

Een leven lang hout

Leeftijdsbewust personeelsbeleid in de
houtverwerkende industrie

Jurriaan Berger

Zoetermeer, 21 december 2009

Dit onderzoek is gefinancierd door het Sociaal Fonds voor de Houtverwerkende industrie (SFH).

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij EIM bv. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van EIM bv. EIM bv aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with EIM bv. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of EIM bv. EIM bv does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Aanleiding voor het onderzoek	5
1.2	Onderzoeksvragen en opzet	5
1.3	Leeswijzer	6
2	Kerngegevens leeftijd en werk	7
2.1	Personeelsbeleid in de houtverwerkende industrie	7
2.2	Leeftijd en werk: feiten en meningen	9
3	Risico's en belemmeringen	13
3.1	Risico's: werkgevers en werknemers aan het woord	13
3.2	De factor tijd: vroeger, nu, straks	17
3.3	Conclusies	19
4	Maatregelen en oplossingen	21
4.1	Negen branchebrede maatregelen gewogen	21
4.2	Maatregelen uit de branche zelf	23
4.3	Bestaande personeelsinstrumenten	25
4.4	Welke oplossing voor welk probleem?	27
5	Conclusie en advies	29
5.1	Conclusie: belemmeringen en maatregelen	29
5.2	Advies: goed personeelsbeleid = leeftijdsbewust beleid	30

1 Inleiding

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Een van de onderwerpen die in veel sectoren op de Nederlandse arbeidsmarkt speelt is de vergrijzing; de aanstaande pensioengolf van 'babyboomers' in combinatie met versoerde of afgeschafte seniorenregelingen dwingt diverse sectoren tot een andere blik op de combinatie van leeftijd en arbeid. Dit heeft zijn weerslag in diverse cao's.

Ook de houtverwerkende industrie heeft hiermee te maken. De sociale partners in die industrie, verenigd in het Sociaal Fonds voor de Houtverwerkende industrie (SFH), voelen het belang van een 'leeftijdsbewust personeelsbeleid'. Immers, zowel werkgevers als werknemers hebben baat bij een werkomgeving waarin mensen van allerlei leeftijden gezond en gemotiveerd werken. Daarom is in de huidige cao ook afgesproken dat er onderzoek zal plaatsvinden naar de mogelijke belemmeringen hiervoor, en de maatregelen die sociale partners kunnen nemen om deze weg te nemen. Het SFH heeft daarom EIM opdracht gegeven om dit thema nader te onderzoeken.

1.2 Onderzoeksvragen en opzet

Het onderzoek gaat feitelijk over twee onderwerpen die in elkaars verlengde liggen: (feitelijke of dreigende) problemen rond leeftijd en werk in de branche, en eventuele maatregelen om gesignaleerde problemen vóór te zijn of te verhelpen. Dit is vertaald in de twee onderzoeksvragen die aan het onderzoek ten grondslag liggen:

- 1. Welke belemmeringen ervaren werkgevers en werknemers in de houtverwerkende industrie bij het werken in verschillende levensfasen, met name latere levensfasen?*
- 2. Welke maatregelen kunnen sociale partners nemen om deze belemmeringen (het antwoord op vraag 1) weg te nemen?*

Het onderzoek is in drie fasen uitgevoerd. De eerste fase bestond uit het doornemen van relevante literatuur, onder meer adviezen van landelijke adviesorganen en eerder gedaan onderzoek; op basis hiervan en de specifieke informatie van deze sector is de vragenlijst ontwikkeld voor de tweede fase.

Die tweede fase bestond uit een telefonische enquête. Er waren twee verschillende vragenlijsten, een voor werkgevers en een voor werknemers. Alle bedrijven in de branche met werknemers zijn benaderd¹, per bedrijf allereerst de werkgever (directeur). Als deze de vragenlijst had beantwoord, werd verzocht of een werknemer aan de lijn kon komen. Daarbij werd aan de (willekeurig gekozen) helft van de bedrijven een werknemer tot 45 jaar gevraagd en aan de andere helft een werknemer van 45 jaar of ouder. Voor de grootste 50 bedrijven (die met 30 of meer werknemers) werden twee werknemers per bedrijf gevraagd (een ouder dan 45 en een jonger).

De respons op de enquête was als volgt. Het bestand bestond uit 288 bedrijven. Hiervan waren 61 telefoonnummers onbruikbaar (niet bestaand, dubbel, bedrijf opgeheven e.d.) waardoor het netto-bestand op 227 bedrijven uitkomt. Uiteindelijk hebben 116 werkgevers

¹ Het bestand dat de SFH aan EIM ter beschikking stelde, telde 297 bedrijven. Hiervan waren er 9 met 0 werknemers. Omdat we werkgevers én werknemers willen spreken, zijn deze bedrijven niet meegenomen in de enquête.

de vragen beantwoord, dat is een respons van $116/227 = 51\%$ ¹. Helaas heeft een deel van de werkgevers geen toestemming gegeven voor een werknemer om aan de telefoon te komen. Hierdoor hebben uiteindelijk 93 werknemers gerespondeerd (in plaats van de ongeveer 130 die we verwachtten op basis van het aantal geënquêteerde directeuren).

Na de enquête werden de resultaten op twee manieren verdiept. Eerst is telefonisch doorgepraat met enkele directeuren n.a.v. hun antwoorden op de open vragen wat de branche en de bedrijven kunnen doen om werknemers gemotiveerd en gezond aan het werk te houden. Met vijf ondernemers is op die manier doorgepraat; een zesde is opgegeven na vele telefoontjes en afgezegde afspraken binnen het tijdsbestek van meer dan een maand.

Vervolgens zijn de uitkomsten gepresenteerd in een rondetafelbijeenkomst met werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers uit de branche, waarna is doorgepraat over de haalbaarheid van en het draagvlak voor verschillende maatregelen en oplossingen, en aanvullende ideeën die leefden in de branche bij dit thema.

1.3 Leeswijzer

Het rapport dat u nu leest bundelt de uitkomsten van alle genoemde activiteiten, en is als volgt ingedeeld. Het tweede hoofdstuk beschrijft het terrein: de houtverwerkende industrie en het thema leeftijd en werk hierin. Vervolgens geeft hoofdstuk drie een overzicht van mogelijke en bestaande belemmeringen op het terrein van leeftijd en werk, waarna in het vierde hoofdstuk mogelijke oplossingen en maatregelen worden besproken. Hoofdstuk vijf presenteert nogmaals kort de belangrijkste conclusies en adviseert de sector over de richting van het (leeftijdsbewuste) personeelsbeleid; dit hoofdstuk is ook zelfstandig te lezen als samenvatting van het voorgaande.

¹ Dit komt overeen met een betrouwbaarheidsinterval van ongeveer + of – 6% bij 95% betrouwbaarheid. Dat wil zeggen: als de echte waarde van iets dat we willen meten 0,5 is, vinden we in 19 van de 20 steekproeven van deze omvang een waarde tussen 0,47 en 0,53.

2 Kerngegevens leeftijd en werk

2.1 Personeelsbeleid in de houtverwerkende industrie

De sector

Dit onderzoek gaat over de houtverwerkende industrie. Onder deze benaming vallen eigenlijk vier industriële branches:

- Leveranciers van huishoudelijke artikelen, speelgoed, houtwaren e.d., verenigd in de Vereniging HAS
- Emballage- en palletindustrie, verenigd in de EPV
- Borstelfabrikanten, verenigd in de VNB
- Klompenfabrikanten, verenigd in de NVK

Bij elkaar werken ruim 5.500 mensen in deze sector. De gemiddelde bedrijfsgrootte is 19 werknemers. Er zijn veel kleine bedrijven en enkele grote: in de grootste 15% van de bedrijven werkt de helft van het personeel in deze sector, terwijl ongeveer 1/3 van de bedrijven vijf of minder werknemers heeft.

Het personeel in deze branche kan worden ingedeeld in vijf functiegroepen: productiemedewerkers, leidinggevend personeel, administratief personeel, tekenkamerpersoneel en handelsreizigers/vertegenwoordigers. In onze enquête zijn deze functiegroepen als volgt vertegenwoordigd: 43% van de ondervraagde werknemers was productiemedewerker, 30% leidinggevend personeel, 25% administratief personeel, 1% tekenkamerpersoneel en 1% handelsreiziger/ vertegenwoordiger.

Werkgevers en werknemers in de houtverwerkende industrie, verenigd in het Sociaal Fonds voor de Houtverwerkende industrie (SFH), hebben in 2008 een cao afgesloten die loopt van 1 mei 2008 tot en met 30 april 2010. De taken van het SFH liggen onder meer op het terrein van het uitvoeren van de cao-verplichtingen, het verbeteren van arbeidsomstandigheden en de arbeidsmarkt in de sector.

Personeelsbeleid

Om belemmeringen en oplossingen rond leeftijdsbewust beleid in het perspectief van het algemene personeelsbeleid te plaatsen, hebben we in de enquête enkele vragen over het personeelsbeleid gesteld. De uitkomsten zijn als volgt.

*Functioneringsgesprekken*¹ worden in de helft van de bedrijven jaarlijks of vaker gehouden volgens de directeuren. Daarbij is een duidelijk verband met bedrijfsgrootte: in driekwart van de grotere bedrijven (18 of meer werknemers) worden jaarlijks of vaker functioneringsgesprekken gehouden, terwijl deze in ruim de helft van de kleine bedrijven (6 of minder werknemers) nooit worden gehouden. Van de werknemers zegt 39% het afgelopen jaar een functioneringsgesprek gehad te hebben, 15% langer geleden dan een jaar, en 46% nooit.

