



# Duurzame inzetbaarheid sector Bos en Natuur

Sectoranalyse op basis van deskresearch en  
focusgroepen

Projectnummer P0218

Onderzoek in opdracht van Actor Bureau voor sectoradvies

Auteurs: Max de Kok (Actor) | Jildou Talman (De Beleidsonderzoekers) | Mirjam Engelen  
(De Beleidsonderzoekers) | Christ Essens (Actor)

8 december 2021 | De Beleidsonderzoekers | [www.beleidsonderzoekers.nl](http://www.beleidsonderzoekers.nl) | Actor Bureau voor sectoradvies  
| [www.actor.nl](http://www.actor.nl)

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt via druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

# Inhoud

	<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
	<b>Voorwoord</b>	<b>8</b>
<b>1.</b>	<b>De sector</b>	<b>10</b>
	1.1 Bedrijfsactiviteiten	10
	1.2 Aantal bedrijven	11
	1.3 Aantal werkenden	12
	1.4 Ontwikkelingen in de komende vijf jaar	13
<b>2.</b>	<b>Problematiek duurzame inzetbaarheid</b>	<b>15</b>
	2.1 Oorzaken: kwaliteit van het werk	15
	2.2 Gevolgen: persoonlijke inzetbaarheid	19
	2.3 Gevolgen: functionele inzetbaarheid	23
	2.4 Gevolgen: algemene tevredenheid	24
<b>3.</b>	<b>Huidig beleid duurzame inzetbaarheid</b>	<b>25</b>
	3.1 Sector	25
	3.2 Werkgevers	26
	3.3 Werknemers	27
<b>4.</b>	<b>Voorgestelde extra investeringen in de komende vijf jaar</b>	<b>28</b>
	4.1 Duurzame inzetbaarheid	29
	4.2 Vervroegde uittreding	31
<b>Bijlage 1:</b>	<b>Analysekader duurzame inzetbaarheid</b>	<b>33</b>

# Samenvatting

## De sector

- De sector Bos en Natuur bestaat volgens de cao Bos en Natuur uit drie ondernemingsdelen: Natuurmonumenten, De Landschappen en Bosbouw (bosaannemers en particuliere boseigenaren). De sector kent twee typen bedrijven: terreinbeheerbedrijven en aannemersbedrijven<sup>1</sup>.
- De ondernemingsonderdelen die in de cao Bos en Natuur zijn vertegenwoordigd zijn sterk verschillend van elkaar<sup>2</sup>. Binnen die ondernemingsonderdelen zitten ook nog grote verschillen tussen de verschillende organisaties. De grootte van de organisaties loopt zeer uiteen: van een landelijke organisatie (ongeveer 700 werknemers<sup>3</sup>) tot kleine familiebedrijven van één tot vijf werknemers. Dit maakt het lastig één eenduidig beeld neer te zetten van de wijze waarop de gehele populatie van betrokken bedrijven/organisaties er voorstaat qua duurzame inzetbaarheid.
- In de sector waren eind 2020 181 werkgevers actief. In de afgelopen vier jaar is het aantal werkgevers betrekkelijk stabiel gebleven.
- 87 procent van het totale aantal bedrijven telt in 2020 niet meer dan 25 werknemers. Het aantal kleine bedrijven lijkt sinds 2016 ook gelijk te zijn gebleven.
- Eind 2020 waren er 2.559 werknemers werkzaam in de sector Bos en Natuur. Het aantal dienstverbanden is in de afgelopen jaren met 12 procent gegroeid. Elk jaar is het aantal

1 Bron van deze tweedeling is de cao Colland 1 juli 2019 tot en met 30 juni 2024 incl. aanpassingen per 1 juli 2021

2 De informatie in deze alinea is ontleend aan Bos en Natuur Bijl 4 Indicatieve onderbouwing loonbod werkgevers versie 13-4-2021 Deze informatie is niet openbaar

3 Bron: <https://www.natuurmonumenten.nl/werken-bij-natuurmonumenten#:~:text=Bij%20Natuurmonumenten%20werken%20zo'n,rentmeesters%2C%20tot%20communicatiemedewerkers%20en%20projectleiders>.

dienstverbanden het hoogst in september en oktober en neemt het aantal dienstverbanden weer af aan het einde van het jaar.

- De leeftijdsamenstelling van werknemers verandert. Het aantal jonge werknemers in de categorie 13 tot 35 jaar neemt iets toe en ook het aantal oudere werknemers groeit. Daarentegen neemt het aantal werknemers in de middencategorie, van 35 tot 50 jaar, langzaam af. De gemiddelde leeftijd in de sector is al enkele jaren achtereen ongeveer 44 jaar en 7 maanden.
- Tijdens de focusgroepen klinkt het geluid dat er tussen en binnen de ondernemingsdelen verschillen in werkgelegenheid zijn. Hoe de werkgelegenheid zich in de komende vijf jaar zal ontwikkelen, is lastig te voorspellen.
- Een van de ontwikkelingen in de sector Bos en Natuur is dat de ondernemingsdelen Natuurmonumenten en De Landschappen grote, zware taken steeds vaker uitbesteden, onder meer aan bosaannemers (uit het ondernemingsdeel Bosbouw).
- Alle ondernemingsdelen profiteren van snelle ontwikkelingen in technologie en robotisering.
- Een andere ontwikkeling in de sector Bos en Natuur is dat de bedrijven in de drie ondernemingsdelen in de komende vijf jaar steeds meer interactie met het publiek voorzien. Dit kan positief en negatief uitpakken: Natuurmonumenten en De Landschappen hebben ook een educatieve rol. Werknemers bij deze organisaties geven in het kader van deze educatieve rol ook voorlichting, waardoor zij dagelijks in aanraking met publiek komen. De Bosbouw ervaart vooral druk van buitenaf, onbegrip en soms agressie bij het oogsten van bomen.

### **Problematiek duurzame inzetbaarheid**

- Uit de focusgroepen blijkt dat werknemers die buiten werken, meer fysieke belasting ervaren. Werknemers die binnen werken ervaren juist meer mentale belasting.
- Over het geheel genomen wordt er in de sector Bos en Natuur in mindere mate lichamelijk werk verricht dan in de agrarische en groene sectoren in het algemeen, maar er is wel degelijk sprake van fysieke belasting en méér sprake van mentale belasting.
- Burn-outklachten komen, met name bij werknemers die in kantoorfuncties werken, volgens de deelnemers aan de focusgroepen betrekkelijk vaak voor, al zijn over burn-outklachten geen cijfers bekend.
- Met name in het ondernemingsdeel Bosbouw zijn er werknemers die soms vroegtijdig uitvallen, omdat zij het fysieke werk niet meer aankunnen.
- In de ondernemingsdelen Natuurmonumenten en De Landschappen wordt in de komende vijf jaar een ontwikkeling in de arbeidsinhoud verwacht. Daarmee gepaard gaan andere vaardigheden en andere kennis bij werknemers. Vanwege de groei in uitbesteding én vanwege het werken met vrijwilligers, worden leidinggevende taken bij werknemers in de ondernemingsdelen Natuurmonumenten en De Landschappen steeds belangrijker. Ook sociale en communicatievaardigheden staan steeds meer centraal, omdat deze ondernemingsdelen een publieksrol hebben.
- In het ondernemingsdeel Bosbouw verwacht men minder verandering van arbeidsinhoud. Volgens deelnemers blijven werknemers in dit ondernemingsdeel in de komende vijf jaar met name fysiek werk verrichten. Wel dragen nieuwe materialen en nieuwe technieken bij aan betere arbeidsomstandigheden. Ook vereist deze technologische ontwikkeling van werknemers in enige mate nieuwe kennis en vaardigheden.

- Bedrijven van de deelnemers aan de focusgroepen maken gebruik van de seniorenregeling. Deze seniorenregeling bestaat sinds 2014 in de huidige vorm. Toch hebben sommige deelnemers bij De Landschappen het gevoel dat de seniorenregeling in de afgelopen jaren versoerd is. Een aantal werkgevers heeft de ervaring dat de seniorenregeling soms tekort schiet, omdat zij niet tegemoet kunnen komen aan de wens van sommige oudere werknemers om minder te werken of zelfs te stoppen. Er zijn ouderen voor wie ook de aangeboden 80 procent van de werkuren in de seniorenregeling nog te veel is.
- Het ziekteverzuimpercentage van 6 procent (gemeten bij bedrijven aangesloten bij verzuimverzekeraar Sazas) is hoger in de sector Bos en Natuur dan in de agrarische en groene sectoren in het algemeen, en ook hoger dan het Nederlands gemiddelde. De gemiddeld hoge leeftijd in de sector kan dit verzuimpercentage mede verklaren. Er bestaan verschillen tussen ondernemingsdelen en bedrijven. Het verzuimpercentage van 6 procent geeft alleen het verzuim weer bij bedrijven die aangesloten zijn bij verzekeraar Sazas en is daarom niet geheel representatief voor de sector Bos en Natuur.
- In de grotere bedrijven wordt dreigende uitval meestal ondervangen met behulp van interne mobiliteit. Iemand die het fysieke werk niet meer aankan, kan bijvoorbeeld een leidinggevende functie aannemen of zich meer op de publieksfunctie gaan richten. Hoe kleiner het bedrijf, hoe minder diversiteit in taken/functies er aangeboden kan worden. Dit betreft met name werknemers in kleine Bosbouwbedrijven.
- De algemene tevredenheid van werknemers in de sector Bos en Natuur ligt bijzonder hoog. Deelnemers aan de focusgroepen geven aan dat de werknemers veel passie voor de natuur hebben en/of hun werk echt als hun hobby zien. Er zijn ook werknemers die in hun enthousiasme enigszins 'afgeremd' moeten worden. Ook zijn er werknemers die nog ná hun pensioensgerechtigde leeftijd actief blijven in de sector.

