

Ouderenbeleid te zwak voor vergrijzing

Gedwongen door overheidsbeleid en vergrijzing krijgen accountantskantoren aandacht voor hun oudere medewerkers. Toch is van structureel beleid nauwelijks sprake. Kantoren zijn bang voor hordes uitgebluste ouderen over de vloer. Terwijl echt leeftijdsbewust personeelsbeleid dit doemscenario juist voorkomt.

HENK VLAMING

Hans Koning, managing partner van Berk, laat een speelgoedautootje zien. Een zwarte Lancia met de bedrijfsnaam erop. Met de grote uitvoering hiervan gaan de accountants van Berk voortaan naar de klanten. Vroeger reden ze in een Volkswagen Golf. Met de Lancia komen ze beter voor de dag bij klanten, denkt Berk. Maar ook denkt het kantoor dat het een lokkertje is voor startende accountants. Zoals in de hele accountancy jaagt ook Berk vol overgave op jong talent. Dat wordt echter steeds schaarser. Opleidingen leveren steeds minder instromers af. Zeker als de markt weer aantrekt schiet zelfs de beste wervingscampagnes te kort om voldoende jongeren binnen te halen voor een solide personeelsbezetting.

Exodus

Toch zou van personeelsgebrek geen sprake hoeven te zijn. Als kantoren ten minste meer moeite zouden doen het grote verloop van vooral oudere accountants te keren. Tegenover de moeizame instroom van jongeren staat een exodus van ouderen. "Rond hun veertigste staan veel medewerkers op een tweesprong in hun carrière. Een groot aantal verkiest het om de loopbaan voort te zetten buiten de accountancy", zegt René van Peursen, financieel directeur van Berk.

Kantoren zien dit als een natuurlijk proces, waarin ze niet ingrijpen. Ouderen zijn duurder dan jongeren, minder productief en hun motivatie laat te wensen over, zo is het gevoel. Jongeren daarentegen hebben actuele kennis, zijn relatief goedkoop en goed voor een dyna-

misch imago. Logisch dus dat de voorkeur daar naar uitgaat. Een neveneffect is evenwel dat er in ouderen minder wordt geïnvesteerd. Zodra hun ontwikkeling niet meer groeit kunnen ze beter vertrekken. Ouderenbeleid is in de accountancy zwak ontwikkeld en soms regelrecht verdacht. "Wij hebben geen ouderenbeleid", zegt Van Peursen. "Die term is verzonnen door ambtenaren die er op hun vijftigste willen uitvliegen op kosten van de gemeenschap."

Wal keert schip

Maar de wal keert het schip. Vorig jaar telde Nederland 2,1 miljoen vijftigplussers, zeshonderdduizend meer dan tien jaar geleden. Het aantal twintigers is in dezelfde tijd afgenomen met ongeveer dezelfde cijfers. Het zijn er nu twee miljoen, een half miljoen minder. Vooral na 2010 zal het hard gaan met de vergrijzing. Met deze gegevens in het achterhoofd probeert de overheid ouderen te dwingen langer door te werken. Zo wil het kabinet korte metten maken met de vervroegde uittreding door het afschaffen van fiscale vrijstelling voor vut en prepensioen. Zo'n maatregel zou het financieel onhaalbaar maken om vervroegd uit te treden. Een voorstel voor die fiscale herziening heeft het kabinet weer ingetrokken, maar vele denken dat het een kwestie van tijd is voor het onderwerp weer terugkeert op de politieke agenda. Met fiscale dwang kan de overheid ook de pensioengerechtigde leeftijd opvoeren tot bijvoorbeeld 67. Ook hierop is al gezinspeeld, zonder dat er echter concrete plannen zijn.



FOTO: FOTOSTOCK

Langer binden

Vooral de grotere accountantskantoren hebben wel in de gaten dat ze hun personeelsbeleid zullen moeten aanpassen aan deze ontwikkelingen. Deloitte bijvoorbeeld heeft gepensioneerde accountants gevraagd om in deeltijd te blijven werken. Enkele tientallen hebben aan dat verzoek voldaan.