We hebben de directeuren gevraagd naar *functie- en taakroulatie* binnen hun bedrijf, dat wil zeggen het aantal werknemers dat een nieuwe functie kreeg binnen het bedrijf, en het aantal werknemers dat binnen hun functie andere taken kreeg. Functieroulatie kwam

¹ De term functioneringsgesprekken is in de vragenlijsten als volgt gedefinieerd: "Een overleg tussen de leidinggevende en een medewerker, waarbij gesproken wordt over de werksituatie, taakinhoud, het functioneren van de werknemer en werkgever. Van zo'n gesprek wordt vaak een verslag gemaakt dat door beiden wordt ondertekend."

voor bij 4% van de werknemers in het afgelopen jaar, en taakrotatie bij 8%. Dit aandeel hangt niet samen met de grootte van het bedrijf; grotere bedrijven doen niet vaker of minder vaak aan functie-/taakrotatie dan kleinere.

Een ander onderdeel van het personeelsbeleid is het beleid rond *carrièremogelijkheden en scholing*. De directeuren kregen enkele stellingen hierover voorgelegd, om hun houding hierover te peilen. De uitkomsten staan in de volgende tabel.

Tabel 2.1 Drie stellingen over doorgroeien en scholing, werkgevers

	(zeer) mee eens	
	aantal	%
Er zijn voldoende doorgroeimogelijkheden in mijn bedrijf	43	37%
Als werknemers in mijn bedrijf willen doorgroeien is scholing onmisbaar	52	45%
Alles wat de werknemers van mijn bedrijf moeten weten, leren ze hier; externe cursussen zijn niet nodig	67	58%

We zien dat er in de meerderheid van de bedrijven weinig doorgroeimogelijkheden zijn volgens de directeuren. En als er doorgroeimogelijkheden zijn, is scholing daarbij volgens hen lang niet altijd noodzakelijk. Daarbij is het animo voor externe scholing lager dan voor interne scholing.

Over deze onderwerpen zijn ook de werknemers vragen voorgelegd. Op de vraag 'zijn er mogelijkheden voor u om vanuit uw huidige functie door te groeien naar een hogere functie' antwoordt 27% ja. Daarbij is opvallend genoeg geen significant verschil tussen productie-, administratie- en leidinggevend personeel. Ook hier blijkt dus dat een meerderheid geen promotiekansen ziet.

Die 27% zijn overigens wel ambitieus en optimistisch: van deze groep wil bijna iedereen ook doorgroeien (78% 'heel graag' en 13% 'misschien wel') en verwacht een groot deel ook dat die promotie wordt gemaakt (een derde 'bijna zeker' en meer dan de helft 'een tamelijk grote kans').

Op het gebied van scholing is gevraagd hoeveel cursussen en trainingen de werknemer heeft gevolgd bij zijn/haar huidige bedrijf, zowel op de werkplek als extern gevolgd. 43% van de werknemers heeft nooit een cursus gevolgd, intern of extern; als we alleen naar productiemedewerkers kijken is dat aandeel nog iets hoger (57%). Van degenen die wél een cursus of training hebben gevolgd, vond driekwart deze (in het algemeen) nuttig voor hun werk.

Als laatste onderdeel van personeelsbeleid is gevraagd aan werkgevers of zij - naast wat in de cao geregeld is - maatregelen hebben genomen speciaal voor oudere werknemers. Dat blijkt in 8% van de bedrijven het geval (er is geen significant verschil tussen kleine en grote bedrijven). Op de vraag wat die maatregelen inhouden, liggen de meeste antwoorden in de sfeer van het minder (fysiek/ mentaal) belasten van oudere werknemers.

2.2 Leeftijd en werk: feiten en meningen

Leeftijd in de houtverwerkende industrie

Om een algemeen beeld te schetsen van de context op het gebied van leeftijd en werk, kijken we allereerst naar de leeftijdsverdeling van het personeel.

In een rapport over de houtverwerkende industrie uit 2005 blijkt dat het aandeel werknemers t/m 29 jaar toen 26% was, het aandeel 30-49jarigen 54% en het aandeel 50+ers 19%.¹

In aanpalende sectoren (timmer- en meubelindustrie) zijn deze getallen inmiddels ongeveer 25%/50%/25%.² In de enquête is gevraagd of de leeftijdsverdeling in het bedrijf daarmee vergelijkbaar is. Dat bleek (uiteraard) niet in alle bedrijven, er kunnen immers forse afwijkingen voor individuele bedrijven zijn in de leeftijdsopbouw. Gemiddeld bleek echter, dat deze afwijkende bedrijven wel vrijwel hetzelfde beeld laten zien, namelijk 22%/55%/22%. De middengroep is bij deze bedrijven dus iets groter, maar de gemiddelde leeftijd zal nauwelijks afwijken.

Er is dus ten opzichte van enige jaren geleden sprake van een lichte 'ontgroening' (jongste groep wordt iets kleiner) en een lichte 'vergrijzing' (oudste groep wordt iets groter), zonder dat dit dramatische vormen lijkt aan te nemen. De leeftijdsopbouw is lang niet zo 'grijs' als in bijvoorbeeld de publieke sector; bij de gemeentelijke overheden bijvoorbeeld is het aantal 50+ers tegen de 40% en het aandeel tot 29 jaar rond de 10%.³

'Werkleeftijd'

Naast iemands leeftijd hebben we ook de 'werkleeftijd' in kaart gebracht: het aantal dienstjaren dat iemand achter de rug heeft in dezelfde baan en/of in hetzelfde bedrijf. Dat is voor dit onderzoek van groot belang. Uit eerder onderzoek (o.a. van prof. Jo Thijssen) is namelijk bekend dat het lang dezelfde baan hebben een risico voor gezondheid en motivatie kan zijn.

We hebben de werknemers gevraagd naar het aantal jaren dat zij dezelfde *functie* hebben, en het aantal jaren dat zij voor hun huidige *bedrijf* werken.

De gemiddeldes daarvan zijn respectievelijk 11,8 en 13,6 jaar. Ongeveer de helft van de medewerkers heeft al minimaal 10 jaar dezelfde functie. Dat zegt niet alles over de taken – er kan immers binnen een functie ook taakrotatie zijn – maar het kan een risicofactor zijn. Alle analyses over problemen rond het werk zijn dan ook onderzocht op een mogelijke relatie met 'werkleeftijd'. De resultaten staan in het volgende hoofdstuk.

Pensioenleeftijd

Een derde factor rond leeftijd en werk, die ook in de houtverwerkende industrie speelt, is de pensioenleeftijd. Er was een VUT-regeling voor de sector, maar deze is afgeschaft, en er is een overgangsregeling (garantieregeling vervroegd uittreden voor de Houtverwerkende Industrie), die echter eind 2009 afloopt.

Dat betekent dat 'langer doorwerken' een realiteit is, zeker voor de werknemers onder de 60 jaar.

In dat verband hebben we werknemers gevraagd naar hun *verwachte* pensioenleeftijd (de leeftijd dat zij denken daadwerkelijk te stoppen met werken), en ook naar hun *ge-*

¹ Bron: SH&M, *Arbeidsmarkt- en onderwijsinformatie 2005-2006*.

² Bron: gesprek met FNV-vertegenwoordiger.

³ Bron: A+O fonds Gemeenten, *Personeelsmonitor 2008*.

hoopte pensioenleeftijd (de leeftijd waarop zij, als zij zelf mochten kiezen, met pensioen zouden willen).

De verwachte pensioenleeftijd blijkt gemiddeld op 64,8 jaar te liggen, en de gehoopte pensioenleeftijd beduidend lager, namelijk gemiddeld 60,8 jaar.

Die gehoopte pensioenleeftijd is ongeveer gelijk voor alle werknemers, maar de verwachte pensioenleeftijd is voor de werknemers die nu onder de 30 jaar zijn hoger: zij houden kennelijk al rekening met een pensioenleeftijd van 67, terwijl de 30+ers gemiddeld van 64 à 65 uitgaan.

Heeft leeftijd invloed op werk?

Naast feiten over de leeftijd van personeel hebben we onderzocht hoe werkgevers tegen de relatie werk en leeftijd aankijken. De mening van werkgevers over bijvoorbeeld de fysieke en mentale capaciteiten van oudere werknemers bepaalt immers mede het personeelsbeleid in het bedrijf: wordt er geïnvesteerd in werknemers van alle leeftijden, en naar welk soort werknemers wordt gezocht in de werving en selectie?

In het algemeen is gevraagd of een bepaalde leeftijdsgroep productiever is dan andere. De antwoorden staan in tabel 2.2.

Tabel 2.2 Mening over productiviteit leeftijdsgroepen; werkgevers

Welke groep medewerkers is in uw bedrijf het meest productief?	aantal	%
de jongere groep , tot 30 jaar	11	10%
de middengroep , 30-50 jaar	43	38%
de oudere groep, boven de 50 jaar	7	6%
alle groepen zijn ongeveer even productief	52	46%
	113	100%

Slechts heel weinig werkgevers kiezen voor óf jong óf oud, en bijna de helft vindt productiviteit niet aan leeftijd gekoppeld.

Om hier dieper op in te gaan, zijn de werkgevers enkele stellingen voorgelegd.

In de volgende tabel staan de uitkomsten daarvan.

