



FOTO THINKSTOCK

Ook een fitte 50-plusser is te duur

Ouderen Werkgevers zéggén dat de productiviteit van 55-plussers afneemt, en lager ligt dan hun loonkosten. Maar is dat wel zo? Vaak blijkt non-productiviteit een excuus om dure senioren uit het bedrijf te werken.

Door **Gemma Venhuizen**

‘Na 65 jaar... nog steeds volop in bloei’ staat op de Facebook-pagina van Intratuin Halsteren. Eronder een foto van een vriendelijk lachende man met wit haar, een bril en een ruitjesoverhemd. Piet Withagen, eigenaar van de Brabantse Intratuin-vestiging. Het Facebook-bericht is geplaatst op de dag dat Withagen 65 werd. Nu, een jaar later, heeft hij nog altijd de leiding bij het tuincentrum. „Ik blijf doorgaan zolang ik me fit voel. Mijn werk is mijn hobby. Achter de geraniums zitten kan ik hier ook.”

Toch kwam Intratuin Halsteren vorig jaar juist in het nieuws omdat het werd beticht van leeftijdsdiscriminatie: de vestiging had een rechtszaak aangespannen tegen een 75-jarige vrouw die weigerde met pensioen te gaan. Intratuin vroeg de rechter om de arbeidsovereenkomst te ontbinden vanwege de hoge leeftijd van de vrouw: ze zou een te hoog risico op arbeidsongeschiktheid hebben.

De vrouw verdedigde zich door te zeggen dat haar leeftijd haar productiviteit niet in de weg stond. Ze won de zaak.

Productiviteit en ouderdom is een belangrijk thema in *Vraag naar arbeid*, het vorige week gepubliceerde rapport van het Sociaal en Cultureel Planbureau. In dat rapport is het Nederlandse personeelsbeleid van de afgelopen tien jaar onder de loep genomen. Daaruit bleek onder meer dat de productiviteit van 55-plussers lager ligt dan hun loonkosten. Eén op de tien vindt dat oudere werknemers slechter werk leveren dan hun jongere collega's. Bij de komst van nieuwe werknemers is slechts 8 procent ouder dan vijftig. Vooral in de bouw en het onderwijs zitten ze niet te springen om vijftigers en zestigers.

Meer montagefouten

Zijn ouderen minder productief? In de bouwsector lijkt dat deels het geval. Lichamelijke arbeid vereist fysieke fitheid. Duitse onderzoekers ontdekten in 2007 bij truckfabriek Chrysler dat vijftigplussers minder snel werkten en significant vaker fouten maakten bij het in elkaar zetten van vrachtwagens dan hun jongere collega's. Bij de komst van nieuwe werknemers is slechts 8 procent ouder dan vijftig. Vooral in de bouw en het onderwijs zitten ze niet te springen om vijftigers en zestigers.

„Negen op de tien werknemers worden minder soepel en meegaand naarmate hun pensioen dichterbij komt”, zegt bedrijfsleider Henri van Asselt (45) van staalconstructie- en lasbedrijf Geefshuysen. „Dan kost het ze meer tijd om dingen te monteren. En soms zijn ze meer op zichzelf: we hebben een oudere werknemer gehad die het liefst in een hoekje z'n eigen ding deed. Dat ging niet goed.” Maar, benadrukt Van Asselt, hij wil niet generaliseren.

„We hebben ook een collega van achter in de vijftig die prima meekomt. Die is topfit, springt drie avonden in de week op zijn racefiets. Niemand kon tegen hem op.”

Toch staat er op de website van Geefshuysen een vacature waarin expliciet gevraagd wordt naar werknemers tussen de 20 en 35 jaar. „Ja, die moet ik nog van de site halen. De vacature is al vervuld. En volgens mij is het stellen van een leeftijdsgrens tegenwoordig strafbaar.”

Langzaam pensioen insukkelen

Inderdaad moeten werkgevers op hun tellen passen: er is al snel sprake van leeftijdsdiscriminatie. Begin dit jaar won een 63-jarige sollicitant een rechtszaak. Hij kreeg van WMR Loodgieters een afwijzingsmail: „Als eerst dank ik u voor uw cv, echter moet ik u teleur stellen i.v.m. uw leeftijd.”