“Wij weten dat de schaarste steeds groter wordt”, zegt Tine Schuhmacher, directeur human resource management ad interim van Deloitte. “We hoeven alleen maar te kijken naar de opleidingen, die steeds minder jongeren afleveren. Daarom zijn we al een tijdje bezig om te bezien hoe wij onze oudere medewerkers effectief kunnen blijven inzetten bij het begeleiden en coachen van de jongere medewerkers. We kijken ook hoe wij mensen langer kunnen binden. Eén van onze laatste

maatregelen is om medewerkers jaarlijks acht dagen onbetaald verlof te geven. Vanaf hun veertigste krijgen zij drie extra vrije dagen, die wel betaald worden. Die hoeven ze ook niet te compenseren met extra werk.”

Interne taken

Ook andere kantoren passen zich aan. “Natuurlijk hebben wij een beleid dat is gericht op oudere medewerkers”, zegt Marja Marcus, beleidsmedewerker corporate human resource van KPMG. “Ons belangrijkste doel is om via het loopbaanbeleid oudere medewerkers inzetbaar te houden bij de klanten. Als het werken in de buitendienst te zwaar wordt, kijken wij of werk bij de klanten vervangen kan worden door interne taken. Coachen van jongeren bijvoorbeeld. En misschien zijn er klanten die beter bij ouderen

In tal van branches hebben ouder wordende werknemers recht op omscholing, werktijdverkorting en werkverlichting.

passen. Daarnaast is er de mogelijkheid om minder te werken. Medewerkers van vijftig jaar krijgen vijf vakantiedagen extra. Iedereen kan maximaal tien extra vakantiedagen bijkopen. Vanaf zestig jaar krijgt men werktijdverkorting van 2,5 uur per week. Via een flexibel spaarpensioen kan men sparen voor vijftig procent werktijdvermindering vanaf zestig jaar. KPMG betaalt de helft. Maar dat is tamelijk uitzonderlijk. Wie wil er nu terug in inkomen?”

PricewaterhouseCoopers laat zich evenmin onbetuigd. “Wij kennen hier de flexibele pensioenleeftijd”, zegt Casper van Leeuwen, directeur human capital van PricewaterhouseCoopers. “Wie ouder is dan 55 krijgt een extra vrije dag, wie ouder is dan zestig krijgt twee extra vrije dagen. De werkgever en de ouderen delen de kosten.”

CAO's

Het effect van dit soort maatregelen is nog nauwelijks zichtbaar. Het aantal ouderen is nog steeds laag. Bij Deloitte werken nu 374 55-plussers op een personeelsbestand van zeventuizend. Het aantal zestigplussers bij PricewaterhouseCoopers is twee procent. “Dat zal niet veel anders zijn dan bij andere bedrijven”, denkt Van Leeuwen. Daarin heeft hij gelijk. Het aandeel werkzame zestigplussers bedraagt landelijk net iets meer dan één procent.

Toch is een pluimpje voor de accountancy te veel van het goede. In vergelijking met de rest van het bedrijfsleven zijn de initiatieven in ►

Verschillende ervaringen

Ouderen hebben verschillende ervaringen in de accountancy. "Ik was met 57 jaar opgebrand", vertelt Mathieu Korsten, voormalig accountant van een accountantskantoor in Maastricht, dat inmiddels is overgenomen door Deloitte. In zijn tijd kende de accountancy nog helemaal geen ouderenbeleid. "Het vak was toen al hectisch. Ik denk dat de hectiek met een factor twee is vermenigvuldigd. Ik vraag mij af hoeveel jongeren dat zullen volhouden tot hun pensioen."

