

Onderzoeksrapportage

Behoud oudere vakkrachten verblijfsrecreatie en zwembaden



Inhoudsopgave

1. Voorwoord	3
2. Samenvatting	4
3. Onderzoeksopzet en uitvoering	5
• Inleiding en korte schets van de branche	5
• Doelstelling en onderzoeksvragen	6
• Aanpak en onderzoeksgroepen	6
4. Onderzoeksresultaten	7
• Desk research	7
• Nadere analyse 'Baan je toekomst'	8
• Interviews met werkgevers	14
• Focusgroepen	15
5. Conclusies en aanbevelingen	19
1.a Op welke wijze blijven ouderen (55+) vitaal inzetbaar in de recreatiesector?	20
1.b Welke maatregelen kunnen getroffen worden om ouderen vitaal inzetbaar te laten blijven?	21
1.c Op welke wijze kan kennisoverdracht plaatsvinden tussen oud en jong?	22
1.d Welke maatregelen zijn nodig om kennismanagement te faciliteren?	23
6. Bijlagen	24
Bijlage 1. Nadere analyse naar leeftijd rapport 'Baan je toekomst' (Rijnland Advies)	
Bijlage 2. Vragenlijst werkgevers en geanonimiseerde resultaten	
Bijlage 3a. Verslag focusgroep zwembaden	
Bijlage 3b. Verslag focusgroep verblijfsrecreatie	
Bijlage 4. Bronnen theoretische verkenning	

1. Voorwoord

Het onderzoek 'behoud oudere vakkrachten' heeft een sterke link met duurzame inzetbaarheid dat er onder andere om draait dat mensen tot op hogere leeftijd vitaal en gezond kunnen blijven doorwerken. De noodzaak hiertoe komt o.a. voort de verhoging van de pensioenleeftijd en het streven om pensioenen, de AOW en de sociale zekerheid ook in de toekomst betaalbaar te houden. Daarnaast zijn er demografische ontwikkelingen en daarmee samenhangende veranderingen van de arbeidsmarkt. Naar verwachting trekt de vraag naar arbeid nog voor 2020 aan, terwijl tegelijkertijd de instroom van jonge werknemers afneemt en de werkende beroepsbevolking krimpt en ouder wordt. Tevens verandert de arbeidsmarkt als gevolg van technologische ontwikkelingen en globalisering. Door die ontwikkelingen verliezen kennis en vaardigheden steeds sneller hun houdbaarheid. Het stimuleren van langer, gezond en productief doorwerken is daarmee van belang om te het anticiperen op bovengenoemde ontwikkelingen.

Binnen de recreatiesector is door SFRecreatie in de afgelopen jaren een aantal stappen gezet om verschillen in behoeften tussen generaties onder de aandacht te brengen. Denk hierbij aan generatiemanagement 'Professioneel met personeel', maatregelen die zijn opgenomen in de arbocatalogus recreatie en de cursussen praktijkbegeleider (senior). Uit het intersectorale onderzoek in het kader van duurzame inzetbaarheid Baan je Toekomst recreatie (2014), bleek dat de kans dat ouderen de sector verlaten door gebrek aan uitdaging in het werk en/of zware fysieke en psychische belasting relatief groot was. Wanneer ouderen uitvallen of de sector verlaten, nemen zij hun kennis en ervaring mee. Om ervoor te zorgen dat oudere medewerkers op een optimale manier tot aan hun pensioen in de sector kunnen blijven werken, zijn aanvullende maatregelen nodig. Maatregelen die ook waarborgen dat de kennis, vaardigheden en arbeidsethos van oudere medewerkers worden doorgegeven aan volgende generaties.

Om dit onderwerp verder te onderzoeken en tot concrete maatregelen te komen is een aanvraag gedaan voor subsidie via het sectorplan. In dit rapport presenteren we de conclusies van het onderzoek dat is uitgevoerd in 2015.

Bedankt worden de regiomanagers van RECRON, de door hen geïnterviewde ondernemers uit de sector en de deelnemers uit de focusgroepen.

Gorinchem, april 2016

2. Samenvatting

De sector verblijfsrecreatie en zwembaden kenmerkt zich door kleine MKB-bedrijven en een beperkt aantal grotere (keten)bedrijven waar veelal seizoensmatig gewerkt wordt. Bedrijven in de verblijfsrecreatie zijn vooral gelegen in dunbevolkt landelijk gebied, waar vergrijzing en ontgroening het hoogst zijn. Door demografische ontwikkelingen neemt de beroepsbevolking af, om te anticiperen op de gevolgen voor de sector is onderzocht of en welke concrete maatregelen genomen kunnen worden om oudere vakkrachten vitaal inzetbaar te houden en kennis en vaardigheden voor de sector te behouden.

Naast de dreigende schaarste in kwantitatieve zin is er ook een kwalitatief probleem: kwalificatieveroudering en motivatieveroudering. De spanning tussen fysieke capaciteiten, veranderende werkbehoeften en motivatie versus langer vitaal en doorwerken en eisen vanuit een vernieuwende markt vraagt om sturing en maatregelen.

Oudere werknemers hechten aan zekerheid en zijn over het algemeen trouw en loyaal en voelen zich gewaardeerd door het bedrijf waar ze werken. Er is wel degelijk aandacht voor opleiding en ontwikkeling, maar deze is onvoldoende structureel. En ook al geven oudere werknemers aan op dit moment geen tot weinig fysieke en mentale belasting te ondervinden, men verwacht dat dit in de toekomst zeker zal toenemen. Ook werkgevers benadrukken de betrouwbaarheid, stabiliteit en kennis van zaken van de oudere werknemers. Er zijn veel goede voorbeelden waaruit creativiteit blijkt om medewerkers vitaal en tevreden aan het werk te houden. Ook hier geldt dat het vaak ontbreekt aan een structurele visie een aanpak. Men heeft behoefte aan een preventieve aanpak waarin in voor een langere termijn personeelsbeleid en opleidingsbeleid op elkaar afgestemd zijn. Ondersteuning vanuit SFRecreatie in de vorm van voorlichting, begeleiding en scholing, zowel voor werknemers als werkgevers en specifiek gericht op de leeftijdscategorie 55+ is wenselijk. Werknemers geven aan dat bezuinigingen de werkdruk verhogen, juist de groep oudere werknemers ondervindt hiervan problemen door verhoogde fysieke en mentale belasting. Werknemers zijn zich zeer goed bewust van het belang van om vitaal te blijven en erkennen ook hun persoonlijke verantwoordelijkheid hierin. SFRecreatie kan ook hierin faciliteren met voorlichting, trainingen en tools. De bekendheid met het huidige aanbod van cursussen en de subsidiemogelijkheden is beperkt. Om de werkwaarden, kennis en vaardigheden en arbeidsethos over te brengen op jonge vakkrachten is ruimte en tijd nodig. Oudere vakkrachten kunnen en willen hierin betrokken worden, de erkenning van meesterschap en de overdracht van kennis dragen bij aan de positieve gevoelens waaraan juist oudere werknemers zoveel waarde hechten. De aanbevelingen uit dit onderzoek richten zich dan ook vooral op het geven van meer regie aan de medewerker, het structureel benutten van senioriteit en kennis die er bij werknemers en werkgevers aanwezig is en op het faciliteren van instrumenten en hulpmiddelen vanuit SFRecreatie.

3. Onderzoeksopzet en uitvoering

Inleiding en korte schets van de branche

SFRecreatie heeft in 2014 het onderzoek 'Baan je toekomst' laten uitvoeren onder werkgevers en werknemers in de verblijfsrecreatie en bij zwembaden, een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid in de recreatiesector. Hieruit kwamen grote verschillen naar voren in werkbeleving en behoeften tussen 'jongere' en oudere medewerkers. Aangezien een groot gedeelte van de medewerkers in de sector (vooral bij zwembaden) tot de 'ouderen' behoort, heeft het bestuur van SFRecreatie besloten nader te onderzoeken wat ouderen nodig hebben om goed te kunnen (blijven) functioneren en zo goed mogelijk hun kennis en arbeidsethos te kunnen overdragen aan jongere generaties.

De onderzoeksgegevens zijn verkregen uit literatuuronderzoek en een nadere analyse van de onderzoeksgegevens van Baan je Toekomst (2014), waarin de data is gespecificeerd naar leeftijdsklasse (49 jaar en jonger en 50 jaar en ouder). Verder heeft er een enquête plaatsgevonden onder werkgevers en is in focusgroepen de visie van medewerkers gevraagd. In de bijlagen zijn de gehele nadere analyse van Baan je toekomst, de vragenlijst die is afgenomen bij werkgevers en de verslagen van de focusgroepen terug opgenomen.

De recreatiebranche heeft enkele bepalende structuurkenmerken. De sector kenmerkt zich door veel kleine mkb-bedrijven en een handjevol grote (keten)bedrijven met kleine locaties. Het seizoensmatige karakter speelt in de verblijfsrecreatie een grote rol. De seizoensschommelingen maken de sector erg gevoelig voor personeelsverloop. Daarbij heeft de invoering van de Wet Werk en Zekerheid (WWZ) ernstige nadelige gevolgen voor de sector waar medewerkers veelal met tijdelijke contracten werken. Bij de start van een nieuw recreatieseizoen is het voor werkgevers altijd weer de vraag of er voldoende aanbod aan medewerkers is. Dit risico wordt groter naarmate de arbeidsmarkt knapper wordt. In de verblijfsrecreatie werken bovendien veel jongeren; het zijn vaak studenten die dit werk naast hun opleiding doen. Zij zijn onervaren in het recreatievak en moeten opgeleid en begeleid worden. Voor beide subsectoren geldt dat onregelmatige werktijden en werken in het weekend er gewoon bij hoort. Binnen de (sub)sector en ook zelfs binnen bedrijven is een grote variatie aan functies te onderscheiden. Niet alleen wordt het voor bedrijven in de sector moeilijker om geschikte werknemers te vinden, naar verwachting groeit de vraag naar recreatieve activiteiten door de vergrijzing. De 'nieuwerwets' gepensioneerden zijn financieel draagkrachtig en langer gezond, zij kunnen en willen meer recreëren. Deze doelgroep is in toeristisch-recreatief opzicht interessant en vragen om innovaties in het productaanbod en dienstverlening. Om de sector te kunnen laten groeien, moeten de kansen op gebied van (sociale) innovaties en het inspelen op de wensen en behoeften van (groepen) gasten gegrepen worden.

Door de vergrijzing en ontgroening zal in Nederland de beroepsbevolking afnemen. Bedrijven in de verblijfsrecreatie zijn vooral gesitueerd in landelijke relatief dunbevolkte gebieden die op dit moment het sterkst vergrijzen en ontgroenen. Dit wordt voor een klein gedeelte opgevangen doordat langer wordt doorgewerkt. Op de (middel)lange termijn ontstaan door vergrijzing en ontgroening knelpunten op de arbeidsmarkt. Het is ook voor de recreatiesector onzeker of in de toekomst voldoende (gekwalificeerd) personeel beschikbaar is om alle vacatures te vervullen. Dit risico wordt versterkt door het seizoensmatige karakter van de sector. De recreatiesector krijgt te maken met toenemende concurrentie binnen de arbeidsintensieve dienstensector; ook in andere sectoren neemt de run op 'handjes' én op arbeidskrachten die ingesteld zijn op dienstverlening toe.

De sector recreatie is opgedeeld in verschillende categorieën werkgevers. We voorzien dat eventuele maatregelen voor grote en kleine werkgevers anders zijn. Om deze redenen onderscheiden we de volgende groepen:

Zwembaden klein	loonsom gelijk aan of kleiner dan € 450.000
Zwembaden groot	loonsom groter dan € 450.000
Verblijfsrecreatie klein	loonsom gelijk aan of kleiner dan € 450.000
Verblijfsrecreatie groot	loonsom groter dan € 450.000

Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is om concrete maatregelen te formuleren over hoe oudere vakkrachten (55+) vitaal inzetbaar kunnen blijven in de recreatiesector, waardoor hun vaardigheden doorgegeven worden zodat uiteindelijk ook jonge werknemers hiervan profiteren. Hiertoe zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- 1a. Op welke wijze blijven ouderen (55+) vitaal inzetbaar in de recreatiesector?
- 1b. Welke maatregelen kunnen getroffen worden om ouderen vitaal inzetbaar te laten blijven?
- 2a. Op welke wijze kan kennisoverdracht plaatsvinden tussen oud en jong?
- 2b. Welke maatregelen zijn nodig om kennismanagement te faciliteren?

Aanpak en onderzoeksgroepen

In het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende bronnen van informatie.

Desk research

In de eerste fase van het onderzoek is een beknopte theoretische verkenning uitgevoerd. Dit is onder andere gedaan aan de hand van artikelen van TNO (Arbobalans 2014, Duurzame inzetbaarheid in perspectief), Manpower (HR-strategieën voor de oudere werknemer), Maastricht University (Oudere werknemers en scholing), HR-trends 2015, Masterclass Generatiemanagement recreatie en SCP (Vraag naar arbeid 2013). Dit heeft geleid tot inzichten en kader voor het verdere onderzoeksverloop.

Nadere analyse van 'Baan je Toekomst Recreatie'

De respons van het onderzoek Baan je toekomst in de recreatie in 2014 bedroeg 389 ingevulde vragenlijsten. Hiervan valt 22% (84 respondenten) in de categorie 50 jaar en ouder, dat aantal is hoog genoeg om deze groep apart te analyseren. De leeftijdsgrens is niet bij 55 gelegd, omdat de groep dan te klein zou zijn om significante onderzoeksresultaten te verkrijgen. De informatie die we uit deze nadere analyse halen geeft ons toch veel inzicht. Waar relevant wordt dit verschil meegenomen in de conclusies. Onder de tabellen staat aangegeven of de resultaten significant zijn of niet (onnauwkeurigheidsmarge 5%).

Vragenlijst (werkgevers)

De vragenlijst voor de werkgevers is gemaakt in samenwerking met de vakgroep Arbeidsmarkt en Arbo en is afgenomen door de regiomanagers van RECRON. In totaal zijn er 17 interviews afgenomen. In deze steekproef genomen is rekening gehouden met de vier vooraf gedefinieerde categorieën van bedrijven en spreiding over het land.

Focusgroepen (werknemers)

Er hebben twee bijeenkomsten met werknemers plaatsgevonden. Eén voor zwembaden (9 november 2015 bij de Brancheraad Zwembaden van FNV Publiek Belang) en één voor de verblijfsrecreatie (24 november 2015 bij de cao-commissie FNV Recreatie).

4. Onderzoeksresultaten

Desk research

Duurzame inzetbaarheid

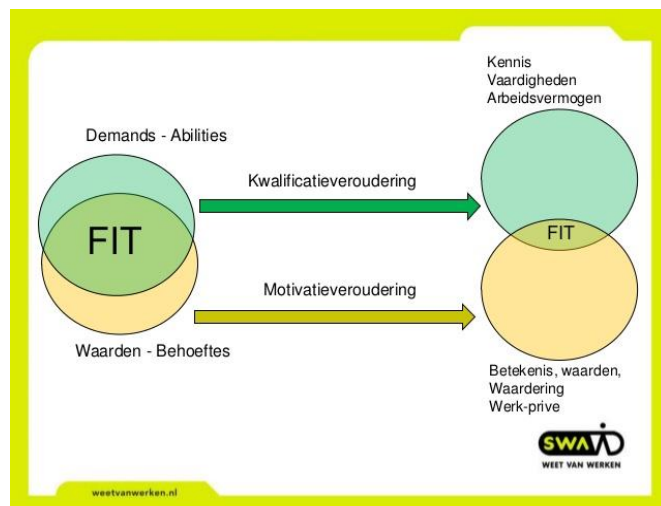
Duurzame inzetbaarheid staat al geruime tijd in toenemende mate op de politieke en maatschappelijke agenda. Van der Klink (2010) definieert duurzame inzetbaarheid als volgt: 'Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren'. Demografische ontwikkelingen als vergrijzing en ontgroening van de (beroeps)bevolking spelen hierin een dominante rol.

Personele schaarste en druk op sociale zekerheid

Er zijn verschillende maatregelen genomen om de druk op de sociale zekerheid te verminderen (Duurzame inzetbaarheid in perspectief, TNO 2014), zoals het beëindigen van vervroegde uittrederoutes (VUT) en verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd naar uiteindelijk 67 jaar. De verwachting is echter dat deze maatregelen alleen niet voldoende zijn om de verwachte personele schaarste in te vullen.

Te weinig geschikt personeel door misfit

TNO geeft aan dat er naast de schaarste in kwantitatieve zin is er ook sprake van een mogelijke kwalitatieve mismatch en daarmee een probleem van inzetbaarheid van personeel. Dit vindt zijn oorzaak in twee processen: *kwalificatieveroudering* en *motivatieveroudering*. Het proces van kwalificatieveroudering impliceert het ontstaan van een misfit tussen de kwalificaties die voor het werk gevraagd worden en de kwalificatie waarover een werknemer beschikt. Kwalificatieveroudering ontstaat uit de discrepantie tussen de fysieke capaciteiten en/of kennis en vaardigheden die een persoon biedt en de capaciteiten en kennis en vaardigheden die een baan vraagt. De veroudering kan ontstaan doordat de fysieke of mentale capaciteiten van een medewerker zelf afnemen en/of doordat de behoefte aan capaciteiten en/of kennis en vaardigheden van een bedrijf of samenleving veranderen. Het proces van *motivatieveroudering* impliceert het ontstaan van een misfit tussen wat een werknemer motiveert en wat het werk (nog) biedt. Motivatieveroudering ontstaat tussen werk enerzijds en werkbehoeften en -motieven anderzijds. Werkwaarden verschillen tussen bepaalde werknemerskenmerken, bijvoorbeeld opleidingsniveau en leeftijd. Ten aanzien van leeftijd beschrijven Stramov-Roßnagel & Hertel (2010) dat het belang van werk bij werknemers van 55 jaar en ouder afneemt, ten gunste van het belang van familie en gezondheid. Ook is er een toenemend belang van sociale relaties op het werk ten koste van de meer 'harde' waarden, zoals invloed, salaris en carrière. De waarden zoals leren en zelfverwezenlijking blijven over de tijd even belangrijk. Jongere medewerkers streven meer naar het vergaren van meer bronnen, terwijl ouderen een focus hebben op behoud van wat ze belangrijk vinden.



Bron: www.weetvanwerken.nl

Daarbij kan verlies van motivatie voor sommige taken gecompenseerd worden door winst in motivatie voor andere taken. Hoe ouder de werknemer is, des te meer focus er is op emotionele waarden; dit levert voor hen bij aan hun psychisch welbevinden.

Nadere analyse data Baan je toekomst

Profiel van de werknemers

In totaal hebben 389 werknemers in de recreatiebranche de vragenlijst ingevuld, daarvan vallen 84 respondenten in de leeftijdsgroep vijftig jaar en ouder, dat is 22% van het totaal. Tweederde van de respondenten is vrouw. Tweederde van de medewerkers in de recreatie heeft een beroepsopleiding als hoogst afgemaakte opleiding. Daarvan heeft 43% een opleiding op mbo-niveau en een kwart (24%) een afgeronde opleiding op hbo- of universitair niveau. Een verdeling van opleidingsniveau naar leeftijd laat zien dat meer jongeren nog geen beroepsdiploma hebben en dat de 50-plussers significant vaker een opleiding op vmbo-niveau hebben. De medewerkers zijn werkzaam bij verschillende typen bedrijven: bungalowparken (inclusief groepsaccommodaties), zwembaden en campings. Bijna de helft van de 50-plussers werkt bij een zwembad, de jongere leeftijdscategorie werkt meer gespreid over de branches.

