisch	Christendom	Man
Student 19	5	Hogeschool PXL	Bedrijfsmanagement Allround	2001	Belgisch en Italiaans	Christendom	Man
Student 20	5	Hogeschool PXL	Accountancy en fiscaliteit	2002	Belgisch en Turks	Islam	Man
Student 21	5	Hogeschool PXL	Accountancy en fiscaliteit	1999	Belgisch en Turks	Islam	Vrouw
Student 22	5	Hogeschool PXL	Financiën en verzekeringen	2001	Belgisch en Turks	Islam	Vrouw
Student 23	6	Hogeschool PXL	Marketing	2002	Belgisch en Marokkaans	Islam	Vrouw
Student 24	6	Hogeschool PXL	Marketing	2003	Belgisch	Christendom	Vrouw
Student 25	6	Hogeschool PXL	Marketing	2003	Belgisch	Geen	Man
Student 26	6	Hogeschool PXL	Accountancy en fiscaliteit	2001	Belgisch en Marokkaans	Islam	Man

Tabel 2: Karakteristieken van focusgroep-respondenten

3.2. Bevindingen

3.2.1. Waarden, normen, verwachtingen en waargenomen generatieverschillen van Generatie Z

Het merendeel van de respondenten heeft nog niet over zijn volgende stappen in zijn carrière nagedacht. Zij die dit wel al deden, halen aan dat ze zich niet aangetrokken voelen tot de Big Four. Respondenten beschrijven de Big Four als prestatiegerichte ondernemingen waar je hard moet werken en dat het gaat om "slavenarbeid zonder extra betaald te worden" (Student 11 focusgroep 2, M, Belgisch, Christendom). Enkele respondenten zouden de Big Four wel overwegen omwille van de exitopportunities die deze ondernemingen bieden.

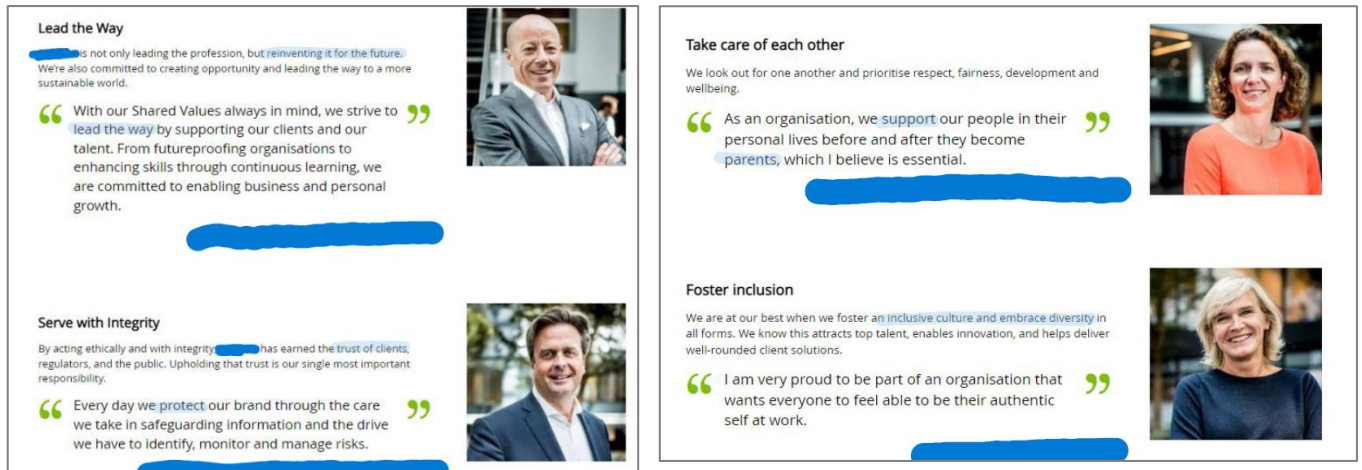
Respondenten hechten ook veel belang aan diversiteit en inclusie. Samengevat lijken de respondenten diversiteit en inclusie te verstaan als een situatie in een onderneming waarbij iedereen aanwezig is, zichzelf kan zijn en dezelfde kansen krijgt, waar niemand gediscrimineerd wordt, waar iedereen vindt dat hij welkom is en waar iedereen zich gehoord voelt. Aanschouw de volgende mening:

*"Een ruimte waar iedereen zijn zegje kan doen, zijn eigen mening heeft en gehoord wordt."
(Student 4 focusgroep 1, M, Belgisch, niet gelovig)*

Dit deel bespreekt de motivatie van de respondenten en wat deze motivatie mogelijk kan beïnvloeden. Vervolgens worden de verwachtingen rond de toekomstige carrière besproken alsook welke grenzen deze respondenten opstellen rond de werk-privé balans. Om dit deel af te sluiten volgt een bespreking van de stereotype verwachtingen die de respondenten delen omtrent de oudere generatie.

3.2.1.1. Aantrekking tot de sector op basis van (niet)diverse beelden en tekst

Om na te gaan wat Generatie Z-studenten mogelijk aantrekt, werden beelden en teksten getoond aan de respondenten van de focusgroepen. Dit gebeurde in twee fasen. Deze beelden en teksten zijn afkomstig van de websites van enkele van de Big Four. Het eerste beeld (Figuur 6) bevat enkel witte personen maar is wel genderdivers terwijl het tweede beeld eveneens enkel witte personen bevat maar niet genderdivers is.



Figuur 6: Beelden getoond in fase 1.1 van de focusgroep

Respondenten ervaren het gebruik van beelden (Figuur 6) met weinig etnische diversiteit, een formele en strenge houding, en het ontbreken van de jongere generatie als negatief. Ze geven ook kritische opmerkingen over de teksten horende bij de beelden. Respondenten stellen zich opmerkelijk kritisch op als ze een oordeel vellen over de tekst die door een onderneming gepubliceerd wordt. Ze ervaren deze niet als origineel aangezien deze bij elke onderneming teruggevonden kan worden. Daarnaast trekt een simpel, maar ambitieus taalgebruik de respondenten aan. Dit soort taal moet gebruikt worden bij de verschillende geslachten. Mocht deze ambitieuze taal enkel bij het mannelijk geslacht gebruikt worden, kunnen vrouwelijke Generatie Z-studenten dit als onaantrekkelijk ervaren. Student 22 benadrukt dit in haar mening:

"Kan een vrouw zichzelf dan wel ontwikkelen en heeft zij ook doorgroeimogelijkheden? Ik denk dat een vrouw dan misschien niet dezelfde kansen gaat krijgen in deze onderneming en misschien een man meer..." (Student 22 focusgroep 5, V, Belgisch en Turks, Islam)

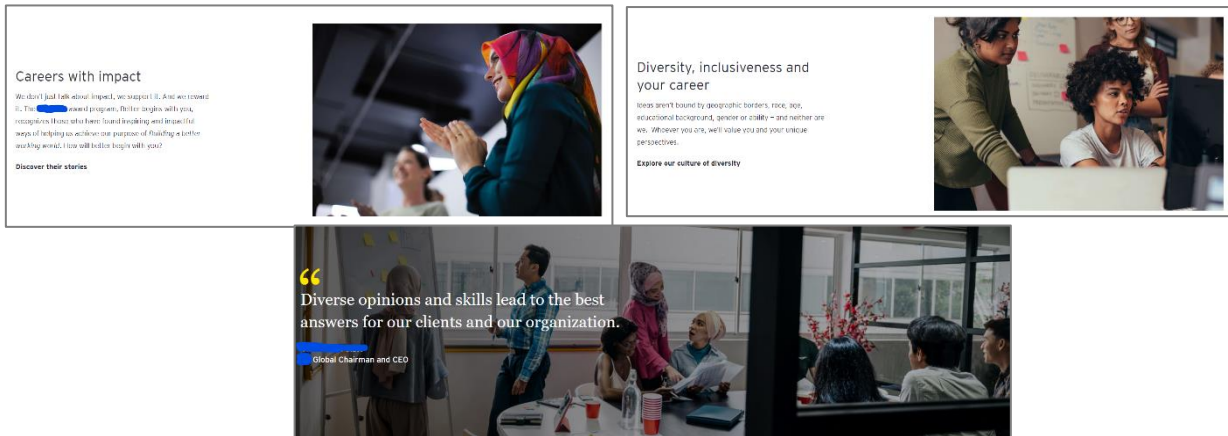


Figuur 7: Beelden getoond in fase 1.2 van de focusgroep

Bij het tonen van het tweede beeld (Figuur 7) merken respondenten direct het verschil in generaties op. Ze vinden dit beeld ook opvallend aantrekkelijker. De verminderde genderdiversiteit alsook het ontbreken van etnische diversiteit wordt als negatief en onrealistisch beschreven. Enkel het mannelijke en niet het vrouwelijke geslacht dat in leiderspositie staat afgebeeld, kan de aantrekking van vrouwelijke Generatie Z-studenten mogelijk doen dalen:

*"Als ik de foto's zie zou ik als vrouw hier niet willen werken, ik voel me niet welkom hier."
(Student 21 focusgroep 5, V, Belgisch en Turks, Islam)*

De tweede fase bevat beelden waar zowel genderdiversiteit als etnisch-culturele diversiteit op staan afgebeeld (Figuur 8). Alle respondenten ervaren deze beelden als positief. Ze vinden dit niet enkel een betere vertegenwoordiging van hoe het er binnen een onderneming werkelijk uitziet, maar ook dat dit hen meer uitnodigt en een veilig gevoel geeft.



Figuur 8: Beelden getoond in fase 2 van de focusgroep

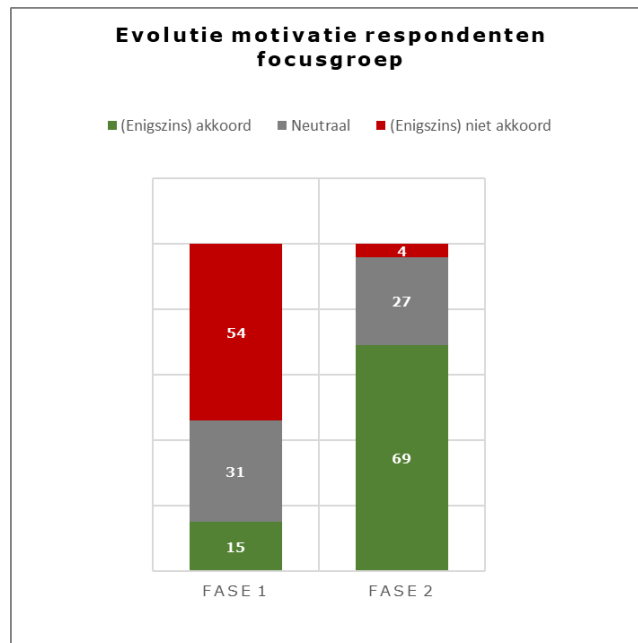
Toch zoeken de respondenten voortdurend een balans tussen zowel de verschillende geslachten als de verschillende achtergronden. *"Hier is het ook niet echt in evenwicht, op het gebied van geslacht toch niet"*, haalt student 24 aan.

Respondenten stellen zich kritisch op en vinden het belangrijk dat ze geen oordeel vellen (al doet de meerderheid dit wel) over de onderneming voordat ze daadwerkelijk kennis hebben gemaakt met de onderneming. Daarentegen zouden deze respondenten het als een breekpunt zien als ze zouden vaststellen dat op één bepaalde laag in de hiërarchische structuur slechts één bepaald geslacht, één bepaalde religie of etnische minderheid aanwezig is. De beelden die de onderneming toont aan de buitenwereld stroken dan niet met de werkelijkheid hoe hun hiërarchische structuur er daadwerkelijk uitziet. Verder wordt deze generatie niet aangetrokken door het gebruik van enkel teksten, beelden zijn een must:

"Omdat de jeugd wel heel snel afgaat op foto's, de jeugd leest niet echt meer heel graag tegenwoordig heb ik de indruk. Op die manier kun je natuurlijk wel het jongere volk aanspreken in mijn ogen." (Student 18 focusgroep 5, M, Belgisch, Christendom)

Omdat respondenten na elke fase de stelling *"ik ben gemotiveerd om te werken in dit type onderneming"* moesten beantwoorden, kon ik een eerste, verkennende inschatting maken van wat het tonen van diverse beelden deed met hun motivatie. Er is een verschil in de antwoorden tussen fase 1 en fase 2 (zie figuur 9), in het bijzonder per geslacht en religie (zie bijlage 2). Maar liefst 16

respondenten zijn in de positieve zin van antwoord veranderd na het zien van de beelden in fase 2 in vergelijking met 10 respondenten die bij hetzelfde antwoord bleven. Hieruit kan een mogelijke conclusie gevormd worden dat het tonen van diverse beelden een invloed uitoefent op de motivatie van Generatie Z-studenten, met voornamelijk een invloed op studenten van het vrouwelijke (en non-binaire) geslacht.



Figuur 9: Evolutie in motivatie om te werken bij Big Four volgens beelden vertoning (in %)

Deze thesis merkt op dat de Big Four tegenwoordig DEI-gerelateerde uitspraken integreren in hun vacatures. Om de potentiële aantrekkelijkheid van deze uitspraken in te schatten voor Generatie Z-studenten werden deze teksten aan de respondenten uit de focusgroep voorgelegd.

"Het is eigenlijk vooral meer voor de mensen die dan na mij komen dat als die anders zijn dan mij, dat dat voor hun wel belangrijk is. Als ze het dan ook echt doen natuurlijk, diversiteit en inclusie, dan vind ik dat wel belangrijk. Maar voor mij maakt het eigenlijk niet uit."

(Student 5 focusgroep 1, M, Belgisch, Christendom)

Zoals in bovenstaande mening beschreven, achten respondenten diversiteit en inclusie enerzijds als een norm die niet speciaal aangekaart hoort te worden in een vacature. Ze vinden dit anderzijds wel positief. Dit kan minderheidsgroepen geruststellen waardoor ze zich welkom voelen in de onderneming. Ten tweede kijken de respondenten kritisch naar wat er geschreven staat. Ze trekken de oprechtheid ervan in twijfel, eveneens als de onderneming dit werkelijk toepast in de bedrijfscultuur. Als laatste zijn de positionering en de manier waarop dit in het aanbod wordt opgenomen belangrijk. Aanschouw de volgende mening:

"Ik zei net al in dat eerste kadertje staat er iets over diversiteit, het is heel beperkt maar wel duidelijk en er wordt niets opgesomd. Maar langs de andere kant vind ik het ook niet oké dat er

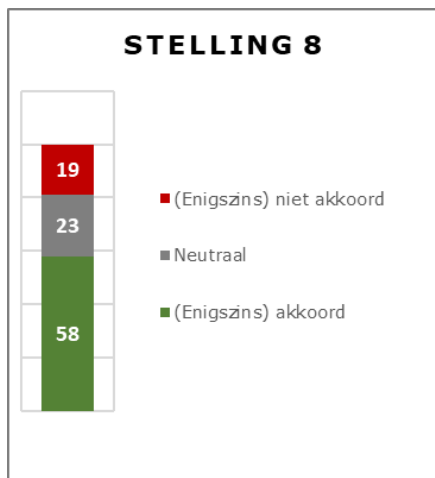
een opsomming wordt gemaakt [kader 2] het mag wel aangehaald worden maar niet te uitgebreid.” (Student 22 focusgroep 5, V, Belgisch en Turks, Islam)

Een opsomming van diverse kenmerken zoals in kader 2 (zie bijlage 1: kader 1 en 2) komt zeer onnatuurlijk over en respondenten prefereren dat dit subtiel en algemeen beschreven wordt zoals in het eerste kader. Aansluitend is het cruciaal dat de onderneming nadenkt over de positionering. Respondenten ervaren de beschrijving positief indien deze bovenaan in de vacature vermeld wordt zoals in kader 1, en als negatief als dit onderaan vermeld wordt zoals in kader 2.

3.2.1.2. Verwachtingen rond werk-privé balans en carrièreverloop

De werk-privé balans wordt door ondernemingen gewaarborgd door het aanbieden van flexibel werk: telewerk, hybridewerk, parttimewerk en een flexibel werkschema. Ondanks dat de respondenten vele ambities bezitten en een carrière willen uitbouwen (zie bijlage 1: stelling 8), (zie figuur 10), beschouwen zij de werk-privé balans als belangrijk en trekken ze grenzen die niet overschreden mogen worden. Verder zijn de respondenten van mening dat er duidelijke verschillen zijn in de mentaliteit van de verschillende generaties over hoe een carrière verloopt. Ze hebben ook een uitgesproken mening over hoe deze verschillen doorheen de tijd ontstaan zijn.

Figuur 10: Stelling 8 resultaat: Ik vind carrière maken zeer belangrijk (in %)



Respondenten geven aan dat een carrière belangrijk is, dat ze iets willen bereiken in hun leven door bepaalde ambities na te jagen. Dit mag echter niet ten koste gaan van hun privéleven. De respondenten halen aan dat er nog tijd moet zijn voor familie en hobby's. Deze balans is voor hen cruciaal. Eveneens zijn de functietitel en de financiële beloning enkele potentiële drijfveren voor het najagen van een carrière. Respondenten benadrukken dat de carrière het belang van het gezin later niet mag overstijgen en dat het gezin een prioriteit is. In de volgende twee meningen wordt de invloed op een mogelijk gezin in een latere levensfase nogmaals benadrukt:

"Ik vind het belangrijk om iets te bereiken en dat mijn gezin daar later de vruchten van kan plukken. Dat is eigenlijk in functie van mijn gezin dat ik dat zou doen."

(Student 11 focusgroep 2, M, Belgisch, Christendom)

"Ik wil echt een carrière maken maar ik wil ook graag kindjes later. Dus mijn kinderen zullen altijd op de eerste plaats komen." (Student 8 focusgroep 4, V, Belgisch en Turks, Islam)

Respondenten hebben verder nog andere prioriteiten zoals het geloof en andere doelen die ze als belangrijker beschouwen dan het maken van een carrière. De balans tussen een carrière en het privéleven is essentieel voor enkele van de respondenten. Daarom zouden zij enkel werken om een

comfortabel leven te kunnen leiden en geven ze daarnaast ook aan dat ze werk zouden zoeken dat hen gelukkig maakt. Volgens onderstaande mening willen ze bij voorkeur een baan vinden die hen gelukkig maakt:

"Ik ben nu al bezig met het nadenken van welke baan kan ik gaan doen dat ik leuk vind en dat ik net genoeg kan verdienen om mijn levensstijl te onderhouden en gelukkig ben."

(Student 2 focusgroep 1, V, Belgisch, niet gelovig)

De respondenten verwachten in de toekomst geen problemen te ondervinden bij het wisselen van werk. Ze halen daarbij de volgende redenen aan waarom ze een bepaalde onderneming zouden verlaten. Een eerste reden gaat over het bewaren van de balans tussen het privéleven en de carrière. Daarbij geven ze enkele belangrijke opmerkingen die deze balans bepalen. Het energieniveau, vrije weekenden, de scheiding tussen privé en werk, het maken van overuren en vrije tijd hebben voor zichzelf, vrienden, hobby's, familie of gezin zijn er enkele. Respondenten halen verder aan dat een prestatiegerichte cultuur hen niet aanspreekt. Aansluitend vinden ze het ook belangrijk dat ze de gepaste return ontvangen voor het geleverde werk (verloning of vakantiedagen) en aparte communicatiemiddelen (GSM, email, laptop) aangeboden krijgen.

Een tweede reden om van baan te veranderen is de variatie in het werk. Respondenten geven aan dat ze niet steeds dezelfde taken willen uitvoeren. Ze vinden het bovendien ook belangrijk dat ze levenslang kunnen leren en dat de onderneming dit aanmoedigt. Dat blijkt uit de volgende mening:

"Het gevoel dat ik niets meer kan bijleren en dit het gaat zijn voor de rest van mijn dagen. Dat is voor mij zo bekrompen dat ik dan iets anders moet gaan doen om meer bij te leren."

(Student 16 focusgroep 3, V, Belgisch en Afrikaans, Christendom)

Overigens blijkt ook dat de respondenten veel belang hechten aan de voldoening die ze halen uit hun baan. Deze factor beïnvloedt zeer sterk hun keuze om al dan niet bij hun huidige werkgever aan de slag te blijven. Ze verwachten dat wanneer ze vaststellen dat hun huidige taken onvoldoende aansluiten bij hun interesses, ze sneller geneigd zullen zijn om te veranderen van werk. De enquête uitgevoerd door de Big Four bevestigt dat dit tevens een reden is om te schakelen naar een andere onderneming (Deloitte, 2022).

