

LEEFTIJDSEWUST PERSONEELSBELEID WINT LANGZAAM TERREIN

Oudere accountant nog steeds zeldzaam



Marja Marcus (KPMG): 'Ouderen zijn de meest 'individualistische groep' die er bestaat.'

Door de 'vertrekcultuur' werken er bij de meeste accountantskantoren nauwelijks RA's van 45 jaar of ouder die geen partner zijn. De accountancy kent geen cultuur van 'boeien en binden'. Toch zal ook in deze sector leeftijdsbewust personeelsbeleid belangrijker worden.

TEKST ANNEGREET VAN BERGEN | BEELD CORBIS, MARJA BROUWER



Vraag accountantskantoren naar het aantal RA's van 45 jaar en ouder die zij in dienst hebben en die geen partner of director zijn. Of je die vraag nu aan grote of aan kleine kantoren voorlegt, het antwoord wordt stevast in een soort Jip en Janneke taal gegeven. 'Nog geen handvol.' 'Op de vingers van één hand te tellen.' Bij de big four is het antwoord een fractie anders. Daar gaat het hooguit om de vingers van twee handen. Het is opmerkelijk dat relatief weinig oudere registeraccountants in het openbaar beroep werken. In de eerste plaats omdat de beroepsbevolking ontgroent. Ten tweede omdat de sector al jaren zucht onder grote personeelstekorten. Vooral vanwege dat laatste zou je verwachten dat ook accountantskantoren zich zouden laten leiden door het credo 'boeien en binden', een thema dat al geruime tijd een prominente plek heeft op de agenda van andere bedrijven met veel hoogopgeleid personeel.

'UIT ZICHZELF WEG'

Niets is minder waar. Schoorvoetend heeft de sector het principe van *up or out* losgelaten en het ingewisseld voor het iets ruimhartiger *grow or go*. Maar in de praktijk lijkt er weinig te veranderen. Nog

steeds stappen veel oudere RA's die niet tot de hoogste regionen van het kantoor doordringen, vanuit het openbaar beroep over naar bedrijfsleven of overheid. Volgens Jan de Lepper, hoofd human resource management van BDO, hanteert BDO de principes van *up or out* en *grow or go* niet meer zo stringent. "Maar", zo zegt De Lepper, "in de praktijk gaan RA's vaak uit zichzelf weg als blijkt dat ze geen partner of director kunnen worden. Het is een soort natuurlijke selectie, ingegeven door het idee dat je het niet hebt gemaakt wanneer je de top niet bereikt".

BRANCHECULTUUR

Op dit proces heeft de organisatie nauwelijks invloed, is de ervaring van De Lepper. "Het idee dat je per se de top moet bereiken om succesvol te zijn, is in de loop der jaren in de cultuur van de branche binnengeslopen. Vreselijk jammer. Want er zijn heel mooie functies, ook voor oudere RA's."

Tegelijk heeft De Lepper er begrip voor dat RA's zelf "bijtijds" weggaan. "Hoe jonger ze vertrekken, des te flexibeler zijn ze en des te groter hun kansen op de arbeidsmarkt."

Zijn collega Nol Bakker van Mazars ziet het bijna net zo. "Vanuit de organisatie is *up or out* helemaal niet meer vanzelfsprekend. Als organisatie kunnen we het ons ook niet meer veroorloven om te zeggen 'ga maar weg'. Maar de mensen willen zelf weg."

AMBIVALENTIE

Toch voelt Bakker een zekere ambivalentie. "Als organisatie moet je de blijvers er wel voor waarschuwen dat degenen die na hen zijn gekomen hen mogelijkzwaar zullen overvleugelen. Bovendien, wie op zijn 35ste RA is geworden, kan niet dertig jaar hetzelfde werk blijven doen."

Dat hoeft ook niet. Want er zijn wel





Nol Bakker (Mazars): ‘Het idee om ouderen minder te belasten is achterhaald.’

Marcel Smeulders (Grant Thornton): ‘Het vertrek van 45-plus RA’s heeft met henzelf en de cultuur in de branche te maken.’

degelijk mogelijkheden om ook als niet-partner een interessante loopbaan te hebben en een substantiële bijdrage te leveren. Bij Mazars is er een beperkt aantal RA's in loondienst.