Belangrijkste activiteit bedrijf	Leeftijd		Totaal
	< 49 jaar	>50 jaar	
bungalowpark	34%	26%	32%
zwembad	27%	48%	31%
camping	26%	18%	24%
anders	13%	8%	12%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verschil statistisch significant: ja

Gemiddeld hebben de bedrijven 57 medewerkers in dienst. Van de 50-plussers werkt ruim de helft in een bedrijf met 21 tot en met 50 medewerkers. De groep tot en met 49 jaar werkt vaker bij een bedrijf tot 10 medewerkers of juist een groter bedrijf met meer dan 50 medewerkers. De functies 'medewerker' (gemiddeld 75%) en leidinggevende (gemiddeld 20%) komen het vaakst voor, er is geen significant verschil tussen de leeftijdscategorieën. Iets meer dan de helft (53%) van de medewerkers heeft een vast dienstverband (voor onbepaalde tijd). Gemiddeld werken medewerkers in de recreatiesector 24 uur per week, dat aantal is voor beide groepen medewerkers gelijk. De groep oudere medewerkers werkt gemiddeld 15 jaar en 10 maanden bij het huidige bedrijf en bijna 19 jaar in de sector. De groep medewerkers tot en met 49 jaar werkt gemiddeld 5 jaar en 10 maanden bij het huidige bedrijf en bijna 8 jaar in de recreatiesector.

Een kwart (25%) van de medewerkers heeft een tijdelijk contract en 21% een oproepcontract of 0-urencontract. De oudere medewerkers hebben significant vaker een vast contract.

Soort dienstverband	Leeftijd		Leeftijd
	< 49 jaar	>50 jaar	
contract voor onbepaalde tijd	45%	80%	53%
tijdelijk contract (voor bepaalde tijd)	28%	13%	25%
oproepcontract of 0-urencontract	25%	7%	21%
anders	2%	0%	2%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verschil statistisch significant: ja

Trots op het werk

Van de medewerkers voelt 58% zich gewaardeerd in het werk, een derde antwoordt neutraal en 9% voelt zich niet gewaardeerd. De jonge leeftijdsgroep voelt zich vaker onvoldoende gewaardeerd dan de 50-plussers.

Voel je je gewaardeerd in je werk?	Leeftijd		Leeftijd
	< 49 jaar	>50 jaar	
Ja, ik voel me voldoende gewaardeerd	58%	58%	58%
Ik voel me niet voldoende, maar ook niet onvoldoende gewaardeerd	32%	39%	33%
Nee, ik voel me onvoldoende gewaardeerd	10%	2%	9%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verschil statistisch significant: ja

Driekwart (76%) van de ondervraagden heeft altijd plezier in het werk, 21% soms, 2% zelden en 1% nooit. Er is geen significant verschil tussen de leeftijdscategorieën. Ten aanzien van hulp of informatie van collega's of leidinggevenden als men daar om vraagt, vindt 60% van de medewerkers dat genoeg. 31% zegt die hulp enigszins te krijgen en 8% vindt het onvoldoende.

Opleidingsmogelijkheden en ervaring

Wat betreft opleidingsmogelijkheden vindt 51% van de ondervraagden dat de werkgever voldoende mogelijkheden biedt. Van die groep zegt 46% dat de werkgever hen niet concreet een opleiding heeft aangeboden, maar dat men wel weet dat er voldoende mogelijkheden zijn (23% van het totaal). De 50-plussers vinden vaker dat de werkgever voldoende opleidingsmogelijkheden biedt (61%). De meeste (81%) medewerkers bezitten naar eigen zeggen voldoende werkervaring voor hun huidige baan, opvallend is dat de oudere medewerkers significant vaker zeggen dat men teveel werkervaring heeft (26% t.o.v. 14%).

Afspraken over de eigen ontwikkeling

Er is gevraagd wat medewerkers zelf doen om zo goed mogelijk bij te blijven in het vak. De meeste mensen (63%) leren van collega's, verder volgt men cursussen (21%) of een beroepsopleiding (7%). Eénvijfde (19%) doet zelf niets om goed bij te blijven in het vak (de respondenten konden meerdere antwoorden geven).

Waar het gaat over de eigen ontwikkeling vindt 81% vindt het goed om hierover afspraken te maken met de leidinggevende. Hiervan zegt 42% dat dit al is gebeurd en 39% zou het wel willen. Voor 19% is het niet nodig om afspraken te maken. Van de 50-plussers zegt 54%, (dat is significant meer) dat er al afspraken met de leidinggevende gemaakt zijn over de eigen ontwikkeling. Waar die afspraken over gaan of over zouden moeten gaan, staat in het overzicht hieronder. Het volgen van korte cursussen, coaching op de werkvloer en carrièremogelijkheden worden het vaakst genoemd. De respondenten konden meerdere antwoorden geven.

Afspraken over eigen ontwikkeling	Leeftijd		Leeftijd
	< 49 jaar	> 50 jaar	
volgen van korte cursussen	41%	33%	40%
coaching op de werkvloer	37%	40%	37%
carrière mogelijkheden	33%	25%	31%
loopbaanplanning/-check/-advies	25%	14%	22%
ervaring opdoen in een andere functie	20%	15%	19%
ervaring opdoen in een hogere functie	17%	6%	14%
volgen van beroepsopleidingen	10%	4%	9%
gebruik maken van EVC	6%	6%	6%
ervaring opdoen bij een ander bedrijf	5%	6%	5%
ervaring opdoen in andere branche/sector	4%	2%	4%
iets anders	4%	9%	5%
Totaal	n=246	n=70	n=316

Verschil statistisch significant: nee

Bij bijna tweederde (63%) van de bedrijven wordt er gesproken over de plannen die het bedrijf met de werknemers heeft. Bij 40% is er wel eens over gesproken en bij bijna een kwart (23%) gebeurt dit jaarlijks. Bij meer dan een derde (37%) is er nog nooit een gesprek geweest over bijvoorbeeld de functie of welke rol de medewerker heeft in de toekomst in het bedrijf. Een derde van de 50-plussers heeft elk jaar een gesprek over de plannen. Bij de jongere leeftijdsgroep ligt het percentage incidentele gesprekken hoger.

Gesprek over plannen met werknemer	Leeftijd		Leeftijd
	< 49 jaar	> 50 jaar	
Ja, daar is wel eens over gesproken	42%	35%	40%
Ja, elk jaar	21%	32%	23%
Nee, nog nooit over gesproken	37%	33%	37%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verschil statistisch significant: ja

Vitaliteit

Ten aanzien van vitaliteit is aan de werknemers is gevraagd hoe zij hun werk ervaren en hoe het met de belastbaarheid zit. Heeft men op dit moment last doordat men pijn heeft of te moe wordt of heeft men last van psychische belasting dat zich bijvoorbeeld uit in hoofdpijn of stress wanneer men over het werk nadenkt? Er op dit punt geen significant verschil tussen de leeftijdscategorieën. Van de respondenten zegt 58% helemaal geen last van lichamelijke belasting te hebben en 34% wel, waarvan 4% veel. Wat betreft geestelijke/psychische belasting geeft 21% van de werknemers aan last te ondervinden, waarvan 4% veel en 73% zegt daarentegen er helemaal geen last te hebben.

Oudere medewerkers verwachten significant vaker dat men er in de toekomst meer last van klachten zal krijgen: 23% van de 50-plussers tegenover 11% van de medewerkers onder de 50 jaar.

Van alle ondervraagden zegt 27% dat het bedrijf waar men werkt iets doet om werknemers gezond en fit aan het werk te houden. Bij 55% is dat niet het geval en 17% weet het niet. Ook is aan de werknemers gevraagd wat men zelf doet om fit, gezond en productief aan het werk te blijven. Bijna alle ondervraagden geven aan iets te doen. De werknemers konden meerdere antwoorden geven.

Doe je zelf iets om fit, gezond en productief te blijven?	Leeftijd		Totaal
	< 49 jaar	>50 jaar	
leef gezond (voldoende rust nemen, sporten/bewegen)	60%	74%	63%
beweeg genoeg, sport	62%	52%	60%
eet gezond	55%	64%	57%
blijf bij in mijn vak (lezen vakbladen, leren van een collega)	32%	36%	33%
niets	3%	1%	3%
iets anders	3%	1%	3%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: nee

Van de ondervraagden zou 40% in de toekomst afspraken willen maken met de leidinggevende over wat er gedaan kan worden om fit te blijven, zowel door het bedrijf als door medewerkers zelf. De 50-plussers willen significant vaker afspraken maken over hoe fit te blijven.

Zou men afspraken willen maken met leidinggevende over fit blijven?	Leeftijd		Totaal
	< 49 jaar	>50 jaar	
ja	36%	52%	40%
nee	64%	48%	60%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: ja

De jongere werknemers willen vaker afspraken over scholing en sporten, terwijl de 50-plussers vaker over werkinhouden afspraken willen maken.

Afspraken over fit blijven	Leeftijd		Totaal
	< 49 jaar	>50 jaar	
gezonde werkplek (Arbo verantwoord)	47%	48%	47%
scholing	50%	34%	45%
sporten	47%	34%	44%
werkinhoud	37%	43%	39%
werkrooster	41%	34%	39%
aantal te werken uren per week/maand	30%	32%	31%
lichamelijke werkbelasting	27%	20%	25%
regelmogelijkheden (zelf bepalen tempo, volgorde taken en werkonderbrekingen)	21%	20%	21%
gezonde voeding	25%	7%	19%
psychische werkbelasting	21%	14%	19%
gezonde leefwijze	12%	11%	12%
extra vakantiedagen	12%	9%	11%
anders	4%	14%	6%
Totaal	n=110	n=44	n=154

Verskil statistisch significant: nee

De toekomst

Aan de medewerkers is gevraagd of men van plan is een andere baan te zoeken. 80% van de medewerkers wil de huidige baan de komende drie jaar behouden. Oudere medewerkers willen hun baan vaker houden: 96% van de 50-plussers tegenover 76% van de medewerkers onder de 50 jaar. 10% van de medewerkers onder de 50 jaar is al op zoek naar een andere baan, terwijl dat bij de 50-plussers 1% is.

Wil je je baan de komende drie jaar houden?	Leeftijd		Totaal
	< 49 jaar	>50 jaar	
ja, ik wil deze baan houden en ga geen andere baan zoeken	34%	67%	41%
ja, ik wil deze baan wel houden, maar ik kijk ook om me heen naar andere banen	42%	29%	39%
nee, ik wil deze baan niet houden en ga de komende jaren op zoek naar een andere baan	13%	4%	12%
nee, ik ben al serieus op zoek naar een andere baan	10%	1%	8%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: ja

84% van de medewerkers denkt dat men deze baan de komende drie jaar ook kan houden. Als belangrijkste drie redenen om van baan te wisselen worden salaris, weinig doorgroeimogelijkheden en de werksfeer het vaakst genoemd.

Belangrijkste redenen om van baan te wisselen	Leeftijd		Totaal
	< 49 jaar	> 50 jaar	
salaris	46%	23%	41%
weinig carrière/doorgroeimogelijkheden	34%	14%	30%
werksfeer	25%	29%	25%
inhoud van het werk (taken)	22%	13%	20%
werktijden	19%	14%	18%
lichamelijke belasting	10%	27%	14%
privé-werkbalans moeilijk	14%	6%	13%
werkdruk	10%	15%	11%
reistijd	10%	8%	10%
soort werk	9%	13%	10%
leeftijd	8%	19%	10%
weinig opleidingsmogelijkheden	10%	5%	9%
psychische belasting	5%	2%	4%
weinig regelmogelijkheden (zelf bepalen tempo, volgorde taken)	3%	4%	3%
anders	18%	27%	20%
Totaal	n=305	n=84	n=389

Verskil statistisch significant: nee

Oudere medewerkers scoren hoger op werksfeer (29%), lichamelijke belasting (27%), werkdruk (15%), leeftijd (19%) en soort werk (13%).

Op de vraag naar welke andere branche men mogelijk zou willen overstappen, worden zorg en overheid/onderwijs het meest genoemd.

Overstap naar andere branches	Leeftijd		Totaal
	< 49 jaar	> 50 jaar	
gezondheids- en welzijnszorg, sport	28%	26%	28%
overheid, onderwijs	22%	12%	20%
financiële of zakelijke dienstverlening	19%	12%	17%
handel (winkels)	17%	11%	16%
horeca	16%	7%	14%
techniek	9%	11%	10%
vervoer, communicatie	8%	7%	8%
landbouw, industrie, bouw	4%	1%	4%
groen (hoveniers)	4%	1%	3%
schoonmaak	3%	4%	3%
beveiliging	2%	2%	2%
anders	21%	24%	22%
Totaal	n=305	n=84	n=389

Verskil statistisch significant: nee

Interviews met werkgevers

Voor- en nadelen van oudere werknemers

Er zijn 17 interviews afgenomen bij werkgevers (in de bijlage is de vragenlijst opgenomen). Vooral de respons uit de open vragen levert interessante informatie op. Als voordeel van medewerkers van 50 jaar en ouder wordt vooral de ervaring genoemd. Dit uit zich in betrouwbaarheid, stabiliteit, overwicht in de hiërarchie (bijvoorbeeld richting jongere seizoenskrachten), bewaking van de cultuur en het hebben van kennis van zaken en hart voor de zaak. Ouderen komen in de sales betrouwbaarder over en leveren richting de gasten een stuk senioriteit die op prijs gesteld wordt. Het verloop onder oudere werknemers is lager dan onder jongere.

Op de vraag welke nadelen men ziet in oudere medewerkers worden de volgende zaken genoemd. Wanneer oudere medewerkers ziek worden duurt de ziekteperiode doorgaans langer. Sommige functies zijn vrij zwaar (onregelmatige werktijden en seizoenswerk), oudere werknemers hebben niet altijd de optimale fysieke gesteldheid of flexibiliteit. Verder wordt genoemd dat het leervermogen, productiviteit en vermogen om te veranderen kleiner is, bijvoorbeeld waar het gaat om nieuwe technieken of inspelen op veranderende markten. Daarnaast hebben ouderen meer vakantiedagen en hogere loonkosten.

Er worden bijna geen maatregelen genomen om de fysieke werkomgeving of het werk zelf aan te passen voor een oudere medewerker. Eén bedrijf (zwembad) geeft oudere werknemers bewust een andere functie (personeelsplanning) die minder fysiek belastend is.

Overdracht van kennis en vaardigheden

De overdracht van kennis en vaardigheden wordt bij bijna alle geïnterviewde bedrijven opgepakt. Bij de helft van de ondervraagde bedrijven gebeurt dat structureel, daar ligt er een procedure en een planning aan ten grondslag en zijn er soms ook daadwerkelijk scholingsbudgetten gereserveerd. De overige bedrijven geven aan dat het 'vanzelf' gaat, meestal betekent dat dat er in een regulier werkoverleg kennisoverdracht plaatsvindt. Ongeveer de helft van de ondervraagde bedrijven stemt het personeelsbeleid en de opleidingsplannen af met een langetermijnplanning en groeitrends.

Good practices

In de interviews is er gevraagd naar 'good practices' die bedrijven hebben met hun inspanningen om het maximale te halen uit oudere vakkrachten. Dit gebeurt onder andere door het gebruiken van competenties en emoties (levenswijsheid) die medewerkers buiten hun werkkring hebben opgedaan. Zo zet men medewerkers in voor een doelgroep die dezelfde taal spreekt, bijvoorbeeld 'zwemmen voor ouderen'. Een ander voorbeeld is het inzetten van een handige schoonmaakmedewerker in een combifunctie als handyman, waardoor hij meer lol in zijn werk heeft en er minder fysieke belasting is. Aandacht voor de wensen of noodzaak van opleiding en ontwikkeling en het afstemmen houdt medewerkers tevreden. Een bedrijf geeft aan dat ze haar best doet om personeelsleden in de laatste jaren naar hun pensioen een zachte landing te bezorgen als dat nodig is. Het uitgangspunt is dat mensen tevreden en met plezier aan het werk zijn, zorg dus voor uitdagingen. We vragen ook altijd: 'Wat kun je voor de organisatie betekenen?', de verantwoording wordt ook neergelegd bij mensen zelf neer. Dat creëert ook eigen eigentijdse, frisse en gedragen oplossingen. Mensen pakken er dan vaak er spontaan een taak bij omdat men dat leuk vindt, de eigen kwaliteit of interesse in kwijt kan. Verder wordt er gebruik gemaakt van personeelsleden die we als ambassadeurs in de organisatie inzetten. Ze hebben een vertrouwenspersoonfunctie of zijn gewoon aanspreekpunt. Dat werkt prima.

Hoe kan SFRecreatie helpen

Als laatste is gevraagd op welke manier de sector en/of SFRecreatie kan helpen om oudere vakkrachten te behouden. Hiervoor doet men vooral suggesties m.b.t. het aanbieden van voorlichting, begeleiding of scholing, zowel voor werknemers als werkgevers. Het ontwikkelen van een standaardinwerkprogramma zodat kennisoverdracht beter gestructureerd wordt, met name waar het gericht is op medewerkers (hulpkrachten) in piekperiodes in het hoogseizoen. Oudere werknemers blijven interessant als hun kennis up-to-date is, het organiseren en aanbieden van bijscholingscursussen kan daarbij helpen. Veelal is er maatwerk nodig, SFRecreatie zou bijvoorbeeld een specifieke 'ouderendag' kunnen organiseren voor personeelsfunctionarissen. Denk daarbij aan advies en ondersteuning over hoe we mensen fit for the job houden, hoe benader je ouderen, tips geven, wat is de belevingswereld et cetera. Ook doet men de suggestie voor bijscholing op het gebied van automatisering, nieuwe media een levenlang leren en toekomstplanning. Verder worden er een aantal opmerkingen gemaakt over financiële afspraken tussen werkgever en werknemer, bijvoorbeeld over het verlagen van de premie zodat oudere werknemers aantrekkelijk blijven om in dienst te houden of om jongeren te laten sparen om later korter te kunnen werken voor minder loon.

Focusgroepen

In een tweetal focusgroepen is aan de medewerkers (zwembaden en verblijfsrecreatie) gevraagd om hun ervaring, visie en verwachtingen te geven op een aantal stellingen en/of vragen. Er is specifiek gevraagd naar hoe men aankijkt tegen langer doorwerken tot je 67^e, of er een tekort aan (goede) jonge medewerkers wordt verwacht, of het overbrengen van kennis en arbeidsethos vanzelf gaat en op welke wijze SFRecreatie in dit proces ondersteuning kan bieden. Uit de focusgroep zwembaden kwamen de volgende resultaten naar voren.

Kun je in zwembaden doorwerken tot je 67^{ste}?

De verwachting is dat dat problemen gaat opleveren voor veel oudere medewerkers. Dit heeft te maken met de fysieke belasting bij bijvoorbeeld het zwemles geven, het lawaai in het zwembad, de temperatuur en de hoge luchtvochtigheid. De belasting wordt volgens de aanwezigen zwaar onderschat. Daarnaast zijn de tijdsdruk en de onregelmatige werktijden een belastende factor. Door financiële redenen komt het tegenwoordig voor dat men gebroken diensten moet draaien en op een dag niet aaneengesloten aanwezig moet zijn. Bij veel zwembaden speelt dat de werksfeer verslechtert, dit is iets waar ouderen sterk waarde aan hechten. Als oorzaken worden hier ook bezuinigingen en tijdsdruk genoemd, waardoor interne overleggen vaak niet meer gevoerd of uitbetaald worden. Mentale belasting wordt ervaren in de moeilijker aansluiting bij de jeugd. Daar er vaak gewerkt wordt met jonge kinderen tijdens de zwemlessen moet een medewerker constant alert zijn (geldt ook voor toezicht houden), vooral voor oudere medewerkers vergt dit grote inspanning. Ook de toenemende bemoeienis en mondigheid van ouders bij zwemlessen geven grote druk. Met ingang van de laatste cao Recreatie is het aantal verlofdagen terugschroefd (aantal contractjaren is leidend in plaats van de leeftijd), waardoor medewerkers minder tijd hebben voor ontspanning om te herstellen. Doordat er vaak veel kleine contracten zijn, waardoor medewerkers soms meerdere banen hebben om rond te komen, geeft dit extra regeldruk, die nog versterkt wordt in combinatie met onregelmatige werktijden en gebroken diensten. Oudere werknemers geven aan dat ze meer dan andere generaties 'teveel' werkervaring hebben. Volgens de deelnemers uit de focusgroep kan dit zich uiten in te weinig uitdaging en motivatiegebrek. Aanbestedingen veroorzaken onzekerheid, onrust en stress en verhoogt dus de werkdruk bij medewerkers.

Is er (in de toekomst) een tekort aan (goede) jonge medewerkers?