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat zowel de bedrijfscultuur als de werksfeer belangrijk zijn om voor een bepaalde onderneming te kiezen. Ze verwachten van hun werkgever dat die aandacht besteedt aan het welzijn van zijn werknemers. Ze verwachten ook dat zij sociale problemen erkennen zoals diversiteit en inclusie. De respondenten van de focusgroepen accepteren geen hiërarchische cultuur waar geen plaats is voor wederzijds respect van personen in een leidinggevende positie of waar hun eigen mening niet zou tellen. De werksfeer en vooral de relatie met de collega's zijn volgens de respondenten twee cruciale elementen die bepalen of ze al dan niet aan de slag blijven bij hun huidige werkgever. Student 15 beschrijft dat hij het heel belangrijk vindt dat hij zich veilig en geborgen voelt in de onderneming: *"als je u daar niet meer thuis voelt, dan zou ik ook wel iets anders zoeken"*. Dit laatste is, in tegenstelling tot wat de enquête van de Big Four

beweert, belangrijker voor de respondenten dan de financiële beloning en voordelen verbonden aan de baan.

Het loon speelt voor de ene respondent een grotere rol dan voor de andere, maar is voor sommigen toch een goede reden om van baan te veranderen. Student 5 verklaart: *"als ik veel meer zou verdienen zou ik zeker overschakelen"*. Student 23 heeft daarentegen een andere mening: *"ik vind niet dat je een luxeleven moet hebben"*. De respondenten geven ook aan dat de exitopportunities een gegronde reden zijn om voor een andere onderneming te kiezen. Ze verwachten enkele jaren verbonden te zijn aan één bepaalde onderneming om daar zoveel mogelijk ervaring op te doen, waarna ze vervolgens op zoek gaan naar een nieuwe uitdaging in een andere onderneming of als zelfstandige ondernemer starten. De respondenten verwachten dat ze zonder moeite van baan kunnen veranderen dankzij de ervaring die ze hebben opgedaan en de opleidingen die ze nog gevolgd hebben. Dit schrikt hen daarom ook niet af.

De respondenten werd gevraagd om de voorwaarden rond flexibel werken te lezen van een van de Big Four (zie bijlage 1: kader 6). Er werd ook gepolst of zij hier gebruik van zouden maken of niet. 17 studenten zouden ingaan op dit aanbod. Vooral het tele- en hybride werk spreekt hen hierin aan. De respondenten geven duidelijke redenen aan waarom ze dit belangrijk vinden. In de eerste plaats vinden ze het een grote meerwaarde dat ze in stilte kunnen werken, liefst in hun eigen omgeving. Daarnaast is het tijdbesparende aspect van tele- of hybride werk van cruciaal belang. Ze kunnen door thuiswerk makkelijker hun huishoudelijke taken plannen. Tot slot lijkt het voor sommige respondenten aantrekkelijk dat ze vanop een andere locatie dan kantoor of thuis hun werk kunnen uitvoeren. Een deel van de respondenten geeft voorkeur aan hybride werk om zo een band te kunnen opbouwen met de collega's op de werkvloer.

Vijf respondenten hebben geen voorkeur en zouden zich aanpassen aan de noden van de werkgever. Vier respondenten zouden ervoor kiezen om geen gebruik te maken van dit aanbod. Hier wordt de scheiding tussen werk en privé opnieuw benadrukt:

"Ik zou liever op het werk zelf willen gaan, omdat ik dan zie dat mijn productiviteit ook veel beter is plus ik wil toch graag nog het privé en het werk scheiden. Als ik thuis werk dan heb ik het gevoel dat ik dat misschien niet ga kunnen doen." (Student 9, V, Belgisch, Christendom en spirituele overtuiging)

Nochtans halen respondenten aan dat ze gebruik zouden maken van de parttime-optie. Zeker als ze in de toekomst medische problemen zouden ervaren of als ze daardoor meer tijd met hun gezin zouden kunnen doorbrengen. Volgens de enquête over de noden en verwachtingen van de Generatie Z en Millennials uitgevoerd door Deloitte, zijn de financiële voordelen van hybride werk een van de belangrijkste redenen waarom veel Generatie Zs (33%) voorkeur geven aan dit aanbod. Deze financiële voordelen bestaan uit het besparen van geld op uitgaven zoals woon-werkverkeer, kleding, stomerij, enzovoort. Een kleiner percentage maakt gebruik van werken op afstand om naar goedkopere steden te verhuizen (Deloitte, 2022).

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat werknemers een negatief beeld over collega's vormen die gebruikmaken van het flexibel aanbod. Ze oordelen dat deze collega's hun carrière niet serieus nemen (Kornberger et al., 2010). De meerderheid van de respondenten is het hier niet mee eens. Ze halen hiervoor de volgende redenen aan. Omwille van medische redenen, bijvoorbeeld een burn-out, of gezinsfactoren is parttime werken toegelaten. Toch tonen deze respondenten minder begrip als er geen specifieke reden is om parttime te werken. Ook zeggen ze dat sommige personen minder sociaal zijn en daarom beter in hun eigen omgeving werken in plaats van op kantoor, dat personen een goede balans willen behouden en dat telewerk zorgt voor tijdsbesparing. Deze tijdsbesparing heeft betrekking op het vermijden van files.

Respondenten bezitten een hoog rechtvaardigheidsgevoel. Om die reden twijfelen de respondenten aan de intenties van andere werknemers die deze opties mogelijk gaan misbruiken om op die manier zo min mogelijk werk uit te voeren. Student 17 heeft de volgende mening:

*"Zolang die gedaan krijgt wat die klaar moet hebben zie ik daar geen probleem in."
(Student 17 focusgroep 3, M, Belgisch en Duits, niet gelovig)*

Respondenten vinden het wel acceptabel dat werknemers gebruik maken van deze opties als zij hun taken naar behoren uitvoeren. Als de respondenten zelf geconfronteerd zouden worden met collega's die hen niet als serieus beschouwen omdat ze gebruikmaken van dit aanbod, besteden ze hier weinig aandacht aan. De focusgroep-respondenten trekken zich duidelijk weinig aan van de mening van anderen. Sommige respondenten halen wel aan dat ze nogmaals over dit aanbod zouden nadenken, als ze zouden weten dat hun leidinggevende niet achter deze beslissing staat.

"Hogerop zou me dat wel interesseren." (Student 10 focusgroep 2, M, Belgisch en Marokkaans, Islam).

Het tweede deel van deze sectie gaat over de waargenomen verschillen in carrière mentaliteit tussen vroeger en nu. De ouders van meerdere respondenten werden altijd tewerkgesteld bij zelfde werkgever. Dit vanwege de financiële zekerheid, omdat ze het graag deden en omdat ze zich hoog hebben opgewerkt binnen deze onderneming. Een deel van de respondenten haalt eveneens aan dat de ouders tewerkgesteld bleven bij eenzelfde werkgever, ook al zat het werk hen tegen. Dit bevestigt het eerste waargenomen verschil: vroeger werden minder strenge grenzen gesteld door werknemers dan nu.

Niettemin werden er uiteindelijk wel nog grenzen gesteld. Er zijn ouders die één tot tweemaal zijn veranderd omwille van de sfeer, de inhoud van de baan, het veranderen van sector of het omschakelen van zelfstandige naar werknemer. Evenals eerder bij de respondenten werd opgemerkt, is het gezin ook voor de vorige generaties enigszins van belang. De moeders van zes respondenten hebben kort of niet gewerkt en zijn huisvrouw:

"Mijn moeder is ook een huisvrouw, ze werkte wel eerst in het begin en toen mijn laatste broertje kwam is ze gestopt." (Student 26 focusgroep 6, M, Belgisch en Marokkaans, Islam)

Diversiteit en inclusie vormden vroeger een probleem voor ouders met een etnisch-culturele achtergrond. Aanschouw de volgende mening:

"Mijn mama was vroeger een tandarts, maar wegens haar nationaliteit is mijn mama heel vaak uitgesloten geweest. Ze is vervolgens van werk moeten veranderen."

(Student 8 focusgroep 5, V, Belgisch en Turks, Islam)

Andere respondenten halen ook aan dat hun ouders (met een etnisch-culturele achtergrond) gediscrimineerd werden op de werkvloer of in het rekruteringsproces. Verder zijn er ook ouders die veranderd zijn van baan omdat de plaats waar ze tewerkgesteld waren sloot of dat ze ontslagen werden. Ze vertrokken dus niet uit eigen vrije wil.

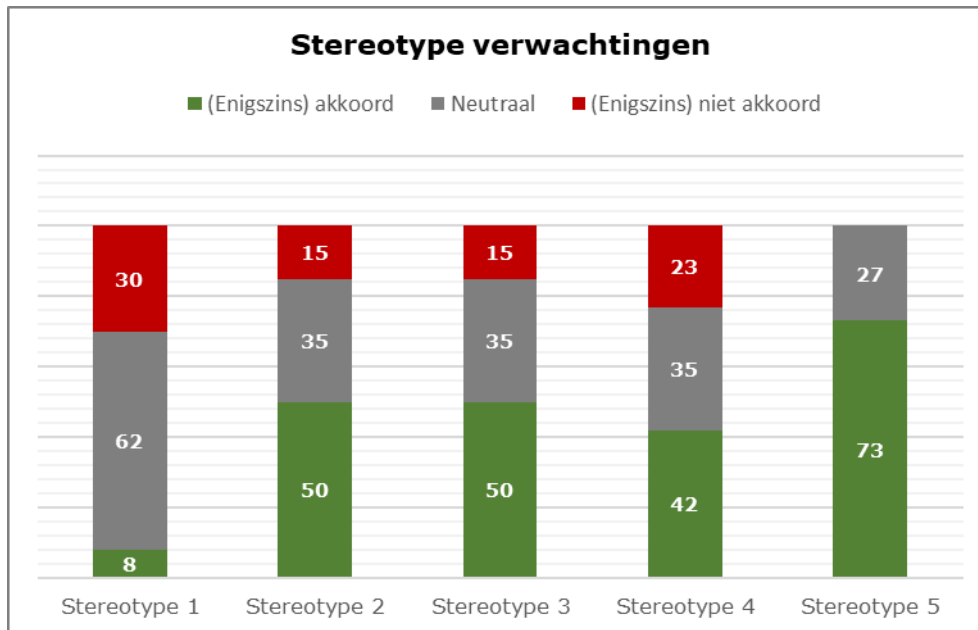
Respondenten merken verder op dat er vroeger minder opties waren om die werk-privé balans te onderhouden. Student 2 beschrijft: "vroeger had je eigenlijk al die mogelijkheden gewoon nog niet", en dat de werk-privé balans daarom mogelijk geen prioriteit was. De ouders werkten om het gezin te onderhouden en de kinderen werden naar de grootouders gebracht. Dit was destijds de norm. Desondanks deze norm hebben de moeders van sommige respondenten wel prioriteit aan de werk-privé balans gegeven. De respondenten halen als laatste punt aan dat er nu een andere mentaliteit heerst waarbij die werk-privé balans belangrijk is. De volgende mening haalt dit verschil aan:

"Ik denk ook die shift in de mindset, dat onze generatie ook gewoon niet meer zo wil leven als de vorige generatie." (Student 13 focusgroep 2, V, Belgisch en Italiaans, niet gelovig)

De bovenstaande mening sluit aan bij vele meningen gegeven door de respondenten. Deze benadrukken het potentiële belang van de werk-privé balans voor Generatie Z, zoals dit ook wordt bevestigd in de enquête van Deloitte.

3.2.1.3. Stereotiepe verwachtingen over oudere werknemers

Er zijn stereotypes over de oudere generatie: (1) ouderen zijn duurdere werknemers en zijn op die manier minder wenselijk voor de onderneming, (2) ouderen zijn minder flexibel dan de jongere generatie, (3) ouderen zijn niet meer mee met de uitdagingen die zich vandaag de dag voordoen, (4) ouderen hebben meer training nodig dan de jongere generatie en als laatste (5) ouderen nemen een meer bekrompen houding aan dan de jongere generatie als gaat het over DEI. Om een verkennende inschatting te doen over hoe deze generatie de oudere generatie mogelijk ziet, werden de voorgaande stereotypes in vijf stellingen gegoten (zie bijlage 1: stelling 10, 11, 12, 13 en 14), en vervolgens in een grafiek gepresenteerd (Figuur 11). Binnen deze sectie beschrijven **de respondenten** de oudere generatie als personen >50 jaar, personen daartussenin als >30 en <50 jaar, en jongeren als <30 jaar.



Figuur 11: Stereotype verwachtingen van focusgroepen (in %)

Respondenten erkennen dat oudere werknemers duurder zijn (stereotype 1) maar ze vinden dat ze dit waard zijn. Dit vanwege de waardevolle kennis die zij bezitten doordat ze jaren bij die onderneming of in die sector tewerkgesteld zijn geweest. Daarnaast beïnvloedt de prestatie per werknemer de mening van deze respondenten om de oudere generatie als onwenselijk voor een onderneming te beschouwen of niet. Een deel van de respondenten beweert daaropvolgend dat de oudere generatie minder efficiënt is dan de jongere generatie.

"Welke boodschap geef je dan aan de jongere mensen... Deze mensen [ouderen] hebben eigenlijk altijd hun best gedaan en het bedrijf omhoog geholpen en dan te zeggen dat ze eigenlijk onwenselijk zijn..." (Student 9 focusgroep 4, V, Belgisch, Christendom en spirituele overtuiging)

Enkele respondenten ervaren dit als een negatief signaal voor de jongere generatie. Geleverde prestaties worden best geapprecieerd door de onderneming. Hoe de respondenten staan tegenover het aanpassingsvermogen alsmede de mentaliteit van de oudere generatie werd bevraagd aan de hand van vier stereotypes rond (2) het flexibel opstellen, (3) het mee zijn met uitdagingen, (4) de benodigde trainingen en als laatste (5) de waargenomen attitude van de oudere generatie ten opzichte van DEI.

De oudere generatie wil zich volgens de respondenten meer vasthouden aan de eigen gewoontes. Daarnaast hebben ze meer tijd en hulp nodig om zich aan te passen, mits ze dit willen, dan de eigen generatie. De oudere generatie heeft volgens de respondenten eveneens meer moeite met het tempo waarmee onze wereld digitaliseert. De eigen generatie is sneller vertrouwd met ontwikkelingen op vlak van technologie. Ze zijn hier namelijk mee opgegroeid en ze leren hierover voortdurend bij tijdens cursussen en opleidingen. De volgende mening kwam meerdere malen terug in de focusgroepen:

"Ik ken geen enkele oudere persoon die even goed mee is als een jong persoon met de digitalisering" (Student 5 focusgroep 1, Belgisch, Christendom)

Een van de redenen waarom respondenten denken dat oudere werknemers minder flexibel zijn, is dat jongere werknemers zich nog moeten opwerken en zich daarom flexibel opstellen. De ouderen hebben dit al aan het begin van hun carrière gedaan. Opmerkelijk is dat slechts één respondent vindt dat de oudere generatie zich meer flexibel opstelt dan de jongere generatie. De volgende mening maakt dit duidelijk:

"Ik vind juist dat oudere mensen meer flexibel zijn, die houden precies van werken. Onze generatie denkt echt aan reizen, geld verdienen en niet sparen, en met dat geld wat je hebt leuke zaken doen." (Student 23 focusgroep 6, V, Belgisch en Marokkaans, Islam)

Het stereotype dat oudere werknemers meer training nodig hebben, weerleggen de respondenten. Dit is volgens hen enigszins niet gerelateerd aan de leeftijd. Dit hangt af van de persoonlijke noden alsook over welk soort training het gaat. Echter denken enkele respondenten dat de oudere generatie meer hulp nodig heeft, vooral op het vlak van digitalisering. Als het gaat over de werking van de onderneming zal de oudere generatie dankzij hun jarenlange ervaring minder training nodig hebben dan de jongere generatie. Respondenten geloven verder dat het niveau van de opleiding die deze generatie momenteel volgt een stuk hoger ligt dan in het verleden. Om die reden heeft deze generatie daarom ook minder training nodig dan de oudere generatie.

Respondenten merken op dat dit van persoon tot persoon afhangt en dat jongere werknemers evengoed dezelfde stereotype kenmerken kunnen vertonen. Ze geloven wel dat een groot deel ouderen deze kenmerken deelt.

"Het hangt wel echt van het individu af, ik wil niet iedereen over dezelfde kam scheren."
(Student 6 focusgroep 4, Belgisch en Pools, Satanisme)

In tegenstelling tot de bovenstaande mening bevestigt de grote meerderheid van de respondenten het stereotype dat de oudere generatie niet voor diversiteit openstaat. Deze weerstand voor verandering is te wijten aan de traditionele denkwijze die de oudere generatie deelt. Niettemin zijn er volgens de respondenten enkele ouderen die hier wel voor openstaan. Respondenten vinden bovendien dat de eigen generatie meer openstaat voor verschillende personen, dat ze elkaar sneller accepteren en dat deze generatie diversiteit en inclusie afdwingt. Een deel van de respondenten merkt op dat de oudere generatie voornamelijk de LGBT-gemeenschap niet serieus neemt en minder makkelijk accepteert. Aanschouw de volgende mening:

"Gay zijn, transgender, asexueel, dat is zo van 'oh wat is dat' voor die mensen en dan hebben zij meer afschuw daarvoor en willen ze er niets mee te maken hebben."
(Student 25 focusgroep 6, M, Belgisch, niet gelovig)

Aansluitend geven de meeste respondenten aan dat de ouders niet geïnteresseerd zijn in zaken zoals diversiteit en inclusie, buiten de ouders van een klein deel respondenten die hier wel interesse in tonen. Er wordt door de respondenten opgemerkt dat er ouderen zijn die dit hebben geaccepteerd, maar er niet actief mee bezig zijn.

De respondenten zien enkele oorzaken die zouden kunnen bijdragen aan de verschuiving van de visie over diversiteit en inclusie. Ten eerste durven personen tegenwoordig meer hun mening te uiten dan vroeger. Verder heeft de opkomst van het internet, en specifiek de sociale media, ervoor gezorgd dat deze verandering zich heeft doorgezet. Personen delen hun mening via sociale mediakanalen en luisteren via deze meer naar elkaar. Daarnaast heeft de digitalisering ook bijgedragen aan de globalisering. Personen van verschillende landen en culturen worden met elkaar in contact gebracht en leren om meer divers met mekaar om te gaan. De combinatie van deze zaken heeft geleid tot het cancelcultuur fenomeen, waarbij ondernemingen volledig worden geboycot door de jongere generaties wanneer ze discrimineren. Het gevaar van dit fenomeen wordt door student 11 benadrukt:

"De cancel culture, met behulp van de sociale media. Als je bijvoorbeeld een bedrijf hebt dat iets verkeerd gedaan heeft dan wordt dat al snel... Dat is heel gevaarlijk de dag van vandaag, ze kunnen gewoon geboycot worden dan." (Student 11 focusgroep 2, M, Belgisch, Christendom)

De respondenten voelen aan dat er een duidelijke verhoging is van diversiteit en inclusie binnen ondernemingen. Ze hebben het gevoel dat dit opportunititeiten biedt dankzij de cancelcultuur en het niveau van de huidige opleidingen. Ze hebben echter een sterk gevoel dat het voor hun huidige generatie niet gemakkelijker zal zijn dan vroeger om zich op te werken in een onderneming. Toch vermoeden ze dat het krijgen van opportunititeiten afhangt van de mentaliteit van de leidinggevenden van de onderneming. Enkele respondenten vrezen dat ze zich toch niet volledig zouden kunnen uiten en zich eerder sociaal wenselijk zouden gedragen wanneer ze merken dat hun leidinggevenden een meer traditionele kijk op de wereld hebben.

3.2.2. Percepties rond DEI-initiatieven Big Four

De Big Four hebben de laatste jaren vele initiatieven ingevoerd om zo de diversiteit en inclusie te garanderen binnen de onderneming. Deze thesis bespreekt vijf soorten initiatieven. Deze bestaan uit de reflectiekamers, richtlijnen, diversiteits- en inclusienetwerken, rekruterings- en promotieprocedures en intergenerationeel mentorschap. Deze initiatieven werden door de focusgroep-respondenten geëvalueerd.