### Huidig beleid duurzame inzetbaarheid

- Sectorbreed organiseren de sociale partners in de sector Bos en Natuur activiteiten op het gebied van Arbo en Veiligheid, Duurzame inzetbaarheid en mobiliteit, en Onderwijs en arbeidsmarktontwikkeling. Onder activiteiten vallen bijvoorbeeld het project veiligop1.nl, het stimuleren van werkgevers om het Goede Gesprek met werknemers te voeren, en een cursusaanbod gericht op vakmanschap in de sector Bos en Natuur.
- Het is vooralsnog onbekend in hoeverre er gebruik gemaakt wordt van het sectorbrede aanbod.
- In de sector Bos en Natuur bestaat een cursusgroepenregeling, gefaciliteerd en gefinancierd door Colland Arbeidsmarkt. Wanneer een werkgever een cursusgroepenregeling aanvraagt, kunnen zijn/haar werknemers gedeeltelijk gesubsidieerd een opleiding, cursus of training volgen. In 2021 is de regeling tijdelijk gesloten.
- In de cao Bos en Natuur bestaat een seniorenregeling. Met behulp van de seniorenregeling kunnen werknemers zeven jaar voorafgaand aan hun individuele AOW-leeftijd 80 procent werken met behoud van 90 procent van hun brutoloon.
- In hoeverre het onderwerp duurzame inzetbaarheid besproken wordt, verschilt tussen ondernemingsdelen, tussen bedrijven en tussen functies. Gezondheid en veiligheid heeft overal veel prioriteit, daar spreken zowel werkgevers als werknemers openlijk over. Duurzame inzetbaarheid is daarnaast vooral een vast thema bij Natuurmonumenten en bij enkele organisaties aangesloten bij De Landschappen.
- Werknemers met binnenfuncties lijken actiever bezig te zijn met het thema duurzame inzetbaarheid. Onder werknemers in uitvoerende functies buiten worden veiligheid en

gezondheid wel actief besproken, maar spreken deze werknemers in mindere mate over duurzame inzetbaarheid.

- Werknemers kunnen fysieke belasting met name voorkomen door taakrotatie. Uit de focusgroepen komt naar voren dat het bij kleine bedrijven lastiger is voor werkgevers om afwisseling van werkzaamheden te bieden dan bij grote bedrijven.

### Voorgestelde extra investeringen in de komende vijf jaar

- Deelnemers aan de focusgroepen noemen de volgende mogelijke investeringen voor de komende vijf jaar:

	Bestaande initiatieven	Voorgestelde nieuwe initiatieven
Duurzame inzetbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het Goede Gesprek aangaan</li> <li>• Investeren in ontwikkeling van veilige, ergonomische nieuwe technieken en materieel</li> <li>• Cursusgroepenregeling vernieuwen</li> <li>• Leeftijdsdiversiteit van het personeelsbestand</li> <li>• Mobiliteit binnen het bedrijf faciliteren</li> <li>• Seniorenregeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scholing insteken op employability</li> <li>• Tijd voor persoonlijke ontwikkeling</li> <li>• Maatwerk afhankelijk van grootte van bedrijf</li> <li>• Medische keuringen voor jongere werknemers</li> </ul>
Vervroegde uittreding		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zware beroepenregeling</li> <li>• Regeling voor vervroegde uittreding</li> </ul>



# Voorwoord

*Deze rapportage behandelt de vraag hoe het is gesteld met duurzame inzetbaarheid in de sector Bos en Natuur. Het gaat om een probleemverkenning (hoe is het gesteld met de kwaliteit van de arbeid en met de inzetbaarheid van de werknemers), het bestaande beleid gericht op duurzame inzetbaarheid en de investeringen die in de komende vijf jaar extra nodig zijn om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren.*

*De informatie is gebaseerd op een uitgebreide deskresearch. Aanvullend is er informatie opgehaald door middel van gesprekken in drie focusgroepen met sectordeskundigen, inclusief Stigas en werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers (zie bijlage 2 voor de functies van de deelnemers).*



***Dit project is mede mogelijk gemaakt door financiering van het fonds Colland Arbeidsmarkt en vanuit de MDIEU-regeling van het ministerie van SZW. Het fonds Colland Arbeidsmarkt is een samenwerking tussen sociale partners in de agrarische en groene sectoren.***

***Het fonds Colland Arbeidsmarkt draagt bij aan thema's zoals duurzame inzetbaarheid, personeelsbeleid, imago, scholing, veiligheid en gezondheid in de agrarische en groene sectoren.***

***Sociale partners in de sector Bos en Natuur zijn:***



# De sector

***In dit hoofdstuk beschrijven wij de sector op hoofdlijnen. We bespreken bedrijfsactiviteiten, het aantal bedrijven en het aantal werkenden. Vervolgens introduceren wij enkele ontwikkelingen die in de komende vijf jaar in de sector te verwachten zijn en die mogelijk invloed kunnen hebben op de duurzame inzetbaarheid van de werknemers Bos en Natuur.***

## **1.1 Bedrijfsactiviteiten**

De cao Bos en Natuur bestaat uit drie ondernemingsdelen. Dat zijn de volgende:

- Het ondernemingsdeel Natuurmonumenten. Fondsenwerving is essentieel voor het bestaan van de vereniging.
- Het ondernemingsdeel De Landschappen geldt voor de Provinciale Landschappen en de Landschapsbeheerorganisaties, verenigd in LandschappenNL. Bij LandschappenNL zijn 21 organisaties aangesloten.
- Het ondernemingsdeel Bosbouw, bestaande uit bosaannemers en particuliere boseigenaren. De particuliere boseigenaren zijn aangesloten bij de Federatie Particulier Grondbezit (FPG). De FPG bundelt de krachten van de particuliere eigenaren en staat voor belangenbehartiging en kennisdeling.

De sector Bos en Natuur valt uiteen in twee bedrijfstypen. Dat zijn volgens de cao Colland de volgende:

- Terreinbeheersbedrijf: onderneming waarin bos- en natuurbeheer in de ruimste zin van het woord worden uitgeoefend. Hieronder vallen werkzaamheden in droge en natte natuurterreinen en het houden van toezicht in bossen en natuurterreinen, en/of werkzaamheden die betrekking hebben op het functioneren van het bedrijf of de organisatie waardoor eerdergenoemde werkzaamheden worden uitgevoerd;
- Aannemersbedrijf: bedrijven die tegen betaling werken voor terreinbeheerbedrijven en -organisaties in bossen of andere houtopstanden of in natuurterreinen, ondernemingen die voor eigen rekening houtoogstwerkzaamheden verrichten, én werk dat te maken heeft met het functioneren van het bedrijf of de organisatie waardoor eerdergenoemde werkzaamheden worden uitgevoerd.

De ondernemingsonderdelen die in de cao Bos en Natuur zijn vertegenwoordigd zijn sterk verschillend van elkaar<sup>4</sup>. Binnen die ondernemingsonderdelen zitten ook nog grote verschillen tussen de verschillende organisaties. Dit blijkt ook tijdens de groeps gesprekken. De grootte van de organisaties loopt zeer uiteen: van een landelijke organisatie (ongeveer 700 werknemers<sup>5</sup>) tot kleine familiebedrijven van één tot vijf werknemers. Dit maakt het lastig één eenduidig beeld neer te zetten van de wijze waarop de gehele populatie van betrokken bedrijven/organisaties er voorstaat qua duurzame inzetbaarheid.

De betreffende SBI-codes (zoals gebruikt door de Kamer van Koophandel), zijn 02 (Bosbouw, exploitatie van bossen en dienstverlening voor de bosbouw) en 91042 (Natuurbehoud).

## 1.2 Aantal bedrijven

Op 31 december 2020 waren 181 werkgevers actief in de sector. Sinds 2016 is dit aantal (netto) toegenomen van 179 naar 181. In 2017 en 2018 was er een afname van enkele werkgevers, in 2019 en 2020 verschenen er weer enkele nieuwe werkgevers. Het aantal werkgevers lijkt daarmee redelijk stabiel<sup>6</sup>.

De 181 werkgevers zijn de volgende:

- 1 werkgever in het ondernemingsdeel Natuurmonumenten,
- 21 werkgevers in het ondernemingsdeel De Landschappen,
- 159 werkgevers in het ondernemingsdeel Bosbouw (het is niet bekend hoeveel van deze 159 bosaannemer zijn en hoeveel particuliere bouseigenaar).

Per 1 september 2021 zijn er in de sector Bos en Natuur 165 werkgevers actief. Dat is een afname van 13 procent ten opzichte van 31 december 2020. Deze cijfers zijn indicatief.

<sup>4</sup> De informatie in deze alinea is ontleend aan Bos en Natuur Bijl 4 Indicatieve onderbouwing loonbod werkgevers versie 13-4-2021

<sup>5</sup> Bron: <https://www.natuurmonumenten.nl/werken-bij-natuurmonumenten#:~:text=Bij%20Natuurmonumenten%20werken%20zo'n,rentmeesters%2C%20tot%20communicatiemedewerkers%20en%20projectleiders>.

<sup>6</sup> Bron: Factsheet Bos en Natuur 2021

### Aandeel kleine ondernemingen

In de MDIEU-regeling zijn kleine ondernemingen gedefinieerd als bedrijven waar minder dan 25 personen werkzaam zijn en de omzet niet hoger is dan vijf miljoen euro. In 2020 had 87 procent van de bedrijven in de sector Bos en Natuur niet meer dan 25 werknemers: 61 procent had 1 tot en met 5 werknemers, 13 procent had 6 tot en met 10 werknemers en 13 procent had 11 tot en met 25 werknemers. Sinds 2016 is het percentage bedrijven met niet meer dan 25 werknemers ongeveer gelijk gebleven<sup>7</sup>.

De ondernemingen met minder dan 25 werknemers zijn op 1 september 2021 als volgt over de ondernemingsdelen verdeeld:

- Niet van toepassing bij het ondernemingsdeel Natuurmonumenten,
- 6 kleine ondernemingen in het ondernemingsdeel De Landschappen,
- 152 kleine ondernemingen in het ondernemingsdeel Bosbouw.

Sinds 2016 is het aantal werknemers dat werkt op een bedrijf met niet meer dan 25 werknemers met twee procentpunten afgenomen, van 33 procent in 2016 tot 31 procent in 2019. Terwijl het aantal werknemers op bedrijven met maximaal 5 werknemers iets is toegenomen, neemt het aantal werknemers op bedrijven van 6 tot en met 10 werknemers en op bedrijven met 11 tot en met 25 werknemers iets af<sup>8</sup>.

