



VIVES studiegebied sociaal-agogisch werk
Doorniksesteenweg 145
B-8500 Kortrijk
Tel.:056 26 41 50

PUBLIEKSVERSIE: ANTICIPEREN OP VERGRIJZING BIJ DADDY KATE GROUP

Perceptie, kennisoverdracht en retentie als voorwaarden voor continuïteit in de grafische sector

Bachelor in Human Resource Management

Student: Vastiau Tessa

Bachelorproefbegeleider: Derammelaere Tony

Academiejaar 2025-2026

Over deze publieksversie

Dit is een publieksversie van de bachelorproef die werd uitgevoerd binnen Daddy Kate Group. Ze is bedoeld voor ondernemingen en sectorpartners in de printmedia-industrie die met vergelijkbare vergrijzingsuitdagingen te maken hebben.

De opzet, de literatuurstudie, de resultaten, de conclusies en de aanbevelingen zijn overgenomen uit het oorspronkelijke onderzoeksrapport. Weggelaten zijn de kwantitatieve personeelsgegevens van de onderzochte organisatie: de leeftijdstabel, de pensioneringsprognose per jaar en per functie, het capaciteitsverlies en de anciënniteits- en verloopcijfers. De vaststellingen zelf blijven behouden, maar worden in verhoudingen beschreven in plaats van in cijfers. Hierdoor ontbreken tabel 2, tabel 3 en figuur 5; de nummering van de overige tabellen en figuren is bewust ongewijzigd gelaten, zodat verwijzingen overeenkomen met het volledige rapport.

Uit de enquêteresultaten zijn daarnaast enkele uitsplitsingen weggelaten waarbij een leeftijdscategorie leeg was of zo klein werd dat afzonderlijke antwoorden zichtbaar zouden worden. Vergelijkingen tussen leeftijdsgroepen als geheel blijven wel behouden. Van de leidinggevendenenquête binnen de organisatie zijn de antwoordverdelingen niet opgenomen: met vijf respondenten zouden aantallen intern tot individuele personen te herleiden zijn. De bevindingen zelf staan er wel in, in kwalitatieve vorm.

De toezegging aan de respondenten, beschreven in §3.3, houdt in dat antwoorden nooit op individueel niveau of per functie of team worden gerapporteerd. Alle resultaten in deze versie zijn geaggregeerd over de volledige groep respondenten. De resultaten van de medewerkersenquête en van de sectorale bevestigingen blijven dan ook volledig behouden, net als de steekproefaantallen. Alleen het voorwoord is niet overgenomen.

Samenvatting

Daddy Kate Group is een groep van grafische bedrijven met vestigingen in België en Frankrijk. In de hoofdvestiging is een grote groep medewerkers vandaag 55 jaar of ouder, meer dan het sectorgemiddelde in PC 130. Die vergrijzing weegt het zwaarst in de technische kernfuncties. Dat brengt twee risico's met zich mee: het verlies van vakkennis die vooral mondeling wordt doorgegeven en de vroege uitstroom van medewerkers, waardoor er minder tijd overblijft om die kennis over te dragen.

In deze studie onderzoeken we hoe Daddy Kate Group zich op die uitstroom kan voorbereiden, zodat vakkennis en bedrijfsvoering op middellange termijn behouden blijven. Vier deelvragen vormen de leidraad voor het onderzoek: de leeftijdsopbouw, de perceptie van vergrijzing, de kennisoverdracht en de retentie van oudere medewerkers. Het onderzoek beoogt zowel een inhoudelijke analyse als een praktische vertaling naar aanbevelingen voor Daddy Kate Group.

Het onderzoek combineert HR-data van Daddy Kate BE (N = 84), een medewerkersenquête bij Daddy Kate BE en Cartim (N = 41), een parallelle leidinggevendenenquête (N = 5), en een semigestructureerd interview met Febelgra en Grafoc als sectoraal referentiepunt. Daarnaast vormde een beperkte sectorale benchmarkbevraging bij medewerkers (N = 9) en leidinggevendenden (N = 13) uit andere grafische ondernemingen een extern vergelijkingspunt. In deze publieksversie zijn de resultaten van de leidinggevendenenquête binnen Daddy Kate Group niet opgenomen (zie de toelichting vooraan).

De HR-data bevestigt het beeld dat aan de basis van het onderzoek lag. In de komende tien jaar bereikt een aanzienlijk deel van het huidige bestand de wettelijke pensioendatum, en die uitstroom spreidt zich niet gelijkmatig maar komt samen in enkele opeenvolgende jaren. De werkelijke uittredeleeftijd ligt structureel enkele jaren onder de wettelijke, wat onder meer samenhangt met de sectorale mogelijkheden voor vervroegde uittreding.

De perceptie van vergrijzing is overwegend positief. Bijna alle medewerkers zien de ervaring van oudere collega's als een voordeel en de samenwerking tussen generaties verloopt vlot. Tegelijkertijd voelen de middengroep en de oudste groep zich duidelijk minder gewaardeerd door de leidinggevendenden dan door de collega's. In de sectorale benchmark schatten leidinggevendenden de ervaren waardering systematisch hoger in dan de medewerkers.

Kennisoverdracht verloopt vrijwel uitsluitend informeel: door samenwerken aan de machine en door observatie. De bereidheid om kennis door te geven ligt hoog, maar slechts een kwart van de medewerkers vindt dat de nodige kennis ergens neergeschreven staat. Dat maakt de overdracht kwetsbaar zodra de overlap tussen vertrekkende en opvolgende medewerkers wegvalt.

Op het vlak van retentie zijn werkvermogen en werkmotivatie ruim aanwezig. Het werk wordt door medewerkers wel als fysiek zwaar ervaren en die belasting laat zich al halverwege de loopbaan voelen. De grootste tekortkoming zit bij de loopbaancommunicatie: slechts een op vijf medewerkers wordt aangesproken over hoe de laatste werkjaren eruit kunnen zien. De bestaande sectorale

werkbaarheidsmaatregelen zijn aanwezig, maar worden door de medewerkers nauwelijks als zodanig herkend.

De vier thema's wijzen in dezelfde richting. Werkvermogen, dagelijkse motivatie, generativiteit en intergenerationele samenwerking zijn op individueel niveau ruim aanwezig. De kwetsbaarheden zitten aan de organisatiekant: de impliciete vakkennis wordt nauwelijks neergeschreven, de loopbaancommunicatie komt te laat op gang en de wens van oudere medewerkers naar werkbaar laatste werkjaren wordt nog niet voldoende vertaald in concrete regelingen. Continuïteit van vakkennis en bedrijfsvoering bij Daddy Kate Group vraagt daarom niet zozeer om het bijsturen van medewerkers, maar om het versterken van de organisatorische infrastructuur rond hen.

Op basis van deze bevindingen formuleren we zes aanbevelingen voor Daddy Kate, gericht op: eindeloopbaangesprekken vanaf vijftig jaar, structurele kennisoverdracht via mentorrollen en kenniscaptatie in kwetsbare functies, en zichtbaarheid van de bestaande werkbaarheidsmaatregelen. Aanvullende aandachtspunten zijn cultuurbehoud bij elke pensionering, ontwikkelkansen voor medewerkers vanaf vijfenveertig jaar en strategische personeelsplanning per kritieke functie. Voor de bredere grafische sector bevelen we een gedeeld kennisborgingsplatform via Grafoc aan. De resultaten zijn in eerste instantie gericht op Daddy Kate Group, maar zijn eveneens bruikbaar voor andere KMO's in de grafische sector die met vergelijkbare vergrijzingsuitdagingen te maken hebben.

Inhoudsopgave

Over deze publieksversie	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave	5
1. Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding en context: vergrijzing.....	8
1.2 Probleemstelling: pensioengolf en kennisverlies	8
1.3 Doelstelling: continuïteit bewaken door kennisborging en retentie	9
1.4 Onderzoeksvragen	9
1.5 Doelgroep en afbakening	10
2. Literatuurstudie.....	11
2.1 Macro-niveau: Vergrijzing in België.....	11
2.1.1 Een verschuivende leeftijdspiramide	11
2.1.2 Budgettaire druk en beleidsmaatregelen.....	11
2.1.3 Werkzaamheidsgraad en loopbaanverlenging	12
2.1.4 Vergrijzing op de werkvloer: een sectorale uitdaging	13
2.2 Meso-niveau: Uitdagingen in de grafische sector (PC 130).....	13
2.2.1 Structurele krimp en vervangingsvraag.....	13
2.2.2 Versnelde vergrijzing en uitstroom	14
2.2.3 Knelpuntberoepen en implicaties voor HR-beleid	15
2.2.4 Sectorale antwoorden op vergrijzing en werkbaarheid	16
2.3 Perceptie van vergrijzing: kans of probleem?.....	16
2.3.1 Wanneer leeftijdsperceptie kennisbehoud belemmert.....	16
2.3.2 Generativiteit en de link met retentie en kennisoverdracht	17
2.4 Theoretisch kader retentie.....	17
2.4.1 Kanfer's motivatiemodel	17
2.4.2 Het AMO-model (Ability, Motivation, Opportunity)	18
2.4.3 Het SOC-model (Selectie, Optimalisatie, Compensatie).....	20
2.4.4 Synthese	21
2.5 Theoretisch kader kennisoverdracht	22
2.5.1 Impliciete en expliciete kennis: het SECI-model	22
2.5.2 Motivatie voor kennisoverdracht: generativiteit en ontwikkeling.....	23
2.5.3 Synthese	25
3. Onderzoeksmethode (mixed methods)	25
3.1 Populatie en steekproef.....	26
3.2 Dataverzameling en -analyse	28
3.2.1 HR-data	28
3.2.2 Enquêtes: opzet en verspreiding.....	28

3.2.3 Enquêtes: analyse	28
3.2.4 Kwalitatief interview.....	28
3.3 <i>Ethische aspecten</i>	29
3.4 <i>Kwaliteitscriteria</i>	29
3.5 <i>Onderzoekerspositie</i>	30
4. Resultaten.....	31
4.1 <i>Situatieanalyse: leeftijdsopbouw en vervangingsbehoefte</i>	31
4.2 <i>Perceptie van vergrijzing</i>	32
4.3 <i>Kennisoverdracht</i>	34
4.4 <i>Retentie van oudere medewerkers</i>	38
4.4.1 <i>Werkvermogen en motivatie</i>	38
4.4.2 <i>Werkaanpassingen en ondersteuning</i>	39
4.4.3 <i>Pensioenintenties en doorwerkbereidheid</i>	40
4.4.4 <i>Sectorale vergelijking en theoretische duiding</i>	41
4.4.5 <i>Synthese</i>	43
5. Discussie	44
5.1 <i>Sterktes van het onderzoek</i>	44
5.2 <i>Beperkingen van het onderzoek</i>	45
5.2.1 <i>Steekproef en respons</i>	45
5.2.2 <i>Methodologische keuzes</i>	45
5.2.3 <i>Inhoudelijke reikwijdte</i>	46
6. Conclusie.....	47
6.1 <i>Beantwoording van de deelvragen</i>	47
6.2 <i>Antwoord op de centrale onderzoeksvraag</i>	48
6.3 <i>Terugkoppeling naar de probleemstelling</i>	48
7. Aanbevelingen.....	50
7.1 <i>Inleiding</i>	50
7.2 <i>Aanbevelingen voor Daddy Kate Group</i>	50
7.2.1 <i>Eindeloopbaangesprekken systematiseren</i>	50
7.2.2 <i>Bestaand instrumentarium zichtbaar en bespreekbaar maken via gedeelde verantwoordelijkheid</i>	51
7.2.3 <i>Kennisoverdracht structureel verankeren</i>	52
7.2.4 <i>Cultuurbehoud expliciet meenemen als HR-aandachtspunt</i>	53
7.2.5 <i>Ontwikkelmogelijkheden voor vijfenveertig-plus versterken</i>	54
7.2.6 <i>Strategische personeelsplanning per kritieke functie</i>	54
7.3 <i>Aanbevelingen voor de grafische sector (PC 130)</i>	54
7.4 <i>Suggesties voor vervolgonderzoek</i>	55
7.5 <i>Kanttkening bij de aanbevelingen</i>	55

8. Literatuurlijst.....	56
9. Bijlagen	58
<i>Operationalisering per kenmerk (tabel 7)</i>	<i>58</i>
<i>Enquête leidinggevenden (organisatieperspectief)</i>	<i>60</i>
<i>Enquête medewerkersperspectief.....</i>	<i>63</i>
<i>Leidraad semigestructureerd interview Febelgra en Grafoc</i>	<i>67</i>

1. Inleiding

Dit hoofdstuk schetst de aanleiding, probleemstelling en doelstelling van het onderzoek. We formuleren de centrale onderzoeksvraag en de vier deelvragen en bakenen de doelgroep af.

1.1 Aanleiding en context: vergrijzing

België vergrijst in een hoog tempo. Het aandeel 65-plussers neemt de komende decennia sterk toe ten opzichte van de beroepsactieve bevolking, terwijl het geboortecijfer al decennialang onder het vervangingsniveau zit (De Meulenaere, 2016; Sels & Vansteenkiste, 2017). Werkgevers zien daardoor op korte tijd veel ervaren medewerkers uitstromen. Die druk is bovendien ongelijk verdeeld: in sectoren met een ouder personeelsbestand, zoals de grafische industrie onder paritair comité (PC) 130, komt de vergrijzingsgolf vroeger en sterker op gang dan gemiddeld (Steunpunt Werk, 2025).

De aanleiding voor dit onderzoek ligt bij Daddy Kate BE in Sint-Pieters-Leeuw. Vergrijzing was er de afgelopen maanden een terugkerend gespreksonderwerp tussen de CEO en de HR-manager. Een aantal ervaren medewerkers gaan op korte termijn met pensioen en voor sommige profielen blijft de jongere instroom laag. Als HR-medewerker pikte ik die signalen op en vroeg ik me af of ze ook met cijfers te onderbouwen zijn.

Een eerste blik op de HR-gegevens bevestigde het beeld: een groot deel van de medewerkers bij Daddy Kate BE is vandaag 55 jaar of ouder. In enkele technische kernfuncties dreigt het merendeel van de ervaren medewerkers binnen tien jaar uit te stromen. In deze bachelorproef onderzoeken we hoe Daddy Kate Group zich op die periode kan voorbereiden, met bijzondere aandacht voor het behoud van vakkennis en van de medewerkers zelf.

1.2 Probleemstelling: pensioengolf en kennisverlies

Wanneer een organisatie op korte termijn een groot deel van haar ervaren medewerkers ziet uitstromen, ontstaat een dubbel probleem. Het eerste is kwantitatief: er moeten voldoende medewerkers aan de slag blijven om de productie draaiende te houden. Het tweede is kwalitatief: de vakkennis die deze ervaren medewerkers hebben opgebouwd, moet worden doorgegeven voordat ze de organisatie verlaten. Dat tweede weegt extra zwaar in sectoren met veel impliciete kennis, kennis die ontstaat in de praktijk en zelden wordt gedocumenteerd (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Bij Daddy Kate Group speelt dit in een specifieke context. Als KMO heeft de organisatie geen volwaardig HR-departement met aparte rollen voor strategische personeelsplanning, kennisbeheer of loopbaanbegeleiding. De dagelijkse werking steunt meer op mondelinge afstemming tussen medewerkers dan vastgelegde procedures. Dat maakt Daddy Kate Group wendbaar, maar ook kwetsbaar: wanneer ervaren medewerkers vertrekken, vertrekt de kennis die nergens is vastgelegd met hen.

De recente pensioenhervorming verandert deels het speelveld. Vanaf 2027 worden de voorwaarden voor vervroegd pensioen strenger en wordt langer doorwerken financieel aangemoedigd (Federale Pensioendienst, 2025; Van Maldegem, 2025). Dat schept in principe meer tijd om kennisoverdracht te organiseren, maar biedt geen garantie: of

medewerkers ook effectief langer blijven werken, hangt af van hun werkvermogen, motivatie en de ondersteuning die de organisatie biedt (Sels & Vansteenkiste, 2017). Retentie is daarmee geen vanzelfsprekendheid, maar een actieve beleidskeuze.

De kern van het probleem bij Daddy Kate Group is daarmee dubbel. Enerzijds dreigt de vakkennis van oudere medewerkers verloren te gaan als ze niet tijdig wordt doorgegeven. Anderzijds riskeert de organisatie dat diezelfde medewerkers vertrekken op vervroegd pensioen, waardoor er minder tijd overblijft om die kennis over te dragen. Kennisbehoud en retentie zijn dus twee kanten van dezelfde vraag: hoe kan Daddy Kate Group de continuïteit van vakkennis en bedrijfsvoering verzekeren in de komende tien jaar?

1.3 Doelstelling: continuïteit bewaken door kennisborging en retentie

Deze bachelorproef heeft twee doelen: een inhoudelijke analyse en een praktische bijdrage voor Daddy Kate Group. Inhoudelijk onderzoeken we hoe kennisoverdracht en retentie bij oudere medewerkers vorm krijgen in een vergrijzende KMO uit de grafische sector. Dat doen we via een mixed-methodsaanpak, een combinatie van HR-data en enquêtes binnen Daddy Kate Group, aangevuld met inzichten uit de sector.

Praktisch werken we voor Daddy Kate Group concrete aanbevelingen uit rond de centrale thema's van dit onderzoek: perceptie, kennisoverdracht en retentie. Die aanbevelingen vertalen de theoretische inzichten uit hoofdstuk 2 naar beleidsopties.

De resultaten zijn in eerste instantie relevant voor de CEO en HR-manager van Daddy Kate BE, die op basis van dit onderzoek gefundeerde beleidskeuzes kunnen maken. Ze zijn daarnaast ook bruikbaar voor andere KMO's in de grafische sector die met vergelijkbare vergrijzingsuitdagingen kampen en kunnen sectorale spelers zoals Febelgra en Grafoc ondersteunen in hun begeleidende rol.

1.4 Onderzoeksvragen

Uit de probleemstelling en doelstelling volgt de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek:

Hoe kan Daddy Kate Group anticiperen op de vergrijzing van haar personeelsbestand en de uitstroom door pensionering, zodat de continuïteit van vakkennis en bedrijfsvoering op middellange termijn gewaarborgd blijft?

Deze centrale vraag is opgedeeld in vier thematische deelvragen:

1. **Situatieanalyse:** Hoe is het personeelsbestand van Daddy Kate Group vandaag opgebouwd, welke pensioneringsuitstroom is te verwachten in de komende tien jaar en in welke kernfuncties is de vervangingsbehoefte het grootst?
2. **Perceptie:** Hoe kijken medewerkers en leidinggevenden bij Daddy Kate Group naar vergrijzing op de werkvloer en naar oudere collega's en welke rol speelt de waardering die ze ervaren daarin?
3. **Kennisoverdracht:** Hoe verloopt de overdracht van vakkennis tussen oudere en jongere medewerkers bij Daddy Kate Group en welke voorwaarden dragen bij aan een effectievere overdracht?

- 4. Retentie:** Welke factoren beïnvloeden de bereidheid van oudere medewerkers om langer aan het werk te blijven bij Daddy Kate Group en welke maatregelen kunnen die bereidheid ondersteunen?

1.5 Doelgroep en afbakening

De primaire doelgroep van dit onderzoek zijn de medewerkers van de Belgische vestigingen van Daddy Kate Group: de hoofdvestiging Daddy Kate in Sint-Pieters-Leeuw (hierna: Daddy Kate BE) en het zusterbedrijf Cartim in Gentbrugge. De leidinggevenden en HR-verantwoordelijken van beide vestigingen vormen de secundaire doelgroep: zij belichten dezelfde thema's vanuit een leidinggevend oogpunt. Febelgra en Grafoc leveren het sectorale perspectief. Febelgra is de werkgeversfederatie en Grafoc het Sector- en Vormingsfonds voor de arbeiders uit de Printmedia industrie, binnen paritair comité (PC) 130.

Het onderzoek is op drie vlakken afgebakend. Geografisch richt het zich uitsluitend op de Belgische vestigingen. Temporeel beperkt het zich tot de pensioneringen van de komende tien jaar. Inhoudelijk ligt de focus op volgende pijlers: perceptie, kennisoverdracht en retentie van oudere medewerkers. Vragen rond werving en de aansluiting tussen onderwijs en werkveld vallen buiten de scope. De methodologische uitwerking, inclusief steekproefkeuzes per instrument, komt aan bod in hoofdstuk 3.

2. Literatuurstudie

Dit hoofdstuk biedt het theoretische kader voor het onderzoek. We vertrekken vanuit de Belgische vergrijzingstrends op macroniveau (§2.1) en zoomen vervolgens in op de specifieke uitdagingen in de grafische sector (§2.2). Daarna bespreken we de rol van leeftijdsperceptie op de werkvloer (§2.3) en de theoretische kaders voor retentie (§2.4) en kennisoverdracht (§2.5).

2.1 Macro-niveau: Vergrijzing in België

2.1.1 Een verschuivende leeftijdspiramide

De Europese bevolkingssamenstelling verandert door drie ontwikkelingen die zich de laatste jaren voordoen. De babyboomgeneratie bereikt stilaan de pensioenleeftijd en stromen uit het beroepsleven (De Meulenaere, 2016). Tegelijkertijd neemt de gemiddelde levensduur nog steeds toe: in het Vlaams Gewest steeg de levensverwachting bij geboorte tussen 1991 en 2015 met ongeveer zes jaar voor mannen en vier jaar voor vrouwen. Ramingen van het Federaal Planbureau wijzen op een verdere toename richting 2050 (Sels & Vansteenkiste, 2017). Bovendien blijft het geboortecijfer al sinds de jaren zeventig lager dan nodig is om de huidige generaties volledig te vervangen (De Meulenaere, 2016). Deze drie ontwikkelingen zorgen er samen voor dat het aandeel ouderen snel groeit, zonder dat jongere leeftijdsgroepen dit compenseren.

De gevolgen hiervan zijn af te lezen aan de afhankelijkheidsratio: dit geeft de verhouding weer tussen de niet-actieve bevolking op hogere leeftijd en de beroepsactieve bevolking. In Vlaanderen steeg deze ratio van 18,7% in 1991 naar 26,8% in 2015 en voor 2050 wordt een stijging tot 43,4% verwacht (Sels & Vansteenkiste, 2017). Die Vlaamse trend past in een breder Europees patroon. De Europese Commissie schat dat het aandeel inwoners ouder dan 64 in Europa zal toenemen van 18% in 2013 naar 28% in 2060, terwijl de groep op beroepsactieve leeftijd daalt van 66% naar 57% (De Meulenaere, 2016). De werkende bevolking, die instaan voor de maatschappelijke kosten zoals pensioenen en sociale zekerheid, wordt steeds kleiner ten opzichte van de niet-beroepsactieve bevolking.

2.1.2 Budgettaire druk en beleidsmaatregelen

Door deze demografische verschuiving, lopen de overheidsuitgaven de laatste jaren serieus op. Tussen 2015 en 2040 worden de bijkomende vergrijzingskosten ingeschat op ongeveer 2,9% van het bruto binnenlands product, voornamelijk als gevolg van de toenemende kosten voor pensioenen en gezondheidszorg (Sels & Vansteenkiste, 2017). Om het evenwicht tussen actieven en niet-actieven proberen te herstellen, namen Europese overheden een aantal maatregelen. In België kwam zo het “Generatiepact” tot stand: een pakket van 66 maatregelen gericht op het aanmoedigen van langer doorwerken, zoals de verhoging van de wettelijke pensioenleeftijd naar 67 jaar (De Meulenaere, 2016). De regeringen Di Rupo en Michel hebben de voorwaarden voor vervroegde uittreding sterk verstrengd (Neefs et al., 2017).

De regering De Wever zet diezelfde lijn voort. Vanaf 2027 worden de voorwaarden voor vervroegd pensioen strenger doordat een loopbaanjaar voortaan minimaal 156 in plaats van 104 gewerkte of gelijkgestelde dagen moet bevatten, en worden gelijkgestelde periodes van werkloosheid en eindeloopbaan beperkt voor de berekening van het

pensioen (Federale Pensioendienst, 2025). Daarnaast wordt een pensioenmalus ingevoerd voor wie vervroegd op pensioen gaat zonder aan bijkomende werkvoorwaarden te voldoen (Van Maldegem, 2025). Er komt ook een bonusstelsel dat werknemers financieel beloont wanneer zij na de wettelijke pensioenleeftijd blijven werken (Federale Pensioendienst, 2025). Voor landingsbanen bestaat een uitzondering: zij blijven voor de pensioenberekening meetellen op basis van een fictief loon, maar enkel op voorwaarde dat het pensioen pas op of na de wettelijke pensioenleeftijd wordt opgenomen (Federale Pensioendienst, 2025). Wie de landingsbaan gebruikt als opstap naar een vervroegd pensioen, verliest dat voordeel dus.

Deze maatregelen tonen aan dat opeenvolgende regeringen blijven inzetten op langere beroepsloopbanen en de financiële houdbaarheid van de pensioenen. Voor werknemers die liever vóór de wettelijke pensioenleeftijd willen uittreden, wordt dat financieel minder aantrekkelijk dan voorheen.