De aanwezigen verwachten een tekort. Als reden wordt genoemd dat er weinig tijd is voor het inwerken van nieuwe (jonge) medewerkers, alles moet snel even tussendoor er zijn geen inwerkprogramma's. Ook de mentaliteit van jonge medewerkers is anders, vluchtig en moeilijk te grijpen voor de wat oudere medewerker. Er is geen MBO opleiding en certificaten die afgegeven worden voor bepaalde trainingen worden onderling niet (h)erkend. Er zijn alleen (dure) commerciële opleidingen of opleidingen gegeven door de grote ketenbedrijven die vaak niet (h)erkend worden door een andere werkgever. De trainingen van SFRecreatie zijn onvoldoende bekend bij medewerkers en werkgevers kunnen of willen geen vrij geven voor het volgen van cursussen, ondanks dat het in de cao opgenomen is. Er wordt weleens opgevoerd dat het budget van SFRecreatie opgegaan is aan BHV en EHBO cursussen, maar dit is in de praktijk niet mogelijk. Bij aanbestedingen (overgang van onderneming) worden door de grote (keten-) bedrijven vaak alleen de medewerkers overgenomen met een vast contract. Dit zijn vooral de oudere medewerkers. Goede jonge medewerkers vallen zo buiten de boot. Verder bestaat er verdringing van banen door het toenemende beleid van zwembaden om te werken met vrijwilligers. Deze vrijwilligers hebben geen opleiding en geven soms zelfs zwemles. Voor vrijwilligers is ook geen Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) verplicht gesteld en het ontbreekt aan vrijwilligersbeleid (zoals deze er wel is vastgesteld in andere sectoren). Er is wel een gedragscode zwembaden maar die is niet geborgd in de cao.

Gaat het overbrengen van kennis en arbeidsethos vanzelf?

Het doorgeven van kennis en arbeidsethos gaat volgens de aanwezigen oppervlakkig en ongeorganiseerd. Er zijn geen inwerkprogramma's en wordt bezuinigd wordt op overleg- en inwerkuren. Het zou goed zijn om oudere medewerkers in te zetten als coach en/of praktijkbegeleiders voor andere (jonge) medewerkers, echter wordt daar nu niet in geïnvesteerd. Daarnaast ontbreekt het vaak aan een langetermijnvisie en de koppeling van het bedrijfsbeleid aan het personeels- en opleidingsbeleid. Het beleid strekt meestal niet verder dan 1 à 2 jaar vooruit, waarbij vooral de gekeken wordt hoe men het hoofd letterlijk boven water moet houden. Investeren in de competenties van het personeel wordt vaak niet meegenomen. Het steeds opnieuw moeten aanbesteden speelt hierin een grote rol.

Hoe kan SFRecreatie helpen?

De deelnemers noemen de volgende onderwerpen waarop SFRecreatie zou kunnen inspelen. Het initiëren van een zelfroosterprogramma, het opstellen van een standaardinwerkprogramma of mentor-coach principe, lobbyen bij het initieel onderwijs voor het geven van een reguliere zwembadopleiding (BBL en BOL) op basis van het kwalificatiedossier zwembadbranche, het geven van goede voorlichting aan medewerkers zelf over de subsidiemogelijkheden van SFRecreatie en hoe zij dit in een gesprek kunnen aankaarten bij hun leidinggevers (cursussen, BBL, EVC, loopbaaninstrumenten) in samenwerking met de vakbonden, het uitgeven van branchecertificaten voor commerciële cursussen en/of opleidingen, zodat deze (h)erkend worden door alle werkgevers (verhogen civiel effect) en als laatste het ontwikkelen en promoten van een tool om langetermijnbedrijfsbeleid, personeelsbeleid en opleidingsbeleid op elkaar af te stemmen.

Uit de focusgroep verblijfsrecreatie kwamen de volgende resultaten naar voren.

Kun je in de recreatie doorwerken tot je 67^{ste}?

De deelnemers zijn van mening dat dit afhankelijk is van een aantal factoren; het ligt aan de persoon zelf, aan de functie en aan de grootte van het contract. Zware lichamelijke belasting is bijvoorbeeld aan de orde in de bediening (veel lopen en dragen en tillen), maar ook in het zwembad bij lifeguards (lawaai, hoge temperatuur en hoge luchtvochtigheid).

Voor kantoorfuncties en bij functies waarbij je alert moet zijn, geldt dat de mentale belasting groot kan zijn. Kleine contracten geven de ruimte om werkuren per dag te verlagen. Zo ontstaat meer tijd om te herstellen. Aan de andere kant betekent dit wel meer dagen werken en minder echt vrij. Maar het blijft zo dat de factoren per persoon verschillend uitwerken. Er wordt opgemerkt dat oudere medewerkers minder vaak ziek zijn, maar als ze ziek zijn dit meestal voor een langere periode is. Zaak is het om veelvuldig contact te onderhouden tijdens de ziekteperiode, bij voorkeur frequenter dan wettelijk verplicht is. De aanwezigen zeggen dat veel opgelost kan worden met het bijhouden van risico's door medewerkers en deze op te nemen in de RI&E én dan ook wel een plan van aanpak maken en uitvoeren. De OR heeft hier een grote verantwoordelijkheid in. Het komt veel voor dat medewerkers kleine contracten hebben en daardoor soms meerdere banen hebben om rond te komen. Dit geeft extra regeldruk, zeker in combinatie met onregelmatige werktijden en gebroken diensten. Men is van mening dat (oudere) medewerkers zelf veel initiatief moeten nemen, zaken moeten blijven aankaarten en moeten opkomen voor hun eigen behoeften. Onderwerpen als werkdruk, verveling, werksfeer, lichamelijke belasting en privé-werkbalans moeten zij bespreken met de P&O-functionaris, leidinggevende of werkgever. Voorwaarde is wel dat er wordt geluisterd en wat meegedaan wordt. Een mogelijk knelpunt moet al besproken worden voordat er iets aan de hand is, op deze manier kan er preventief gehandeld worden. Het biedt de mogelijkheid om plannen voor de lange termijn te maken op gebied van scholing, wisseling van functie of baan of in aanpassingen op de werkvloer, de functie en/of in een contract. Individuele gesprekken met medewerkers zijn hierbij een must.

Is er (in de toekomst) een tekort aan (goede) jonge medewerkers?

De aanwezigen verwachten van wel en noemen daar verschillende redenen voor. Er is weinig tijd voor het inwerken (er zijn geen inwerkprogramma's) van nieuwe (jonge) medewerkers, alles moet snel even tussendoor. Er zitten vast goede jonge medewerkers tussen, alleen worden ze maar moeilijk herkend doordat alles vlug-vlug moet. Werkplezier en betrokkenheid worden hierdoor belemmerd. Verder is er weinig carrièreperspectief in de recreatie, hierdoor stromen medewerkers niet door en komt er geen 'plek vrij' voor jonge medewerkers. Waarom zouden jongeren dan investeren in deze banen? De kleine contracten in de sector in combinatie met de flexibele beschikbaarheid die gevraagd wordt, zorgt ervoor dat een baan in de recreatie voor een starter op de arbeidsmarkt niet aantrekkelijk is. Om bijvoorbeeld een huis te kunnen kopen zijn meerdere banen nodig. Het combineren van banen is echter moeilijk door de flexibiliteit die gevraagd wordt in de sector. In een aantal gevallen speelt mee dat in andere sectoren het salaris hoger is. Dit is bijvoorbeeld zo in het geval van een allround technisch medewerker. Dan blijkt toch dat de veelzijdigheid en de prettige sfeer van de sector niet genoeg is en jongeren kiezen voor een aantrekkelijker salaris elders. Ouderen hebben vaker een vast contract en jongeren een tijdelijk contract. Gaat het even slecht met het bedrijf en in het laagseizoen, dan worden juist de tijdelijke contracten niet verlengd. Dit werkt verjonging van het personeel niet in de hand. De trainingen van SFRecreatie zijn niet goed bekend bij medewerkers en de instroom in (vooral zwembadgerelateerde) opleidingen neemt af.

Gaat het overbrengen van kennis en arbeidsethos vanzelf?

Het doorgeven van kennis en arbeidsethos gebeurt volgens de aanwezigen oppervlakkig en ongeorganiseerd. Er zijn geen inwerkprogramma's en er wordt bezuinigd op overleg-, inwerkuren en opleidingen, ook door concurrentie en druk op winstmarges moet de productiviteit steeds hoger zijn. Om kennis en vaardigheden over te dragen is ruimte en tijd nodig! Wellicht moeten medewerkers zelf initiatief nemen in verandertrajecten ideeën aandragen bij het management. Dus van onderaf, medewerkers zijn dagelijks bezig op de werkvloer en weten het beste wat er speelt, wat er goed gaat en wat er minder goed gaat. De voorwaarde is dat medewerkers betrokken moeten zijn én tijd, ruimte en een luisterend oor krijgen bij hun leidinggevende of werkgever.

Het zou goed zijn om oudere medewerkers in te zetten als coach/praktijkbegeleiders voor andere (jonge) medewerkers, daar wordt nu niet in geïnvesteerd. En ook niet iedereen kan een coach/begeleider worden, dat zijn er te veel.

Hoe kan SFRecreatie helpen?

De deelnemers aan de focusgroep noemen verschillende onderwerpen waarop SFRecreatie zou kunnen inspelen. Bijvoorbeeld het ontwikkelen van een standaardinwerkprogramma. Ook zou in de cursus praktijkbegeleider van SFRecreatie prominenter het mentor-coach principe naar voren gebracht kunnen worden. Een andere suggestie is goede voorlichting geven aan medewerkers zelf over de subsidiemogelijkheden van SFRecreatie en hoe zij dit in een gesprek kunnen aankaarten bij hun leidinggevenden (cursussen, BBL, EVC, loopbaaninstrumenten), dit in samenwerking met de vakbonden. In het Handboek 'Professioneel met Personeel' (en op de site van SFRecreatie) standaardformulieren opnemen voor werkgevers én medewerkers aan de hand waarvan zij (functionerings-, plannings- of ontwikkelings-) gesprekken kunnen voeren. In het bijzonder meer aandacht besteden aan alles wat met inzetbaarheid (lange termijn) te maken heeft, bijvoorbeeld hoe mentaal en fysiek fit te blijven, hoe uitdaging te blijven houden, hoe bij te blijven bij het vakgebied en toekomstige ontwikkelingen en hoe te verbreden naar andere vakgebieden. Maar ook moeten onderwerpen als welke talenten, hobby's, interesses en dergelijke een medewerker heeft naast zijn werk hierin een plek krijgen; deze kunnen heel nuttig zijn voor het werk. Als laatste wordt genoemd een tool te ontwikkelen en promoten om bedrijfsbeleid voor de langetermijn, personeels- en opleidingsbeleid op elkaar af te stemmen.

5. Conclusies en aanbevelingen

Landelijke beleidsveranderingen met betrekking tot langer doorwerken zijn enerzijds ingegeven vanuit een economisch/financieel perspectief, met andere woorden: hoe houden we een stelsel van sociale zekerheid en pensioenen in stand. Daarnaast is er het perspectief vanuit loopbaandenken, duurzaamheid en ontwikkeling. Deze twee invalshoeken grijpen in elkaar en hebben geleid tot maatregelen t.a.v. bijvoorbeeld de pensioenleeftijd, maar ook tot het besef dat men een persoonlijke verantwoordelijkheid heeft in de regie over de eigen loopbaan. Voor werkgevers en werknemers is dit perspectief van groot belang, want zonder financieel gezonde organisatie is er geen werk. Duurzame inzetbaarheid is een belangrijk aandachtspunt in personeelsbeleid en heeft grote relevantie voor de ontwikkeling van de werknemer zelf. En is niet alleen voor oudere medewerkers van belang, maar voor alle medewerkers gedurende hun hele loopbaan. Het doet aanspraak op persoonlijke verantwoordelijkheid en een regierol voor de werknemer. Een van de meest opvallende conclusies uit dit onderzoek is het verschil van inzicht hierover. De werkgever denkt dat zaken 'vanzelf' gaan en pakt te weinig die regie, terwijl de werknemer vindt dat de werkgever niet de juiste stappen onderneemt.

Onvoldoende anticiperen op aantrekkelijkheid van de sector en duurzame inzetbaarheid kan leiden tot een kwantitatieve en kwalitatieve mismatch. Kwantitatief in de zin van minder instroom van jonge medewerkers en relatief hoge uitstroom van oudere medewerkers. Kwalitatief in de zin van kwalificatieveroudering en motivatieveroudering. Deze kwalificatieveroudering heeft betrekking op zowel fysieke als psychische factoren. Binnen de recreatiesector is de fysieke belasting in relatie tot leeftijd hier een goed voorbeeld van. Of de beleving van oudere werknemers dat hun kennis en vaardigheden te breed zijn voor hun functie. Het ontstaan van motivatieveroudering zien we in de veranderende beleving van werkwaarden van ouderen die niet meer aansluiten bij hun functie-inhoud. Het in evenwicht houden van vraag en aanbod van kennis, investeringen in gezondheid, opleiding en ontwikkeling, de organisatie van het werk, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden, vergroten het vermogen om, nu en in de toekomst, om medewerkers deel te laten blijven nemen aan het arbeidsproces. Verduurzaming van inzetbaarheid is daarmee voor bedrijven, overheden, sectoren én werknemers zelf niet alleen een actueel thema, maar een grote uitdaging en noodzaak voor de sector en de denkrichting voor oplossingen.

Binnen de sector hebben zwembaden en bungalowparken een relatief groot aandeel oudere medewerkers. Deze medewerkers stromen binnen nu en 10 à 15 jaar uit. Uit dit onderzoek blijkt dat het gebrek aan doorstroom de kans vergroot dat medewerkers onder de 50 in het midden van hun carrière de sector voorgoed verlaten door gebrek aan groeimogelijkheden. Het gaat vaak om mkb-bedrijven of ketenbedrijven met kleine locaties, waar verticale doorstroom vrijwel onmogelijk is.

Als gevolg van de vergrijzing, het langer moeten doorwerken en de noodzaak om mee te bewegen met snelle veranderingen op de markt, wordt de druk op oudere medewerkers vergroot, waardoor de kans op vroegtijdige uitval en ziekteverzuim toeneemt. Ook uit dit onderzoek blijkt dat ouderen niet vaker ziek zijn, maar wel langer. Het is bekend dat investeren in preventie duurzamer en goedkoper is, gezien de kosten die verbonden zijn aan ziekteverzuim en re-integratie (nog afgezien van het persoonlijk leed). Ten aanzien van werkbelasting is de contractvorm een aandachtspunt, al wordt dit door de respondenten verschillend geïnterpreteerd. Grotere contracten leveren soms zware belasting op (bediening/zwembaden), kleinere contracten bieden meer rust, maar ook meer spreiding van uren waardoor men minder vaak 'echt' vrij is. Kleine flexibele contracten zijn niet populair, de verdiensten zijn te beperkt en te onzeker.

1a. Op welke wijze blijven ouderen (55+) vitaal inzetbaar in de recreatiesector?

Werkbeleving en behoefte aan eigen regie

De beleving van werk verandert naarmate mensen ouder worden en daarmee verandert ook de behoefte aan kennis en de bevrediging die mensen uit hun werk halen. En ook hier geldt dat de tevredenheid van de medewerker doorwerkt in het succes van de organisatie. Hoe ouder de werknemer is, des te meer focus er is op emotionele waarden die bijdragen aan hun psychisch welbevinden. De analyse van de onderzoeksdata uit 'Baan je toekomst' laat zien dat oudere werknemers veelal vaste contracten hebben en hechten aan het behoud van hun baan. Ze vinden een goede werksfeer en waardering belangrijker dan salaris. Deze groep werknemers is trouw en loyaal aan het bedrijf en zich zeker bewust van de noodzaak om zich te ontwikkelen in hun werk. Er is behoefte om vaker en structureel met de werkgever te praten over de eigen ontwikkeling, fit en gezond werken en de toekomstige positie in het bedrijf. Uit de interviews met werkgevers blijkt dat ook zij zich bewust zijn van de waarde in kennis en vaardigheden van de oudere werknemers, maar de aanpak van de ontwikkeling van de (oudere) werknemer is niet structureel. Met ouderen wordt (meer dan met jongeren) jaarlijks gesproken over hun ontwikkeling, maar slechts met een derde van de ondervraagden gebeurt dat structureel. Er zijn veel voorbeelden van good practices, zowel ten aanzien van het langer vitaal inzetbaar blijven als wat betreft kennisoverdracht, waarin de kracht van de oudere medewerker op een positieve manier wordt gebruikt. Hier ligt een kans voor SFRecreatie om een ondersteunende rol te spelen, door het faciliteren en ontwikkelen van instrumenten die inspelen op dit vermogen. Bijvoorbeeld ten aanzien van taakverdeling, werktijden, gebruik van competenties en het toe- en erkennen van verantwoordelijkheden. De resultaten van de focusgroepbijeenkomsten onderschrijven deze behoefte aan regie over de eigen loopbaan. Zo wijst men op meer grip op de eigen werkindeling (bijvoorbeeld met een programma voor zelf inroosteren).

Veranderbereidheid

Ouderen hechten meer aan baan zekerheid, 96% wil de baan de komende drie jaar houden. De meestgenoemde redenen om van baan te wisselen bij oudere vakkrachten zijn werksfeer, lichamelijke belasting en salaris. Uit het onderzoek blijkt dat werknemers van 50+ nú niet meer last van lichamelijke en psychische belasting te ondervinden dan jongeren, ze denken echter wel in de toekomst daar meer last van te gaan ondervinden. Uit het intersectorale onderzoek in het kader van duurzame inzetbaarheid 'Baan je Toekomst recreatie' (2014), bleek dat de kans dat ouderen de sector verlaten door gebrek aan uitdaging in het werk en/of zware fysieke en psychische belasting relatief groot was. Gerelateerd aan het feit dat oudere werknemers in de praktijk juist zeer trouw aan het bedrijf zijn, is dat een spanningsbron (kwalificatie- en motivatieveroudering). Het leervermogen, productiviteit en vermogen om te veranderen van ouderen is lager, bijvoorbeeld waar het gaat om nieuwe technieken of inspelen op veranderende markten. Maar werknemers zijn zich bewust van de lange termijn en denken wel degelijk na over welke stappen in hun loopbaan nodig zijn. Werkgevers lijken dit onvoldoende te onderkennen.

1b. Welke maatregelen kunnen getroffen worden om ouderen vitaal inzetbaar te laten blijven?

A. Zet de medewerker in de regie. Dit kan onder andere door:

- Het reserveren van een ontwikkel- of scholingsbudget voor iedere medewerker;
- Structureel te werken met een cyclus van ontwikkel- en of planningsgesprekken waarin doelstellingen worden opgenomen. Gerelateerd aan de wensen en mogelijkheden van de medewerker. Maak daarin afspraken met oudere werknemers over hun ontwikkeling en besteedt hierin aandacht aan de mogelijkheden die een (oudere) medewerker heeft en hoe die kunnen worden ingezet binnen het bedrijf, maak afspraken met over gezond en fit blijven en taakverbreding of verdieping. Breng ook in kaart welke kennis en vaardigheden die medewerkers buiten hun werkkring hebben opgedaan;
- Een werkgroep/denkgroep op te richten die vanuit de praktijk meedenkt over werkbelasting en hoe dit te verminderen;
- Te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om in financiële zin te kunnen bijdragen aan het aantrekkelijk houden van oudere werknemers, zoals het verlagen van de premie of het laten sparen van jongeren om later korter te kunnen werken voor minder loon.

B. Benut de senioriteit. Dit kan onder andere door:

- Oudere werknemers een actieve rol te geven, bijvoorbeeld in een brainstormgroep, door hen te laten meedenken over de werkzaamheden en de plek in de organisatie waar hun ervaring het best tot zijn recht komt. Denk daarbij aan de begeleiding of coaching van jongere (seizoens)krachten of werkzaamheden of in de sales gericht op de doelgroep ouderen die in toeristisch recreatief opzicht interessant is;
- Bij de indeling van werkzaamheden of invulling van de functie rekening te houden met de fysieke belastbaarheid van de oudere werknemer. Onderzoek of het mogelijk is om de fysieke werkomgeving aan te passen, bijvoorbeeld waar het gaat om geluidsoverlast of luchtkwaliteit. Neem dit punt mee wanneer er al sprake is van (ver)bouwplannen. Geef oudere werknemers bewust een andere functie (personeelsplanning) die minder fysiek belastend is;
- Te organiseren dat oudere medewerkers zelf invloed hebben op hun werkindeling, bijvoorbeeld door een zelfroosterprogramma.