Toch kan er in fysieke beroepen - ook buiten de bouw - wel degelijk een relatie zijn tussen leeftijd en productiviteit. Ook in kantoorbanen kan verminderde productiviteit op de loer liggen. In zijn inaugurele rede aan de universiteit van Tilburg constateerde hoogleraar pensioensociologie Kène Henkens (nu verbonden aan het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut) in 2010 dat oudere werknemers vaak hun pensioen insukkelen. „Ruim voor het moment dat men daadwerkelijk stopt met werk, wordt de remweg ingezet en gaat de werknemer anticiperen op het stoppen met werken.” Ook de werkgever gaat hierin mee, door de werknemer minder taken te geven. Terwijl juist uitdaging ervoor kan zorgen dat een werknemer langer bevlogen blijft.

Volgens Henkens zijn er twee mid-

delen om te zorgen dat de arbeidsproductiviteit en loonskosten niet te ver uiteenlopen. Voor bijscholing zorgen of demotie toepassen: het verlagen van het loon.

Het daadwerkelijk toepassen van zo'n demotie zorgt voor opschudding. ICT-dienstverlener CapGemini kwam begin vorig jaar in het nieuws, omdat het aan zo'n 400 werknemers vroeg vrijwillig 10 procent salaris in te leveren. Er zou een scheefgroei zijn 'tussen de marktwaarde van werknemers en hun salaris'. Volgens berichten in de media trof het besluit vooral oudere werknemers. CapGemini ontkent dat.

Plotselinge onbekwaamheid

Lastig is dat productiviteit vaak wordt afgemeten aan salaris: het loon stijgt met de leeftijd. Dat kan betekenen dat de productiviteit gelijk blijft maar per saldo afneemt.

Soms lijkt non-productiviteit dan ook een excuus om dure senioren uit het bedrijf te werken. Frans Lathouwers, advocaat bij de Algemene Onderwijsbond, heeft in 80 procent van de ontslagzaken te maken met 55-plussers „die van de ene op de andere dag horen dat ze niet meer goed functioneren. Mensen die al dertig jaar voor de klas staan, jarenlange beoordelingen krijgen en opeens de school uit worden gecentrifugeerd.”

De leeftijd wordt nooit genoemd als reden. „Het gaat altijd om plotselinge onbekwaamheid. Ze kunnen de ontwikkelingen niet bijhouden, is het dan. Of ze nemen niet genoeg initiatief. Terwijl het in werkelijkheid natuurlijk om de kosten gaat.” De scholen nemen vaak een testbureau in de arm om de docent „af te testen”. „Vaak rammelt zo'n dossier aan alle kanten en wordt de docent door de rechter in het gelijk gesteld. Alleen gaat daar veel ellende aan vooraf.”

Een van zijn cliënten is een 56-jarige docente uit Oost-Nederland. Ze wil niet met haar naam of woonplaats in de krant, omdat met de school een schikking is geregeld. „Mijn hele loopbaan heb ik daar gewerkt, tientallen jaren. En opeens hoorde ik vorig jaar dat mijn pedagogisch en didactisch handelen onvoldoende was. Terwijl ik vier maanden eerder een positieve beoordeling had gekregen.” De school wilde haar vervolgens laten begeleiden door

3 Tips hoe je 50-plussers productief houdt

1.

Bied variatie

Wie niet langer bevlogen is op zijn werk, wordt minder productief en meldt zich sneller ziek. Dat geldt voor werknemers van alle leeftijden. Geef daarom ook vijftigplussers een gevarieerd takenpakket, in plaats van hen te 'ontzien' bij de verdeling van nieuwe taken. Naast hun vaste werkzaamheden kunnen ze bijvoorbeeld jongere werknemers coachen.

2.

Zorg dat ze blijven leren

Dat zorgt niet alleen voor uitdaging, maar voorkomt ook dat ze bijvoorbeeld technische ontwikkelingen niet kunnen bijbenen. Houd er wel rekening mee dat senioren anders leren: minder klassikaal. Voorkom ook dat werknemers het zijn verleerd om te leren: iemand die jaren niets nieuws heeft gedaan, kan zich moeilijker aanpassen.

3.

Heb vertrouwen

Stuur mensen, als ze al jaren goed presteren, niet de laan uit bij een productiviteitstest. De (inmiddels 84-jarige) natuurkundige Peter Higgs vertelde tegen dagblad *The Guardian* dat hij in 1980 op het punt stond ontslagen te worden bij de universiteit van Edinburgh, omdat hij niet productief genoeg was. Maar toen hoorde de universiteit dat Higgs genomineerd was voor de Nobelprijs, vanwege de ontdekking van het zogeheten Higgs-deeltje. Hij won de prijs, en mocht blijven.

een coachingsbureau. „Daar heb ik mee ingestemd. De coach was positief, maar de school negeerde dat oordeel. Ze zeiden dat ze mijn leiderschapskwaliteiten onder de maat vonden. En dat ik geen bijscholingscursussen volgde. Terwijl mijn verzoek om een opleiding te mogen volgen steeds werd afgewezen.”