2.1.3 Werkzaamheidsgraad en loopbaanverlenging

Het zal dus noodzakelijk zijn dat vijftigplussers zo lang mogelijk aan het werk blijven. De werkzaamheidsgraad van Vlaamse vijftigplussers verbeterde opnieuw na een dieptepunt rond 1990 en bereikte in 2015 een niveau van 58,1%. Dit mede dankzij een sterke toename bij vrouwen (Sels & Vansteenkiste, 2017). Desondanks verlaten werknemers de arbeidsmarkt nog altijd vroegtijdig: de geschatte gemiddelde uittredeleeftijd in Vlaanderen was in 2013 slechts 59,6 jaar, ver onder de wettelijke pensioenleeftijd van 67 jaar (Sels & Vansteenkiste, 2017).

Hier hoort wel een kanttekening bij, Sels en Vansteenkiste (2017) geven zelf aan dat hun schattingen van de uittredeleeftijd teruggaan tot 2013 en dus geen rekening houden met de effecten van latere pensioenhervormingen, zoals de hierboven besproken maatregelen. De auteurs wijzen erop dat beleidswijzigingen de stijging van de uittredeleeftijd positief kunnen beïnvloeden, maar dat er neveneffecten kunnen zijn, zoals: een hogere uitstroom via arbeidsongeschiktheid. We hebben zelf geen recentere Vlaamse uittrede cijfers gevonden, waardoor we niet met zekerheid kunnen zeggen in welke mate de kloof tussen feitelijke en wettelijke pensioenleeftijd ondertussen verkleind is. De bestaande data schetsen toch een beeld van de kloof tussen beleid en praktijk. Het illustreert dat wetgeving op zich niet voldoende is, en dat er ook op organisatieniveau inspanningen nodig zijn om werknemers te motiveren om langer door te werken.

Vaak kijken organisaties naar 55-plussers als oudere medewerkers die op het einde van hun carrière zijn. Sels en Vansteenkiste (2017) benadrukken dat dit gangbare perspectief hierbij fundamenteel moet veranderen. Wie op zijn 22ste begint te werken en tot 67 moet doorwerken, heeft op zijn 56ste nog een kwart van zijn loopbaan voor zich. Als de pensioenleeftijd in de toekomst nog verder opschuift, is een vijftiger amper voorbij het midden van zijn loopbaan. Het traditionele beeld van de vijftiger als ‘oudere werknemer’ sluit dan niet langer aan bij de realiteit. Investeren in de inzetbaarheid, motivatie en kennis van oudere werknemers moet daarmee een hoofddambitie worden voor zowel het overheidsbeleid alsook het HR-beleid binnen organisaties.

2.1.4 Vergrijzing op de werkvloer: een sectorale uitdaging

Analyses op basis van het sectorale projectiemodel van het Steunpunt Werk wijzen uit dat het aandeel 55-plussers in zo goed als alle Vlaamse sectoren toenam tussen 2010 en 2015, met een geprojecteerde verdere stijging richting 2025 (Neefs et al., 2017). In industriële sectoren kwam vervroegde uittreding via het vroegere brugpensioen historisch veel voor. De te verwachten uitstroom van oudere werknemers blijft in deze sectoren erg hoog (Neefs et al., 2017). Naarmate de babyboomgeneratie de pensioengerechtigde leeftijd bereikt, groeit de vervangingsbehoefte, die afhankelijk van de sectorale groei al dan niet extra aanwervingen noodzakelijk maakt.

Vergrijzing is dus niet enkel een maatschappelijk of budgettair probleem. Het raakt organisaties concreet op verschillende manieren: teamsamenstelling verandert, met het risico op verlies van opgebouwde kennis en ervaring tot gevolg. Hoe zwaar deze effecten doorwegen, hangt sterk af van de sector.

In het volgende deel bekijken we de vergrijzingsproblematiek in de grafische sector (PC 130), die als industriële bedrijfstak erg gevoelig is voor de beschreven trends.

2.2 Meso-niveau: Uitdagingen in de grafische sector (PC 130)

De vergrijzing in België raakt niet elke bedrijfstak in dezelfde mate. De grafische sector kampt met een structurele tewerkstellingskrimp en met een demografische veroudering boven het gemiddelde. Dit hoofdstuk gaat dieper in op deze twee uitdagingen.

2.2.1 Structurele krimp en vervangingsvraag

De grafische industrie behoort tot de secundaire sector, een segment van de Vlaamse arbeidsmarkt waarvan het aandeel in de totale tewerkstelling al decennialang terugloopt (Sels & Vansteenkiste, 2017). De sectorprojecties van Steunpunt Werk (2025) tonen de omvang van die krimp aan voor PC 130 in het Vlaamse Gewest. In 2014 telde de sector nog 6.191 werknemers, tegen 2023 was dat gedaald tot 4.576, een verlies van ruim 1.600 arbeidsplaatsen in negen jaar. De projecties voorspellen een verdere daling naar 3.512 werknemers in 2030, wat overeenkomt met een gemiddelde jaarlijkse daling van 3,5% (Steunpunt Werk, 2025). Het gaat daarbij om een structureel verschijnsel: de uitbreidingsvraag is nul over de geanalyseerde periode. De sector groeit niet, elk jaar verdwijnen meer arbeidsplaatsen dan er bijkomen.

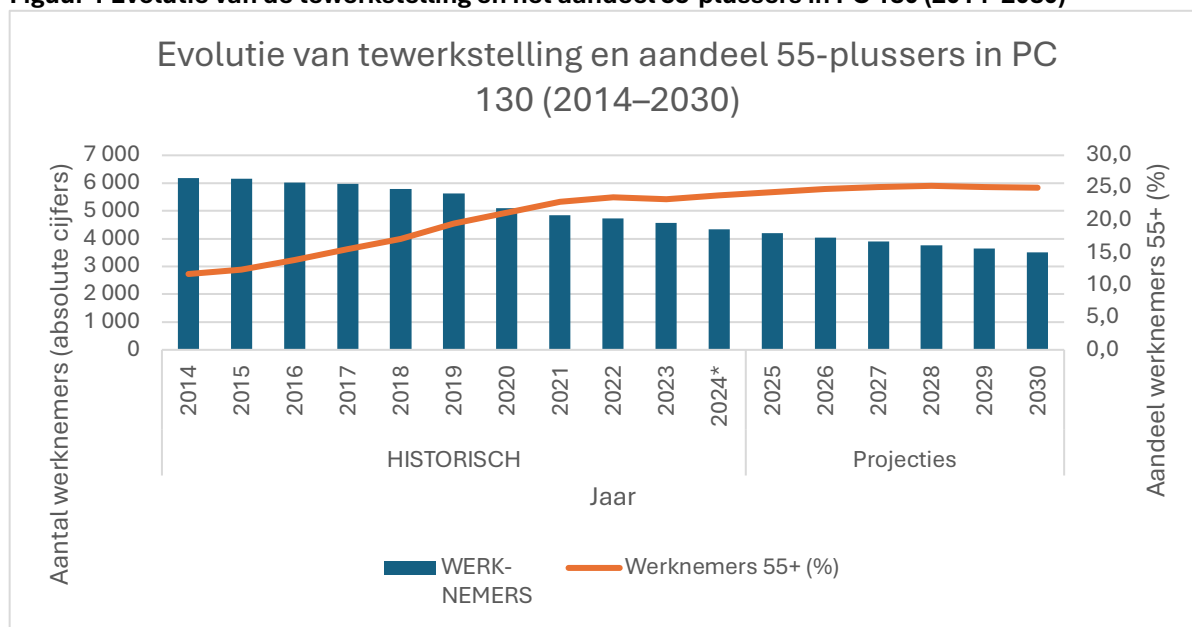
Dat de tewerkstelling structureel afneemt, betekent niet dat er geen aanwervingsbehoefte meer is. De vervangingsvraag, het aantal werknemers dat jaarlijks moet worden vervangen door uitstroom, bedroeg gemiddeld 469 per jaar in de periode 2014-2024 en wordt voor 2025-2030 geraamd op 384 per jaar (Steunpunt Werk, 2025). Dat is structureel rond negen à tien procent van het personeelsbestand: ondanks de krimpende omvang van de sector moet bijna een tiende van het personeel jaarlijks worden vervangen. Het recente vacaturerapport van PrintmediaJobs bevestigt dit beeld vanuit de praktijk. In 2025 werden 957 vacatures geregistreerd in de printmedia-industrie, een lichte stijging van vier procent ten opzichte van 2024 en vergelijkbaar met het niveau van voor de coronapandemie (PrintmediaJobs, 2025). Het gaat voornamelijk om vervangingsvacatures en geen uitbreidingsvacatures: bedrijven zoeken werknemers om

posities in te vullen die vrijkomen door pensioneringen en andere vormen van uitstroom, niet om te groeien (PrintmediaJobs, 2025; Steunpunt Werk, 2025).

2.2.2 Versnelde vergrijzing en uitstroom

Binnen die krimpende bedrijfstak vond er tegelijkertijd een aanzienlijke verschuiving in de leeftijdsamenstelling plaats. In 2014 vormden werknemers van 55 jaar en ouder 11,7% van het personeelsbestand in PC 130. Tegen 2023 was dat aandeel verdubbeld tot 23,2%, en de projecties van Steunpunt Werk (2025) wijzen op een verdere stijging naar 25,0% in 2030. Volgens het vacaturerapport van 2025 telt de sector een aandeel van 24% 55-plussers, terwijl slechts 7% van de medewerkers jonger is dan 25 jaar, tegenover respectievelijk 20% en 10% op Vlaams niveau (PrintmediaJobs, 2025). Deze leeftijdsopbouw toont aan dat de instroom van jongeren helemaal niet volstaat om de uitstroom van ervaren krachten op te vangen. Figuur 1 brengt de gelijktijdige daling van de tewerkstelling en de stijging van het aandeel 55-plussers visueel in beeld.

Figuur 1 Evolutie van de tewerkstelling en het aandeel 55-plussers in PC 130 (2014–2030)



Noot: de staven geven de absolute tewerkstelling weer (linkeras); de lijn toont het aandeel werknemers van 55 jaar en ouder als percentage van het totaal (rechteras). Cijfers tot en met 2023 zijn gerealiseerd; cijfers vanaf 2024 zijn projecties. Bron: eigen verwerking op basis van Steunpunt Werk (2025).

De vergrijzing binnen PC 130 is bovendien sneller verlopen dan eerder werd verwacht. Neefs et al. (2017) projecteerden op basis van gegevens tot 2015 dat het aandeel 55-plussers in de secundaire sectoren zou toenemen van 12,5% naar 17,5% in 2025. De recentere cijfers van Steunpunt Werk (2025) tonen echter aan dat de grafische sector die drempel ruim heeft overschreden: met 23,2% in 2023 en een verwacht aandeel van 25,0% in 2030 verloopt de vergrijzing in PC 130 aanzienlijk sterker dan destijds voor de secundaire sector als geheel werd geprojecteerd. De benchmarkgrafieken van Steunpunt Werk (2025) bevestigen dat de grafische sector consequent meer vergrijzing kent dan het secundaire gemiddelde.

Die verouderende populatie vertaalt zich in een steeds meer toenemende uitstroom van ouderen. In 2015 maakte de uitstroom van 55-plussers 15,1% uit van de totale sectorale uitstroom. Tegen 2023 was dat aandeel opgelopen tot 31,1% en voor 2030 wordt 34,3%

geprojecteerd (Steunpunt Werk, 2025). Tegen 2030 zal dus meer dan een derde van alle uitstromers tot de oudste leeftijdsgroep behoren. Ter vergelijking: Neefs et al. (2017) projecteerden voor de secundaire sectoren als geheel een aandeel van 23,1% in de periode 2015–2025, een niveau dat PC 130 al rond 2020 overschreed. De grafische sector staat daarmee voor een meer intense pensioengolf dan vergelijkbare industriële bedrijfstakken.

2.2.3 Knelpuntberoepen en implicaties voor HR-beleid

De vergrijzingsdruk wordt versterkt door de soort functies waarin de uitstroom plaatsvindt. Het vacaturerapport van PrintmediaJobs (2025) toont dat drukkers met 402 geregistreerde vacatures in 2025 het meest gevraagde profiel vormen, gevolgd door drukafwerkers, administratieve functies, digital print operators en machinebedieners. Vooral de beroepen drukker en drukafwerker zijn knelpuntberoepen waarvoor het bijzonder moeilijk is geschikte kandidaten te vinden (PrintmediaJobs, 2025). De concurrentie om technisch talent blijft aanhouden ondanks de dalende tewerkstelling. Dit lijkt tegenstrijdig, maar is te verklaren doordat het vrijwel uitsluitend vervangingsvacatures betreft. De krappe Vlaamse arbeidsmarkt, de beperkte instroom vanuit het onderwijs en de voorkeur van jongeren voor schermgerichte opleidingen boven technische opleidingen, maakt de zoektocht naar vervangers moeilijk (PrintmediaJobs, 2025).

De grafische sector staat dus voor een drievoudige uitdaging: een structurele krimp, bovengemiddelde vergrijzing en hardnekkige knelpuntberoepen. Daarnaast leidt deze pensioneringsgolf tot een versneld verlies van opgebouwde vakkennis en ervaring, die grotendeels impliciet van aard is. Ook het competentieprofiel verschuift door voortdurende automatisering. Vervanging is daardoor niet enkel een kwestie van werving, maar ook van herscholing (PrintmediaJobs, 2025). Het vacaturerapport van 2025 benadrukt die urgentie: “Tegelijkertijd vormt de aanzienlijke uitstroom van ervaren medewerkers - ondanks automatisering en sectorale krimp - een van de grootste uitdagingen, vandaag en de komende jaren. Dit benadrukt het belang van een doordacht en toekomstgericht HR-beleid, ongeacht de grootte van het bedrijf” (PrintmediaJobs, 2025, p. 1). GRAFOC roept op tot investeringen in opleiding, mentorschap en employer branding. Het beschouwt dit als randvoorwaarden om de sector aantrekkelijk te houden voor nieuwe generaties (PrintmediaJobs, 2025).

Via de CAO van 16 februari 2023 verplicht PC 130 ondernemingen vanaf 20 werknemers om jaarlijks een opleidingsplan op te stellen waarin bijzondere aandacht uitgaat naar werknemers van 50 jaar en ouder en naar knelpuntberoepen (Grafica Fonds, 2024). Voor Daddy Kate Group, met een sterk vergrijsd personeelsbestand, is dit een kans om retentie en kennisoverdracht structureel te verankeren, in plaats van ze informeel te laten verlopen. Bovendien voorziet de CAO van 29 juni 2023 dat werkgevers jaarlijks een bijdrage van 0,15% van de loonmassa betalen voor risicogroepen, waarvan minstens 0,05 % moet worden voorbehouden voor specifieke doelgroepen. Werknemers van 50 jaar en ouder worden daarbij als eerste categorie genoemd (Grafica Fonds, 2024). Die bijdrage vloeit naar het Grafica Fonds en financiert sectorale opleidings- en begeleidingsinitiatieven, zoals de mentoropleidingen van Grafoc, waarvan ook oudere medewerkers bij Daddy Kate Group gebruik kunnen maken.

Daddy Kate Group bevindt zich midden in deze context. Als grafisch bedrijf met een ervaren, overwegend ouder personeelsbestand staat de organisatie ook voor al deze uitdagingen. Deze sectorale cijfers vormen de basis om de situatie binnen Daddy Kate Group verder te analyseren. Voordat we die analyse maken, verkennen we eerst de theoretische perspectieven van waaruit onderzoekers vergrijzing, retentie en kennisoverdracht benaderen.

2.2.4 Sectorale antwoorden op vergrijzing en werkbaarheid

Binnen PC 130 hebben de sociale partners een gelaagd pakket van eindeloopbaan- en werkbaarheidsmaatregelen afgesproken. De 37-urenweek, de anciënniteitsdagen vanaf 10, 20 en 25 jaar dienst, de vervroegde anciënniteitsdag vanaf 55 jaar, de werkbaar-werkdag (ww-dag) en de bijkomende ww-dag voor 55-plussers vanaf 2026 vormen samen een pakket gericht op fysieke verlichting van oudere medewerkers (Grafica Fonds, 2024). Daarnaast voorziet de sector in landingsbanen voor werknemers van 55 jaar of ouder en in vormen van vervroegde uittreding via het Stelsel van Werkloosheid met Bedrijfstoeslag (SWT), specifiek voor werknemers in nachtarbeid, zware beroepen of lange loopbanen (Grafica Fonds, 2024).

Dit pakket werd recent verder verfijnd en tegelijk op een aantal punten beperkt. Het Protocolakkoord 2025-2026 verruimt de landingsbaanregelingen: vanaf 1 januari 2026 wordt een vijfde landingsbaan¹ mogelijk met een voltijds rooster dat over minder dan vijf dagen is verdeeld en wie daarvan gebruikmaakt ontvangt een aanvullende vergoeding van 60 EUR bruto per maand (Liantis, 2025). Voor werknemers in nachtarbeid voorziet de sector in een verhoogde nachtpremie vanaf 50 jaar: 1,78 EUR per uur vanaf 1 februari 2026, tegenover 1,48 EUR voor jongere werknemers (Liantis, 2025). De SWT²-regelingen werden daarentegen aanzienlijk ingeperkt. Sinds 1 juli 2025 is enkel nog het SWT vanaf 58 jaar op basis van een medisch statuut mogelijk en het SWT voor ondernemingen in moeilijkheden of in herstructurering volgt een uitdoofscenario (Liantis, 2025).

2.3 Perceptie van vergrijzing: kans of probleem?

2.3.1 Wanneer leeftijdsperceptie kennisbehoud belemmert

De vergrijzing op macro- en mesoniveau vertaalt zich op de werkvloer in wat De Meulenaere (2016) de multigenerationele organisatie noemt: een setting waarin werknemers van sterk uiteenlopende leeftijden samen functioneren. Of die samenstelling leidt tot kennisdeling of juist tot fragmentatie, hangt af van twee factoren: de leeftijdsverdeling en de perceptie van vergrijzing binnen de organisatie.

Wat de leeftijdsverdeling betreft, stelde De Meulenaere (2016) vast dat een geleidelijke spreiding van leeftijden de beste voorwaarden schept voor kennisoverdracht: werknemers van tussenliggende leeftijden fungeren als brug tussen oudere en jongere collega's. Organisaties met veel ouderen en veel jongeren, maar geen middengroep scoorden daarentegen het laagst op productiviteit. Daarnaast is de perceptie van vergrijzing binnen de organisatie bepalend. Wanneer oudere medewerkers voornamelijk

¹ Landingsbaan: een regeling waarbij oudere werknemers hun arbeidstijd verminderen met behoud van een gedeeltelijke uitkering

² SWT: Stelsel van Werkloosheid met Bedrijfstoeslag

worden geassocieerd met dalende productiviteit en hogere kosten, kan dat leiden tot wat De Meulenaere (2016) een zichzelf vervullende voorspelling noemt: minder investering in hun ontwikkeling, minder erkenning van hun bijdrage, waardoor motivatie en inzet dalen en de gevreesde vroegtijdige uitstroom alsnog werkelijkheid wordt.

2.3.2 Generativiteit en de link met retentie en kennisoverdracht

Henry et al. (2015) onderzochten hoe leeftijdsvooroordelen kunnen worden doorbroken. Zij stelden vast dat de behoeften van werknemers verschuiven met de leeftijd: jongere medewerkers streven voornamelijk naar ontwikkeling en competentiegroei, terwijl oudere medewerkers steeds meer waarde hechten aan generativiteit: de wens om kennis en ervaring over te dragen aan een volgende generatie. Wanneer organisaties inspelen op deze leeftijdsgebonden behoeften, heeft dat een positief effect op de kwaliteit van het contact tussen generaties en vermindert de leeftijdsbias significant (Henry et al., 2015).

Het onderzoek toonde ook een rechtstreeks verband met retentie. Ontwikkelingsmogelijkheden verlaagden de vertrekintentie bij alle leeftijdsgroepen. Bij oudere werknemers kwam daar een bijkomend effect bij: generativiteitskansen leidden via een betere contactkwaliteit met jongere collega's eveneens tot een lagere vertrekintentie (Henry et al., 2015). Deze inzichten vormen de basis voor het volgende hoofdstuk.

De bevindingen van De Meulenaere (2016) en Henry et al. (2015) trekken dezelfde conclusie. De wijze waarop een organisatie vergrijzing percipieert en benadert, heeft gevolgen voor haar productiviteit, de samenwerking tussen generaties en het vertrekgedrag van medewerkers. Organisaties die vergrijzing uitsluitend als een bedreiging zien, riskeren een neerwaartse spiraal van onderwaardering, verminderde motivatie en versnelde uitstroom. Organisaties die ervaren medewerkers daarentegen zien als een strategisch kennisvoordeel, door hen een actieve rol te geven in de begeleiding en opleiding van jongere collega's, zorgen voor een productieve samenwerking en een lager verloop.

2.4 Theoretisch kader retentie

Om te begrijpen waarom oudere medewerkers al dan niet bij een organisatie blijven, en wat een werkgever daaraan kan doen, bespreken we drie theoretische kaders die elk een andere dimensie van het retentievraagstuk toelichten: het motivatiemodel van Kanfer et al. (2013, zoals aangehaald in Pak et al., 2019) verklaart welke vormen van motivatie onder druk staan, het AMO-model van Pak et al. (2019) brengt in kaart met welke instrumenten organisaties kunnen ingrijpen, en het SOC-model toegepast door Kooij (2010) verklaart waarom de effectiviteit van die instrumenten verschuift naarmate medewerkers ouder worden.

2.4.1 Kanfer's motivatiemodel

In de literatuur over (werk)motivatie bestaan verschillende modellen, zoals de zelfdeterminatietheorie. Kanfer, Beier en Ackerman (2013, zoals aangehaald in Pak et al., 2019) splitsen motivatie bij ouder wordende werknemers op in drie dimensies, elk met een eigen dynamiek. Dat maakt hun model geschikt als vertrekpunt voor retentieonderzoek bij vergrijzende organisaties. De eerste dimensie is de *motivatie op het werk*: de inzet waarmee iemand dagelijks zijn taken uitvoert. De tweede is de *motivatie*

om te werken: de bereidheid om actief deel te blijven nemen aan het arbeidsproces. De derde en voor retentie meest relevante dimensie is de *motivatie om te blijven werken*: de intentie om het werk voort te zetten tot aan of voorbij de pensioenleeftijd (Pak et al., 2019).

Figuur 2 Kanfer's motivatiemodel



Noot: Visuele voorstelling van het motivatiemodel van Kanfer. Bron: Kanfer et al. (2013), zoals aangehaald in Pak et al. (2019)

Het onderscheid is in de praktijk van groot belang. Een ervaren drukker kan dagelijks met volle toewijding aan de machine staan en dus enorm gemotiveerd zijn op het werk, terwijl hij tegelijk al een innerlijk traject richting pensionering doorloopt en nauwelijks gemotiveerd is om te blijven werken. Omgekeerd kan iemand bereid zijn om tot de pensioenleeftijd actief te blijven op de arbeidsmarkt, maar openstaan voor een overstap naar een andere sector als de huidige organisatie onvoldoende perspectief biedt. Wie enkel naar de werkprestaties kijkt, mist de andere twee dimensies die ook bepalen of oudere werknemers daadwerkelijk blijven (Pak et al., 2019).

Een kader van Kanfer en Ackerman (2004, zoals aangehaald in Pak et al., 2019) benadrukt dat werkmotivatie bij oudere medewerkers niet automatisch afneemt, maar het resultaat is van een wisselwerking tussen taakeisen en leeftijdsgerelateerde verschuivingen in vaardigheden en drijfveren. Wanneer de eisen van een functie goed aansluiten bij het veranderende profiel van de werknemer, hoeft motivatie niet te dalen. Een mismatch daarentegen versnelt het motivatieverlies (Pak et al., 2019).

Om retentie doelgericht te bevorderen, moet een organisatie eerst vaststellen welke dimensie van motivatie onder druk staat. Verminderde dagelijkse inzet vraagt andere interventies dan een afnemende bereidheid om bij de organisatie te blijven.

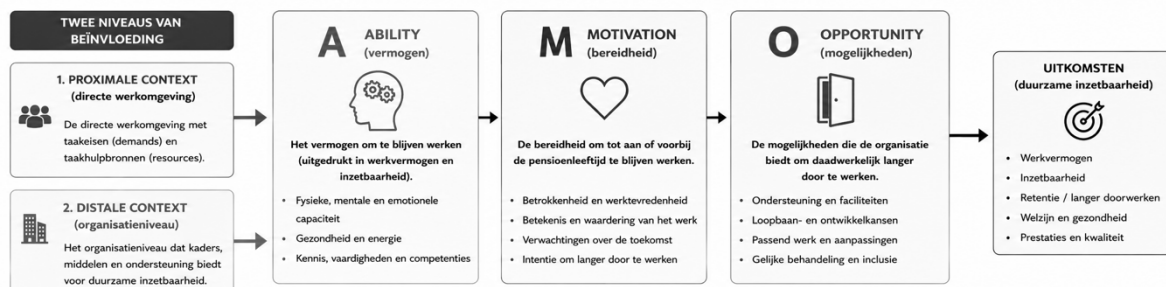
2.4.2 Het AMO-model (Ability, Motivation, Opportunity)

Waar Kanfer's model motivatie opsplitst in drie dimensies, gaat het AMO-model een stap verder door ook het werkvermogen en de organisatorische context mee te nemen. De kracht van het AMO-model is dat het alle drie tegelijkertijd integreert. Pak, Kooij, De Lange en Van Veldhoven (2019) brachten op basis van een systematische review van 110 kwantitatieve studies drie pijlers samen: de *ability* (het vermogen om te blijven werken, uitgedrukt in werkvermogen en inzetbaarheid), de *motivation* (de bereidheid om tot aan

of voorbij de pensioenleeftijd te blijven werken), en de *opportunity* (de mogelijkheden die de organisatie biedt om daadwerkelijk langer door te werken) (Pak et al., 2019).