C. Investeer in preventie. Dit kan bijvoorbeeld door:

- Structureel afspraken te maken over loopbaan, eigen ontwikkeling, inventariseren van risico's (in samenspraak met de medewerker) en dit vastleggen in een RI&E. Op termijn bespaar je op de kosten die gepaard gaan met ziekteverzuim en re-integratie. Maak dit tot onderdeel van het personeelsbeleid, en anticipeer op overbelasting (psychische en fysiek) ook voor nu nog jonge werknemers.
- Stimuleer dat medewerkers breder ervaring opdoen en zo hun inzetbaarheid vergroten, door collegiale uitleen, 'stage' in andere bedrijven of sectoren door dit te faciliteren via de website van het SFRecreatie, bijvoorbeeld in de vorm van een soort marktplaats.

D. Ontwikkel bijscholingscursussen of pas bestaand cursusmateriaal aan, waar mogelijk met maatwerk. Dit kan bijvoorbeeld door:

- Het ontwikkelen van een specifieke 'ouderentraining' gericht op werknemers en op personeelsfunctionarissen. Denk daarbij aan advies en ondersteuning voor de werkgever over hoe mensen fit for the job worden gehouden, hoe benader je ouderen, kennis van wetgeving en regelingen, ontwikkelingen m.b.t. veranderende markten, aanpassingen in de fysieke werkomgeving en/of inzicht in de belevingswereld. Denk bij de werknemers aan bijscholing op het gebied van automatisering, nieuwe media een levenlang leren, gezond en veilig werken, competentieontwikkeling en toekomstplanning.

- Het vergroten van de bekendheid van het cursusaanbod van SFRecreatie.
- Bestaande cursussen en materiaal (bijvoorbeeld, 'Ervaring telt' of 'Professioneel met personeel') te evalueren; in hoeverre wordt hiervan gebruik gemaakt en in hoeverre zijn deze instrumenten nog actueel en volledig? Hoe komt het dat cursussen juist voor deze doelgroep onvoldoende gebruikt worden?
- Vergroot de bekendheid, vindbaarheid en toegankelijkheid van het cursusmateriaal met gerichte PR en voorlichting vanuit SFRecreatie voor werkgevers en werknemers. In digitale nieuwsbrieven, via sociale media en benut de mogelijkheden die de nieuwe website biedt.
- Evalueer de maatregelen uit sectorplan en neem deze, indien ze succesvol zijn, structureel op in de dienstverlening SFRecreatie (denk aan de vitaliteitscan of het bedrijfsadvies).

2a. Op welke wijze kan kennisoverdracht plaatsvinden tussen oud en jong?

Als voordeel van medewerkers van 50 jaar en ouder wordt vooral de ervaring genoemd die zich uit in betrouwbaarheid, stabiliteit, overwicht in de hiërarchie (bijvoorbeeld richting jongere seizoenkrachten), bewaking van de cultuur en het hebben van kennis van zaken en hart voor het bedrijf. Deze waardevolle ervaring moet optimaal benut worden. Taken, waarbij oudere werknemers kennis over kunnen dragen aan jongere werknemers dragen bij aan positieve gevoelens van die oudere werknemers, wanneer dit samen gaat met het tonen van meesterschap en positieve feedback. Dit sluit aan bij het type werkwaarden die oudere werknemers belangrijk vinden voor hun werktevredenheid.

De overdracht van kennis en vaardigheden wordt bij bijna alle bedrijven opgepakt. Maar dat gebeurt slechts deels structureel. Ongeveer de helft van de ondervraagde bedrijven stemt het personeelsbeleid en de opleidingsplannen af met een planning en groeitrends. Daar ligt er een procedure en een planning aan ten grondslag en zijn er soms ook daadwerkelijk scholingsbudgetten gereserveerd. Andere bedrijven geven aan dat het 'vanzelf' gaat, wat meestal betekent dat er in een regulier werkoverleg kennisoverdracht plaatsvindt. Werknemers geven echter aan dat door de druk op overleguren en inwerkuren als gevolg van bezuinigingen en efficiënter werken, het nog lastiger is om te investeren in coaching van jongere nieuwe medewerkers. Kennisoverdracht is daarmee onvoldoende georganiseerd en geïmplementeerd en er is behoefte aan langetermijnbeleid.

Er wordt steeds meer gewerkt met vrijwilligers, dit kan ertoe leiden dat oudere werknemers zichzelf overgekwalificeerd gaan voelen voor het werk. Door juist de specifieke vaardigheden van oudere werknemers te benutten kan dit worden voorkomen.

Om in te spelen op de behoeften en belevingswereld van jongere medewerkers is het nodig om die wereld te begrijpen, werknemers zijn bereid die kennis te vergaren. Kennisoverdracht is niet georganiseerd in bijvoorbeeld een inwerkprogramma. Hier ligt een kans voor de sector om werkgevers en werknemers hierin te faciliteren. SFRecreatie kan deze rol actief oppakken en hierbij gebruik maken van de kennis die er bij werkgevers en werknemers is.

2b. Welke maatregelen zijn nodig om kennismanagement te faciliteren?

A. Ontwikkel een standaardinwerkprogramma.

- Maak daarvoor gebruik van de kennis en vaardigheden die voor een belangrijk deel bij de ervaren oudere werknemers aanwezig is. Een standaardinwerkprogramma leidt ertoe dat kennisoverdracht beter gestructureerd wordt, met name waar het gericht is op medewerkers (hulpkrachten) in piekperiodes in het hoogseizoen.

B. Benut het menselijk kapitaal van de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld door:

- Te investeren de inzet van ouderen als coach of praktijkbegeleider t.b.v. de overdracht van kennis aan jongere werknemers (in de vorm van een soort meester-gezelprincipe).
- Een vrijwilligersbeleid te ontwikkelen met daarin een rol voor ervaren oudere medewerkers. Speel hiermee in op taakverbreding voor oudere werknemers. Benut de kennis van de oudere medewerker om dit beleid te ontwikkelen en geef daarvoor ook tijd als werkgever. Stel dit format voor vrijwilligersbeleid beschikbaar als instrument vanuit SFRecreatie.

C. Ontwikkel bijscholingscursussen of pas bestaand cursusmateriaal aan, waar mogelijk met maatwerk. Dit kan bijvoorbeeld door:

- Gebruik te maken van nieuwe technieken en kennis die er in andere sectoren al is ontwikkeld. Een concreet voorbeeld is de kennis-app die momenteel in de beveiligingsbranche als pilot loopt. Hiermee wordt kennis getoetst en aangeleerd en kunnen medewerkers tegen elkaar spelen in een quiz met kennisvragen. Dit instrument biedt ook de mogelijkheid om specifiek in te spelen op kennisuitwisseling tussen en jongeren, functiegroepen enz.;
- Biedt voorlichting, begeleiding of scholing, zowel voor werknemers als werkgevers specifiek op het overdragen van kennis door oudere werknemers naar jongeren. Ouderen moeten de belevingswereld van jongeren begrijpen, bijvoorbeeld m.b.t. het gebruik van sociale media;
- Breng het mentor-coachprincipe prominenter in in de cursus praktijkbegeleider.

D. Etaleer good practices. Denk daarbij aan:

- Het delen van de kennis die binnen de sector is opgedaan door bedrijven. Doe dit op de website van SFRecreatie, via sociale media en andere kanalen. De nieuwe website die binnenkort online gaat, biedt daartoe goede mogelijkheden;
- Het actief gebruiken hiervan in regionale bijeenkomsten.

Bijlagen

- Bijlage 1. Nadere analyse naar leeftijd rapport 'Baan je toekomst' (Rijnland Advies)
- Bijlage 2. Vragenlijst werkgevers en geanonimiseerde resultaten
- Bijlage 3a. Verslag focusgroep Zwembaden
- Bijlage 3b. Verslag focusgroep Verblijfsrecreatie
- Bijlage 4. Bronnen theoretische verkenning

Bijlage 1

rijnland
advies

Baan je toekomst: werken aan duurzame inzetbaarheid
Resultaten voor Behoud oudere vakkrachten
Onderzoek voor Atrium groep



Atriumgroep



Hilde Kraaijvanger
27 januari 2015

Inhoudsopgave	pagina
1. Inleiding	3
1.1 De achtergrond van het onderzoek	3
1.2 Dit rapport	3
2. Oudere vakkrachten in de recreatie	4
2.1 Resultaten werknemers	4
2.2 Profiel van de werknemers	4
2.3 Trots op het werk	7
2.4 Opleiden en ontwikkelen	8
2.5 Vitaliteit	10
2.6 De toekomst	13

1. Inleiding

1.1 De achtergrond van het onderzoek

De recreatiebranche is een groeiende en brede bedrijfstak in Nederland. De Stichting Sociaal Fonds Recreatie (SFRecreatie) vertegenwoordigt de sectoren verblijfsrecreatie (campings, bungalowparken en groepsaccommodaties), zwembaden en buitensport-bedrijven. In het bestuur van SFRecreatie zitten vertegenwoordigers namens werkgevers (RECRON) en werknemers (FNV Recreatie, CNV Recreatie en Abvakabo FNV). Bij SFRecreatie zijn ruim 1.600 bedrijven aangesloten waar in het hoogseizoen ruim 31.000 werknemers werken.

SFRecreatie volgt de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in het onderwijs en veranderingen in wensen van gasten en geeft aangesloten bedrijven en hun medewerkers hierdoor een steuntje in de rug op het gebied van arbeidsmarkt, arbeidsomstandigheden, (beroeps)onderwijs en loopbaanbegeleiding.

De recreatiesector en het behoud van oudere vakkrachten

Binnen de recreatiesector is in de afgelopen jaren een aantal stappen gezet om generatiemanagement onder de aandacht te brengen. Om er echter voor te zorgen dat oudere medewerkers op een goede manier tot aan hun pensioen in de sector kunnen blijven werken zijn aanvullende maatregelen nodig. Tevens is het nodig dat oudere medewerkers hun kennis, vaardigheden en arbeidsethos doorgeven aan volgende generaties.

Een belangrijk kenmerk voor de sector zijn de beperkte carrièremogelijkheden. Hierdoor is loopbaanontwikkeling lastig, waardoor medewerkers na verloop van tijd hun heil zoeken in andere sectoren. Daarnaast kunnen gebrek aan uitdaging in het werk en fysieke en psychische belasting een rol spelen.

Wanneer ouderen uitvallen of de sector verlaten gaat belangrijke kennis, vaardigheden en arbeidsethos voor de sector verloren en wordt deze niet doorgegeven aan volgende generaties (Baan je Toekomst Recreatie 2014, aanbevelingen/maatregel).

In het sectorplan Recreatie 2014 – 2016 is een onderzoek opgenomen ten behoeve van het behoud van oudere vakkrachten. Atrium groep heeft vorige jaar het project Baan je toekomst uitgezet en adviseert organisaties over duurzame inzetbaarheid. Er is onder andere onderzoek gedaan onder werkgevers en werknemers in de recreatiesector. Het bestand van werknemers is gebruikt voor een verdere bestandsanalyse ten behoeve van Maatregel 4a Sectorplan recreatie: onderzoek Behoud oudere vakkrachten.

De respons in Baan je toekomst voor de recreatiebranche was 389 werknemers. In dit bestand zitten 84 respondenten in de leeftijdsgroep vijftig jaar en ouder. Deze groepsgrootte geeft een statische onnauwkeurigheidsmarge van 10,5% Dit geldt in de sociale wetenschap als een ruime maar nog wel acceptabele onnauwkeurigheid.

1.2 Dit rapport

In dit rapport wordt een groot deel van de tabellen uit het onderzoek onder werknemers uit het rapport Baan je toekomst: werken aan duurzame inzetbaarheid weergegeven, waarbij de vergelijking gemaakt is tussen 50-plussers en medewerkers die jonger zijn. Daar waar verschillen tussen 50-plussers en de overige werknemers statistisch significant zijn, vermelden we dat ook in de toelichten teksten.

2. Oudere vakkrachten in de recreatie

2.1 Resultaten werknemers

In totaal hebben 389 werknemers in de recreatiebranche de vragenlijst ingevuld. 84 respondenten vallen in de leeftijdsgroep vijftig jaar en ouder. Dat is 22% van het totaal.

2.2 Profiel van de werknemers

Twee derde van de medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld is vrouw.

Geslacht	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
mannen	33%	41%	34%
vrouwen	68%	60%	66%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: nee

Twee derde van de medewerkers in de recreatie heeft een beroepsopleiding als hoogst afgemaakte opleiding. 43% van de ondervraagden heeft een opleiding op mbo-niveau en een kwart (24%) van de medewerkers heeft een afgeronde opleiding op hbo-of universitair niveau.

Opleidingsniveau	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
basisonderwijs	3%	1%	3%
vmbo	12%	38%	17%
havo/vwo	16%	2%	13%
mbo	44%	43%	43%
hbo/universiteit	26%	16%	24%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: ja

De verdeling van opleidingsniveau naar leeftijd laat zien dat meer jongeren nog geen beroepsdiploma hebben en dat de 50-plussers significant vaker een opleiding op vmbo-niveau hebben.

De medewerkers zijn werkzaam bij verschillende soorten bedrijven in de recreatiesector. Het gaat met name om bungalowparken (inclusief groepsaccommodatie), zwembaden en campings. Bijna de helft van de 50-plussers werkt bij een zwembad en de jongere leeftijdscategorie werkt meer gespreid over de branches.

Belangrijkste activiteit bedrijf	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
bungalowpark	34%	26%	32%
zwembad	27%	48%	31%
camping	26%	18%	24%
anders	13%	8%	12%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: ja

Gemiddeld hebben de bedrijven waar men werkzaam is 57 medewerkers in dienst. De helft van de 50-plussers werkt in een bedrijf met 21 tot en met 50 medewerkers en de groep tot en met 49 jaar werkt vaker dan gemiddeld bij een iets groter bedrijf met 51 tot en met 100 medewerkers.

Aantal medewerkers bedrijf	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
10 medewerkers of minder	25%	14%	23%
tussen de 11 en 20 medewerkers	19%	19%	19%
tussen de 21 en 50 medewerkers	34%	51%	38%
tussen de 51 en 100 medewerkers	13%	7%	11%
meer dan 100 medewerkers	9%	8%	9%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: ja

De grootste groep medewerkers is werkzaam in de regio Zuid (provincies Noord-Brabant en Limburg) en daarna in de kustprovincies (Noord-Holland, Zuid-Holland en Zeeland). De regio Midden omvat de provincies Utrecht, Gelderland en Flevoland en regio Noord de provincies Groningen, Friesland, Drenthe en Overijssel.

Regio waar men werkt	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
Noord	25%	14%	23%
Midden	21%	26%	22%
Kust	26%	31%	27%
Zuid	28%	29%	28%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: nee

De functie 'medewerker' komt het vaakst voor onder de respondenten.

Functiegroepen	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
medewerker	75%	69%	75%
leidinggevende (meer dan 5 medewerkers)	14%	17%	14%
leidinggevende (minder dan 5 medewerkers)	7%	6%	6%
anders	5%	8%	5%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: nee

Iets meer dan de helft (53%) van de medewerkers heeft een vast dienstverband (voor onbepaalde tijd). Een kwart (25%) van de medewerkers heeft een tijdelijk contract en 21% een oproepcontract of 0-urencontract. De oudere medewerkers hebben significant vaker een vast contract.

Soort dienstverband	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
contract voor onbepaalde tijd	45%	80%	53%
tijdelijk contract (voor bepaalde tijd)	28%	13%	25%
oproepcontract of 0-urencontract	25%	7%	21%
anders	2%	0%	2%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: ja

Gemiddeld werken de ondervraagde medewerkers in de recreatiesector 24 uur per week. Dat aantal is voor beide groepen medewerkers gelijk.

Gemiddeld werkt men 8 jaar en 2 maanden bij het huidige bedrijf en werkt men gemiddeld 10 jaar en 4 maanden in de recreatiesector. De groep oudere medewerkers werkt gemiddeld 15 jaar en 10 maanden bij het huidige bedrijf en bijna 19 jaar in de sector. De groep medewerkers tot en met 49 jaar werkt gemiddeld 5 jaar en 10 maanden bij het huidige bedrijf en bijna 8 jaar in de recreatiesector.

2.3 Trots op het werk

58% van de medewerkers in de recreatiesector voelt zich gewaardeerd in het werk, een derde antwoordt neutraal en 9% voelt zich niet gewaardeerd. De jonge leeftijdsgroep voelt zich vaker onvoldoende gewaardeerd dan de 50-plussers.

Voel je je gewaardeerd in je werk?	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
Ja, ik voel me voldoende gewaardeerd	58%	58%	58%
Ik voel me niet voldoende, maar ook niet onvoldoende gewaardeerd	32%	39%	33%
Nee, ik voel me onvoldoende gewaardeerd	10%	2%	9%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: ja

Driekwart (76%) van de ondervraagden heeft altijd plezier in het werk. 21% heeft soms plezier in het werk en 2% heeft zelden plezier in zijn of haar werk. 1% zegt nooit plezier te hebben in het werk.

Heb je plezier in je werk?	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
Ja, ik heb altijd plezier in mijn werk	74%	86%	76%
Ja, ik heb soms plezier in mijn werk	23%	14%	21%
Nee, ik heb zelden plezier in mijn werk	2%	0%	2%
Nee, ik heb nooit plezier in mijn werk	1%	0%	1%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: nee

60% van de medewerkers vindt dat men van collega's of leidinggevende genoeg hulp of informatie krijgen als men daar om vraagt. 31% zegt die hulp enigszins te krijgen en 8% krijgt niet genoeg hulp of informatie.

Krijg je genoeg hulp en informatie?	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
Ja	60%	60%	60%
Ja, enigszins	31%	33%	31%
Nee, ik krijg niet genoeg hulp of informatie als ik iets vraag	8%	6%	8%
Niet van toepassing, want ik vraag nooit iets	1%	1%	1%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: nee

2.4 Opleiden en ontwikkelen

Volgens 51% van de ondervraagden biedt de werkgever voldoende opleidingsmogelijkheden. Van die groep zegt 46% dat de werkgever hen niet concreet een opleiding heeft aangeboden, maar dat men wel weet dat er voldoende mogelijkheden zijn (23% van het totaal). De 50-plussers vinden vaker dat de werkgever voldoende opleidingsmogelijkheden biedt.

Biedt de werkgever voldoende opleidingsmogelijkheden?	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
ja	48%	61%	51%
nee	52%	39%	49%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: ja

De meeste (81%) medewerkers bezitten naar eigen zeggen voldoende werkervaring voor hun huidige baan. De oudere medewerkers zeggen significant vaker dat men te veel werkervaring heeft.

Werkervaring	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
voldoende werkervaring	82%	74%	81%
te veel werkervaring	14%	26%	17%
te weinig werkervaring	2%	0%	2%
geen werkervaring	0%	0%	0%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: ja

Er is gevraagd of medewerkers zelf iets doen om zo goed mogelijk (bij) te blijven in het vak. De meeste mensen (63%) leren van collega's. 19% van de medewerkers doet zelf niets om goed bij te blijven in het vak. De respondenten konden meerdere antwoorden geven.

Zelf doen om bij te blijven	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
leren van collega/leidinggevende (coaching)	64%	61%	63%
volgen van korte cursussen	22%	18%	21%
niets	19%	19%	19%
volgen van beroepsopleiding	8%	2%	7%
iets anders	10%	17%	11%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: nee

Afspraken eigen ontwikkeling

81% vindt het goed om afspraken te maken met de leidinggevende over hoe men zich ontwikkelt in het vak. Hiervan zegt 42% dat dit al is gebeurd en 39% zou wel willen dat er afspraken gemaakt gaan worden. Voor 19% is het niet nodig om afspraken te maken over de eigen ontwikkeling. Meer dan de helft van de 50-plussers zegt dat er al afspraken met de leidinggevende gemaakt zijn over de eigen ontwikkeling.