Tabel 2.3 Stellingen over leeftijd en werk; werkgevers¹

	(zeer) eens	neutraal	(zeer) oneens	Totaal aantal
De oudere werknemers in mijn bedrijf zijn fysiek minder belastbaar dan jongere.	45%	13%	42%	111
De ervaring van oudere werknemers compenseert hun fysieke achteruitgang.	52%	10%	38%	111
De oudere werknemers in mijn bedrijf zijn mentaal minder belastbaar dan de jongere.	21%	13%	66%	110
De oudere werknemers nemen makkelijker kennis tot zich dan de jongere.	22%	14%	65%	111
De jongere werknemers in mijn bedrijf zijn flexibeler in hun gewoontes dan de oudere werknemers.	36%	14%	50%	110
Oudere werknemers zijn gemotiveerder dan jongere.	37%	16%	47%	109
In de werving van nieuwe medewerkers gaat mijn voorkeur uit naar jongeren.	55%	9%	36%	111

Het beeld dat uit de stellingen naar voren komt, is gemengd. De werkgevers in de houtverwerkende industrie denken genuanceerd over de relatie tussen leeftijd en werk. Opvallend is bijvoorbeeld dat er vrijwel evenveel voorstanders als tegenstanders zijn van de stelling dat ouderen minder fysiek belastbaar zijn -terwijl dit biologisch gesproken wel zo is. Wellicht is de fysieke arbeid in een aanzienlijk deel van de sector zodanig dat fysieke achteruitgang niet zo opvalt. Dat kan worden versterkt door de ervaring van werknemers; immers, een meerderheid van werkgevers denkt dat ervaring (eventuele) fysieke achteruitgang compenseert.

Naast het fysieke is er ook een mentaal aspect aan het werk. Zowel aan de kant van het productiewerk als in de administratie heeft in de afgelopen decennia in veel bedrijven ingrijpende automatisering plaatsgevonden. Voor (relatief laagopgeleide) werknemers kan dit een verplaatsing van de belasting betekenen: van fysiek naar mentaal. De vaardigheden op het gebied van leren en flexibiliteit worden dan op de proef gesteld. De 3e, 4e en 5e stelling uit tabel 2.3 gaan hierover. Veel werkgevers spreken zich uit tégen het idee dat ouderen mentaal minder belastbaar zijn. Als we dit echter specificeren tot 'kennis tot zich nemen' zien zij wel degelijk een verschil: ouderen leren volgens de werkgevers moeilijker dan jongeren. Als het om flexibiliteit in gewoontes gaat (belangrijk als bijvoorbeeld taakrotatie wordt overwogen) verwachten minder werkgevers een nadeel voor ouderen.

Overigens blijkt er een positief verband te zijn tussen de 1e en de 3e stelling: als werkgevers ouderen minder fysiek belastbaar vinden, vinden zij ouderen vaak ook minder mentaal belastbaar en andersom.

Naast belastbaarheid speelt ook motivatie mee: als iemand in de kracht van zijn leven is, maar weinig gemotiveerd is voor het werk, kan diens productiviteit veel lager liggen dan van iemand die niet zo veel meer kan, maar wel graag wil.

¹ Omdat op hele procenten is afgerond, tellen niet alle rijtotalen op tot 100%. De kleine fluctuaties in de totale aantallen zijn het gevolg van een wisselend aantal werkgevers dat 'weet ik niet' antwoordde. Die zijn in de percentages buiten beschouwing gelaten.

Er is ook hier geen eenduidigheid: ongeveer een derde van de werkgevers vindt ouderen gemotiveerder dan jongeren, maar bijna de helft spreekt dit tegen.

De uitkomsten bij de stelling over werving zijn hiervan een spiegelbeeld: ongeveer de helft geeft de voorkeur aan jongeren in werving, en ongeveer een derde niet.

De mening over het leervermogen van ouderen ten opzichte van jongeren, over hun motivatie én over de vraag of fysieke achteruitgang door ervaring wordt gecompenseerd, hangen sterk samen. Kortom: een positief of negatief beeld over oudere werknemers werkt door in de mening van werkgevers over ervaring, over leervermogen en over motivatie.

Wat opvalt is dat de groep die positief over ouderen denkt op deze punten tóch vaker voor jongeren kiest in de werving. Er is weliswaar een verband met de lengte van dienstverbanden in het bedrijf (hoe hoger de gemiddelde 'werkleeftijd', hoe vaker de directeur in de werving vooral jongeren zoekt), maar er zijn veel bedrijven die geen extreme leeftijdsverdeling hebben en waarvan de directeur tóch vooral jongeren probeert te werven. Een reden hiervoor kan zijn dat jongeren lagere loonkosten hebben. Maar de vraag is in hoeverre dat opweegt tegen de voordelen van een gemotiveerde ervaren kracht.

Tot slot blijkt uit nadere analyses dat er geen significante verbanden met bedrijfsgrootte zijn. Met andere woorden, directeuren van grote bedrijven hebben geen systematisch andere mening over dit onderwerp dan die van kleine bedrijven.

3 Risico's en belemmeringen

3.1 Risico's: werkgevers en werknemers aan het woord

Nu we het thema leeftijd en werk in algemene zin hebben verkend, is het tijd om dieper in te gaan op de eerste onderzoeksvraag: welke mogelijke belemmeringen er zijn om gezond en gemotiveerd te werken in de houtverwerkende industrie? Uiteraard is hierbij zowel het perspectief van de werknemers zelf als van hun leidinggevenden (werkgevers) van belang. In beide enquêtes waren daarom vragen opgenomen over problemen die kunnen spelen in dit verband.

Risico's volgens werkgevers

De werkgevers kregen een lijstje van vijf mogelijke 'probleemgebieden' voor werknemers, en de vraag in hoeverre deze problemen in hun bedrijf op dit moment speelden. De respons hierop staat in tabel 3.1.

Tabel 3.1 In hoeverre spelen problemen op dit moment; werkgevers

	Geen probleem	Enigszins een probleem	Tamelijk/heel groot probleem	Totaal aantal
Problemen in het combineren van werkverplichtingen met de thuissituatie	83%	15%	3%	115
Problemen met de mate waarin werknemers het werk fysiek aankunnen	84%	12%	4%	116
Problemen met de motivatie	84%	14%	3%	116
Problemen met veelvuldig ziekteverzuim	84%	13%	3%	116
Problemen met de inzetbaarheid	86%	11%	3%	116

Alle problemen komen ongeveer even veel voor, de verschillen zijn marginaal. Uit nadere analyse blijkt dat niet alle problemen samenhangen. Het is dus niet zo dat een bepaalde groep veel van deze problemen ervaart, en het overgrote merendeel geen van deze problemen. Wel zijn er bepaalde dwarsverbanden:

- Werkgevers die problemen met ziekteverzuim rapporteren, hebben relatief vaker last van de mate waarin werknemers het werk fysiek aankunnen of de motivatie.

Dit ligt in de lijn der verwachtingen. Immers, problemen met ziekteverzuim kunnen hun oorzaak hebben in hardnekkige fysieke problemen bij bepaalde werknemers, of in motivatie-problemen. Problemen met de fysieke capaciteiten en inzetbaarheid houden overigens niet *onderling* verband met elkaar. Het is dus voor bedrijven die met ziekteverzuim kampen vaak één van beide oorzaken.

- Problemen met motivatie en met inzetbaarheid komen relatief vaak in hetzelfde bedrijf voor.

Wat hier oorzaak en gevolg is, is met de huidige gegevens niet vast te stellen. Het zou kunnen dat werknemers die niet gemotiveerd zijn, minder goed inzetbaar zijn. Dit kan een zichzelf versterkend proces worden: iemand kan zijn taakopvatting in de loop van de loopbaan steeds smaller maken, waardoor de uitdaging verdwijnt, en iemand geleidelijk aan minder inzetbaar wordt, waardoor de motivatie om taken te rouleren afneemt, waardoor de taakopvatting smaller wordt etc. Dit staat in de literatuur bekend als 'obsoletie', en vormt een risico voor mensen die al lang dezelfde functie hebben.

Er blijkt overigens een verband met de grootte van het bedrijf: hoe groter het bedrijf, hoe meer problemen de werkgever ervaart op de genoemde terreinen. Met name rond motivatie en ziekteverzuim zijn er meer problemen in grote dan in kleine bedrijven.

Verband met leeftijd?

In hoeverre hebben deze mogelijke problemen rond gezond en gemotiveerd werken nu te maken met de leeftijd van werknemers? Om dat te peilen bij de werkgevers, is voor ieder punt dat zij als 'enigszins', een 'tamelijk' of 'heel groot' probleem ervoeren, gevraagd voor welke leeftijdsgroep dit in het bijzonder een probleem was.

De resultaten daarvan zijn als volgt. NB: omdat alleen degenen die een probleem ervoeren deze vragen kregen, zijn de totale aantallen zeer klein.

Tabel 3.2 Voor welke leeftijdsgroep spelen problemen; werkgevers

	tot 30 jr	30-50 jr	50+	alle lft	Totaal aantal
Problemen in het combineren van werkverplichtingen met de thuissituatie	21%	42%	5%	32%	19
Problemen met de mate waarin werknemers het werk fysiek aankunnen	6%	11%	67%	17%	18
Problemen met de motivatie	53%	21%	0%	26%	19
Problemen met veelvuldig ziekteverzuim	47%	11%	16%	26%	19
Problemen met de inzetbaarheid	38%	19%	13%	31%	16

We zien dat bepaalde problemen voor de werkgevers een duidelijk verband met leeftijd hebben. Zoals te verwachten is, zijn problemen met het fysiek aankunnen geconcentreerd bij de groep oudere werknemers. Opvallend is dat veelvuldig ziekteverzuim juist vaker een probleem bij de jongeren dan bij de ouderen lijkt te zijn; dit geldt ook voor inzetbaarheid, en in sterkere mate voor motivatie.