Iemand die dat wel volhoudt is Luc Eeckhout, supervisor bij KPMG. Hij is onlangs zestig geworden, maar vertoont nog geen tekenen van slijtage. "Als ik niet tevreden zou zijn, zou ik geen veertig jaar in loondienst zijn. Maar ik zou het prettig vinden als ik na veertig dienstjaren 32 uur in de week zou mogen werken. Ik heb echter recht op 2,5 uur minder werken nu ik zestig ben. Dat lijkt vooral een geste. In drukke perioden draai ik gewoon veertig uur. Ik ga niet in mijn eentje weg als de ploeg nog volop bezig is een deadline te halen. Een ouderenbeleid zie ik er niet in, hoewel het er misschien wel is in de ogen van de werkgever. Wij werken hier met twintig mensen die ouder zijn dan zestig. Ik zit met een aantal van hen op één kamer. Vaak kunnen wij met onze wensen nog beter terecht bij de directeuren dan bij onze eigen ondernemingsraad. De partners worden namelijk al wat ouder, die kunnen met ons meevoelen. Maar in de ogen van de ondernemingsraad zijn wij maar een kleine groep. Als zij daar apart beleid voor moeten maken, denken ze misschien dat ze dat straks voor andere groepen ook moeten gaan doen."

'Ik draai gewoon veertig uur.'

Wetenschap over ouderen

Er wordt steeds meer onderzoek gedaan naar oudere werknemers. De Taskforce Ouderen en Arbeid, een adviescommissie van de regering, constateerde dat jongeren vaker **ziek** zijn dan ouderen. Maar ouderen zijn daarentegen langer ziek.

Oudere werknemers zijn ook minder productief. Tot hun vijftigste stijgt hun **productiviteit** gestaag, constateerde de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek eerder dit jaar. Daarna wordt het snel minder. Daar zit overigens rek in. Tien jaar geleden lag de productiviteitspiek tussen veertig en 45 jaar. Die productiviteit van ouderen is puur lichamelijk bepaald, blijkt uit promotieonderzoek aan de Universiteit van Tilburg. Ouderen werken veel intensiever dan jongeren. Daarbij stijgen hun hartslag en spierspanning. Jongeren die moe worden verslappen daarentegen en hun hartslag daalt. Zij kunnen het tempo gewoon niet bijbenen hierdoor. Maar ouderen slijten sneller, omdat hun spierspanning ook na het werk hoog blijft. Daardoor hebben ze meer tijd nodig dan jongeren om te herstellen. Zij zijn vatbaarder voor oververmoeidheid en burnout. Meer **rustmomenten** voor ouderen zijn nodig, al hoeven die niet lang te duren. De inzetbaarheid van ouderen hangt echter mede af van de scholing van ouderen. Naarmate ze ouder worden krimpt hun werkgeheugen, volgens promotieonderzoek van vorig jaar aan de Universiteit Maastricht. Ze hebben daarom meer moeite om **complexe vaardigheden** te leren. Ouderen kunnen hun informatie minder snel activeren dan jongeren en irrelevante informatie minder snel wegdrücken. Maar dat wil niet zeggen dat ze niets meer kunnen leren. Opleidingen voor ouderen moeten zo min mogelijk irrelevante informatie bevatten, luidt de aanbeveling. Toch is dat niet genoeg om ze actief te houden. Daarvoor moeten ook de jongeren worden aangepakt. Onderzoek aan de Universiteit Twente heeft uitgewezen dat jonge managers sterke **vooroordelen** hebben tegen oudere medewerkers. Bij het beoordelen van ouderen laten zij vooral hun gevoel meewegen.

Meer tijd nodig om te herstellen.

de accountancy gering. Vijfenvestig procent van de recent afgesloten CAO's bevat maatregelen om oudere werknemers inzetbaar te houden. Omscholing, werktijdverkorting en werkverlichting zijn faciliteiten waar ouder wordende werknemers in tal van branches recht op hebben.

Zo ver durven accountantskantoren niet te gaan. Men is bang te worden opgezadeld met dure ouderen die minder in het laatje brengen. Ouderen die willen blijven moeten vooral productief zijn. Het mag hen dan ook niet te gemakkelijk worden gemaakt. "We hebben wel aan werktijdverkorting voor ouderen zitten denken", zegt Schuhmacher van Deloitte. "Maar onze filosofie is dat wij ouderen willen stimuleren en motiveren, in plaats van hen mentaal voor te bereiden op vroegtijdige uitstroom."