Zelf vermoedt ze dat het bestuur zich in het nauw gedreven voelde door de onderwijsinspectie, die de school negatief had beoordeeld. „De inspectie trapt naar de school en de school trapt naar de docenten. Daarnaast ben je als oudere werknemer een risico. Ik kreeg last van mijn been. Een oudere collega, die ook is weggevoerd, had net een operatie gehad.”

Uiteindelijk heeft ze met haar ontslag ingestemd. „Het was loodzwaar om steeds het gevecht aan te gaan. Het gaat aan je zelfvertrouwen knagen. Je voelt je zo alleen, vertrouwt zelfs collega's niet meer. De schoolleiding zei dat bepaalde collega's ontevreden waren over mij. Maar uiteindelijk bleek dat die nooit iets negatiefs over mij hebben gezegd. Ook beweerde de directie dat ouders over mij hadden geklaagd. Ik heb die ouders toen een excuusmailtje gestuurd. Kreeg ik een heel lief mailtje terug: dat ik nergens sorry voor hoefde te zeggen, dat ik juist zoveel voor hun kind had gedaan.”

Waar ligt de grens?

In de praktijk zijn weinig oudere werknemers echt minder productief, aldus het TNO-rapport *Beelden en feiten over omslagpunten en maatregelen omtrent de productiviteit van oudere werknemers* (2011). Door kennis en ervaring kunnen ze prima meekomen. „Bij het leeuwendeel van de ouderen blijft de productiviteit op peil.”

Intratuin-eigenaar Withagen beaamt het: „Onze 75-jarige collega heeft altijd naar onze volle tevredenheid haar werk verricht. Maar op een gegeven moment moet je je als werkgever afvragen: waar ligt de grens? Met toenemende leeftijd vervakt de creativiteit, die als bloembinder erg belangrijk is, en neemt de kans op ziekte toe.” Een paar maanden na de rechtszaak is de vrouw alsnog verrokken. „We hebben op een positieve manier afscheid genomen. Ze komt nog wekelijks langs.”

HOGEROP

Frank Eijssink (41) vertrekt volgende week naar Turkije om er algemeen directeur van ING Verzekeringen te worden. Tot voor kort hield hij zich bij ING bezig met de verzelfstandiging van NN Group en de nieuwe eisen van toezichhouders.

Tekst **Marleen Luijt** Foto **Maurice Boyer**

41

Algemeen directeur van ING Verzekeringen in Turkije

38

Programmadirecteur Solvency II voor ING Verzekeringen Europa

35

Algemeen directeur van ING Levensverzekeringen in Luxemburg

25

Management consultant bij A.T. Kearney in Brussel

19

Bijlessen geven wis- en natuurkunde

Berg verzekeringen afsluiten voor Turken

1. Vanwaar deze stap?

De twee grote projecten waar ik aan werkte zijn grotendeels afgerond of goed op weg. Ik ben eerder algemeen directeur Verzekeringen geweest, toen in Luxemburg. Werken in een ander land is verrijkend. Ik begin 1 juni en ga dat weekend naar Istanbul. Mijn gezin komt in de zomer; tot die tijd vlieg ik elk weekend terug.

2. Kruiwagen?

Bij een kruiwagen denk ik aan mijzelf in de wagen en een ander die 'm voortduwt. Zo werkt het niet. Ik heb veel leermeesters, maar moest zelf lopen.

3. Eerste daad?

Van Turken heb ik de tip gekregen om vooral te investeren in mensen. Daarom heb ik eerst gesprekken met de leden van het managementteam. Alle zeven staan al in mijn agenda.

4. Nest?

Ik kom uit een onderwijsgezin. Mijn ouders zochten altijd naar het talent van leerlingen; mild op fouten, positief op wat ze wel konden.

5. Studie?

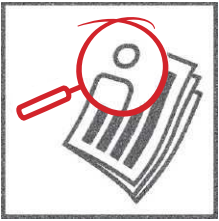
Technische natuurkunde en technische bedrijfskunde in Eindhoven.

6. Wat wilde u vroeger worden?

Mijn moeder herinnert me er nog vaak aan: boer. Leek me mooi, met dieren en de vrijheid. Maar het staat nu erg ver van me af.

7. Wat wilt u later worden?

Ik geloof niet in de loopbaan waar het trapje naar de hemel leidt. Ik vergelijk m'n carrière met kralen rijgen. De volgende kraal wordt Turkije. Aan het einde van mijn loopbaan hoop ik op een mooie ketting.