Binnen dit kader onderscheiden Pak et al. (2019) twee niveaus van beïnvloeding. De *proximale context* betreft de directe werkomgeving: taakeisen zoals fysieke belasting en werkdruk enerzijds, en taakhulpbronnen zoals autonomie, taakvariatie en leermogelijkheden anderzijds. De *distale context* betreft het organisatieniveau: werkroosters, sociale steun, leiderschap en het bredere organisatieklimaat. Dit onderscheid is relevant omdat proximale factoren dagelijks op de werkvloer worden ervaren en vaak door de direct leidinggevende kunnen worden bijgestuurd, terwijl distale factoren om organisatiebreed beleid vragen. Op het distale niveau ordenen Pak et al. (2019) de formele HR-instrumenten in vier bundels (ontwikkel-, behoud-, benut- en ontzie-instrumenten) die zijn afgeleid van het SOC-model van Kooij (2010). Deze vier bundels en het SOC-model worden in paragraaf 2.4.3 verder uitgewerkt.

Figuur 3 AMO-model



Noot: Visuele voorstelling van het AMO-model. Bron: Pak et al., 2019

Tabel 1 Proximale en distale taakeisen en taakhulpbronnen in het AMO-model

Proximaal		Distaal	
Taakeisen (demands)	Taakhulpbronnen (resources)	Taakeisen (demands)	Taakhulpbronnen (resources)
- Fysieke belasting - Mentale belasting (cognitieve eisen) - Emotionele belasting - Tijdsdruk - Werkdruk - Inzet-beloning inbalans	- Feedback - Leermogelijkheden - Autonomie - Taakvariatie	- Kwaliteit van de werkomgeving - Werkcondities - Uurroosters	- Werkzekerheid - Rechtvaardigheid - Sociale steun (collega's leidinggevende) - Leiderschap - Loon - Organisatieklimaat

Bron: Pak et al., 2019

De bevindingen uit de review tonen een genuanceerd patroon. Wat *werkvermogen* betreft, ondermijnen fysieke belasting en hoge werkdruk de capaciteit om op latere leeftijd te functioneren, terwijl sociale steun dat vermogen net beschermt. Formele leermogelijkheden hangen niet expliciet samen met werkvermogen, maar wel sterk positief met inzetbaarheid: ze helpen werknemers de vaardigheden te behouden die nodig zijn om zich aan te passen aan veranderende taken (Pak et al., 2019).

Op het vlak van *motivatie om te blijven werken* springt uitdagend werk eruit als de sterkste proximale factor, namelijk taken die beroep doen op competenties zonder te overbelasten. Sociale steun van leidinggevendenden is de sterkste distale hulpbron, met een nog sterker verband bij oudere dan bij jongere werknemers. Van de vier HR-bundels laten alleen ontwikkelinstrumenten een gematigd positief effect zien op de doorwerkmotivatie.

Voor de andere bundels ontbreekt momenteel nog voldoende bewijs, hoewel individuele studies wel al positieve effecten lieten zien (Pak et al., 2019).

De derde pijler *opportunity* is de minst onderzochte, maar wel de meest veelbelovende. Pak et al. (2019) vonden gematigd bewijs dat distale hulpbronnen zoals organisatieklimaat en steun van leidinggevenden de mogelijkheden vergroten om effectief langer door te werken. Zij benadrukken dat ook deze randvoorwaarden die organisaties creëren aandacht verdienen.

2.4.3 Het SOC-model (Selectie, Optimalisatie, Compensatie)

Het AMO-model brengt dus in kaart welke pijlers van belang zijn en via welke contexten zij worden beïnvloed, maar het verklaart niet waarom het belang van die pijlers verschuift met de leeftijd. Daarvoor is een levensloopperspectief nodig. De theorie van Selectie, Optimalisatie en Compensatie (SOC) van Baltes, Staudinger en Lindenberger (1999, zoals aangehaald in Kooij, 2010) biedt dat perspectief, en Kooij (2010) heeft dit vertaald naar de werksituatie van oudere medewerkers en gekoppeld aan concrete HR-instrumenten. Dit maakt het SOC-model direct toepasbaar op retentiebeleid.

Het SOC-model gaat ervan uit dat mensen gedurende hun hele levensloop vier doelen nastreven, waarover zij beperkte energiebronnen (tijd, aandacht, fysieke en mentale capaciteit) moeten verdelen. Die vier doelen zijn: *groei* (een hoger functioneringsniveau bereiken), *behoud* (het huidige niveau vasthouden bij nieuwe uitdagingen), *herstel* (terugkeren naar het eerdere niveau na een verlies) en *regulering van verlies* (zo goed mogelijk functioneren op een lager niveau wanneer herstel niet meer haalbaar is). Omdat verliezen in fysiek vermogen, gezondheid en resterende loopbaanjaren vooral op latere leeftijd optreden, verschuiven oudere werknemers hun aandacht geleidelijk van groei naar behoud, herstel en verliesregulering (Kooij, 2010).

Kooij (2010) wijst erop dat deze verschuiving ook nog eens wordt versterkt door een veranderend tijdsperspectief: naarmate werknemers hun resterende werktijd als beperkter ervaren, verschuiven hun motieven van instrumenteel (kennis opdoen, netwerk uitbreiden) naar affectief (betekenisvolle relaties, zinvol werk, kennis overdragen). Dit proces, dat in de literatuur wordt onderbouwd door de Sociaal-Emotionele Selectiviteitstheorie (Kooij, 2010), werken we in hoofdstuk 2.5 verder uit in het kader van kennisoverdracht. Het verklaart o.a. waarom oudere medewerkers juist een sterke generativiteitsbehoefte ontwikkelen. De belangrijkste conclusie voor retentie is dat oudere medewerkers niet zozeer minder gemotiveerd zijn, maar anders gemotiveerd.

Op basis van deze levenslooplogica ontwikkelde Kooij (2010) een classificatie van HR-instrumenten die parallel loopt met de vier doelen. *Ontwikkelinstrumenten* zoals training en promotie beantwoorden aan het groeimotief. *Behoudinstrumenten* zoals bijscholing, flexibele werktijden en ergonomische aanpassingen ondersteunen het behouden van het huidige niveau. *Benutinstrumenten* zoals een mentorrol, een adviserende functie of horizontale functiewisseling sluiten aan bij het herstelmotief: taken die de werknemer door verlies niet langer kan uitvoeren, worden vervangen door taken die rekenen op de bestaande kennis en vaardigheden. *Ontzie-instrumenten* zoals taakverlichting, deeltijdwerk en vrijstelling van overwerk gaan ten slotte samen met het reguleren van verlies (Kooij, 2010). Pak et al. (2019) namen deze vier HR-instrumenten over in hun AMO-model. Zij onderzochten per instrument of die vooral bijdraagt aan het werkvermogen van

de medewerker, aan de motivatie om door te werken, of aan de mogelijkheden die de organisatie biedt om langer aan het werk te blijven.

Kooij (2010) onderzocht via een meta-analyse van 86 studies of de effectiviteit van deze instrumenten verandert naarmate medewerkers ouder worden. De resultaten bevestigden het verwachte patroon: groeimotieven en extrinsieke drijfveren zoals salaris en promotie namen af met de leeftijd, terwijl intrinsieke motieven, zoals een interessante taakhoud, het benutten van vaardigheden en zinvol werk, juist toenamen. Voor sociale motieven was het beeld minder eenduidig: de behoefte om bij te dragen aan anderen nam toe, maar de behoefte aan sociaal contact op zich werd niet speciaal sterker of zwakker met de leeftijd (Kooij, 2010). Dit sluit aan bij hoofdstuk 2.3: oudere medewerkers ontwikkelen een sterkere behoefte om kennis en ervaring door te geven, wat intergenerationeel contact bevordert.

De longitudinale studie van Kooij (2010) gaf een aantal inzichten die direct relevant zijn voor retentiebeleid. Ontwikkelinstrumenten bleken een positief effect te hebben op organisatiebetrokkenheid en jobtevredenheid, wat indirect bijdroeg aan de motivatie om door te werken. Dit effect veranderde bijna niet met de leeftijd: ook oudere werknemers profiteerden van opleidingsmogelijkheden. De relatie tussen behoudinstrumenten en jobtevredenheid en organisatiebetrokkenheid werd daarentegen sterker naarmate medewerkers ouder werden. Ontzietinstrumenten bleken vooral effectief voor hoger opgeleide en mannelijke oudere werknemers met een verkortend toekomstperspectief, voor andere subgroepen was het effect minder eenduidig (Kooij, 2010).

Een kwalitatieve casestudie in de bouwsector toonde een patroon dat ook voor de grafische sector herkenbaar kan zijn. Hoewel de onderzochte bedrijven geen formeel leeftijdsbewust beleid hadden, bleken er in de praktijk wel degelijk instrumenten te bestaan, zoals mentorrollen voor ervaren medewerkers, aangepaste werkplanningen en gelegenheid tot kennisdeling. Hoe meer benutinstrumenten binnen een organisatie aanwezig waren, hoe groter de motivatie van oudere werknemers om door te werken. Bedrijven die zowel ontwikkel- als ontzietinstrumenten aanboden, hadden duidelijk meer gemotiveerde oudere medewerkers dan bedrijven zonder dergelijke voorzieningen (Kooij, 2010).

2.4.4 Synthese

De drie kaders vullen elkaar aan. Kanfer et al. (2013, zoals aangehaald in Pak et al., 2019) laten zien dat retentie niet één probleem is, maar drie aparte motivatievraagstukken omvat. Het AMO-model vertaalt dit naar wat een organisatie concreet kan doen: naast motivatie zijn ook het werkvermogen van de medewerker en de mogelijkheden die de organisatie biedt noodzakelijke voorwaarden om mensen langer aan het werk te houden (Pak et al., 2019). Het SOC-model van Kooij (2010) verklaart vervolgens waarom bepaalde HR-instrumenten belangrijker worden naarmate medewerkers ouder worden: hun focus verschuift van groei naar behoud en zingeving en het HR-beleid moet zich daaraan aanpassen. Samen maken de drie kaders duidelijk dat duurzaam retentiebeleid verder gaat dan enkel ontzien. Juist het inzetten van de opgebouwde expertise van oudere medewerkers en hun plek binnen het team vormen de kern van behoud. In de grafische sector, waar impliciete vakkennis de basis vormt van het productieproces, hangt het behoud van die kennis dan ook rechtstreeks samen met het behoud van de medewerkers

die erover beschikken. In het volgende hoofdstuk richten we ons daarom op de theoretische kaders voor kennisoverdracht.

2.5 Theoretisch kader kennisoverdracht

Waar retentie gericht is op het behouden van mensen, richt kennisoverdracht zich op het veiligstellen van datgene wat zij weten en kunnen. In dit hoofdstuk bekijken we twee theoretisch kaders rond kennisoverdracht. Het SECI-model biedt inzicht in de aard van kennis en de processen waarmee zij binnen organisaties wordt omgezet en verspreid (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Toyama, 2003). De sociaal-emotionele selectiviteitstheorie verklaart waarom de bereidheid om kennis te delen of op te nemen verschilt per leeftijd en welke psychologische factoren dat kunnen beïnvloeden (Burmeister et al., 2020).

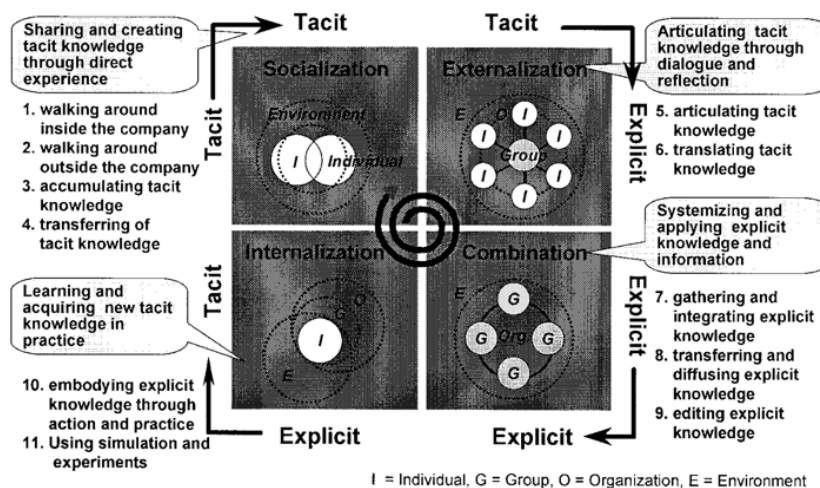
2.5.1 Impliciete en expliciete kennis: het SECI-model

Nonaka en Takeuchi (1995) introduceerden het onderscheid tussen twee vormen van organisatiekennis: expliciete en impliciete kennis. Nonaka en Toyama (2003) werken dit onderscheid verder uit. Impliciete kennis (in de Engelstalige literatuur verwoord als tacit knowledge) is moeilijk vast te leggen en sterk gebonden aan een specifieke tijd en plaats. Expliciete kennis daarentegen kan worden uitgedrukt en gedeeld via concepten, beelden en documenten.

Het vermogen van een organisatie om kennis te creëren en te borgen steunt volgens Nonaka en Takeuchi (1995) op de voortdurende wisselwerking tussen deze twee kennisvormen. Die wisselwerking verloopt via vier conversieprocessen, samengevat in het SECI-model (Nonaka & Toyama, 2003). *Socialisatie* beschrijft de overdracht van impliciete kennis naar impliciete kennis: omdat dergelijke kennis moeilijk vast te leggen is, kan zij alleen worden verworven door gedeelde directe ervaring, zoals in het klassieke meester-leerlingmodel (Nonaka & Toyama, 2003). *Externalisatie* betreft de vertaling van impliciete naar expliciete kennis. Dialoog is een effectieve methode om de eigen impliciete kennis onder woorden te brengen en te delen met anderen, waarbij metaforen en analogieën helpen om onderliggende concepten zichtbaar te maken (Nonaka & Toyama, 2003). Bij *combinatie* wordt expliciete kennis van binnen of buiten de organisatie samengebracht, bewerkt en geordend tot nieuwe, meer samenhangende gehelen die vervolgens verder worden verspreid (Nonaka & Toyama, 2003). *Internalisatie* is het proces waarbij expliciete kennis door individuen wordt opgenomen in hun eigen handelen. Dit is leren door te doen (Nonaka & Toyama, 2003).

Een belangrijk kenmerk van het SECI-model is dat de vier processen geen gesloten cirkel vormen, maar een opwaartse spiraal. De wisselwerking tussen impliciete en expliciete kennis groeit doorheen de vier conversieprocessen en breidt zich stapsgewijs uit naar hogere niveaus: van het individu naar de groep, naar de organisatie en uiteindelijk naar netwerken tussen organisaties (Nonaka & Toyama, 2003).

Figuur 4 SECI-model



Noot: Visuele voorstelling van het SECI-model. Bron: Nonaka & Toyama, 2003

Nonaka en Toyama (2003) benadrukken dat kennis niet vanzelf ontstaat maar een context nodig heeft. Die context duiden zij aan met het Japanse begrip *ba*, dat zich het best laat vertalen als “een gedeelde ruimte voor interactie”. Zo’n *ba* kan zowel fysiek als mentaal of virtueel zijn (Nonaka & Toyama, 2003). Vooral bij socialisatie en externalisatie (de processen waarbij impliciete kennis wordt gedeeld en verwoord) is het belangrijk dat mensen samen tijd en ruimte delen. Directe samenwerking en/of fysieke interactie helpen om een gemeenschappelijk referentiekader op te bouwen.

Voor de grafische sector is het belang van gedeelde ervaring bij impliciete kennisoverdracht bijzonder herkenbaar. Een groot deel van de vakkennis die ervaren drukkers in de loop der jaren ontwikkelen, behoort tot de impliciete categorie. Bijvoorbeeld: het vermogen om aan het geluid van een machine te horen dat het moet worden bijgesteld, het gevoel voor de juiste inkt dosering bij wisselende papierkwaliteiten, het anticiperen op slijtagepatronen in het productieproces. Deze kennis is nauwelijks geformaliseerd en wordt meestal overgedragen via socialisatie: door samen aan dezelfde machine te staan, mee te lopen en gaandeweg op te pikken wat een handleiding niet kan overbrengen. Dat maakt de socialisatiefase een zwakke schakel in de kennisborging, want zij vereist een langdurige overlap tussen de vertrekkende en de opvolgende medewerker. Precies die overlap komt onder druk te staan wanneer de vergrijzing het personeelsbestand in hoog tempo doet krimpen.

2.5.2 Motivatie voor kennisoverdracht: generativiteit en ontwikkeling

Het SECI-model beschrijft welke vormen van kennis er bestaan en hoe deze worden overgedragen, maar laat de vraag onbeantwoord waarom medewerkers bereid zouden zijn hun kennis te delen. Burmeister, Wang en Hirschi (2020) bieden hiervoor een antwoord. Zij tonen aan dat die bereidheid samenhangt met wat mensen op een bepaalde leeftijd belangrijk vinden. Daarvoor bouwen zij voort op de sociaal-emotionele selectiviteitstheorie (SES), dezelfde theorie die ook aan de basis ligt van het SOC-model dat in hoofdstuk 2.4 werd besproken (Kooij, 2010).

De kern van de SES-theorie, oorspronkelijk ontwikkeld door Carstensen (Burmeister et al., 2020), is dat mensen andere prioriteiten stellen naarmate zij ouder worden. Wie nog een

lange loopbaan voor zich ziet, richt zich vooral op persoonlijke groei en carrièreontwikkeling. Wanneer het einde van de loopbaan dichterbij komt, verschuiven die prioriteiten naar sociaal-emotionele doelen: betekenisvolle relaties, zinvol werk en het begeleiden van jongere collega's. Die drang om kennis en ervaring door te geven aan een volgende generatie wordt in de ontwikkelingspsychologie generativiteit genoemd (Burmeister et al., 2020) en maakt dat oudere medewerkers van nature gemotiveerd zijn om hun kennis te delen. Jongere medewerkers worden op hun beurt sterker gedreven door de kans om te leren en zich verder te ontwikkelen, dit past bij hun ruimere tijdshorizon (Fasbender & Gerpott, 2022).

Burmeister et al. (2020) onderzochten deze patronen bij 173 samenwerkingsduo's in het Duitstalige deel van Zwitserland. Elk duo bestond uit een jongere (onder 35 jaar) en een oudere medewerker (boven 45 jaar) die minstens wekelijks direct contact hadden. De resultaten toonden een opvallend patroon. Bij jongere medewerkers hing het ontvangen van kennis samen met een sterkere vervulling van drie psychologische basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid. Dit vergrootte hun intentie om bij de organisatie te blijven. Bij oudere medewerkers werkte het andersom: hun gevoel van voldoening nam niet toe door zelf kennis te ontvangen, maar doordat de jongere collega hun kennis overnam (Burmeister et al., 2020). Kennisoverdracht tussen generaties is daarmee geen eenrichtingsverkeer, maar een wisselwerking waar beide partijen baat bij hebben. Dit op voorwaarde dat de rollen aansluiten bij wat elke leeftijdsgroep nodig heeft.

Een belangrijk neveneffect is het verband tussen kennisoverdracht en retentie. Zowel oudere als jongere medewerkers die baat hadden bij het overdrachtsproces, gaven aan sterker de intentie te hebben om bij de organisatie te blijven (Burmeister et al., 2020). Dit sluit aan bij de bevindingen van Henry et al. (2015). Hij toonde aan dat kansen om kennis door te geven de samenwerking tussen generaties verbeteren en de neiging om de organisatie te verlaten verlagen. Kennisoverdracht dient zo niet alleen om kennis te behouden, maar werkt tegelijk als middel om medewerkers te binden.

Dat kennisoverdracht voordelen kan opleveren voor beide partijen, betekent echter niet dat zij vanzelf tot stand komt. Fasbender en Gerpott (2022) brengen de psychologische barrières in kaart die het overdrachtsproces kunnen belemmeren. Centraal staat het fenomeen van "temporeel sociaal vergelijken": medewerkers vergelijken niet alleen hun huidige status met die van collega's, maar anticiperen ook op toekomstige statusverschillen. Oudere medewerkers kunnen daardoor een angst voor statusverlies ontwikkelen: het besef dat jongere collega's hen op termijn voorbijstreven, kan hun bereidheid om kennis te delen verkleinen. Jongere medewerkers kunnen op hun beurt aarzelen om hun eigen kennis te delen met oudere collega's, uit vrees dat hun inbreng als onvoldoende of minderwaardig wordt gezien. Fasbender en Gerpott (2022) spreken in dat verband van angst voor gezichtsverlies.

Om deze barrières te verminderen is leeftijdsinclusief HR-beleid belangrijk: maatregelen die ervoor zorgen dat medewerkers van alle leeftijden gelijke kansen krijgen bij werving, opleiding, doorgroei en begeleiding door leidinggevenden. Wanneer de concurrentie tussen leeftijdsgroepen afneemt, zijn oudere medewerkers sneller geneigd hun kennis te delen en durven jongere medewerkers makkelijker vragen te stellen (Fasbender & Gerpott, 2022). Dit sluit aan bij de opportunity-pijler uit het AMO-model (zie hoofdstuk

2.4): de mogelijkheden die een organisatie biedt, bepalen niet alleen of medewerkers blijven, maar ook of kennisoverdracht slaagt.

2.5.3 Synthese

De twee perspectieven vullen elkaar aan. Het SECI-model biedt het inhoudelijke kader: hoe kennis ontstaat en zich verspreidt via vier conversieprocessen, waarbij vooral de socialisatiefase in een kennisintensieve sector als de grafische industrie een zwak punt vormt. Burmeister et al. (2020) en Fasbender en Gerpott (2022) vullen dit aan met het motivationele kader: oudere medewerkers willen vanuit hun generativiteitsbehoefte kennis doorgeven, jongere medewerkers willen vanuit hun ontwikkelingsdrang kennis opnemen, maar angst voor status- of gezichtsverlies kan die bereidheid afremmen. Een leeftijdsinclusieve werkomgeving is daarom nodig om de overdracht daadwerkelijk te laten slagen. Samen met de retentiekaders uit hoofdstuk 2.4 vormt dit de theoretische basis waarmee we de situatie bij Daddy Kate Group in het verdere onderzoek analyseren.

3. Onderzoeksmethode (mixed methods)

Voor dit onderzoek kozen we voor een mixed-methodsaanpak, waarbij kwantitatieve en kwalitatieve gegevens elkaar aanvullen (Neckebroeck et al., 2023). Het kwantitatieve luik brengt de vergrijzingssituatie en de perspectieven van medewerkers en leidinggevenden in kaart. Het kwalitatieve luik belicht de sectorale context achter die cijfers. Paragraaf 3.1 beschrijft de populatie en steekproef, paragraaf 3.2 de dataverzameling en -analyse, en de paragrafen 3.3 tot 3.5 behandelen de ethische aspecten, kwaliteitscriteria en onderzoekerspositie.

Het kwantitatieve luik steunt op vier bronnen. De eerste is de personeelsdata uit de HR-systemen van Daddy Kate BE, die zicht geeft op leeftijd, anciënniteit, voltijdsequivalenten, functieverdeling, in- en uitstroom en verwachte pensioneringen. De tweede is een enquête bij de medewerkers van Daddy Kate BE en Cartim. De derde is een parallel lopende enquête, gericht op leidinggevenden en HR-verantwoordelijken van Daddy Kate BE en Cartim. De stellingen overlappen grotendeels met die van de medewerkersenquête, zodat we de antwoorden van beide groepen op dezelfde thema's rechtstreeks kunnen vergelijken. De vierde is een beperkte sectorbenchmark bij medewerkers van andere grafische ondernemingen en de vijfde is een beperkte benchmark bij leidinggevenden van andere grafische ondernemingen, zodat we de bevindingen bij Daddy Kate Group in de bredere sectorale context kunnen plaatsen.

Het kwalitatieve luik bestaat uit één semigestructureerd interview met Febelgra en Grafoc. We kozen voor deze vorm omdat ze ruimte laat voor de eigen invulling van de gesprekspartners, terwijl de thema's wel voldoende structuur meekrijgen (Neckebroeck et al., 2023). De literatuurstudie leverde de grote lijnen aan voor die thema's. Het interview biedt het sectorperspectief van PC 130: welke maatregelen er bestaan, welke signalen de sectorale spelers opvangen en welke patronen zij over bedrijven heen herkennen. Zo verbindt het gesprek de macro-inzichten uit de literatuurstudie met de empirische bevindingen bij Daddy Kate Group. De concrete uitvoering (datum, locatie, gesprekspartners) wordt beschreven in paragraaf 3.2.