We constateerden hierboven dat er voor werkgevers een verband is tussen problemen met ziekteverzuim en motivatie, en tussen motivatie en inzetbaarheid. Al deze problemen komen duidelijk vaker bij jongeren dan bij ouderen voor.

De hierboven aangehaalde theorie over obsolescentie, dat lang in dezelfde functie werken een risico voor inzetbaarheid vormt, wordt hierdoor dus ondergraven. Immers, het zijn juist de mensen die gemiddeld gesproken nog maar kort in dienst zijn, de jongeren, waarmee werkgevers relatief vaak problemen ervaren in het cluster motivatie-inzetbaarheid-ziekteverzuim.

De beginvraag 'in hoeverre hebben problemen rond gezond en gemotiveerd werken met leeftijd te maken' beantwoorden de werkgevers dus tweeledig: problemen rond *gezond* doorwerken zien zij vaker bij oudere werknemers, problemen rond *gemotiveerd* en *inzetbaar* werken juist vaker bij jongere werknemers.

Aspecten van werk volgens werknemers

Het lijstje van vijf 'probleemgebieden' was opgesteld vanuit de werkgever. Aan de werknemers is een ander lijstje voorgelegd, mede op basis van bestaande scans voor werknemers die problemen op het werk in kaart kunnen brengen.

Tien items zijn in de vorm van stellingen aan de werknemers voorgelegd. Tabel 3.3 laat zien hoe de werknemers op de stellingen reageerden. De stellingen zijn gesorteerd naar de drie onderwerpen gezondheid/inzetbaarheid, inzetbaarheid/werktijden en motivatie, en daarbinnen naar de mate waarin werknemers een probleem ervaren (van weinig naar veel). Sommige stellingen zijn negatief geformuleerd, andere positief.

Tabel 3.3 Stellingen over het werk; werknemers

	(zeer) eens	neutraal	(zeer) oneens	Totaal aantal
<i>Gezondheid/inzetbaarheid</i>				
Er is in de planning van het werk voldoende oog voor mijn privé-situatie.	99%	1%	0%	93
Bij de samenstelling van roosters wordt goed gekeken naar wat iedereen aankan.	84%	11%	5%	89
<i>Inzetbaarheid/werktijden</i>				
Mijn taken thuis kan ik goed combineren met mijn taken op het werk.	99%	1%	0%	93
Ik kan goed samenwerken met collega's.	96%	4%	0%	91
Mijn werktijden zijn te onregelmatig.	5%	0%	95%	93
Ik moet te vaak overwerken.	5%	2%	93%	93
Ik kan moeilijk vrij krijgen op de dagen die ik wil.	7%	2%	91%	93
Ik heb voldoende invloed op de indeling van mijn werkuren.	91%	2%	7%	93
<i>Motivatie</i>				
Ik ga met plezier naar mijn werk.	96%	4%	0%	91
Ik krijg van de leidinggevende voldoende waardering voor mijn werk.	88%	4%	8%	93

In het algemeen kunnen we concluderen dat de groep werknemers weinig problemen lijkt te ervaren. Iemand kan tegenwerpen, dat werknemers hier graag 'aardig willen zijn' en dus zich positiever hebben voorgedaan dan ze zijn (sociaal wenselijke antwoorden). De enquêteurs hebben echter de opdracht gekregen erop te letten dat de directeur (die eerst geïnterviewd werd) niet op gehoorafstand van het gesprek zou zijn. Deze directe vorm van sociale wenselijkheid (antwoorden 'wat de directeur graag hoort') is op die manier voorkomen. Wat verder een bedreiging voor een goede afspiegeling is, is het feit dat de directeur in feite bepaalde wie als werknemer aan de telefoon kwam. Wel is een vraag naar leeftijd gedaan (de helft van de bedrijven werd gevraagd naar een werknemer boven 45 jaar, de helft naar een werknemer onder 45 jaar), maar daarbinnen kon de directeur wel iemand kiezen die 'rooskleurig' zou antwoorden. Deze vorm van selectie kon binnen de gekozen opzet niet worden vermeden. Anderzijds zijn er voldoende andere factoren (wie is vrij op een bepaald moment) die een al te rigoureuze selectie belemmeren, en bovendien bleken de werknemers naar leeftijd en geslacht (13% vrouw) een goede afspiegeling van het geheel te zijn. Het is dus niet helemaal uit te sluiten dat er enige selectie heeft plaatsgevonden, maar hiervan is op zijn hoogst een gradueel verschil te verwachten, geen substantiële impact op de uitkomsten.

Kijken we naar de verschillende stellingen, dan valt op dat de praktische vormgeving van het werk (indeling uren, vrij krijgen) wat vaker problemen oplevert dan meer algemene dingen als het combineren van werk en privé en het werkplezier. Het meest negatief zijn de werknemers echter over de waardering die zij ervaren vanuit de leidinggevenden.

Gezondheidsrisico's

Naast deze vragen over de vormgeving van het werk en de ervaringen, zijn ook vragen gesteld over de fysieke toestand van de werknemer en de relatie tussen werk en gezondheid.

Aan het eind van de vragenlijst werd (met benadrukking van de gegarandeerde anonimiteit omdat het een persoonlijke vraag betrof) gevraagd of de werknemer gezondheidsklachten had. 20% van de werknemers zei hierop ja. Aan deze groep (19 werknemers) is vervolgens gevraagd of deze klachten invloed hadden op hun werk. Dat bleek voor 42% (8 van de 19) te gelden.

Aan deze 8 is gevraagd wat die invloed op het werk precies inhield. Er waren vier categorieën (er mochten meerdere gekozen worden) plus de mogelijkheid om dit zelf te omschrijven. De reacties zijn als volgt:

- Ik moet me vaker ziek melden: 3x
- Ik ben minder geconcentreerd: 2x
- Ik ben eerder moe: 8x (allen)
- Ik kan dit werk niet lang meer volhouden: 2x
- Anders: minder haasten: 1x
- Anders: ik verdeel het werk gelijkmatiger: 1x

De vermoeidheid is dus een effect dat allen ervaren, maar verder lopen de precieze effecten uiteen.

Verband met leeftijd?

Aan de werknemers is in de enquête naar hun geboortjaar gevraagd, en naar hun 'werkleeftijd' (zie paragraaf 2.2). We kunnen daarmee analyseren of de belemmeringen voor gezond en gemotiveerd werken (de 10 stellingen) samenhangen met leeftijd of werkleeftijd. Dat blijkt op een aantal manieren het geval:

- Werkplezier hangt negatief samen met leeftijd en 'werkleeftijd': hoe langer in dienst en hoe ouder, hoe minder werkplezier.
- Waardering van leidinggevenden hangt negatief samen met leeftijd maar niet met 'werkleeftijd': oudere werknemers vinden vaker dat zij te weinig waardering krijgen.
- Ditzelfde geldt voor het combineren van taken thuis en op het werk: oudere werknemers ervaren relatief meer problemen op dat gebied dan jongere.

Overigens hebben andere kenmerken van de werknemer géén invloed: het geslacht van de werknemer, of het soort werk (productie of administratie). Wel blijkt de grootte van het bedrijf (licht) samen te hangen met het werkplezier en de invloed op de indeling van werkuren.

Als we kijken naar de gezondheidsklachten, dan blijken deze (zoals te verwachten is) samen te vallen met leeftijd: de groep die gezondheidsklachten ervaart, is gemiddeld zo'n 8 jaar ouder dan de groep die geen gezondheidsklachten ervaart. Er is echter géén significant verschil in leeftijd tussen degenen voor wie de klachten invloed op het werk hebben, en degenen voor wie dat niet geldt. Dit zou een bevestiging kunnen zijn van de stelling uit tabel 2.3: dat ervaring de fysieke achteruitgang van oudere werknemers compenseert. Dat blijkt ook uit de zelf gegeven antwoorden ('minder haasten' en 'werk gelijkmatiger verdelen'), die wijzen op strategieën om op een goede manier met fysieke achteruitgang om te gaan.

Perceptie van werkgevers anders dan die van werknemers

Vergelijken we de reacties van werkgevers en werknemers, dan komt een opvallend verschil aan het licht: waar werkgevers onderscheid maken tussen inzetbaarheids-/motivatieproblemen (vooral bij jongeren) en gezondheidsproblemen (vooral bij ouderen) zien we dat oudere werknemers zowel op het terrein van gezondheid als op het terrein van motivatie (werkplezier, ervaring van waardering) duidelijk meer problemen ervaren dan jongere werknemers.

Dus: de jongere werknemers zeggen van zichzelf dat zij met plezier naar het werk gaan en voldoende gewaardeerd worden, maar hun werkgevers achten een deel van hen niet

(genoeg) gemotiveerd. De ouderen daarentegen worden in het algemeen als een (fysiek wat zwakkere maar) gemotiveerde groep gezien door de werkgevers, terwijl oudere werknemers zelf relatief vaak te weinig waardering ervaren en gemiddeld minder plezier in hun werk hebben dan de jongere werknemers. Dit verschil is van belang bij het zoeken naar oplossingen, dus hierop komen we in het volgende hoofdstuk terug.