3.2.2.1. Reflectiekamers

"De reflectiekamers zijn niet-confessionele ruimtes die toegankelijk zijn voor iedereen die overdag even wil stilstaan, reflecteren, bemiddelen, bidden of nadenken" (Deloitte, z.d.). Deze reflectiekamers zijn ingevoerd in 2022. Naast deze verklaring werd een stelling over dit initiatief voorgelegd aan de focusgroepen. De meerderheid van de respondenten (22 van de 26) beschouwt dit als een positief initiatief. Hoewel enkelen aangeven dat ze persoonlijk geen gebruik zouden maken van deze kamer, erkennen ze wel het belang en de waarde van dit initiatief voor degenen die er wel behoefte aan hebben. Student 6 haalt een gebeurtenis aan:

"Ikzelf zou daar geen gebruik van maken omdat mijn geloofsovertuiging satanisme is. Ik heb het bijvoorbeeld al op mijn studenten baan gehad dat ik de kleedkamers binnenkwam en dat de mensen van de avondploeg, daar zitten ook een paar moslims bij, daar dan naar Mekka aan het bidden waren. En dan denk ik dat zo een reflectiekamer een heel goede en veilige plek zou zijn. Dan weten deze mensen dat ze dat daar kunnen doen en daar mogen doen, ze moeten het niet maar ze hebben wel de mogelijkheid." (Student 6 focusgroep 4, X, Belgisch en Pools, Satanisme)

Toch geven enkele respondenten aan dat ze deze kamer zouden gebruiken voor reflectie, ontspanning of het gebed. Deze bevinding suggereert dat dit initiatief mogelijk aantrekkelijk is voor studenten die gelovig zijn, zoals blijkt uit de volgende mening:

"Het zou wel een goed initiatief kunnen zijn dat mij over de streep zou trekken om naar zo een bedrijf te gaan." (Student 10 focusgroep 2, M, Belgisch en Marokkaans, Islam)

Respondenten uiten hun zorgen over mogelijke conflicten tussen werknemers als gevolg van dit initiatief. Ze vrezen dat enkele werknemers deze kamers zouden kunnen misbruiken, bijvoorbeeld door ze te beschouwen als additionele pauzemomenten. Dit zou nadelige gevolgen hebben voor degenen die deze kamers gebruiken voor reflectie, ontspanning of het gebed, omdat hun behoeften mogelijk niet volledig worden gerespecteerd:

"... maar er zou geen misbruik van gemaakt mogen worden. Iemand kan bijvoorbeeld zeggen dat ze gaan bidden en die is dan een kwartier of een halfuur weg. Dat andere dan denken 'ja ik zit hier dan op bureau te werken want ik heb dat niet per se nodig en jij krijgt een kwartier de tijd om dat wel te doen en niet aan uw werk te werken'."

(Student 16 focusgroep 3, V, Belgisch en Afrikaans, Christendom)

Vervolgens trachten de respondenten een oplossing te zoeken om de kans op misbruik van deze kamers te beperken. Elke voorgestelde oplossing heeft zowel voordelen als nadelen, die kort worden besproken. Een eerste suggestie van de respondenten is om werknemers enkel gebruik te laten maken van de reflectiekamers tijdens de vooropgestelde pauzes. Respondenten brengen als tegenargument naar voren dat bepaalde geloofsovertuigingen vereisen dat het gebed op vaste tijdstippen plaatsvindt, en dat deze maatregel nadelig zou zijn voor de gelovigen. Bovendien kunnen deze personen niet zelf bepalen wanneer ze een moment van stilte of reflectie nodig hebben. Om hieraan tegemoet te komen, stelden de respondenten voor dat degenen die dit echt nodig hebben een deel van hun pauze zouden kunnen opofferen.

Een tweede voorstel is om het gebruik van deze kamers te monitoren. De respondenten vinden het noodzakelijk dat gebruikers van de kamers dit delen met hun leidinggevenden. Ze stellen ook voor om een bepaald tijdslimiet in te voeren. Enkele respondenten reageren hierop. Ze veronderstellen dat niet iedereen zich comfortabel voelt bij dit voorstel, omdat ze niet willen delen waarom ze van deze kamers gebruikmaken. Student 22 gaat dieper in op dit punt. Zij is van mening dat het moeilijk is om een objectief oordeel te vellen over de specifieke redenen die iemand aanhaalt voor het gebruik van dergelijke kamers.

"Het kan voor die persoon heel belangrijk zijn maar voor mij zou het misschien flauw lijken dat die persoon voor die reden in de reflectiekamer zit." (Student 22 focusgroep 5, V, Belgisch en Turks, Islam)

Het plaatsen van een camera, het werken met een sleutelkaart systeem of het inschakelen van een therapeut zijn enkele oplossingen die verder worden besproken. De respondenten erkennen dat dit moeilijk te monitoren is, maar dat het wel essentieel is om mogelijke problemen te voorkomen. Naast de potentiële problemen zijn er respondenten die van mening zijn dat dit initiatief mogelijkheden biedt om diversiteit en inclusie te bevorderen. Het kan ervoor zorgen dat personen meer met elkaar in contact komen via deze kamers. Echter, er zijn ook respondenten die dit weerleggen met het argument dat men juist naar deze kamer gaat om even alleen te zijn of te bidden.

3.2.2.2. Richtlijnen

De onderneming biedt richtlijnen aan om open en respectvolle gesprekken tussen collega's te bevorderen, met inbegrip van gesprekken over geloof, religie of levensovertuiging. Deze richtlijnen ondersteunen individuen in hun persoonlijke groei en leren hen rekening te houden met anderen (Deloitte, z.d.). PwC publiceert eveneens een gids met richtlijnen voor werknemers over hoe ze kunnen omgaan met collega's met een beperking (PwC, z.d.).

Uit de focusgroepen blijkt dat de respondenten dit initiatief positief ervaren. Ze erkennen dat bepaalde vragen door sommige individuen als ongepast kunnen worden ervaren. De respondenten tonen bereidheid om gebruik te maken van dergelijke richtlijnen als middel om hun communicatieve vaardigheden verder te ontwikkelen. Zij beschouwen deze richtlijnen als een waardevol instrument wanneer zij geconfronteerd worden met problemen of conflicten en onzeker zijn over hoe deze op

een diplomatieke wijze besproken kunnen worden. Student 22 illustreert een situatie waarin deze richtlijnen van toepassing kunnen zijn:

"Ik had iemand in mijn middelbare school die zijn geslacht had veranderd. En ik zag hem dan maar het was een haar geworden, dus ik zag haar dan en ik vind het dan moeilijk om iemand daarover aan te spreken. Ik vind het dan ook moeilijk om hij of zij te zeggen, die richtlijnen zouden dan makkelijk zijn om met zo een persoon een gesprek te starten." (Student 22 focusgroep 5, V, Belgisch en Turks, Islam)

Enkele andere respondenten achten het gebruik van deze richtlijnen als zinvol voor bepaalde personen, maar zien voor zichzelf er de toegevoegde waarde niet van in. Daarnaast beschouwen deze respondenten de richtlijnen als onnodig en overbodig, en verwachten zij, zoals student 11 aanhaalt, dat "een iets of wat fatsoenlijke mens geen richtlijnen nodig heeft" om een respectvolle conversatie aan te gaan.

"Ik zou daar echt geen gebruik van maken omdat ik zulke gesprekken niet wil hebben met collega's. En als daarover wordt begonnen dan probeer ik gewoon het onderwerp te veranderen." (Student 17 focusgroep 3, M, Belgisch en Duits, niet gelovig)

Uit de vorige mening blijkt dat er respondenten zijn die geen gebruik zouden maken van de richtlijnen en zelfs dergelijke gesprekken zouden vermijden. Respondenten vinden dat deze richtlijnen de gesprekken ook "robotachtig" maken, waardoor de spontaniteit verloren gaat en de interactie eerder geforceerd aanvoelt. Hierop gaan anderen verder op in en stellen dat je een persoonlijke "touch" aan de richtlijnen moet geven.

3.2.2.3. Diversiteits- en inclusienetwerken

Uit secundair onderzoek blijkt dat de Big Four allemaal een diversiteitsnetwerk hebben opgericht waarbij evenementen en activiteiten worden georganiseerd. Hieronder worden deze netwerken kort voorgesteld.

	Naam	Doelgroep	Doel
PwC	Shine & Out Leadership	LGBT	De creatie van kansen voor LGBT-talent door het opstellen van wereldwijde doelstellingen. Het aantrekken van LGBT+-talent, onderwijs en bewustwording, impact op de gemeenschap en bedrijfsontwikkeling. (PwC, z.d.)
	HeForShe partnership	Vrouwen	Gendergelijkheid.
KPMG	Pride@KPMG	LGBT	Professionals en lokale Pride@KPMG-groepen over de hele wereld met elkaar in contact brengen. Er wordt jaarlijks een globale pride conferentie georganiseerd. (KPMG, 2022)

	EX[e]CTLY FOR WOMEN	Vrouwen	Vrouwelijk ondernemerschap bevorderen en ondersteunen. (KPMG, 2021)
EY	Unity & She Starts Out	LGBT	Netwerk voor LGBT en bondgenoten. En SSO-programma voor het ondersteunen van vrouwelijke LGBT+-ondernemers met een focus op het naar een hoger niveau tillen van senior rolmodellen. (EY, 2023)
	Entrepreneurial Winning Women™	Vrouwen	Identificeren van vrouwelijke ondernemers en deze advies, middelen en toegang verlenen. (EY, z.d.)
Deloitte	GLOBE & Open@Work	LGBT	Een omgeving creëren waar alle personen zich gewaardeerd en geaccepteerd voelen en zichzelf kunnen zijn. (Deloitte, 2019)
	Women's Initiative Network (WIN)	Vrouwen	Bewustzijn rond gendergelijkheid en evenwicht verhogen om zo de genderkloof te dichten. (MacLavery, 2020)

Tabel 3: Diversiteits- en inclusienetwerken Big Four

Tijdens de focusgroepen werd het LGBT 'Shine' diversiteitsnetwerk van PwC voorgesteld. Niettemin ervaart de meerderheid van de respondenten dit initiatief als negatief. Enerzijds zijn ze verheugd dat personen die tot deze gemeenschap behoren niet worden uitgesloten. Anderzijds zijn de respondenten van mening dat het geen goed idee is om deze gemeenschap extra in de kijker te zetten door een apart netwerk op te richten.

"Ik heb gewoon gemerkt dat sinds dat de LGBTQ-gemeenschap al die aandacht heeft gekregen met die regenboog zebrapaden er meer haat naar deze gemeenschap is gekomen. Dus ik vind dit weer te veel focus op hen. Dit gaat een averechts effect hebben." (Student 10 focusgroep 2, M, Belgisch en Marokkaans, Islam)

In het initiatief dat door PwC is genomen wordt vermeld (zie bijlage 1: kader 4) dat iedereen welkom is om deel te nemen aan de Shine-activiteiten en -evenementen, zowel als lid, bondgenoot of occasionele bezoeker. Zoals student 1 opmerkt "je voelt u wel zo een beetje uitgesloten als je niet tot die groep behoort", ervaarden andere respondenten dit ook waardoor ze zich niet welkom voelen. Anderen geven aan dat ze weliswaar geen bondgenoot zouden worden, maar wel de gemeenschap zouden steunen en accepteren. Sommige respondenten denken verder dat dit initiatief kan leiden tot mogelijke conflicten of verdere verdeeldheid binnen het personeel, vooral met betrekking tot het generatieverschil. Hieronder staan enkele meningen ter illustratie:

"Maar ik denk dat onze generatie daar minder last van heeft want door oudere generaties, zo van die zuurpruimen, komt er controversie van. Omdat diegene zich minder speciaal voelt denk ik." (Student 24 focusgroep 6, V, Belgisch, Christendom)

"Eigenlijk was de LGBTQ heel taboe, en zeker voor de oudere generaties. Zij hadden zoiets van 'nee, man en vrouw moeten trouwen' want mannen samen dat was maar niks en vrouwen samen al helemaal niks." (Student 7 focusgroep 4, V, Belgisch en Italiaans, Niet gelovig)

Dit bevestigt de eerder beschreven denkwijze van de oudere generatie door de respondenten in de vorige sectie (stereotype verwachtingen: stereotype 5). In die sectie merkten de respondenten op dat de oudere generatie bepaalde minderheidsgroepen, met name de LGBT-gemeenschap, niet serieus neemt. In de voorgaande mening merkt student 24 op dat de eigen generatie hier minder problemen mee heeft. Dit suggereert een verschil in opvattingen en tolerantie tussen de oudere en jongere generaties.

3.2.2.4. Rekrutering- en promotieprocedures

De Big Four accountancy ondernemingen geven prioriteit aan het aantrekken van divers talenten en streven naar het behalen van de vooropgestelde diversiteits-, gelijkheids- en inclusiedoelstellingen. Ze richten zich zowel op persoonlijke kenmerken als vereisten op het gebied van opleiding, met als doel om diversiteit, gelijkheid en inclusie (DEI) te verankeren in al hun processen. Om deze doelstellingen te bereiken, passen de ondernemingen specifieke technieken toe tijdens het rekruterings- en promotieproces om zo diversiteit en inclusie te waarborgen. In tabel 4 worden enkele van deze technieken beschreven.

Soort diversiteit	Doel	Initiatieven
Gender	Gelijke instroom man en vrouw	<ul style="list-style-type: none"> • Wervingsdoelen voor junior, ervaren en partnerwerving • Genderneutrale functiebeschrijvingen • Diverse vertegenwoordiging bij wervingsevenementen • Gendergerichte KPI's • Vertegenwoordiging van vrouwen bij opvolgingsplanning • Vrouwen die prioriteitsaccounts leiden
	Meer vrouwen in leidinggevende functies	
De vooruitgang van deze genderdoelstellingen worden gerapporteerd en gemeten via scorekaarten.		
Mentale- of fysieke beperking	Aanwerven van personen met een beperking	<ul style="list-style-type: none"> • Identificeren van functies voor deze diverse groep • Extern advies bij beperkingsgerelateerde ondersteuningsnood
Etnisch- culturele achtergrond	Verhoogde vertegenwoordiging en inclusie van zwarte en etnische minderheden	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale initiatieven voor werving, leren en ontwikkeling, loopbaanontwikkeling en mentoring.

		<ul style="list-style-type: none"> Workday applicatie (Deloitte, 2023; PwC, z.d.)
--	--	--

Tabel 4: Rekruterings- en promotieprocedures Big Four

Tijdens de gesprekken met de respondenten werden geen specifieke technieken gepresenteerd. De respondenten kregen enkel de informatie dat de Big Four rekening houden met diversiteit en inclusie in hun rekruterings- en promotieprocessen. De respondenten zijn positief over het vermijden van discriminatie tijdens deze processen. Toch benadrukken ze dat aanstellingen en promoties gebaseerd moeten zijn op competenties, en niet uitsluitend op diverse kenmerken. De respondenten zijn van mening dat de Big Four een duidelijke motivatie moeten geven voor het gebruik van deze technieken. Anders kan de indruk ontstaan dat bepaalde groepen speciale ondersteuning nodig hebben, wat als negatief kan worden ervaren. Dit blijkt uit de volgende mening:

"... Maar om het dan zo in de kijker te zetten dat ze je helpen omdat je anders bent, dat zou eigenlijk niet mogen. Wij zouden op dezelfde - via uw kwalificaties en wat je kunt en wat je kunt bieden, dat zou het belangrijkste aspect moeten zijn. En niet omdat je bijvoorbeeld een hoofddoek op hebt dat ze dan wat losser zijn in de beoordeling."

(Student 16 focusgroep 3, V, Belgisch en Afrikaans, Christendom)

De respondenten hechten veel belang aan de daadwerkelijke acties van deze bedrijven. Ze verwachten dat deze acties authentiek zijn en geen loze beloftes bevatten. Het is essentieel dat de initiatieven daadwerkelijk de beoogde doelstellingen bereiken.

3.2.2.5. Intergenerationeel mentorschap

De Big Four ondernemingen streven ernaar een 'coachingcultuur' te bevorderen, waarin iedereen van elkaars ervaringen kan leren en het volledige potentieel kan benutten. Ze hebben diverse mentorschap programma's opgezet voor specifieke groepen, welke hieronder beknopt worden besproken.

	Naam	Doelgroep	Doel
KPMG	CPA (Chartered Professional Accountant) training and mentorship program	KPMG werknemers	CFE (Common Final Exam) Boot Camp aanbieden. Een vierdaagse sessie waarin kandidaten zich kunnen voorbereiden op de CFE met coaching door enkele van de beste en slimste in de branche. (KPMG, z.d.)
	Female Mentorship program	Vrouwen	Een platform creëren om de doelgroep in contact te brengen met inspirerende mentoren binnen KPMG. (KPMG, z.d.)
	Mentor Match	Studenten	Één-op-één mentor sessies met inspirerende leiders. (KPMG, z.d.)

EY	Women in Consulting	Vrouwen	Ontwikkeling van de carrière bevorderen. (EY, 2022)
	College MAP (Mentoring for Access and Persistence)	Studenten (USA)	Studenten begeleiden bij het navigeren door het toelatingsproces van de universiteit, beurzen en financiële hulp aanbieden. (Dominguez-Pasaogly, 2020)
PwC	Reverse Mentoring program	PwC werknemers	Generatieverschillen overbruggen door senior en junior werknemers te koppelen om de geest te openen, nieuwe vaardigheden op te bouwen en inclusie te bevorderen. (PwC: Reverse mentoring, z.d.)
Deloitte	Capital Filles Mentoring program	Middelbare school studenten (Frankrijk)	Autonomie en zelfvertrouwen verhogen door STEM-mentoring. Technologiesectoren verkennen, opleiding voortzetten en vaardigheden opdoen. (Deloitte, 2023)
	D-180 program	Studenten (Midden-Oosten en Cyprus)	Het leveren van advies en inzichten. (Deloitte, z.d.)

Tabel 5: Mentorschap programma's Big Four

Het "reverse mentoring program" dat is opgezet door PwC sluit goed aan bij deze sectie, aangezien dit programma de verschillen tussen generaties erkent. Binnen dit programma worden de rollen omgekeerd, waarbij de jongere generatie het senior personeel ondersteunt door hen te informeren over bijvoorbeeld consumentenwensen, het gebruik van TikTok en veranderende attitudes ten aanzien van sociale kwesties en gelijkheid (Kobie, 2022). Dit programma kan eenzijdig of tweezijdig zijn, waarbij de junior of senior de ander begeleidt, of waarbij zowel de junior als de senior elkaar gelijktijdig begeleiden. Deze sectie zal verder uitwijzen hoe de respondenten de andere generaties aanschouwen als mentoren en welke mogelijke voordelen en nadelen volgens de focusgroepen worden ervaren in samenwerking met deze generaties.

Respondenten benadrukken dat de oudere generatie waardevolle ervaring en expertise bezit, waardoor ze nuttige mentoren kunnen zijn die hun kennis overdragen aan de jongere generatie. Nochtans hebben de respondenten hier ook opmerkingen bij. Ze stellen dat mentoren van de oudere generatie voldoende motivatie moeten hebben om kwalitatief bij te dragen aan de ontwikkeling van werknemers van de jongere generatie. Er bestaat een zorg onder een deel van de respondenten dat de ervaring van oudere mentoren mogelijk verouderd is en niet langer relevant. Daarnaast hebben ze het gevoel dat oudere werknemers de voorkeur geven aan werken binnen vastgestelde kaders. Tot slot uiten ze bezorgdheid over de mentaliteit en opvattingen van de oudere generatie met betrekking tot diversiteit en inclusie.

De meerderheid van de respondenten verkiest een mentor die jonger is dan 40 jaar en voldoende ervaring heeft. Ze geven verschillende redenen hiervoor. Ten eerste verwachten ze betere communicatie omdat de leeftijdsgroep van 20 tot 40 jaar dichter bij hun eigen leeftijd ligt. Bovendien geloven ze dat deze mentoren mogelijk meer op de hoogte zijn van recente ontwikkelingen en

dezelfde mentaliteit delen. De overige respondenten hebben geen specifieke voorkeur en hechten vooral belang aan een mentor met voldoende kennis en expertise, zoals student 1 aangeeft: *"Ik wil gewoon iemand met voldoende kennis"*. Er wordt ook opgemerkt dat de jongere generatie de oudere generatie kan helpen door digitale vaardigheden en nieuwe theoretische inzichten die ze hebben opgedaan tijdens hun opleiding, naast de specifieke bedrijfsexpertise van de mentor, in te brengen:

"Ik vind van wel, want zij hebben heel veel ervaring dat zij kunnen aanleren. En ook de jongere mensen leren vaak op school nieuwere theorieën en dan kunnen ze zo alles samenleggen en dan ontstaat daar nog meer uit denk ik." (Student 3 focusgroep 1, V, Belgisch, Christendom)

Respondenten uiten daarentegen bezorgdheid dat als junioren de senioren zouden opleiden, de ouderen dit mogelijk niet zullen accepteren. Ze geven aan dat ouderen vaak terughoudend zijn om naar jongeren te luisteren. Dit komt doordat ouderen vasthouden aan traditionele denkwijzen, moeite hebben met verandering, koppig zijn en alles wat door de jongere generatie wordt aangehaald in twijfel trekken. Dit blijkt uit de volgende mening:

"Minder makkelijk denk ik, omdat oudere mensen die moeten luisteren naar jongere mensen een moeilijke opgave is. Dat hoor je toch vaak dat zij dan zeggen van 'Wat weet hij daar nu van', 'Die heeft toch geen ervaring'." (Student 5 focusgroep 1, M, Belgisch, Christendom)

"Ik denk als je dat op een fatsoenlijke manier kan verwoorden en zij zien dat dit correct is, ze wel zullen luisteren." (Student 19 focusgroep 5, M, Belgisch en Italiaans, Christendom)

Enkele respondenten, waaronder student 19, denken echter dat de oudere generatie wel op- of aanmerkingen van de jongere generatie aanneemt, als je dit maar op een vriendelijke en respectvolle manier overbrengt.