In het oorspronkelijke onderzoeksontwerp waren bijkomende diepte-interviews voorzien met leidinggevenden en HR-verantwoordelijken. Deze zijn vervangen door de

leidinggevendenenquête. Een enquête bereikt een ruimere groep dan een beperkt aantal diepte-interviews en maakt de vergelijking tussen het medewerkers- en het leidinggevendeperspectief systematischer, doordat beide enquêtes een parallelle structuur volgen. De anonimiteit van een schriftelijke bevraging verlaagt bovendien de drempel om eerlijk te antwoorden over gevoelige thema's zoals waardering. Op die manier verliezen we wel de individuele verdieping die interviews bieden. We komen terug op die afweging in hoofdstuk 5.

De vertaling van de onderzoeksvragen naar concrete enquêtevragen verliep volgens het operationaliseringsproces van Neckebroeck et al. (2023, hoofdstuk 4.2). Eenvoudige en concrete kenmerken (leeftijd, anciënniteit, functie, afdeling) werden rechtstreeks uit de HR-systemen afgeleid, complexe en abstracte kenmerken (perceptie van vergrijzing, motivatie, werkvermogen, mate van kennisoverdracht) vroegen een uitgewerkte operationalisering via de enquêtes. De theoretische kaders uit hoofdstuk 2 vormden daarbij de inhoudelijke basis: de drie motivatiedimensies van Kanfer et al. (2013, zoals aangehaald in Pak et al., 2019) leidden tot afzonderlijke stellingen per dimensie, het AMO-model van Pak et al. (2019) leverde de bouwstenen voor vragen over werkvermogen, ervaren ondersteuning en flexibiliteit, en het onderscheid tussen impliciete en expliciete kennis van Nonaka en Takeuchi (1995) structureerde de bevraging over kennisverwerving en kennisdoorgave. De inzichten over generativiteit en intergenerationeel contact uit Henry et al. (2015) en Burmeister et al. (2020) stuurden de vragen over bereidheid tot kennisoverdracht en de kwaliteit van de samenwerking tussen leeftijdsgroepen. Tabel 7 in bijlage geeft per kenmerk weer via welk instrument we het bevroegen, met welke indicatoren en op welke theoretische bron de operationalisering steunt.

3.1 Populatie en steekproef

De theoretische populatie van dit onderzoek omvat alle medewerkers van Daddy Kate Group, een netwerk van vijf grafische ondernemingen in België en Frankrijk met meer dan 275 medewerkers in totaal. Uit deze theoretische populatie hebben we op drie vlakken een afbakening gemaakt. Samen vormen die de operationele populatie. Geografisch beperken we het onderzoek tot de Belgische vestigingen: Daddy Kate BE in Sint-Pieters-Leeuw en het zusterbedrijf Cartim in Gentbrugge. De Franse vestigingen vallen buiten de scope, omdat zij onder een andere wetgeving werken en niet onder PC 130. In de tijd richten we ons op de pensioneringen die zich in de komende tien jaar voordoen. Inhoudelijk laten we wervingsvraagstukken en de aansluiting tussen onderwijs en werkveld buiten beschouwing. De focus ligt op kennisbehoud en retentie. De operationele populatie bestaat daardoor uit 80 medewerkers bij Daddy Kate BE en 38 medewerkers bij Cartim, aangevuld met hun leidinggevend en HR-verantwoordelijken. Binnen deze afgebakende populatie hanteerden we per onderzoeksinstrument een eigen steekproefbenadering.

Voor de HR-data kozen we voor een populatieonderzoek (Neckebroeck et al., 2023). De personeelsgegevens van alle 84 actieve medewerkers van Daddy Kate BE op 10 februari 2026 waren beschikbaar via het personeelsinformatiesysteem, waardoor een steekproef overbodig was. Deze aanpak sluit steekproeffouten uit en levert een volledig beeld van leeftijdsopbouw, anciënniteit, verdeling over afdelingen en functies, in- en uitdiensttredingen en verwachte pensioneringen. Voor Cartim kwamen geen vergelijkbare HR-data tijdig ter beschikking. De HR-analyse beperkt zich daarom tot de hoofdvestiging.

De medewerkersenquête legden we voor aan het volledige personeelsbestand op het moment van de verspreiding in maart 2026: 80 medewerkers bij Daddy Kate BE en 38 bij Cartim. Het verschil met de 84 medewerkers in de HR-analyse (februari 2026) is te verklaren door personeelsverloop tussen beide meetmomenten. Omdat het om een afgebakende groep van beperkte omvang ging, was een willekeurige steekproef niet nodig. Dezelfde enquête werd bovendien via Febelgra en Grafoc verspreid onder medewerkers van andere grafische ondernemingen. De enquête leverde uiteindelijk 41 volledig ingevulde formulieren op bij Daddy Kate BE en Cartim, en 9 bij andere grafische ondernemingen. Doordat de enquête anoniem werd afgenomen, is de verdeling van de 41 respondenten over beide vestigingen niet te achterhalen. Daarnaast vormt de sectorale benchmark geen representatieve steekproef van PC 130: door de beperkte omvang behandelen we die gegevens als indicatief referentiepunt, niet als formele benchmark.

De enquête voor leidinggevenden en HR-verantwoordelijken volgde dezelfde logica. Leidinggevenden en HR-verantwoordelijken van Daddy Kate BE en Cartim werden gecontacteerd en dezelfde enquête werd via Febelgra en Grafoc sectoraal verspreid. Op die manier kunnen we het perspectief van leidinggevenden en HR binnen Daddy Kate Group vergelijken met een bredere sectorale achtergrond. De enquête leverde in totaal 18 ingevulde formulieren op, waarvan 5 binnen Daddy Kate Group en 13 uit andere grafische ondernemingen. Door het beperkte aantal respondenten beschouwen we deze resultaten als indicatief. De vijf respondenten van Daddy Kate Group dekken samen verschillende niveaus binnen de organisatie en dragen verantwoordelijkheid voor nagenoeg het volledige personeelsbestand, en de parallelstructuur met de medewerkersenquête maakt een inhoudelijke vergelijking per thema mogelijk. De resultaten van deze bevraging worden in deze publieksversie niet apart gerapporteerd, omdat de antwoorden binnen de organisatie herleidbaar zouden zijn tot individuele personen. Waar het organisatieperspectief inhoudelijk van belang is, steunt deze versie op de sectorale bevraging bij leidinggevenden van andere grafische ondernemingen (N = 13).

De sectorale leidinggevendenenquête leverde dertien volledig ingevulde formulieren op van directieleden, HR-verantwoordelijken en operationele leidinggevenden, overwegend met meer dan tien jaar ervaring in hun functie. Het merendeel heeft minstens vijf medewerkers van vijftig jaar of ouder onder zijn verantwoordelijkheid. Door de beperkte omvang zijn de bevindingen indicatief en niet representatief voor PC 130 als geheel.

Voor het semigestructureerde interview met Febelgra en Grafoc kozen we voor een doelgerichte selectie. Neckebroeck et al. (2023) stellen dat in kwalitatief onderzoek niet een statistisch representatieve selectie het doel is, maar voldoende diversiteit aan perspectieven en inhoudelijke expertise. De keuze voor Grafoc en Febelgra, respectievelijk vormingsfonds en werkgeversfederatie, is gebaseerd op hun complementaire posities. Grafoc biedt een opleidings- en werkveldperspectief, Febelgra een werkgeversperspectief. Samen vertegenwoordigen zij de belangrijkste sectorale partijen die rechtstreeks met vergrijzing, kennisoverdracht en retentie in PC 130 te maken hebben.

Bij beide enquêtes houden we rekening met twee beperkingen. Ten eerste is de respons niet gegarandeerd volledig. Neckebroeck et al. (2023) wijzen erop dat non-respons de kwaliteit van de bevindingen kan beïnvloeden. Ten tweede namen we beide enquêtes

anoniem af, wat het onmogelijk maakt om foutieve of onzorgvuldige invullingen op te sporen en te corrigeren.

3.2 Dataverzameling en -analyse

De dataverzameling liep tussen februari en mei 2026 en combineerde vijf kwantitatieve bronnen met één kwalitatief interview.

3.2.1 HR-data

De HR-dienst van Daddy Kate BE leverde op 10 februari 2026 twee rapporten uit het personeelsinformatiesysteem aan: een personeelslijst met de algemene gegevens van alle actieve medewerkers en een overzicht van de in- en uitdiensttredingen in de periode 2023–2025. Na het opschonen van de data (verwijderen van dubbels en harmoniseren van functiebenamingen) verwerkten we de gegevens in Excel tot beschrijvende statistieken per leeftijdscategorie, paritair comité en functie.

3.2.2 Enquêtes: opzet en verspreiding

De enquêtes werden aangemaakt in Microsoft Forms, in een Nederlandstalige en een Franstalige versie. Elke enquête startte met een onthaalpagina waarop we de onderzoekscontext, de verwachte invultijd, de anonimiteit, de bewaartermijn van de gegevens en de vrijwilligheid van de deelname toelichtten. Door de enquête in te vullen en te verzenden bevestigde de respondent kennis te hebben genomen van die informatie en in te stemmen met deelname. De contactgegevens van de onderzoeker stonden op dezelfde pagina voor vragen of opmerkingen.

De medewerkersenquête werd intern bij Daddy Kate BE en Cartim verspreid via het intern communicatie platform Speakap en stond één maand open, van 17 maart tot 17 april 2026. Na het initiële bericht volgde een mondelinge herinnering via de onderzoeker en een schriftelijke bedankingsbericht via Speakap, die tegelijk een laatste aansporing was voor wie nog niet had deelgenomen. Daarnaast verliep de sectorale verspreiding via Febelgra, Grafoc en de vakbondsstructuren van PC 130, met een looptijd van 14 april tot 15 mei 2026. De enquête voor leidinggevenden binnen Daddy Kate Group werd via mail verspreid.

3.2.3 Enquêtes: analyse

Voor de analyse van de enquêtedata gebruikten we Excel. We berekenden per stelling frequenties, gemiddelden en percentages positieve antwoorden op de vierpuntsschaal (van “helemaal oneens” tot “helemaal eens”). Voor de variabelen werkvermogen, motivatie, perceptie, kennisoverdracht en retentie onderzochten we zowel de algemene scores als de verschillen tussen leeftijdsgroepen, met bijzondere aandacht voor de groep oudere medewerkers. Waar relevant gaven we de resultaten visueel weer via tabellen en figuren in hoofdstuk 4.

3.2.4 Kwalitatief interview

Het semigestructureerde interview met Febelgra en Grafoc vond plaats op 13 april 2026, op locatie bij Febelgra en duurde ongeveer anderhalf uur. Met toestemming van de drie gesprekspartners namen we het gesprek op en transcribeerden we het nadien. De opname en de transcriptie worden bewaard door de onderzoeker en blijven op verzoek

beschikbaar voor de bachelorproefbegeleider. Om de gesprekspartners te beschermen en omdat sommige uitspraken gevoelig zijn, worden deze niet als bijlage gepubliceerd. De analyse verliep in lijn met de werkwijze voor kwalitatieve data-analyse van Neckebroeck et al. (2023). Het transcript werd per thema geanalyseerd: situatieanalyse, perceptie, kennisoverdracht en retentie.

3.3 Ethische aspecten

Dit onderzoek volgt de ethische principes voor sociaalwetenschappelijk onderzoek zoals beschreven door Neckebroeck et al. (2023): informed consent, vrijwilligheid, anonimiteit, vertrouwelijkheid en zorgvuldige databewaring.

Voor de enquêtes vroegen we de geïnformeerde toestemming via de onthaalpagina die bij elk formulier vooraan stond (zie paragraaf 3.2). Door de enquête in te vullen en te verzenden gaven respondenten hun toestemming. De enquête bevatte geen identificerende persoonsgegevens en resultaten worden uitsluitend op geaggregeerd niveau gerapporteerd. Individuele antwoorden of bedrijfsspecifieke resultaten worden niet gedeeld. Respondenten konden op elk moment stoppen zonder een reden op te geven.

Voor het semigestructureerde interview met Febelgra en Grafoc vroegen we mondeling toestemming voor de audio-opname en de transcriptie. Het gebruik van citaten op persoonsniveau werd tijdens het gesprek niet expliciet besproken. Om die reden nemen we in dit onderzoek geen letterlijke citaten op en verwijzen we naar de gesprekspartners op organisatieniveau (Febelgra, Grafoc), zonder individuele namen.

De onderzoeksgegevens worden bewaard tot na afronding van de bachelorproef en nadien vernietigd, zoals we aan de respondenten hebben meegedeeld. Na afronding van het onderzoek bezorgen we de sectorale benchmarkresultaten aan Febelgra en Grafoc omdat zij de verspreiding van de enquête binnen PC 130 mogelijk maakten.

3.4 Kwaliteitscriteria

Om de kwaliteit van de gegevens te waarborgen, namen we enkele maatregelen. Voor de enquêtes hanteerden we een vierpuntsschaal zonder middencategorie, zodat respondenten een duidelijke positie moesten innemen. De Nederlandstalige en Franstalige versies werden consistent opgesteld, zodat taalverschillen geen invloed hebben op de antwoorden. De medewerkers- en leidinggevendenenquête zijn niet volledig identiek, maar bevragen dezelfde thema's. Daardoor kunnen we de antwoorden van beide groepen op die thema's rechtstreeks met elkaar vergelijken.

De stellingen zijn afgeleid uit de theoretische kaders in hoofdstuk 2. Zo versterken we de inhoudsvaliditeit. De anonimiteit van de bevraging beperkt bovendien het risico op sociaal wenselijke antwoorden, vooral bij stellingen over werkinzet en bereidheid tot kennisoverdracht.

Door dezelfde bevinding in meerdere bronnen te toetsen (de HR-data, de medewerkersenquête, de leidinggevendenenquête en het sectorinterview), kunnen we de sterkte van een conclusie beter inschatten. Wanneer eenzelfde bevinding in meerdere bronnen terugkomt, staat ze stevig. Bevindingen die op één bron steunen, formuleren we

voorzichtiger. Twee beperkingen zijn daarbij relevant: de beperkte respons bij de leidinggevenden- en benchmarkenquête.

3.5 Onderzoekerspositie

Tijdens dit onderzoek werk ik zelf als HR-medewerker bij Daddy Kate BE. Die dubbele rol, als medewerker en als onderzoeker, brengt zowel voordelen als risico's met zich mee.

Zo geeft mijn interne positie me directe toegang tot de HR-data en zorgt het voor een vlotte verspreiding van de enquête. Daarnaast geeft ze me een goed zicht op de context, de functies en de dagelijkse werking van de organisatie. Het vertrouwen dat ik als collega heb opgebouwd, kan ook de bereidheid tot deelname aan de enquête vergroten.

Tegelijk brengt deze positie drie risico's met zich mee. Ten eerste kunnen respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven omdat zij mij als collega kennen. Ten tweede kan mijn ervaring binnen de organisatie de interpretatie van de resultaten onbewust kleuren. Ten derde moeten mijn rollen als HR-medewerker en als onderzoeker duidelijk gescheiden blijven, zodat vertrouwelijke informatie uit mijn HR-functie niet in het onderzoek terechtkomt.

Om deze risico's te beperken, nam ik de enquête volledig anoniem af, zodat antwoorden niet aan een specifieke identiteit gekoppeld kunnen worden. Het sectorinterview met Febelgra en Grafoc fungeert als extern referentiepunt dat de interne bevindingen kan nuanceren of tegenspreken.

4. Resultaten

Dit hoofdstuk bespreekt de resultaten van het onderzoek per thema. Paragraaf 4.1 brengt de leeftijd en vervangingsbehoefte bij Daddy Kate Group in kaart. Paragraaf 4.2 behandelt de perceptie van vergrijzing. In 4.3 komt kennisoverdracht aan bod en in 4.4 de retentie van oudere medewerkers. Samen vormen ze de basis voor de discussie, conclusie en aanbevelingen in hoofdstuk 5 tot en met 7.

De sectorale benchmarkbevraging bij medewerkers (N = 9) en leidinggevendenden (N = 13) wordt in de volgende paragrafen per thema vergeleken met de interne bevindingen. Zoals toegelicht in §3.1 vormt deze benchmark door haar beperkte omvang en niet-willekeurige samenstelling geen representatieve maatstaf voor PC 130.

4.1 Situatietanalyse: leeftijdsopbouw en vervangingsbehoefte

Deze paragraaf analyseert de kwantitatieve personeelsdata van Daddy Kate BE (N = 84). Waar relevant wordt dit aangevuld met enkele bevindingen uit de medewerkersenquête (N = 41), met name rond pensioenintenties. We kijken achtereenvolgens naar de leeftijdsopbouw, de dienstjaren, de verwachte pensioengolf en de werkelijke leeftijd waarop medewerkers stoppen. In deze publieksversie worden de resultaten van die analyse in verhoudingen beschreven; de onderliggende aantallen, de leeftijdstabel en de pensioneringsgrafiek zijn weggelaten (zie de toelichting vooraan).

Het personeelsbestand van Daddy Kate BE is sterk vergrijsd. Ruim de helft van de medewerkers is 45 jaar of ouder en het aandeel 55-plussers ligt duidelijk boven het sectorgemiddelde voor PC 130. De vergrijzing speelt daarbij even sterk bij de arbeiders (PC 130) als bij de bedienden (PC 200), en de jongste leeftijdsgroep is opvallend klein. De medewerkersenquête bevestigt dat patroon: 34,1 % van de respondenten is tussen 55 en 65 jaar.

Tabel 2 en tabel 3 uit het oorspronkelijke onderzoeksrapport zijn in deze publieksversie niet opgenomen. Het gaat om de leeftijdsverdeling per paritair comité en om de verwachte pensioneringen per functie. De nummering van de overige tabellen is behouden zodat ze overeenkomt met het volledige rapport.

Bij de 55-plussers gaat een hoge anciënniteit samen met een bijna voltijdse inzet. De oudste groep heeft gemiddeld duidelijk meer dienstjaren dan het bedrijfsgemiddelde en werkt vrijwel voltijds, net als de jongere collega's. Slechts een klein aantal medewerkers in de oudste leeftijdscategorie werkt in een 4/5-tijdse eindeloopbaanregeling, meer bepaald via een landingsbaan. Elke pensionering leidt dus bijna tot een één-op-één verlies aan productiecapaciteit.

In de komende tien jaar bereikt een aanzienlijk deel van het huidige bestand de wettelijke pensioendatum. Die uitstroom verloopt ongelijk: sommige jaren zijn er geen verwachte pensioneringen, terwijl enkele opeenvolgende jaren samen het grootste deel voor hun rekening nemen. Omdat de oudste medewerkers vrijwel voltijds werken, staat elke pensionering nagenoeg gelijk aan een even groot verlies aan productiecapaciteit. De prognose geeft aan wanneer medewerkers in principe met pensioen kunnen gaan; de werkelijke uittredeleeftijd kan vroeger liggen.

Figuur 5 uit het oorspronkelijke onderzoeksrapport, met de verwachte pensioneringen per jaar, is in deze publieksversie niet opgenomen.

Bij Daddy Kate BE ligt de werkelijke pensioenleeftijd structureel onder de wettelijke. Dat gold zonder uitzondering voor de pensioneringen van de voorbije jaren. De enquête bevestigt dat beeld: 68,3 % van alle respondenten zou liever vroeger stoppen en 87,8 % verwacht uit te stromen vóór de wettelijke pensioenleeftijd.

De vergrijzing weegt daarbij het zwaarst in de technische kernfuncties, waar de jongere opvolging het laagst is. In de voorbije drie jaar lag het aantal vertrekkers licht boven het aantal nieuwe medewerkers, en het grootste deel van die uitstroom kwam uit de twee oudste leeftijdscategorieën.

De volgende bevindingen versterken elkaar:

Een sterk vergrijsd personeelsbestand blijft bijna voltijds werken tot kort voor de wettelijke pensioenleeftijd. Bovendien gebeurt de werkelijke pensionering stelselmatig vroeger dan wettelijk voorzien. De tijd om te anticiperen is beperkt: de eerste pensioneringen liggen dicht bij vandaag en de uitstroom concentreert zich daarna in enkele opeenvolgende jaren.

Zoals Sels en Vansteenkiste (2017) op macroniveau beschrijven, blijft de verhouding tussen niet-werkenden en werkenden stijgen, en de wettelijke pensioenleeftijd wordt door opeenvolgende hervormingen opgetrokken. Toch ligt de leeftijd waarop mensen effectief stoppen met werken in de praktijk beduidend lager. De situatie bij Daddy Kate BE past in die bredere trends. Op sectorniveau voorspelden Neefs et al. (2017) dat het aandeel 55-plussers in de industriële sectoren tegen 2025 zou stijgen tot 17,5 %. Die grens is in PC 130 ruim overschreden: volgens het projectiemodel van Steunpunt Werk (2025) zat PC 130 al op 23,2 % in 2023, en loopt dit op tot 25,0 % tegen 2030. Het aandeel 55-plussers bij Daddy Kate BE ligt nog boven dat sectorale niveau, en de werkelijke uittredeleeftijd past binnen de kloof tussen beleid en praktijk die Sels en Vansteenkiste (2017) beschrijven. De aangescherpte voorwaarden voor vervroegd pensioen (Federale Pensioendienst, 2025; Van Maldegem, 2025) kunnen de feitelijke uittredeleeftijd in de toekomst dichterbij de wettelijke pensioenleeftijd brengen. Of medewerkers bereid zullen zijn om voorbij die wettelijke leeftijd door te werken, is een andere vraag. De enquête wijst wat dat betreft op een beperkte bereidheid: slechts 43,9 % is daartoe bereid, zelfs bij goede afspraken. Het vacaturerapport van PrintmediaJobs (2025) merkt drukkers en drukafwerkers aan als knelpuntberoepen in de sector, met voornamelijk vervangingsvacatures. Vervanging is in die profielen dus hoe dan ook moeilijk.

4.2 Perceptie van vergrijzing

Hoe kijken medewerkers en leidinggevendenden binnen Daddy Kate Group naar oudere collega's en naar vergrijzing? Deze paragraaf bespreekt achtereenvolgens de intergenerationele samenwerking, de erkenning van ervaring en de ervaren waardering, met speciale aandacht voor het verschil tussen wat medewerkers aan waardering wensen en wat ze vandaag ervaren. De bespreking steunt op vijf databronnen: de medewerkersenquête bij Daddy Kate Group (N = 41), de leidinggevendendenenquête bij Daddy Kate Group (N = 5), een sectorale benchmark onder medewerkers in andere grafische ondernemingen (N = 9), een vergelijkbare benchmark onder leidinggevendenden (N

= 13) en een semigestructureerd interview met Febelgra en Grafoc. De bevindingen worden teruggekoppeld aan de literatuur uit hoofdstuk 2.

Uit de medewerkersenquête bij Daddy Kate Group blijkt dat de samenwerking tussen jongere en oudere collega's positief wordt beoordeeld: 87,8 % van de respondenten ervaart die samenwerking als goed ($M = 3,32$). In de data zijn geen tekenen van een structureel generatieconflict terug te vinden. Ook de ervaring van oudere medewerkers wordt ruim erkend als voordeel voor het bedrijf, met 95,1 % instemming ($M = 3,51$), de hoogste score binnen de stellingen over perceptie in de medewerkersenquête. Datzelfde beeld komt terug in de collegiale waardering: 87,8 % van de medewerkers voelt zich gewaardeerd door de collega's in het algemeen, hetzelfde percentage door jongere collega's in het bijzonder en 87,8 % ervaart oudere en jongere medewerkers als gelijk behandeld.

De waardering door de leidinggevenden scoort in dezelfde medewerkersenquête duidelijk lager: 70,7 % van de respondenten voelt zich door de leidinggevenden gewaardeerd ($M = 2,88$), tegenover 87,8 % door de collega's. Dat verschil tekent zich af over de leeftijdsgroepen heen en is het meest uitgesproken bij de medewerkers die zich in de tweede helft van hun loopbaan bevinden.

De perceptie van vergrijzing bij Daddy Kate Group is dus dubbel. Aan de ene kant vertoont de organisatie een gezonde intergenerationele cultuur: collega's waarderen elkaar over leeftijdsgrenzen heen, de ervaring van oudere medewerkers wordt erkend en medewerkers voelen zich gelijk behandeld. Aan de andere kant is er een duidelijke kloof tussen de waardering die van collega's komt en de waardering die van de leidinggevende wordt gevoeld, en leeft er een duidelijke wens tot meer erkenning die grotendeels niet wordt ingelost. Dat deze wens het sterkst leeft bij de middengroep, de medewerkers die zich in de tweede helft van hun loopbaan bevinden, maakt dit een aandachtspunt voor het HR-beleid. De kloof tussen wens en ervaring is bij waardering veel groter dan bij andere ondersteuningsvormen die in dezelfde medewerkersenquête zijn bevraagd: bij opleidingen, lichter werk en inspraak blijft het verschil veel beperkter (zie tabel 6).