3.2 De factor tijd: vroeger, nu, straks

Tot nu toe bespraken we de situatie zoals werkgevers en werknemers die *op dit moment* ervaren. Het is echter ook van belang om te weten hoe de ontwikkeling van mogelijke risico's is. Het kan immers zijn dat er nu weliswaar weinig problemen worden ervaren, maar dat deze problemen over enkele jaren veel ernstiger zullen zijn. Om de tijdsfactor mee te nemen is in de enquête aan werknemers en werkgevers gevraagd om hun antwoorden te vergelijken met (een verwachting van) de toekomst. De werknemers die langer dan 10 jaar in dienst waren, kregen daarnaast nog een vergelijkingsvraag tussen nu en 10 jaar geleden.

De toekomst volgens werkgevers

Werkgevers werd over dezelfde vijf onderwerpen gevraagd of deze *over vijf jaar* een probleem gaan vormen:

- Problemen in het combineren van werkverplichtingen met de thuissituatie
- Problemen met de mate waarin werknemers het werk fysiek aankunnen
- Problemen met de motivatie
- Problemen met veelvuldig ziekteverzuim
- Problemen met de inzetbaarheid

De antwoorden hierop blijken vrijwel identiek aan de huidige situatie. Ook bij nadere analyse (een-op-een vergelijking van iedere toekomstverwachting met de huidige situatie) blijken slechts enkele werkgevers te verwachten dat de situatie in de komende vijf jaar verandert. En waar zij bijvoorbeeld verwachten dat een probleem dat nu niet speelt over vijf jaar 'enigszins' speelt, zijn er andere werkgevers die precies het omgekeerde verwachten. De ernst van de problemen in de sector als geheel gaan kortom niet veranderen in de komende jaren, volgens de werkgevers.

De toekomst volgens werknemers

De werknemers die verwachtten over vijf jaar nog bij hun huidige bedrijf te werken, kregen ook een toekomst-vraag. Enkele items over het werk (de meeste afkomstig uit tabel 3.3) werden voorgelegd met de vraag of zij verwachten dat de situatie op deze terreinen over vijf jaar beter, hetzelfde, of slechter zouden zijn. De uitkomsten staan in tabel 3.4.

Tabel 3.4 Verwachtingen over het werk over vijf jaar; werknemers

	Beter	Hetzelfde	Slechter	Totaal aantal
<i>Gezondheid</i>				
De hoeveelheid werk die ik in een dag aankan	18%	67%	15%	76
Hoe fit ik ben aan het eind van de werkdag	11%	67%	22%	76
<i>Inzetbaarheid</i>				
De variatie aan taken die ik heb	29%	68%	3%	75
De hoeveelheid overwerk	13%	75%	13%	72
De invloed die ik heb op de indeling van mijn werkuren	11%	84%	5%	74
Het combineren van taken thuis met mijn taken op het werk	9%	86%	6%	71
De samenwerking met collega's	8%	89%	3%	75
<i>Motivatie</i>				
Het plezier in mijn werk	12%	84%	4%	75
De waardering van leidinggevenden	10%	87%	4%	74

Opvallend is het optimisme over de hele linie: op vrijwel alle items zijn er meer werknemers die een verandering ten goed verwachten dan die verwachten dat het minder wordt. Voor een deel heeft dit wellicht als oorzaak dat de oudste groep werknemers (die binnen vijf jaar met pensioen verwachten te gaan) deze vraag niet heeft beantwoord. Verder blijkt er een verband met leeftijd: de groep die verwacht dat het beter wordt is op de meeste items beduidend jonger dan de groep die verwacht dat het slechter wordt. Met name zien we dit terug in werkplezier, invloed op werkuren, hoeveelheid werk die de werknemer aankan, en fitheid aan het eind van de dag.

Kortom: met name de oudere groep werknemers verwacht wel enige 'verslechtering' op termijn, maar daar staat een jongere groep tegenover die juist verwacht dat het over vijf jaar beter gaat in termen van gezondheid, motivatie en inzetbaarheid.

Vergelijking met het verleden (werknemers)

Werknemers die al minstens 11 jaar bij hetzelfde bedrijf werken (ongeveer de helft van het totale aantal respondenten), kregen de vraag om hun huidige situatie te vergelijken met tien jaar geleden. De resultaten zijn in tabel 3.5 te zien.

Tabel 3.5 Vergelijking van werkitems nu met tien jaar geleden; werknemers

	Beter	Hetzelfde	Slechter	Totaal aantal
<i>Gezondheid</i>				
Hoe fit ik ben aan het eind van de werkdag	28%	57%	15%	47
De hoeveelheid werk die ik in een dag aankan	24%	67%	9%	46
<i>Inzetbaarheid</i>				
De variatie aan taken die ik heb	30%	61%	9%	46
De hoeveelheid overwerk	26%	54%	20%	46
De invloed die ik heb op de indeling van mijn werkuren	22%	74%	4%	46
Het combineren van taken thuis met mijn taken op het werk	21%	75%	4%	47
De samenwerking met collega's	19%	75%	6%	47
<i>Motivatie</i>				
Het plezier in mijn werk	23%	64%	13%	47
De waardering van leidinggevenden	15%	75%	11%	47

Ook hier geldt dat de groep die vindt dat het beter is geworden groter is dan de groep die achteruitgang bespeurt. De 'zorgenkindjes', de aspecten van het werk die volgens een aanzienlijk deel achteruit zijn gegaan, zijn de hoeveelheid overwerk, de eigen fitheid en in mindere mate werkplezier en waardering van leidinggevenden.

Wat bij nadere analyse opviel, is dat hier nauwelijks verbanden met leeftijd zijn. Anders gezegd: de groep die allerlei aspecten van het werk nu beter vindt dan tien jaar geleden is niet jonger of ouder dan de groep die vindt dat het is achteruitgegaan. Wel blijkt de groep die vindt dat de waardering van leidinggevenden is achteruitgegaan relatief vaak bij een groot bedrijf te werken.

3.3 Conclusies

Wat zijn, concluderend naar aanleiding van de bovenstaande uitkomsten, de belangrijkste risico's op het gebied van het werken in de houtverwerkende industrie? En voor wie spelen die risico's vooral?

We beginnen met de constatering dat de risico's die er zijn in een minderheid van de bedrijven en voor een minderheid van de werknemers spelen. Dat neemt niet weg dat ook kleine aantallen werknemers die bijvoorbeeld fysiek of mentaal het werk niet aankunnen een probleem zijn, zowel sociaal als economisch.

De belangrijkste belemmeringen, en de groepen waar deze met name voor gelden, zijn als volgt samen te vatten.

- *Werkgevers in grote bedrijven hebben meer te kampen met problemen rond motivatie, inzetbaarheid en ziekteverzuim (die met elkaar samenhangen) dan in kleine bedrijven.*

Dit kan te maken hebben met een grotere 'span of control' van leidinggevenden in grote bedrijven, en een grotere hechtheid van een team in kleinere bedrijven.

- *Dit cluster van problemen rond inzetbaarheid en motivatie doet zich volgens werkgevers meer bij jongeren dan bij ouderen voor.*

Opvallend dat niet naar de ouderen wordt gewezen als het gaat om ziekteverzuim, maar naar jongeren. Dit strookt met tabel 2.3: een aanzienlijk deel van de werkgevers acht ouderen tot evenveel in staat als jongeren, mentaal maar ook fysiek.

- *Uit de werknemersenquête blijkt echter dat de motivatie (werkplezier, ervaren waardering) daalt met leeftijd: oudere werknemers lijken gemiddeld wat minder enthousiast over hun werk dan jongere werknemers.*

Sommige oudere werknemers blijken wel degelijk, zoals in veel literatuur als risico staat beschreven, te kampen te hebben met afnemende motivatie. Zodanig dat de groep die negatief is over werkplezier, waardering van leidinggevenden en andere aspecten gemiddeld meer ouderen bevat.

- *Naast inzetbaarheid en motivatie zien we op het vlak van fysieke gezondheid een voorspelbare relatie: ouderen kunnen minder aan dan jongeren. Het lijkt er echter op dat het overgrote merendeel van de ouderen (en de bedrijven waar zij werken) manieren vinden om hiermee om te gaan.*

Op het vlak van gezondheid zijn er problemen bij zo'n 20% van de (meestal wat oudere) werknemers. Bij de helft van hen heeft dit ook invloed op het werk, maar dit hangt niet samen met leeftijd. Een stereotype van de oudere werknemers die met hun gezondheid

tobben waardoor bedrijven economisch schade lijdt, gaat voor de houtverwerkende industrie dus niet op.

- *Over de aspecten 'waardering van leidinggevenden' en de praktische indeling van het werk zijn werknemers het negatiefst.*

De inhoud van het werk lijkt niet zozeer het probleem, als wel de vrijheid om de tijd in te delen. En met name het 'zachte' aspect van waardering door leidinggevenden is een probleem voor sommige (met name wat oudere) werknemers.

- *De meeste risico's en problemen veranderen volgens werkgevers én werknemers nauwelijks in de tijd.*

Werkgevers noch werknemers vrezen voor een toename van bepaalde werkgerelateerde problemen. Sterker nog, op veel aspecten zijn er onder de werknemers meer optimisten dan pessimisten: ze verwachten (hopen op?) verbeteringen op bepaalde terreinen, met name variatie in taken, waardering van leidinggevenden en werkplezier.