4. Conclusie

In deze conclusie wordt eerst de waarde van deze thesis besproken en wordt nagegaan hoe deze kan bijdragen aan verder onderzoek. In de volgende stap worden de meest opvallende resultaten vergeleken met de literatuur om mogelijke problemen, onderwerpen voor verder onderzoek en oplossingen te identificeren. Tot slot worden de aanbevelingen, de beperkingen van deze thesis en de aanzet tot verder onderzoek besproken.

4.1. Achtergrond

Deze thesis doet onderzoek naar de DEI-initiatieven die worden genomen door de Big Four (EY, KPMG, Deloitte en PwC) accountancy ondernemingen en de manier waarop deze initiatieven potentiële Generatie Z-werknemers kunnen aantrekken. Daarnaast wordt er gekeken naar de rol van diversiteit en inclusie in dit proces. Deze thesis tracht een aanzet te geven om hiaten rond dit onderwerp in de literatuur te dichten en verder te onderzoeken.

Deze thesis richt zich op zowel economische als sociale kwesties in de maatschappij. Allereerst worden de economische voordelen behandeld die voortkomen uit diversiteit en inclusie in ondernemingen. Enkele voorbeelden hiervan zijn een verminderd personeelsverloop en betere prestaties van werknemers, wat op zijn beurt resulteert in verbeterde prestatie van de onderneming. Dit leidt uiteindelijk tot een verhoogde omzet en een groter winstaandeel (Mor-Barak, 1998; Shore et al., 2011; Herring, 2009). Verder worden binnen deze thesis sociale kwesties aangekaart, zoals het bevorderen van het welzijn van werknemers. Diversiteit en inclusie dragen bij aan werktevredenheid en werkbetrokkenheid. Ze verminderen diefstal en fraude en bevorderen positieve relaties tussen de personeelsleden (Shore et al., 2011; Leslie, 2019).

Dankzij het onderzoek naar mogelijke nadelen van de DEI-initiatieven die door de Big Four worden genomen en de inzichten die zijn verkregen uit de focusgroepen, kunnen mogelijke aanbevelingen worden geformuleerd die onderwerp kunnen zijn van toekomstig onderzoek. Bovendien dragen deze bevindingen bij aan het oplossen van potentiële HRM-vraagstukken (Human Resource Management).

4.2. Bevindingen en discussie

Generatie Z durft duidelijk meer de mening te uiten dan eerdere generaties (Benítez-Márquez et al., 2022). Dit heeft, samen met de opkomst van het internet, geleid tot het ontstaan van het 'cancelcultuur' fenomeen. Ondernemingen die discrimineren worden geboycot door deze generatie. Deze generatie laat zich aanspreken door beelden alsook teksten, en verwachten dat deze een weerspiegeling zijn van de werkelijkheid. Ze hechten veel waarde aan **authenticiteit** en accepteren geen loze beloftes. Respondenten stellen zich dan ook **kritisch** op ten aanzien van uitspraken die ondernemingen doen op hun websites. Bovendien hechten ze veel belang aan de **bedrijfscultuur**, inclusief de vertegenwoordiging van diversiteit over de verschillende hiërarchische lagen. Echter blijkt dat deze diversiteit weinig (zie bijlage 4) voorkomt in de hoogste hiërarchische lagen binnen de Big Four. Dit kan mogelijk tot **telleurstelling** leiden bij deze generatie. De Big Four trachten dit

te voorkomen door verschillende initiatieven te implementeren om diversiteit en inclusie binnen de onderneming te waarborgen.

Uit de vijf initiatieven die deze thesis bespreekt (reflectiekamers, richtlijnen, diversiteits- en inclusienetwerken, rekruterings- en promotieprocedures en intergenerationeel mentorschap), blijkt dat respondenten op alle initiatieven enkele opmerkingen maken. Twee initiatieven die opvallen zijn de reflectiekamers en de diversiteits- en inclusienetwerken. De **reflectiekamers** worden over het algemeen **positief** ontvangen door de respondenten, en volgens sommigen zouden ze de diversiteit, gelijkheid en inclusie binnen de onderneming bevorderen, mits een goede monitoring. Aan de andere kant worden de **diversiteits-en inclusienetwerken negatief** ervaren door de respondenten, en zouden volgens hen deze netwerken intergenerationele conflicten onder het personeel vergroten.

Bij verdere analyse van deze initiatieven, in vergelijking met de literatuur, komen er mogelijke problemen aan het licht. **Reflectiekamers, diversiteits-en inclusienetwerken, en rekruterings- en promotieprocedures** hebben een gemeenschappelijk probleem, namelijk het ontstaan van een **“wij-zij” scenario** (Homan et al., 2008). Volgens Homan et al. (2008) kan diversiteit de ingroup bias versterken, wat kan leiden tot conflicten tussen de meerderheidsgroep (wij) en de minderheidsgroep (zij). Dit probleem wordt ook erkend door de respondenten tijdens de focusgroepen. Een tweede probleem is dat leden van de meerderheidsgroep **discriminatie** tegen leden van de minderheidsgroep **niet herkennen of zelfs ontkennen**, mede door de aanwezigheid van deze initiatieven (Dover, Kaiser & Major, 2019). Dit probleem kwam naar voren tijdens de focusgroepen, waar respondenten opmerkten dat discriminatie niet aanwezig zou zijn, gezien de vele initiatieven die door de Big Four worden geïntroduceerd.

Een derde probleem dat voortvloeit uit **diversiteits-en inclusienetwerken en rekruterings- en promotieprocedures** is dat deze initiatieven een **competentie signaal** uitzenden. Dit kan de indruk wekken dat leden van minderheidsgroepen **hulp** nodig hebben, wat op zijn beurt de versterking van stereotype vooroordelen kan veroorzaken (Leslie, 2019; Dover, Kaiser & Major, 2019). Deze bevindingen worden ondersteund door empirisch onderzoek. De respondenten wijzen op generatieverschillen als de oorzaak van conflicten tussen het personeel. Ze benadrukken dat de oudere generatie (> 40-50 jaar) een negatieve houding heeft ten opzichte van dergelijke initiatieven. Respondenten kijken positief naar deze initiatieven omdat ze verheugd zijn dat de Big Four deze mogelijkheden aanbiedt aan de leden van minderheidsgroepen. Ze ervaren het echter als negatief dat de minderheidsgroep in de schijnwerpers wordt gezet. Een vierde probleem is dat de meerderheidsgroep deze twee initiatieven mogelijk ziet als een **oneerlijke behandeling**, wat de **discriminatie** tegenover de minderheidsgroep kan versterken (Dover, Kaiser & Major, 2019). Een voorbeeld hiervan is een netwerk dat specifiek is opgezet voor vrouwen, wat kan leiden tot een toename van discriminatie door mannen en non-binaire personen ten opzichte van vrouwen. Uit de interviews met de focusgroepen blijkt ook dat meerdere respondenten zich **niet welkom** voelen om deel te nemen aan het LGBT-netwerk dat door de Big Four is opgezet, omdat ze geen deel uitmaken van deze gemeenschap. Bovendien benadrukten de respondenten dat rekrutering en promotie gebaseerd moeten zijn op de competenties van personen en niet uitsluitend op diverse kenmerken. Anders lijkt het alsof de minderheidsgroep een **voorkeursbehandeling** krijgt.

Daarnaast resulteert de oprichting van **netwerken voor vrouwen** vaak in de vorming van **secundaire vrouwelijke netwerken**. Dit staat in contrast met het beoogde doel om de toegang van vrouwen tot door mannen gedomineerde netwerken te vergroten (Lupu, 2012; Anderson-Gough et al., 2005). Het is ook opmerkelijk dat, zoals eerder genoemd, generatieverschillen en het behoud van traditionele denkwijzen ertoe kunnen leiden dat de **hetero-mannelijke norm** blijft overheersen binnen ondernemingen (Rumens, 2016). Dit kan niet alleen leiden tot een verminderd welzijn van leden van minderheidsgroepen, maar ook tot conflicten tussen verschillende generaties. Het creëren van **reflectiekamers** zou volgens de ondernemingen een positief effect hebben op het welzijn van de werknemers. Dit omdat werknemers daar in alle rust en stilte kunnen bidden of reflecteren. Echter, uit empirisch onderzoek blijkt namelijk dat werknemers mogelijk **misbruik** kunnen maken van deze kamers, waarbij zij het gebruik ervan beschouwen als een additioneel pauzemoment. Om conflicten tussen werknemers te voorkomen, stellen de respondenten voor dat ondernemingen het gebruik van deze kamers monitoren en opvolgen.

Generatie Z hecht veel waarde aan diversiteit en inclusie, en beschouwt werk niet langer als de hoogste prioriteit (Schroth, 2019; Thang et al., 2022). De **reflectiekamer** is een voorbeeld van hoe de onderneming rekening houdt met de diverse behoeften van werknemers, en dit wordt gewaardeerd door de respondenten. Bovendien ervaren de respondenten de **rekruterings- en promotieprocedures** deels positief. Deze procedures zorgen ervoor dat minderheidsgroepen **niet gediscrimineerd worden** tijdens het rekruteringsproces en ook de kans krijgen om promotie te maken binnen de onderneming. De Big Four voert consequent **opvolging en monitoring** (Leslie, 2019) uit van deze initiatieven aan de hand van **scorekaarten**.

De Big Four hebben een volgend initiatief genomen in het kader van inclusie en diversiteit, met name het **'reverse mentoring program'**. Dit programma houdt in dat de jongere generatie bepaalde kennis en vaardigheden overdraagt aan de oudere generatie. De respondenten van de focusgroepen verwachten echter moeilijkheden wanneer junioren de senioren zouden mentoren. Naar hun perceptie hebben oudere generaties vaak nog **moeite met het accepteren** van wat de jongere generatie wil bijdragen. Desondanks staan de respondenten open voor een samenwerking met de oudere generatie en zien ze deze intergenerationale samenwerking als een kans om van **elkaar te leren**. Ondanks deze openheid geven de respondenten toch de voorkeur aan samenwerking met jongere generaties, met name individuen tussen de 20 en 40 jaar oud. Ze verwachten dat communicatie met jongere collega's vlotter verloopt en dat ze meer gemeenschappelijke interesses hebben dan met oudere collega's.

In de literatuur wordt beschreven dat de oudere generatie vaak moeite heeft met de voortdurende evolutie binnen onze moderne technologie (Lancaster & Stillman, 2003; Woodward, Vongswasdi, & More, 2015). Ze neigen ernaar vast te houden aan oude gewoontes (Woodward, Vongswasdi, & More, 2015; Lapoint & Lipre-Spence, 2017). Dit wordt ook bevestigd door empirisch onderzoek. De Generatie Z-respondenten die hebben deelgenomen aan de focusgroepen beschouwen zichzelf, zoals beschreven in de literatuur, als **experts** op het gebied van **digitale technologie** (Benítez-Márquez et al., 2022). Ze zijn van mening dat ze dankzij hun opleidingen over uitgebreide kennis beschikken.

Ze erkennen desalniettemin wel dat de oudere generatie waardevolle bedrijfsspecifieke kennis en expertise heeft opgebouwd die van groot belang kan zijn voor de onderneming.

Generatie Z vertoont daarnaast een grotere neiging om hun **mening te uiten** in vergelijking met personen uit de oudere generatie (Benítez-Márquez et al., 2022). Deze neiging, in combinatie met de digitalisering van de samenleving, resulteert volgens de respondenten in een duidelijke verschuiving in de waargenomen mentaliteit tussen de generaties. De respondenten van de focusgroepen ervaren deze verandering in mentaliteit als een **grote kloof**. Het verschil in mentaliteit tussen de verschillende generaties kan mogelijk problematisch zijn. **Generatie Z en Millennials** bezitten een meer **open mentaliteit** ten opzichte van de **Generatie X en Baby Boomers**. Generatie Z is doorgaans meer gevoelig voor discriminatie, onrecht en ongelijkheid. Zij hechten eveneens minder belang aan werk en meer aan relaties, wat kan botsen met de professionele houding van de oudere generaties (Woodward, Vongswasdi, & More, 2015; Thang et al., 2022; Benítez-Márquez et al., 2022).

Aansluitend beschouwt Generatie Z de werk-privé balans als zeer belangrijk en vooral de **scheiding tussen het privéleven en de carrière** (Benítez-Márquez et al., 2022). Ze stellen carrière niet op de eerste plaats, zoals eveneens blijkt uit empirisch onderzoek. Naast hun ambities hebben geloof, familie, vrienden, hobby's en vrije tijd prioriteit voor de respondenten en zouden ze gebruik maken van **de flexibele werkmogelijkheden**, die worden aangeboden om hun werk-privé balans te behouden. Dit omvat onder andere tele-, hybride- en parttime werken. De respondenten vellen niet snel een oordeel over andere personeelsleden en houden zich minder bezig met wat zij doen. Aangezien deze generatie in een sterk hiërarchische en prestatiegerichte cultuur terecht komt die gekenmerkt wordt door lange uren, weinig flexibiliteit en veel druk (Durocher et al., 2016; Brierly & Gwilliam, 2003) (Ashley & Empson, 2016) zal deze generatie **sneller veranderen** van baan.

Tot slot stelt Generatie Z **harde grenzen** en is ze bereid van baan te veranderen wanneer een van deze grenzen wordt overschreden (Benítez-Márquez et al., 2022). Generatie Z streeft ernaar voldoening uit het werk te halen en verwacht daarom **extra leeropportunities** aangeboden te krijgen (Benítez-Márquez et al., 2022), wat aansluit bij de mening van de respondenten. Daarnaast zouden respondenten sneller geneigd zijn om van baan te veranderen als er een **slechte werksfeer of bedrijfscultuur** heerst in de onderneming. De **band met de collega's** en de **communicatie** tussen de verschillende hiërarchische lagen staan hierin centraal. Een tweede en derde reden zijn het **welzijn** van de personeelsleden en het **loon**. Tenslotte zijn ook de **exitopportunities** van belang, die nadien zorgen voor een verhoogde aantrekkelijkheid van het CV van de kandidaat. Bovendien verwachten de respondenten geen problemen te ondervinden bij het vinden van een nieuwe baan, omdat zij geloven dat hun niveau van opleiding voldoende hoog is voor een vlotte overstap.

4.3. Aanbevelingen

Een eerste aanbeveling voor HR-managers binnen de Big Four, of breder de accountancysector, is dat de **beelden en teksten** die gebruikt worden op websites, vacatures en rapporten authentiek en evenwichtig moeten zijn. Het is belangrijk om diverse groepen (vrouwen, etnisch-culturele achtergronden, ...) in beeld te brengen en aandacht te besteden aan hun positie binnen de onderneming. Empirisch onderzoek toont aan dat beelden waarin mannen telkens in leidersposities staan en vrouwen niet, kunnen leiden tot vooroordelen en verminderde motivatie, vooral bij vrouwelijke Generatie Z-studenten. Ook het ontbreken van etnisch-culturele diversiteit, vertegenwoordiging van verschillende generaties of personen met een beperking kan leiden tot verminderde motivatie. Het is daarom raadzaam om de beelden zorgvuldig uit te kiezen en af te stemmen op de diversiteits- en inclusiestrategie om het volledige potentieel van kandidaat-aantrekking te benutten. Daarnaast is ook de positionering en manier waarop diversiteit en inclusie worden aangehaald in de vacatures (zie bijlage 5) van groot belang. Diversiteit en inclusie worden best niet simpelweg opgesomd, aangezien dit voor Generatie Z mogelijk geforceerd overkomt. Ten slotte is het raadzaam dit bovenaan de tekst te vermelden, zodat Generatie Z het gevoel krijgt dat diversiteit en inclusie belangrijk zijn voor de onderneming.

Een tweede aanbeveling zou kunnen zijn dat de Big Four, evenals andere ondernemingen die **diversiteits- en inclusienetwerken** implementeren, deze initiatieven herzien. In de conclusie wordt aangehaald dat dergelijke initiatieven verschillende negatieve gevolgen met zich kunnen meebrengen. Om te voorkomen dat deze initiatieven deze negatieve gevolgen veroorzaken, is het belangrijk dat de onderneming ervoor zorgt dat personen die niet tot de betreffende minderheidsgroep behoren zich welkom voelen om deel te nemen aan deze netwerken. Op dit moment is dit voor de respondenten uit de focusgroepen niet het geval. Ten tweede moeten ondernemingen de netwerken en mentorprogramma's die georganiseerd worden voor specifieke minderheidsgroepen monitoren, zodat het vormen van uitsluitend secundaire netwerken binnen dezelfde minderheidsgroep wordt voorkomen. Ten derde moeten ondernemingen onderzoek verrichten naar mogelijke oplossingen voor dergelijke nadelen. De oplossingen die gevonden worden voor dit type initiatief kunnen mogelijk ook relevant zijn voor andere initiatieven die tegenwoordig door ondernemingen worden toegepast.

Aansluitend op de tweede aanbeveling is het vermeldenswaardig dat op dit moment alleen één van de Big Four **reflectiekamers** toepast. Het wordt andere ondernemingen aangeraden om dit initiatief ook binnen hun onderneming toe te passen, mits er een effectieve monitoring strategie wordt geïmplementeerd om conflicten te voorkomen. Dit initiatief heeft mogelijk de potentie om meer gelovige studenten aan te trekken.

De derde aanbeveling is dat personeelsleden die een **leidinggevende functie** vervullen binnen de Big Four streng beoordeeld worden op hun capaciteiten om een inclusieve leider te zijn. Door dit criterium op te nemen in de prestatiebeoordelingen kan de psychologische veiligheid op de werkvloer mogelijk worden verhoogd. Het wordt daarom aangeraden om specifieke trainingen aan te bieden aan personen die leidinggevende posities bekleden en hun bekwaamheid op dit gebied te testen

alvorens ze in deze functie worden aangesteld. Daarnaast kan er een sanctie worden opgesteld in geval van discriminatie. Om discriminatie onder het **personeel** te voorkomen, wordt het aanbevolen om tijdens sollicitatiegesprekken subtiele vragen te stellen over diversiteit en inclusie en hier als onderneming streng op toe te zien. Dit kan tevens gebruikt worden als een test om aspirant-leidinggevenden te beoordelen. Deze vragen kunnen bepaalde onderliggende kenmerken aan het licht brengen die wenselijk of onwenselijk zijn. Bovendien wordt aanbevolen dat ondernemingen strenger optreden tegen discriminatie binnen de onderneming. Door een strenge handhaving op de werkvloer tonen ondernemingen niet alleen hun steun aan de uitgesloten groepen, maar laten ze ook zien dat ze naast krachtige woorden daadwerkelijke acties ondernemen om diversiteit en inclusie te waarborgen.

De vierde aanbeveling heeft betrekking op **generationeel mentorschap en samenwerking**, met name het 'reverse mentoring program' dat momenteel door PwC wordt geïmplementeerd. Dit programma is een goede eerste stap om de samenwerking tussen de verschillende generaties te bevorderen. Om conflicten tussen werknemers te voorkomen, kan de onderlinge communicatie best uitgebreid gemonitord worden. Een manier om dit te bereiken is door het organiseren van teamactiviteiten, trainingen en rollenspelen. Deze activiteiten verbeteren en vereenvoudigen de communicatie tussen de generaties. De onderneming organiseert deze activiteiten best bij aanvang van hun loopbaan, aangezien dit de interactie tussen verschillende generaties ten goede zal komen.

Een laatste aanbeveling is dat de HR-managers de **bedrijfscultuur** grondig bestuderen en onderzoek doen naar manieren om deze sterk hiërarchische en prestatiegerichte cultuur aan te passen aan de verwachtingen van de verschillende generaties. Door deze aanpassing te bewerkstelligen, zal de kans dat Generatie Z-talent de onderneming vroegtijdig verlaat aanzienlijk kleiner worden.

4.4. Beperkingen

Dit deel bespreekt de meest prominente beperkingen van deze thesis. Aan de hand van deze beperkingen kan achterhaald worden welk verder onderzoek nodig is.