Afspraken maken over eigen ontwikkeling	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
Ja, dat is al gebeurd	39%	54%	42%
Ja, dat zou ik wel willen	42%	30%	39%
nee	19%	17%	19%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: ja

Waar die afspraken over gaan of over zouden moeten gaan, staat in het overzicht hieronder. Het volgen van korte cursussen, coaching op de werkvloer en carrièremogelijkheden worden het vaakst genoemd. De respondenten konden meerdere antwoorden geven.

Afspraken eigen ontwikkeling	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
volgen van korte cursussen	41%	33%	40%
coaching op de werkvloer	37%	40%	37%
carrièremogelijkheden	33%	25%	31%
loopbaanplanning/-check/-advies	25%	14%	22%
ervaring opdoen in een andere functie	20%	15%	19%
ervaring opdoen in een hogere functie	17%	6%	14%
volgen van beroepsopleidingen	10%	4%	9%
gebruik maken van EVC	6%	6%	6%
ervaring opdoen bij een ander bedrijf	5%	6%	5%
ervaring opdoen in andere branche/sector	4%	2%	4%
iets anders	4%	9%	5%
Totaal	n=246	n=70	n=316

Verskil statistisch significant: nee

Bij bijna twee derde (63%) van de bedrijven wordt er gesproken over de plannen die het bedrijf met de werknemers heeft. Bij 40% is er wel eens over gesproken en bij bijna een kwart (23%) gebeurt dit ieder jaar. Bij meer dan een derde (37%) van de bedrijven is er nog nooit een gesprek geweest over bijvoorbeeld de functie in de toekomst of welke rol de medewerker heeft in de toekomst in het bedrijf.

Een derde van de 50-plussers heeft elk jaar een gesprek over de plannen. Bij de jongere leeftijdsgroep ligt het percentage dat er wel een over gesproken heeft, hoger.

Gesprek over plannen met werknemer	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
Ja, daar is wel eens over gesproken	42%	35%	40%
Ja, elk jaar	21%	32%	23%
Nee, nog nooit over gesproken	37%	33%	37%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: ja

2.5 Vitaliteit

Aan de werknemers is gevraagd hoe zij hun werk ervaren en hoe het met de belastbaarheid zit. Heeft men op dit moment last van lichamelijke belasting doordat men pijn heeft of te moe wordt? En heeft men last van psychische belasting doordat men bijvoorbeeld hoofdpijn of stress heeft of omdat het niet prettig voelt als men over het werk nadenkt?

34% van de werknemers heeft last van lichamelijke belasting tijdens het werk, waarvan 4% veel.

58% zegt helemaal geen last van lichamelijke belasting te hebben.

Last van lichamelijke belasting	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
ik heb er veel last van bij mijn werk	4%	4%	4%
ik heb er last van bij mijn werk	9%	11%	9%
ik heb er een beetje last van bij mijn werk	22%	19%	21%
ik heb er geen last van bij mijn werk	8%	11%	8%
nee, ik heb geen last van lichamelijke belasting	58%	56%	58%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: nee

21% van de werknemers heeft last van geestelijke/psychische belasting tijdens het werk, waarvan 4% veel. 73% zegt helemaal geen last te hebben van psychische belasting.

Last van psychische belasting	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
ik heb er veel last van bij mijn werk	4%	1%	4%
ik heb er last van bij mijn werk	6%	8%	6%
ik heb er een beetje last van bij mijn werk	11%	10%	11%
ik heb er geen last van bij mijn werk	7%	4%	6%
nee, ik heb geen last van psychische belasting	72%	77%	73%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: nee

De meeste ondervraagden denken niet dat men in de toekomst bij het werk meer last zal krijgen van lichamelijke of psychische belasting. 13% denkt wel er meer last van te zullen krijgen. Ruim een derde vindt het lastig om de vraag te beantwoorden. Oudere medewerkers verwachten significant vaker dat men er in de toekomst meer last van klachten zal krijgen: 23% van de 50-plussers tegenover 11% van de medewerkers onder de 50 jaar.

Meer klachten in de toekomst?	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
ik verwacht dat ik er in de toekomst meer last van zal krijgen	11%	23%	13%
ik verwacht niet dat ik er in de toekomst meer last van zal krijgen	44%	38%	43%
ik verwacht dat ik er in de toekomst minder last van zal krijgen	7%	4%	6%
dat weet ik niet	38%	36%	38%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: ja

Ondersteuning door het bedrijf

Van alle ondervraagden zegt 27% dat het bedrijf waar men werkt iets doet om werknemers gezond en fit aan het werk te houden. Bij 55% is dat niet het geval en 17% weet het niet.

Doet het bedrijf iets om werknemers gezond en fit te houden?	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
Ja	26%	32%	27%
nee	57%	49%	55%
Weet niet	17%	19%	17%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: nee

Ook is aan de werknemers gevraagd wat men zelf doet om fit, gezond en productief aan het werk te blijven. De werknemers konden meerdere antwoorden geven.

Doe je zelf iets om fit, gezond en productief te blijven?	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
leef gezond (voldoende rust nemen, sporten/bewegen)	60%	74%	63%
beweeg genoeg, sport	62%	52%	60%
eet gezond	55%	64%	57%
blijf bij in mijn vak (lezen vakbladen, leren van een collega)	32%	36%	33%
niets	3%	1%	3%
iets anders	3%	1%	3%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: nee

Afspraken over fit blijven

40% van de ondervraagden zou in de toekomst afspraken willen maken met de leidinggevende over wat er gedaan kan worden om fit te blijven, zowel door het bedrijf als door medewerkers zelf. De 50-plussers willen significant vaker afspraken maken over hoe fit te blijven.

Zou men afspraken willen maken met leidinggevende over fit blijven?	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
ja	36%	52%	40%
nee	64%	48%	60%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verschil statistisch significant: ja

Waar die afspraken over zouden moeten gaan? De jongere werknemers willen vaker afspraken over scholing en sporten, terwijl de 50-plussers vaker over werkinhouden afspraken willen maken,

Afspraken over fit blijven	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
gezonde werkplek (arbo verantwoord)	47%	48%	47%
scholing	50%	34%	45%
sporten	47%	34%	44%
werkinhoud	37%	43%	39%
werkrooster	41%	34%	39%
aantal te werken uren per week/maand	30%	32%	31%
lichamelijke werkbelasting	27%	20%	25%
regelmogelijkheden (zelf bepalen tempo, volgorde taken en werkonderbrekingen)	21%	20%	21%
gezonde voeding	25%	7%	19%
psychische werkbelasting	21%	14%	19%
gezonde leefwijze	12%	11%	12%
extra vakantiedagen	12%	9%	11%
anders	4%	14%	6%
Totaal	n=110	n=44	n=154

Verschil statistisch significant: nee

2.6 De toekomst

Aan de medewerkers is gevraagd of men van plan is een andere baan te zoeken. 80% van de medewerkers wil de huidige baan de komende drie jaar behouden. Oudere medewerkers willen hun baan vaker houden: 96% van de 50-plussers tegenover 76% van de medewerkers onder de 50 jaar. 10% van de medewerkers onder de 50 jaar is al op zoek naar een andere baan, terwijl dat bij de 50-plussers 1% is.

Wil je je baan de komende drie jaar houden?	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
ja, ik wil deze baan houden en ga geen andere baan zoeken	34%	67%	41%
ja, ik wil deze baan wel houden, maar ik kijk ook om me heen naar andere banen	42%	29%	39%
nee, ik wil deze baan niet houden en ga de komende jaren op zoek naar een andere baan	13%	4%	12%
nee, ik ben al serieus op zoek naar een andere baan	10%	1%	8%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: ja

84% van de medewerkers denkt dat men deze baan de komende drie jaar ook kan houden.

Denk je dat je je baan de komende drie jaar kunt behouden?	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
ja, ik zal mijn baan de komende drie jaar blijven houden	37%	38%	38%
ja, ik verwacht dat ik mijn baan behoud, maar weet het niet zeker	45%	48%	46%
nee, ik denk dat ik deze baan zal verliezen	9%	7%	9%
nee, ik weet zeker dat ik deze baan in de komende drie jaar zal verliezen	9%	7%	9%
Totaal	100% n=305	100% n=84	100% n=389

Verskil statistisch significant: nee

Aan de medewerkers is gevraagd wat de drie belangrijkste redenen zouden zijn om van baan te wisselen. Salaris, weinig doorgroeimogelijkheden en de werksfeer worden het vaakst genoemd.

Belangrijkste redenen om van baan te wisselen	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
salaris	46%	23%	41%
weinig carrière/doorgroeimogelijkheden	34%	14%	30%
werksfeer	25%	29%	25%
inhoud van het werk (taken)	22%	13%	20%
werktijden	19%	14%	18%
lichamelijke belasting	10%	27%	14%
privé-werk balans moeilijk	14%	6%	13%
werkdruk	10%	15%	11%
reistijd	10%	8%	10%
soort werk	9%	13%	10%
leeftijd	8%	19%	10%
weinig opleidingsmogelijkheden	10%	5%	9%
psychische belasting	5%	2%	4%
weinig regelmogelijkheden (zelf bepalen tempo, volgorde taken)	3%	4%	3%
anders	18%	27%	20%
Totaal	n=305	n=84	n=389

Verskil statistisch significant: nee

Oudere medewerkers van 50 jaar of ouder scoren vaker hoger op werksfeer (29%), lichamelijke belasting (27%), werkdruk (15%), leeftijd (19%) en soort werk ((13%). Mocht het in de toekomst nodig zijn dat medewerkers naar een andere branche overstappen, dan ligt het meest voor de hand de overstap naar de zorg en overheid/onderwijs. De ondervraagden konden meerdere sectoren aangeven. Veel respondenten (29%) vulden hier toch ook de recreatiesector in: 28% van de medewerkers onder de 50 jaar en 31% van de 50-plussers.

Overstap naar andere branches	Leeftijd		Totaal
	tot en met 49 jaar	50 jaar en ouder	
gezondheids- en welzijnszorg, sport	28%	26%	28%
overheid, onderwijs	22%	12%	20%
financiële of zakelijke dienstverlening	19%	12%	17%
handel (winkels ed)	17%	11%	16%
horeca	16%	7%	14%
techniek	9%	11%	10%
vervoer, communicatie	8%	7%	8%
landbouw, industrie, bouw	4%	1%	4%
groen (hoveniers ed)	4%	1%	3%
schoonmaak	3%	4%	3%
beveiliging	2%	2%	2%
anders	21%	24%	22%
Totaal	n=305	n=84	n=389

Verschil statistisch significant: nee

Bijlage 2

Vragenlijst en resultaten Interviews werkgevers



Bron afbeelding: www.cloutoday.nl

Vragenlijst werkgevers

Werkgevers of HR-managers van zwembaden (5) en bij recreatiebedrijven (5) worden geïnterviewd naar aanleiding van onderstaande leidraad. De vragen worden in het gesprek beantwoord, maar het is ook de bedoeling dat er een gesprek ontstaat zodat de knelpunten en behoeften boven komen en wie weet oplossingen en ideeën door bedrijven zelf aangedragen worden.

Er zijn vragen bij waarop respondenten het antwoord niet direct paraat heeft. Wellicht kunt u deze vooraf achterhalen/opzoeken.

Bedrijfsgegevens

1. Wat is uw functie?
☐ Ondernemer/werkgever
☐ Bedrijfsleider
☐ HR-manager
☐ Anders
2. Wat zijn de (hoofd)activiteiten van het bedrijf (percentage% eventueel)?
☐ Bungalowpark %
☐ Camping %
☐ Groepsaccommodatie %
☐ Zwembad %
☐ Anders %
3. Is uw organisatie onderdeel van een groter geheel, bijvoorbeeld een keten of concern?
☐ Ja
☐ Nee
4. Hoeveel medewerkers heeft het bedrijf? Als u het niet precies weet kunt u een schatting geven?
Aantal medewerkers:
Eventueel per vestiging
5. Het bedrijf is gevestigd in de provincie (hoofdkantoor)?
☐ Groningen
☐ Friesland
☐ Drenthe
☐ Overijssel
☐ Flevoland
☐ Gelderland
☐ Utrecht
☐ Noord-Holland
☐ Zuid-Holland
☐ Zeeland
☐ Noord-Brabant
☐ Limburg

6a. **Vraag voor ketenbedrijven / concerns:** In welke provincie is het het moeilijkst om aan geschikt personeel te komen?

- ☐ Groningen
- ☐ Friesland
- ☐ Drenthe
- ☐ Overijssel
- ☐ Flevoland
- ☐ Gelderland
- ☐ Utrecht
- ☐ Noord-Holland
- ☐ Zuid-Holland
- ☐ Zeeland
- ☐ Noord-Brabant
- ☐ Limburg

Voor welke functies met name? En hoe komt dat volgens u?

6b. **Voor niet ketenbedrijven:** Komt u moeilijk aan geschikt personeel?
..... Voor welke functies met name? En hoe komt dat volgens u?

7. Is uw bedrijf het gehele jaar geopend voor gasten?

- ☐ Ja
- ☐ Nee, zo niet hoeveel maanden

8. Hoe is de verdeling naar mannelijk en vrouwelijke werknemers binnen het bedrijf?

..... % mannen
..... % vrouwen

9. Hoe is de verdeling naar leeftijdsklasse binnen het bedrijf?

15 t/m 24 jaar %
25 t/m 49 jaar %
50 jaar en ouder %

10. Hoe is de verdeling naar opleidingsniveau van de categorie 50 jaar en ouder in het bedrijf?

- ☐ basisonderwijs (lagere school) %
- ☐ vmbo (ambachtsschool, lbo, lts, mulo, mavo) %
- ☐ havo/vwo (hbo) %
- ☐ middelbaar beroepsonderwijs (mbo, leerlingstelsel) %
- ☐ hoger beroepsonderwijs (hbo) %
- ☐ wetenschappelijk onderwijs (universiteit) %

11. Welke functiegroepen bekleden medewerkers in uw bedrijf van 50 jaar en ouder (percentage% eventueel)?

- ☐ Management/bedrijfsleider %
- ☐ Ondersteuning management (personeelszaken, marketing, secretariaat, inkoop) %
- ☐ Administratie %
- ☐ Techniek en groen %
- ☐ Ontvangst en veiligheid %
- ☐ Voedselbereiding en bediening %
- ☐ Winkelverkoop %
- ☐ Recreatie en vermaak (waaronder zwembad- en sportmedewerkers) %
- ☐ Schoonmaak en logistiek %
- ☐ Wellness en sauna %
- ☐ Anders %

13. Wat voor dienstverbanden hebben medewerkers van 50 jaar en ouder in het bedrijf?

- ☐ Dienstverband voor onbepaalde tijd (vaste baan) %
- ☐ Dienstverband voor bepaalde tijd (tijdelijk contract) %
- ☐ Oproepcontract of 0-urencontract %
- ☐ Anders %

14. Wat voor soort dienstverbanden hebben medewerkers van 50 jaar en ouder in het bedrijf?

- ☐ Fulltimer %
- ☐ Parttimer %
- ☐ Flexitimer %
- ☐ Hulpkracht %

Behoud ouderen

15. Heeft u en zo ja waarom heeft u medewerkers van 50 jaar en ouder in dienst?

Ziet u voordelen van medewerkers van 50 jaar en ouder?

(denk aan arbeidsvoorwaarden, ziekteverzuim, loon, ervaring, samenwerking, leidinggeven, flexibiliteit, leervermogen, marktkansen)

16. Ziet u nadelen van medewerkers van 50 jaar en ouder?

(denk aan arbeidsvoorwaarden, ziekteverzuim, loon, ervaring, samenwerking, leidinggeven, flexibiliteit, leervermogen, marktkansen)

17a. Voert u personeelsbeleid ten aanzien van het aannemen van medewerkers van 50 jaar en ouder (en hiermee uiteraard ook ten aanzien van andere leeftijdscategorieën)?

17b. Voert u personeelsbeleid ten aanzien van het behoud van medewerkers van 50 jaar en ouder?

18a. Treft u maatregelen om de fysieke werkomgeving aan te passen voor oudere medewerkers?

18b. Voert u andere veranderingen door om het werk aan te passen aan oudere medewerkers. Zo ja, welke?

19. Hoeveel medewerkers verwacht u dat er binnen nu en 10 jaar met pensioen gaan?

20. Hoeveel medewerkers van 50 jaar en ouder verwacht u dat er uitvallen binnen uw bedrijf voordat zij met pensioen gaan?

21. Voor hoeveel medewerkers van 50 jaar en ouder verwacht u binnen nu en 10 jaar een andere functie te moeten bieden?

Kennisoverdracht

22. Hoe vindt kennis- en vaardigheden overdracht plaats?

(denk aan, hebben we bedrijfsbeleid voor, gebeurt ad hoc, gaat vanzelf)

Ambities bedrijf

- 23. Stemt u uw personeelsbeleid af op de lange termijn plannen en groeitrends?
- 24. Stemt u uw opleidingsplannen af op de lange termijn plannen en groeitrends?

Tot slot

- 25. Heeft u good practices die u wilt delen op gebied van personeelsbeleid om het maximale te halen uit oudere vakkrachten?
- 26. Hoe kan de sector/SFRecreatie u helpen om oudere vakkrachten te behouden en kennisoverdracht te bevorderen?
(denk aan kennisoverdracht, fysieke maatregelen, scholing, financiën, voorlichting, kennisuitwisseling etc.)

Geanonimiseerde resultaten vragenlijst werkgevers

Behoud ouderen

Ziet u voordelen van medewerkers van 50 jaar en ouder?

-  Ervaring
-  Misschien kunnen we ons juist in de toekomst meer richten op 'oudere' medewerkers, omdat we te maken hebben met onregelmatige werktijden en seizoenen. Maar wij hebben geen signalen dat dit ook werkelijk zo ervaren wordt door de oudere medewerkers.
-  Ervaring, vooral ook richting de gasten een stukje senioriteit
-  Komt vooral in de sales heel betrouwbaar over. Ervaring!
-  Voordeel is de vele ervaring en het weinige verloop.
-  Ja, ervaring
-  Ja kennis en hiërarchie naar jongere (seizoenskrachten)
-  Kwalitatief beter maar wel duurder
-  Ja, ziekteverzuim is lager dan bij jonge mensen
-  N.v.t.
-  Ervaring
-  Ervaring
-  Ervaring
-  Stabiel, bewust en flexibel
-  50-plussers hebben 'hart voor de zaak', raken niet zo snel in paniek door hun ervaring, hebben een laag ziekteverzuim.
-  Vastigheid in een team houden, kennis van zaken, cultuurbewaking
-  Ervaring, overzicht

Ziet u nadelen van medewerkers van 50 jaar en ouder?

-  Hogere loonkosten
-  Veel functies zijn vrij zwaar en er wordt ook veel van flexibiliteit gevraagd van de medewerkers omdat we te maken hebben met onregelmatige werktijden en seizoenen. Maar wij hebben geen signalen dat dit ook werkelijk zo ervaren wordt door de oudere medewerkers.
-  Fysieke gesteldheid is soms qua functie lastig.
-  Aansluiting verliezen met vernieuwende technieken. Aansluiting verliezen bij veranderende markten.
-  Veranderingsprocessen gaan langzamer, men pakt het minder snel op. Men is niet veel ziek, arbeidsmotivatie is goed, maar als men ziek wordt is "het prijs".
-  Ja ziekteverzuim en leervermogen
-  Ja, Fysiek en flexibiliteit (b.v. minder onregelmatige diensten willen draaien)
-  Ja, hebben meer vakantiedagen, zijn minder productief en de vraag is of ze de huidige werkzaamheden wel tot hun 67ste jaar kunnen volhouden
-  Ja, ze zijn duurder en hebben meer vrij (leeftijdsverlof)
-  N.v.t.
-  Nee
-  Nee
-  Nee, alleen voordelen
-  Loon is hoger, minder dynamisch, star bij verandering, fysiek minder sterk
-  Eigenlijk niet. Alleen als ze ziek worden, zijn ze vaak langer ziek.
-  Langduriger ziek, duurder
-  Minder flexibel, veel vakantiedagen

Treft u maatregelen om de fysieke werkomgeving aan te passen voor oudere medewerkers?