ABF Research heeft in opdracht van Actor de omzetgegevens in de sector Bos en Natuur onderzocht. Uit dit onderzoek bleek dat er van te weinig Bos en Natuurbedrijven omzetgegevens beschikbaar zijn in de CBS-microbestanden, waardoor het aantal 'kleine bedrijven' alleen kan worden ingeschat op basis van het eerste criterium (minder dan 25 werknemers). Er zijn vooralsnog geen cijfers beschikbaar over de omzet van de(zelfde) bedrijven. De eerder genoemde 87 procent van de bedrijven dat minder dan 25 werknemers in dienst heeft is daarom de beste indicatie voor kleine organisaties zoals bedoeld in de MDIEU regeling.

## 1.3 Aantal werkenden

Op 31 december 2020 waren er in de sector Bos en Natuur 2.559 dienstverbanden. Eind 2016 waren dat 2.275 dienstverbanden: er is daarmee een toename van ongeveer 12 procent zichtbaar in het aantal dienstverbanden. Ook het totale aantal fte's is toegenomen van 1.756 in 2016 tot 1.916 in 2020<sup>9</sup>. Deze aantallen zijn gemeten aan het einde van elk jaar, terwijl cijfers laten zien dat de piek in het aantal dienstverbanden rond september en oktober ligt. Het aantal dienstverbanden neemt juist af aan het einde van het jaar.

---

<sup>7</sup> Bron: Factsheet Bos en Natuur 2021

<sup>8</sup> Bron: Colland Arbeidsmarktonderzoek en CBS-microdata 2020.

<sup>9</sup> Bron: Factsheet Bos en Natuur 2021

De dienstverbanden zijn op 1 september 2021 als volgt verdeeld over de ondernemingsdelen (de aantallen zijn afgerond op 50-tallen):

- 700 werknemers in het ondernemingsdeel Natuurmonumenten<sup>10</sup>,
- 950 werknemers in het ondernemingsdeel De Landschappen<sup>11</sup>,
- 950 werknemers in het ondernemingsdeel Bosbouw.

Sinds 2016 neemt het percentage 13- tot 35-jarige werknemers in de sector Bos en Natuur met enkele procenten, maar gestaag toe. Het percentage 35- tot 50-jarigen schommelt elk jaar iets, maar lijkt al met al iets af te nemen. Er is ook een procentuele groei van de groepen 50- tot 55-jarigen en 60-jarigen en ouder waarneembaar, terwijl de groep 55- tot 60-jarigen iets slinkt. Al met al lijkt er zowel een toename in de jongere leeftijdsklassen als in de oudere leeftijdsklassen te zijn, terwijl het percentage werknemers van middelbare leeftijd iets afneemt of stabiel blijft. Het netto resultaat is dat de gemiddelde leeftijd (ongeveer 44 jaar en 7 maanden) sinds 2016 gelijk is gebleven<sup>12</sup>. Uit aanvullend onderzoek door Actor blijkt wel dat het aantal ouderen (zowel werknemers als vrijwilligers) bij De Landschappen toeneemt, eenzelfde geluid klinkt bij Natuurmonumenten.

Eind 2020 zijn er in de sector Bos en Natuur werkzaam:

- 81 werknemers van 62 jaar,
- 55 werknemers van 63 jaar,
- 56 werknemers van 64 jaar,
- 31 werknemers van 65 jaar en
- 24 werknemers van 66 jaar<sup>13</sup>.

Van belang voor de ondernemingsdelen Natuurmonumenten en De Landschappen is dat er behalve door werknemers ook veel gewerkt wordt met vrijwilligers, soms ook met scholieren en stagiairs. Er is in 2020 bij Natuurmonumenten bijvoorbeeld een hoger aantal vrijwilligers werkzaam dan het aantal werknemers dat in dienst is. Onduidelijk is of er trends zijn in het aantal vrijwilligers en overige werkenden in de sector. Bedrijven in het ondernemingsdeel Bosbouw werken niet of nauwelijks met vrijwilligers.

## 1.4 Ontwikkelingen in de komende vijf jaar

Terwijl er in 2018 een piek zichtbaar was in zowel het aantal uitstromers uit de sector als het aantal instromers, is het aantal instromers in 2020 weer iets afgenomen terwijl het aantal uitstromers is gestabiliseerd. Dit betekent netto dat er minder beweging is binnen de sector. Op basis van de cijfers over het recente verleden is geen voorspelling te doen over de ontwikkeling in de vraag naar arbeid in de komende jaren.

In de focusgroepen is wel gesproken over ontwikkelingen in de toekomst. Deelnemers aan de groepsgesprekken vermoeden dat er in de gehele sector Bos en Natuur steeds meer zware taken uitbesteed zullen worden aan (bos)aannemers. Die beweging is op dit moment al

<sup>10</sup> Informatie uit openbare bron: "Natuur herondekt. Jaarverslag", Natuurmonumenten, 2020.

<sup>11</sup> De getallen zijn afgerond op 50-tallen om te voorkomen dat op 1 september 2021 het niet gepubliceerde aantal werknemers van Natuurmonumenten bekend wordt.

<sup>12</sup> Bron: Factsheet Bos en Natuur 2021

<sup>13</sup> Bron: Colland Administratie, bewerking door Actor

zichtbaar. Deze informatie suggereert dat de vraag van bosaannemers naar arbeidskrachten zou kunnen stijgen. In andere ondernemingsdelen zal als gevolg van de hoeveelheid uitbesteding wellicht het aantal vacatures iets afnemen (de hoeveelheid werk neemt af) of gelijk blijven (de inhoud van het werk verschuift).

De sector Bos en Natuur is voor een belangrijk deel direct of indirect afhankelijk van bekostiging vanuit de overheid (nu via het Subsidiestelsel Natuur en Landschap). Dat betekent dat wijzigingen in overheidsbeleid<sup>14</sup> de komende vijf jaar en de jaren daarna niet alleen invloed hebben op de bekostiging van het werk, maar ook op de aard van het werk en mogelijk ook op de daarbij vereiste deskundigheid van organisaties en werknemers in de sector.

De ontwikkelingen waar de sector Bos en Natuur daarnaast mee te maken heeft, variëren per ondernemingsdeel:

- De deelnemers die vanuit Natuurmonumenten deelnemen aan de focusgroep, laten weten een steeds meer betrokken publiek te hebben, dat bepaalde handelingen van de organisatie soms in twijfel trekt. Van medewerkers wordt dan gevraagd dat zij stevig in hun schoenen staan en eventueel het debat met het publiek en/of de politiek aan kunnen gaan. Dat vereist ook diepgaande kennis van bijvoorbeeld ecologie en biologie. Eén deelnemer zegt daarover: "Natuurontwikkeling is topsport." Tegelijkertijd zien deze deelnemers een verschuiving naar meer administratieve en leidinggevende taken: het beeld van de traditionele boswachter die de hele dag buiten is, is achterhaald. De organisatie Natuurmonumenten ondergaat steeds meer kleine beleidsveranderingen (het is een flexibele organisatie). Deelnemers aan de focusgroep vertellen dat deze beleidsontwikkelingen niet altijd begrepen worden door medewerkers.
- De deelnemers van De Landschappen treffen ook in enige mate maatschappelijke weerstand, maar (veel) minder dan de deelnemers van Natuurmonumenten. Zware taken besteden de bedrijven in het ondernemingsdeel de Landschappen volgens de deelnemers aan de groepsgesprekken steeds vaker uit aan (bos)aannemers. Werkzaamheden die dan nog resteren, worden uitgevoerd met behulp van steeds geavanceerdere technologie. Volgens enkele deelnemers is in dit ondernemingsdeel steeds vaker sprake van terreinbeheer in stedelijke gebieden, waarbij de gemeente opdrachtgever is. Werk in stedelijke gebieden kan net iets andere vaardigheden vereisen dan werk in natuurgebieden.
- De bosaannemers en bosbouwers staan onder maatschappelijke druk. De focus in dit ondernemingsdeel verschuift van de houtoogst naar het zaaien en aanplanten van nieuwe bomen. Tegelijkertijd besteden Natuurmonumenten en De Landschappen steeds meer zwaar werk uit aan bosaannemers, waaronder het kappen van bomen. Ook het ondernemingsdeel Bosbouw profiteert op dit moment van betere technologie, het is niet te zeggen of die trend door zal zetten in de komende vijf jaar of dat de hoeveelheid uitbesteding en selectiever kappen juist weer meer handwerk zal vereisen.

---

<sup>14</sup> Zie <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/natuur-en-biodiversiteit/beleid-voor-natuur-en-biodiversiteit>



# Problematiek duurzame inzetbaarheid

*In dit hoofdstuk beschrijven we aan de ene kant de kwaliteit van het werk in de sector Bos en Natuur en aan de andere kant de resultaten daarvan op duurzame inzetbaarheid: persoonlijke inzetbaarheid, functionele inzetbaarheid en algemene tevredenheid (zie ook het analysekader in de bijlage bij dit rapport).*

*In dit hoofdstuk baseren we ons met name op literatuuronderzoek. Daarbij maken we waar mogelijk aanvullingen vanuit de focusgroepen. Het literatuuronderzoek betreft vaak onderzoeken met relatief lage responsaantallen. De Vitaliteitsscan gaat bijvoorbeeld over ongeveer 7 tot 18 procent van de werknemers in de sector Bos en Natuur. In feite is de cijfermatige kennis over de sector Bos en Natuur vooralsnog beperkt. De percentages dienen daarom als indicatief beschouwd te worden.*

## **2.1 Oorzaken: kwaliteit van het werk**

De kwaliteit van het werk omvat de zogenaamde vier A's: arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. De vier A's zijn factoren waar werkgevers en werknemers invloed op kunnen uitoefenen om zo de gewenste resultaten te behalen, waaronder duurzame inzetbaarheid.

## Arbeidsinhoud

Uit de bedrijvenenquête van Colland arbeidsmarkt blijkt dat in 2019 ongeveer 60 procent van de werknemers in de sector Bos en Natuur werkt in de uitvoering. De overige 40 procent wordt ingevuld door management-, beleids- en educatieve functies. In 2019 is het percentage functies in de groep 'uitvoerende werkzaamheden terreinen' (44 procent) toegenomen in vergelijking met 2017 (37 procent). Het percentage administratieve en commerciële functie is juist iets afgenomen. Deelnemers aan de focusgroepen gaven aan dat er voor hen ofwel geen veranderingen zichtbaar zijn (ondernemingsdelen De Landschappen en Bosbouw) ofwel dat steeds meer functies een combinatie van zowel uitvoerend als administratief werk inhouden (Natuurmonumenten).