Voor deze thesis werd de voorkeur gegeven aan het gebruik van een kwalitatieve onderzoeksmethode, namelijk interviews via focusgroepen. Het doel was om een gedetailleerd beeld te krijgen van de denkwijze van Generatie Z-studenten met betrekking tot werken voor een onderneming die deel uitmaakt van de Big Four. Het gebruik van deze kwalitatieve methode roept echter vragen op over de generaliseerbaarheid ervan. De focusgroepen zijn samengesteld uit 26 studenten die momenteel studeren aan de Hogeschool PXL en Universiteit Hasselt, en de samenstelling ervan was divers (geslacht, religie en etnische achtergrond). Het is belangrijk op te merken dat deze studenten enkel verbonden zijn aan twee onderwijsinstellingen in Limburg en dat ze tot dezelfde leeftijdscategorie behoren. Hierdoor kunnen stereotypes over oudere generaties en aanwezige vooroordelen invloed hebben op de onderlinge meningsvorming en kunnen de studenten hun standpunten mogelijk aanpassen. Het is nooit de bedoeling om resultaten uit een kwalitatief onderzoek te generaliseren maar eerder om nieuwe inzichten te verkrijgen. Echter kan een andere steekproef tot heel andere inzichten en meningen leiden. Daarom moeten de uitspraken van de Generatie Z-studenten uit deze steekproef met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

Een mogelijke beperking van deze interviews bij focusgroepen is dat respondenten geneigd kunnen zijn om sociaal wenselijke antwoorden te geven, omdat ze zich geremd voelen om hun eigen mening te delen. Dit fenomeen wordt ook wel "*subject- of deelnemersvertekening*" genoemd (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019). Het is mogelijk dat de respondenten niet volledig oprecht en eerlijk waren bij het uiten van hun mening vanwege de diversiteit binnen de groepen. Ook het geslacht van de moderator kan een rol spelen en invloed hebben op de antwoorden. Bovendien waren er enkele respondenten met een introvert karakter, zij hadden opvallend minder spreekdurf dan de anderen. Tijdens de interviews in deze focusgroepen werd getracht om deze studenten meer te betrekken bij de gesprekken zonder dat ze zich ongemakkelijk voelden. Gelijktijdig werd ook de mening van deze studenten getoetst. Ten slotte is opgemerkt dat de participatie van de studenten verminderde in de laatste 30 minuten van elke sessie. Dit kan worden verklaard door de duur van de gesprekken (gemiddeld twee uur). Het gevaar bestaat dat studenten instemmen met de mening van anderen om zelf geen input te moeten geven.

Daaropvolgend is het mogelijk dat de empirische analyse van de transcripties vertekend is door het selecteren en vermelden van informatie die ik als belangrijk acht. De 'show-and-tell techniek' werd toegepast om de mening van de studenten uit te schrijven. Ikzelf, als vrouwelijke Generatie Z-student, die onderzoek doet naar DEI-gerelateerde onderwerpen, kan hier een invloed op uitoefenen. Daarnaast kan ik ook onbewust mijn eigen ideeën meenemen (waarnemersbias) in de interpretatie van de gegevens (meningen respondenten), waardoor de resultaten van het onderzoek vervormd worden (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019).

De secundaire bronnen die in deze thesis zijn gebruikt, werden verstrekt door de Big Four. Het is mogelijk dat de Big Four ervoor heeft gekozen om enkel positieve bevindingen te delen en andere informatie, die een meer negatief beeld van deze ondernemingen geeft, niet te delen. Bovendien is er weinig beschikbare data te vinden over de etnisch-culturele aanwezigheid in bepaalde functies binnen de Big Four in België. De cijfers die in deze thesis worden gebruikt, zijn afkomstig uit de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk of andere landen (zie bijlage 4) en kunnen alleen ter illustratie worden gebruikt.

Tot slot zijn er beperkte wetenschappelijke artikelen beschikbaar over diversiteit en inclusie binnen de accountancysector in België. De meeste beschikbare empirische onderzoeken hebben betrekking op andere landen of sectoren. Daarnaast is het aantal wetenschappelijke artikelen dat zich specifiek richt op etnisch-culturele en leeftijdsdiversiteit beperkt in vergelijking met genderdiversiteit. Hoewel er veel wetenschappelijke artikelen zijn die kritiek uiten op initiatieven die door ondernemingen worden genomen, is het aantal artikelen dat zich richt op mogelijke oplossingen voor deze initiatieven beperkt.

4.5. Verder onderzoek

In de conclusie werden potentiële negatieve gevolgen van de genomen initiatieven door ondernemingen uitgebreid besproken en geanalyseerd. Dit toont aan dat er een sterke behoefte is aan gedegen onderzoek naar de impact van deze negatieve gevolgen. In de literatuur zijn er wel degelijk wetenschappelijke artikelen te vinden die dergelijk onderzoek hebben uitgevoerd. Echter, met name in de accountancysector zijn er weinig artikelen beschikbaar die specifiek gericht zijn op het vinden van oplossingen om deze gevolgen te verzachten. Aangezien dergelijke oplossingen aanzienlijk kunnen bijdragen aan de vooruitgang van ondernemingen, vormen ze een waardevol aanknopingspunt voor verdere onderzoeksinspanningen. Eveneens wordt het sterk aanbevolen om verder onderzoek te verrichten naar diversiteits- en inclusienetwerken. Deze thesis wijst, aan de hand van de literatuurstudie en focusgroepen, uit dat er aan dit initiatief vele negatieve gevolgen verbonden zijn voor de minderheidsgroepen.

Vervolgens blijft de vraag onbeantwoord waarom het implementeren van deze initiatieven binnen de onderneming een onvoldoende gunstig effect heeft op het aantal werknemers behorend tot de minderheidsgroepen. De laatste jaren is het aantal vrouwen in de hoogste lagen van de hiërarchie duidelijk toegenomen. Helaas geldt dit niet voor de etnisch-culturele minderheden alsook andere diverse minderheidsgroepen (zie bijlage 4). Het is van groot belang dat hier verder onderzoek naar wordt gedaan zodat ook hun aanwezigheid op de hiërarchische lagen verhoogd wordt.

Ondernemingen worden aansluitend aangespoord om te onderzoeken welke HRM-systemen en trainingen geïntroduceerd kunnen worden om de samenwerking tussen collega's te verbeteren en om de psychologische veiligheid op de werkvloer van de verschillende generaties te garanderen. In de literatuur zijn studies terug te vinden over de impact die trainingen hebben om generaties beter te laten samenwerken. Toch is er ook hier weer een beperkt aantal onderzoeken dat zich toespitst op grote ondernemingen binnen de accountancysector, waar vele personen van verschillende generaties samenwerken.

Daarnaast zijn er enkele onderzoeken uitgevoerd naar de opvattingen van Generatie Z-werknemers (niet studenten) met betrekking tot diversiteit en inclusie, de balans tussen werk en privé, redenen waarom ze de organisatie verlaten, enzovoort. Er is echter beperkt onderzoek gedaan naar wat deze Generatie Z-studenten aantrekt om bij een onderneming te gaan werken, zoals vacatures, beelden, teksten, imago, werkwijze, cultuur of collega's. Evenals hoe deze studenten de communicatie met andere generaties ervaren. Deze onderzoeken kunnen bijdragen aan de implementatie van specifieke HRM-systemen wanneer de behoeften van deze studenten of werknemers bekend zijn.

Tot slot lijkt het wenselijk om ook onderzoek uit te voeren met respondenten die behoren tot andere generaties. Focusgroepen kunnen zo worden samengesteld dat ze van elke generatie twee tot drie zeer diverse personen selecteren die kunnen deelnemen aan het interview. Bovendien kunnen HRM-systemen of trainingen waardevolle kennis overdragen aan de onderneming. In deze focusgroepen kan tevens de onderlinge communicatie tussen de verschillende generaties worden bestudeerd. Dit

onderzoek kan worden uitgevoerd op ondernemingsniveau of over verschillende perioden met verschillende focusgroepen binnen de gehele accountancysector.

5. Bibliografie

- Acheampong, N. A. A. (2021). Reward preferences of the youngest generation: attracting, recruiting and retaining generation Z into public sector organizations. *Compensation & Benefits Review*, 53(2), 75-97. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>
- Almer, E. D., Harris, M. K., Higgs, J. L., & Rakestraw, J. R. (2021). Partner Gender Differences in Prestige of Clients Served at the Largest U.S. Audit Firms. *Journal of Business Ethics*, 173, 401-421. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04532-2>
- Anderson-Gough, F., Edgley, C., Robson, K., & Sharma, N. (2022). Organizational responses to multiple logics: Diversity, identity and the professional service firm. *Accountancy, Organizations and Society*, 103, z.p. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101336>
- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2005). Helping them to forget: the organizational embedding of gender relations in two large audit firms. *Accountancy, Organizations and Society*, 30(5), 469-490. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.003>
- Ashley, L., & Empson, L. (2016). Convenient fictions and inconvenient truths: Dilemmas of diversity at three leading accountancy firms. *Critical Perspectives on Accountancy*, 35, 76-87. doi: 10.1016/j.cpa.2015.05.002
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war of talent". *Journal of Management*, 15(3), 273-285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology Review*, 12, z.p. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Bernstein, R. S., Bulger, M., Salipante, P., & Weisinger, J. Y. (2020). From Diversity to Inclusion to Equity: A Theory of Generative Interactions. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 395-410. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04180-1>
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management* (2e editie). McGraw-Hill.
- Boswell, W.R., Roehling, M.V., & Boudreau, J.W. (2001). The Relationship between Employee Withdrawal and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 786-798. <https://doi.org/10.1002/hrm.10062>
- Brierley, J. A., & Gwilliam, D. R. (2003). Human resource management issues in audit firms: A research agenda. *Managerial Auditing Journal*, 18(5), 431-438. <https://doi.org/10.1108/02686900310476891>
- Brimhall, K. C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L., & Henwood, B. (2017). Increasing workplace inclusion: The promise of leader-member exchange. *Human Service Organizations*, 41(3), 222-239. <http://dx.doi.org/10.1080/23303131.2016.1251522>
- Bujaki, M. L., Durocher, S., Brouard, F., & Neilson, L. C. (2020). Conflicting Accounts of Inclusiveness in Accountancy Firm Recruitment Website Photographs. *European Accountancy Review*, 30(3), 473-50. <https://doi.org/10.1080/09638180.2020.1786420>
- Carlozzi, C. L. (1999). Diversity is good for business. *Journal of Accountancy*, 188(3), 81.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022). Instroom en uitstroom per bedrijfstak. Geraadpleegd op 30 april 2023, <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2022/arbeidsmarktdynamiek-in-de-jaren-tien/4-instroom-en-uitstroom-per-bedrijfstak>
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two Big Four in France. *Accountancy, Auditing Accountability Journal*, 21(4), 474-506. <https://ssrn.com/abstract=1977918>
- Daoust, L. (2020). Playing the Big Four recruitment game: The tension between illusion and reflexivity. *Critical Perspectives on Accountancy*, 66, z.p. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.04.002>
- Deloitte. (2019). Impact report 2019: GLOBE. Geraadpleegd op 28 april 2023, https://www.ey.com/en_au/careers/ey-unity#:~:text=Unity%20is%20EY%27s%20global%20network%20for%20LGBTQ%20people,in%20bringing%20that%20to%20life%20in%20the%20workplace
- Deloitte. (2022). 2022 Deloitte Belgium Impact Report. Geraadpleegd op 28 april 2023, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/about-deloitte/impact-report-2022_deloitte-be_digital-version_en.pdf
- Deloitte. (2022). The Deloitte Global 2022 Generatie Z and Millennial Survey. Geraadpleegd op 26 april 2023, [https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf?icid=learn more content click?icid=learn more content click](https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf?icid=learn%20more%20content%20click?icid=learn%20more%20content%20click)

- Deloitte. (2023). Empowering the next generation of leaders, one mentorship at a time. Geraadpleegd op 10 mei 2023, van <https://www.deloitte.com/global/en/about/story/impact/empowering-the-next-generation-of-leaders-one-mentorship-at-a-time.html>
- Deloitte. (2023). Racial and ethnic inclusion. Geraadpleegd op 28 april 2023, <https://www.deloitte.com/global/en/about/people/social-responsibility/racial-and-ethnic-inclusion.html>
- Deloitte. (z.d.). Learning and development: A culture of continuous learning. Geraadpleegd op 10 mei 2023, <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/careers/life-at-deloitte/learning-and-development.html>
- Deloitte. (z.d.). Our Inclusion Strategy. Geraadpleegd op 28 april 2023, <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/about-deloitte/articles/our-inclusion-strategy.html>
- Deloitte. (z.d.). Perspectives: D-180 Digital mentoring program: Connect for change. Geraadpleegd op 10 mei 2023, <https://www2.deloitte.com/xs/en/pages/about-deloitte/articles/d180-digital-mentoring-program.html>
- Deloitte. (z.d.). Professional development. Geraadpleegd op 10 mei 2023, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/careers/articles/join-deloitte-professional-development.html>
- Deloitte. (z.d.). Reflection rooms. Geraadpleegd op 28 april 2023, <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/about-deloitte/articles/reflection-rooms.html>
- Dominguez-Pasaoglu, C. (2020). How EY is helping underserved college students to persist during COVID-19. Geraadpleegd op 10 mei 2023, https://www.ey.com/en_us/corporate-responsibility/how-ey-is-helping-underserved-college-students-to-persist
- Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2019). Mixed Signals: The Unintended Effects of Diversity Initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152–181. <https://doi.org/10.1111/sipr.12059>
- Duncan, J. C. (1909). A definition of Accountancy. *American Economic Association Quarterly*, 10(1), 75-84. <https://www.jstor.org/stable/2635413>
- Durocher, S., Bujaki, M., & Brouard, F. (2016). Attracting Millennials: Legitimacy management and bottom-up socialization processes within accountancy firms. *Critical Perspectives on Accountancy*, 39, 1-24. <https://dx.doi.org/10.1016/j.cpa.2016.02.002>
- Edgley, C., Sharma, N., & Anderson-Gough, F. (2016). Diversity and professionalism in the Big Four firms: Expectation, celebration and weapon in the battle for talent. *Critical Perspectives on Accountancy*, 35, 13-34. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.05.005>
- Egan, M., & De Lima Voss, B. (2022). Redressing the Big 4's male, pale and stale image, through LGBTIQ+ ethical praxis. *Critical Perspectives on Accountancy*. z.p. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102511>
- European Women on Boards. (2021). Gender diversity index of women on boards and in corporate leadership. Geraadpleegd op 20 april 2023, <https://europeanwomenonboards.eu/portfolio/gender-diversity-index-2021/>. Copyright 2021 van Kantar Public.
- EY. (2022). Diversity, inclusiveness and your career. Geraadpleegd op 28 april 2023, https://www.ey.com/en_gl/careers/diversity-inclusiveness
- EY. (2022). EY US Diversity, Equity and Inclusion report 2022. Geraadpleegd op 28 april 2023, release https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_us/topics/diversity/ey-dei-transparency-report-2022-release.pdf
- EY. (2022). Personalized career development. Geraadpleegd op 10 mei 2023, https://www.ey.com/en_gl/careers/personalized-career-development
- EY. (2022). UK Impact Report 2022. Geraadpleegd op 11 mei 2023, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_uk/about-us/ey-uk-2022-impact-report.pdf
- EY. (2022). Your mentorship program: women in consulting. Geraadpleegd op 10 mei 2023, https://www.ey.com/en_dk/careers/women-in-consulting
- EY. (2023). EY Unity. Geraadpleegd op 28 april 2023, https://www.ey.com/en_au/careers/ey-unity
- EY. (2023). Vacature: Junior Accountancy & Business Consultant – Brugge 1336321. Geraadpleegd op 11 mei 2023, <https://eyglobal.yello.co/baans/AHkD16Wv6XHNGKnCxbGXOW>
- EY. (z.d.). Careers: What it's like to work here. Geraadpleegd op 20 januari 2023, https://www.ey.com/en_be/careers/what-its-like-to-work-here
- EY. (z.d.). Careers: What you can do here. Geraadpleegd op 20 januari 2023, https://www.ey.com/en_be/careers/what-you-can-do-here
- EY. (z.d.). EY Entrepreneurial Winning Women. Geraadpleegd op 28 april 2023, https://www.ey.com/en_gl/entrepreneurial-winning-women

- Gebreiter, F. (2020). Making up ideal recruits: Graduate recruitment, professional socialization and subjectivity at Big Four accountancy firms. *Accountancy, Auditing & Accountability Journal*, 33(1), 233-255. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2017-3250>
- Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224. <https://doi.org/10.1177/000312240907400203>
- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Van Knippenberg, D., Ilgen, D. R., & Van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to Experience, Salience of Intragroup Differences, and Performance of Diverse Work Groups. *The Academy of Management Journal*, 51(6), 1204-1222. <https://www.jstor.org/stable/40390269>
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis of implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830. http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00080-1
- Kalev, A. (2009). Cracking the glass cages? Restructuring and ascriptive inequality at work. *American Journal of Sociology*, 114(6), 1591-1643. <https://doi.org/10.1086/597175>
- Kobie, N. (2022). Traditional notions of mentoring are top down: senior leaders guiding lower-level staff. But the tides are changing – and younger workers are now teaching up. Geraadpleegd op 10 mei 2023, <https://www.bbc.com/worklife/article/20221110-reverse-mentorship-how-young-workers-are-teaching-bosses>
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21. <https://doi.org/10.1002/hrm.10061>
- Kornberger, M., Carter, C., & Ross-Smith, A. (2010). Changing gender domination in a Big Four accountancy firm: Flexibility, performance and client service in practice. *Accountancy, Organizations and Society*, 35(8), 775-791. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.09.005>
- KPMG. (2021). Diversity, Equity and Inclusion U.S. Transparency Report. Geraadpleegd op 11 mei 2023, <https://www.kpmg.us/content/dam/global/pdfs/2021/kpmg-us-2021-dei-report.pdf>
- KPMG. (2021). Exactly for Women. Geraadpleegd op 28 april 2023, <https://kpmg.com/be/en/home/insights/2020/12/exactly-for-women.html>
- KPMG. (2022). Building a culture of safety and inclusion. Geraadpleegd op 28 april 2023, <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/05/building-a-culture-of-safety-and-inclusion.html>
- KPMG. (2023). Impact Plan 2023 update. Geraadpleegd op 28 april 2023, <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2023/04/our-impact-plan.html>
- KPMG. (2023). Vacature: Junior Accountant. Geraadpleegd op 11 mei 2023, https://kpmg-career.talent-soft.com/baan/baan-junior-accountant_686.aspx
- KPMG. (z.d.). Female mentorship program. Geraadpleegd op 10 mei 2023, <https://kpmg.com/ae/en/home/about/inclusion-and-diversity/female-mentorship-program.html#:~:text=KPMG%E2%80%99s%20Female%20Mentorship%20Program%20is%20designed%20to%20create,outside%20of%20the%20traditional%20routes%20of%20personal%20development>
- KPMG. (z.d.). Inclusion, Diversity and Equity UK: Ethnicity. Geraadpleegd op 11 mei 2023, <https://kpmg.com/uk/en/home/about/our-impact/our-people/inclusion--diversity-and-equity.html#diversity-explorer>
- KPMG. (z.d.). KPMG CPA training and mentorship program. Geraadpleegd op 10 mei 2023, <https://kpmg.com/ca/en/home/careers/students/student-programs/the-kpmg-cpa-training-and-mentorship-program.html>
- KPMG. (z.d.). Meet your future mentor. Geraadpleegd op 10 mei 2023, <https://www.kpmgcareers.co.uk/future-me>
- KPMG. (z.d.). Mentor match. Geraadpleegd op 10 mei 2023, <https://www.kpmgcareers.co.uk/future-me>
- KPMG. (z.d.). Our commitment: graduates. Geraadpleegd op 10 mei 2023, <https://careers.kpmg.be/graduates/our-commitment-graduates/>
- Lamm, E., & Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: the moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6), 613-631. <https://doi.org/10.1108/01425450910991767>
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2003). When generations collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work. Harper Collins.
- Lapoint, P. A., & Lipre-Spence, A. (2017). Employee Engagement: Generational Differences in the Workforce. *Journal of Psychology*, 17(5), 118-128. http://www.na-businesspress.com/JOP/LapointPA_17_5_.pdf
- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538-563. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087>

