

*Eindrapportage*

# **Bedrijfsadviezen Duurzame inzetbaarheid**



**Gezondwerkeninewaterbouw.nl**  
**Veiligwerkeninewaterbouw.nl**

# Inhoud

<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2. Bevindingen</b>	<b>4</b>
<b>3. Aanbevelingen</b>	<b>6</b>



# 1. Inleiding

**Het Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Waterbouw (O&O-fonds Waterbouw) is sinds 2013 bezig om duurzame inzetbaarheid onder de aandacht te brengen bij bedrijven en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de sector te verbeteren.**

Naar aanleiding van de sectoranalyse uit 2021 en het activiteitenplan dat de sector in het kader van de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU) heeft opgesteld, wenste de sector de vormgeving van Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid (DI) een extra stimulans te geven.

Ten behoeve hiervan heeft het O&O-fonds Waterbouw de gids 'Aan de slag met gezond en veilig werken in de waterbouw' ontwikkeld om bedrijven in de sector te ondersteunen met het vormgeven van hun beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Daarnaast konden bedrijven gebruik maken van een bedrijfsadvies, waarbij zij een advies op maat konden ontvangen om in hun organisatie het DI-beleid verder uit te werken. In deze eindrapportage geven we een samenvatting van deze bedrijfsadviezen.



## 2. Bevindingen

**Het O&O-fonds Waterbouw hanteert de volgende definitie voor duurzame inzetbaarheid: Medewerkers zijn duurzaam inzetbaar als ze:**

- **Gezond zijn en energie hebben**
- **Juiste en voldoende vakkennis en vaardigheden hebben**
- **Gemotiveerd en betrokken zijn**
- **Het werk in balans is met privé-eisen en wensen**
- **Veilig werken**

**Hierna zal op elk van deze vijf thema's worden ingegaan op de bevindingen.**

### 2.1 Gezondheid en energie

Alle werkgevers zijn actief bezig met dit thema. Er is bijvoorbeeld sprake van actief ziekteverzuimmanagement, er worden gezondheidsonderzoeken aangeboden, er zijn zowel fysieke als mentale vitaliteitsprogramma's, er wordt voorlichting gegeven over de **BRAVO-thema's** (Bewegen, Roken, Alcohol, Voeding, Ontspanning), er is aandacht voor gezonde voeding aan boord en de kwaliteit van de koks en er worden sportfaciliteiten aangeboden/gefaciliteerd.

Ondanks de inspanningen van werkgevers worden er knelpunten ervaren op dit thema. Op het gebied van fysieke gezondheid ervaart een gedeelte van de medewerkers klachten door het fysiek zware werk, de lange en onregelmatige diensten en/of de beperkte hersteltijd. Daarnaast heeft een substantieel deel van de populatie last van overgewicht/een ongezonde leefstijl.

Op het gebied van mentale gezondheid ervaren vooral de medewerkers op de projecten en die op kantoor werken werkdruk. Ook werd aangegeven dat medewerkers onder de 35 jaar meer mentale belasting ervaren, waarbij de oorzaken niet enkel werk-gerelateerd zijn. Werkgevers geven verder aan dat re-integreren moeilijk te realiseren is voor (met name de oudere) varenden, vanwege het gebrek aan alternatieve werkzaamheden en/of een werklocatie in de buurt. Oudere medewerkers die het werk fysiek lastig kunnen volhouden wisselen nauwelijks van baan: er is een financiële drempel, de overgang naar een kantoorfunctie te groot, opleidingen sluiten niet aan, of de werklocatie is niet in de buurt.

Werkgevers ervaren dat er nog te weinig actie gericht op hun gezondheid wordt ondernomen door medewerkers. Ondanks het grote aanbod vanuit de werkgever om te werken aan de gezondheid wordt er lang niet altijd gebruik van gemaakt. Daarnaast geven werkgevers ook aan dat het nog niet gebruikelijk is om de mentale en fysieke gezondheid te bespreken en vooruit te kijken naar de toekomst: hoe zie je jezelf over 10 jaar en hoe ga je daar komen?

**Meer informatie:**

<https://tools.kenniscentrumsportenbewegen.nl/bravo-kompas/tool/bravokompas/>

### 2.2 Vakkennis en vaardigheden

Varend personeel moet al veel verplichte cursussen/trainingen doen om papieren op orde te houden. Veel opleiding is dan ook functiegericht opleiden en vindt met name plaats tijdens diensttijd. Hierbuiten is weinig animo om nog een extra cursus/opleiding te volgen. Daarnaast is de ervaring dat jongere medewerkers veel meer gericht zijn op hun ontwikkeling dan de oudere medewerkers, zij geven eerder hun opleidingswensen aan. Oudere medewerkers hebben vaker moeite met digitale vaardigheden. Ook is de Engelse taal voor sommige medewerkers een struikelblok. Jongere medewerkers hebben eerder begeleiding nodig in de soft skills (omgang met collega's, hoe houd je contact met het thuisfront). Het is een uitdaging om een trainingsaanbod te ontwikkelen dat aansluit bij de verschillende doelgroepen in de organisatie.



Anderzijds blijven medewerkers zich ook in hun functie ontwikkelen door de geleidelijke ontwikkelingen op het werk (digitalisering, andere werkwijzen, etc).