Pragmatisch

Maatregelen in de accountancy zijn nauwelijks te typeren als ouderenbeleid. Ze komen niet voort uit een structurele aanpassing van arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden die medewerkers rechten en zekerheid verschaffen. Het zijn gelegenheidsbeslissingen, gebaseerd op individuele gevallen die zich aandienen in functioneringsgesprekken. "We proberen medewerkers in te zetten op hun sterke punten", zegt managing partner Hans Koning van Berk. "Dat kan betekenen dat we ouderen minder stressgevoelige projecten geven als ze het rustiger aan willen doen. Of op kwaliteitsprojecten. Er zijn in het midden- en kleinbedrijf ook klanten die juist bij voorkeur een oudere accountant hebben."

Zulke tegemoetkomingen vloeien voort uit een pragmatische ruil. Tegenover de faciliteiten eist de werkgever een gepaste inzet en attitude van de oudere medewerker, die vanwege zijn leeftijd nauwelijks een kant op kan. "Het is de verantwoordelijkheid van elk individu om aan zijn eigen ouderenbeleid te werken", zegt Van Peursen, die zelf 57 is en uit ervaring weet hoe je fit moet blijven op latere leeftijd. Moeiteloos draait hij nog werkweken van meer dan vijftig uur, waarmee hij als oudere in de accountancy een norm zet. "Je kunt als vijftiger niet drie avonden in de week doorzakken en dan de volgende dag als een jonge god onder hoge werkdruk floreren. Je weet welke werkzaamheden en

Brede opleidingen en horizontale doorstroom moeten tot de mogelijkheden gaan behoren.

Maatregelen ouderenbeleid

- **Persoonlijke ontwikkelingsplannen** De zogenaamde pop's worden in steeds meer bedrijven gehanteerd. Het zijn individuele afspraken tussen medewerkers en de werkgever over de verdere ontwikkeling van de medewerker.
- **Job rotation** Men knapt niet altijd af op het werk, maar vaak ook op de sleur. Door ze af en toe op andere functies te zetten, kan worden voorkomen dat de verveling toeslaat.
- **Loopbaan-counseling** Medewerkers moeten iets te kiezen hebben in hun werk. Daarom moeten zij worden geïnformeerd over de mogelijkheden die zij hebben en de keuze hebben om zich in een bepaalde richting te ontwikkelen.
- **Opleiden** Medewerkers moeten bij blijven, maar moeten er wel de kans toe krijgen. Scholing is ook voor hen van belang om in de race te blijven.
- **Duobanen** Bepaalde werkzaamheden kunnen door twee mensen worden uitgevoerd, waarbij een oudere aan een jongere werknemer wordt gekoppeld. Zij kunnen de werkzaamheden zo verdelen dat de oudere werknemer beter in staat is de werkdruk aan te kunnen.
- **Taakdifferentiatie** Alle werkzaamheden in de organisatie worden beschreven. Daarna wordt bekeken welke taken geschikt zijn voor ouderen. De belastende taken kunnen dan voor een groot deel bij jongeren terecht komen.
- **Deeltijd** Sommige mensen kunnen of willen geen hele weken meer werken. De Wet Aanpassing Arbeidsduur kent werknemers sinds drie jaar het recht toe deeltijdwerk te eisen.
- **Demotie** Een loopbaan hoeft niet altijd naar boven te gaan, die kan ook weer omlaag. Zeker bij werknemers is het geen geliefd instrument, maar het kan wel heel geschikt zijn om ouderen binnenboord te houden door ze een tandje lager te laten werken.
- **Collegiale doorlening** Een kantoor kan medewerkers tijdelijk stationeren bij een ander bedrijf, zo mogelijk zelfs buiten de accountancy. Het dienstverband blijft gehandhaafd. De wet heeft deze mogelijkheid keurig geregeld.
- **Vrije tijd** Ouderen kunnen extra vrije tijd krijgen, al dan niet betaald door de werkgever.
- **Arbeidstherapie** Zieke medewerkers kunnen op basis van arbeidstherapie weer aan het werk. Dat voorkomt onnodige uitval. En veel kosten voor de werkgever.