- Lupu, I. (2012). Approved routes and alternative paths: The construction of women's careers in large accountancy firms. Evidence from the French Big Four. *Critical Perspectives on Accountancy*, 23(4-5), 351-369. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.01.003>
- MacLavery, S. J. (2020). Women's initiative network-WINning at Deloitte. Geraadpleegd op 28 april 2023, <https://www2.deloitte.com/ie/en/pages/impact-report-2020/stories/womens-initiative-network.html>
- Manfredi, S., & Holliday, M. (2004). Work-Life Balance: An Audit of Staff Experience at Oxford Brookes University. *The Centre for Diversity Policy Research, Oxford Brookes University*.
- McConnell, J. H., & Brue, S. L. (2017). Economics: Principles, Problems, and Policies. McGraw-Hill Education
- Milliken, F. J. and Martins, L. L. (1996). Search for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060217>
- Mor-Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998). A Tool to Expand Organizational Understanding of Workforce Diversity. *Administration in Social Work*, 22(1), 47-64. https://doi.org/10.1300/J147v22n01_04
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *The Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774. <https://www.jstor.org/stable/43589961>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. McGraw-Hill Education.
- Nwosu, M.C., Igwe, K.N., & Nnadozie, C.O. (2016). Managing generational diversity in the workplace: Implications for the digital era university library management. *International Journal of Applied Technologies in Library and Information Management*, 2(2), 28 - 44.
- Petroulas, E., Brown, D., & Sundin, H. (2010). Generational characteristics and their impact on preference for management control systems. *Australian Accountancy Review*, 20(3), 221-240. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2010.00099.x>
- PwC. (2022). PwC Purpose Report 2022. Geraadpleegd op 11 mei 2023, <https://www.pwc.com/us/en/about-us/purpose-and-values/assets/fy22-pwc-purpose-report-full-report.pdf>
- PwC. (2023). Vacature: Junior Accountancy & Tax Consultant. Geraadpleegd op 11 mei 2023, https://www.pwc.be/en/careers/students-graduates/baan-search/description.html?wdbaanregid=375612WD&wdcountry=BEL&wdbaansite=Global_Campus_Careers&wdjd=simple
- PwC. (z.d.). Career discovery program. Geraadpleegd op 10 mei 2023, <https://www.pwc.com/us/en/careers/entry-level/programs-events/explore.html>
- PwC. (z.d.). Careers: Our culture. Geraadpleegd op 20 januari 2023, <https://www.pwc.be/en/careers/our-culture.html>
- PwC. (z.d.). Creating a disability-inclusive workplace in Brazil. Geraadpleegd op 28 april 2023, <https://www.pwc.com/gx/en/about/stories-from-across-the-world/creating-a-disability-inclusive-workplace-in-brazil.html>
- PwC. (z.d.). Flipping the script: reimagining mentoring to build an inclusive workforce. Geraadpleegd op 10 mei 2023, <https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/reimagining-mentoring-to-build-an-inclusive-workforce.html>
- PwC. (z.d.). Fostering a space where LGBT+ solvers can shine. Geraadpleegd op 28 april 2023, <https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/lgbt-inclusion.html>
- PwC. (z.d.). Inclusion and Diversity. Geraadpleegd op 28 april 2023, <https://www.pwc.be/en/company-information/corporate-responsibility/diversity-inclusion.html>
- PwC. (z.d.). Learning every day. Geraadpleegd op 10 mei 2023, <https://www.pwc.be/en/careers/our-culture/learning-every-day.html>
- PwC. (z.d.). Shining a light on LGBT+ employees in the workplace. Geraadpleegd op 28 april 2023, <https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/shine-inclusion-networks.html>
- PwC. (z.d.). UN Women HeForShe Alliance. Geraadpleegd op 28 april 2023, <https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/he-for-she.html>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meaning of diversity and inclusion in organizations. *Group & organization management*, 31(2), 212-136. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a Business Case for Diversity. *The Academy of Management Executive*, 11(3), 21-31. <http://www.jstor.org/stable/4165408>
- Rumens, N. (2016). Sexualities and accountancy: A queer theory perspective. *Critical Perspectives on Accountancy*, 35, 111-120. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.05.003>
- Rumens, N., & Kerfoot, D. (2009). Gay men at work: (Re)constructing the self as professional. *Human Relations*, 62(5), 763-786. <https://doi.org/10.1177/0018726709103457>

- Ruts, K. (2018). Wat is het verschil tussen inclusie, integratie, segregatie en uitsluiting? Geraadpleegd op 20 januari 2023, <https://www.gripvzw.be/nl/artikel/157/wat-is-het-verschil-tussen-inclusie-integratie-segregatie-en-uitsluiting>
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2000). The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 43–62. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200002\)21:1<43::AID-BAAN985>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<43::AID-BAAN985>3.0.CO;2-W)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Methoden en technieken van onderzoek (8^e editie)*. Amsterdam: Pearson.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47–74. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/10887150709336612>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262–1289. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310385943>.
- Simpson, R., & Lewis, P. (2005). An investigation of silence and a scrutiny of transparency: Re-examining gender in organization literature through the concepts of voice and visibility. *Human Relations*, 58(10), 1253–1275. <https://doi.org/10.1177/0018726705058940>
- Spence, C., & Carter, C. (2014). An exploration of the professional habitus in the Big 4 accountancy firms. *Work Employment and Society*, 28(6), 946–962. <https://doi.org/10.1177/0950017013510762>
- Thang, N. N., Dung, M. V., Rowley, C., & Bach, M. P. (2022). Generation Z baan seekers' expectations and their baan pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, z.p. <https://doi.org/10.1177/18479790221112548>
- Urlick, M. (2019). *The Generation Myth: How to Improve Intergenerational Relationships in the Workplace*. New York, Business Expert Press.
- Van Dale. (2023). *Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal*, 16^e editie. Utrecht/Antwerpen: Van Dale Lexicografie BV.
- VIC. GOV. AU. (2019). Geraadpleegd op 20 januari 2023, <https://www.vic.gov.au/dpc-diversity-and-inclusion-strategy-2019-2021/what-do-we-mean-diversity-and-inclusion>
- Wils, T., Saba, T., Waxin, M., & Labelle, C. (2011). Intergenerational and Intercultural Differences in Work Values in Quebec and the United Arab Emirates. *Relations Industrielles*, 66(3), 445. DOI: 10.7202/1006347ar
- Windsor, C., & Auyeung, P. (2006). The effect of gender and dependent children on professional accountants' career progression. *Critical Perspectives on Accountancy*, 17(6), 828–844. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cpa.2004.11.007>
- Women in Finance Belgium. (2022). *Women in Finance Annual report 2020-2021*. Geraadpleegd op 20 april 2023, https://www.womeninfinancebelgium.be/media/pages/home/35e442749d-1638264847/women_in_finance_annual_report.pdf
- Women in Finance Belgium. (2023). *Women in Finance Annual report 2021-2022*. Geraadpleegd op 20 april 2023, https://www.womeninfinancebelgium.be/media/pages/home/hero/1b8301e1d7-1671446590/wif_jaarverslag_2022.pdf
- Woodward, I., Vongswasdi, P., & More, E. (2015). *Generational Diversity at Work: A Systematic Review of the Research*. INSEAD Working Paper. z.p. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2630650>

6. Bijlagen

6.1. Bijlage 1

Interviewleidraad Focusgroep

Deel 1: werken bij de Big Four: motivatie

1. Weten jullie al in welke sector jullie willen gaan werken komend jaar/jaren? Heeft er hier iemand de Big Four overwogen? Waarom wel/niet?
2. Op de website van één van de Big Four bedrijven kan je volgende beelden met bijhorende tekst terugvinden.
 - Op basis van wat je gelezen hebt, vind je dit aantrekkelijk?
 - Is er iets wat jullie opvalt aan de volgende beelden?
 - Zouden jullie iets veranderen aan de tekst of de beelden?
 -

Lead the Way

is not only leading the profession, but reinventing it for the future. We're also committed to creating opportunity and leading the way to a more sustainable world.

“ With our Shared Values always in mind, we strive to lead the way by supporting our clients and our talent. From futureproofing organisations to enhancing skills through continuous learning, we are committed to enabling business and personal growth. ”



Serve with Integrity

By acting ethically and with integrity, has earned the trust of clients, regulators, and the public. Upholding that trust is our single most important responsibility.

“ Every day we protect our brand through the care we take in safeguarding information and the drive we have to identify, monitor and manage risks. ”



Beeld 1(Deloitte, z.d.)

Take care of each other

We look out for one another and prioritise respect, fairness, development and wellbeing.

“ As an organisation, we support our people in their personal lives before and after they become parents, which I believe is essential. ”



Foster inclusion






We are at our best when we foster an inclusive culture and embrace diversity in all forms. We know this attracts top talent, enables innovation, and helps deliver well-rounded client solutions.

“ I am very proud to be part of an organisation that wants everyone to feel able to be their authentic self at work. ”



Beeld 1 (Deloitte, z.d.)

- Als je op de website bij één van de Big Four bedrijven meer informatie wilt over carrièremogelijkheden krijg je volgende opties, wat valt jullie op?

 <p>A career that takes you places</p>	 <p>Learning every day</p>	 <p>A work style that suits you</p>
 <p>Making a real contribution to the world</p>	 <p>Be yourself, be different</p>	

Beeld 2 (PwC, z.d.)

- Na het zien van dit beeld wil ik graag weten in welke mate jullie het eens zijn met de volgende stelling:
- 1. Ik ben gemotiveerd om te werken bij deze onderneming

Akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Niet akkoord
---------	-------------------	----------	------------------------	--------------

Waarom zijn jullie wel/niet gemotiveerd om hier te werken? Wat komt er in jullie naar boven als jullie dit zien?

Wanneer we op de website van een ander bedrijf kijken binnen de Big Four zien we bij carrièremogelijkheden het volgende terug:

Careers with impact

We don't just talk about impact, we support it. And we reward it. The [redacted] award program, Better begins with you, recognizes those who have found inspiring and impactful ways of helping us achieve our purpose of *Building a better working world*. How will better begin with you?

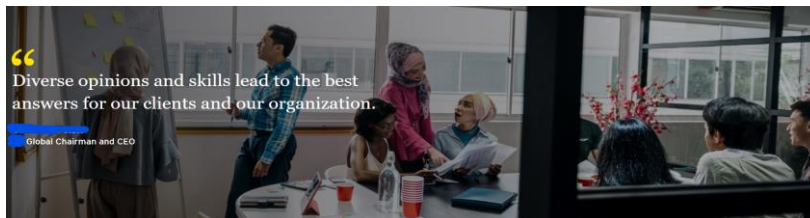
Discover their stories



Diversity, inclusiveness and your career

Ideas aren't bound by geographic borders, race, age, educational background, gender or ability - and neither are we. Whoever you are, we'll value you and your unique perspectives.

Explore our culture of diversity



Beeld 3 (EY, z.d.)

- Hoe ervaren jullie deze beelden?
- Als ik nu opnieuw de stelling lees:

2. Ik ben gemotiveerd om te werken bij deze onderneming,

Akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Niet akkoord
---------	-------------------	----------	------------------------	--------------

- Als ik jullie nu zou vertellen dat deze onderneming deze beelden vooral gebruikt om diversiteit en inclusie te promoten, en vervolgens vooral beelden gebruikt van witte mannen/vrouwen bij andere topics wat niet over diversiteit en inclusie gaan zoals volgende beelden:

- Hoe ervaren jullie dit?
- Als ik nu de stelling voorlees:

3. Ik ben gemotiveerd om te werken bij deze onderneming, is je antwoord dan nog

Akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Niet akkoord
---------	-------------------	----------	------------------------	--------------

- Heb je hetzelfde antwoordt aangeduid als daarjuist? Waarom wel, waarom niet.
- Zou het beter zijn als deze beelden anders gebruikt werken? Zo ja, hoe dan?
- Zou het beter zijn als deze ondernemingen geen beelden gebruiken? Waarom wel, waarom niet?



Technology careers at

Today, more than 40,000 people with technology backgrounds work at . We're market leaders in robotic process automation and in document intelligence. We've delivered groundbreaking blockchain projects for clients. We're providing innovative analytics, artificial intelligence (AI), blockchain, robotics and software. All powered by people like you.

Work with the world's most innovative technologies



Careers in Financial Services

Join Financial Services and help us shape the future of the financial services industry.

[Discover here](#)

Beeld 4 (EY, z.d.)

3. In de vacatures van twee Big Four bedrijven wordt het volgende aangeboden.

Kader 1

Een bedrijfscultuur waarin persoonlijke groei, wederzijds vertrouwen en een leven lang leren worden gestimuleerd.

Een inclusieve werkkruimte die diversiteit aanmoedigt en wederzijds respect voor elkaars overtuigingen en achtergrond nastreeft.

Professionele ervaringen in een internationale en dynamische werkomgeving met inspirerende collega's.

Flexibele, hybride werkafspraken om werken op verschillende locaties mogelijk te maken: thuishkantoor, op locatie of onderweg.

Een breed scala aan teambuildingactiviteiten en sociale evenementen die nieuwe leden in staat stellen collega's binnen de bredere gemeenschap te ontmoeten en onderweg wat plezier te hebben.

(KPMG, 2023)

Kader 2

We bieden uitgebreide trainingen, zowel op technisch gebied als op het gebied van soft skills en projectmanagement;

We bieden je een aantrekkelijk verloningspakket (competitief salaris, netto vergoedingen en uitgebreide secundaire arbeidsvoorwaarden: bedrijfswagen met tankkaart, smartphone, ziektekostenverzekering, pensioenplan, enz.);

We zijn trots op onze flexibele werkafspraken en we zullen je ondersteunen bij het opbouwen van een succesvolle carrière en het leveren van uitstekende klantenservice zonder dat dit ten koste gaat van je persoonlijke prioriteiten. Hoewel ons klantgerichte beroep regelmatig reizen vereist en soms bij klanten werkt, zijn we toegewijd om u te helpen een balans tussen werk en privéleven te vinden;

Bij X zijn we gepassioneerd over de inclusie en ondersteuning van individuen van alle groepen; we discrimineren niet op basis van afkomst, religie, geslacht, seksuele geaardheid of handicapstatus.

(EY, 2023)

- In de gemarkeerde zin in box 1 zie je staan 'een inclusieve werkkruimte', wat verstaan jullie hieronder? Wat is voor jullie inclusie?

- Wanneer is een onderneming divers en inclusief volgens jullie?
- Zien jullie een verschil tussen een inclusieve onderneming en een diverse onderneming?
- Wat vinden jullie ervan dat dit bij het aanbod in een vacature vermeld wordt?
- In welke mate zijn jullie het eens met de volgende stelling:
4. Wanneer ik ga solliciteren vind ik het belangrijk dat er een sectie over diversiteit en inclusie aanwezig is.

Akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Niet akkoord
---------	-------------------	----------	------------------------	--------------

En waarom wel/niet?

Deel 2: initiatieven van de Big Four

1. Op de websites van de Big Four vinden we volgende statements terug:

Kader 3

Ons doel is om een inclusieve cultuur te bieden waarin iedereen zich betrokken en gewaardeerd voelt - niet ondanks maar dankzij hun verschillen, en waar ze hun authentieke zelf kunnen zijn. Deze ambities komen tot uiting in de manier **waarop we aannemen, promoten, etc.**

(Deloitte, z.d.)

- In deze statement verklaart bedrijf X dat ze verschillend zijn van andere bedrijven door hun wervings- en promotoprocedure, wat vinden jullie hiervan? Hoe zouden bedrijven dit kunnen waarmaken?

Kader 4

Shine is X's **LGBTQIA+ diversiteitsnetwerk**. De naam is gekozen om onze visie te weerspiegelen om een vriendelijke en inclusieve werkplek te creëren voor LGBTQIA + -collega's en bondgenoten. Iedereen binnen X is vrij om deel te nemen aan onze SHINE-activiteiten en -evenementen, als lid, bondgenoot of occasionele bezoeker.

(PwC, z.d.)

- Vinden jullie een toegewijd diversiteitsnetwerk voor de LGBTQIA+ gemeenschap een goed idee? Waarom wel, waarom niet?

Kader 5

Met meer dan 85 nationaliteiten vertegenwoordigd bij X België, hebben we een zeer divers personeelsbestand. Omdat we ernaar streven iedereen in staat te stellen zijn authentieke zelf naar het werk te brengen, hebben we **Reflection Rooms** geïntroduceerd in onze kantoren in Antwerpen en Gent. Reflectieruimtes zijn niet-confessionele ruimtes die toegankelijk zijn voor iedereen die overdag even wil stilstaan, reflecteren, bemiddelen, bidden of nadenken.

Het bevorderen van inclusie is een van de gedeelde waarden van X, omdat we weten dat diversiteit ons sterker maakt, en door iedereen te ondersteunen om zichzelf te zijn, wordt X een geweldige plek om te werken. Naast de Reflection Rooms bieden we **richtlijnen voor het aangaan van open en respectvolle gesprekken** met collega's over geloof, religie of levensovertuiging om onze mensen te ondersteunen om te groeien en rekening te houden met anderen.

(Deloitte, z.d.)

- Zouden jullie gebruik maken van deze reflectiekamers? Waarom wel, waarom niet, en waarvoor?
- In welke mate zijn jullie het eens met de volgende stellingen:

5. Ik vind de reflectiekamers een goed idee

Akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Niet akkoord
---------	-------------------	----------	------------------------	--------------

6. Ik denk dat door deze reflectiekamers diversiteit en inclusie bevordert wordt

Akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Niet akkoord
---------	-------------------	----------	------------------------	--------------

- Denken jullie dat de richtlijnen aangeboden door bedrijf X het aangaan van open en respectvolle gesprekken zal bevorderen? Waarom wel, waarom niet?

- In welke mate zijn jullie het eens met de volgende stelling:

7. Ik zou gebruikmaken van de aangeboden richtlijnen om een open en respectvolle conversatie aan te gaan met een collega

Akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Niet akkoord
---------	-------------------	----------	------------------------	--------------

Kader 6

Ondernemingen passen vele initiatieven toe om diversiteit en inclusie te bevorderen, één van de doelen is om meer vrouwen aan het werk te krijgen en hen een betere work-life balance aan te bieden. Om dit te bereiken bieden ondernemingen een flexibel werkschema aan, waarbij werknemers telewerk of parttime werk kunnen aanvragen.

Aanbod:

Door onze hybride manier van werken vinden mensen een **goede balans** tussen thuiswerken, op locatie bij de klant of in een van onze state-of-the-art kantoren. Onze mensen zijn volledig in staat om te werken op een manier die past bij hun **persoonlijke levensstijl en ambities**. We bieden volledig **flexibele schema's**, inclusief parttime en gezinsvriendelijke regimes, zodat iedereen kan genieten van een gezonde balans tussen werk en privéleven.

(Deloitte, 2023)

- Hoe belangrijk is de Work-Life Balance voor jullie? Wat zouden jullie absoluut niet kunnen opgeven in jullie privéleven?
- In welke mate zijn jullie het eens met de volgende stelling:
8. Ik vind carrière maken zeer belangrijk

Akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Niet akkoord
---------	-------------------	----------	------------------------	--------------

Waarom wel/niet?

- Mocht jouw baas later je deze optie aanbieden zou je dit dan doen? Waarom wel, waarom niet?

- 9. Uit onderzoek blijkt dat personeel dat interesse toont in dergelijk aanbod vaak gezien wordt als niet 'serieus' over de carrière (Kornberger et al., 2010). In welke mate zijn jullie het hier mee eens? En waarom wel/niet?

Akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Niet akkoord
---------	-------------------	----------	------------------------	--------------

- Nu je weet dat ander personeel deze mening zou kunnen hebben zou je nog even snel gebruik maken van een flexibel werkschema? Waarom wel, waarom niet?

Deel 3: Generatieverschillen

- Zijn senior mensen nuttige mentors voor junior mensen in deze sector denken jullie? Waarom wel/niet?
- Zou het ook omgekeerd kunnen zijn, dat juniors de seniors mentoren? Waarom wel/niet?
- Zouden jullie prefereren dat wanneer je aan je carrière begint, je een jonger iemand (tussen de 20-40 jaar) of een ouder iemand (> 40 jaar) als je mentor krijgt aangewezen en waarom?
- In welke mate zijn jullie het eens met de volgende stellingen en waarom?

10. Oudere werknemers zijn dure werknemers en dat kan onwenselijk zijn voor het bedrijf.

Akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Niet akkoord
---------	-------------------	----------	------------------------	--------------

11. Oudere werknemers zijn minder flexibel dan jongere werknemers.

Akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Niet akkoord
---------	-------------------	----------	------------------------	--------------

12. Oudere werknemers zijn niet meer mee met de uitdagingen van vandaag de dag.

Akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Niet akkoord
---------	-------------------	----------	------------------------	--------------

13. Oudere werknemers hebben een meer bekrompen houding als het gaat om diversiteit en inclusie dan jongere generaties.

Akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Niet akkoord
---------	-------------------	----------	------------------------	--------------

14. Oudere werknemers hebben meer training nodig op het werk dan jongere werknemers.

Akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Niet akkoord
---------	-------------------	----------	------------------------	--------------

15. Als ik zou beginnen aan mijn carrière denk ik dat ik eerder met de jongere generatie een goede band zou kunnen aangaan dan met de oudere generatie.

Akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Niet akkoord
---------	-------------------	----------	------------------------	--------------

- Als wij de websites van de Big Four afgaan zien we vele beelden van jongere werknemers terug en weinig beelden van oudere werknemers. Waarom zou dit zo zijn?