4 Maatregelen en oplossingen

De laatste paragraaf bevatte een overzicht van de belangrijkste risico's op het terrein van leeftijd en arbeid waarvoor de houtverwerkende industrie zich gesteld ziet. Hoe kunnen deze (mogelijke) belemmeringen worden weggenomen? Dit hoofdstuk biedt verschillende handvatten: een lijst met maatregelen afkomstig uit andere sectoren, door de sector zelf aangedragen oplossingen, en aspecten van 'gewoon' personeelsbeleid.

4.1 Negen branchebrede maatregelen gewogen

Voor negen maatregelen, die in sommige branches gebruikt of voorgesteld worden, is gepeild hoe werkgevers en werknemers daarover denken. Het gaat vooral om maatregelen die op brancheniveau, bijvoorbeeld in een cao, geregeld kunnen worden. We kunnen deze maatregelen verdelen in drie terreinen: gezondheid, inzetbaarheid en motivatie. Het gaat om de volgende maatregelen:

Gezondheid

- Bedrijfsfitness, om de gezondheid van medewerkers te bevorderen.
- In de samenstelling van teams meer rekening houden met verschillen in fysieke belastbaarheid.

Inzetbaarheid

- Meer scholing inzetten om flexibele inzet van werknemers te bevorderen.
- Oudere werknemers minder zwaar werk geven met behoud van salaris.
- Oudere werknemers minder zwaar werk geven met minder salaris.
- Speciale ouderenmaatregelen zoals extra vrije dagen afschaffen, en in plaats daarvan medewerkers van alle leeftijden wat extra vrije tijd geven.

Motivatie

- Meer keuzevrijheid in de cao voor werknemers tussen bijvoorbeeld extra vrije tijd, meer salaris, of extra pensioenopbouw.
- Flexibeler beloning, om de beloning directer aan prestaties te koppelen.
- De mogelijkheden voor deeltijdpensioen verruimen, om het einde van de loopbaan meer op maat te kunnen maken.

In de volgende tabel staan deze negen maatregelen kort omschreven, met daarachter de 'gemiddelde reactie' van werkgevers en werknemers. Nul betekent dat precies evenveel mensen het een goed als een slecht idee vonden. Een positief getal betekent dat meer mensen het een goed idee vonden, een negatief getal dat meer mensen het een slecht idee vonden.

Tabel 4.1 *Mening over mogelijke maatregelen; werkgevers en werknemers¹*

	Gemiddelde score werkgevers	Gemiddelde score werknemers
<i>Gezondheid</i>		
Bedrijfsfitness	-0,24	0,12
Samenstelling teams	0,49	0,89
<i>Inzetbaarheid</i>		
Meer scholing	0,11	0,66
Ouderenmaatregelen verdelen over iedereen	-0,50	-0,24
Minder zwaar werk voor zelfde salaris	-0,14	0,60
Minder zwaar werk, minder salaris	-0,39	-0,59
<i>Motivatie</i>		
Keuzevrijheid cao	0,05	0,61
Flexibeler beloning	0,26	0,35
Deeltijdpensioen	0,69	0,88

De steun voor verschillende mogelijke maatregelen loopt sterk uiteen, tussen de maatregelen, en soms tussen werkgevers en werknemers. De meeste overeenstemming bestaat over deze vijf maatregelen:

- 'In samenstelling teams rekening houden met fysieke belastbaarheid': goed idee
- 'Minder zwaar werk maar minder salaris': geen goed idee
- De 'seniorendagen' verdelen over alle werknemers: niet zo'n goed idee
- Flexibeler beloning: tamelijk goed idee
- 'Mogelijkheden van deeltijdpensioen verruimen': heel goed idee

De meeste onenigheid is er rond bedrijfsfitness, 'minder zwaar werk voor hetzelfde salaris' en keuzevrijheid in de cao. Toch geldt voor al deze onderwerpen dat een aanzienlijk deel van de werkgevers het wél een goed idee vindt: respectievelijk 33%, 38% en 51%. Nadere analyse leert dat het positieve oordeel van werknemers over 'meer scholing' nuancerend behoort: productiemedewerkers zijn minder positief dan administratief en leidinggevend personeel.

Tenslotte valt op dat er géén verband is tussen de leeftijd van werknemers en hoe zij tegenover deze negen maatregelen staan. Voor alle negen zijn ouderen even positief of negatief als jongeren.

Omdat deze branche uiteenlopende soorten bedrijven bevat, is het moeilijk om hier een algemene lijn in te trekken. Wat we wel kunnen constateren is dat voor een aanzienlijk deel van deze 'ideeën uit andere branches' een behoorlijk animo is onder werkgevers en werknemers.

De mate van fysieke arbeid, de hevigheid van concurrentie uit binnen- en vooral buitenland en andere factoren verschillen sterk tussen de bedrijven. Maatregelen op brancheniveau zullen dan ook zelden aan de gehele groep bedrijven ten goede komen. Maar dat hoeft op zich geen probleem te zijn. Als maatregelen faciliterend en ondersteunend van karakter zijn, kan ieder bedrijf zélf een verantwoorde keuze maken – een 'leeftijdsbewuste mix'. Een aantal van de maatregelen uit het lijstje van tabel 4.1 kunnen worden opgenomen in zo'n leeftijdsbewuste mix.

¹ Gebaseerd op de volgende totale aantallen: werkgevers (verschilt enigszins per item) 108-114, werknemers 91-93.

Bedrijfsfitness en andere gezondheidsmaatregelen

In de rondetafelsessie van 29 september 2009 is met werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers specifiek doorgepraat over gezondheidsbevorderende maatregelen zoals bedrijfsfitness.

Er is een aanzienlijke minderheid van bedrijven waar bedrijfsfitness de gezondheid van medewerkers zou kunnen bevorderen. Belangrijk hierbij is schaalgrootte; één bedrijf dat hiermee was begonnen is weer gestopt vanwege de 'papierwinkel'. Voor een enkel bedrijf is het zeer bewerkelijk om met veel verschillende sportscholen contracten aan te gaan. Op brancheniveau daarentegen zou een landelijke stimuleringsregeling kunnen worden gemaakt, zodat de administratieve lasten voor het bedrijf en betrokken medewerkers beperkt blijven.

Verder is op de rondetafelbijeenkomst gesproken over de Work Ability Index¹; dit is een meetinstrument (vragenlijsten) waardoor specifieke gezondheidsrisico's voor het bedrijf zichtbaar worden gemaakt. Het animo hiervoor lijkt in de sector niet zo groot, omdat al andere soortgelijke instrumenten gebruikt worden: medische keuringen, RI&E en andere.

4.2 Maatregelen uit de branche zelf

Aan werkgevers én werknemers is in denenquête een open vraag voorgelegd over oplossingen. We willen immers weten of er ook branche-specifieke oplossingen, anders dan de hierboven genoemde, zijn om gezondheid, inzetbaarheid en motivatie te versterken.

Werkgevers is gevraagd:

- wat *bedrijven* in de branche verder kunnen doen om werknemers inzetbaar, productief en gemotiveerd aan de slag te houden;
- wat de *sociale partners* in de branche hiervoor verder kunnen doen.

Werknemers is gevraagd:

- wat *het bedrijf* nog meer kan doen om ervoor te zorgen dat zij gemotiveerd en gezond blijven werken;
- wat *de branche* hiervoor nog meer kan doen.

Van de werkgevers gaven 21 een reactie op de vraag over sociale partners en 35 op de vraag over bedrijven. Van de werknemers was dat respectievelijk 9 en 18.

Ideeën op bedrijfsniveau: vijf portretten

Op het niveau van het bedrijf zijn de reacties van werkgever en werknemer opvallend eensluidend. De meest gegeven antwoorden bij beiden liggen de sfeer van 'goede open communicatie' en 'goede werksfeer'. En daarnaast ook goede arbeidsomstandigheden, soms concreet ingevuld (airconditioning, muziekinstallatie, machines zodat mensen minder hoeven te tillen).

Met vijf werkgevers is doorgepraat over hun antwoord. Hieronder vijf korte 'portretten' met hun belangrijkste ervaringen.

¹ Zie www.workabilityindex.nl.

Automatisering zorgt voor ander werkproces

"Je ziet dat automatisering soms schijn is; wat we in dit bedrijf hebben gedaan is volledige automatisering, ook van tussenliggende bewerkingen. Het gevolg voor het personeel is dat het fysiek veel minder zwaar is geworden. De mensen moesten ook worden omgeschoold; dat is voor velen gelukt, maar sommigen zijn toch afgehaakt, die konden niet op de nieuwe manier werken. Maar dat ging op één geval na in goed overleg.

Het personeel was er in het begin wat argwanend over. Maar ik heb gemerkt dat als je het kunt uitleggen, dat je over vijf jaar niet meer bestaat als je op de oude voet verder gaat, dat er dan veel succesvol omgeschoold kunnen worden. En ze merken dat het leuker wordt, ze zijn nu meer verantwoordelijk voor een heel product in plaats van een enkele bewerking."

Meer verantwoordelijkheid en zelfstandigheid

"Ik probeer open te zijn naar het personeel over hoe het gaat met het bedrijf. Ook in moeilijke tijden. Dat levert ook meer begrip op, zowel toen het goed ging als voor moeilijke maatregelen die je soms moet nemen. En we delegeren veel: we maken mensen graag verantwoordelijk voor hun eigen deelgebied. Dat vraagt van leidinggevenden dat ze meer coachen, en dus hun medewerkers zelf verantwoordelijkheid laten dragen. Dat maakt de functioneringsgesprekken ook veel interessanter, dat worden meer dialogen. En het verbetert de atmosfeer want ieder heeft zijn eigen verhaal. Dit werkt op alle niveaus in het bedrijf, maar uiteraard geldt 'hoe hoger, hoe meer verantwoordelijkheid.'"