Tijdens de gesprekken bleek dat mensen die gewend zijn buiten te werken (bijvoorbeeld terreinbeheerders) steeds meer binnen moeten werken (de hoeveelheid administratieve taken neemt toe). Het gevolg hiervan kan zijn dat mensen met een passie voor de natuur zich niet meer identificeren met het werk, zoals ze dat in het verleden deden. Ook bleek tijdens de gesprekken dat werknemers die voorheen weinig contact hadden met andere mensen tijdens het werk, steeds meer moeten beschikken over sociale vaardigheden omdat zij meer contact met het publiek hebben. Ditzelfde geldt voor zelfstandige functies die steeds meer sociale vereisten gaan stellen, zoals contact met het publiek. Sommige medewerkers die al lang werkzaam zijn in de sector Bos en Natuur kunnen deze verandering van taken goed aan, anderen zijn hier ontevreden over.

Van de werknemers in de sector Bos en Natuur vindt 65 procent dat er niet voldoende doorstroommogelijkheden zijn binnen het bedrijf<sup>15</sup>. Deelnemers aan de focusgroepen wijzen erop dat doorstroom vaak beperkt is in kleine bedrijven, waar ongeveer 87 procent van de sector Bos en Natuur uit bestaat. Het hoge aandeel kleine bedrijven verklaart mogelijk waarom het merendeel van de werknemers onvoldoende doorstroommogelijkheden ervaart.

## Arbeidsvoorwaarden

Gemiddeld bestaat een dienstverband in 2020 uit 0,75 fte (27 à 28 uur op een voltijd werkweek van 37 uur). In 2016 was dit 0,77 fte (28 à 29 uur)<sup>16</sup>. De grootte van de dienstverbanden lijkt dus iets afgenomen te zijn sinds 2016, werknemers werken gemiddeld iets minder uur per week.

Over de arbeidsvoorwaarden in het ondernemingsdeel Bosbouw wordt gezegd dat er concurrentie bestaat. Bij sommige bedrijven zijn de arbeidsvoorwaarden beter dan bij andere.

In de cao Bos en Natuur bestaat een seniorenregeling. Met behulp van de seniorenregeling kunnen werknemers zeven jaar voorafgaand aan hun individuele AOW-leeftijd 80 procent werken met behoud van 90 procent van hun brutoloon. Deze seniorenregeling bestaat sinds 2014 en is sindsdien niet of nauwelijks aangepast. Toch hebben deelnemers, met name in het ondernemingsdeel De Landschappen het gevoel dat de seniorenregeling in de afgelopen tijd sterk is versoerd. Het is niet bekend op welke ontwikkelingen zij hiermee doelen. De deelnemers aan de focusgroepen laten weten dat de seniorenregeling in zijn huidige vorm soms niet volstaat voor werknemers, dat vormt voor werkgevers een knelpunt. Er zijn namelijk

<sup>15</sup> Bron: Vitaliteitsscan (2011-2020, n=184)

<sup>16</sup> Bron: Factsheet Bos en Natuur 2020



werknemers die eerder willen stoppen met werken in plaats van langzaam af te bouwen met behulp van de seniorenregeling. De werkgever kan vervroegde (gedeeltelijke) uittreding echter niet bekostigen vanuit de cao. Een deelnemer zegt daarover: "Je kunt niet meer zoveel met de vraag om eerder met pensioen te gaan."

### Arbeidsomstandigheden

Over het algemeen geldt dat er in de sector Bos en Natuur steeds meer ergonomisch gereedschap gebruikt wordt. De werkzaamheden worden daarnaast vaker met machines uitgevoerd en minder handmatig, mechanisering draagt zo bij aan betere arbeidsomstandigheden. De deelnemers aan de groepsgesprekken die al langer in de sector werkzaam zijn, zien wat dat betreft grote verschillen met "hoe het vroeger ging".

#### *Fysieke belasting*

Uit cijfers blijkt dat in de sector Bos en Natuur significant minder lichamelijk werk wordt verricht dan in andere agrarische en groene sectoren: 17 procent van de werknemers in de sector Bos en Natuur zegt dat er vrij veel of heel veel lichamelijk werk is, tegenover 34 procent in alle agrarische en groene sectoren. Ook uit de focusgroepen komt het beeld naar voren dat er veel binnenfuncties zijn waarbij de focus ligt op administratief en commercieel werk. Niet in alle ondernemingsdelen komen evenveel functies binnen en buiten voor, de verdeling ziet er ongeveer als volgt uit:

- In het ondernemingsdeel Natuurmonumenten komen zowel binnen- als buitenfuncties voor. Buiten werken bijvoorbeeld terreinbeheerders, binnen werken bijvoorbeeld receptiemedewerkers, facilitair ondersteuners, HR-medewerkers en beleidsmedewerkers.
- In het ondernemingsdeel De Landschappen komen met name buitenfuncties voor. Er werken met name terreinbeheerders. Ook De Landschappen kennen kantoorfuncties zoals bijvoorbeeld financiële medewerkers en HR-medewerkers
- In het ondernemingsdeel Bosbouw is het aantal kantoorfuncties, zeker bij de kleine bedrijven, zeer beperkt. Meestal is de ondernemer zelf degene die administratieve en HR-taken verricht. Werknemers in het ondernemingsdeel Bosbouw werken met name buiten.

Niet alleen uitvoerend werk buiten, maar ook kantoorfuncties kunnen lichamelijk belastend zijn. Potentiële fysieke belasting bij kantoorfuncties wordt in de sector grotendeels voorkomen door middel van ergonomisch materieel: bijvoorbeeld computerstoelen en zit-stabureaus.

In de sector Bos en Natuur voeren werknemers significant minder werk uit dat veel buigen en/of draaien met het bovenlichaam behelst dan werknemers in alle agrarische en groene sectoren: 30 procent van de werknemers herkent zich hierin, in vergelijking met 45 procent in alle agrarische en groene sectoren. Wel voeren ongeveer even veel werknemers (51% bij Bos en Natuur, 49% in alle agrarische en groene sectoren) het werk uit terwijl zij langdurig in dezelfde werkhouding verblijven<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Bron: Vitaliteitsscan (2012-2020 n=458)

De ondernemingsdelen Natuurmonumenten en De Landschappen besteden grote, zware klussen steeds vaker uit aan (bos)aannemers. Kleine klussen voeren de werknemers in deze ondernemingsdelen wel regelmatig zelf uit. De deelnemers aan de groepsgesprekken geven aan dat het veelal de jongere werknemers zijn die de zware taken uitvoeren, meestal onder toezien van oudere collega's. Er wordt actief gebruik gemaakt van door de werkgever aangeboden persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM's) zoals helmen en handschoenen, dit is normaal in de sector. Zware taken die in de sector uitgevoerd worden, zijn bijvoorbeeld:

- Werken met motorkettingzaag
- Werken met de bosmaaier
- Uitslepen/verplaatsen van hout/takken
- In bomen klimmen (specialistisch)
- Wegslepen van wild/werken met vee
- Werken als machinist in de cabine

Met name wat betreft kleine bedrijven in het ondernemingsdeel Bosbouw klinkt het geluid dat er weinig niet-fysieke taken beschikbaar zijn. Er is binnen deze bedrijven weinig keuze: je voert de fysieke taken ondanks je leeftijd toch uit, of je stopt met het werk. In grotere bedrijven en in andere ondernemingsdelen is voor oudere werknemers vaker andersoortig werk beschikbaar als dat nodig is.

### *Mentale belasting*

De sector Bos en Natuur heeft vaker dan andere agrarische en groene sectoren van doen met verschillende vormen van geestelijke en/of emotionele belasting: lastige klanten (78%), persoonlijk geraakt worden door dingen in het werk (67%), te veel werk (41%) en tijdsdruk (31%) komen soms, vaak of altijd voor. Ook hebben werknemers in deze sector minder invloed op de planning (21%) en minder invloed op wanneer zij hun werk kunnen onderbreken (23%) dan in de agrarische en groene sectoren in het algemeen<sup>18</sup>.

In de drie ondernemingsdelen is er volgens de deelnemers aan de focusgroepen sprake van verschillende vormen van mentale belasting:

- Bij Natuurmonumenten kunnen mensen volgens de deelnemers aan de focusgroepen soms last hebben van de interactie met het publiek. Die is in vele gevallen motiverend (bijvoorbeeld in de vorm van het geven van excursies), maar is soms ook belastend (bijvoorbeeld mensen die de werkzaamheden van Natuurmonumenten in twijfel trekken, dit raakt met name BOA's). Daarnaast vertellen deelnemers dat het voorkomt dat er "van hogerop" besluiten worden genomen over het beleid van de vereniging waarbij geen rekening lijkt te worden gehouden met de realiteit van de dag. De vereniging als geheel en de inhoud van bepaalde functies specifiek ondergaan soms grote veranderingen waar bepaalde werknemers moeilijk mee kunnen omgaan. Dat kan stress opleveren.
- De Landschappen lijken een vrij strakke scheiding te kennen tussen kantoorfuncties en buitenfuncties. Deelnemers geven aan dat de mentale belasting van buitenwerkers meevalt (zij hebben meer met fysieke belasting te kampen), terwijl de werknemers met kantoorfuncties meer stress en spanning kennen.

<sup>18</sup> Bron: Vitaliteitsscan (2011-2020, n=184)

- In de Bosbouw heeft men te doen met seizoensgebonden werk. Het hout wordt in de winter geoogst. Vóór 15 maart moet het hout geoogst zijn, dit kan zorgen voor werkdruk en stress. (Overigens hebben de andere ondernemingsdelen ook met deze deadline te maken.) Daarnaast stuit de houtoogst steeds vaker op weerstand van publiek en politiek. Het komt voor dat demonstranten materiaal van bosbouwers (zowel van aannemers als boseigenaren) beschadigen of bekladden. Ook dat kan stress opleveren.

