

**Mentaliteitsverandering in personeelsbeleid vereist**

# Hoeho oud?

**De vergrijzing maakt leeftijdsbewust personeelsbeleid onafwendbaar. In de accountantsbranche voeren veel leidinggevenden nu niet eens beoordelingsgesprekken meer met oudere werknemers. Merkbare waardering vanuit de werkgever is cruciaal.**

INGRID DE JONG-KRAAL EN MATTHIJS DE BOER\*

Door de groeiende vraag, de geringe instroom van schoolverlaters en de overstap van veel ervaren professionals naar het bedrijfsleven dreigt in de accountancy een personeelstekort te ontstaan. De vergrijzing van de Nederlandse bevolking versterkt dit probleem nog. Het is daarom van groot belang om tijdig maatregelen te treffen zodat in de toekomst een evenwichtig personeelsbestand kan worden gerealiseerd.

Naast de gebruikelijke wervingscampagnes om in de vraag te kunnen voorzien, zal meer en meer de nadruk gaan liggen op het behouden van ervaren krachten. De gemiddelde leeftijd binnen organisaties zal daardoor gaan stijgen. Daarom zal er meer aandacht moeten worden besteed aan een personeelsbeleid dat in de behoeften van oudere medewerkers (vanaf vijftig jaar) kan voorzien.

## Overheid

Ook overheidsmaatregelen dwingen in die richting. De overheid heeft groot (met name) economisch belang bij de arbeidsparticipatie van oudere werknemers. Ten eerste zal een niet-participerende werknemer worden opgenomen in het kostbare sociale vangnet (WW of bijstand), en ten tweede - de andere kant van diezelfde medaille - dalen dan de belasting- en premie-inkomsten. Wanneer geen verandering komt in de huidige leeftijdsverhoudingen in de arbeidsparticipatie, zal bovendien een gat ontstaan tussen de toenemende behoefte aan arbeidskrachten en de in aantal afnemende beroepsbevolking. Dit kan een sterke negatieve invloed hebben op de groei van de Nederlandse economie.

De overheid heeft daarom een aantal maatregelen genomen in de wet- en regelgeving, die enerzijds ouderen meer kans geven op de arbeidsmarkt en anderzijds het voor werkgevers steeds onaantrekkelijker maken om vervroegd afscheid te nemen van oudere werknemers (zie kader).

## Vicieuze cirkel

Naast deze overheidsmaatregelen zal echter een mentaliteitsverandering in organisaties noodzakelijk zijn. De algemene stereotypering luidt ten onrechte dat oudere werknemers vaker ziek, minder productief, niet flexibel, conservatief en passief zijn ten opzichte van hun jongere collega's. Uit een onderzoek dat wij in de accountancy hebben gehouden, blijkt dat deze negatieve beeldvorming helaas ook in deze branche nog steeds bestaat, met als gevolg dat:

- meer dan de helft van de leidinggevenden geen loopbaan- of beoordelingsgesprekken meer voert met oudere werknemers;
- de communicatie tussen oudere werknemers en leidinggevenden over de invulling van het



Regelgeving maakt het voor werkgevers steeds onaan-trekkelijker om vervroegd afscheid te nemen van ouderen.

De werkgever werkt het stereotype beeld van oudere werknemers zelf in de hand.

einde van de arbeidsloopbaan onvoldoende is; ouderen worden benadeeld bij de toewijzing van budgetten voor scholing en opleiding.

Door dit alles dreigt een vicieuze cirkel te ontstaan. De oudere werknemer krijgt minder gelegenheid dan jongeren om zich te blijven ontwikkelen; hetgeen kan leiden tot verstar-ring, kwaliteitsverlies en een geringere productiviteit, waardoor hij weer minder rendement voor de werkgever ople-