Ergonomisch verlanglijstje

"In ons bedrijf moeten de medewerkers veel tillen, dat is best zwaar. Om dat door machines te laten doen, zou ik het liefst een apparaat met zuignappen installeren, zodat ze met een hefarm plaatmateriaal kunnen verplaatsen. Ook in hoogte verstelbare werkbanken staan op mijn verlanglijstje. In deze tijd van crisis lukt dat niet zo, maar ik probeer er scherp op te blijven. Want ik ben zelf rugpatiënt, ik weet hoe het is als je rug niet meer goed is."

Twee voordelen van taakroulatie

"Ik merk dat het geestdodend is voor mensen om heel lang hetzelfde achter elkaar te doen in de productie. Daar wordt niemand blij van, dus rouleren we de taken. Dat helpt twee kanten op: de werknemers hebben meer variatie dus het is minder geestdodend, en ze kunnen elkaars werk overnemen dus ze zijn flexibeler inzetbaar."

Goed luisteren naar je mensen

"Ik toon als leidinggevende interesse in wat mijn werknemers bezighoudt, ook buiten het werk. Ik heb gemerkt dat als je naar ze luistert en ook open bent over jezelf, dat je dan meer voor elkaar over hebt. Veel van het productiepersoneel werkt met urencontracten, veel jonge medewerkers (17-23 jaar), dus er is sowieso veel verloop. Maar ik denk dat ze hier langer blijven door de goede werksfeer."

Ideeën op brancheniveau

De reacties van werkgevers over de sociale partners bevatten opvallend vaak klachten over overheidsbeleid (rond pensioenen, onderwijs en belastingen). Dit is echter nauwelijks te vertalen in handvatten voor beleid door sociale partners. Er waren drie interessante suggesties, maar deze bleken alle drie bij nadere bestudering op *bedrijfs-* en niet op *brancheniveau* te liggen (en zijn daarom hierboven al behandeld in de 'portretten'). Werknemers noemen zaken als goede communicatie, goede werksfeer, en goede arbeidsomstandigheden, die ook al hierboven aan bod kwamen.

4.3 Bestaande personeelsinstrumenten

Naast min of meer nieuwe maatregelen zijn ook reguliere personeelsinstrumenten kandidaten om belemmeringen op het terrein van leeftijd en werk te voorkomen. In deze paragraaf bespreken we scholing, taakrotatie en functioneringsgesprekken.

Is scholing een oplossing?

In hoeverre kan scholing bijdragen aan beter inzetbaar en gemotiveerder personeel? Het antwoord dat de werkgevers daarop geven is van wezenlijk belang voor de vraag of scholing als oplossing in bedrijven gebruikt kan worden. Daarom zijn drie stellingen over de invloed van scholing op inzetbaarheid en motivatie aan de werkgevers voorgelegd. Hun reactie was als volgt.

Tabel 4.2 Effecten van scholing op inzetbaarheid en motivatie; werkgevers

	(zeer) eens	neutraal	(zeer) oneens	Totaal aantal
Als werknemers meer scholing hebben gehad, zijn ze flexibeler inzetbaar.	45%	13%	42%	116
Als werknemers meer scholing hebben gehad, zijn ze gemotiveerder voor het werk.	52%	10%	38%	115
Als werknemers meer scholing hebben gehad, blijven ze langer in dienst.	21%	13%	66%	112

Opvallend is dat er ongeveer evenveel voorstanders als tegenstanders zijn van de stelling dat scholing een positief effect heeft op inzetbaarheid. De branche is hierover dus nogal verdeeld. Ook het effect van scholing op motivatie is niet eenduidig voor alle werkgevers, al zijn hier iets meer voor- dan tegenstanders. Als we afdalen naar het concrete niveau is er meer skepsis: 2/3 van de werkgevers gelooft niet dat werknemers van meer scholing loyaler worden, en daardoor langer in dienst blijven.

Nadere analyse leert dat er een zeer sterk verband is tussen deze drie stellingen onderling. Maar ook tussen de antwoorden op deze drie stellingen en de reactie op de 3^e maatregel uit tabel 4.1. Dat is ook begrijpelijk: wie een positief effect van scholing verwacht op motivatie en inzetbaarheid, zal het een goed idee vinden als er meer scholing komt.

Belangrijk in de vormgeving van scholingsbeleid is om zo specifiek mogelijk te zijn. In het ideale geval wordt scholing op de individuele medewerker afgestemd. Scholing op de werkplek komt daarom meer voor, en is ook populairder, dan extern 'in een klasje'. En dit maakt scholing minder bedreigend. Want voor sommige medewerkers klinkt 'scholing' te veel naar 'school', waar zij een hekel aan (of angst voor) hebben. Zoals aan het eind van paragraaf 4.1 werd geconcludeerd: productiemedewerkers zijn niet zo positief over (meer) scholing als administratief en leidinggevend personeel. In goed onderling overleg kan scholing echter wel degelijk helpen om mensen langer gemotiveerd en inzetbaar te houden. Bijvoorbeeld als het bedrijf (meer) taken laat rouleren.

Taakroulatie

Een van de portretten uit paragraaf 4.2 verwoordde sterk het dubbele voordeel van taakroulatie: voor de werknemer (meer variatie) en voor de werkgever (beter inzetbaar personeel). Belangrijk hierbij is wel dat er draagvlak is bij de werknemers. In sommige bedrijven zijn negatieve ervaringen opgedaan met min of meer verplichte taakroulatie, omdat sommige medewerkers zeer verknocht ('vergroeid') waren aan hun oude manier van doen. Hier zien we parallellen met de situatie waarin een werkgever gaat automatiseren (eerste 'portret' van paragraaf 4.2): sommige medewerkers 'willen niet mee'. Een goede communicatie, een goede wederzijdse dialoog, kan helpen om dergelijke onwil te voorkomen. Functioneringsgesprekken kunnen daaraan een bijdrage leveren.

Functioneringsgesprekken

Evenals taakroulatie staan functioneringsgesprekken niet in het lijstje specifieke maatregelen in paragraaf 4.1, omdat functioneringsgesprekken bij het 'gewone' personeelsbeleid horen. Tenminste, voor ongeveer de helft van de bedrijven (zie paragraaf 2.1). Vooral in kleinere bedrijven kan het idee leven dat de werkgever 'wel weet wat er speelt' omdat er maar een klein team is dat intensief samenwerkt. Anderzijds hebben bedrijven die met functioneringsgesprekken gingen werken, de ervaring dat deze iets toevoegen, juist omdat het een niet-alledaagse, wat officiële setting is. Een cruciale randvoorwaarde is wel dat het gesprek goed gevoerd wordt. Er moet dus een goed formulier of gesprekshandleiding zijn, bijvoorbeeld aan de hand van een helder competentieprofiel. En de gesprekspartners moeten de wil hebben om open wederzijds te communiceren. En als dat gebeurt, kunnen juist de onderwerpen aan bod komen die niet in informele gesprekken of werkoverleg op tafel komen: de loopbaan, het functioneren, eventuele andere taken en functies, en het ontwikkelen van bepaalde kennis en vaardigheden. Het kan zijn dat jaarlijks een te hoge frequentie voor zo'n gesprek is – in dat geval kan het volgens de cao (art. 18 lid 15) verplichte gesprek over loopbaanontwikkeling een uitstekende vervanging zijn. Als de vormgeving goed aan het bedrijf wordt aangepast, hoort ook dit instrument bij een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid.

4.4 Welke oplossing voor welk probleem?

De voorgaande paragrafen gaven veel mogelijke oplossingen voor gesignaleerde belemmeringen. Maar voor welk probleem is een bepaalde maatregel nu de oplossing? Om de sociale partners handvatten te geven in het doorpraten hierover, koppelt tabel 4.3 de maatregelen aan het terrein waarop zij het meest werkzaam zijn: (fysieke) gezondheid, inzetbaarheid, of motivatie. De getallen tussen haakjes verwijzen naar de paragrafen waarin de maatregelen worden besproken.

Tabel 4.3 *Risico's en maatregelen*

Risico	Maatregel
Gezondheid (algemeen)	Bedrijfsfitness (4.1)
Gezondheid: sneller vermoeide oudere medew.	In werkindeling rekening met fysieke capaciteiten (4.1)
Gezondheid: preventie	Screening, bijv. door Work Ability Index (4.1)
Gezondheid: overbelasting voorkomen	Automatisering (4.2)
Gezondheid: overbelasting voorkomen	Ergonomische aanpassingen (4.2)
Inzetbaarheid: vergroten competenties	Scholing (4.1/4.3)
Inzetbaarheid: praten over nieuwe taken	Functioneringsgesprekken/loopbaangesprekken (4.3)
Inzetbaarheid: door verantwoordelijkheid	Toename verantwoordelijkheid productiemedew. (4.2)
Inzetbaarheid: elkaars werk kunnen overnemen	Taakroulatie (4.2/4.3)
Motivatie: aansluiten bij specifieke situatie medew.	Meer keuzevrijheid in cao (4.1)
Motivatie: aansluiten bij specifieke situatie medew.	Flexibeler beloning (4.1)
Motivatie: aansluiten bij specifieke situatie medew.	Mogelijkheden deeltijdpensioenen ruimer (4.1)
Motivatie: meer variatie in het werk	Taakroulatie (4.2/4.3)
Motivatie: waardering leidinggevend	Wederzijdse goede communicatie (4.2)
Motivatie: waardering leidinggevend	Functioneringsgesprekken/loopbaangesprekken (4.3)
Motivatie: investeren in personeel	Scholing (4.3), zo specifiek mogelijk

Tot slot geven we een opsomming van cao's waarin enkele van de besproken maatregelen zijn opgenomen, ter inspiratie.