Bakker: “Zij onderhouden cliëntcontacten, ze acquireren, doen beoordelingen, zijn verantwoordelijk voor beleidsontwikke-

De officiële pensioenleeftijd voor partners ligt meestal tussen de 55 en 62 jaar.

ling en geven leiding aan verschillende teams. Kortom, ze hebben veel zelfstandiger en verantwoordelijker werk dan alleen het leiden van een controleteam.” (Zie ook kader ‘Jongere baas’.)

AANDOENLIJK JONG

Door deze diepgewortelde vertrekcultuur is de gemiddelde leeftijd in accountantsbranche aandoenlijk laag. Ook wanneer het om het totale personeelsbestand gaat. Door deze jeugdigheid is er vrij weinig belangstelling voor de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Veel kantoren hebben deze cijfers dan ook niet of nauwelijks in detail beschikbaar. Het vaakst wordt een gemiddelde leeftijd van dertig tot 35 jaar voor het totale personeel gerapporteerd. Bij de RA's ligt het gemiddelde op circa veertig jaar. Naar schatting is slechts tien procent van het totale personeel ouder dan vijftig. Bij zo'n leeftijdsopbouw zouden de meeste bedrijven en overheidsorganisaties hun vingers aflikken. Neem bijvoorbeeld de politie. Daar is een kwart van het personeel ouder dan vijftig. De voorspellingen zijn dat het aandeel van de vijftigplussers

in het politiekorps over zes jaar is opgelopen tot een derde. Geen wonder dat dit soort organisaties zich hard maken voor ouderenbeleid.

‘GEEN ISSUE’

Zo niet de accountantssector. Illustratief is de houding van accountantskantoor Berk. Vijf jaar geleden zei een woordvoerder van dat kantoor in ‘de Accountant’: “Wij hebben geen ouderenbeleid. Die term is verzonnen door ambtenaren die er op hun vijftigste willen uitvliegen op kosten van de gemeenschap.” Als Berk in 2009 wordt gevraagd hoe het nu met hun ouderenbeleid is gesteld, is het antwoord iets vriendelijker maar niet minder resoluut: “Ouderenbeleid is geen

issue bij Berk. Berk kijkt veel meer naar de ontwikkelingen van de individuele Berk'ers.”

GEEN PRIORITEIT

Ook bij collega-kantoren staat het onderwerp zelden hoog op de prioriteitenlijst. Meeuwis Bouw, als bestuurder bij CROP medeverantwoordelijk voor het personeelsbeleid, zegt dat er bij CROP nog weinig aanleiding is om na te denken over ouderenbeleid. Naast de partners is er slechts een handvol vijftigplussers, voornamelijk secretariaal personeel. “Maar misschien moeten we binnenkort wel over ouderenbeleid gaan nadenken. De beschikbaarheid van jong personeel neemt af, terwijl we nu ook al een klein beetje zien dat de ‘verkasbaarheid’ van

Paradox: seniorenregelingen hebben averechts effect

Het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut constateert in de recent verschenen studie ‘De vervagende grens tussen werk en pensioen’ een opmerkelijke paradox: werknemers die gebruikmaken van seniorenregelingen treden gemiddeld eerder uit dan werknemers die hier geen gebruik van maken. Met andere woorden: regelingen die bedoeld waren om de loopbaan te verlengen hebben het **omgekeerde effect** en worden vooral gebruikt als opstap naar een vervroegd pensioen. Overigens zijn het lang niet altijd de werknemers die het initiatief tot definitieve uittreding nemen. Meer dan een kwart van vervroegde uittreders zegt eerder te zijn gestopt dan ze van plan waren, omdat ze een *offer you can't refuse* kregen. Dit verklaart ook waarom de retoriek rond langer doorwerken zo verschilt van de praktijk van alledag. Jaren was er een **stilzwijgend pact** van werkgevers en werknemers. Dankzij de uittredingsregelingen waren er aldoor mogelijkheden voor werkgevers om goedkoop te reorganiseren en het personeelsbestand te verjongen, terwijl werknemers zeker waren van hun inkomen en vervroegd van hun - al dan niet welverdiende - rust konden genieten.