### Arbeidsverhoudingen

Over het onderwerp arbeidsverhoudingen zijn geen cijfers beschikbaar. Uit de focusgroepen komt per ondernemingsdeel het volgende beeld naar voren:

- De teams bij Natuurmonumenten zijn hecht en er wordt open gesproken over gezondheid, veiligheid en ook duurzame inzetbaarheid. Dit zijn ook belangrijke onderwerpen om te bespreken met het oog op samenwerking met vrijwilligers, scholieren en stagiairs. Er wordt tijdens de focusgroepen gemeld dat de werknemers in de uitvoering soms op vrij grote afstand staan van de ontwikkelaars van het centrale beleid.
- Bij De Landschappen wordt er ook veel gesproken over fysieke en mentale belasting. In sommige organisaties binnen dit ondernemingsdeel komt het onderwerp duurzame inzetbaarheid ook standaard aan bod bij functionerings- en/of evaluatiegesprekken.
- In de Bosbouw wordt er openlijk gesproken over en gelet op veiligheid en gezondheid, vooral naar aanleiding van twee dodelijke ongelukken (in de afgelopen acht jaar) die veel impact hebben gehad op de mindset van werkgevers en werknemers. Het bewustzijn is sterk toegenomen. Duurzame inzetbaarheid wordt nog in mindere mate besproken met werknemers.

## 2.2 Gevolgen: persoonlijke inzetbaarheid

Onder persoonlijke inzetbaarheid wordt verstaan de mate waarin een werknemer in algemene zin inzetbaar is binnen het bedrijf en eventueel op de externe arbeidsmarkt.

### Vitaliteit

De onderstaande tabel toont cijfers uit recente preventieve medische onderzoeken (PMO's) en laat zien dat er nog betrekkelijk veel sprake is van fysieke klachten in de sector Bos en Natuur. De sector Bos en Natuur wijkt niet af van andere agrarische en groene sectoren. De meest voorkomende klachten betreffen de rug: ongeveer de helft van de werknemers heeft rugklachten. Rugklachten kunnen zowel voorkomen bij werknemers die binnen administratief en commercieel werk verrichten als bij werknemers die buiten uitvoerend werk verrichten. Rugklachten en schouderklachten komen relatief vaak voor bij werknemers die vooral fysiek werk uitvoeren, terwijl andere werknemers relatief meer nekklachten hebben.

Figuur 2.1. Top 5 klachten in 2012-2020

	Bos en Natuur Vooral fysiek	Bos en Natuur Overig	Bos en Natuur Totaal	Agrarisch en Groen
1. Rugklachten	59%	46%	51%	52%
2. Nekklachten	27%	33%	31%	32%
3. Schouderklachten	35%	27%	30%	31%
4. Armklachten	27%	17%	21%	19%
5. Knieklachten	21%	19%	20%	22%

Bron: PMO (2012-2020, n=395)

%= dat 'soms', 'vaak', of 'altijd' op de vraag of men hier mee te maken heeft. Andere antwoordoptie is: 'nooit'.

NB: Bijvoorbeeld Natuurmonumenten maakt geen gebruik van het PMO via Stigas, deze cijfers zijn daarom niet representatief voor alle werknemers in de sector Bos en Natuur

35 procent van de werknemers in de sector Bos en Natuur heeft wel eens te maken met vermoeidheid (aan het einde van de dag echt op zijn). Ook burn-out gerelateerde klachten komen voor in de sector Bos en Natuur (bij 33% van de werknemers wel eens). 4 procent van de werknemers in de sector Bos en Natuur heeft een verhoogde kans op termijn uit te vallen door een burn-out (ter vergelijking: in de agrarische en groene sectoren als geheel dreigt 3 procent van de werknemers uit te vallen als gevolg van burn-outklachten). Werknemers die vooral fysiek werk doen zijn vaker echt op aan het einde van de dag, terwijl werknemers die meer mentaal werk doen meer burn-outklachten hebben.

Figuur 2.2. Burn-out klachten

	Bos en Natuur Vooral fysiek	Bos en Natuur Vooral mentaal	Bos en Natuur Fysiek mentaal	Bos en Natuur Totaal	Agrarisch en Groen
1. Aan het eind van de dag echt op*	54%	33%	27%	35%	24%
2. Weleens burn-out achtige klachten**	28%	38%	27%	33%	23%
3. Verhoogde kans op uitvallen**	1%	7%	2%	4%	3%

Bron: Vitaliteitsscan (2012-2020, n totaal = 184, n fysiek=26, n mentaal= 111, n fysiek + mentaal = 47)

Vraag: Aan het einde van een werkdag ben ik echt op. Antwoord Ja of Nee.

Bron: Vitaliteitsscan (2012-2020, n totaal = 445, n fysiek=78, n mentaal= 238, n fysiek + mentaal = 129).

Categorie 2 en 3 zijn samengesteld op een verschillende set vragen over burn-out achtige klachten.

## Employability

De deelnemers aan de focusgroepen observeren dat mensen die in de sector aan het werk gaan, daar ook zeer lang blijven werken. Nadenken over inzetbaarheid buiten de sector is dan in directe zin minder noodzakelijk. Wel kan het zo zijn dat een bepaalde functie voor een werknemer lastiger uitvoerbaar wordt naarmate hij/zij ouder wordt. Dan is het volgens deelnemers aan de focusgroepen mogelijk om taken aan te passen of binnen de organisatie op zoek te gaan naar een minder belastende functie.

In de focusgroep over het ondernemingsdeel Bosbouw komt aan bod dat werknemers die het fysieke werk niet meer kunnen uitvoeren, moeten stoppen. Voor hen zijn vaak geen andere taken of functies beschikbaar. Het is niet duidelijk of werkgevers en werknemers - met deze kennis in het achterhoofd - ook bezig zijn met eventueel uitstromen naar andere sectoren na beëindiging van de arbeidsovereenkomst.

### Ontwikkelingsbereidheid

72 procent van de werknemers in de sector Bos en Natuur is bekend met opleidingsmogelijkheden binnen de eigen organisatie. 82 procent van hen krijgt de gelegenheid om opleidingen te volgen<sup>19</sup>.

Op basis van de bedrijvenenquête is een inschatting gemaakt van het aantal werknemers dat een training, cursus of opleiding heeft gevolgd (BBL-opleidingen zijn buiten beschouwing gelaten). In 2019 had 22 procent van de werknemers in de sector Bos en Natuur ten minste één opleiding, cursus of training gevolgd. In 2017 was dat percentage nog 47 procent. Ongeveer de helft van de bedrijven had in 2019 minimaal één werknemer een opleiding, cursus of training laten volgen, ongeveer de helft van de bedrijven had geen enkele werknemer een opleiding, cursus of training laten volgen<sup>20</sup>.

In de sector Bos en Natuur bestaat een cursusgroepenregeling, gefaciliteerd en gefinancierd door Colland Arbeidsmarkt. Wanneer een werkgever een cursusgroepenregeling aanvraagt, kunnen zijn/haar werknemers gedeeltelijk gesubsidieerd een opleiding, cursus of training volgen. In 2021 is de regeling tijdelijk gesloten. Tussen 2018 en 2019 nam het aantal werkgevers met een subsidie vanuit de cursusgroepenregeling sterk toe, in 2020 nam dit weer erg af. Dat kan ook te maken hebben met de coronapandemie (er waren bijvoorbeeld minder cursussen beschikbaar of cursussen zijn alleen nog digitaal bij te wonen). Het aantal werkgevers met een subsidie vanuit de cursusgroepenregeling bleef in 2018, 2019 en 2020 ongeveer gelijk, wel gaat het om ongeveer 12 procent van de werkgevers in de hele sector. Er wordt tijdens de focusgroepen opgemerkt dat het belangrijk is dat zowel werknemer als werkgever financieel gesteund wordt wanneer de werknemer een opleiding gaat volgen.

Een deelnemer aan de focusgroepen merkt op dat met name hoger geschoolde werknemers gebruik maken van de cursusgroepenregeling en zodanig werken aan hun brede inzetbaarheid. Lager geschoolde werknemers zijn volgens deze deelnemer nog minder geïnteresseerd in het volgen van opleidingen.

### Verzuim

De cijfers (zie de onderstaande tabel) suggereren dat de sector Bos en Natuur met 6 procent een relatief hoog ziekteverzuimpercentage heeft in vergelijking met alle agrarische en groene sectoren (5%) en heel Nederland (5%). Een belangrijke verklaring hiervoor is dat werknemers in de sector Bos en Natuur gemiddeld ouder zijn. Ook is het verzuimpercentage van 6 procent niet

---

<sup>19</sup> Bron: Vitaliteitsscan (2011-2020, n=184)

<sup>20</sup> Bron: Bedrijvenenquête 2020

representatief voor de hele sector Bos en Natuur, omdat het alleen bedrijven betreft dit aangesloten zijn bij verzekeraar Sazas. Het is niet bekend hoeveel bedrijven in de sector dat zijn.

*Figuur 2.3. Ziekteverzuimpercentage 2020*

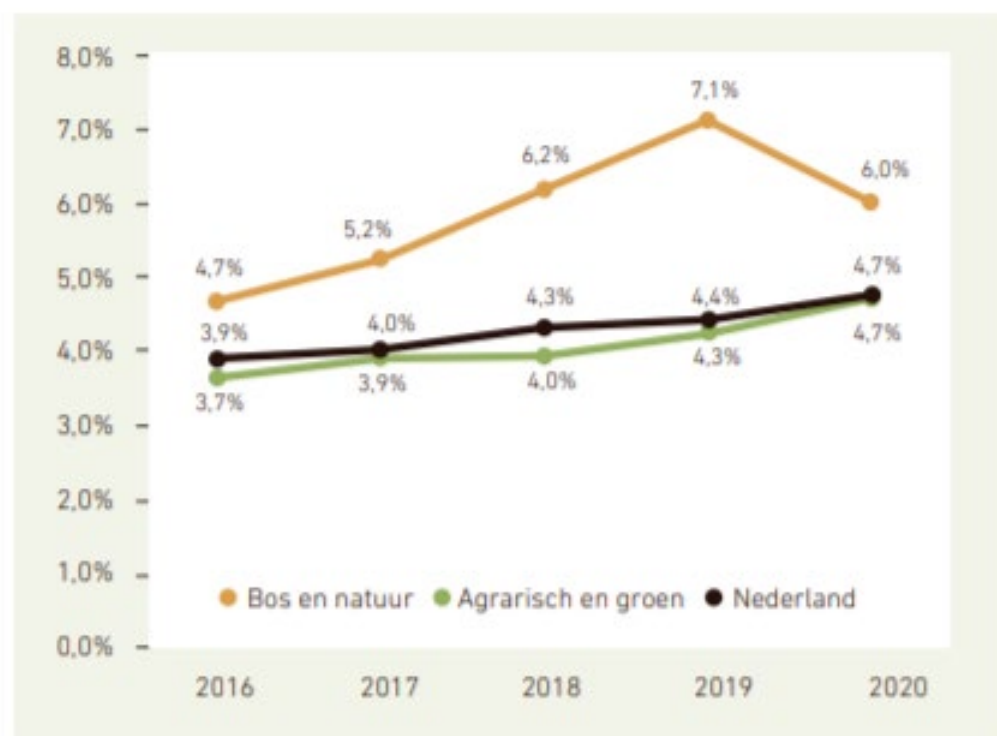
Bos en Natuur	Agrarisch en Groen	NL
6,0%	4,7%	4,7%

Bron: Stigas/Sazas

NB. Deze tabel is gebaseerd op aangeleverde cijfers vanuit Sazas. Niet alle bedrijven in de sector Bos en Natuur zijn aangesloten bij Sazas. Daarom moeten de gegevens als indicatief worden beschouwd.