De Meulenaere (2016) wijst erop dat de perceptie van vergrijzing binnen een organisatie een effect kan krijgen dat zichzelf versterkt: wanneer oudere medewerkers vooral worden geassocieerd met dalende productiviteit en hogere kosten, daalt de investering in hun ontwikkeling, wat zich vertaalt in minder motivatie en vroegere uitstroom. Bij Daddy Kate Group is dat scenario niet aan de orde. De perceptie is overwegend positief: 95,1 % van de bevroegde medewerkers ziet de ervaring van oudere medewerkers juist als een voordeel. De Meulenaere legt ook een verband tussen een geleidelijke leeftijdsspreiding en de kwaliteit van de samenwerking tussen generaties. De leeftijdsverdeling bij Daddy Kate Group (zie paragraaf 4.1) loopt inderdaad vrij geleidelijk tussen 25 en 64 jaar en dat zien we terug in de hoge scores op samenwerking.

Henry et al. (2015) tonen aan dat oudere medewerkers meer waarde hechten aan generativiteit, de wens om kennis en ervaring door te geven aan een volgende generatie, en dat organisaties die daarop inspelen, zowel de samenwerking tussen de generaties verbeteren als de retentie vergroten. Bij Daddy Kate Group is die behoefte aan erkenning rond generativiteit zichtbaar in de medewerkersenquête, maar wordt zij onvoldoende ingevuld. Dat 22 % van de bevroegde medewerkers specifiek "erkenning voor het doorgeven van kennis" als gewenste ondersteuningsvorm aankruist, bevestigt dat de

erkenning behoeft erom ervaring duidelijk leeft, maar in het huidige HR-beleid weinig zichtbaar wordt vertaald.

De sectorale benchmark bevestigt het positieve perceptiepatroon. De benchmark onder medewerkers in andere grafische ondernemingen wijst ervaring unaniem als voordeel aan ($M = 3,78$). De waarderingskloof tussen collega's en leidinggevende keert in dezelfde richting terug, al is zij in de sector scherper dan bij Daddy Kate Group: 55,6 % voelt zich gewaardeerd door de leidinggevende ($M = 2,67$), tegenover 70,7 % bij Daddy Kate. De benchmark onder de dertien sectorale leidinggevers vertoont eenzelfde patroon van overschatting: alle leidinggevers schatten in dat hun 50-plus medewerkers zich binnen de organisatie gewaardeerd voelen om hun ervaring en expertise ($M = 3,54$). De vaststelling dat het management de ervaren waardering hoger inschat dan de medewerkers ze rapporteren, geldt dus zowel binnen Daddy Kate Group als in de bredere grafische sector.

De sectorale inzichten van Febelgra en Grafoc zetten deze bevindingen in perspectief. Beide gesprekspartners gaven in het interview aan dat vergrijzing binnen de grafische sector overwegend als probleem wordt bekeken: vooral als vervangingsvraagstuk, niet als kennisvoordeel. Bij Daddy Kate Group wijkt het beeld zowel op medewerkers- als op managementniveau dus af van die sectorresultaten. Leidinggevers benoemen vergrijzing weliswaar als een actueel en strategisch vraagstuk voor de organisatie ($M = 3,40$), maar reduceren het thema daarmee niet tot een negatieve perceptie. Waar de sector vergrijzing primair als een kwantitatief probleem benadert, hoeveel mensen moeten we vervangen, blijkt uit de bevragingen bij Daddy Kate Group dat zowel medewerkers als leidinggevers de kwalitatieve kant centraal stellen: ervaring als troef, niet als last. Die gelijkenis tussen werkvloer en management vormt een uitgangspunt voor het HR-beleid om de vergrijzingsproblematiek vanuit dezelfde positieve benadering aan te pakken.

Er tekent zich wel een duidelijke perceptiekloof af bij de ervaren waardering. Waar medewerkers aangeven dat de waardering vanuit de leidinggevende achterblijft bij de collegiale waardering, schatten leidinggevers in de sectorale bevraging die waardering juist hoog in ($M = 3,54$). Die overschatting is dus geen kenmerk van één onderneming, maar lijkt structureel in de sector aanwezig. Dat is relevant omdat Pak et al. (2019) sociale steun vanuit de leidinggevende identificeren als een van de sterkste distale hulpbronnen voor de motivatie om op latere leeftijd door te werken. Daardoor blijft een belangrijke motivator om langer door te werken onbenut, terwijl de leidinggevende meent dat hij of zij die waardering wel geeft. De gevolgen voor doorwerkmotivatie en retentie komen in paragraaf 4.4 verder aan bod.

4.3 Kennisoverdracht

Hoe verloopt de kennisoverdracht op de werkvloer van Daddy Kate Group, en waar zitten de knelpunten? In deze paragraaf worden de bevindingen uit vijf databronnen samengebracht: de medewerkersenquête bij Daddy Kate Group ($N = 41$), de leidinggeversenquête bij Daddy Kate Group ($N = 5$), een sectorale benchmark onder medewerkers in andere grafische ondernemingen ($N = 9$), een vergelijkbare benchmark onder leidinggevers ($N = 13$) en het semigestructureerd interview met Febelgra en Grafoc. We bekijken achtereenvolgens de bereidheid om kennis over te dragen, de wijze

waarop kennis vandaag wordt doorgegeven, de beschikbare documentatie van vakkennis en de ondersteuning die medewerkers daarbij ervaren en wensen.

De bereidheid om kennis door te geven is hoog. Uit de medewerkersenquête bij Daddy Kate Group blijkt dat 97,6 % van de respondenten het belangrijk vindt om kennis over te dragen en daar voldoening uit haalt ($M = 3,56$). Dit geldt voor alle leeftijdsgroepen. Daarnaast geeft 90,2 % aan ook regelmatig kennis door te geven ($M = 3,34$). De vrees om door die overdracht overbodig te worden speelt nauwelijks: 14,6 % deelt die zorg ($M = 1,61$). De sectorale benchmark onder medewerkers vertoont eenzelfde patroon, met 88,9 % die het belangrijk vindt om kennis door te geven en slechts 11,1 % die schrik heeft om overbodig te worden.

Over hoe kennis in het dagelijkse werk wordt verworven en doorgegeven, is het beeld duidelijk informeel. De vraag naar kennisverwerving peilt hoe medewerkers zelf de vakkennis voor hun werk hebben opgedaan, de vraag naar kennisoverdracht peilt hoe zij die kennis vandaag zelf doorgeven. Aan beide kanten domineren dezelfde kanalen. In de medewerkersenquête bij Daddy Kate Group verwerven medewerkers vakkennis vooral door zelf te doen en gaandeweg ervaring op te bouwen (92,7 %), en door een ervaren collega mee te volgen of te observeren (65,9 %). Formele opleiding (12,2 %) en handleidingen (2,4 %) komen weinig voor. Bij het doorgeven zien we hetzelfde patroon: 82,9 % geeft aan dat een ervaren collega de kennis uitlegt en stap voor stap voordoet, 70,7 % ziet kennisoverdracht gebeuren via samenwerken op de werkvloer. Handleidingen en werkvoorschriften (9,8 %) en informele gesprekken tijdens pauzes (7,3 %) worden zelden gebruikt. Vier respondenten geven aan dat kennis bij hen nauwelijks wordt doorgegeven. De sectorale benchmark onder medewerkers vertoont vrijwel dezelfde verdeling van kanalen, met zelf doen (88,9 %), meelopen of observeren (44,4 %) en samenwerken op de werkvloer (77,8 %) als belangrijkste vormen. Eén respondent uit die benchmark meldt dat kennis op dit moment niet of nauwelijks wordt overgedragen, een vaststelling die binnen Daddy Kate Group niet voorkwam.

Wat opvalt, is het gebrek aan gedocumenteerde vakkennis. Slechts 24,4 % van de bevroegde medewerkers bij Daddy Kate Group vindt dat de nodige kennis ergens schriftelijk is vastgelegd ($M = 2,05$), de op één na laagste score in de hele medewerkersenquête. De oudere leeftijdsgroepen scoren daarbij lager dan de jongste. Wie de vakkennis zelf in huis heeft, ervaart het gebrek aan documentatie dus sterker dan wie die kennis nog moet leren. De sectorale benchmark onder medewerkers ligt op dit punt nog lager dan Daddy Kate Group: daar vindt amper 11,1 % dat de nodige kennis is beschreven ($M = 1,78$).

De voorwaarden om kennis door te geven zijn vanuit het medewerkersperspectief grotendeels aanwezig: 65,9 % van de medewerkers bij Daddy Kate Group vindt dat de werkgever voldoende tijd en ruimte voorziet om kennis over te dragen ($M = 2,68$). 82,9 % ervaart voldoende kansen om kennis door te geven aan jongere collega's ($M = 3,00$), waarbij de oudste groep hoger scoort ($M = 3,21$) dan de jongste ($M = 2,88$). Naarmate medewerkers dichterbij hun pensioen komen, krijgen ze ook meer ruimte om die kennis door te geven.

Wat medewerkers bij Daddy Kate Group zelf het meeste nodig zeggen te hebben, gaat vooral over tijd en begeleiding. Bijna de helft (48,8 %) wil meer tijd om samen te werken met de collega die overneemt. 34,1 % wil graag een vaste begeleider of mentor voor

nieuwe collega's, 22,0 % vraagt om duidelijkere handleidingen of werkbeschrijvingen, 19,5 % wenst erkenning voor het doorgeven van kennis en 12,2 % wil vaste momenten waarop kennis wordt besproken en gedeeld. Daarnaast geeft 22,0 % aan dat de overdracht vandaag goed verloopt. In de wens/gebruik-tabel valt op dat het verschil bij de mentorrol klein is: 22,0 % wenst die rol, 17,1 % ervaart die vandaag al. Er zijn dus al collega's die deze rol opnemen. De sectorale benchmark onder medewerkers laat dezelfde rangorde van noden zien: ook daar staat meer tijd om samen te werken met de opvolger op kop (77,8 %), gevolgd door de wens naar een vaste mentor (55,6 %) en erkenning voor het doorgeven van kennis (44,4 %).

Samen schetsen deze bevindingen uit de verschillende databronnen een duidelijk beeld. Kennisoverdracht loopt informeel goed, maar de geformaliseerde kant ontbreekt grotendeels. Medewerkers willen kennis doorgeven, doen dat ook en ervaren dat niet als bedreigend. De kwetsbaarheid zit ergens anders: de overdracht steunt bijna helemaal op mondelinge uitleg en meekijken, zonder dat er iets op papier terecht komt. Dat systeem werkt zolang er overlap is tussen wie vertrekt en wie overneemt. Leggen we dit naast de situatieanalyse uit paragraaf 4.1 (een pensioengolf die zich in enkele opeenvolgende jaren concentreert), dan komt net die overlap onder druk te staan.

Bij Daddy Kate BE zijn op dit vlak al enkele stappen gezet. Een aantal medewerkers volgde de mentoropleiding van Grafoc. Nieuwe medewerkers doorlopen bovendien een opleidingsplan waarbij ze in elk team kort meelopen en ter plaatse uitleg krijgen over wat het team doet. Omdat medewerkers op die momenten zelf moeten uitleggen en voordoen, oefenen ze gaandeweg in het uitleggen van hun eigen werk. Deze aanpak sluit aan bij de belangrijkste behoeften uit de enquête (meer tijd en een vaste begeleider).

Bij de leidinggevenden uit de sectorale benchmark valt een soortgelijk overdrachtspatroon op: vijf van de dertien beschrijven de huidige kennisoverdracht als ad hoc, drie als gestructureerd, drie via informele afspraken en twee geven aan dat er op dit moment geen georganiseerde overdracht plaatsvindt. Opvallend is dat 69,2 % van diezelfde sectorale leidinggevenden de kritieke vakkennis als voldoende vastgelegd beschouwt ($M = 2,77$), terwijl de medewerkers in dezelfde sector daar slechts in 11,1 % van de gevallen toe komen.

Het interview met Febelgra en Grafoc bevestigt dat dit informele patroon sectorbreed terugkomt. In de grafische sector wordt kennis traditioneel mondeling doorgegeven en wordt er weinig vastgelegd. Grafoc voegt daaraan toe dat de meeste oudere medewerkers wel bereid zijn om kennis door te geven, maar daarvoor vaak geen didactische vaardigheden hebben geleerd.

De manier waarop kennis bij Daddy Kate Group wordt doorgegeven (meelopen, observeren, samen aan de machine staan) komt overeen met wat Nonaka en Takeuchi (1995) socialisatie noemen: impliciete kennis die van mens tot mens wordt doorgegeven, zonder dat ze eerst expliciet wordt gemaakt. Nonaka en Toyama (2003) benadrukken dat dit proces een gedeelde ruimte veronderstelt waarin mensen fysiek of mentaal samen zijn. Daddy Kate Group voldoet aan die voorwaarde zolang oudere en jongere collega's tegelijk aan het werk zijn. De stap van impliciete naar expliciete kennis (*externalisatie* in hetzelfde model) vindt daarentegen nauwelijks plaats. De lage scores op vastgelegde vakkennis, zowel bij de medewerkers (24,4 %) als vanuit het organisatieperspectief, laten

dat het best zien. Zolang de stap naar expliciete kennis ontbreekt, blijft vakkennis gebonden aan wie ze bezit.

De hoge bereidheid om kennis door te geven, zowel bij medewerkers als bij leidinggevendenden binnen Daddy Kate Group, en de lage angst om overbodig te worden, sluiten aan bij wat Burmeister et al. (2020) en Henry et al. (2015) beschrijven als generativiteit: naarmate hun loopbaan vordert, groeit bij oudere medewerkers de behoefte om hun ervaring door te geven. Dat die vrees ook bij de oudere leeftijdsgroepen nauwelijks speelt, past in dat patroon. Fasbender en Gerpott (2022) wijzen daarnaast op angst voor statusverlies (bij ouderen) en angst voor gezichtsverlies (bij jongeren) als mogelijke belemmeringen voor kennisoverdracht. Bij Daddy Kate Group lijken die drempels bijna niet aanwezig: de positieve scores op waardering en gelijke behandeling uit paragraaf 4.2 wijzen niet in die richting.

De vaststelling van Febelgra en Grafoc over het ontbreken van didactische vaardigheden sluit aan op de externalisatiestap uit het SECI-model. Medewerkers kunnen bereid zijn, maar zonder de vaardigheid om wat ze weten onder woorden te brengen, blijft de stap van impliciet naar expliciet moeilijk te zetten.

Dat het medewerkers- en het organisatieperspectief op het vlak van bereidheid en voldoening tot dezelfde vaststelling komen, sluit nauw aan bij Burmeister et al. (2020). Zij tonen aan dat oudere medewerkers de motivationele voordelen van kennisoverdracht vooral ontleen aan het doorgeven zelf, niet aan het ontvangen van kennis. De overeenstemming tussen beide databronnen versterkt de betrouwbaarheid van deze bevinding en suggereert dat de generativiteit zowel door de medewerkers als door hun leidinggevendenden als reëel wordt ervaren.

Vanuit het organisatieperspectief wordt de huidige kennisoverdracht overwegend als ad hoc beschreven: ze hangt af van de situatie en van de betrokken personen, of verloopt via informele afspraken op de werkvloer. Een vooraf uitgewerkt, gestructureerd traject vormt daarbij de uitzondering. In het model van Nonaka en Toyama (2003) betekent dit dat de socialisatiefase weliswaar functioneert op de werkvloer, maar dat de externalisatiestap zowel vanuit het medewerkers- als vanuit het organisatieperspectief als ontoereikend wordt ervaren.

Over mentorschap is het beeld minder eenduidig: een deel van de leidinggevendenden herkent systematische mentoractiviteiten binnen de organisatie, een ander deel niet. Over de prioriteit bestaat wel eensgezindheid: structurele kennisoverdracht wordt door alle bevroegde leidinggevendenden als belangrijkste opgave voor de komende jaren genoemd.

De bevroagde leidinggeevenden benoemen zonder uitzondering impliciete, ervaringsgebonden kennis als de moeilijkst over te dragen kennis­categorie. Daarnaast komen ook technische vakkennis over machines en materialen en probleemoplossende vaardigheden en beoordelingsvermogen aan bod. Deze inschatting bevestigt het belang van de socialisatiefase uit het SECI-model (Nonaka en Takeuchi, 1995) en de observatie vanuit het sectorinterview met Febelgra en Grafoc dat de grafische sector traditioneel steunt op mondelinge overdracht en dat formele registratie van leerprocessen grotendeels ontbreekt.

4.4 Retentie van oudere medewerkers

Welke factoren beïnvloeden de bereidheid van oudere medewerkers bij Daddy Kate Group om langer aan het werk te blijven? In deze paragraaf worden de bevindingen uit vijf databronnen samengebracht: de medewerkers­enquête bij Daddy Kate Group (N = 41), de leidinggeevenden­enquête bij Daddy Kate Group (N = 5), een sectorale benchmark onder medewerkers in andere grafische ondernemingen (N = 9), een vergelijkbare benchmark onder leidinggeevenden (N = 13) en het semigestructureerd interview met Febelgra en Grafoc. We bekijken achtereenvolgens werkvermogen en motivatie, autonomie en flexibiliteit, loopbaancommunicatie en pensioenintenties, en koppelen de bevindingen terug aan het theoretisch kader uit hoofdstuk 2.

4.4.1 Werkvermogen en motivatie

Het werkvermogen en de werkmotivatie liggen bij Daddy Kate Group hoog. In de medewerkers­enquête voelt 90,2 % zich lichamelijk in staat om zijn of haar huidige werk te blijven doen (M = 3,29), 87,8 % voelt zich mentaal in staat (M = 3,32). De dagelijkse inzet bevestigt dat beeld: 97,6 % werkt elke dag met volle inzet (M = 3,41). Die score ligt opvallend hoog en zou mede verklaard kunnen worden door sociaal wenselijk antwoordgedrag, ondanks de anonieme afname. Alle respondenten geven daarnaast aan hun opgebouwde ervaring en kennis in het werk te kunnen benutten (M = 3,61). Ook de intrinsieke werkmotivatie scoort hoog: 92,7 % vindt het belangrijk om aan het werk te blijven, los van de werkgever (M = 3,29). Tegelijk is de fysieke belasting voelbaar. De stelling “mijn werk is lichamelijk zwaar” krijgt 78 % positieve antwoorden (M = 3,12): het werk wordt dus door de meeste medewerkers als fysiek belastend ervaren. Als we de ervaren lichamelijke inzetbaarheid uitsplitsen per leeftijdsgroep, dan volgt die geen rechte dalende lijn. De jongste groep (25-34) voelt zich fysiek het sterkst (M = 3,50), gevolgd door de 35-44-jarigen (M = 3,40). Het laagste punt ligt echter niet bij de oudsten, maar bij de middengroep 45-54 (M = 3,11), terwijl de 55-65-jarigen daar met M = 3,21 nog iets boven liggen. De fysieke belasting laat zich dus al halverwege de loopbaan voelen, niet pas tegen de pensioenleeftijd.

Naast de fysieke belasting bepaalt ook de kwaliteit van het werk zelf of medewerkers gemotiveerd blijven. Op dat vlak zijn de resultaten bij Daddy Kate Group overwegend positief. Driekwart van de medewerkers (75,6 %) bepaalt zelf hoe het werk wordt aangepakt (M = 2,88) en ervaart het werk als uitdagend zonder overbelast te raken (M = 2,80). De zinvolheid ligt nog iets hoger: 82,9 % vindt zijn of haar werk betekenisvol (M = 3,12). Ook loon en arbeidsvoorwaarden wegen voor 82,9 % van de respondenten mee als reden om te blijven (M = 3,22). Op leer- en bijscholingskansen valt de score lager uit: 63,4 % ervaart voldoende leerkansen (M = 2,73) en 58,5 % voldoende bijscholing (M = 2,63).

Tabel 4 vat de retentie-ondersteunende kenmerken uit het medewerkersperspectief samen.

Tabel 4 Retentie-ondersteunende kenmerken bij Daddy Kate Group (N = 41)

Stelling	M	% positief
<i>Mijn loon en arbeidsvoorwaarden wegen mee als reden om te blijven</i>	3,22	82,9%
<i>Ik vind mijn werk zinvol</i>	3,12	82,9%
<i>Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werk aanpak</i>	2,88	75,6%
<i>Mijn werk is uitdagend zonder mij te overbelasten</i>	2,80	75,6%
<i>Ik krijg voldoende kansen om nieuwe dingen te leren</i>	2,73	63,4%
<i>Ik krijg voldoende bijscholing om mee te zijn met mijn vak</i>	2,63	58,5%

Noot: M = gemiddelde op een vierpuntsschaal (1 = helemaal oneens, 4 = helemaal eens). % positief = aandeel respondenten dat 'eens' of 'helemaal eens' antwoordde. Bron: medewerkersenquête, maart–april 2026.

4.4.2 Werkaanpassingen en ondersteuning

De resultaten rond werkaanpassingen lopen duidelijk uiteen (zie Tabel 5). Aan de organisatorische kant, die alles omvat wat de werkgever regelt rond werktijd, werkinhoud en flexibiliteit, is het beeld vanuit het medewerkersperspectief gemengd. Het werkrooster wordt door 90,2 % als werkbaar ervaren (M = 3,12) en 65,9 % krijgt voldoende flexibiliteit in werktijd en aanpak (M = 2,68). Concrete aanpassingen aan het werk zelf blijven echter achter: slechts iets meer dan de helft (51,2 %, M = 2,51) vindt dat de werkgever het werk aanpast wanneer dat nodig is, een van de laagste scores in de hele medewerkersenquête. Aan de sociale kant, die staat voor de mensen rond de medewerker, is het beeld positief: 80,5 % voelt zich gehoord door de leidinggevende (M = 2,93) en 87,8 % kan rekenen op steun van collega's (M = 3,20). Het knelpunt zit dus specifiek bij het aanpassen van het werk zelf. De sectorale benchmark onder medewerkers toont dat de tekortkoming aan concrete werkaanpassingen geen Daddy Kate-eigenheid is: ook daar vindt slechts 33,3 % dat het werk wordt aangepast wanneer dat nodig is (M = 2,00).

Tabel 5 Werkaanpassingen bij Daddy Kate Group: organisatorische en sociale kant (N = 41)

Stelling	M	% positief
Organisatorische kant		
<i>Mijn werkrooster laat mij toe mijn werk goed vol te houden</i>	3,12	90,2%
<i>Mijn werkgever biedt voldoende flexibiliteit in werktijd en aanpak</i>	2,68	65,9%
<i>Mijn werkgever past mijn werk aan wanneer dat nodig is</i>	2,51	51,2%
Sociale kant		
<i>Ik kan rekenen op de steun van mijn collega's</i>	3,20	87,8%
<i>Mijn leidinggevende luistert naar wat ik nodig heb</i>	2,93	80,5%

Noot: M = gemiddelde op een vierpuntsschaal (1 = helemaal oneens, 4 = helemaal eens). % positief = aandeel respondenten dat 'eens' of 'helemaal eens' antwoordde. De organisatorische kant betreft werktijd, werkinhoud en flexibiliteit; de sociale kant betreft de steun van collega's en leidinggevendenden. Bron: medewerkersenquête, maart–april 2026.

De meest opvallende bevinding in de volledige medewerkersenquête zit bij de loopbaancommunicatie. Slechts 19,5 % van de respondenten ervaart dat de werkgever met hen praat over hoe de laatste werkjaren eruit kunnen zien (M = 1,83), de laagste score van alle stellingen. Net de leeftijdsgroepen die dit gesprek het meest nodig hebben, scoren daarbij nog lager dan het gemiddelde. De sectorale benchmark levert hetzelfde gemengde signaal. Bij de medewerkers in andere grafische ondernemingen ervaart 22,2

% dat de werkgever het gesprek aangaat over de laatste werkjaren ($M = 2,00$), bij hun leidinggevendenden zegt drie op dertien dat dergelijke gesprekken regelmatig gebeuren.

Hetzelfde patroon keert terug bij de ondersteuningsvormen zelf. In de medewerkersenquête bij Daddy Kate Group weet minder dan de helft (43,9 %, $M = 2,29$) welke regelingen voor werkbaar werk op latere leeftijd de werkgever aanbiedt en het daadwerkelijke gebruik ligt nog lager (39,0 %, $M = 2,15$). Op dit moment geeft 43,9 % van de respondenten aan van geen enkele vorm van ondersteuning gebruik te maken. Tabel 6 toont het verschil tussen wat medewerkers aan ondersteuning wensen en wat ze vandaag gebruiken. De sectorale benchmark onder medewerkers laat een vergelijkbare combinatie van wensen zien.

Tabel 6 Verschil tussen gewenste en gebruikte ondersteuning bij Daddy Kate Group (N = 41)

Ondersteuningsvorm	Gewenst	In gebruik	Verschil (ppt.)
Opleidingen of trainingen	26,8 %	14,6 %	+12,2
Lichter of aangepast werk, minder uren	22,0 %	9,8 %	+12,2
Inspraak bij beslissingen over werk	24,4 %	17,1 %	+7,3
Rol als begeleider of mentor	22,0 %	17,1 %	+4,9
Bijscholing om kennis op peil te houden	9,8 %	4,9 %	+4,9
Meer waardering of erkenning	46,3 %	2,4 %	+43,9

Noot: percentages gebaseerd op meerkeuzevragen (meerdere antwoorden mogelijk) uit de medewerkersenquête, maart–april 2026. Verschil uitgedrukt in procentpunten (ppt.). De ondersteuningsvorm ‘meer waardering of erkenning’ wordt inhoudelijk besproken in paragraaf 4.2; de overige vormen komen aan bod in paragraaf 4.4.