M/V GEVRAAGD

Je zorgt ervoor dat Klaas Knot zijn werk kan doen

Wat wil je later worden? Je antwoordde vast nooit: **kwantitatief econoom**. Er is een vacature voor. Lees hier wat zo iemand doet.

Bedrijf: De Nederlandsche Bank **Wat valt op:** Jij weet „de actuele werkelijkheid in cijfers te vangen”

Wat doe je eigenlijk?

Klaas Knot, de president van De Nederlandsche Bank (DNB), vergadert iedere twee weken in Frankfurt bij de Europese Centrale Bank (ECB) met zijn collega-presidenten over belangrijke vragen. Moet de rente in de eurolanden worden aangepast? Hoe zit het met de hoeveelheid geld die in omloop is? Moet de ECB ingrijpen? Op die vragen wil Knot graag antwoord kunnen geven. En dus heeft hij cijfers nodig die vertellen hoe Nederland ervoor staat. Daarvoor ben jij. Samen met een team van statistici zorg je dat de juiste informatie op tafel ligt. Je spit de

getallen door die commerciële banken aan DNB sturen. Je controleert, analyseert en stelt een rapport op. Mist er iets? Jij ziet het. En je bent veel op reis. Om door heel Europa te overleggen met collega's, bijvoorbeeld over de rekenmethoden van de Europese centrale banken. Wel zo handig als die overal hetzelfde zijn.

Wat verdient dat?

Daar kan DNB geen uitspraken over doen. Het salaris is marktconform.

Waarom zoeken ze iemand?

Er is iemand weggegaan naar een

andere afdeling.

Wat voor collega moet je zijn?

Een macro-econoom die lekker kan schrijven, houdt van mensen om zich heen en geniet van iedere spreadsheet die in zijn mailbox landt. En misschien nog wel belangrijker: iemand die de publieke zaak wil dienen. Voor het grote geld ga je immers niet bij de overheid aan de slag.

Waarom wil je hier werken?

De arbeidsvoorwaarden zijn goed: onder meer een dertiende maand en de mogelijkheid om vakantiedagen in te kopen.

Daarnaast is het best spannend in de centrale bankenwereld. De ECB licht momenteel de 128 belangrijkste banken van de eurozone door. Minder leuk: je werkt wel bij een overheidsinstantie die de afgelopen tijd flink wat kritiek kreeg. DNB vervult een belangrijke taak maar wordt daardoor ook continu scherp in de gaten gehouden. En jij dus ook. Daar moet je tegen kunnen.

Harrison van der Vliet



Job of the day, elke dag een actuele vacature uitgelicht op **nrcq.nl**



TRANSFERS

Wie gaat waarheen? De belangrijkste benoemingen deze week.

Maarten Perquin (49) is deze week benoemd tot directeur van serviceorganisatie Leven van Achmea. Hij komt van Friesland Bank. Daar was hij algemeen directeur assurance en eerder projectmanager verzekeringen. Van 1995 tot 2000 was Perquin rayondirecteur bij verzekeraar Aegon. Perquin volgt Ralf Rikze op, die nu als directeur werkzaam is bij pensioenuitvoerder APG.

Albert Heijn heeft **Marit van Egmond** (40) aangesteld als assortimentsdirecteur Vers. In deze functie gaat ze leiding geven aan de verdere ontwikkeling van het vers-as-

sortiment. Van Egmond is sinds 1997 in dienst bij Ahold en stond de afgelopen jaren aan het hoofd van slijterijketen Gall & Gall. Eerder bekleedde ze de functie van category manager binnen Albert Heijn. **Frances Franken** (45) volgt haar op als directeur van Gall & Gall.

Advocatenkantoor NautaDutilh heeft **Sophie Jacmain** (44) benoemd tot een van de nieuwe partners in het kantoor in Brussel. Jacmain werd in 2008 partner bij Alan & Overy maar stapte in 2009 over naar NautaDutilh. Ze specialiseert zich vooral in bedrijfs geschillen op

het gebied van onroerend goed en in algemene commerciële geschillen. Daarnaast heeft ze ervaring als voormalige curator in faillissementen, waar ze zowel ondernemingen als hun schuldeisers bijstond. Ook **Nicolas de Crombrughe** (39) is gepromoveerd tot partner. Hij is al sinds 1999 werkzaam in Brussel en is gespecialiseerd in kapitaalmarkttransacties en beursgerelateerde aangelegenheden.

Nieuwe baan? Meld het via transfer@nrc.nl