Hierdoor hadden luwtmaatregelen een tegenovergesteld effect. Door de mentaliteit van het ontzien van ouderen hadden bedrijven weinig of geen ervaring met het investeren in en het activeren van oudere werknemers. Dat werkt het vooroordeel in de hand dat ouderen niet meer kunnen meekomen. Er was sprake van een **self-fulfilling prophecy**. Door het afschaffen van de fiscaal vriendelijke behandeling van collectieve uittredingsregelingen lijkt die spiraal eindelijk te worden doorbroken.

mensen geringer wordt. Dat zal in het huidige economische klimaat alleen nog maar erger worden. Kortom, we moeten al met al rekening gaan houden met een oudere bezetting.”

Uit de NIVRA-cijfers (zie kader ‘Een jong beroep’) valt al een zekere ontgroening af te lezen. Was in 2004 36,1 procent van de RA's in het openbaar beroep jonger dan 35. In 2008 was dit aandeel van de allerjongsten met tien procentpunten teruggelopen tot 26,4 procent. Daarentegen steeg het percentage van RA's tussen de 35 en 45 jaar van 33,2 tot 41,5 procent.

VUT EN PREPENSIOEN

Maar niet alleen vanwege de op handen zijnde ontgroening zal de accountantsbranche, net als elke andere bedrijfstak, geleidelijk aan meer oudere medewerkers krijgen. Dat zal ook gebeuren omdat er binnenkort een eind komt aan fiscaal

Conny van de Linde (ABAB): ‘Ik ben blij dat we afschaffing van seniorendagen al een paar jaar achter de rug hebben.’

gunstige regelingen die het mogelijk maakten om via collectieve arrangementen als VUT of prepensioen met weinig financiële pijn vervroegd uit te treden. Alleen wie vóór 1950 geboren is kan nog op financieel aantrekkelijke voorwaarden vóór zijn 65ste stoppen. Zo wordt in 2010 de eerste groep 55-plussers zestig jaar, die buiten deze boot vallen. Zij zullen moeten doorwerken tot hun 65ste. Daar komt nog bij dat de geesten van de Nederlandse beroepsbevolking er langzaam maar zeker rijp voor worden gemaakt dat ooit de AOW-leeftijd wordt opgetrokken.

PARTNERS

Maar voorlopig gaan lang nog niet alle RA's pas op hun 65ste met pensioen. Voor de partners ligt uittreding heel anders. Zij sparen op individuele basis voor hun pensioen; de systematiek daarvan verschilt per kantoor. Daarnaast hebben ze vaak een eigen pensioen-BV. Zij worden daardoor minder dan werknemers geraakt door bovengenoemde fiscale



Jan de Lepper (BDO): ‘Het idee dat je per se de top moet bereiken is in de cultuur binnengeslopen. Vreselijk jammer. Want er zijn heel mooie functies.’

maatregelen en financieren op een andere manier hun vervroegd vertrek.

De officiële pensioenleeftijd voor partners varieert per kantoor, maar ligt meestal tussen de 55 en 62 jaar. Bij een aantal kantoren is hij recentelijk opgetrokken. Meestal is de eindfunctie niet formeel geregeld, waardoor er ook binnen hetzelfde kantoor een grote variatie bestaat in de leeftijd waarop partners daadwerkelijk stoppen met werken. Daarbij worden oudere partners vaak met zachte drang aangespoord plaats te maken voor jongere. Ze mogen de doorstroom niet blokkeren, luidt informeel de verklaring.

‘DOMWEG ERUIT’

Als directeur van het financiële werving & selectie- en detacheringsbureau Alterim spreekt Piet-Jan Boringa

vaak achter de schermen met RA's. Daardoor weet hij dat partners die tussen de vijftig en 55 vertrekken, meestal uit zich-

zelf vertrekken. “Zijn ze tussen de 55 en zestig, dan worden ze gevraagd om weg te gaan. En wie ouder is dan zestig moet er domweg uit.”