Het grootste verschil betreft waardering en erkenning (+43,9 procentpunten), een kloof die in §4.2 uitgebreid is besproken.

4.4.3 Pensioenintenties en doorwerkbereidheid

Uit de pensioenintenties komt, zoals eerder vermeld, een wens tot vervroegde uittrede naar voren. Uit de medewerkersenquête blijkt dat driekwart van de respondenten (75,6 %, $M = 2,90$) van plan is door te werken tot de pensioenleeftijd, maar tegelijk wil 68,3 % liever eerder stoppen indien mogelijk ($M = 2,90$). Slechts 43,9 % is bereid langer te werken bij goede afspraken ($M = 2,24$). Dat aandeel loopt sterk uiteen tussen de leeftijdsgroepen en ligt het laagst bij de oudste medewerkers. In de sectorale benchmark onder medewerkers ligt de wens om eerder te stoppen aanzienlijk lager (33,3 %, $M = 2,22$).

Op de vraag wat zou helpen om langer aan het werk te blijven, noemen respondenten uit de medewerkersenquête bij Daddy Kate Group vooral minder uren (53,7 %), lichter of aangepast werk (41,5 %) en een andere rol of functie (22,0 %). Betere werkomstandigheden (17,1 %) en meer waardering (14,6 %) volgen op afstand. De open antwoorden uit de medewerkersenquête bij de oudste groep bevestigen die lijn. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen, nemen we hier geen letterlijke citaten op. Meerdere respondenten geven aan dat de fysieke belasting op latere leeftijd te zwaar wordt, dat financiële prikkels voor hen de belangrijkste reden zouden zijn om langer door te werken en dat een een betere spreiding van de ploegen het werk haalbaarder zou maken. Fysieke verlichting komt dus als rode draad naar voren. De sectorale benchmark onder medewerkers wijst in dezelfde richting: minder uren werken zouden het meest zou helpen, gevolgd door meer waardering.

De verwachte pensioenleeftijd laat een opvallend verschil zien tussen de leeftijdsgroepen. De jongste medewerkers verwachten gemiddeld het langst door te werken, terwijl de middengroepen het vroegst denken te stoppen.

Samen tonen deze cijfers uit de medewerkers- en de sectorale benchmark een duidelijk patroon: de medewerkers willen werken, doen dat met inzet en voelen zich lichamelijk en mentaal grotendeels in staat. Tegelijk ervaren ze het werk als fysiek zwaar en zouden ze liever eerder stoppen. Het individuele werkvermogen en de motivatie zijn dus niet het knelpunt. Het knelpunt zit bij hoe de werkgever omgaat met de fysieke slijtage en bij het ontbreken van een gesprek over de laatste werkjaren.

Dezelfde bevindingen kwamen al naar voren in paragraaf 4.2: de ervaren waardering door de leidinggevende ligt lager dan de collegiale waardering en de grootste wens/gebruikskloof zit dan ook op dat punt. Op sectorniveau herkennen Febelgra en Grafoc deze kloof ook, maar plaatsen ze er een nuance bij. Het pakket aan maatregelen in PC 130 is uitgebreid en omvat o.a. een werkbaarheidsdag, een extra werkbaarheidsdag voor 55-plussers, anciënniteitsdagen, drukkersdagen, arbeidsduurvermindering naar 37 uur en landingsbanen (zie paragraaf 2.2.4). Dat pakket wordt ook bij Daddy Kate Group toegepast. Het probleem is niet dat de maatregelen ontbreken, maar dat medewerkers ze niet als werkbaarheidsmaatregelen herkennen. Ze zijn zo ingeburgerd dat ze als gewone verlofvormen worden gezien, los van hun oorspronkelijke doel om het werk op latere leeftijd lichter te maken. De enquêtedata bij Daddy Kate Group bevestigen dat: de bekendheid met werkbaar-werk-regelingen blijft onder de 50 %, niet omdat die regelingen er niet zijn, maar omdat medewerkers ze niet als zodanig zien. Daarnaast valt niet uit te sluiten dat de bestaande regelingen onvoldoende tegemoetkomen aan de fysieke slijtage die medewerkers ervaren. Dat 53,7 % minder uren en 41,5 % lichter werk noemt als wat hen zou helpen om langer te blijven werken, wijst alvast in die richting.

4.4.4 Sectorale vergelijking en theoretische duiding

Op twee punten wijkt Daddy Kate Group opvallend positief van de benchmark af: de dagelijkse werkinzet (97,6 % tegenover 44,4 % in de benchmark) en de collegiale steun. Het verschil is dermate groot dat het de vraag oproept in welke mate de Daddy Kate-score door sociale wenselijkheid is beïnvloed. Daarnaast bevat de benchmarkgroep een hoger aandeel kantoorwerk dan de Daddy Kate-enquête, wat vergelijkingen op het vlak van fysieke belasting en werkvermogen bemoeilijkt.

Om deze patronen te verklaren, kijken we terug naar de drie invalshoeken uit hoofdstuk 2. Kanfer et al. (2013, zoals aangehaald in Pak et al., 2019) onderscheiden drie motivatiedimensies: motivatie op het werk, motivatie om te werken, en motivatie om te blijven werken. Bij Daddy Kate Group scoren de eerste twee dimensies hoog. De derde dimensie, de motivatie om te blijven werken, laat een gemengd beeld zien: driekwart is van plan door te werken tot de pensioenleeftijd, maar tegelijk zou 68,3 % liever eerder stoppen. De bereidheid om voorbij de pensioenleeftijd door te werken blijft beperkt tot 43,9 %. Het knelpunt ligt niet bij werkzin of inzet, maar bij de wens om niet langer te werken dan strikt noodzakelijk.

Het AMO-model van Pak et al. (2019) kijkt ook naar de rol van de organisatie zelf. Het werkvermogen (ability) is bij Daddy Kate Group ruim aanwezig, maar wordt onder druk gezet door de fysieke belasting. De motivatie (motivation) is ook grotendeels aanwezig,

behalve op het vlak van doorwerken. De mogelijkheden (opportunity) die de organisatie biedt, vormen de zwakste schakel: werkaanpassingen zijn beperkt beschikbaar (51,2 %), loopbaancommunicatie scoort opvallend laag (19,5 %) en het daadwerkelijke gebruik van bestaande regelingen blijft onder de 40 %. Net die opportunity-randvoorwaarden hebben volgens Pak et al. (2019) de meest directe invloed op doorwerken op latere leeftijd.

Kooij (2010) plaatst deze bevindingen in een levensloopperspectief. Oudere medewerkers verschuiven hun motieven van groei naar behoud, herstel en regulering van verlies. Dat komt overeen met wat medewerkers bij Daddy Kate Group zelf als hulp noemen: minder uren, lichter werk en een andere rol. In de terminologie van Kooij (2010) zijn dit benut- en ontzie-instrumenten: ze ontlasten waar fysieke slijtage optreedt en zetten de opgebouwde ervaring actief in. In het interview met Febelgra en Grafoc wordt de mentorrol in deze zin expliciet genoemd als “zachte werkbaarheid”: een manier om oudere medewerkers minder productief-belastende en meer begeleidende rollen te geven, zodat hun expertise bewaard blijft terwijl hun inzetbaarheid wordt verlengd. Retentie en kennisoverdracht hangen dus samen.

Door de pensioenhervorming van 2025-2029 (Federale Pensioendienst, 2025; Van Maldegem, 2025) neemt deze spanning toe. De hogere wettelijke pensioenleeftijd en de strengere voorwaarden voor vervroegd pensioen maken het moeilijker om eerder uit te stromen, terwijl 68,3 % van de Daddy Kate-medewerkers net dat wenst.

De 1/5 landingsbaan die het Protocolakkoord 2025–2026 mogelijk maakt (zie paragraaf 2.2.4), is precies het type ontzie-instrument dat aansluit bij de wens van 53,7 % van de respondenten naar minder uren en bij de 41,5 % die lichter werk aanhaalt. De kloof tussen gewenste en gebruikte ondersteuning wijst er echter op dat dergelijke sectorale mogelijkheden de werkvloer mogelijks nog onvoldoende bereiken.

Het werkvermogen is op zich niet de zwakke schakel. Het mentale werkvermogen wordt zowel binnen Daddy Kate Group als in de sectorale bevraging onverdeeld positief beoordeeld; op het vlak van fysieke inzetbaarheid is het beeld genuanceerder.

De wrijving zit in hoe de ondersteuning is georganiseerd. Bij medewerkers scoort de stelling over bijscholing 58,5 %. Opvallend is dat de leidinggevenden uit de sectorale benchmark op dit punt opvallend positiever zelfrapporteren: 76,9 % van hen vindt dat hun organisatie wel leeftijdsspecifieke bijscholing aanbiedt ($M = 2,85$). Leeftijdsspecifieke bijscholing lijkt dus in de sector wel aanwezig, terwijl medewerkers de leerkansen zelf beduidend lager inschatten. In de terminologie van het AMO-model (Pak et al., 2019) raakt dit aan de ability-pijler: wanneer de competenties van oudere medewerkers niet actief worden onderhouden, zou het vandaag nog hoge werkvermogen op termijn kunnen afnemen.

De perceptiekloof tekent zich af bij de loopbaancommunicatie: leidinggevenden rapporteren beduidend vaker dat eindloopbaangesprekken plaatsvinden dan medewerkers ze ervaren. Dat patroon komt zowel binnen Daddy Kate Group als in de sectorale bevraging terug. Dit verschil kan erop wijzen dat de gesprekken plaatsvinden maar niet als eindloopbaangesprekken worden herkend, dat ze beperkt blijven tot een klein deel van het personeelsbestand, of dat de perceptie van frequentie verschilt tussen wie het initiatief neemt en wie het zou moeten ontvangen. Pak et al. (2019) benadrukken dat de opportunity-pijler in het AMO-model de minst onderzochte maar meest

veelbelovende factor is voor doorwerkgedrag. Loopbaancommunicatie valt onder die pijler en de huidige bevinding illustreert dat het niet volstaat dat de intentie tot gesprek aanwezig is: de medewerker moet dat gesprek ook als zodanig ervaren.

Over de redenen voor vervroegde uitstroom lopen de perspectieven van medewerkers en leidinggevenden, zowel binnen Daddy Kate Group als in de sectorale bevraging gelijk. Fysieke belasting wordt als voornaamste factor genoemd, wat aansluit bij de 78 % van de medewerkers die het werk als lichamelijk zwaar ervaart. Daarnaast wegen financieel aantrekkelijke uitstapregelingen mee zodra de pensioenleeftijd is bereikt. Ook onvoldoende erkenning komt als vertrekreden naar voren, wat aansluit bij de bevinding van Henry et al. (2015) dat het ontbreken van erkenning voor de generativiteit van oudere medewerkers hun vertrekintentie kan verhogen.

4.4.5 Synthese

Samengevat tonen de vier thema's een consistent beeld. De situatieanalyse (§4.1) maakt de urgentie zichtbaar: een sterk vergrijsd bestand waarvan de uitstroom zich in enkele opeenvolgende jaren concentreert. De perceptie-analyse (§4.2) laat zien dat de basis voor intergenerationele samenwerking gezond is, maar dat de waardering vanuit leidinggevenden achterblijft. Op het vlak van kennisoverdracht (§4.3) is de bereidheid hoog, maar ontbreekt het aan documentatie en aan een formeel kader. En op het vlak van retentie (§4.4) is het werkvermogen grotendeels aanwezig, maar blijft de opportunity-pijler onderontwikkeld. Deze bevindingen vormen de basis voor de discussie en de aanbevelingen in hoofdstuk 5 en 7.

5. Discussie

Dit hoofdstuk reflecteert kritisch op de waarde van het onderzoek. We bespreken eerst wat de kwaliteit van het onderzoek heeft versterkt en vervolgens wat ze heeft beperkt.

5.1 Sterktes van het onderzoek

Het onderzoek combineerde verschillende methoden en databronnen. Die opzet versterkt de kwaliteit van de bevindingen op een aantal vlakken.

In de eerste plaats biedt het mixed-methodsdesign de mogelijkheid om bevindingen vanuit meerdere invalshoeken te toetsen. De HR-data van Daddy Kate BE, de medewerkersenquête en de leidinggevendenenquête binnen Daddy Kate Group, de sectorale benchmark-enquêtes onder medewerkers en leidinggevenden in andere grafische ondernemingen en het sectorinterview met Febelgra en Grafoc vormen zes afzonderlijke bronnen die elkaar onderling kunnen bevestigen of nuanceren. Patronen die in meerdere bronnen terugkomen, zoals de spanning tussen wettelijke en gewenste pensioenleeftijd, de hoge bereidheid tot kennisoverdracht en het ontbreken van schriftelijke vastlegging van vakkennis, zijn daardoor steviger onderbouwd dan wanneer ze op één bron zouden steunen.

Een tweede sterkte is dat de HR-analyse als populatieonderzoek werd opgezet. Alle 84 actieve medewerkers van Daddy Kate BE zaten in de analyse, waardoor steekproeffouten volledig zijn uitgesloten. Dat levert een volledig beeld op van de leeftijdsopbouw, de anciënniteit, de in- en uitstroom en de verwachte pensioneringen.

Daarnaast zijn de enquêtestellingen rechtstreeks afgeleid uit de theoretische kaders uit hoofdstuk 2 (Pak et al., 2019; Kooij, 2010; Nonaka & Takeuchi, 1995; Burmeister et al., 2020). Dit versterkt de inhoudsvaliditeit: wat we meten, sluit aan bij wat de literatuur als relevant beschouwt. Daarnaast verplicht de vierpuntsschaal zonder middencategorie respondenten om een duidelijke positie in te nemen, wat het aandeel weinig informatieve “neutrale” antwoorden vermindert.

De anonieme afname van de enquête vormt een vierde versterkende factor. Vooral bij stellingen over werkinzet, motivatie en bereidheid tot kennisoverdracht kunnen sociaal wenselijke antwoorden de resultaten vertekenen. Door geen identificeerbare gegevens op te vragen en door de enquête niet via leidinggevenden te laten verspreiden, is dat risico aanzienlijk beperkt.

Tot slot biedt het sectorinterview met Febelgra en Grafoc een extern referentiepunt naast de interne bronnen. Op verschillende punten bevestigen de gesprekspartners wat in de interne data al zichtbaar is: dat kennis in de sector overwegend mondeling en informeel wordt doorgegeven, dat formele registratie van leerprocessen vaak ontbreekt en dat oudere medewerkers wel bereid zijn tot overdracht maar zelden in didactische vaardigheden zijn geschoold. Wanneer interne en externe bronnen in dezelfde richting wijzen, staat de bijhorende vaststelling steviger dan wanneer we ons enkel op de interne data zouden baseren.

5.2 Beperkingen van het onderzoek

Naast deze sterktes kent het onderzoek beperkingen die de reikwijdte van de bevindingen kaderen.

5.2.1 Steekproef en respons

Hoewel de combinatie van meerdere bronnen een sterkte vormt (zie §5.1), is de sectorale benchmark beperkt in omvang. Negen medewerkers en dertien leidinggevenden van andere grafische ondernemingen volstaan niet om een representatief beeld van PC 130 te schetsen. De benchmarkgroep medewerkers bevat bovendien een hoger aandeel kantoorwerk dan de Daddy Kate-enquête, wat vergelijkingen op het vlak van fysieke belasting en werkvermogen bemoeilijkt. Vergelijkingen tussen Daddy Kate Group en de benchmark zijn daarom enkel indicatief: ze bevestigen of nuanceren patronen, maar leveren geen vergelijkbare maatstaf. Waar de benchmark en de Daddy Kate-data in dezelfde richting wijzen, zoals bij de lage loopbaancommunicatie, het overwegend informele kennisoverdrachtspatroon en de waarderingskloof tussen collega's en leidinggevende, versterkt dat het vertrouwen in de bevinding als sectoraal verschijnsel. Waar zij uiteenlopen, zoals bij de dagelijkse werkinzet en de ervaren fysieke belasting, kan het verschil zowel aan de steekproefsamenstelling als aan bedrijfsspecifieke factoren liggen.

De leidinggevendenenquête bij Daddy Kate telt vijf respondenten. Die steekproef is te klein om betrouwbare uitspraken te doen. De bevindingen dienen als indicatief organisatieperspectief, niet als representatief beeld van het leidinggevendenkader. De vergelijking met de medewerkersenquête is daarom richtinggevend: ze toont waar beide visies overeenkomen of verschillen, maar laat niet toe om de omvang van mogelijke verschillen precies te kwantificeren. De meerwaarde zit in het naast elkaar leggen van meerdere bronnen: wanneer leidinggevenden en medewerkers onafhankelijk van elkaar dezelfde patronen beschrijven, wordt de bevinding geloofwaardiger. Wanneer zij uiteenlopen, wijst dat op een verschil in hoe beide groepen het ervaren. De resultaten van die bevraging zijn in deze publieksversie niet opgenomen; zie de toelichting in §3.1.

De medewerkersenquête werd anoniem afgenomen bij Daddy Kate BE en Cartim samen, waardoor de verdeling van de 41 respondenten over beide vestigingen niet te achterhalen is. De HR-data betreffen uitsluitend Daddy Kate BE. Hoewel beide vestigingen onder dezelfde groep vallen en vergelijkbare functies hebben, kunnen we niet uitsluiten dat de werkbeleving per vestiging verschilt. De bevindingen uit de medewerkersenquête zijn daarom niet tot één vestiging herleidbaar.

5.2.2 Methodologische keuzes

De oorspronkelijk geplande diepte-interviews met medewerkers en leidinggevenden van Daddy Kate Group werden vervangen door enquêtes. Met die keuze kon de vergelijking tussen het medewerkers- en het leidinggevendensperspectief systematischer verlopen. Tegelijk verloren we de diepere belevingen die enkel in een gesprek naar boven komen, zoals de redenen achter de waarderingskloof tussen collega's en leidinggevenden of de achterliggende motieven om vroeger te willen stoppen ondanks een hoog werkvermogen. De patronen zijn daardoor wel zichtbaar, maar de onderliggende verklaringen blijven deels onvoldoende onderzocht.

De dubbele rol als HR-medewerker bij Daddy Kate BE en als onderzoeker brengt een risico op vertekening met zich mee, zowel bij de interpretatie van de data als in de respons van collega's. Dat risico is op verschillende manieren ingeperkt. De enquête werd volledig anoniem afgenomen, waardoor antwoorden niet aan een specifieke persoon konden worden gekoppeld. Het externe sectorinterview met Febelgra en Grafoc fungeert daarnaast als toets voor de interne bevindingen. Volledige eliminatie van het risico is binnen dit onderzoeksopzet niet mogelijk, maar door deze maatregelen is het beperkt gehouden en transparant gerapporteerd.

Het onderzoek bestond uit een meetmoment in maart en april 2026. De gegevens leveren daardoor een momentopname op, zonder zicht op evoluties van werkmotivatie, pensioenintenties of werkvermogen doorheen de tijd.

5.2.3 Inhoudelijke reikwijdte

De breedte van dit onderzoek gaat mogelijks ten koste van de diepte. De vier behandelde deelthema's leveren samen een overzicht van de vergrijzingsproblematiek bij Daddy Kate Group, maar laten ruimte voor verdere verdieping op meerdere vlakken. De concrete thema's die zich daarvoor lenen, bespreken we als suggesties voor vervolgonderzoek in §7.4.

Het onderzoek is geografisch beperkt tot de twee Belgische vestigingen van Daddy Kate Group: Daddy Kate BE in Sint-Pieters-Leeuw en Cartim in Gentbrugge. De Franse vestigingen binnen de groep vallen onder een ander arbeids- en pensioenstelsel en zijn daarom bewust niet meegenomen. Die afbakening is methodologisch verantwoord, omdat de pensioenhervorming, de CAO-context en de paritaire comités bepalend zijn voor verschillende deelthema's van het onderzoek. Tegelijk betekent ze dat de bevindingen niet zonder meer kunnen worden veralgemeend naar de volledige Daddy Kate Group of naar grafische bedrijven buiten België.

6. Conclusie

Dit hoofdstuk vat de bevindingen van het onderzoek samen en geeft een antwoord op de vier deelvragen en op de centrale onderzoeksvraag. Daarna koppelen we terug naar de probleemstelling uit hoofdstuk 1.

6.1 Beantwoording van de deelvragen

Situatieanalyse: Daddy Kate BE is een sterk vergrijsde organisatie: het aandeel 55-plussers ligt boven het sectorgemiddelde en een aanzienlijk deel van het bestand bereikt in de komende tien jaar de wettelijke pensioendatum, met een uitstroom die zich in enkele opeenvolgende jaren concentreert. De werkelijke pensioenleeftijd ligt structureel enkele jaren onder de wettelijke. De vergrijzing concentreert zich bovendien in enkele technische kernfuncties, waar jongere opvolging grotendeels ontbreekt. Omdat oudere medewerkers bij Daddy Kate BE vrijwel voltijds blijven werken, staat elke pensionering nagenoeg gelijk aan een even groot verlies aan capaciteit. De druk om te anticiperen is daardoor reëel en concreet.

Perceptie van vergrijzing: Op de werkvloer is de intergenerationele cultuur gezond: 87,8% van de medewerkers beoordeelt de samenwerking tussen jong en oud positief en 95,1% erkent de waarde van ervaring als voordeel voor het bedrijf. De spanning treedt ergens anders op, namelijk in de kloof tussen de waardering door collega's (87,8 %) en die door de leidinggevenden (70,7 %). Het patroon waarin negatieve leeftijdspercepties de uitstroom versnellen, is bij Daddy Kate Group dus niet aan de orde tussen medewerkers onderling. Wel valt op dat de waardering door leidinggevenden lager ligt dan die door collega's. De data wijzen niet in de richting van het patroon dat De Meulenaere (2016) beschrijft, waarin negatieve leeftijdspercepties de uitstroom versnellen. Of de waarderingskloof op termijn wel invloed heeft op de uitstroom, ging dit onderzoek niet na.

Zowel de interne enquêtes als de sectorale bevraging bij leidinggevenden leggen daarnaast een perceptiekloof bloot: leidinggevenden overschatten in welke mate medewerkers zich door hen gewaardeerd voelen. Die kloof is relevant omdat sociale steun vanuit de leidinggevende een belangrijke factor is voor de doorwerkmotivatie (Pak et al., 2019)

Kennisoverdracht: De bereidheid om kennis door te geven is hoog (97,6 %) en de vrees om door overdracht overbodig te worden, speelt nauwelijks. Tegelijk steunt de overdracht vrijwel uitsluitend op informele kanalen zoals meelopen, observeren, samen aan de machine staan. De schriftelijke vastlegging van vakkennis is met 24,4 % quasi afwezig. Wat in de praktijk goed werkt, blijft daardoor kwetsbaar wanneer een ervaren medewerker uitstroomt voordat de opvolger voldoende heeft kunnen meelopen.

Het beeld vanuit het organisatieperspectief is nog kritischer. De huidige overdracht wordt er als ad hoc beschreven, en op het vlak van vastlegging komen leidinggevenden en medewerkers op een vergelijkbaar lage score uit. Tegelijk wordt structurele kennisoverdracht als hoogste organisatieprioriteit genoemd. De combinatie van urgentiebesef en een overwegend informele praktijk bevestigt dat de oplossing niet bij de individuele bereidheid ligt, maar bij de organisatorische verankering.

Retentie van oudere medewerkers: Werkvermogen en dagelijkse motivatie liggen hoog: 90,2 % voelt zich lichamelijk in staat om door te werken en 97,6 % werkt met volle inzet. Tegelijk wenst 68,3 % vroeger te stoppen indien mogelijk. Wat medewerkers zelf benoemen als ondersteunend, gaat vooral over minder uren (53,7 %), lichter werk (41,5 %) en een andere rol (22,0 %). De grootste kloof zit bij de loopbaancommunicatie: slechts 19,5 % ervaart dat de werkgever met hen praat over hoe de laatste werkjaren eruit kunnen zien. Dit is de laagste score van alle stellingen. Daarnaast valt op dat de fysieke en mentale belasting niet pas eind loopbaan oploopt: ook de middengroep van 45-54 ervaart die al, terwijl loopbaancommunicatie en bestaande werkbaarheidsmaatregelen pas in beeld komen vanaf 55 jaar of vlak voor de pensioendatum. Bestaande instrumenten, vanuit PC 130, lijken ook onvoldoende bekend bij wie ze het meest nodig heeft. De bereidheid om langer aan het werk te blijven is er wel, alleen komt het aanbod aan ondersteuning te laat en is het misschien onvoldoende zichtbaar voor wie er nu al baat bij zou hebben.

Wat retentie betreft, zien de leidinggevenden zowel de sterke kanten als het belangrijkste knelpunt. Het werkvermogen wordt overwegend positief ingeschat, grotendeels in lijn met de zelfevaluatie van medewerkers. Het ontbreken van leeftijdsspecifieke bijscholing wijst op een bewust ervaren lacune in de ability-pijler die het vandaag nog hoge werkvermogen op termijn zou kunnen verzwakken. Bij de redenen voor vervroegde uitstroom noemen de leidinggevenden zonder uitzondering de fysieke belasting; een deel van hen wijst daarnaast expliciet op de aantrekkingskracht van financiële uitstapregelingen zodra de pensioenleeftijd is bereikt.