## Overheidsmaatregelen

- Sinds 1 mei 2004 is de **Wet gelijke behandeling** ingetreden op basis waarvan er geen leeftijdsdiscriminatie mag plaatsvinden bij onder andere werving en selectie, opleidings- en ontwikkelingstrajecten, arbeidsvoorwaarden en ontslag.
- Het **belastingvoordeel voor VUT- en prepensioenregelingen** vervalt in 2006 voor mensen die per 1 januari 2005 jonger zijn dan 55 jaar. Voor oudere werknemers blijft de huidige belastingaftrek bestaan.
- Op 1 januari 2004 is de Wet premievrijstelling werknemers in werking getreden. Werkgevers krijgen voor medewerkers van vijftig jaar of ouder **premiervrijstelling** voor de WAO-basispremie.
- **Informatievoorziening** aan werkgevers over leeftijdsbewust personeelsbeleid en ouderenbeleid. Zo bestaat er een subsidieregeling met een budget van 21 miljoen euro om werkgevers te stimuleren leeftijdsbewust personeelbeleid te ontwikkelen.
- Per 2006 komt er een **levensloopregeling** waarmee werknemers kunnen sparen voor periodes van onbetaald verlof, of om eerder te stoppen met werken.

vert dan jongere collega's. Het gangbare stereotype beeld wordt zo weer eens bevestigd, terwijl de werkgever dit zelf in de hand werkt.

## Mentaliteitsverandering

De noodzaak van het behouden en werven van oudere medewerkers zal zich de komende jaren voortzetten, waardoor een mentaliteitsverandering bij de werkgevers onvermijdelijk lijkt. Werkgevers zullen de meerwaarde van oudere werknemers moeten erkennen en de negatieve beeldvorming loslaten. Die meerwaarde is er namelijk wel degelijk, en concreet, doordat oudere werknemers over het algemeen:

- crisisbestendig, loyaal, toegewijd en plichtsgetrouw zijn;
- minder nodeloos competitief zijn;
- inzicht hebben in het functioneren van organisaties;
- overwicht hebben en rust brengen in organisaties doordat ze emotioneel stabiel zijn;
- minder kort verzuimen en daardoor een constante factor zijn in de voortgang van het werk;
- minder inwerktijd, opleiding en instructie nodig hebben;
- geen ouderschapsverlof nodig hebben, waardoor de daaraan gerelateerde organisatieproblemen en -kosten uit kunnen blijven;
- punctueler, stipter en gedisciplineerder zijn

## Aanpassing personeelsbeleid

Naast de benodigde mentaliteitsverandering is zoals gezegd ook een aangepast personeelsbeleid noodzakelijk om oudere werknemers voor de organisatie te behouden. Daarbij is het verstandig vooraf te onderzoeken waar hun behoefte op dit terrein ligt, bijvoorbeeld door middel van interviews of het houden van een enquête. Ook zal moeten worden gekeken wat het feitelijke 'beleid' ten aanzien van oudere werkne-

mers de laatste jaren is geweest. Het is mogelijk dat de huidige oudere werknemers zich verwaarloosd voelen, in functies zitten waarin ze 'niet echt meer meetellen', al enige tijd geen goede feedback en/of beoordeling krijgen, zich geïsoleerd voelen etc.

Daarnaast worden de verschillen tussen medewerkers groter naarmate de leeftijd stijgt. Daarom zal ook aandacht moeten worden geschonken aan de mogelijkheden voor een individuele aanpak.

## Waardering

De geijkte maatregelen die voor het ontwerpen van een ouderenbeleid kunnen worden toegepast blijken voor de accountancy minder goed inzetbaar. Door de specifieke opleiding en werkzaamheden zijn maatregelen zoals *job rotation*, demotie en taakdifferentiatie vaak geen optie.

Tijdens ons onderzoek in de branche werd duidelijk dat oudere werknemers vooral behoefte hebben aan waardering en aandacht. Zij hebben het idee dat de werkgevers zich voornamelijk op de jongere collega's richten en zij vaak aan hun lot worden overgelaten. Natuurlijk blijft het wel en wee van een werknemer de verantwoording van beide partijen, maar bij het vormgeven van een ouderenbeleid is het belangrijk die maatregelen te treffen die het respect en de waardering voor de oudere werknemers vanuit de werkgever merkbaar verhogen.

Zoals een oude spreuk leert: 'De jeugd is de tijd om te vormen, de middelbare leeftijd om te verbeteren en de ouderdom om te gebruiken!' ■

## Noot

\* Ingrid de Jong-Kraal en Matthijs de Boer zijn human resource management-adviseurs bij Adviesburo Havink.