- ☐ Nee, niet specifiek
- ☐ Nee, niet specifiek. Houden uiteraard wil de bepalingen in de cao aan die te maken hebben met leeftijden.
- ☐ Nee
- ☐ Nee, niet specifiek
- ☐ Nieuwe instroom is vaak jongere om zo leeftijdsopbouw van vergrijsde organisatie een beetje in balans te houden.
- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Ja, medewerker krijgen ze ouder worden een aangepast functie binnen het bedrijf. B.v. vanuit de zwemzaal naar de personeelsplanning, maar kunnen dan bij ziekte dan altijd nog invallen voor het lesgeven.
- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Kies eerder jongere, leeftijdsopbouw. Organisatie verblijft.
- ☐ Nee, alleen als het nodig blijkt te zijn
- ☐ Ja, voor iedereen

Voert u andere veranderingen door om het werk aan te passen aan oudere medewerkers. Zo ja, welke?

- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Ja, maar niet specifiek
- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Ja
- ☐ Ja , passende functies (zie 17a)
- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Duurzame inzetbaarheid, maatwerk gericht, POP
- ☐ Balans team, verdeling
- ☐ Ja
- ☐ -
- ☐ Dienstrooster in de winter aanpassen om verlof op te maken

Hoeveel medewerkers van 50 jaar en ouder verwacht u dat er uitvallen binnen uw bedrijf voordat zij met pensioen gaan?

- ☐ Geen
- ☐ Daar hebben we geen idee van
- ☐ Tussen de 5 en 10%
- ☐ Een van de twee 50+'ers
- ☐ Zie dat niet gebeuren, wellicht 1 situatie
- ☐ Weet niet, zou kunnen.
- ☐ 1
- ☐ 1
- ☐ Geen
- ☐ 0
- ☐ Niet
- ☐ 0
- ☐ 20 per jaar
- ☐ 61
- ☐ Zie dat niet gebeuren, wellicht 1 situatie
- ☐ 3
- ☐ Geen

Voor hoeveel medewerkers van 50 jaar en ouder verwacht u binnen nu en 10 jaar een andere functie te moeten bieden?

- ☐ Geen
- ☐ Daar hebben we geen idee van
- ☐ Niet aan de orde
- ☐ Geen
- ☐ Iedereen kan in eigen functie blijven zoals het er nu naar uitziet. Die ene (zie vraag 20) zal dan moeten uitstromen, zie geen andere mogelijkheid intern.
- ☐ Niet
- ☐ 1
- ☐ Is al geregeld voor de huidige 50 plussers
- ☐ 0
- ☐ 2
- ☐ 0
- ☐ 10 per jaar
- ☐ Niet binnen deze Keten, outplacement
- ☐ Iedereen kan in eigen functie blijven zoals het er nu naar uitziet
- ☐ Geen idee
- ☐ Geen

Kennisoverdracht

Hoe vindt kennis- en vaardigheden overdracht plaats?

- ☐ Gaat vanzelf
- ☐ Ten aanzien hiervan hebben we geen beleid opgesteld. Voor zover het nu gebeurt gaat het informeel en niet gepland.
- ☐ Inwerken, meelopen, ervaring opdoen.
- ☐ Geen specifiek beleid. Kennisoverdracht onder collegae
- ☐ Er is gestructureerd werkoverleg. Frequent overleg over zaken als zwemles en veiligheid. 1x per jaar met alle personeel. Focus ligt op zwemles. Ambitie is dat al het personeel straks in nieuw zwembad. Ambitie is dat al het personeel straks in nieuw zwembad terecht kan. Lange termijn visie is werken aan commerciële denken, aan klantvriendelijkheid. uitgangspunt is 1 maal per jaar, maar soms ook 1x per 2 jaar functioneringsgesprek.
- ☐ Gaat vanzelf
- ☐ Tijdens gesprekken en dossieropbouw maar veelal mondeling op een natuurlijke manier.
- ☐ Via procedures en werkoverleg voor een deel geautomatiseerd via taken plan en logboek.
- ☐ Specifiek overleg met lesgevers, kassa/receptie, technische dienst en horeca.
- ☐ Gaat vanzelf
- ☐ Gaat vanzelf
- ☐ Niet gepland
- ☐ 95% is training on the job, 5% is maatwerk
- ☐ Wordt ingepland bij de specialistische jobs
- ☐ Er is gestructureerd werkoverleg. Maar ook in de wijze van lesgeven is dat meer verankerd: nu minder gestuurd, meer ervaringsonderwijs. Verder is er een vast scholingsbudget. Dat kan zowel individueel ingezet worden als collectief. Vanuit MT is bijvoorbeeld centraal geregeld dat iedereen cursus omgaan met agressie heeft gekregen.
- ☐ -
- ☐ Werkoverleg en begeleiding

Ambities bedrijf

Stemt u uw personeelsbeleid af op de lange termijn plannen en groeitrends?

- ☐ Nee
- ☐ Nee (nog) niet en zeker niet op basis van leeftijd.
- ☐ Nee
- ☐ Nee. Vraagt zich af of qua aard van het werk ruimte is voor 60+'ers. Denk aan de snelle digitalisering van werkzaamheden.
- ☐ Ja, maar horizon ligt niet te ver vooruit
- ☐ Ja
- ☐ Ja
- ☐ Ja
- ☐ Ja
- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Alleen voor de specialisten
- ☐ Ja, we blijven kritisch kijken, maar we hebben een vaste kern die met veel plezier werkt.
- ☐ Landelijk beleid
- ☐ Nee

Stemt u uw opleidingsplannen af op de lange termijn plannen en groeitrends?

- ☐ Nee
- ☐ Is mee gestart, maar nog niet af/perfect: Er is een start gemaakt met de Roompot Academy. Dit bestaat uit het aanbieden van (gesubsidieerde) cursussen en het opzetten van een speciaal op Roompot toegesneden opleidingsprogramma via het Zoomvliet College (Bergen op Zoom). Daarnaast wordt samengewerkt met Hogeschool Zeeland. Doel is het niveau van medewerkers verhogen en het vasthouden van zogenaamde 'high potentials'.
- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Ja, gericht op kwaliteit accommodaties. Doel is dat werkgelegenheid gegarandeerd blijft. Zorg dat je kwaliteit hoog blijft met zwemles en recreatief zwemmen
- ☐ Ja
- ☐ Ja
- ☐ Ja
- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Alleen voor specialisten
- ☐ Ja, maar we kijken niet te ver vooruit.
- ☐ Landelijk beleid
- ☐ Functie-eisen moeten worden ingevuld

Tot slot

Heeft u good practices die u wilt delen op gebied van personeelsbeleid om het maximale te halen uit oudere vakkrachten?

- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Niet specifiek voor oudere vakkrachten
- ☐ Nee
- ☐ Gebruik competenties en emoties, goed rationeel zaken kunnen benaderen (levenswijsheid). Gaat vaak om vaardigheden die men buiten het zwembad heeft opgedaan. Spoor die op en gebruik ze. Zet ouderen in op zaken als "Meer bewegen voor ouderen"(spreken dezelfde taal)
- ☐ Nee
- ☐ Bijvoorbeeld een schoonmaakmedewerker die ook nog handig is heeft een combifunctie gekregen als handyman. Hij heeft nu meer lol in zijn werk en kan door een minder fysieke belasting het volhouden tot zijn pensioen.
- ☐ Nee
- ☐ Aandacht besteden aan personeel. Aandacht in de werksfeer als privé. Betrekken bij activiteiten. Hierdoor is het ziekteverzuim zeer laag.
- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ Nee
- ☐ -
- ☐ -
- ☐ "Alles draait om "aandacht"!!! Daar gaan we bewust mee om en besteden we veel aandacht aan.
- ☐ We houden jaarlijks functioneringsgesprekken / voortgangsgesprekken. Daarbij komt ook de wens/noodzaak voor opleiding/ontwikkeling aan de orde. Hou werknemers tevreden. We kijken naar de mogelijkheden, kwaliteiten van personeelsleden en passen daar het werk op aan.

- ☉ Personeelsleden proberen we in de laatste jaren naar hun pensioen een zachte landing te bezorgen als dat nodig is. Uitgangspunt is dat mensen tevreden en met plezier aan het werk zijn, zorg dus voor uitdagingen. We vragen ook altijd: "Wat kun je voor de organisatie betekenen?"
- ☉ We leggen graag verantwoordelijkheid bij mensen zelf neer. Dat creëert ook eigen eigentijdse, frisse en gedragen oplossingen. Mensen pakken er vaak er spontaan een taak bij omdat men dat leuk vindt, de eigen kwaliteit of interesse in kwijt kan.
- ☉ Verder maken we ook gebruik van personeelsleden die we als ambassadeurs in de organisatie inzetten. Ze hebben een vertrouwenspersoon-functie of zijn gewoon aanspreekpunt. Dat werkt prima."
- ☉ -
- ☉ Ja

Hoe kan de sector/SFRecreatie u helpen om oudere vakkrachten te behouden en kennisoverdracht te bevorderen?

- ☉ Maatwerk
- ☉ In Zeeland worden nieuwe vestigingen geopend. Daarnaast is druk op de regionale arbeidsmarkt hoog door pieken en in het hoogseizoen, pieken in de werkweek en concurrentie met andere sectoren zoals horeca en schoonmaak. Schoonmaak wordt nu al uitbesteed. Het bedrijf wil door middel van het aanbieden van werken en leren tegelijk en het bieden van carrièreperspectief medewerkers aan hen binden en zo concurreren in de regio.
Binnen het bedrijf wordt zo vaak gewisseld van personeel. Dit vormt een probleem. Heeft veel te maken met het seizoensmatige karakter (de pieken in de zomer). Scholieren vangen de pieken op, echter komen niet alle scholieren het volgende jaar weer terug (veel concurrentie op de arbeidsmarkt om scholieren als hulpkracht te krijgen in de zomer). Een standaard inwerkprogramma zou helpen bij kennisoverdracht.
- ☉ Geen specifieke behoefte
- ☉ Organiseren bijscholingscursussen. Actuele opleidingen aanbieden. Oudere werknemers moeten attractief blijven voor hun werkgever.
- ☉ Het is per personeel erg verschillend, is maatwerk. Is per accommodatie anders. Culturele verschillen. Mensen moeten wel blijven bewegen. SFR zou een ouderendag kunnen organiseren. Hoe houden we mensen fit for the job, tips geven, hoe benader je ouderen, wat is de belevingswereld. Stuk advies en ondersteuning. Ook wellicht meer in het contact met zorgverzekeraars, al ligt daarmee een taak voor de branchorganisatie.
- ☉ Bijscholing op het gebied van automatisering en nieuwe media. Toekomstplanning. Toepassing van de cao met werkgever en werknemer.
- ☉ De premie zou omlaag moeten, zodat het aantrekkelijker is om oudere medewerkers langer in dienst te houden.
- ☉ Meer voorlichting en begeleiding bij een "leven lang leren" aan werknemers en werkgevers.
Jongeren laten sparen om later korter te kunnen werken voor minder loon.
- ☉ Geen
- ☉ Niet
- ☉ Voorlichting
- ☉ ?
- ☉ -
- ☉ -
- ☉ Goede voorbeelden delen en erover communiceren. Aandacht in het cursusaanbod.
- ☉ -
- ☉ Voorlichting, scholing

Bijlage 3a

Verslag

Focusgroep zwembaden

9 november 2015, Brancheraad Zwembaden FNV Publiek Belang
door Annemarie Ebbendorf, SFRecreatie



Bron afbeelding: www.e-act.nl

Achtergrond

SFRecreatie heeft vorig jaar een onderzoek uitgevoerd naar Duurzame inzetbaarheid in de recreatiesector (werkgevers en werknemers in de verblijfsrecreatie en bij zwembaden). Hieruit kwamen grote verschillen in werkbeleving en behoeften tussen 'jongere' medewerkers en ouderen. Aangezien een groot gedeelte van de medewerkers (vooral bij zwembaden) tot de 'ouderen' behoren heeft het bestuur van SFRecreatie besloten nader te onderzoeken wat ouderen nodig hebben om goed te kunnen (blijven) functioneren en zo goed mogelijk hun kennis en arbeidsethos kunnen overdragen aan jongere generaties.

Wat is het doel?

Kijken hoe oudere vakkrachten vitaal inzetbaar kunnen blijven bij recreatiebedrijven en zwembaden en dat hun vaardigheden doorgegeven worden aan jongere generaties.

Wat zijn de onderzoeksvragen?

- 1a. Hoe blijven ouderen (55+) vitaal inzetbaar in de sector?
- 1b. Welke maatregelen kunnen getroffen worden om ouderen vitaal inzetbaar te laten blijven?
- 2a. Op welke wijze kan kennisoverdracht plaatsvinden tussen oud en jong? 2b. Welke maatregelen zijn nodig om kennis te behouden in de sector?

Wat is er gedaan tot nu toe?

-  Nadere analyse onderzoek duurzame inzetbaarheid Baan je Toekomst
-  17 bedrijven zijn ondervraagd (verblijfsrecreatie en zwembaden)

Wat moet er nog gebeuren?

-  Bespreken medewerkers zwembaden **vandaag!**
-  Bespreken medewerkers verblijfsrecreatie
-  Adviseren bestuur SFRecreatie
-  Helpen bedrijven en medewerkers

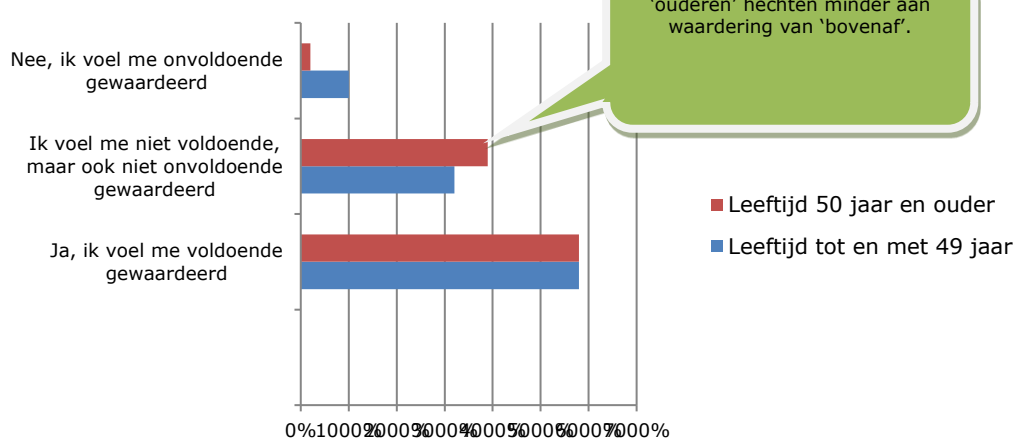
Kenmerken sector in het kort

Belangrijkste activiteit bedrijf	Leeftijd			Totaal
	15 t/m 24 jaar	25 t/m 44 jaar	45 jaar en ouder	
bungalowpark	29%	35%	33%	32%
zwembad	22%	27%	43%	31%
camping	34%	24%	15%	24%
anders	15%	14%	9%	12%

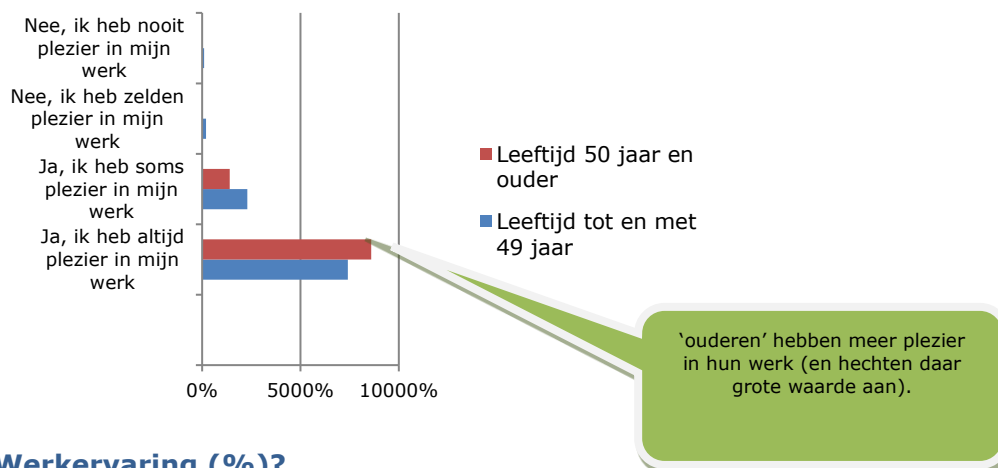
- !** Weinig carrièremogelijkheden (kleine bedrijven/locaties)
- !** Seizoensmatig karakter
- !** Onregelmatige werktijden en werken in het weekend
- !** Concurrentie andere vormen van Leisure

Baan je toekomst 2014 resultaten medewerkers uitgesplitst naar leeftijd

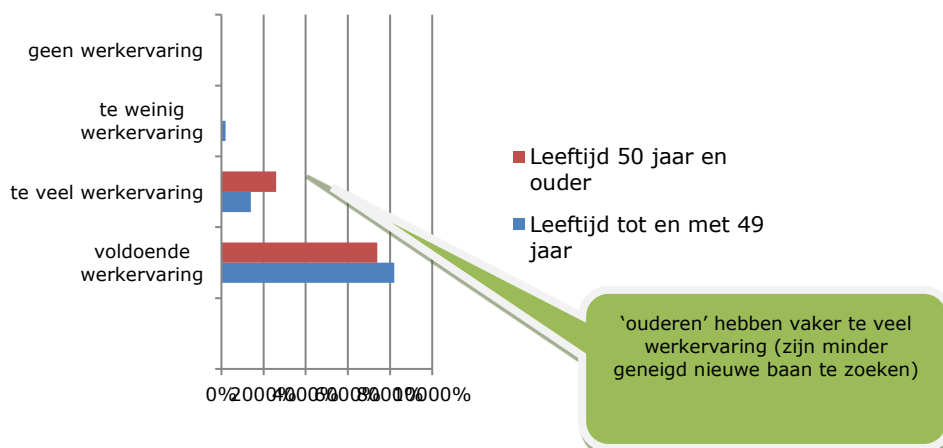
Voel je je gewaardeerd in je werk? (%)



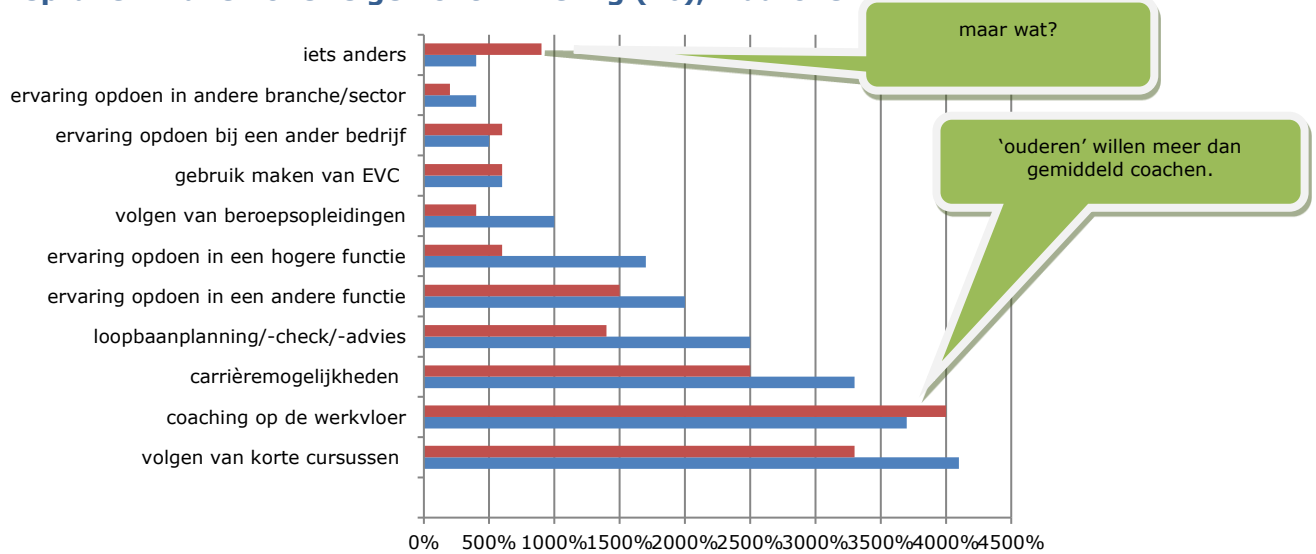
Heb je plezier in je werk? (%)



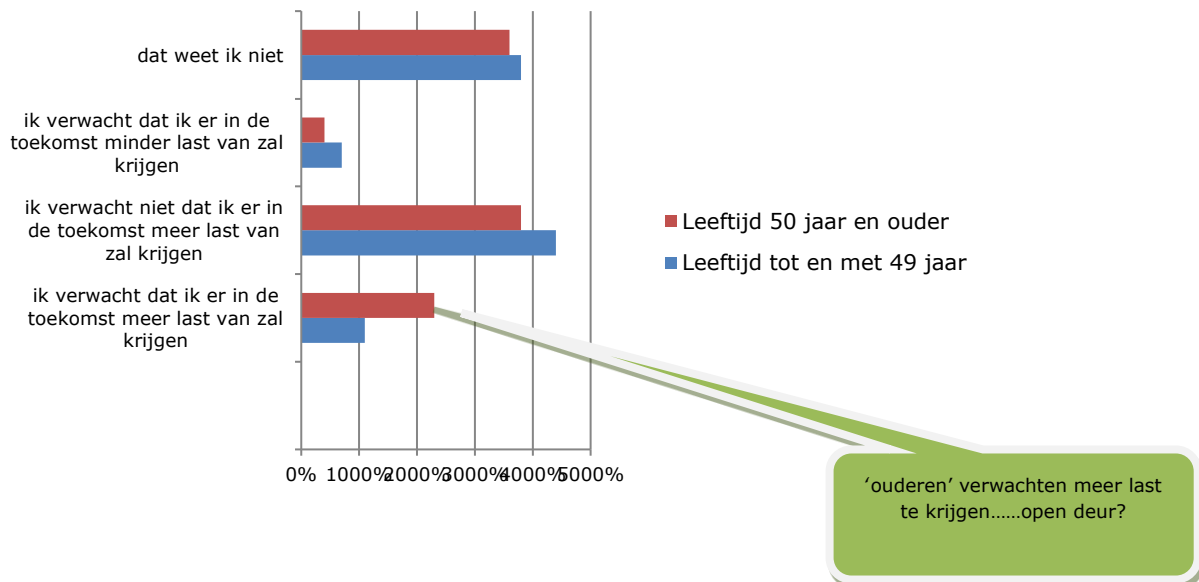
Werkervaring (%)?