Kanttekening bij het verzuimpercentage is dat dit een momentopname betreft. Vanwege de manier waarop het verzuimpercentage wordt berekend, hebben kleine bedrijven met weinig werknemers - in de sector Bos en Natuur ultimo 2020 ongeveer 87 procent van de 181 werkgevers - al snel een fluctuerend verzuimpercentage. Het verzuimpercentage in de sector Bos en Natuur fluctueert in de Sazas-populatie daarom sterk over de jaren, zoals weergegeven in de figuur hieronder.

*Figuur 2.4. Verzuimcijfers Bos en Natuur, Agrarisch en Groen en Nederland 2016-2020*



Bron: Verzuimcijfers Stigas/Sazas

In de jaarverslagen van enkele werkgevers worden in sommige gevallen ook verzuimpercentages benoemd. Actor heeft hiervan een verkennende inventarisatie gemaakt, die is weergegeven in de onderstaande tabel. Het ondernemingsdeel Bosbouw is niet zichtbaar in deze inventarisatie, omdat door deze werkgevers geen verzuimpercentages openbaar gemaakt worden. Per organisatie verschilt het verzuimpercentage sterk. Het verzuimpercentage is relatief laag bij Natuurmonumenten, dit wordt ook bevestigd tijdens de focusgroepen. Daarnaast is in de jaarverslagen te lezen dat het verzuim ook flink kan schommelen per jaar.

Tabel 2.1. Ziekteverzuim 2020 uit openbare informatie

Ziekteverzuimpercentages in 2020	
<b>Natuurmonumenten</b>	3%
<b>Landschappen</b>	
Landschap Overijssel	4%
Het Groninger Landschap	11%
Het Drentse Landschap	4%
<b>Landschapsbeheer</b>	
Landschappen NL	9%

Bron: Jaarverslagen CBF 2020. <https://www.cbf.nl/>

Uit onderzoek van Stigas en Sazas blijkt dat 37 procent van het verzuimpercentage (exclusief de kortdurende verzuimgevallen) in de sector Bos en Natuur wordt veroorzaakt door fysieke klachten. Dat percentage ligt iets lager dan in de agrarische en groene sectoren in het algemeen: 46 procent. 34 procent van het verzuimpercentage in de sector Bos en Natuur wordt veroorzaakt door psychische klachten. Het ziekteverzuimpercentage vanwege psychische klachten ligt hoger in de sector Bos en Natuur dan in de agrarische en groene sectoren als geheel.

## 2.3 Gevolgen: functionele inzetbaarheid

Onder functionele inzetbaarheid wordt verstaan de mate waarin een werkende specifiek in staat is de werkzaamheden van zijn/haar huidige functie uit te voeren.

### Werk-privébalans

Over het onderwerp werk-privébalans in de sector Bos en Natuur zijn vooralsnog geen cijfers beschikbaar. Tijdens de focusgroepen is aan bod gekomen dat werknemers met jonge kinderen soms graag minder uren willen werken en dat werkgevers en leidinggevenden hier zoveel mogelijk in meegaan.

### Kans op uitval

Volgens de deelnemers aan de focusgroepen is er geen specifiek type werknemer te benoemen dat een hogere kans op uitval heeft. Deelnemers geven aan dat zij uitval in alle leeftijdscategorieën observeren, er zijn zowel jongeren die vroegtijdig stoppen met werk in de sector als ouderen die eerder met pensioen gaan. Daarnaast wordt genoemd dat het vaak om werknemers gaat bij wie ook in de privé sfeer problemen spelen. De combinatie van fysiek of mentaal belastend werk en privéproblematiek is lastig vol te houden. De geïnterviewde werkgevers geven aan dat zij werknemers wel de tijd proberen te geven om zich volledig te herstellen na tijdelijke uitval.

Is er sprake van blijvende fysieke problematiek, dan is het met name in het ondernemingsdeel Bosbouw voor werkgevers lastig om een oplossing te vinden. Immers is het werk in dit ondernemingsdeel grotendeels fysiek van aard en het aantal functies klein. De kans op re-

integratie na uitval door fysieke problemen is dan klein. Dit treft met name oudere werknemers, die gedurende vele jaren werk chronische fysieke problemen zoals rugklachten ontwikkelen. Zij zijn soms gedwongen ander werk buiten de sector zoeken of vroegtijdig te stoppen met werken. Vroegtijdig volledig stoppen met werken betalen deze werknemers op dit moment 'uit eigen zak'.

In andere ondernemingsdelen zijn in veel gevallen wel taakaanpassingen mogelijk, zoals meer leidinggevende taken of het trainen van jongere collega's. De deelnemers aan de focusgroepen kunnen veel voorbeelden noemen van oudere werkgevers die in de jaren vóór hun pensioen nog andere werkzaamheden in de sector gaan uitvoeren. De kans op uitval lijkt daarom iets lager.

Er zijn werknemers in de sector Bos en Natuur die zoveel plezier aan hun vak beleven, dat zij volgens de deelnemers aan de focusgroepen zelfs 'afgeremd' moeten worden door hun leidinggevende. Deze werknemers willen ook na hun pensioensgerechtigde leeftijd in de sector werkzaam blijven, bijvoorbeeld als vrijwilliger. Het aanblijven als vrijwilliger na het pensioen gebeurt regelmatig in de sector.

## 2.4 Gevolgen: algemene tevredenheid

Volgens de deelnemers aan de focusgroepen is de algemene tevredenheid in de sector erg hoog. Werknemers hebben vaak veel passie voor de natuur, dan wel de doelstellingen van de organisaties waarvoor zij werken. In veel gevallen zien zij de werkzaamheden echt als hun hobby. De percentages in de onderstaande tabel bevestigen dit beeld: bijna alle werknemers in de sector Bos en Natuur vinden hun werk passend en vinden de sfeer op het werk goed. Het werk bevalt 86 procent van hen (9% meer dan in de agrarische en groene sectoren als geheel).

Tabel 2.2. *Tevredenheid met werk*

	Bos en Natuur	Agrarisch en groen
Heeft werk dat past	98%	97%
Vindt de sfeer goed	93%	91%
Bevalt het werk goed	86%	77%

Bron: PMO (2012-2020 n=427)





# Huidig beleid duurzame inzetbaarheid

*In dit hoofdstuk beschrijven wij het huidige beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Er zijn verschillende beleidsniveaus: sectoraal, individuele werkgevers en individuele werknemers.*

## 3.1 Sector

De sociale partners in de sector bieden in het kader van enkele hoofdthema's activiteiten aan voor werkgevers en werknemers. De thema's die raken aan duurzame inzetbaarheid, zijn Arbo en Veiligheid, Duurzame inzetbaarheid en mobiliteit, en Onderwijs en arbeidsmarktontwikkeling. Hieronder volgt per thema een aantal voorbeelden van bijbehorende activiteiten.

- **Arbo en Veiligheid:** Op het gebied van arbo en veiligheid bieden sociale partners het project veiligop1.nl aan. Dit project heeft de doelstelling werkgerelateerde ongevallen te voorkomen. Daarnaast wordt de arbocatalogus doorlopend up-to-date gehouden.
- **Duurzame inzetbaarheid en mobiliteit:** Op het gebied van duurzame inzetbaarheid en mobiliteit biedt de sector Bos en Natuur activiteiten aan die gericht zijn op het bevorderen van regie op de eigen loopbaan. Daarnaast stimuleert de sector werkgevers en werknemers om het Goede Gesprek over loopbaan en toekomst aan te gaan.
- **Onderwijs en arbeidsmarktontwikkeling:** Om echte vakmensen op te leiden voor de sector Bos en Natuur - aan wie met name een tekort is in het ondernemingsdeel

Bosbouw - hebben sociale partners een uitgebreid cursusaanbod. Daaronder vallen bijvoorbeeld de groene traineeship, het e-learning platform Leer je groen, de werkschuurbijeenkomsten en veldwerkplaatsen.

Het is vooralsnog onbekend in hoeverre er gebruik gemaakt wordt van dit sectorbrede aanbod.

## 3.2 Werkgevers

De vereniging **Natuurmonumenten** hanteert onder meer het volgende beleid met betrekking tot duurzame inzetbaarheid (niet limitatief):

- De deelnemers aan de focusgroep legden met name de focus op het instrument het Goede Gesprek. Deelnemende leidinggevenden waren daar goed over te spreken. Zij zien voor zichzelf een belangrijke rol in het aanpakken van duurzame inzetbaarheid. Hun doelstelling daarbij is om niet alleen veranderingen in de sector bespreekbaar te maken, maar ook om de ontwikkeling van de organisatie te matchen met de (vaardigheden en behoeften van de) medewerkers. Zo zet je mensen zoveel mogelijk in hun kracht. Leidinggevenden gebruiken naast persoonlijke ontwikkelingsgesprekken ook signalen die medewerkers en/of hun omgeving afgeven.
- Er loopt bij de vereniging een leiderschapstraject om leidinggevende vaardigheden aan te scherpen.
- Bij werkoverleggen komen de onderwerpen arbeidsomstandigheden en het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen standaard aan bod.

In het ondernemingsdeel **De Landschappen** zijn 21 werkgevers actief. Tussen deze werkgevers bestaan verschillen. Overkoepelend voeren de werkgevers bij De Landschappen onder meer het volgende beleid met betrekking tot duurzame inzetbaarheid (niet limitatief):

- Leidinggevenden maken gezondheid en veiligheid, maar ook steeds vaker persoonlijke ontwikkeling bespreekbaar tijdens functioneringsgesprekken. Deelnemende leidinggevenden vertellen dat vooral oudere werknemers geïnteresseerd zijn in het gesprek over duurzame inzetbaarheid.
- Leidinggevenden kijken in gezamenlijkheid met werknemers zoveel mogelijk naar taakaanpassingen om fysieke belasting te verminderen.