Senioren in cijfers

Ondanks alles zijn 'ouderen' in het openbaar beroep als geheel niet ondervertegenwoordigd. Met 9,3 procent werken er bij de accountantskantoren relatief zelfs meer 55-plussers dan bij de interne, overheids- en finad-accountants. De verklaring voor deze - gezien het ontbreken van serieus ouderenbeleid - paradoxaal hoge 'senioren-score' ligt echter goeddeels in het forse aantal kleine kantoren, zo blijkt. Bij de grotere kantoren (twintig of meer RA's) is met name de groep tussen 46 en 55 jaar wel degelijk relatief dun gezaaid. RA's jonger dan 36 werken er juist relatief erg veel: 43,8 procent van het totale personeelsbestand, tegen 36,7 procent in de op een na 'jongste' sector, de interne accountancy.

Leeftijdsverdeling actieve RA's (percentages)

	Openbaar	Overheid	Finad	Intern	Openbaar kantoren ≥ 20 RA's)
< 35	36,1	17,3	28,6	36,7	43,8
36-45	33,2	44,5	42,1	35,8	30,5
46-55	21,4	31,2	21,2	21,8	18,1
56 >	9,3	7,0	8,1	5,7	7,6
Totaal	100	100	100	100	100

taken bij je horen, daar moet je op anticiperen." Hoe nuttig op zichzelf ook een aanpak als deze is geen structureel antwoord op de vergrijzing. Het grote vraagstuk in de accountancy is niet om de ouderen die blijven hangen een steuntje in de rug te geven. Dat zijn er namelijk niet veel. Voor de vele veertigers en zelfs dertigers die voortijdig afhaken is er nog steeds geen perspectief. Kantoren lijken onvoldoende te onderkennen dat zij afhaken vanwege werkdruk, gebrekkige perspectieven en interne verhoudingen.

"Ouderenbeleid hoort al te beginnen als accountants binnenkomen", stelt Harry Welters, gepensioneerd manager recruiting bij Deloitte. "Er moet beleid komen voor medewerkers van 28 tot bijvoorbeeld 45 jaar zodat je ook op uitstroom kunt sturen. Zo denken kantoren echter niet, die gaan uit van natuurlijke selectie van het personeelsbestand."

Oplossingen op maat - het antwoord dat accountantskantoren nu bieden - betekenen dat de bedrijfsvoering niet structureel wordt aangepast. Zo lang dat niet gebeurt is de accountancy niet berekend op een grote toename van ouderen en derhalve blijft de uitstroom van oudere accountants groot.

'Statusgevoelig'

Kantoren die werk willen maken van een ouderenbeleid, moeten veel eerder ingrijpen in de loopbanen van hun medewerkers. Brede opleidingen, ook voor langer zittende accountants, en horizontale doorstroom moeten ook tot de mogelijkheden gaan horen. Hiermee kunnen kantoren voorkomen dat accountants te snel uitgegroeid zijn. Accountantskantoren hebben hier nog weinig ervaring mee. Accountants zelf werken ook niet echt mee.

"Accountants zijn er te statusgevoelig voor", meent Paul Stoele, die accountantskantoren adviseert over hun bedrijfsvoering.

"Werkgevers beginnen er evenmin aan. Het is jammer dat de accountancy niet beter georganiseerd is. Men steekt de koppen niet bij elkaar om naar structurele oplossingen te zoeken. Daardoor laat men zich leiden door incidenten en vindt men steeds opnieuw het wiel uit. Maar accountantskantoren moeten beter gaan nadenken over de toekomst en het beleid dat daarvoor moet worden ontwikkeld. Net als echte bedrijven." ■

'Ouderenbeleid hoort al te beginnen als accountants binnenkomen.'