Hun vertrek wordt op het conto van leeftijd geschoven. “Maar het gaat om iets anders”, zegt Johan Visser. “Dat krijgt de buitenwereld niet te horen omdat ze een geheimhoudingsverklaring moeten tekenen.” Net als Boringa werft, selecteert en coacht Visser, via zijn bedrijf Visser + Partners, financiële professionals. “Partners stoppen niet met 55 omdat ze te oud zijn, maar omdat ze het niet leuk meer vinden.”

Gepensioneerde oud-partners zeggen desgevraagd dat ze zich wel herkennen in de door Boringa en Visser geschetste praktijk, maar ze voegen er vaak aan toe dat ze ook om gezondheidsredenen zijn gestopt. Het werd te zwaar, te slopend.

CONSTANTE STRIJD

“Geen wonder”, zegt Visser. “Vooral bij de grote kantoren is er een constante strijd om de macht. Soms is men regelrecht bang dat klanten worden afgepikt. Alles draait tegenwoordig om de poen. Volgens mij is de normale en gezonde volgorde: één plezier, twee professionaliteit en pas op de derde plaats poen. Maar in de idiotie van de achter ons liggende jaren is de volgorde omgekeerd. Dat heeft tot gevolg dat je, zodra je het je financieel kunt veroorloven, weggaat.”

Vaak blijven de partners ook na hun pensioen op de een of andere manier actief op hun vakgebied. Als freelancer of adviseur zetten zij hun deskundigheid en vakkennis in en verwerven zij additioneel inkomen.

‘DOORSTART’

Wat dat betreft passen zij in een trend die het NIDI (Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut) signaleert in een deze winter verschenen studie naar ‘De vervagende grens tussen werk en

Jongere baas geen probleem

Moet de baas per se de oudste zijn? Is het feit dat je carrière zich niet verticaal ontwikkelt een reden om bij een andere organisatie te gaan werken? Uit onderzoek van financieel uitzend- en detacheringsbureau Accountemps, eind 2008 uitgevoerd onder ruim 3.500 finance managers in veertien verschillende landen, blijkt dat dit in Nederland, en ook in de rest van Europa, niet zo hoeft te zijn. In Aziatische landen, waarin respect voor ouderen in de cultuur zit verweven, ligt dat anders. Daar hebben medewerkers bijna allemaal het liefst een oudere manager.

Slechts een kwart van de Nederlanders zegt de voorkeur te geven aan een baas die ouder is. Zeventien procent heeft het liefst iemand boven zich die ongeveer even oud is. 53 procent zegt geen voorkeur te hebben voor een oudere of jongere leidinggevende.



Berk: 'Ouderenbeleid is geen issue bij Berk.'

pensioen'. Volgens het NIDI maakt één op de drie werknemers die voor zijn 65ste vervroegd is uitgetreden een 'doorstart' op de arbeidsmarkt. Ze werken doorgaans tussen de twee en vier dagen, niet zelden bij hun oude baas.

De NIDI-studie levert waardevol materiaal voor bedrijven - inclusief accountantskantoren - die een ouderenbeleid overwegen. De belangrijkste conclusie luidt dat uitdagend werk in een werkom-

geving die langer doorwerken toejuicht, een belangrijkere impuls vormt voor langer werken dan het verminderen van de belasting of meer keuzevrijheid in werktijden.

'ACHTERHAALD'

Wie weet dat hij vroeg kan (mag of moet) stoppen, kijkt anders tegen het eind van zijn carrière aan dan degenen die zich er op instellen dat ze tot hun 65ste moeten (mogen) blijven werken (zie kader 'Een kwestie van instelling').

Niet voor niets constateert Nol Bakker (Mazars) dat de 55-plussers van nu anders zijn dan die van tien jaar geleden. "Mentaal fitter. Meer betrokken. Er wordt meer aandacht aan hen besteed, zodat ze niet meer een afgeschreven generatie

Bedrijven: 85 procent niet bezig met vergrijzing

Uit onderzoek van Accountemps blijkt dat veel bedrijven niet bezig zijn met vergrijzing. Slechts vijftien procent van de Nederlandse financieel deskundigen zegt dat dit onderwerp bij hen speelt.

85 procent van de ondervraagden zegt dat het bedrijf er niet mee bezig is, of dat zij er zelf geen weet van hebben.