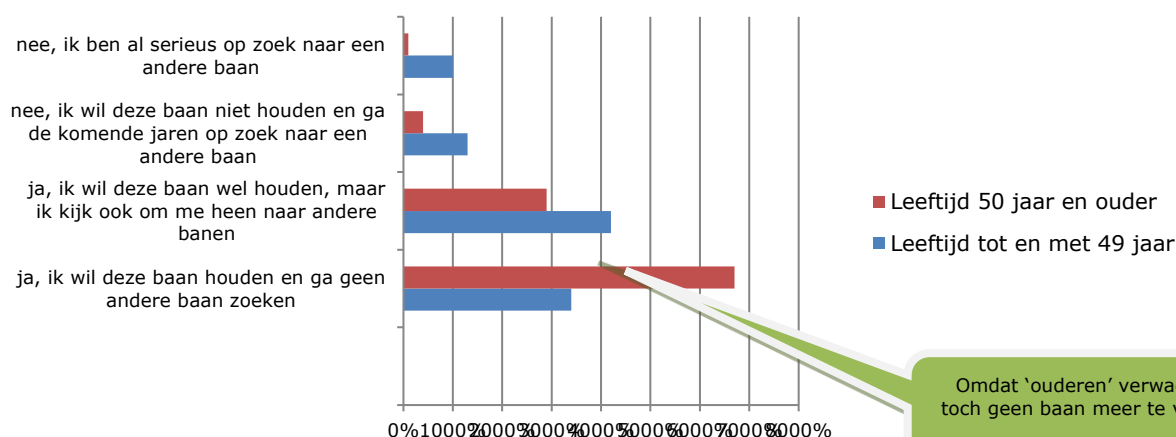
Afspraken maken over eigen ontwikkeling (%), waarover?



Meer fysieke en psychische klachten in de toekomst?

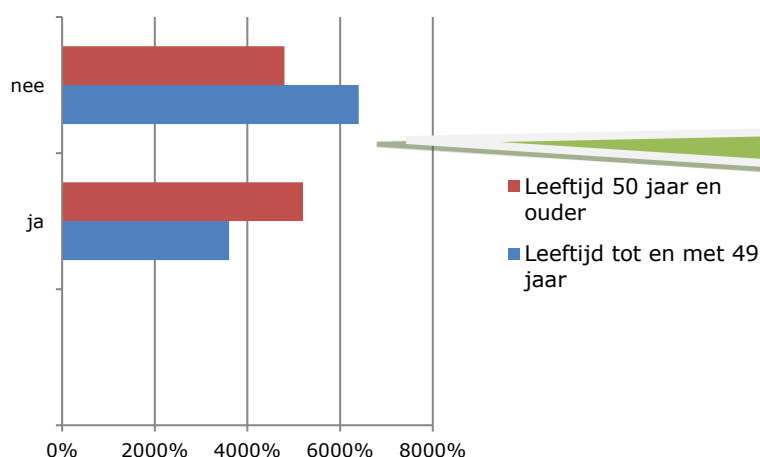


Wil je je baan de komende drie jaar houden? (%)



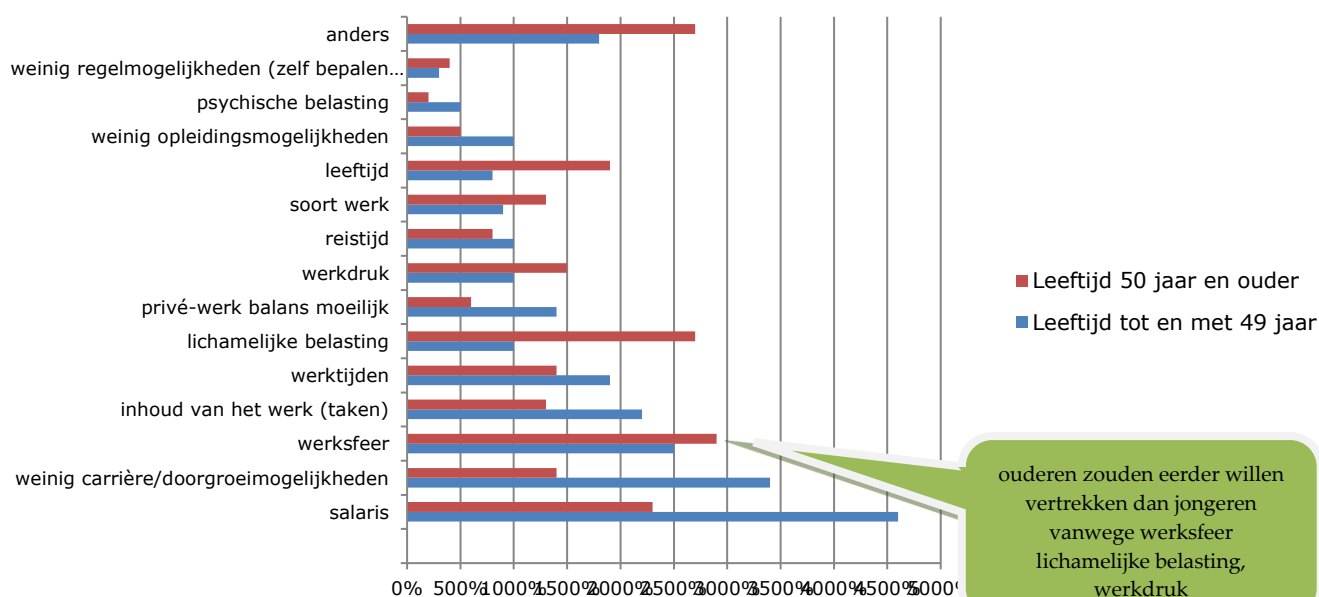
Omdat 'ouderen' verwachten toch geen baan meer te vinden.

Zou men afspraken willen maken met leidinggevende over fit blijven? (%)



Omdat ouderen verwachten toch geen baan meer te vinden.

Belangrijkste redenen om van baan te wisselen? (%)



ouderen zouden eerder willen vertrekken dan jongeren vanwege werksfeer, lichamelijke belasting, werkdruk

Wat vinden jullie?

Gevraagd is aan de focusgroep zwembaden:

1. Kun je in zwembaden doorwerken tot je 67^{ste}?

Voor veel oudere medewerkers zal dat niet gaan lukken, vinden de aanwezigen. Redenen hiervoor zijn: zware lichamelijke belasting bijvoorbeeld bij het zwemles geven, maar ook het lawaai in het zwembad, de temperatuur en de hoge luchtvochtigheid. De belasting wordt volgens de aanwezigen zwaar onderschat.

Daarnaast is de tijdsdruk en de onregelmatige werktijden een belastende factor. Door geldkwesties komt het tegenwoordig voor dat je gebroken diensten moet draaien en op een dag niet aaneengesloten aanwezig moet zijn, alleen een aantal blokuren (gebroken diensten). Bij veel zwembaden speelt dat de werksfeer (waar ouderen sterk waarden aan hechten) verslechtert, mede veroorzaakt door bezuinigingen en tijdsdruk. Door deze factoren worden interne overleggen vaak niet meer gevoerd (of niet uitbetaald).

Mentaal is het zwaar, omdat hoe ouder je wordt des te moeilijker het is aan te sluiten bij de jeugd. Omdat vaak gewerkt wordt met jonge kinderen tijdens zwemles moet je constant alert zijn (geldt ook voor toezicht houden), vooral voor oudere medewerkers vergt dit grote inspanning. Ook de toenemende bemoeienis en mondigheid van ouders bij zwemlessen geeft grote druk. Met ingang van de laatste cao Recreatie zijn het aantal verlofdagen teruggeschoefd (aantal contractjaren zijn leidend in plaats van de leeftijd als uitgangspunt), waardoor medewerkers minder tijd hebben voor ontspanning om te herstellen.

Er zijn veel kleine contracten waardoor medewerkers soms meerdere banen hebben om rond te komen. Dit geeft extra regeldruk, zeker in combinatie met onregelmatige werktijden en gebroken diensten.

Ouderen geven aan dat ze meer dan andere generaties 'te veel' werkervaring hebben. Volgens de deelnemers uit de focusgroep kan dit zich uiten in te weinig uitdaging en motivatiegebrek.

Aanbestedingen veroorzaken onzekerheid, onrust en stress en verhoogt dus de werkdruk bij medewerkers.

2. Is er (in de toekomst) een te kort aan (goede) jonge medewerkers?

De aanwezigen denken van wel. Er zijn verschillende redenen voor:

- a. Er is weinig tijd voor het inwerken (er zijn geen inwerkprogramma's) van nieuwe (jonge) medewerkers, alles moet snel even tussendoor.
- b. De mentaliteit van jonge medewerkers is anders, vluchtig en moeilijk te grijpen voor de wat oudere medewerkers.
- c. Er is geen MBO opleiding voor scholen en certificaten die afgegeven worden voor bepaalde trainingen worden onderling niet (h)erkend. Er zijn alleen (dure) commerciële opleidingen of opleidingen gegeven door de grote ketenbedrijven die dus vaak niet (h)erkend worden door een andere werkgever.
- d. De trainingen van SFRecreatie zijn niet goed bekend bij medewerkers en werkgevers kunnen/willen geen vrij geven voor het volgen van cursussen (ondanks dat het in de cao opgenomen is). Er wordt weleens opgevoerd dat het budget van SFRecreatie opgegaan is aan BHV en EHBO cursussen. Dit is in de praktijk niet mogelijk.

- e. Bij aanbestedingen (overgang van onderneming) worden door de grote (keten-) bedrijven vaak alleen de medewerkers overgenomen met een vast contract. Dit zijn vooral de oudere medewerkers. Goede jonge medewerkers vallen zo buiten de boot.
- f. Verdringen van banen door het toenemende beleid van zwembaden om te werken met vrijwilligers. Deze vrijwilligers hebben geen opleiding en geven zelfs soms zwemles. Voor vrijwilligers is zelfs geen VOG (Verklaring Omtrent het Gedrag) verplicht gesteld en er is geen vrijwilligersbeleid vastgesteld (zoals deze er wel is in andere sectoren). Er is wel een gedragscode zwembaden maar die is niet geborgd in de cao.

3. Gaat het overbrengen van kennis en arbeidsethos vanzelf?

Het doorgeven van kennis en arbeidsethos gaat volgens de aanwezigen oppervlakkig en ongeorganiseerd. Er zijn geen inwerkprogramma's en bezuinigd wordt op overleg- en inwerkuren. Het zou goed zijn om oudere medewerkers in te zetten als coach/praktijkbegeleiders voor andere (jonge) medewerkers, echter wordt daar nu niet in geïnvesteerd. Daarnaast ontbreekt het vaak aan een lange termijnvisie en koppeling van het bedrijfsbeleid aan het personeels- en opleidingsbeleid. Het beleid strekt meestal niet verder dan 1 à 2 jaar, waarin vooral de gekeken wordt hoe het hoofd letterlijk boven water gehouden moet worden. Investeren in de competenties van het personeel wordt vaak niet meegenomen. Het steeds opnieuw moeten aanbesteden speelt hierin een grote rol.

4. Hoe kan SFRecreatie helpen?

De cao kwesties buiten beschouwing gelaten.

-  Zelfroosterprogramma initiëren
-  Opstellen standaard inwerkprogramma of mentor-coach principe
-  Lobbyen bij het middelbaar beroepsonderwijs voor het geven van een reguliere zwembadopleiding (BBL en BOL) op basis van het kwalificatiedossier zwembadbranche.
-  Goede voorlichting geven aan medewerkers zélf over de subsidie mogelijkheden van SFRecreatie en hoe zij dit in een gesprek kunnen aankaarten bij hun leidinggevend (cursussen, BBL, EVC, loopbaaninstrumenten) in samenwerking met de vakbonden.
-  Uitgeven van branchecertificaten voor commerciële cursussen/opleidingen, zodat deze (h)erkend worden door alle werkgevers (verhogen civiel effect).
-  Tool ontwikkelen en promoten om lange termijn bedrijfsbeleid, personeelsbeleid en opleidingsbeleid op elkaar af te stemmen.

Bijlage 3b

Verslag

Focusgroep verblijfsrecreatie

24 november 2015, Cao-commissie FNV Recreatie
door Annemarie Ebbendorf, SFRecreatie



Bron: <https://www.e-act.nl/ah/site?a=765&p=22000>

Achtergrond

SFRecreatie heeft vorig jaar een onderzoek uitgevoerd naar Duurzame inzetbaarheid in de recreatiesector (werkgevers en werknemers in de verblijfsrecreatie en bij zwembaden). Hieruit kwamen grote verschillen in werkbeleving en behoeften tussen 'jongere' medewerkers en ouderen. Aangezien een groot gedeelte van de medewerkers (vooral bij zwembaden) tot de 'ouderen' behoren heeft het bestuur van SFRecreatie besloten nader te onderzoeken wat ouderen nodig hebben om goed te kunnen (blijven) functioneren. En zo, zo goed mogelijk hun kennis en arbeidsethos kunnen overdragen aan jongere generaties.

Wat is het doel?

Kijken hoe oudere vakkrachten vitaal inzetbaar kunnen blijven bij recreatiebedrijven en zwembaden en dat hun vaardigheden doorgegeven worden aan jongere generaties.

Wat zijn de onderzoeksvragen?

- 1a. Hoe blijven ouderen (55+) vitaal inzetbaar in de sector?
- 1b. Welke maatregelen kunnen getroffen worden om ouderen vitaal inzetbaar te laten blijven?
- 2a. Op welke wijze kan kennisoverdracht plaatsvinden tussen oud en jong? 2b. Welke maatregelen zijn nodig om kennis te behouden in de sector?

Wat is er gedaan tot nu toe?

-  Nadere analyse onderzoek duurzame inzetbaarheid Baan je Toekomst
-  17 bedrijven zijn ondervraagd (verblijfsrecreatie en zwembaden)
-  Bespreken medewerkers zwembaden

Wat moet er nog gebeuren?

-  Bespreken medewerkers recreatie **vandaag!**
-  Adviseren bestuur SFRecreatie
-  Helpen bedrijven en medewerkers

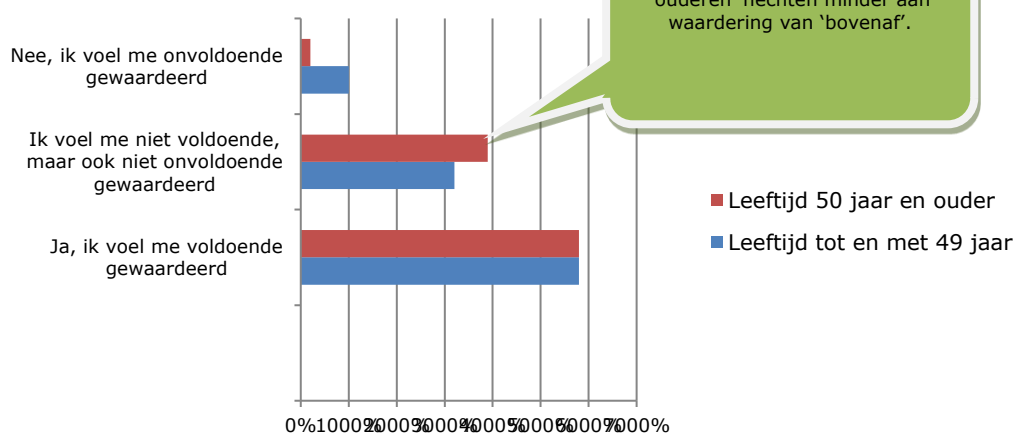
Kenmerken sector in het kort

Belangrijkste activiteit bedrijf	Leeftijd			Totaal
	15 t/m 24 jaar	25 t/m 44 jaar	45 jaar en ouder	
bungalowpark	29%	35%	33%	32%
zwembad	22%	27%	43%	31%
camping	34%	24%	15%	24%
anders	15%	14%	9%	12%

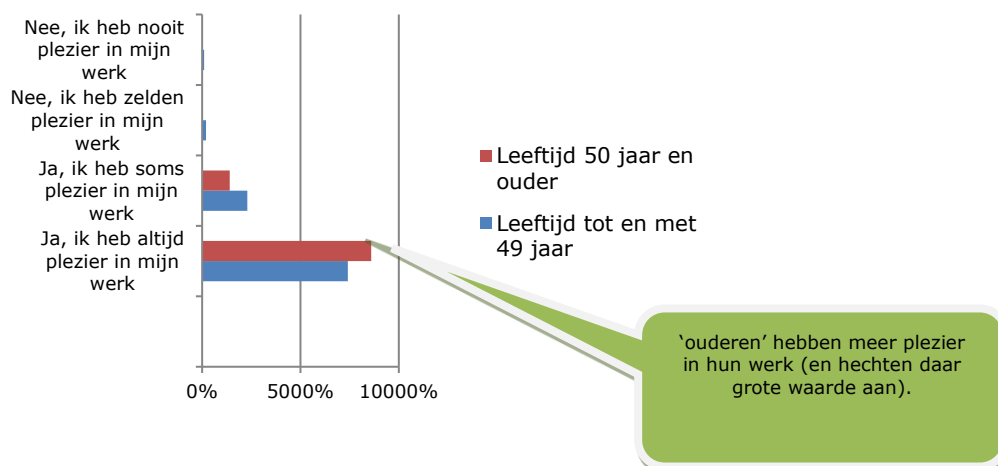
- ! Weinig carrièremogelijkheden (kleine bedrijven/locaties)
- ! Seizoensmatig karakter
- ! Onregelmatige werktijden en werken in het weekend
- ! Concurrentie andere vormen van Leisure
- ! Veel soorten functies in de sector