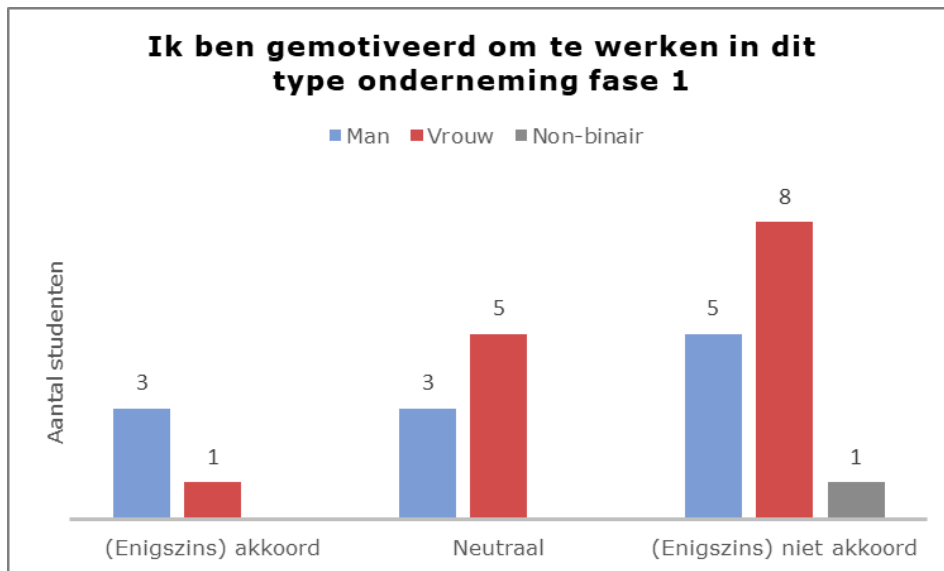
Als jullie denken aan jullie ouders, hoe zou je hun carrière beschrijven? Was dat vooral met eenzelfde werkgever, of wisselde ze vaak van baan? Hoe zit het met de reden waarom jullie denken dat ze dit wel/niet deden? En wat is het verschil met nu?

- Hechten zij *minder of meer* belang aan dingen zoals DEI denken jullie? Waarom wel/niet?
- Work-Life Balance werd door vorige generaties niet als een prioriteit gezien, hoe zou dit komen? Wat is er veranderd in vergelijking met nu?
- Zouden jullie snel van werk wisselen? Wat zou een reden kunnen zijn voor jullie om van werk te wisselen?
- In het verleden werd er niet zo veel aan diversiteit en inclusie gedaan zoals nu, hoe zou dit komen denken jullie? Wat is er veranderd?
- Denken jullie dat de nieuwe generatie (Generatie Z) meer opportuniteiten krijgt op het gebied van het hoger op klimmen in een baan?
- Denken jullie dat de nieuwe generatie (Generatie Z) meer opportuniteiten krijgt op het werk om zichzelf te uiten?

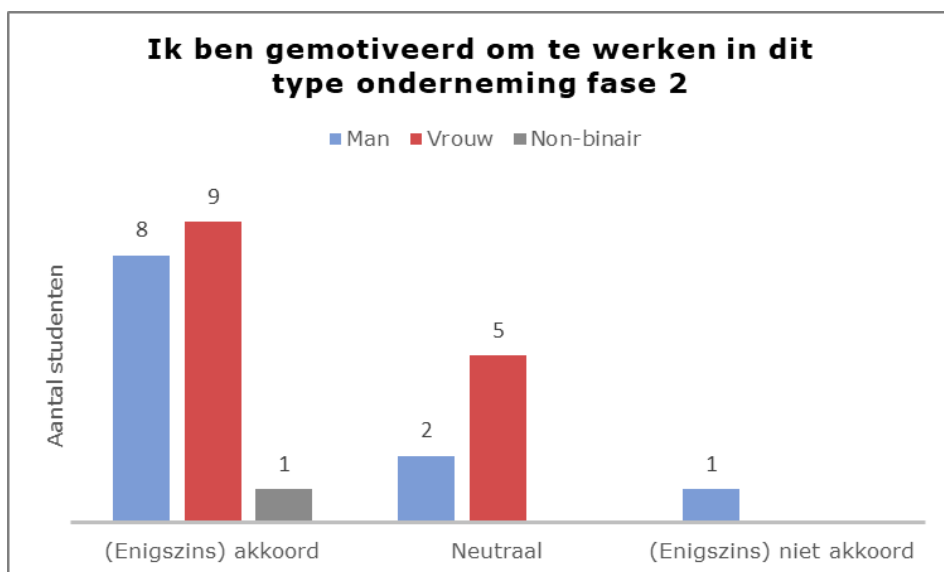
Ik vroeg jullie aan het begin wie wou werken voor een Big Four, is iemand van mening veranderd na deze groepsdiscussie of niet? Waarom (niet)?

6.2. Bijlage 2

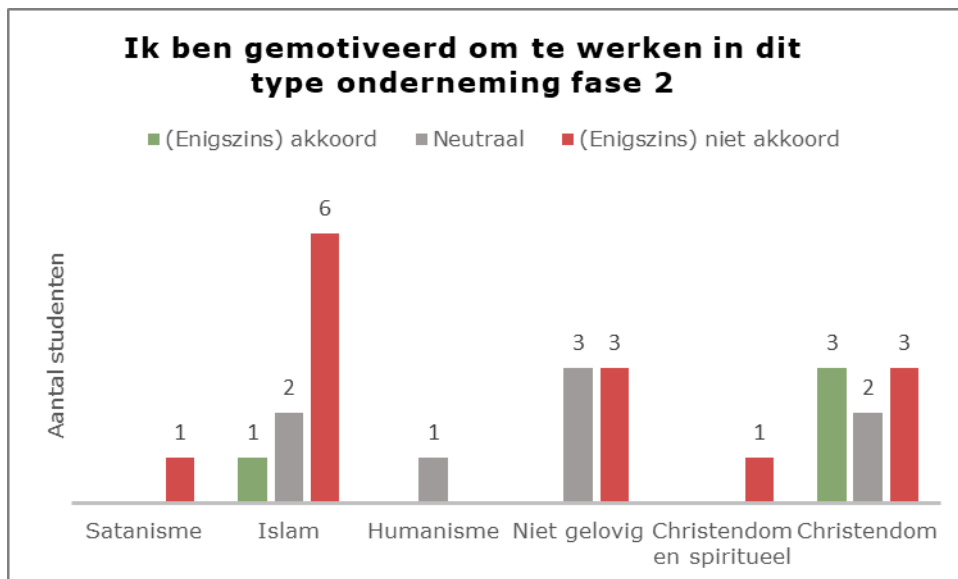
Grafieken Focusgroep



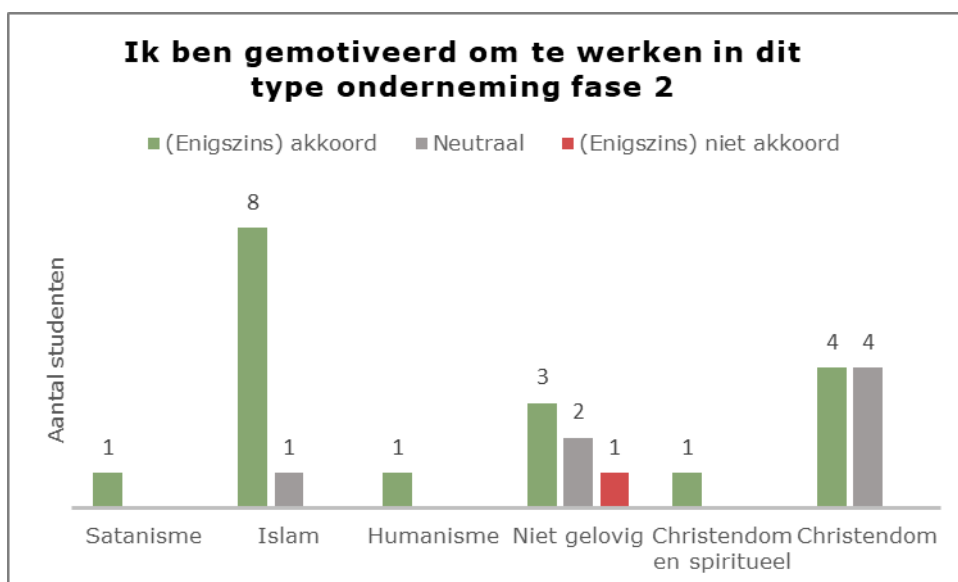
Figuur 12: Grafiek stelling 1 per geslacht



Figuur 13: Grafiek stelling 2 per geslacht



Figuur 14: Grafiek stelling 1 per religie



Figuur 15: Grafiek stelling 2 per religie

6.3. Bijlage 3

Antwoord stellingen Focusgroep

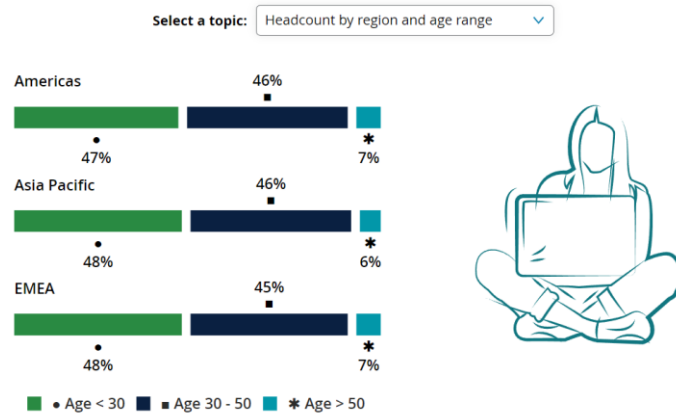
Stelling >	1	2	3	4	5
Student 1	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord
Student 2	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord
Student 3	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Neutraal
Student 4	Enigszins niet akkoord	Enigszins niet akkoord	Niet akkoord	Niet akkoord	Enigszins niet akkoord
Student 5	Enigszins niet akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord
Student 6	Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins akkoord	Enigszins akkoord
Student 7	Neutraal	Akkoord	Neutraal	Akkoord	Enigszins akkoord
Student 8	Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins akkoord	Akkoord
Student 9	Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord	Niet akkoord	Enigszins akkoord	Enigszins akkoord
Student 10	Neutraal	Akkoord	Akkoord	Enigszins niet akkoord	Akkoord
Student 11	Akkoord	Akkoord	Akkoord	Niet akkoord	Enigszins akkoord
Student 12	Niet akkoord	Akkoord	Akkoord	Enigszins niet akkoord	Akkoord
Student 13	Niet akkoord	Neutraal	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Akkoord
Student 14	Enigszins akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Neutraal	Akkoord
Student 15	Neutraal	Enigszins akkoord	Neutraal	Neutraal	Akkoord
Student 16	Enigszins akkoord	Enigszins akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Neutraal
Student 17	Neutraal	Enigszins akkoord	Enigszins akkoord	Niet akkoord	Akkoord
Student 18	Enigszins akkoord	Enigszins akkoord	Niet akkoord	Enigszins niet akkoord	Akkoord
Student 19	Enigszins niet akkoord	Akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord
Student 20	Enigszins niet akkoord	Akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord
Student 21	Enigszins niet akkoord	Akkoord	Enigszins akkoord	Enigszins niet akkoord	Akkoord
Student 22	Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Akkoord
Student 23	Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Akkoord
Student 24	Enigszins niet akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Enigszins niet akkoord	Akkoord
Student 25	Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord	Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord	Akkoord
Student 26	Neutraal	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Neutraal	Akkoord

Stellingen antwoorden studenten					
6	7	8	9	10	11
Neutraal	Enigszins akkoord	Enigszins akkoord	Enigszins niet akkoord	Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord
Enigszins akkoord	Akkoord	Enigszins niet akkoord	Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord	Enigszins akkoord
Enigszins niet akkoord	Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord	Niet akkoord	Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord
Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord	Enigszins akkoord	Enigszins niet akkoord	Enigszins niet akkoord	Enigszins niet akkoord
Enigszins niet akkoord	Enigszins niet akkoord	Enigszins niet akkoord	Neutraal	Neutraal	Enigszins akkoord
Akkoord	Akkoord	Neutraal	Niet akkoord	Neutraal	Niet akkoord
Akkoord	Akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Neutraal	Enigszins akkoord
Enigszins akkoord	Akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Enigszins niet akkoord	Neutraal
Akkoord	Neutraal	Enigszins akkoord	Enigszins akkoord	Enigszins niet akkoord	Neutraal
Enigszins akkoord	Neutraal	Neutraal	Niet akkoord	Niet akkoord	Neutraal
Neutraal	Neutraal	Akkoord	Niet akkoord	Neutraal	Neutraal
Akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Niet akkoord	Akkoord	Neutraal
Enigszins akkoord	Akkoord	Enigszins akkoord	Niet akkoord	Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord
Enigszins niet akkoord	Neutraal	Akkoord	Neutraal	Neutraal	Neutraal
Neutraal	Neutraal	Akkoord	Enigszins niet akkoord	Neutraal	Enigszins akkoord
Neutraal	Enigszins niet akkoord	Enigszins niet akkoord	Enigszins niet akkoord	Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord
Neutraal	Niet akkoord	Neutraal	Niet akkoord	Neutraal	Enigszins akkoord
Akkoord	Neutraal	Akkoord	Niet akkoord	Neutraal	Enigszins akkoord
Akkoord	Akkoord	Akkoord	Enigszins niet akkoord	Neutraal	Enigszins akkoord
Akkoord	Akkoord	Akkoord	Enigszins niet akkoord	Neutraal	Enigszins akkoord
Enigszins akkoord	Akkoord	Enigszins akkoord	Enigszins niet akkoord	Neutraal	Neutraal
Akkoord	Akkoord	Enigszins akkoord	Niet akkoord	Neutraal	Neutraal
Akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Niet akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord
Akkoord	Neutraal	Akkoord	Niet akkoord	Neutraal	Enigszins akkoord
Akkoord	Neutraal	Akkoord	Neutraal	Neutraal	Enigszins niet akkoord
Akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Niet akkoord	Neutraal	Akkoord

12	13	14	15
Neutraal	Neutraal	Enigszins akkoord	Enigszins niet akkoord
Enigszins niet akkoord	Akkoord	Neutraal	Neutraal
Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins akkoord	Neutraal
Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Neutraal
Enigszins akkoord	Enigszins akkoord	Enigszins akkoord	Enigszins niet akkoord
Niet akkoord	Enigszins akkoord	Niet akkoord	Enigszins niet akkoord
Neutraal	Enigszins akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal
Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Enigszins akkoord
Neutraal	Enigszins akkoord	Enigszins niet akkoord	Neutraal
Enigszins akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Neutraal
Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord	Neutraal
Neutraal	Enigszins akkoord	Neutraal	Akkoord
Enigszins akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Neutraal
Enigszins niet akkoord	Neutraal	Enigszins akkoord	Neutraal
Akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins akkoord
Neutraal	Akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal
Akkoord	Enigszins akkoord	Enigszins akkoord	Akkoord
Akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal	Akkoord
Enigszins akkoord	Enigszins akkoord	Akkoord	Akkoord
Enigszins akkoord	Enigszins akkoord	Enigszins akkoord	Neutraal
Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins akkoord	Neutraal
Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins akkoord	Niet akkoord
Neutraal	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins niet akkoord
Neutraal	Akkoord	Enigszins niet akkoord	Neutraal
Neutraal	Enigszins akkoord	Enigszins niet akkoord	Neutraal
Neutraal	Enigszins akkoord	Neutraal	Enigszins akkoord

6.4. Bijlage 4

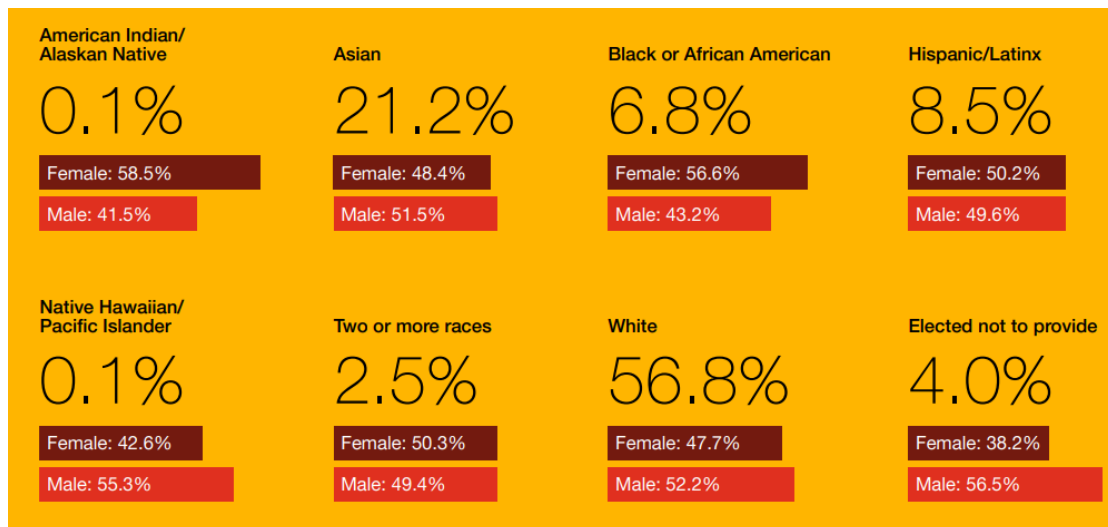
Cijfers workforce Big Four



Figuur 16: Personeelsbestand per leeftijd (Deloitte Impact report, 2022)

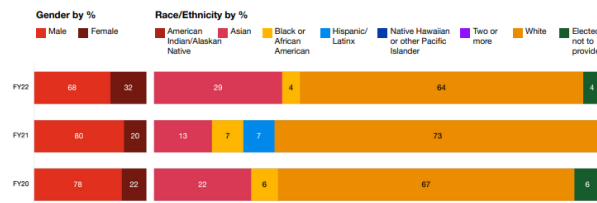


Figuur 17: Cijfers Personeelsbestand: hoogste functies (PwC Purpose Report, 2022)

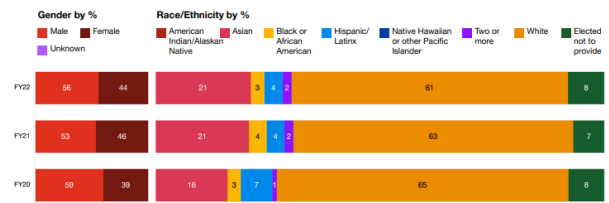


Figuur 18: Cijfers personeelsbestand naar etniciteit (PwC Purpose Report, 2022)

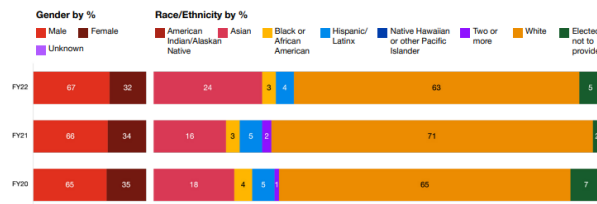
Promotions from Managing Director – FY22 Population: 28⁶



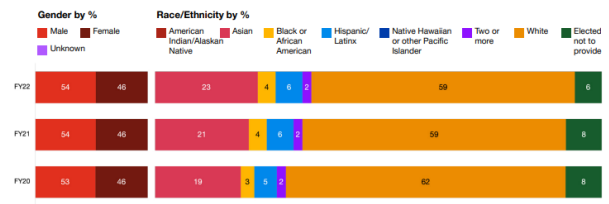
Promotions from Senior Manager – FY22 Population: 1,126⁹



Promotions from Director – FY22 Population: 425³

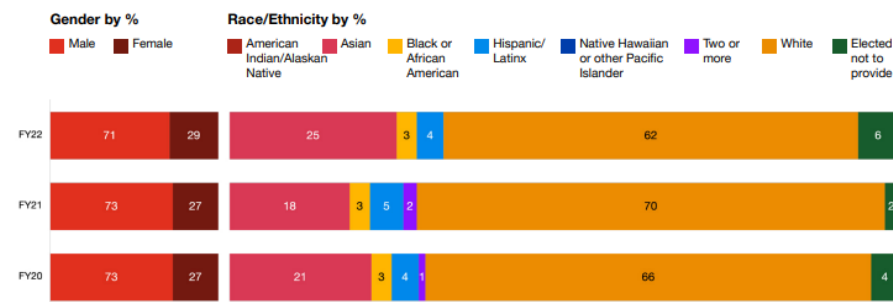


Promotions from Manager – FY22 Population: 2,076⁶

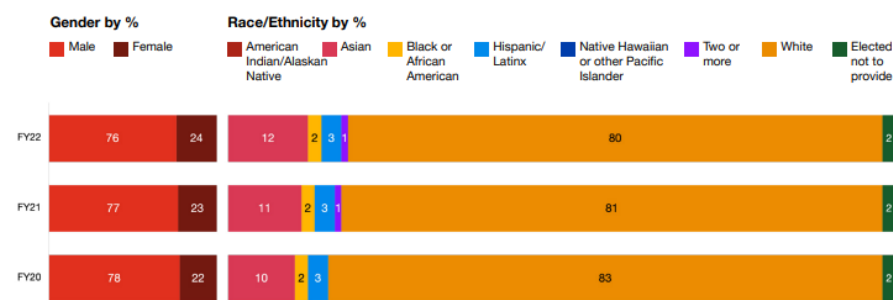


Figuur 19: Cijfers promotie personeelsbestand binnen de hoogste functies (PwC Purpose Report, 2022)