Van de ondervraagden zei ruim tweederde dat ze, als overgang naar hun pensioen, eventueel bereid zouden zijn de verantwoordelijkheid voor een specifiek project op zich te nemen en/of een adviserende rol te bekleden.

Een jong beroep

Leeftijdverdeling RA's per categorie (percentages), 2008

	Accountants in business	Interne accountants	Overheids-accountants	Openbaar accountants	Rest	Totaal
< 35	12,2	27,7	6,3	26,4	2,5	19,1
36-45	51,1	41,3	38,0	41,5	40,6	46,2
46-55	27,3	22,9	39,9	22,3	38,8	27,5
> 56	9,3	8,1	15,8	9,8	18,1	11,41
totaal	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Leeftijdverdeling openbaar accountants (percentages), 2004, 2008

	Openbaar accountants 2004	Openbaar accountants 2008
< 35	36,1	26,4
36-45	33,2	41,5
46-55	21,4	22,3
> 56	9,3	9,7
totaal	100,0	100,0

BRON: NIVRA

Accountant is een jong beroep. Met uitzondering van de overheidsaccountants is meer dan de helft van de werkzame RA's jonger dan 45 jaar. Binnen het openbaar beroep is er sinds 2004 sprake van een lichte ontgroening. Het percentage 35-minners is tien procent gedaald. De categorie tussen de 36 en 45 jaar steeg bijna navenant, de categorieën vanaf 46 jaar stegen licht.

Piet-Jan Boringa (Alterim): 'Partners tussen de 55 en zestig worden gevraagd weg te gaan. En wie ouder is dan zestig moet er domweg uit.'

Eén op de drie werknemers die vervroegd is uitgetreden maakt een 'doorstart' op de arbeidsmarkt.

vormen. Het idee om ouderen minder te belasten is achterhaald. Het is veel belangrijker te werken aan de blijvende belastbaarheid van ouderen", meent hij. Hij verwoordt daarmee de inzichten die leven bij collega-kantoren die ook een (schoorvoetend) begin hebben gemaakt met ouderenbeleid. Ofschoon ze dat meestal zo niet noemen. Men heeft het tegenwoordig liever over leeftijdsbewust personeelsbeleid.

PIONIERS

Zo is een aantal kantoren begonnen met het afschaffen van senioren dagen. ▣



Meeuwis Bouw (Crop): 'De beschikbaarheid van jong personeel neemt af, terwijl de 'verkasbaarheid' van mensen geringer wordt.'

Sommige vanwege de wet op de leeftijdsdiscriminatie, andere omdat ze meenden het geld beter te kunnen besteden aan meeromvattende maatregelen om medewerkers fit en vitaal te houden. Een van de pioniers is ABAB. Dit kantoor zette in 2006 een pilot op en in 2007 werden de veranderingen verankerd in het CAO-beleid zoals ABAB dat kent. "Ik ben blij dat we de fase van afschaffing van senioredagen al een paar jaar achter de rug hebben en dat de medewerkers vooral het positieve van het nieuwe beleid inzien", zegt Conny van de Linde, als senior adviseur P&O binnen ABAB verantwoordelijk voor het leeftijdsbewuste personeelsbeleid.

NIEUWE LOOPBAANINSTRUMENTEN

Het nieuwe beleid van ABAB behelst een aantal zaken. Voor medewerkers van 35 jaar en ouder is er een medische keuring. Voor veertigplussers is er een uitvoerige loopbaanscan die wordt uitgevoerd door externe experts. Voor vijftigplussers zijn opfriscursussen op computergebied in het

leven geroepen. Voor 55-plussers is aan de medische keuring bovendien een belastbaarheidtest toegevoegd. ABAB heeft zich de afgelopen jaren mogen verheugen in een royale belangstelling voor de nieuwe loopbaaninstrumenten. "Uit de medische keuringen komen soms persoonsgebonden adviezen voort voor een gezondere leefstijl. Maar ook werkgebonden adviezen zijn mogelijk. Bijvoorbeeld aanpassingen van de werkplek. Uit de belastbaarheidtest voor 55-plussers blijkt soms dat het verstandig is het percentage declarabele uren te verkleinen. Dat gebeurt op individuele basis", aldus Van de Linde.