Baan je toekomst 2014 resultaten medewerkers uitgesplitst naar leeftijd

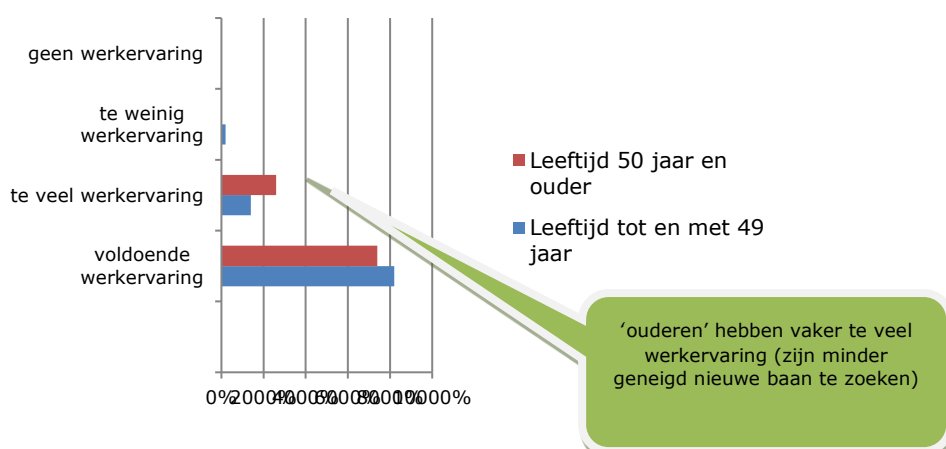
Voel je je gewaardeerd in je werk? (%)



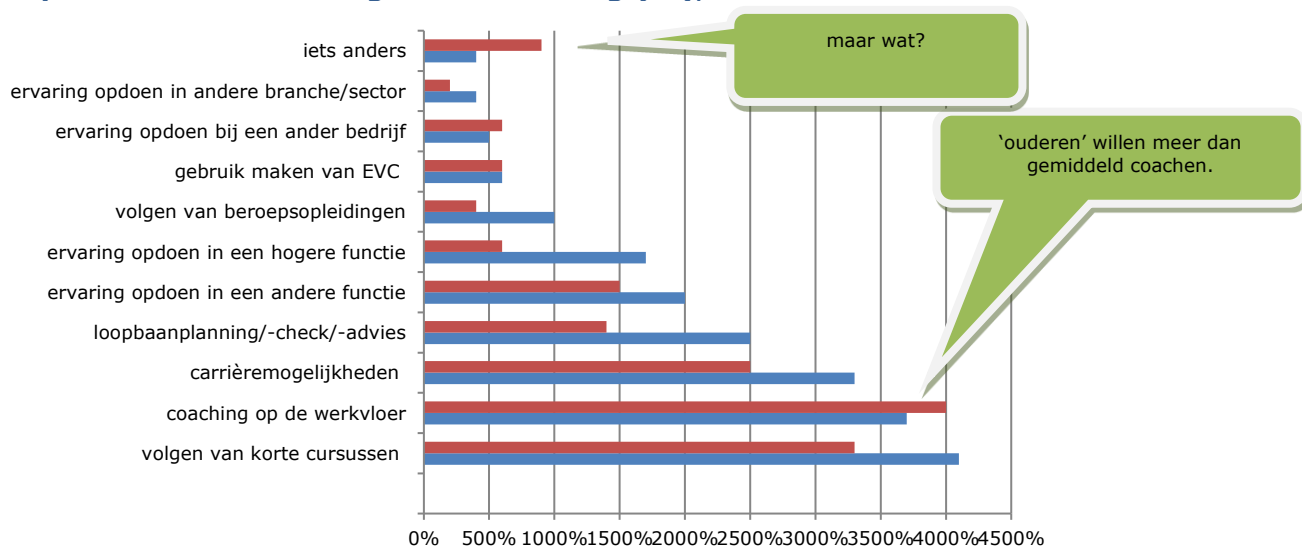
Heb je plezier in je werk? (%)



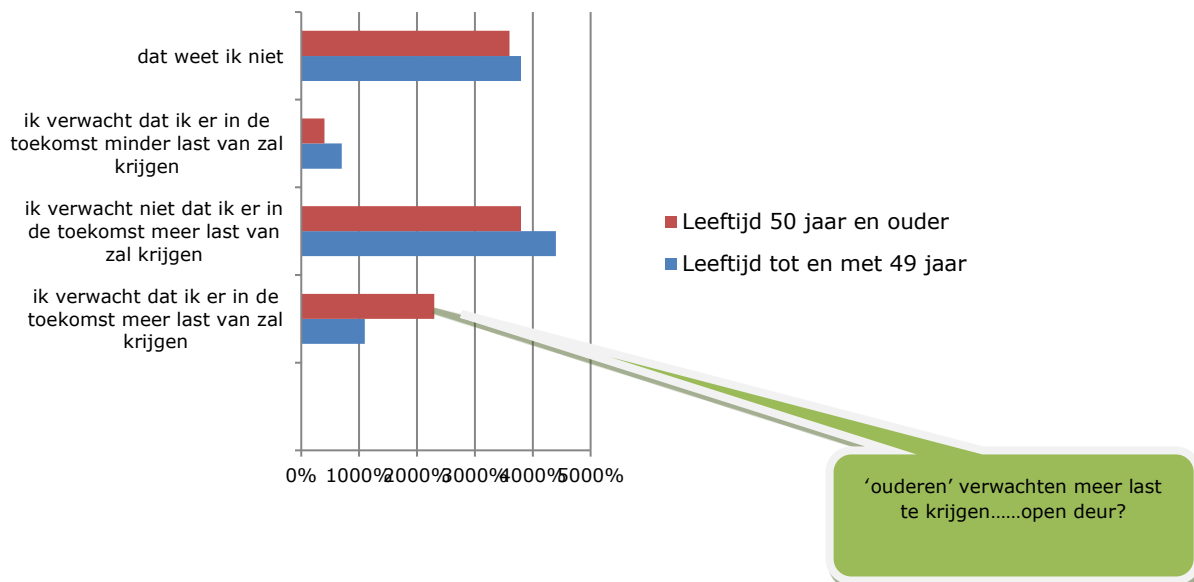
Werkervaring (%)



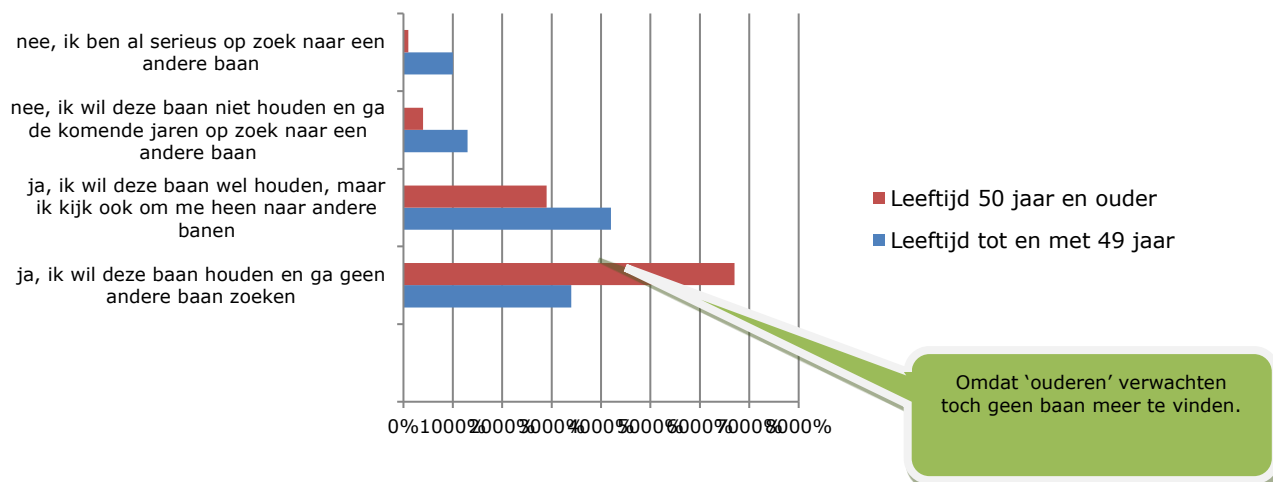
Afspraken maken over eigen ontwikkeling (%), waarover?



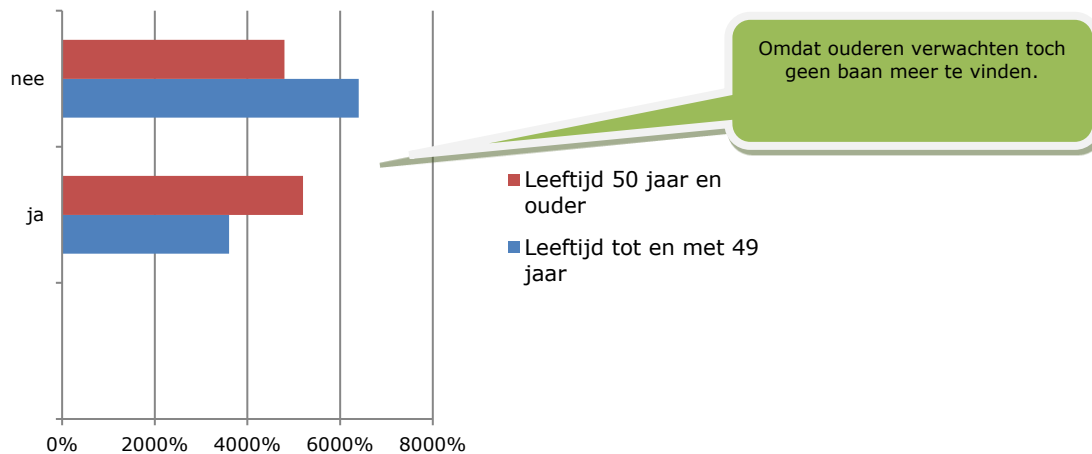
Meer fysieke en psychische klachten in de toekomst?



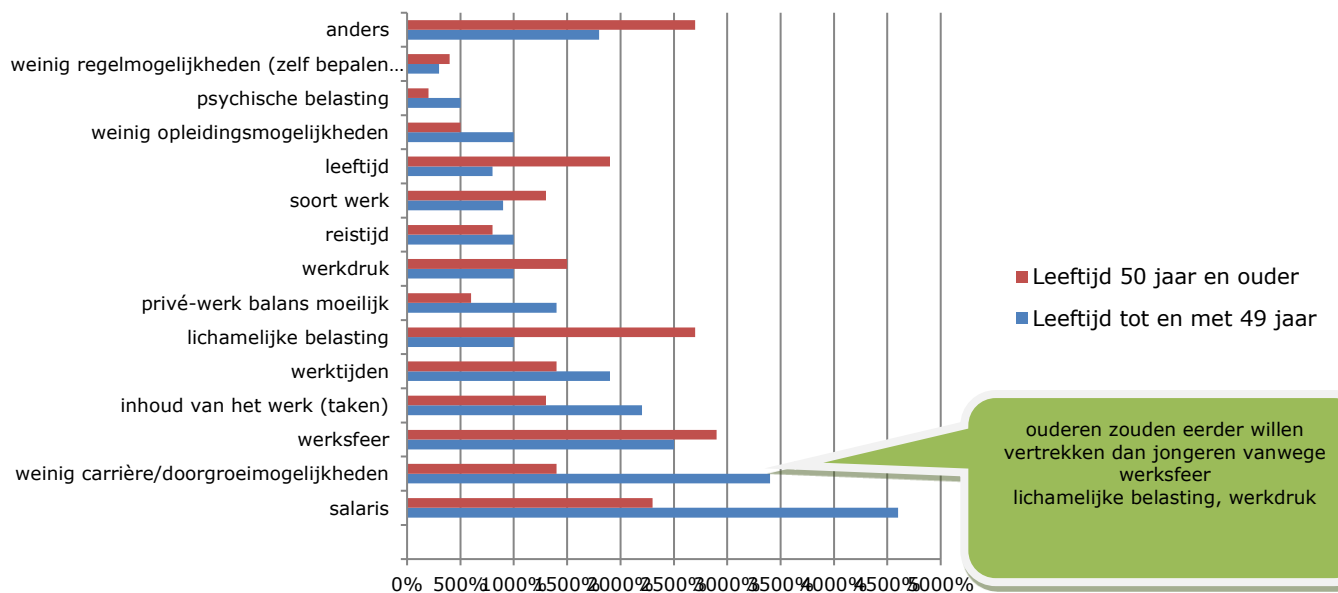
Wil je je baan de komende drie jaar houden? (%)



Zou men afspraken willen maken met leidinggevende over fit blijven? (%)



Belangrijkste redenen om van baan te wisselen? (%)



Wat vinden jullie?

Gevraagd is:

1. Kun je in de recreatie doorwerken tot je 67^{ste}?

Of dit gaat lukken ligt aan de persoon zelf, aan de functie, aan de grootte van het contract, vinden de aanwezigen. Redenen hiervoor zijn: zware lichamelijke belasting bijvoorbeeld in de bediening (veel lopen en dragen en tillen), maar ook in het zwembad bij lifeguards (lawaaï, hoge temperatuur en hoge luchtvochtigheid). Voor kantoorfuncties en bij functies waarbij je alert moet zijn geldt dat de mentale belasting groot kan zijn. Kleine contracten geven de ruimte om werkuren per dag te verlagen. Zo ontstaat meer tijd om te herstellen. Aan de andere kant betekent dit wel meer dagen werken en minder echt vrij. Maar het blijft zo dat de factoren per persoon verschillend uitwerken.

Er wordt opgemerkt dat oudere medewerkers minder vaak ziek zijn, maar als ze ziek zijn dit meestal voor een langere periode is. Zaak is het om veelvuldig contact te onderhouden tijdens de ziekteperiode. Frequenter dan wettelijk verplicht is.

De aanwezigen zeggen dat veel opgelost kan worden met het bijhouden van risico's door medewerkers en deze op te nemen in de RI&E én dan ook wel een plan van aanpak maken en uitvoeren. De OR heeft hier een grote verantwoordelijk in.

Er zijn veel kleine contracten waardoor medewerkers soms meerdere banen hebben om rond te komen. Dit geeft extra regeldruk, zeker in combinatie met onregelmatige werktijden en gebroken diensten.

(oudere) Medewerkers moeten zelf veel initiatief nemen, zaken blijven aankaarten en opkomen voor hun eigen behoeften. En onderwerpen als werkdruk, verveling, werksfeer, lichamelijke belasting en privé-werkbalans bespreken met de P&O-functionaris, leidinggevende of werkgever. Voorwaarde is wel dat er geluisterd en wat meegedaan wordt. Het moet al besproken worden vóórdat er iets aan de hand is. Op deze manier kan er preventief gehandeld worden. Er kunnen plannen voor de lange termijn gemaakt worden op gebied van scholing, wisseling van functie of baan of aanpassingen op de werkvloer, in de functie en/of in een contract. Individuele gesprekken met medewerkers zijn hierbij een must.

2. Is er (in de toekomst) een te kort aan (goede) jonge medewerkers?

De aanwezigen denken van wel. Er zijn verschillende redenen voor:

- a. Er is weinig tijd voor het inwerken (er zijn geen inwerkprogramma's) van nieuwe (jonge) medewerkers, alles moet snel even tussendoor. Er zitten vast goede jonge medewerkers tussen, alleen worden ze maar moeilijk herkend doordat alles vlug-vlug moet. Werkplezier en betrokkenheid wordt hierdoor belemmerd.
- b. Er is weinig carrièreperspectief in de recreatie, hierdoor stromen medewerkers niet door en komt er geen 'plek vrij' voor jonge medewerkers. Waarom zouden jongeren dan investeren in deze banen?
- c. Kleine contracten in de sector in combinatie met de flexibele beschikbaarheid die gevraagd wordt zorgt ervoor dat een baan in de recreatie voor een starter op de arbeidsmarkt niet aantrekkelijk is. Meerdere banen zijn nodig om bijvoorbeeld een huis te kunnen kopen. Het combineren van banen is echter moeilijk door de flexibiliteit die gevraagd wordt in de sector.
- d. In een aantal gevallen speelt mee dat in andere sectoren het salaris hoger is. Bijvoorbeeld in het geval van een allround technisch medewerker. Dan blijkt toch dat de veelzijdigheid en de prettige sfeer van de sector niet genoeg is en jongeren gaan of niet eens komen door een aantrekkelijker salaris elders.

- e. De trainingen van SFRecreatie zijn niet goed bekend bij medewerkers en de instroom in (vooral zwembadgerelateerde) opleidingen neemt af. Waarom?
- f. Ouderen hebben vaker een vast contract en jongeren een tijdelijk contract. Gaat het even slecht met het bedrijf en in het laagseizoen, dan worden juist de tijdelijke contracten niet verlengd. Dit werkt verjonging van het personeel niet in de hand.

3. Gaat het overbrengen van kennis en arbeidsethos vanzelf?

Het doorgeven van kennis en arbeidsethos gaat volgens de aanwezigen oppervlakkig en ongeorganiseerd. Er zijn geen inwerkprogramma's en bezuinigd wordt op overleg- en inwerkuren. Door concurrentie en druk op winstmarges moet de productiviteit steeds hoger zijn en wordt bezuinigd op uren én opleidingen. Om kennis en vaardigheden over te dragen is ruimte en tijd nodig!

Wellicht moeten medewerkers zelf initiatief nemen in verandertrajecten ideeën aandragen bij het management. Dus van onderaf. Medewerkers zijn dagelijks bezig op de werkvloer en weten het beste wat er speelt, wat er goed gaat en wat er minder goed gaat. Voorwaarde is dat medewerkers betrokken moeten zijn én tijd, ruimte en een luisterend oor krijgen bij hun leidinggevende of werkgever.

Het zou goed zijn om oudere medewerkers in te zetten als coach/praktijkbegeleiders voor andere (jonge) medewerkers, daar wordt nu niet in geïnvesteerd. En ook niet iedereen kan een coach/begeleider worden, dat zijn er te veel.

4. Hoe kan SFRecreatie helpen?

De cao kwesties buiten beschouwing gelaten.

-  Opstellen standaard inwerkprogramma.
-  In de cursus praktijkbegeleider van SFRecreatie prominenter het mentor-coach principe naar voren brengen.
-  Goede voorlichting geven aan medewerkers zelf over de subsidie mogelijkheden van SFRecreatie en hoe zij dit in een gesprek kunnen aankaarten bij hun leidinggevenden (cursussen, BBL, EVC, loopbaaninstrumenten) in samenwerking met de vakbonden.
-  In het Handboek Professioneel met Personeel (en op de site van SFRecreatie) standaard formulieren maken voor werkgevers én medewerkers waarmee zij (functionerings)gesprekken kunnen voeren. Hier moet op staan alles wat met inzetbaarheid (lange termijn) te maken heeft. Denk hierbij aan hoe fit te blijven mentaal en fysiek, hoe uitdaging te blijven houden en hoe bij te blijven bij het vakgebied of toekomstige ontwikkelingen of te verbreden naar andere vakgebieden. Maar ook moet hierin een plaats krijgen welke talenten, hobby's, interesses etc. een medewerker heeft naast zijn werk. Deze kunnen heel nuttig zijn voor het werk.
-  Tool ontwikkelen en promoten om lange termijn bedrijfsbeleid, personeels- en opleidingsbeleid op elkaar af te stemmen.

Bijlage 4.

Bronnen theoretische verkenning

- Baan je toekomst, Atrium groep, 2014
- Stramov-Roßnagel & Hertel (2010) over motivatieveroudering
- <http://kennisopenbaarbestuur.nl/thema/arbeidsmobiliteit/>
- <http://www.astri.nl/media/uploads/files/rapport-baan-baan-mobiliteit.pdf>
- <http://www.keyport2020.nl/nl/projecten/alles/onderzoek-arbeidsmobiliteit-keyport-2020>
- <http://www.matchpointatwork.nl/nl/nieuws/77/een-op-de-acht-niet-toegerust-voor-werk.aspx>