In het ondernemingsdeel **Bosbouw** zijn de meeste werkgevers actief. Hieronder vallen zowel bosaannemers als particuliere bouseigenaren (verenigd in de Federatie Particulier Grondbezit). In het algemeen geldt dat deze werkgevers gezondheid en veiligheid steeds opener bespreken met hun werknemers. In het verleden lag op deze onderwerpen nog enigszins een taboe, maar sinds er in het ondernemingsdeel in de afgelopen acht jaar twee dodelijke ongelukken hebben plaatsgevonden, is het bewustzijn gegroeid. Sindsdien hebben de werkgevers in de Bosbouw in onder meer het volgende beleid (niet limitatief):

- Werkgevers richten zich met name op het aanbod van persoonlijke beschermingsmiddelen.
- Bij grote particuliere terreinbeheerders komt het ook steeds vaker voor dat oudere werknemers (50+) jaarlijks een medische keuring ondergaan.

- Als oudere werknemers bepaalde werkzaamheden niet meer kunnen verrichten, wordt er samen gekeken naar oplossingen. Grotere bedrijven hebben vaak een HR-specialist die bijvoorbeeld kunnen nadenken over een personeelsbeleidsplan en mogelijke taakaanpassingen, bij kleine bedrijven is dit vaak niet het geval.

Voor het ondernemingsdeel Bosbouw geldt verder dat duurzame inzetbaarheid, zeker bij kleine bedrijven, nog niet echt een onderwerp lijkt te zijn dat standaard op de agenda staat van overleg tussen werkgevers en werknemers.

### 3.3 Werknemers

Afgaande op de focusgroepen lijkt er een tweedeling te zijn in de manier waarop werknemers aankijken tegen het onderwerp duurzame inzetbaarheid. De mensen die met name binnen werken in de sector Bos en Natuur spreken openlijk over dit onderwerp. De mensen die met name buiten werken, zijn actief bezig met de onderwerpen gezondheid en veiligheid. Werknemers spreken elkaar bijvoorbeeld makkelijker aan op onveilig gedrag, geven de deelnemers van de focusgroepen aan. Maar onder de buitenwerkers lijkt het gesprek minder te gaan over duurzame inzetbaarheid (de lange termijn). Onder de werknemers in de sector in het algemeen zijn het met name de oudere werknemers die meer geïnteresseerd zijn in het bespreken van duurzame inzetbaarheid.

In alle levensfasen kan duurzame inzetbaarheid volgens de deelnemers aan de focusgroepen verbeterd worden door middel van taakafwisseling. Een monotone daginvulling kan de kans op uitval vergroten. Afhankelijk van de functie en het type bedrijf is er in de sector Bos en Natuur voldoende taakrotatie mogelijk. Volgens de deelnemers gaan leidinggevendenden ook zoveel mogelijk mee in de wens van werknemers om verschillende soorten taken af te wisselen.

In alle ondernemingsdelen wordt opgemerkt dat ongevallen tegenwoordig beter gerapporteerd worden door werknemers, maar dat zij (kleine) ongevallen en bijna-ongevallen nog te weinig melden.



# Voorgestelde extra investeringen in de komende vijf jaar

*Duurzame inzetbaarheid en vervroegde uittreding zijn twee kanten van dezelfde medaille: beleid gericht op duurzame inzetbaarheid zorgt ervoor dat mensen zo lang mogelijk kunnen doorwerken, terwijl beleid gericht op vervroegde uittreding regelt dat mensen die niet meer kunnen doorwerken zonder al te grote financiële consequenties hun werk kunnen afbouwen aan het einde van hun loopbaan.*

*Uit literatuuronderzoek en focusgroepen komt naar voren dat duurzame inzetbaarheid in verschillende mate aan bod komt in de bedrijven in de sector Bos en Natuur. Er zijn bedrijven waarin werknemers, bijvoorbeeld met behulp van taakaanpassingen en interne mobiliteit, kunnen doorwerken tot hun AOW-leeftijd. Er zijn echter ook bedrijven waarin er maar beperkte oplossingen zijn wanneer een werknemer dreigt uit te vallen. Het betreft met name kleine bedrijven waarin fysiek zwaar werk uitgevoerd wordt. Vooral met het oog op deze kleine bedrijven is het in de komende vijf jaar nodig dat er extra wordt geïnvesteerd in duurzame inzetbaarheid in de sector Bos en Natuur.*

*Voor een deel gaat het om herhaling van de boodschap bij bedrijven die al wel met duurzame inzetbaarheid bezig zijn en het professionaliseren van de bestaande aanpak. Voor een deel gaat het om het ontwikkelen van nieuwe initiatieven. Veel kleine bedrijven moeten in de komende vijf jaar nog een aanpak ontwikkelen en hebben daarbij ondersteuning nodig. Maar ook grote bedrijven kunnen in de komende vijf jaar nog stappen zetten.*

## 4.1 Duurzame inzetbaarheid

In de sector Bos en Natuur zijn grote verschillen tussen ondernemingsdelen te zien, zowel qua kwaliteit van werk als in de manier waarop duurzame inzetbaarheid op dit moment aan bod komt. Er zijn tijdens de focusgroepen dan ook veel ondernemingsdeel-specifieke voorstellen voor beleid gericht op duurzame inzetbaarheid gedaan. In deze paragraaf bespreken wij alleen de investeringen die volgens de deelnemers aan de focusgroepen in de komende vijf jaar nodig zijn.

In 2016 hebben Panteia en De Beleidsongeroekers een onderzoek gedaan naar het arbeidsmarktbeleid in de sector Bos en Natuur<sup>21</sup>. We nemen in deze paragraaf ook enkele aanbevelingen uit dat onderzoek over voor de sector.

NB. De suggesties die wij in deze paragraaf doen, zijn niet uitputtend. Er zijn nog vele andere denkrichtingen mogelijk, dit hoofdstuk beslaat echter alleen de oplossingen die tijdens de focusgroepen aangekaart zijn.

### Investeren in het vergroten van het bereik van bestaande initiatieven

Er zijn verschillende instrumenten gericht op duurzame inzetbaarheid (zie hoofdstuk 3). Beleid gericht op duurzame inzetbaarheid verschilt nu per ondernemingsdeel. De volgende instrumenten worden nu plaatselijk ingezet, terwijl zij voor de sector als geheel bruikbaar zijn:

- **Het Goede Gesprek aangaan:** Door het Goede Gesprek verbetert niet alleen de relatie tussen leidinggevende en werknemer én wordt veiligheid en gezondheid bespreekbaar gemaakt, maar worden werknemers van alle leeftijden ook aangespoord om na te denken over hun duurzame inzetbaarheid. Leidinggevende en werknemer achterhalen gezamenlijk knelpunten in het werk van de werknemer en proberen die op te lossen, zo mogelijk met taakaanpassingen. Ook gaan zij samen op zoek naar specifieke werkgerelateerde interesses van de werknemer. Ontwikkelingen in de sector maken het wellicht mogelijk voor de werknemer om meer in deze specifieke interesses te investeren. Als voorbeeld: een terreinbeheerder die specifieke interesse heeft in voorlichting van jongeren over de natuur, kan zich meer bezig gaan houden met het begeleiden van scholieren en stagiairs.
- **Investeren in ontwikkeling van veilige, ergonomische nieuwe technieken en materieel:** Om zo lang mogelijk met plezier te kunnen blijven werken, is het voorkomen van ongevallen en van chronische gezondheidsklachten belangrijk. Dit betreft een vorm van preventief beleid. Er worden geregeld nieuwe technieken en nieuwe technologie ontwikkeld, ook voor kantoorfuncties, maar voor sommige werkzaamheden worden nog geen veilige, gezonde alternatieven gevonden. Teams gaan dan soms zelf op zoek naar betere oplossingen. Het is belangrijk sectorbreed te inventariseren welke werkzaamheden in deze technologische ontwikkelingen achterblijven en hiervoor sectorbreed alternatieven te ontwikkelen. Een deelnemer vat deze doelstelling samen als: "Hoe zorg je ervoor dat mensen die eerst achter een machine aanliepen, nu op de machine kunnen zitten?"

<sup>21</sup> Evaluatie arbeidsmarktbeleid Bos en Natuur 2016. De Beleidsongeroekers en Panteia, 16 september 2016.

- **Cursusgroepenregeling vernieuwen:** De ontwikkeling van nieuwe vaardigheden draagt niet alleen bij aan de algemene professionaliteit van de sector (zie bijvoorbeeld het tekort aan vakmensen dat aangekaart wordt in de Bosbouw), maar ook aan de duurzame inzetbaarheid van de werknemers. Een werknemer met meer generieke kennis kan eenvoudiger een andere functie in de sector vervullen of - in het lastigste geval - uitstromen uit de sector en erbuiten aan het werk gaan. Een mogelijkheid is om de subsidieregeling te koppelen aan bepaald thema's, zoals voorlichting van het publiek en omgang met agressie en geweld. Deze thema's zijn leeftijdsonafhankelijk. Wanneer werkgevers gebruik kunnen maken van de cursusgroepenregeling, kan dat uitpakken in het voordeel van werknemers en hun duurzame inzetbaarheid. Er wordt aangegeven dat werkgevers hun werknemers nu nog niet altijd toestaan om cursussen of opleidingen te gaan volgen, omdat het gemis van een gespecialiseerde werknemer een grote impact op het bedrijf kan hebben. Met name kleine bedrijven kunnen geen man missen, ook al gaat het bijvoorbeeld om één dag per week. Daarom is het belangrijk dat sociale partners ook werkgevers financieel blijven ondersteunen wanneer een werknemer een opleiding gaat volgen.
- **Leeftijdsdiversiteit van het personeelsbestand:** Volgens de deelnemers is het belangrijk om te werken met zowel jongere als oudere werknemers. Oudere werknemers kunnen hun zware werkzaamheden overdragen aan jongere collega's en toezicht houden op de manier waarop zij het werk uitvoeren. Tegelijkertijd observeren de deelnemers aan de focusgroepen dat het met name de jongeren zijn die geïnteresseerd zijn in geavanceerde technieken en technologie en die op zoek gaan naar oplossingen voor mogelijke onveilige of ongezonde werkzaamheden. Van hun onderzoekende houding kunnen oudere werknemers ook leren om bewuster bezig te zijn met hun werk.
- **Mobiliteit binnen het bedrijf faciliteren:** Oudere werknemers die lichamelijk zware taken minder goed aankunnen, maar ook jongere werknemers die te weinig uitdaging in het werk ervaren, kunnen baat hebben bij interne mobiliteit. Werkgevers en leidinggevendenden moeten zich bewust zijn van de mogelijkheden tot interne mobiliteit. Mogelijk kunnen sociale partners daar ook bij ondersteunen. Zijn er geen mogelijkheden voor interne mobiliteit (bijvoorbeeld bij kleine, specialistische bedrijven), dan zijn voortijdige investeringen in de employability van de werknemer extra belangrijk.
- **Seniorenregeling:** De seniorenregeling maakt het voor werknemers mogelijk dat zij zeven jaar voorafgaand aan hun individuele AOW-leeftijd 80 procent werken voor 90 procent van het brutoloon. In sommige delen van het de sector bestaat het beeld dat de seniorenregeling is versoerd, terwijl dit niet het geval is. Het aan te raden om te achterhalen waarom dit het geval is.