6.2 Antwoord op de centrale onderzoeksvraag

De vier deelantwoorden wijzen samen in dezelfde richting. Daddy Kate Group kan anticiperen op de vergrijzing van haar personeelsbestand en op de uitstroom door pensionering, maar de winst zit niet bij het overtuigen of motiveren van medewerkers. Werkvermogen, dagelijkse motivatie, generativiteit en intergenerationele samenwerking zijn op individueel niveau ruim aanwezig. De kwetsbaarheden zitten aan de organisatiekant: de externalisatie van impliciete vakkennis ontbreekt, de loopbaancommunicatie komt te laat op gang en de wens van oudere medewerkers om langer te werken, wordt nog te weinig opgevolgd in concrete arbeidsregelingen. Continuïteit van vakkennis en bedrijfsvoering wordt bij Daddy Kate Group dus best bewaard door niet zozeer de medewerkers zelf bij te sturen, maar de organisatorische infrastructuur rond hen te versterken.

6.3 Terugkoppeling naar de probleemstelling

In hoofdstuk 1 vertrok dit onderzoek vanuit twee uitdagingen: de uitstroom van ervaren medewerkers door pensionering en het risico op verlies van vakkennis in een KMO uit een vergrijzende sector. De resultaten tonen dat beide uitdagingen reëel zijn: de pensioengolf is dichtbij, enkele kernfuncties staan onder druk en de overdracht van vakkennis hangt te sterk af van informele kanalen. Tegelijk komt uit het onderzoek een positief beeld naar voren van Daddy Kate Group als organisatie waarin de essentiële voorwaarden wel degelijk aanwezig zijn, namelijk betrokken medewerkers, een gezonde samenwerking tussen leeftijdsgroepen en een hoog werkvermogen. De pensioenhervorming 2025-2029 (Federale Pensioendienst, 2025; Van Maldegem, 2025) maakt de termijn om te

anticiperen korter, maar laat ruimte voor weloverwogen keuzes. Het onderzoek beantwoordt daarmee aan zijn doelstelling: in kaart brengen waar binnen Daddy Kate Group gericht kan worden bijgestuurd. Hoofdstuk 7 vertaalt die inzichten naar concrete aanbevelingen.

7. Aanbevelingen

7.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk vertalen we de bevindingen uit hoofdstuk 4 naar concrete aanbevelingen voor Daddy Kate Group, aangevuld met één aanbeveling voor de bredere grafische sector (PC 130) en met enkele suggesties voor vervolgonderzoek. We gebruiken daarbij drie termijnen: korte termijn (binnen zes maanden realiseerbaar), middellange termijn (zes tot achttien maanden) en lange termijn (achttien maanden of langer). Elke aanbeveling vertrekt van een vaststelling en een theoretisch kader uit en wordt afgesloten met een korte aanduiding van wie wat doet, wanneer en met welke middelen.

7.2 Aanbevelingen voor Daddy Kate Group

7.2.1 Eindeloopbaangesprekken systematiseren

De loopbaancommunicatie is de laagste score in de medewerkersenquête ($M = 1,83$) en daalt verder bij de groep die er het meest baat bij heeft: medewerkers van 55 jaar en ouder (zie §4.4). Tegelijk scoren diezelfde medewerkers hoog op generativiteit en bereidheid om kennis te delen. De eerder gevoerde loopbaangesprekken bereikten met andere woorden net de groep niet die er op basis van de pensioenprognose het meest baat bij heeft.

We bevelen aan om voor alle medewerkers vanaf vijftig jaar een jaarlijkse perspectiefverkennde dialoog in te voeren. Dit gesprek wil verkennen, niet beoordelen. Wat heeft de medewerker nodig om zijn werk haalbaar en aangenaam te houden? Hoe lang wil hij blijven werken, eventueel voorbij de pensioendatum? Welke factoren spelen mee in een eventuele overweging om vroeger te stoppen? Heeft hij interesse in een mentorrol? En is zijn huidige functie nog haalbaar voor de komende vijf à tien jaar? Op die manier wordt het gesprek een instrument om proximale en distale opportunity-factoren samen op tafel te leggen (Pak et al., 2019), en een manier om het onderscheid tussen *motivatie op het werk* en *motivatie om te blijven werken* (Kanfer et al., zoals aangehaald in Pak et al., 2019) operationeel te maken.

Concreet werken we met een drieledig proces dat het gesprek meteen aan opvolging koppelt en zo voorkomt dat goede intenties vastlopen in een tweede gespreksronde die nooit komt. In de voorbereidingsfase stelt HR per medewerker een korte fiche op met de vermoedelijke pensioendatum en een overzicht van regelingen waarvoor de medewerker op dat moment in aanmerking komt (anciënniteitsdagen, drukkersdagen, werkbaarwerkdagen, 1/5-landingsbaan, ergonomische aanpassingen). De medewerker wordt minstens twee weken vooraf uitgenodigd, met duidelijke informatie over wie aansluit en welke thema's aan bod komen, zodat het gesprek geen verrassend karakter krijgt. In het gesprek zelf sluiten drie betrokkenen aan: de directe leidinggevende, een HR-vertegenwoordiger en de medewerker. De leidinggevende voert het gesprek en samen met HR lichten hij toe welke regelingen het best aansluiten bij wat de medewerker aangeeft. De leidinggevende schat meteen de operationele haalbaarheid in, rekening houdend met de continuïteit van de ploegen en de bezetting van de machines die dag en nacht doorlopen). HR neemt een ondersteunende rol op door het wettelijke kader te verduidelijken indien nodig. Dit vermijdt dat aan de medewerker iets wordt toegezegd dat later moet worden teruggedraaid. In de week na het gesprek bekijken de leidinggevende

en HR samen hoe de besproken verwachtingen, noden en mogelijke afspraken concreet kunnen worden vertaald naar haalbare maatregelen of regelingen binnen de organisatie. Nadien krijgt de medewerker een duidelijk overzicht van welke regelingen worden uitgewerkt, welke nog verder onderzocht worden en welke niet haalbaar blijken, eventueel met een korte toelichting.

De notities van het gesprek en de concrete afspraken worden gelogd in het bestaande HR-platform (Officient), zodat zowel leidinggevende, HR als de medewerker zelf op een latere datum kunnen terugvallen op een gedeeld overzicht. Mogelijks kan de gespreksleidraad als template in dat platform worden opgenomen, waardoor de structuur over gesprekken heen consistent blijft.

HR ontwikkelt samen met de directe leidinggevendenden een gespreksleidraad binnen drie maanden, leidinggevendenden krijgen een korte training (eventueel via Grafoc) en de eerste gesprekscyclus start binnen zes maanden. De middelen blijven beperkt tot bestaande HR-tijd, wat dit een haalbare eerste stap maakt. Een gespreksleidraad met duidelijke vragen, zoals wat de medewerker nodig heeft, hoe lang hij of zij wil doorwerken en of een mentorrol een optie is, maakt het gesprek ook voor de medewerker herkenbaar als eindeloopbaandialog. Dat laatste is van belang, omdat gesprekken die wel plaatsvinden maar niet als zodanig worden herkend, hun effect missen.

Uit de enquêtes en sectorale bevestigingen blijkt daarnaast dat financieel aantrekkelijke uitstapregelingen een belangrijke reden voor vervroegde uitstroom vormen. Hoewel Daddy Kate Group zelf geen invloed heeft op deze regelingen, helpt het om deze afweging in het gesprek openlijk te benoemen, naast fysieke belasting en privésituatie, zodat de organisatie gericht kan inspelen op wat de medewerker werkelijk nodig heeft om langer aan het werk te blijven.

Het tekort aan loopbaancommunicatie komt ook in de sectorale benchmark terug (zie §4.4), wat deze aanbeveling ook relevant maakt voor andere grafische KMO's.

7.2.2 Bestaand instrumentarium zichtbaar en bespreekbaar maken via gedeelde verantwoordelijkheid

Daddy Kate BE biedt al een breed pakket aan werkbaarheidsmaatregelen: ergonomische ondersteuning, optie tot 1/5-landingsbaan, drukkersdagen, werkbaarwerkdagen en anciënniteitsdagen. Uit de enquête kunnen we concluderen dat het knelpunt niet in de afwezigheid van instrumenten zit, maar in de zichtbaarheid en herkenning ervan: minder dan de helft van de medewerkers weet welke regelingen beschikbaar zijn en 43,9 % maakt van geen enkele regeling gebruik (zie §4.4).

We bevelen aan om de zichtbaarheid niet via éézijdige communicatie op te lossen, maar via gedeelde verantwoordelijkheid. Het vertrekpunt is wat medewerkers concreet nodig hebben, niet wat de organisatie of de sector hen wil aanreiken. Een korte, tweetalige gids 'werkbaar werk vijftig-plus' kan een hulpmiddel zijn, maar mag geen losstaande communicatie-actie worden. Deze gids wordt opgenomen als bijlage bij de medewerkerfiche die HR ter voorbereiding op het eindeloopbaangesprek opmaakt (zie §7.2.1), zodat de medewerker het overzicht vooraf doorneemt en het gesprek niet hoeft te

gebruiken voor een eerste kennismaking met de regelingen. Op die manier komt het instrumentarium niet enkel naar de medewerker via de fiche of een mailing, maar via het eindeloopbaangesprek waarin de medewerker zelf zijn behoeften kan benoemen. Theoretisch sluit dit aan bij de logica dat ontzie- en behoudinstrumenten pas effect hebben wanneer ze door de werknemer als steun worden waargenomen en effectief worden benut (Kooij, 2010; Pak et al., 2019).

Wanneer een gewenste regeling operationeel niet realistisch blijkt (bijvoorbeeld omdat een herschikking van de ploegen of een dag minder werken de bezetting van een specifieke machine in gevaar zou brengen), gaan leidinggevende en HR niet enkel terug naar de medewerker met een 'nee', maar werken zij indien mogelijk een alternatief uit dat zo dicht mogelijk aansluit bij de oorspronkelijke vraag. Die transparante terugkoppeling versterkt het vertrouwen en voorkomt dat bestaande maatregelen alsnog als louter symbolisch worden beschouwd.

HR trekt deze actie binnen zes maanden, eventueel in samenwerking met de interne dienst voor preventie en de teamleiders.

De beperkte bekendheid met werkbaarheidsregelingen komt ook naar voren in de sectorale benchmark, wat bevestigt dat het probleem van weinig zichtbare instrumenten breder speelt dan enkel binnen Daddy Kate Group.

7.2.3 Kennisoverdracht structureel verankeren

De data tonen een opvallend patroon (zie §4.3): de bereidheid om kennis te delen is hoog en bij vijftig-plussers nog frequenter, terwijl de in de literatuur beschreven angst om overbodig te worden door kennisdeling (Fasbender & Gerpott, 2022) bij Daddy Kate Group quasi afwezig is. Tegelijk blijven de schriftelijke vastlegging van vakkennis en de ervaren tijd en ruimte voor overdracht duidelijk achter. Twintig op eenenveertig respondenten vragen meer tijd om samen te werken met de opvolger en veertien zouden opteren voor een vaste mentor. Het knelpunt zit met andere woorden niet in motivatie of cultuur, maar in infrastructuur.

We bevelen drie maatregelen aan die elkaar aanvullen en samen één programma voor kennisoverdracht vormen. De eerste maatregel is een vaste werkwijze, die wordt opgestart bij elke melding van uitdienst, pensioenaanvraag of indiensttreding. HR doorloopt samen met de teamleider een vaste checklist met vier vragen: is er een vervangingsvacature, hoe ziet het opleidingstraject van de opvolger eruit, is er een overdrachtsperiode tussen vertrekkende en opvolgende medewerker en wat is daarvoor de benodigde tijd en middelen. Voor kritieke functies geldt, indien mogelijk, een minimale parallelloop van drie maanden tussen vertrekkende en opvolgende medewerker. Dit betekent niet noodzakelijk een permanente intensieve één-op-éénsamenwerking. Beide medewerkers kunnen bijvoorbeeld zelfstandig aan een machine werken in elkaars nabijheid, zolang de opvolgende medewerker op een laagdrempelige en toegankelijke manier vragen kan stellen aan zijn of haar meter of peter wanneer nodig.

De tweede maatregel zijn formele mentorrollen, die voortbouwen op de medewerkers die de Grafoc-mentoropleiding al volgden. Zij krijgen een duidelijk tijdsbudget tijdens de eerste acht weken van een nieuwe collega, gekoppeld aan een korte vorm van erkenning (zie 7.2.4 over cultuur). Voor de opleiding van bijkomende mentoren kan Daddy Kate Group een beroep doen op het bestaande aanbod van Grafoc, dat mede wordt

gefinancierd via de sectorale bijdrage voor risicogroepen (Grafica Fonds, 2024). Om dit gestructureerd op te volgen, kan gewerkt worden met een overzichtelijke mentormatrix waarin mentoren, verantwoordelijkheden en begeleidingsperiodes duidelijk worden vastgelegd.

De derde maatregel is de meest noodzakelijke kennis vastleggen via gesprekken, niet via geschreven procedures. Het gaat om gestructureerde gesprekken met uitstromende sleutelmedewerkers, eventueel in videovorm, gebundeld als interne werkbibliotheek per machine en per team. Op die manier dekken we drie van de vier vormen van kennisoverdracht uit het model van Nonaka en Takeuchi (1995), namelijk socialisatie, externalisatie en internalisatie via de daaropvolgende onboarding. Tegelijk sluit dit aan bij de *ba* van Nonaka en Toyama (2003), de gedeelde context die zij als noodzakelijk omschrijven. Waarom mentor-mentee-koppels motiverend werken, is empirisch onderbouwd door Burmeister et al. (2020) en door Henry et al. (2015): zij tonen aan dat kansen om kennis door te geven bij vijftig-plussers de vertrekintenties verlagen.

Daarnaast bevelen we aan om bij de uitwerking actief gebruik te maken van het bestaande aanbod van Grafoc, dat zowel een online videoplatform, sectorgerichte opleidingen als instroom-opleidingen voor nieuwe sectorprofielen aanbiedt. Een vroegtijdig zicht op de pensioengolf, en in het bijzonder op de jaren waarin de uitstroom samenbalt, vraagt dat het uitstroomschema jaarlijks wordt geactualiseerd in samenspraak met de betrokken teams. Dat mag dus niet wachten tot een specifieke medewerker zijn pensioenaanvraag indient. De HR-dienst trekt het proces, de teamleiders zorgen voor de operationele uitvoering en de mentoren die via Grafoc zijn opgeleid, voeren de begeleiding uit. Tijdshorizon: korte termijn voor de checklist en mentormatrix en middellange termijn voor een eventuele kenniscaptatie-bibliotheek.

Dat de bevroegde leidinggevendenden structurele kennisoverdracht zonder uitzondering als een van hun prioriteiten aanduiden, geeft deze aanbeveling draagvlak binnen de organisatie. Tegelijk laten hun antwoorden zien dat wat zij belangrijk vinden, in de praktijk nog niet systematisch gebeurt: de huidige overdracht wordt overwegend als ad hoc omschreven, het beeld over systematisch mentorschap is verdeeld, en vrijwel niemand vindt dat de kritieke vakkennis voldoende is vastgelegd.

De kwetsbaarheid van informele kennisoverdracht is een sectorbreed verschijnsel: in de benchmark scoort de vastlegging van vakkennis nog lager dan bij Daddy Kate Group. Daddy Kate Group onderscheidt zich doordat reeds verschillende medewerkers de Grafoc-mentoropleiding hebben gevolgd en doordat er gewerkt wordt met een individueel onboardingtraject. Tijdens dit traject maakt de nieuwe medewerker kennis met de verschillende teams en krijgt hij de kans om de werking en functies binnen de organisatie beter te leren kennen. De aanbeveling bouwt voort op die bestaande voorsprong.

7.2.4 Cultuurbehoud expliciet meenemen als HR-aandachtspunt

De waardering voor ervaren medewerkers scoort opvallend hoog: *“in mijn werk kan ik gebruikmaken van mijn ervaring en kennis”* ($M = 3,61$), de hoogste van alle stellingen, en *“ik zie de ervaring van oudere medewerkers als een voordeel voor het bedrijf”* ($M = 3,51$). Tegelijk staat er in diezelfde teams een reeks pensioneringen op de agenda voor de komende tien jaar. De cultuur is met andere woorden sterk waar zij ook het kwetsbaarst is. We bevelen aan om cultuurbehoud niet als randvoorwaarde te beschouwen, maar als een concrete, uitvoerbare doelstelling die direct verbonden is met de eerdere

aanbevelingen. Concreet moet in het eindeloopbaangesprek actief worden vastgesteld welke medewerkers cultuurdragers zijn (niet enkel kennisdragers). Zij krijgen een uitgesproken rol in onboarding en mentoring, na elke pensionering vindt binnen het betrokken team een korte reflectiesessie plaats over wat behouden moet blijven en wat opnieuw zijn plek moet vinden in de dagelijkse werking. Het theoretisch kader hiervoor is het *ba*-concept van Nonaka en Toyama (2003), waarin de gedeelde context meer is dan fysieke ruimte, het is gedeelde betekenis. De uitvoering ligt hier bij de teamleiders, ondersteund door HR. Tijdshorizon: middellange termijn.

7.2.5 Ontwikkelmogelijkheden voor vijfenveertig-plus versterken

Pak et al. (2019) tonen sterk bewijs dat ontwikkelingspraktijken de inzetbaarheid op alle leeftijden verhogen en Henry et al. (2015) bevestigen dat ontwikkelingskansen vertrekintenties verlagen, ook bij oudere groepen. Sels en Vansteenkiste (2017) leggen daarbij een sterke klemtoon op lerend werken en een flexibel, werkplek- en vraaggericht opleidingsaanbod, dat volgens hen centraal moet staan in een loopbaanlange leerstrategie. PrintmediaJobs (2025) trekt deze lijn door naar de grafische sector: opleiden mag zich niet beperken tot het moment waarop een nieuwe machine wordt geplaatst, maar vraagt om een structurele inzet op softskills, mentoring en werkplekleren om de snelle technologische evolutie te kunnen volgen. We bevelen daarom aan om bij elke nieuwe machine of update een korte, werkplekgerichte leeractiviteit te koppelen, uitdrukkelijk toegankelijk voor de groep vijfenveertig-plus. Voor kennis die over teams en functies heen relevant is kunnen korte leermomenten tussen collega's onderling in het bestaande werkoverleg worden ingebouwd, zonder formele opleidingsdrempel. De middelen zijn grotendeels al aanwezig: leveranciersopleidingen die nu gegeven worden aan operatoren. Verantwoordelijke: De leidinggevenden in samenwerking met leveranciers. Tijdshorizon: korte termijn of bij de eerstvolgende machine-introductie.

7.2.6 Strategische personeelsplanning per kritieke functie

De pensioenprognose toont dat een aanzienlijk deel van het bestand in de komende tien jaar kan uitstromen, met een uitgesproken piek in enkele opeenvolgende jaren. Die uitstroom is bovendien geconcentreerd in enkele technische kernfuncties. Dit zijn geen abstracte cijfers maar concrete risico's voor de dagelijkse werking. We bevelen aan om voor elke vijftig-plusmedewerker, in een als kritiek geclassificeerde functie, minstens vierentwintig maanden voor de geplande pensioendatum een opvolgingstraject op te starten, gekoppeld aan een jaarlijks geactualiseerde kennisrisicomatrix. Die matrix combineert per functie het percentage vijftig-plussers, de gemiddelde anciënniteit en de verhouding tussen verwachte pensioneringen en aanwezig personeel onder vijfendertig jaar. Functies met een hoge risicoscore krijgen prioriteit voor de mentoropleiding en voor de afgesproken overdrachtsperiode (de minimale periode waarin de vertrekkende en de opvolgende medewerker samen op de werkvloer aanwezig zijn). Verantwoordelijke: leidinggevende en HR. Tijdshorizon: middellange tot lange termijn.

7.3 Aanbevelingen voor de grafische sector (PC 130)

Eén aanbeveling overstijgt het bedrijfsniveau, omdat ze een schaal vragen die voor een individuele KMO moeilijk haalbaar is.

Een sectoraal kennisborgingsplatform via Grafoc. De lage score op gedocumenteerde werkprocedures is geen alleenstaand probleem voor Daddy Kate Group. Veel grafische KMO's missen de schaal om eigen documentatie systematisch op te bouwen. Het bestaande online videoplatform van Grafoc kan uitgebreid worden tot een gedeelde bibliotheek met video- en geschreven kennisoverdracht van standaardmachines en -procedures, beschikbaar voor alle leden. Zo ontstaat een schaalvoordeel op sectorniveau, zonder dat elk bedrijf de volledige investering zelf hoeft te dragen.

7.4 Suggesties voor vervolgonderzoek

Een eerste suggestie is een longitudinaal effectonderzoek naar de voorgestelde maatregelen. Een meting na twaalf en vierentwintig maanden, bijvoorbeeld op de mentormatrix, de eindloopbaangesprekken en de bekendheid van regelingen, maakt het mogelijk om oorzaak-gevolgrelaties vast te stellen, wat met het huidige onderzoek op één meetmoment niet kan.

Een tweede piste is een herhaling van het onderzoek binnen de hele Daddy Kate Group, dus zowel bij Cartim als bij de Franse vestigingen, met een opzet die de resultaten per vestiging in kaart brengt en daarmee één van de huidige beperkingen wegneemt. Deze herhaling kan tegelijk de generaliseerbaarheid van de bevindingen toetsen: gelden de patronen van Daddy Kate BE en Cartim ook in vestigingen met een andere wettelijke context (PC 100 of het Franse paritair systeem)?

Een derde piste richt zich op de samenhang tussen werkbaarheidsmaatregelen, leeftijdsbewust HR-beleid en loopbaancommunicatie. Deze drie elementen zijn in dit onderzoek vooral via de enquêtes bevraagd, waardoor wel zichtbaar werd dat ze samen voorkomen, maar niet hoe sterk ze elkaar versterken en in welke mate ze samen bijdragen aan retentie. De effectiviteit van die combinatie verdient daarom apart en diepgaander onderzoek.

Een vierde piste is een grondige evaluatie van wie het Grafoc-aanbod bereikt en welke effecten het in de praktijk heeft (mentoropleiding, opleidingssubsidies, sensibilisering rond informeel leren) binnen KMO's.

Een vijfde piste is de wisselwerking tussen instroom, onderwijs en kennisoverdracht, die in dit onderzoek bewust buiten de scope is gehouden maar door Febelgra en Grafoc wordt aangeduid als nauw verbonden met kennisbehoud.

7.5 Kanttekening bij de aanbevelingen

Tot slot moeten de aanbevelingen met enige voorzichtigheid worden gelezen. Ze volgen uit het onderzoek, maar zijn nog niet met de organisatie afgetoetst. In welke mate er draagvlak is, of er weerstand bestaat en of de voorstellen haalbaar zijn, vraagt nader overleg met Daddy Kate. Deze feedback wordt meegenomen in de presentatie.

8. Literatuurlijst

Burmeister, A., Wang, M., & Hirschi, A. (2020). Understanding the motivational benefits of knowledge transfer for older and younger workers in age-diverse coworker dyads: An actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 748–759.

De Meulenaere, K. (2016). Vergrijzing op de werkvloer: vloek of troef. *De Gids*, april 2016, 18–22.

Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2022). Knowledge transfer between younger and older employees: A temporal social comparison model. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 146–162.

Federale Pensioendienst. (2025). Pensioenhervorming van 2025–2029. Geraadpleegd op 2 februari 2026, van <https://www.sfpd.fgov.be/nl/veranderingen/pensioenhervorming>

Grafica Fonds. (2024). *CAO-gids grafische sector labeur – PC 130: Editie 2024*. Grafica Fonds.

Henry, H., Zacher, H., & Desmette, D. (2015). Reducing age bias and turnover intentions by enhancing intergenerational contact quality in the workplace: The role of opportunities for generativity and development. *Work, Aging and Retirement*, 1(3), 243–253. <https://doi.org/10.1093/workar/wav005>

Kooij, D. T. A. M. (2010). Motiveren van oudere werknemers: De rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten [Proefschrift, Tilburg University]. *Tijdschrift voor HRM*, 13(4), 37–50.

Liantis. (2025). *Sectorale documentatie PC 130 – Drukkerijen: 2025-2026*. Liantis sociaal secretariaat.

Neckebroeck, C., Vanderstraeten, I., & Verhaeghe, M. (2023). *Onderzoeksvaardigheden: voor onderwijs, zorg en welzijn*. Van In.

Neefs, B., Herremans, W., & Sels, L. (2017). In welke sectoren speelt vergrijzing het sterkst? Een blik op heden en toekomst. *Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 27(1), 122–129.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 2–10.

Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2019). Human resource management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336–352. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>

PrintmediaJobs. (2025). PrintmediaJobs® Vacaturerapport 2025. GRAFOC. Gepubliceerd 12 januari 2026.

Sels, L., & Vansteenkiste, S. (2017). Toekomstverkenningen arbeidsmarkt 2050 (Werk.Rapport 2017 nr. 1). Steunpunt Werk, KU Leuven.

Steunpunt Werk. (2025). Projectiemodel sectoren: PC 130 drukkerij-, grafische kunst- en dagbladbedrijf (juni 2025). KU Leuven.