Direct Admit Partners & Internal Admissions to Partner – FY22 Population: 425⁹



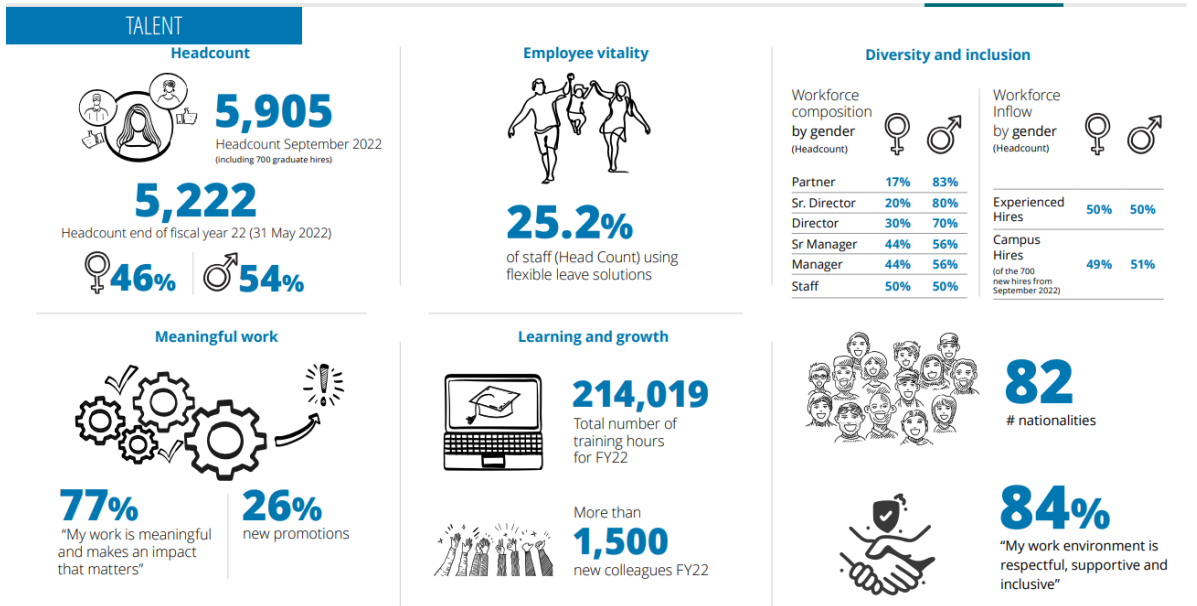
Partners & Principals – FY22 Population: 3,658⁸



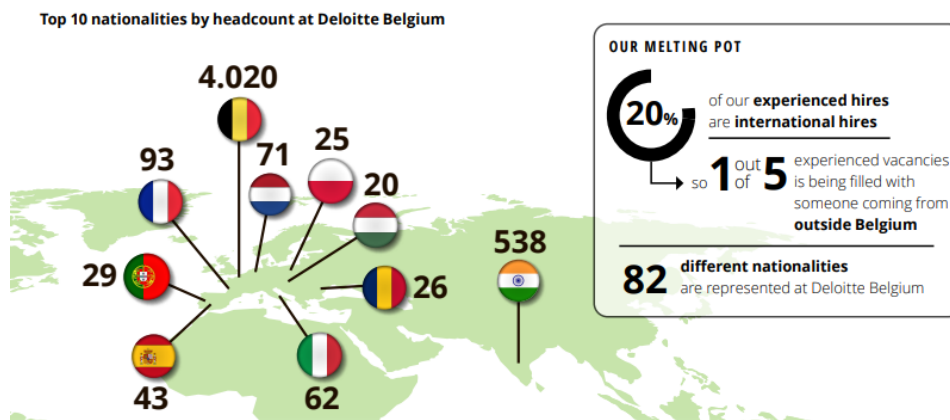
Figuur 20: Cijfers partner niveau (PwC Purpose Report, 2022)

	FY20	FY21	FY22
Total partners and employees	45,234	43,561	47,453
Veterans	1.5%	1.7%	2.0%
Disabilities/Accommodation	2.6%	4.0%	4.3%
LGBTQ+	2.2%	2.5%	2.8%
Straight or heterosexual	56.0%	58.2%	58.2%
Prefer not to share	2.4%	2.7%	2.9%

Figuur 21: Diverse kenmerken personeelsbestand (PwC Purpose Report, 2022)



Figuur 22: Personeelsbestand (Deloitte Impact Report, 2022)

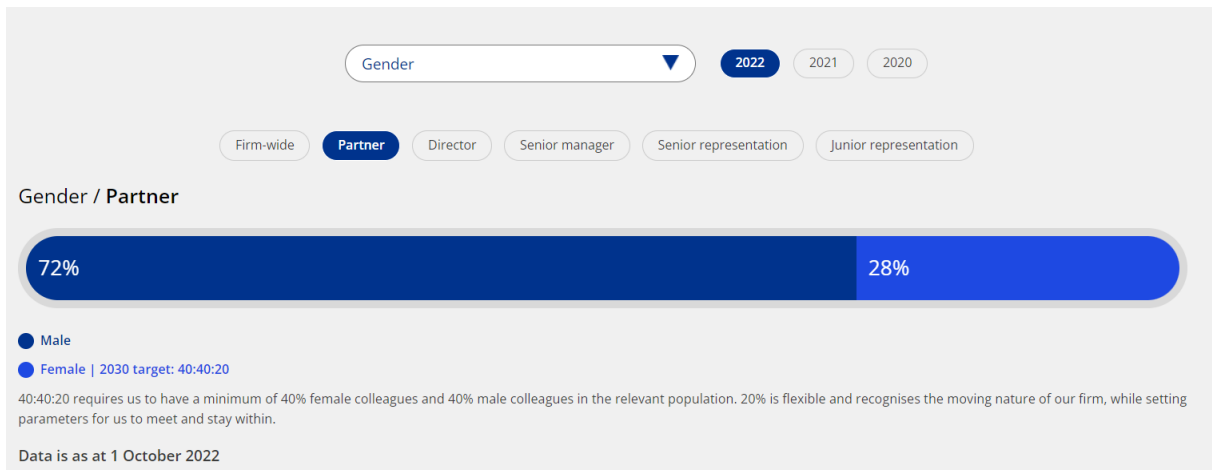


Figuur 23: Personeelsbestand top 10 nationaliteiten Deloitte België (Deloitte Impact Report, 2022)

KPMG firms' gender headcount by level and region

Gender by level	FY22			FY21			FY20		
	Total	Women	Men	Total	Women	Men	Total	Women	Men
Partners	12,321	22.2%	77.8%	11,455	21.2%	78.8%	11,115	20.8%	79.2%
Directors	10,781	33.4%	66.6%	9,842	32.9%	67.1%	9,213	31.6%	68.4%
Leadership	23,102	27.4%	72.6%	21,297	26.6%	73.4%	20,328	25.7%	74.3%
Senior managers	26,250	40.6%	59.4%	23,540	40.5%	59.5%	22,177	39.5%	60.5%
Managers	35,665	45.6%	54.4%	32,181	44.9%	55.1%	30,557	44.7%	55.3%
Management	61,915	43.5%	56.5%	55,721	43.1%	56.9%	52,734	42.5%	57.5%
Senior associates	63,578	50.1%	49.9%	58,894	49.4%	50.6%	57,545	48.8%	51.2%
Associates	117,051	54.5%	45.5%	100,345	55.4%	44.6%	92,023	55.3%	44.7%
Team members	180,629	52.9%	47.1%	159,239	53.2%	46.8%	149,568	52.8%	47.2%
Total partners and employees	265,646	48.5%	51.5%	236,257	48.4%	51.6%	222,630	47.9%	52.1%

Figuur 24: Genderdiversiteit per functieniveau (KPMG Impact Report, 2023)



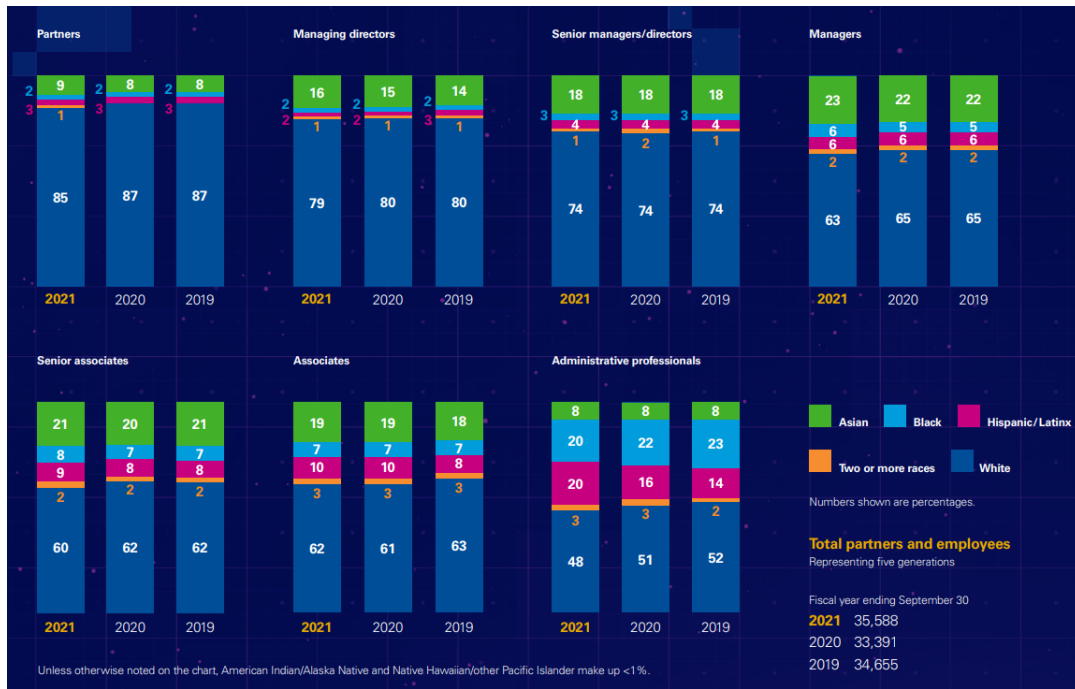
Figuur 25: Genderdiversiteit op partner niveau (KPMG UK, z.d.)



Figuur 26: Personeelsbestand KPMG USA (KPMG DEI Report, 2021)



Figuur 27: Genderdiversiteit per functieniveau KPMG USA (KPMG DEI Report, 2021)



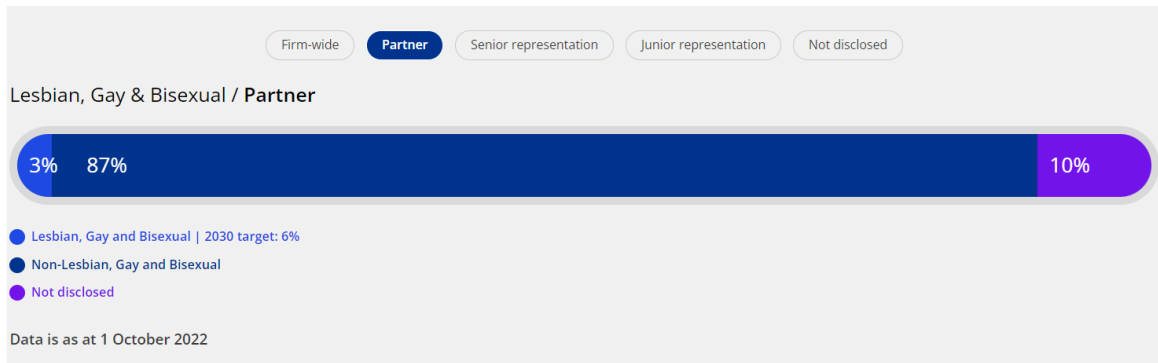
Figuur 28: Etniciteit per functieniveau KPMG USA (KPMG DEI Report, 2021)



Figuur 29: Etnische diversiteit op partnerniveau KPMG UK (KPMG, z.d.)



Figuur 30: Etnische diversiteit op directourniveau KPMG UK (KPMG, z.d.)



Figur 31: LGBT diversiteit op partnerniveau KPMG UK (KPMG, z.d.)



Figur 32: Personen met een fysieke- of mentale beperking op partnerniveau KPMG UK (KPMG, z.d.)

Leadership groups by gender and ethnicity^{5,7}

	FY20				FY21				FY22			
	Total	% Women	% Black and mixed-Black heritage	% other ethnic minority heritage	Total	% Women	% Black and mixed-Black heritage	% other ethnic minority heritage	Total	% Women	% Black and mixed-Black heritage	% other ethnic minority heritage
LLP Board ⁶	10	60	0	10	11	73	0	0	10	60	0	10

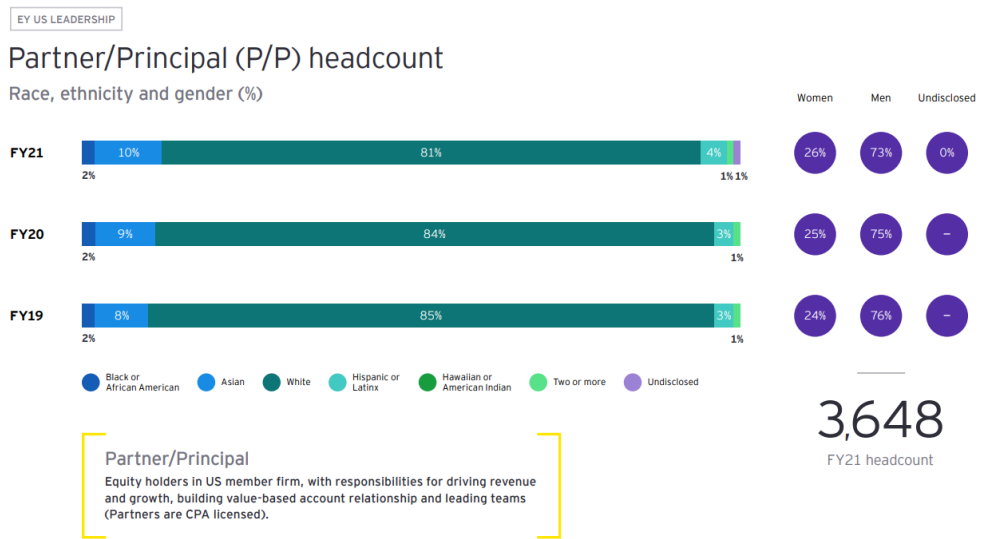
	FY20				FY21				FY22			
	Total	% Women	% Black and mixed-Black heritage	% other ethnic minority heritage	Total	% Women	% Black and mixed-Black heritage	% other ethnic minority heritage	Total	% Women	% Black and mixed-Black heritage	% other ethnic minority heritage
Equity Partners ⁴	716	23%	0.6%	13%	781	24%	0.6%	13%	854	26%	1.0%	14.6%
Non-Equity Partners ⁴									680	29%	1.6%	13.4%
Executive Directors (Non-NEPs)	840	33.5%	1.2%	10.4%	1020	34.1%	1.5%	11.2%	116	34%	1.0%	14.4%
Directors (CBS Rank)									338	49%	1.0%	8.4%

Figur 33: Gender- en etnische diversiteit per functieniveau EY UK (EY, 2022)

Workforce data by role ⁵	Gender		Age		
	Women	Men	Under 30 years old	30-50 years old	Over 50 years old
Hires	46.9%	53.1%	53.0%	43.0%	4.0%
Attrition	16.1%	19.8%	Not measured	Not measured	Not measured
Client serving					
Partner	26%	74%	0%	60%	40%
Non-Equity Partner	29%	71%	0%	74%	26%
Executive Director	34%	66%	0%	66%	34%
Senior Manager	40%	60%	4%	87%	9%
Manager	48%	52%	28%	69%	3%
Senior	47%	53%	67%	31%	1%
Staff/Assistant	46%	54%	94%	6%	0%
EY Internal support services such as: Global and Area leadership, Technology, Talent, Finance, Brand, Marketing and Communications; Knowledge, Markets; and Risk Management					
Director	49%	51%	0%	59%	41%
Associate Director	60%	40%	1%	78%	21%
Assistant Director	66%	34%	7%	82%	11%
Supervising Associate	62%	38%	14%	75%	11%
Senior Associate	74%	26%	34%	55%	11%
Associate	68%	32%	45%	35%	20%
Admin	96%	4%	5%	47%	47%

People by service line ⁶	FY20			FY21			FY22		
	Total	% Women	% Black and mixed-Black heritage	Total	% Women	% Black and mixed-Black heritage	Total	% Women	% Black and mixed-Black heritage
Assurance	4,937			5,089			5,401		
Tax	3,731			3,844			4,137		
Consulting	3,059			3,383			4,092		
Strategy and Transactions	1,611			1,598			1,773		
Core business services	3,627			3,489			3,559		
Total	16,965			17,403			18,962		

Figuur 34: Personeelsbestand per functie EY UK (EY, 2022)



Figuur 35: Partner/Principel personeelsbestand EY US (EY DEI Report, 2022)

6.5. Bijlage 5

Vacatures Big Four

Our offer

- We offer extensive trainings, both on technical matters, as well on soft skills and project management;
- We offer you an attractive remuneration package (competitive salary, net allowances and extensive fringe benefits: company car with fuel card, smart phone, health insurance, pension plan, etc);
- We are proud of our flexible working arrangements, and we will support you to build a successful career and deliver excellent client service without sacrificing your personal priorities. While our client-facing profession might require regular travel, and at times working at client sites, we are committed to help you achieve a work-life balance;
- At EY we are passionate about the inclusion and support of individuals of all groups; we do not discriminate on the basis of race, religion, gender, sexual orientation, or disability status.

Figuur 36: Vacature: Junior Accountancy & Business Consultant (EY, 2023)

We offer

- A corporate culture in which **personal growth, mutual trust and lifelong learning** are being fostered.
- **An inclusive workspace** that encourages diversity and pursues mutual respect and tolerance for each other's beliefs and background.
- Professional experiences in **an international and dynamic working environment** to boost your career journey.
- **A competitive and attractive compensation package** and a great number of extralegal advantages such as a hospitalization insurance, net allowances, a lease car with fuel card, a laptop and iPhone/iPad, 27 vacation days as well as the opportunity to shape your compensation package to your needs with our ReFlex@KPMG plan.
- **A flexible, hybrid working schedule** where employees can work from different locations: at home, at the office, on the go or at a client's site.
- A professional environment that heavily invests in its people's development of soft skills and technical know-how, by organizing both **classroom and virtual trainings**.
- A wide range of **teambuilding activities and social events** that enable new joiners to meet colleagues within the wider KPMG community and have some fun along the way.
- A comprehensive **well-being programme** that includes hospitalization insurance and several initiatives that focus on mental health.

Figuur 37: Vacature: Junior Accountant (KPMG, 2023)

Our culture and workplace are something we're proud of. Here's a sneak peek at some of the benefits you can look forward to:

- Flexibility: Flexible working hours with Work@PwC Reimagined so you can decide your most effective working pattern.
- Infinite learning and growing: Broad opportunities to learn every day and exciting career pathways that help you explore different disciplines or areas of expertise.
- Rewards that matter to you: A flexible rewards plan gives you access to a wide range of benefits so you can make the choices that best fit your personal circumstances and lifestyle.
- Diversity: We believe that diversity makes PwC stronger. It helps us solve problems and deliver added value to our clients. We encourage an inclusive culture where people can get the best out of themselves.
- A sustainable mobility offer: We offer a wide range of sustainable mobility options.
- Wellbeing: An extensive health programme that includes access to an online wellbeing platform, yoga and pilates courses, sports communities and mental resilience workshops
- International PwC network: Broad access to industry expertise, both locally and through our wider global network of member firms.
- Supporting you in every phase of your life, including Teddy Care (childcare in the event of illness) and family friendly work schemes

Figuur 38: Vacature: Junior Accountancy & Tax Consultant (PwC, 2023)

Why Deloitte?

Be the true you! We foster diversity and inclusion and encourage you to bring your authentic self to work. Explore, question and collaborate while building a career that inspires and energises you.

Never stop growing! Diversity of thought makes us stronger. At Deloitte, we tailor a personalized learning experience, offering you the opportunity to grow at your own pace and achieve maximum impact.

We practice what we preach! As a Purpose-led organisation, at the heart of everything we do is a set of timeless principles and [unifying values](#).

Life looks different for each of us, so we created a varied benefits package that you can tap into:

- **My Benefits My Choice**, a flexible rewards plan tailored to your lifestyle and priorities
- Sustainable transport options offered by **Mobility@Deloitte**
- Flexible work arrangements for all and initiatives supported by **Parents@Deloitte**
- Wellbeing tips and activities powered by **Energise@Deloitte**
- Topped off with other health benefits and insurance opportunities

Empowering our employees with **flexible work arrangements** remains essential in today's reality:

- **Hybrid workplace:** combination of home office and on-site (+10 offices in Belgium or client's premises).
- **Part-time employment:** all our jobs are open to part-time work under a 90% or 80% regime.
- **Combining studying and working:** we find solutions that enable you continue your education while working at Deloitte

Figuur 39: Vacature: Tax (Deloitte, 2023)