De cao van de houtverwerkende industrie zelf heeft al bepalingen op het gebied van scholing, loopbaangesprekken, keuzevrijheid (à la carte) en ergonomie (RI&E, gehoorbescherming).

Op het gebied van à la carte-mogelijkheden zijn die mogelijkheden nog iets ruimer in bijvoorbeeld de CAO Nederlandse Universiteiten en de cao voor de (algemene) ziekenhuizen.

Het onderwerp bedrijfsfitness is opgenomen in de à la carte-regeling voor de sector Rijk (de *IKAP-regeling*). En de RDW heeft een aparte Regeling Bedrijfsfitness. Voor de universiteiten geldt dat dit vanaf 2010 wordt opgenomen in de cao, tot die tijd loopt een pilot op Universiteit Utrecht¹.

Op het gebied van cao-à-la-carte heeft de cao voor de bouwnijverheid een zogenoemd tijdspaarfonds. Verder is bijzonder aan deze sector dat er op verschillende locaties een Adviescentrum Loopbaanbeleid ingericht is (bepaald in de cao). Werknemers kunnen daar terecht voor onafhankelijk advies over (andere) functies binnen én buiten de bedrijfstak.

¹ Zie www.uu.nl/NL/Informatie/medewerkers/arbeidsvoorwaarden/Documents/RegelingBedrijfsfitness.pdf

Om het loopbaanperspectief te vergroten hebben sectoren zoals de universiteiten, onderzoeksinstellingen en ziekenhuizen cao-maatregelen, vaak in de vorm van loopbaanadviesgesprekken.

Verder blijkt dat in veel sectoren cao-partijen de individuele bedrijven/instellingen adviseren om bepaalde onderwerpen te regelen. In het akkoord dat voor de CAO Gemeenten is vastgelegd, wordt gemeenten aanbevolen de volgende zaken in ieder geval te regelen:

- mogelijkheden tot functieroulatie
- inzetbaarheid en motivatie
- mogelijkheden om privé en werk te combineren
- doorgroeimogelijkheden
- mogelijkheden voor 'een stapje terug' of 'een stapje opzij' op latere leeftijd
- opleiding en koppeling aan POP-gesprekken
- EVC-procedure
- Inventarisatie van de verwachte in- en uitstroom op korte en middellange termijn, in relatie tot de eigen organisatie en de arbeidsmarkt

5 Conclusie en advies

5.1 Conclusie: belemmeringen en maatregelen

Bij wijze van conclusie beantwoorden we in deze paragraaf de twee onderzoeksvragen die centraal staan in het onderzoek.

1. Welke belemmeringen ervaren werkgevers en werknemers in de houtverwerkende industrie bij het werken in verschillende levensfasen, met name latere levensfasen?

Met ieder van de vijf probleemgebieden (combineren werk en privé, ziekteverzuim, inzetbaarheid, motivatie, fysieke capaciteiten) kampt zo'n 15% van de bedrijven enigszins. Deze belemmeringen zijn echter niet voorbehouden aan ouderen. Sterker nog, het cluster problemen rond ziekteverzuim, inzetbaarheid en motivatie is meer een probleem bij jongere werknemers, volgens veel werkgevers. Niettemin geven werkgevers in werking veelal de voorkeur aan jongeren, deze zijn 'minder gemotiveerd maar goedkoper'.

Werknemers zien de grootste belemmeringen (12% is hierover niet positief) in de onvoldoende waardering door hun leidinggevenden; dit geldt sterker voor ouderen dan voor jongeren. Ook de invloed op de praktische indeling (werkuren, dagen vrij) kan beter volgens hen – klachten hierover zijn ook meer bij ouderen dan bij jongeren te horen. In de latere levensfasen kampen werknemers met afnemende fysieke capaciteiten, zonder dat dat (voor de grote meerderheid) een sterke invloed lijkt te hebben op hun werk.

Overigens worden geen grote veranderingen verwacht in de schaal van deze belemmeringen; het overgrote deel van werkgevers en werknemers verwacht dat de situatie op deze gebieden over vijf jaar gelijk is aan nu.

2. Welke maatregelen kunnen sociale partners nemen om deze belemmeringen weg te nemen?

Op het gebied van gezondheid zijn allerlei arbo-maatregelen denkbaar, en er zijn instrumenten om risico's vroegtijdig op te sporen. Daarnaast kan er een regeling gemaakt worden die de werknemer stimuleert om zelf actief met de gezondheid bezig te blijven (bedrijfsfitness).

Om inzetbaarheid en motivatie te vergroten zijn bestaande personeelsinstrumenten als scholing en functionerings-/loopbaangesprekken geschikt, mits deze goed worden ingezet (zie paragraaf 4.3). Ook taakrotatie heeft voordelen, zowel voor werkgever (inzetbaarheid) als voor werknemer (variatie in taken). Gecombineerd met een toename van verantwoordelijkheid kunnen zo de competenties van de werknemer gedurende de loopbaan toenemen. Daarnaast is het essentieel dat leidinggevenden zowel formeel als informeel in dialoog blijven met hun personeel. Dit geldt voor alle leeftijden: zowel de jongeren ('luisteren naar de privé-situatie van je mensen') als voor ouderen (voor wie verlies van werkplezier dreigt).

5.2 Advies: goed personeelsbeleid = leeftijdsbewust beleid

Hoofdstuk vier van dit rapport geeft een groot scala aan mogelijke maatregelen. Sommige vallen goed in de hele branche, andere zijn gebaseerd op goede ervaringen van enkele ondernemers, en weer andere horen bij 'gewoon' personeelsbeleid.

Wat kunnen we op basis hiervan de houtverwerkende industrie adviseren? In de kern komt het hier op neer: *voer goed personeelsbeleid*.

Dit vraagt om een verdere detaillering. Goed personeelsbeleid betekent niet alleen 'de personeelsadministratie op orde hebben' of 'de cao volgen'. Het komt meer in de richting van de oorspronkelijke definitie van HRM, Human Resource Management (zoals gedefinieerd op encyclo.nl):

Personeelsbeleid dat zich richt op het leveren van een positieve bijdrage aan gedragingen, attitudes en prestaties van werknemers door het ontwerpen en implementeren van strategische doelen, patronen en activiteiten die het behalen van de organisatiedoelstellingen ondersteunen.

Het gaat dus niet alleen om prestaties maar ook om gedrag. Dit kunnen we koppelen aan wat werknemers én werkgevers als belangrijke bijdrage aan gemotiveerd werken zien: de werksfeer. Dit was immers het meest gegeven antwoord op de vraag naar eigen ideeën over wat bedrijven kunnen doen om motivatie en inzetbaarheid te verbeteren (begin paragraaf 4.2).

Het gaat ook om het verbinden van wat de werknemers doet aan de doelen van het bedrijf. Goed (leeftijdsbewust) personeelsbeleid is ook economisch voordelig, omdat gemotiveerd personeel productiever is (zie de portretten in 4.2).

Dit samenspel van 'harde' (economische) en 'zachte' (werksfeer, dialoog) factoren is kenmerkend voor goed personeelsbeleid. Daardoor kunnen bedrijven in individuele gevallen tijdig actie ondernemen, bijvoorbeeld als mensen 'vastroesten' in bepaalde taken, of als automatisering voor problemen zorgt. En mensen die kunnen en willen doorgroeien kan een passend traject worden aangeboden. Werknemers kunnen op hun beurt op een luisterend oor rekenen als zij ideeën hebben ter verbetering van arbeidsomstandigheden of werkprocessen.

Betekent dit dat aparte maatregelen voor bepaalde leeftijdsgroepen overbodig zijn? Niet helemaal. De houtverwerkende industrie is een sector waarin fysieke arbeid een rol speelt. Dit zal, gegeven een afnemende fysieke belastbaarheid naarmate werknemers ouder worden, een rol moeten spelen in het personeelsbeleid. Maatregelen in de sfeer van de teamsamenstelling zijn hier veelbelovend. Maar de ene oudere is de andere niet. Daarom is ook hier zo veel mogelijk maatwerk en een individuele benadering aan te bevelen.

De sociale partners wacht de verantwoordelijke taak uit het scala aan mogelijke maatregelen na te gaan hoe deze kunnen bijdragen aan een duurzame leeftijdsbewuste en vitale houtverwerkende industrie. We pleiten hierbij voor keuzevrijheid voor bedrijven, maatregelen die ruimte laten voor een specifieke invulling.

Die individuele benadering kan voorkómen dat er te veel in sjablonen gedacht wordt. Het gevaar van een enquête zoals die ten grondslag ligt aan dit onderzoek is immers dat alles in groepen wordt gezien: 'de' oudere en 'de' jongere werknemer. Maar zoals gezegd is de ene jongere of oudere werknemer de andere niet; zo is ook het ene bedrijf het andere niet, zeker in een heterogene sector als de houtverwerkende industrie.