INDIVIDUALISTEN

Dit past bij de opvatting van Marja Marcus, diversity manager human resources bij KPMG. "Beleid ontwikkel je voor grote groepen", zegt ze. "Ouderen zijn de meest 'individualistische groep'

die er bestaat. Dit merkten we toen we in het kader van ons levensfasebeleid onderzoek deden naar de behoeften van verschillende leeftijdsgroepen.

Dan blijken de behoeften van jongeren aan het begin van hun loopbaan of medewerkers in de fase van startende gezinnen veel minder divers dan die van ouderen. Bij jongeren gaat het vrijwel altijd om de balans werk-privé-studie. Ouderen hebben veel meer uiteenlopende behoeften, afhankelijk van hun levensgeschiedenis. Ze zijn niet makkelijk in één hokje te stoppen."

KENNIS OVERDRAGEN

Bij Grant Thornton spreekt hoofd P&O Marcel Smeulders het liefst over levensfasenbewust personeelsbeleid. Een project-

Johan Visser (Visser + Partners): 'Partners stoppen omdat ze het niet leuk meer vinden.'

groep onderzoekt wat er kan worden gedaan om ouderen vitaal en productief te houden. Ook hier geen 'luwtmaatregelen', maar medisch onderzoek en de balans werk-privé.

"Ook willen we actief stimuleren dat ouderen via cursussen en trainingen kennis overdragen aan jongeren, of op een andere manier jongeren begeleiden. Zo kan de organisatie van hun specifieke kennis gebruikmaken en hebben zij toegevoegde waarde."

LANTARENTJE

Smeulders maakt duidelijk dat het ook bij Grant Thornton dit levensfasenbewuste beleid amper van toepassing is op oudere RA's. Want ook bij dit kantoor zijn 45-plus RA's in loondienst met een lantarentje te vinden. "Hun vertrek heeft met henzelf en de cultuur in de branche te maken. Dat zie ik niet gauw veranderen. De enige verandering die ik constateer is dat bij ons RA's op een jongere leeftijd partner worden dan in het verleden. Van druk op oudere partners om daarom voor hun zestigste te vertrekken, is geen sprake. Grant Thornton kan zich dat veroorloven. Ons personeelsbestand is de afgelopen twee jaar met twintig procent gegroeid." □

Een kwestie van instelling

Hoe lang is lang? Hoe ver is ver? Het is maar waar je je op hebt ingesteld. Kijk naar hardlopers. Wanneer die een marathon moeten lopen, zijn ze pas na 35 kilometer moe. Maar hebben ze zich ingeschreven voor een halve marathon, dan slaat de vermoeidheid al na vijftien kilometer toe. Wie denkt met zestig te zullen stoppen, heeft zelden de fut om tot 65 door te gaan. Maar voor wie niet beter weet, is 65 heel goed haalbaar.

Het stopzetten, in 2004, van de fiscaal vriendelijke behandeling van uitredingsarrangementen voor mensen die in 1950 of later zijn geboren, veroorzaakte een schokgolf. Maar intussen weten de junioren onder de 55-plussers dat zij niet meer hoeven te rekenen op mooie vertrekregelingen en dat ze tot 65 moeten doorwerken. Met dat beeld in het achterhoofd, hebben ze een andere instelling dan hun oudere collega's. Die traden massaal vervroegd uit. Zij hadden hetzelfde gevoel dat de meeste mensen hebben als ze met vakantie gaan: ze waren er héélemaal aan toe en het had geen dag langer moeten duren. Ervaren vakantiegangers weten dat ze datzelfde gevoel ook zouden hebben gehad als ze een week later (of een week eerder) op reis waren gegaan.

Interessant in dit verband is dat eind jaren zeventig, toen de eerste vutters naar huis werden gestuurd om plaats te maken voor jongeren, het toenmalige ministerie van Sociale Zaken niet alleen de werkgelegenheidseffecten onderzocht. Het liet ook onderzoek doen naar mogelijke psychische problemen bij oudere werknemers, vooral wat betreft hun gevoel van eigenwaarde. Hoe was het daarmee gesteld als ze plotseling op hun zestigste in plaats van op hun 65ste zouden stoppen met werken?