Van Maldegem, P. (2025, 12 november). De pensioenhervorming heeft een impact op uw vroegste pensioendatum. De Tijd. <https://www.tijd.be/dossiers/finance-avenue/de-pensioenhervorming-heeft-een-impact-op-uw-vroegste-pensioendatum/10635004.html>

9. Bijlagen

Operationalisering per kenmerk (tabel 7)

Deelvraag	Kenmerk	Meetinstrument	Indicatoren	Theoretische basis
DV1 Situatie	Leeftijdsopbouw en anciënniteit	HR-data SPL	Leeftijd, anciënniteit, VTE, functie, paritair comité	/
DV1 Situatie	Pensioenprognose en vervangingsbehoefte	HR-data SPL	Vroegst mogelijke pensioendatum; in- en uitdiensttredingen 2023–2025; uitstroomreden	/
DV1 Situatie	(Verwachte) feitelijke pensioenleeftijd	HR-data + medewerkersenquête	Effectieve pensioenleeftijd bij recente vertrekkers; verwachte pensioenleeftijd; “liever eerder stoppen”	/
DV2 Perceptie	Erkenning van ervaring als voordeel	Medewerkers- en leidinggevendenenquête	“Ervaring van oudere medewerkers is een voordeel voor het bedrijf”	De Meulenaere (2016); Henry et al. (2015)
DV2 Perceptie	Intergenerationele samenwerking en gelijke behandeling	Medewerkers- en leidinggevendenenquête	“Samenwerking tussen jongere en oudere collega’s verloopt goed”; “Gelijke behandeling van oudere en jongere medewerkers”	Henry et al. (2015); Burmeister et al. (2020); De Meulenaere (2016)
DV2 Perceptie	Ervaren waardering	Medewerkers- en leidinggevendenenquête	“Ik voel me gewaardeerd door mijn collega’s / jongere collega’s / leidinggevende”	De Meulenaere (2016); Henry et al. (2015)
DV3 Kennis	Aard van vakkennis en wijze van verwerving / overdracht	Medewerkers- en leidinggevendenenquête + interview Febelgra/Grafoc	Meerkeuzevragen verwerving en overdracht (zelf doen, meelopen, handleiding, opleiding); “Benodigde kennis staat ergens beschreven”	Nonaka & Takeuchi (1995); Nonaka & Toyama (2003)
DV3 Kennis	Bereidheid kennisoverdracht generativiteit tot en	Medewerkersenquête	“Het is belangrijk kennis door te geven, het geeft me voldoening”; “Ik schrik soms overbodig te worden door kennisoverdracht”	Burmeister et al. (2020); Henry et al. (2015); Fasbender & Gerpott (2022)
DV3 Kennis	Ondersteuning kennisoverdracht voor	Medewerkers- en leidinggevendenenquête + interview	“Werkgever voorziet voldoende tijd en ruimte”; meerkeuze “wat zou helpen om kennis beter over te dragen”	Nonaka & Toyama (2003); Fasbender & Gerpott (2022)
DV4 Retentie	Werkvermogen en motivatiedimensies	Medewerkersenquête	“Ik voel me lichamelijk / mentaal in staat”; “Werk uitdagend zonder overbelasting”; “Belangrijk aan het werk te blijven, los van werkgever”; “Van plan te werken tot pensioenleeftijd”	Kanfer et al. (2013); Pak et al. (2019)
DV4 Retentie	Ondersteuning, flexibiliteit en loopbaancommunicatie	Medewerkers- en leidinggevendenenquête	“Werkgever past werk aan indien nodig”; “Werkgever biedt flexibiliteit”; “Werkgever bespreekt laatste werkjaren”; wens/gebruik-tabel	Pak et al. (2019); Kooij (2010)
DV4 Retentie	Pensioenintenties en doorwerkbereidheid	Medewerkersenquête	“Liever eerder stoppen met werken”; “Langer werken bij goede afspraken”; meerkeuze “wat zou helpen om langer te blijven werken”	Kanfer et al. (2013); Kooij (2010); Federale Pensioendienst (2025)

Enquête leidinggevenden (organisatieperspectief)

Vraagnummer	Vraag	Antwoordmogelijkheden
Achtergrond en context		
1	Wat is uw functie binnen de organisatie?	HR-verantwoordelijke of HR-medewerker / leidinggevende productie / leidinggevende administratie of ondersteunende dienst / lid directie of algemeen management / andere
2	Hoeveel medewerkers van 50 jaar of ouder vallen onder uw directe verantwoordelijkheid?	Geen / 1-5 / 6-10 / 11-20 / Meer dan 20 / Ik weet het niet
3	Hoeveel jaar bent u reeds actief in uw huidige functie?	Minder dan 2 jaar / 2-5 jaar / 6-10 jaar / Meer dan 10 jaar
Perceptie van vergrijzing		
4	De vergrijzing van het personeelsbestand is binnen onze organisatie een actueel en strategisch vraagstuk.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
	De kennis en ervaring van 50-plus medewerkers beschouw ik in de eerste plaats als een strategisch voordeel voor de organisatie.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
	De vergrijzing van het personeelsbestand vormt op korte termijn (1 à 3 jaar) een risico voor de continuïteit van de bedrijfsvoering.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
	Binnen onze organisatie wordt actief nagedacht over de impact van komende pensioneringen.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
5	Beschikt de organisatie over een leeftijdspiramide of personeelsplanning?	Ja, formeel / Ja, beperkt / In ontwikkeling / Nee / Ik weet het niet
Werkvermogen en inzetbaarheid		
6	<i>Hoe schat u het werkvermogen in van de 50-plus medewerkers waarvoor u verantwoordelijk bent?</i>	
	Fysiek werkvermogen van 50-plus medewerkers.	Zeer goed / Eerder goed / Eerder zwak / Zeer zwak
	Mentaal werkvermogen van 50-plus medewerkers.	Zeer goed / Eerder goed / Eerder zwak / Zeer zwak
7	<i>Geef vervolgens aan in welke mate u akkoord gaat met de onderstaande stellingen over ondersteuning en inzetbaarheid.</i>	
	Werkaanpassingen (taakinhoud, werkritme, uurrooster, ergonomie) zijn beschikbaar voor 50-plus medewerkers die fysiek of mentaal aan hun grenzen komen.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
	De organisatie biedt bijscholing of opleiding aan die specifiek is afgestemd op oudere medewerkers (nieuwe machines, digitale tools, procedures).	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord

	Leidinggevendenden beschikken over voldoende handelingsruimte om het werk van een oudere medewerker aan te passen wanneer dat nodig is.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
	Binnen onze organisatie is sprake van een duidelijk leeftijdsbewust HR-beleid.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
8	Indien er binnen uw organisatie sprake is van een leeftijdsbewust HR-beleid, gelieve hier kort toe te lichten wat dit omvat.	Open vraag
Retentie en ondersteuning		
9	Welke van onderstaande maatregelen neemt de organisatie op dit moment om oudere medewerkers gemotiveerd en inzetbaar te houden?	Aanpassing van takenpakket of functie-inhoud (bv. lichter werk) / Aanpassing van werktijden of werkrooster (bv. glijdende uren of deeltijdmogelijkheden) / Extra verlof of loopbaanvermindering voor 50+ / Ergonomische aanpassingen van de werkplek / Waardering of erkenning / Opleidingen of bijscholing / Mentor-, peter- of meterrol voor ervaren medewerkers / Loopbaangesprekken of eindloopbaangesprekken / Financiële of fiscale maatregelen (bv. bonus, premie) / Aandacht voor welzijn en gezondheid (medische check-ups, preventie) / Geen specifieke maatregelen / Andere
10	Op welke manieren worden deze maatregelen gecommuniceerd naar de medewerkers?	Individueel gesprek met de leidinggevende / Functionerings- of loopbaangesprek / Intern personeelsreglement of HR-handboek / Intranet of digitaal platform / Nieuwsbrief of prikbord / Informatiesessies of teamoverleg / De maatregelen worden niet systematisch gecommuniceerd / Andere
11	<i>Geef vervolgens aan in welke mate u akkoord gaat met de onderstaande stellingen:</i>	
	Ik luister actief naar de specifieke behoeften van 50-plus medewerkers om hun functioneren te ondersteunen.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
	De sociale steun die leidinggevendenden bieden is een belangrijke hefboom om oudere medewerkers langer gemotiveerd aan het werk te houden.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
	50-plus medewerkers voelen zich volgens mij binnen onze organisatie gewaardeerd om hun ervaring en expertise.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
12	Frequentie van eindloopbaan- of carrièregesprekken.	Systematisch / Regelmatig / Zelden / Nooit
13	Wat zijn volgens u de voornaamste redenen waarom 50-plus medewerkers vroeger stoppen?	Fysieke belasting van het werk / mentale belasting of werkdruk / Onvoldoende erkenning of waardering / Financieel aantrekkelijke uitstapregelingen / Onvoldoende ontwikkelings- of doorgroeimogelijkheden / Moeizame aansluiting bij digitalisering of nieuwe technologie / Gezondheidsredenen / Privéredenen / Spanningen met jongere collega's of leidinggevendenden / Negatieve beeldvorming over oudere werknemers / Andere
Kennisoverdracht		

14	Hoe verloopt kennisoverdracht wanneer een ervaren medewerker vertrekt?	Gestructureerd traject / Informeel / Ad hoc / Geen georganiseerde overdracht / Ik weet het niet / Andere
15	Welk type kennis is het moeilijkst over te dragen?	Expliciete kennis / Impliciete kennis / Klantenkennis / Interne processen / Technische kennis / Probleemoplossing / Andere
16	<i>Geef vervolgens aan in welke mate u akkoord gaat met de onderstaande stellingen over kennisoverdracht.</i>	
	Binnen onze organisatie wordt systematisch gewerkt met mentorschap, peter- of meterschap of gestructureerd meelopen.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
	De kritieke vakkennis van onze organisatie is voldoende vastgelegd in documenten, procedures of instructies.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
	Er worden binnen onze organisatie voldoende momenten voorzien waarop ervaren en jongere medewerkers samen kunnen werken en kennis kunnen uitwisselen.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
	Oudere medewerkers zijn in het algemeen bereid om hun kennis te delen met jongere collega's.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
	Ervaren medewerkers ervaren voldoening wanneer zij hun expertise doorgeven aan jongere collega's.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
	Sommige ervaren medewerkers zijn terughoudend om kennis te delen omdat zij vrezen aan onmisbaarheid of status in te boeten.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
	Onze organisatie beschouwt kennisoverdracht als een strategische prioriteit.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
17	Welk aandeel van de kritieke vakkennis is vastgelegd?	Minder dan 25% / 25–50% / 51–75% / Meer dan 75% / Ik weet het niet
Intergenerationele samenwerking		
18	<i>Geef vervolgens aan in welke mate u akkoord gaat met de onderstaande stellingen:</i>	
	De samenwerking tussen jongere en oudere medewerkers op de werkvloer verloopt vlot.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
	Oudere en jongere medewerkers worden op dezelfde manier behandeld wat betreft opleiding, doorgroeikansen en werkorganisatie.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
	Er zijn voldoende contactmomenten tussen jongere en oudere medewerkers in de dagelijkse werking.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
	Leeftijdsstereotypen (bv. over leervermogen, flexibiliteit, digitale vaardigheden) spelen binnen onze organisatie nog een rol.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord

	Binnen onze organisatie wordt actief ingezet op een leeftijdsinclusief werkklimaat.	Helemaal akkoord / Eerder akkoord / Eerder niet akkoord / Helemaal niet akkoord
Afsluiting en prioriteiten		
19	Welke drie thema's zou u prioritair aanpakken?	Personeelsplanning en in kaart brengen van pensioneringen / Werkbaarheid en werkaanpassingen voor 50+ / Werkbaarheid en werkaanpassingen voor 50+ / Eindeloopbaanbeleid en carrièregesprekken / Waardering en erkenning van ervaring / Leeftijdsinclusief werkklimaat en beeldvorming / Aantrekken en integreren van jongere medewerkers / Andere
20	Indien u één aspect zou mogen veranderen...	Open vraag
21	Heeft u nog opmerkingen of aandachtspunten?	Open vraag

Enquête medewerkersperspectief

Vraagnummer	Vraag	Antwoordmogelijkheden
Werkbaarheid en inzetbaarheid		
1	<i>Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende stellingen:</i>	
	Ik voel me lichamelijk in staat om mijn huidige werk te blijven doen.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Ik voel me mentaal in staat om mijn huidige werk te blijven doen.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Mijn werk is lichamelijk zwaar.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Mijn werk vraagt veel concentratie en denkwerk.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werk aanpak.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Mijn werk is voldoende afwisselend.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Ik krijg voldoende kansen om nieuwe dingen te leren op het werk.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Ik krijg voldoende bijscholing om mee te zijn met veranderingen in mijn werk (bv. nieuwe machines, technieken, digitale tools).	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
Dagelijkse werkbeleving en motivatie		
2	<i>Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende stellingen:</i>	
	Ik doe mijn werk elke dag met volle inzet.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Mijn werk is uitdagend zonder dat het mij overbelast.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Ik vind het werk dat ik doe zinvol.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet

	In mijn werk kan ik gebruikmaken van mijn ervaring en kennis.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Los van mijn huidige werkgever vind ik het belangrijk om aan het werk te blijven.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Mijn loon en arbeidsvoorwaarden zijn voor mij een belangrijke reden om te blijven werken.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
Samenwerking en perceptie		
3	<i>Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende stellingen:</i>	
	De samenwerking tussen jongere en oudere collega's verloopt goed op mijn werk.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Ik zie de ervaring van oudere medewerkers als een voordeel voor het bedrijf.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Ik voel me gewaardeerd door mijn jongere collega's.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Ik voel me gewaardeerd door mijn collega's.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Ik voel me gewaardeerd door mijn leidinggevende.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
Kennisoverdracht		
4	<i>Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende stellingen:</i>	
	Ik draag mijn kennis en ervaring regelmatig over aan collega's.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Ik vind het belangrijk om mijn kennis door te geven aan jongere collega's; het geeft me voldoening.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Ik heb soms schrik dat ik overbodig word als ik al mijn kennis doorgeef aan jongere collega's.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Mijn werkgever voorziet voldoende tijd en ruimte om kennis over te dragen aan collega's.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	De kennis die nodig is om mijn job goed te doen, staat ergens beschreven (bv. in handleidingen, procedures of instructies).	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
5	De kennis die ik nodig heb voor mijn job wordt vooral verworven...	Op school, via een opleiding of cursus / Uit handleidingen, werkvoorschriften of procedures / Door het zelf te doen en gaandeweg ervaring op te bouwen / Door mee te lopen/kijken naar iemand die het kan en daar uitleg bij te krijgen
6	Hoe wordt kennis op dit moment overgedragen op uw werk?	Door samen te werken op de werkvloer en het al doende op te pikken / Doordat een ervaren collega uitlegt en stap voor stap voordoet hoe iets moet / Via handleidingen, werkvoorschriften of vastgelegde procedures / Door eerst instructies of een handleiding te lezen en het daarna zelf in de praktijk uit te proberen / Informeel, tijdens pauzes of tussendoor / Kennis wordt op dit moment niet of nauwelijks overgedragen / Andere

7	Wat zou volgens u het meest helpen om kennis beter over te dragen?	Meer tijd om samen te werken met de collega die het overneemt / Duidelijkere handleidingen of werkbeschrijvingen / Vaste momenten waarop kennis wordt besproken (bv. werkoverleg, teamvergadering) / Erkenning of waardering voor het doorgeven van kennis / Een vaste begeleider of mentor aanstellen voor nieuwe collega's / Niets, het loopt goed zoals het nu gaat / Andere
Ondersteuning		
8	<i>Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende stellingen:</i>	
	Mijn werkgever past mijn werk aan als dat nodig is (bv. lichter werk, aangepaste taken, ander werkrooster).	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Mijn leidinggevende luistert naar wat ik nodig heb om goed te kunnen blijven werken.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Ik kan rekenen op de steun van mijn collega's als ik die nodig heb.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Mijn werkrooster laat mij toe om mijn werk goed vol te houden.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Mijn werkgever geeft mij de kans om mijn kennis en ervaring door te geven aan jongere collega's (bv. als begeleider of aanspreekpunt).	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Mijn werkgever praat met mij over hoe mijn laatste werkjaren eruit kunnen zien.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Mijn werkgever biedt mij voldoende flexibiliteit in hoe of wanneer ik mijn werk uitvoer.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Op mijn werk worden oudere en jongere medewerkers gelijk behandeld.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Ik weet welke regelingen mijn werkgever aanbiedt om het werk werkbaar te houden op latere leeftijd (bv. aangepast werk, minder uren, mentorrol, andere functie).	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Ik maak gebruik van regelingen die mijn werkgever aanbiedt om het werk werkbaar te houden (bv. aangepast werk, minder uren, mentorrol, andere functie).	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
9	Welke vormen van ondersteuning zou u het liefst krijgen van uw werkgever?	Opleidingen of trainingen om nieuwe vaardigheden te leren / Bijscholing om mijn huidige kennis op peil te houden / Een rol als begeleider of mentor voor jongere collega's / Lichter of aangepast werk, minder uren of een ander werkrooster / Meer waardering of erkenning voor mijn ervaring / Inspraak of betrokkenheid bij beslissingen over mijn werk / Andere
10	Van welke vormen van ondersteuning maakt u op dit moment al gebruik?	Opleidingen of trainingen om nieuwe vaardigheden te leren / Bijscholing om mijn huidige kennis op peil te houden / Een rol als begeleider of mentor voor jongere collega's / Lichter of aangepast werk, minder uren of een ander werkrooster / Meer waardering of erkenning voor

		mijn ervaring / Inspraak of betrokkenheid bij beslissingen over mijn werk / Geen van bovenstaande / Andere
Toekomstperspectief en pensioen		
11	<i>Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende stellingen:</i>	
	Ik ben van plan om te blijven werken tot aan mijn pensioenleeftijd.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Als het mogelijk was, zou ik liever eerder stoppen met werken.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
	Ik zou langer willen blijven werken als mijn werkgever daar goede afspraken over maakt.	Helemaal wel / Eerder wel / Eerder niet / Helemaal niet
12	Wat zou u het meest helpen om langer te kunnen blijven werken?	Lichter of aangepast werk / Minder uren werken / Een andere rol of functie / Meer waardering / Betere begeleiding door mijn leidinggevende / Meer kansen om mijn kennis door te geven / Betere werkomstandigheden / Andere
13	Op welke leeftijd verwacht u met pensioen te gaan?	Open vraag (leeftijd)
Achtergrondkenmerken		
14	Wat is uw leeftijd?	18-24 / 25-34 / 35-44 / 45-54 / 55-65 / Andere
15	Wat is uw geslacht?	Man / Vrouw / Zeg ik liever niet
16	Hoeveel jaar werkt u bij uw huidige werkgever?	Minder dan 1 jaar / 1-5 jaar / 6-10 jaar / 11-20 jaar / Meer dan 20 jaar
17	Hoeveel jaar ervaring heeft u in uw huidige functie?	Open vraag (getal)
18	Werkt u voltijds of deeltijds?	Voltijds / Deeltijds (4/5) / Deeltijds (halftijds of minder)
19	Welk type werk doet u hoofdzakelijk?	Fysiek werk / Zowel fysiek als kantoorwerk / Kantoorwerk
20	Welke omschrijving past het best bij uw dagelijks werk?	Ik sta het grootste deel van de dag op dezelfde plaats en voer herhaaldelijke handelingen uit / Ik sta het grootste deel van de dag op dezelfde plaats, maar beweeg regelmatig en/of wissel af tussen verschillende handelingen / Ik ben het grootste deel van de dag in beweging en sta niet voortdurend op dezelfde plaats / Ik zit het grootste deel van de dag aan een bureau of beeldscherm / Mijn werk is een mix van bovenstaande en verandert sterk van dag tot dag
21	Welke vormen van fysieke belasting komen voor in uw werk?	Ik til, draag of verplaats regelmatig zware materialen zonder hulpmiddelen / Ik til of verplaats zware materialen, maar gebruik daarvoor hulpmiddelen (bv. stapellift, transpallet of heftruck) / Ik maak veel dezelfde bewegingen (bv. buigen, reiken, draaien) / Ik werk in een lawaaierige, stoffige, warme of koude en/of slecht verlichte omgeving / Mijn werk is fysiek niet of nauwelijks belastend / Andere

Leidraad semigestructureerd interview Febelgra en GrafoC

1. Hoe kijken jullie als GRAFOC en Febelgra naar de vergrijzingsproblematiek in de grafische sector? Is dit een thema dat hoog op jullie agenda staat?
2. De sector telt 24% 55-plussers tegenover slechts 7% jongeren. Merken jullie dat individuele bedrijven zich hier voldoende bewust van zijn, of leeft het vooral op sectorniveau?
3. Merken jullie sectorbreed dat bedrijven vergrijzing vooral als probleem benaderen (kosten, fysieke beperkingen), of zien jullie ook bedrijven die het expliciet als een kans zien?
4. Zijn jullie, GRAFOC en Febelgra, actief bezig met het thema vergrijzing en de gevolgen voor kennisoverdracht en retentie? Welke concrete initiatieven of projecten lopen er momenteel? Sensibilisering?
5. Zijn er sectorale werkgroepen, studies of beleidsdocumenten rond vergrijzing en kennisoverdracht?
6. Hoe verdelen jullie de rollen tussen GRAFOC en Febelgra wat betreft deze thema's? Is er één van beide die hier meer eigenaarschap over neemt?
7. De vervangingsvraag bedraagt structureel bijna 10% per jaar. Is dat puur pensioenuitstroom, of spelen ook arbeidsongeschiktheid, SWT of vrijwillig ontslag mee?
8. In mijn onderzoek zie ik een opvallende uitstroom in de leeftijdsgroep vlak vóór de klassieke eindloopbaanleeftijd, niet alleen bij 55-plussers. Is dat een patroon dat jullie sectorbreed herkennen?
9. De pensioenhervorming 2025–2029 maakt vervroegd pensioen moeilijker. Wat is de impact hiervan op de grafische sector, waar fysiek zwaar werk de norm is? Zien jullie een risico op meer uitstroom via arbeidsongeschiktheid?
10. Uit mijn onderzoek blijkt dat de kennisborging in de grafische sector bijna volledig steunt op meelopen (socialisatie) en dat formele documentatie nauwelijks bestaat. Herkennen jullie dat beeld sectorbreed?
11. Bieden jullie momenteel concrete tools aan om bedrijven te helpen impliciete vakkennis vast te leggen: sjablonen voor werkinstructies, video-instructieformats, handleidingen per kernbewerking? Zo ja, wat? Zo nee, is dat iets waar over nagedacht wordt?
12. Zouden jullie vanuit de sector een faciliterende rol kunnen spelen in het standaardiseren van kennisdocumentatie voor kernbewerkingen (drukken, afwerking, kleurenmanagement), of is dat te bedrijfsspecifiek?
13. Hoeveel bedrijven maken effectief gebruik van de mentorenopleiding die GRAFOC aanbiedt? Gaat het om grote bedrijven of ook om KMO's? Zien jullie positieve effecten?
14. De socialisatiefase uit het SECI-model veronderstelt voldoende overlap tussen vertrekkers en opvolgers. Hoe kijken jullie naar die instroomkant: volstaan werkpleklernen en dual learning om de overlap te realiseren die nodig is voor kennisoverdracht?
15. De sector kent drukkersdagen, werkbaarwerkdagen, anciënniteitsdagen en vervroegde anciënniteitsdagen. Hoe worden die ervaren door bedrijven en medewerkers? Zijn ze voldoende om langer werken werkbaar te houden?

16. Zijn er sectorale initiatieven rond geleidelijke afbouw of landingsbanen? In productieomgevingen met ploegendiensten is een klassieke 4/5-regeling vaak moeilijk realiseerbaar. Hoe zien jullie dat?
17. Voeren jullie vanuit de sector een beleid rond loopbaangesprekken of loopbaanbegeleiding? Die zijn bij veel grafische KMO's afwezig.
18. Bieden jullie ondersteuning aan KMO's die geen eigen HR-afdeling hebben om een leeftijdsbewust personeelsbeleid (CAO 104) uit te werken? Zo ja, in welke vorm? Zo nee, zou dat wenselijk zijn?
19. In welke mate kan automatisering de impliciete vakkennis van een ervaren drukker of afwerker daadwerkelijk vervangen?
20. Hoe zien jullie de toekomst van de traditionele beroepen als drukker en drukafwerker: verdwijnen die geleidelijk, of blijft er altijd een kern van ambachtelijke expertise nodig?
22. Hebben jullie een idee of er een kloof is tussen de beschikbaarheid van deze initiatieven en de effectieve toepassing door bedrijven of de bekendheid bij medewerkers?
23. In het kader van mijn bachelorproef heb ik een enquête afgenomen bij Daddy Kate Sint-Pieters-Leeuw en Cartim (N = 38). Zou het relevant en haalbaar zijn om die enquête ook bij andere bedrijven binnen de sector uit te zetten, als een soort benchmark? Zouden GRAFOC of Febelgra daarbij kunnen helpen, bijvoorbeeld door de enquête door te sturen naar bedrijven in jullie netwerk?
24. Is er iets dat ik vanuit mijn onderzoek nog niet benoemd heb, maar dat jullie als essentieel beschouwen voor het thema vergrijzing en kennisoverdracht in de grafische sector?