### Investeren in ontwikkeling van nieuwe initiatieven

Uit de focusgroepen blijkt dat het huidige aanbod van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid nog niet geheel volstaat. Het is daarom ook mogelijk te investeren in de ontwikkeling van nieuwe initiatieven. De volgende voorstellen worden door de deelnemers gedaan:

- **Scholing insteken op employability (Leven Lang Leren):** Scholing zou niet alleen vanuit het belang van het bedrijf, maar ook meer vanuit het perspectief van employability (een Leven Lang Leren) benaderd kunnen worden. Employability is zowel

belangrijk met het oog op interne mobiliteit als voor uitstroom uit de sector, wanneer er geen andere oplossingen meer zijn als iemand fysieke of mentale problemen ervaart. Deze benadering is ook van belang met het oog op het voorkomen van werkloosheid wanneer werknemers vanwege te zware belasting moeten stoppen met hun werk.

- **Tijd voor persoonlijke ontwikkeling:** Om ontwikkeling in het kader van employability mogelijk maken, is tijd nodig. In sommige bedrijven is het ontwikkelen van (brede) vakkennis een pré, bijvoorbeeld bij Natuurmonumenten. Het valt te overwegen om in elke arbeidsovereenkomst - of in de cao als geheel - een vast percentage ontwikkelingstijd in te bouwen. Een geïnterviewde deelnemer bijvoorbeeld stelt dat het verstandig is 10 procent van de overeengekomen hoeveelheid uren aan ontwikkeling van de vakkennis te besteden.
- **Medische keuringen voor jongere werknemers:** We horen dat in het ondernemingsdeel Bosbouw een jaarlijkse medische keuring voor werknemers van 50 jaar en ouder gebruikelijk is. Echter kunnen chronische klachten al eerder optreden, ook wanneer de werknemer zich hier in de eerste instantie nog niet bewust van is. Met behulp van een medische keuring kunnen gezondheidsklachten al in een vroegtijdig stadium gesignaleerd en opgelost worden (preventief medisch onderzoek). Het is aan te raden om de medische keuringen sectorbreed en voor alle werknemers in te zetten. Anonimiteit van de gekeurde werknemer is daarbij belangrijk, in andere agrarische en groene sectoren is opgemerkt dat werknemers alleen deel willen nemen aan medische keuringen wanneer werkgevers en collega's niet direct op de hoogte worden gebracht van de uitslag.

## 4.2 Vervroegde uittreding

Vervroegde uittreding kan met name voor oudere werknemers belangrijk zijn als blijkt dat zij het werk tot de AOW-leeftijd niet of moeilijk kunnen volhouden. De deelnemers aan de focusgroepen benoemen de aanwezigheid van deze werknemers in de sector Bos en Natuur in alle ondernemingsdelen. Preventief beleid komt voor een deel van hen eigenlijk te laat. Er zijn ook werknemers die nog enkele jaren met chronische klachten moeten doorwerken. Vroegtijdig stoppen is voor hen op dit moment niet mogelijk.

De regeling voor vroegtijdige uittreding via een VUT-cao is met ingang van 2015 uit de agrarische en groene sectoren verdwenen. De seniorenregeling in de cao Bos en Natuur maakt het voor werknemers mogelijk dat zij zeven jaar voorafgaand aan hun individuele AOW-leeftijd 80 procent kunnen werken, waarbij zij 90 procent van hun brutoloon kunnen behouden. Deelnemers bij de Landschappen hebben het gevoel dat de seniorenregeling in de afgelopen jaren is versoberd, al is niet te duiden op welke ontwikkelingen zij doelen. In feite is de seniorenregeling sinds 2014 niet of nauwelijks meer aangepast. Toch vinden de deelnemers aan de focusgroepen dat de seniorenregeling niet volstaat, sommige werknemers hebben behoefte aan meer ingrijpende aanpassingen.

Het is aan te raden om een regeling sectorbreed beschikbaar te stellen die vervroegde uittreding mogelijk maakt. Deze regeling faciliteert direct uittreden wanneer werken niet meer haalbaar is. Deelnemers aan de focusgroepen zeggen aan zo'n mogelijkheid behoefte te hebben om aan de wensen van werknemers tegemoet te komen.

Tabel 4.1. Voorgestelde extra investeringen in de komende vijf jaar

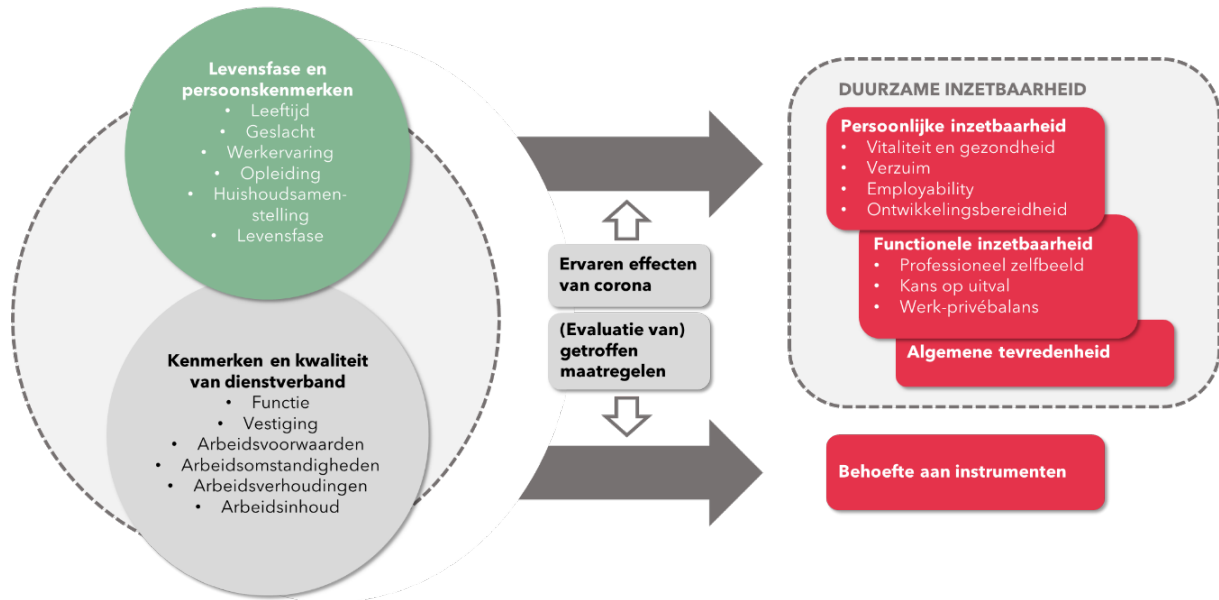
	Bestaande initiatieven	Voorgestelde nieuwe initiatieven
Duurzame inzetbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het Goede Gesprek aangaan</li> <li>• Investeren in ontwikkeling van veilige, ergonomische nieuwe technieken en materieel</li> <li>• Cursusgroepenregeling vernieuwen</li> <li>• Leeftijdsdiversiteit van het personeelsbestand</li> <li>• Mobiliteit binnen het bedrijf faciliteren</li> <li>• Seniorenregeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scholing insteken op employability (Leven Lang Leren)</li> <li>• Tijd voor persoonlijke ontwikkeling</li> <li>• Maatwerk afhankelijk van grootte van bedrijf</li> <li>• PMO's voor jongere werknemers</li> </ul>
Vervroegde uittreding	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zware beroepenregeling</li> <li>• Regeling voor vervroegde uittreding</li> </ul>



## Bijlage 1: Analyse kader duurzame inzetbaarheid

Bij de analyse van de beschikbare literatuur en van de focusgroepen is gebruik gemaakt van een analysekader. Dit analysekader is terug te zien in de structuur van dit rapport. Het analysekader is gebaseerd op divers (internationaal) onderzoek.

### Schema B1. Analyse kader duurzame inzetbaarheid



Bron: De Beleidsonderzoekers

## **Bijlage 2: Functies van deelnemers aan de focusgroepen Bos en Natuur per ondernemingsdeel**

### **Natuurmonumenten**

- HR expert Learning & Development
- HR Business Partner incl. portefeuille Arbo & verzuim
- Gebiedsmanager
- Teamleider Projectmanagement
- Teamleider Team Specialisten Natuur en Landschap
- Ondersteunend medewerker Beheereenheid
- Medewerker bezoekerscentrum
- Onderzoeker Stigas

### **Landschappen**

- Hoofd afd. Groenploeg
- Hoofd Financiën & personeel
- Hoofd Personeel en organisatie
- HR-adviseur
- Arbocoördinator en boomspecialist / projectleider

### **Bosbouw**

- Medewerker Bedrijfsvoering
- Inhoudelijk Specialist Bos en Hout (AVIH)

De Beleidsonderzoekers

Schipholweg 103  
2316 XC Leiden

071 566 59 47  
[info@beleidsonderzoekers.nl](mailto:info@beleidsonderzoekers.nl)

Actor Bureau voor sectoradvies

Stationsweg 1  
3445 AA Woerden

088 329 20 30  
[www.actor.nl](http://www.actor.nl)