### 2.3 Motivatie en betrokkenheid

De ervaren motivatie en betrokkenheid verschilt erg per bedrijf. In sommige bedrijven voelt men eerder afstand tot het hoofdkantoor, in andere bedrijven is er meer een 'samen gevoel'. Ook voelt het varend personeel zich vaak minder gewaardeerd dan het overige personeel. Wel is het varend personeel allemaal erg betrokken bij hun eigen schip en de eigen bemanning.

De rol van leidinggevenden is cruciaal als het aankomt op het thema motivatie en betrokkenheid. Alle bedrijven geven aan dat de bekwaamheid om te kunnen leidinggeven wisselend is, en dat dit zeker invloed kan hebben op de motivatie en betrokkenheid.

### 2.4 Werk/privé balans

Varend personeel kiest voor deze baan en neemt over het algemeen de bijzondere situatie ten aanzien van werk en privé (nog) voor lief. Als er sprake is van onvoorziene bijzondere gebeurtenissen in het privéleven die de aanwezigheid van de medewerker vragen, dan stellen werkgevers alles in het werk om de medewerker naar huis te laten gaan. Wel zien bedrijven bij medewerkers rond de 35 jaar meer uitstroom, zeker bij de medewerkers op projecten. Dit komt vanwege gezinsvorming. Ook wordt aangegeven dat de jongere medewerkers door sociale media beter zien wat ze allemaal missen.

Het verloop onder deze groep medewerkers kan zorgen voor kennisverlies en problemen in de opvolging voor functies die meer ervaring vragen. Diverse bedrijven vragen zich af of ze in de toekomst nog wel Nederlanders/Belgen in dienst zullen hebben, aangezien steeds meer Nederlandse/Belgische medewerkers afhaken door de balans werk/privé.

### 2.5 Veilig werken

Op het gebied van veiligheid worden geen knelpunten ervaren. In alle bedrijven is veiligheid prioriteit nummer 1 en wordt er een actief veiligheidsbeleid gevoerd. Er wordt gewerkt aan een aanspreekcultuur op het gebied van veiligheid, waarbij ongeacht niveau medewerkers elkaar kunnen en moeten aanspreken op veilig werken. Er worden meer veiligheidsincidenten geconstateerd bij minder ervaren medewerkers of als medewerkers het druk hebben. De uitdaging blijft om veiligheid boven alles te stellen en hier continu aandacht aan te geven.



Gezondheid en energie



Vakkennis en vaardigheden



Motivatie en betrokkenheid



Werk-privé balans



Veilig werken

# 3. Aanbevelingen

**In de gesprekken gaven werkgevers aan dat medewerkers vaak nog te weinig regie nemen op hun eigen inzetbaarheid. De keuzes die iemand op dit gebied maakt worden echter sterk beïnvloed door de omgeving waarin hij of zij zich bevindt. Dat wil zeggen dat gedrag niet alleen ontstaat vanuit het individu, maar dat het gedrag voortkomt uit de interactie tussen de omgeving en het individu.**

Om succesvol aan de slag te gaan met gezond en veilig werken in de Waterbouw is daarom integrale aandacht nodig voor zowel het gedrag en handelen van de individuele medewerker als voor het creëren van de juiste condities in de organisatie om duurzame inzetbaarheid mogelijk te maken. Doel is dan een omgeving tot stand te brengen waarin een medewerker nieuwsgierig wordt, het vertrouwen in het eigen kunnen groeit en de drempels om in actie te komen verdwijnen.

Om dit te bereiken heeft een organisatie drie ‘knoppen’ waaraan die kan draaien om duurzame inzetbaarheid positief te beïnvloeden: richting, ruimte en ruggensteun.

## 1. Is er voldoende richting?

Wordt er perspectief geboden? Over wat er (in de toekomst) op de organisatie afkomt, hoe het werk verandert, op welke termijn dit speelt, en wat de consequenties daarvan zijn voor de medewerker?

## 2. Is er voldoende ruimte?

Hebben medewerkers voldoende tijd, middelen en geld tot hun beschikking om te werken aan hun inzetbaarheid?

## 3. Is er voldoende ruggensteun?

Is er voldoende sociale steun vanuit het MT, leidinggevendenden, collega's, het thuisfront?

De aanbevelingen die wij hebben gedaan aan de bedrijven hebben we verdeeld via deze pijlers. In dit hoofdstuk geven we een overzicht van alle aanbevelingen die we hebben gedaan aan de bedrijven (de specifieke aanbevelingen per bedrijf zijn dus verschillend).

## 3.1 Richting

### 3.1.1 Maak DI systematisch onderdeel van de personeelsgesprekken en ontwikkel een DI menukaart

Vaak ontbreekt het medewerkers aan een concreet plan van aanpak voor hun DI. Neem de medewerker mee in de ontwikkeling van de organisatie en zijn werk en maak duidelijk wat die voor hem betekenen.

Vraag aan de medewerker hoe hij zichzelf ziet over 10 jaar en of hij dit werk wil en kan doen tot aan zijn pensioen. Vraag medewerkers om een ABC plan te maken:

- Wat heb je nodig om je huidige werk te kunnen doen? (plan A)
- Wat heb je nodig om ander werk te kunnen doen binnen de organisatie (plan B)?
- Wat heb je nodig om werk te kunnen doen buiten de organisatie (plan C)?

Betrek hierbij de onderwerpen gezondheid, veiligheid, opleiding, balans werk-privé en motivatie.

Geef leidinggevendenden een duidelijk overzicht (“DI-menukaart”) van de middelen die zij de medewerker kunnen aanbieden om hen hierin te ondersteunen en laat ze deze middelen ook proactief aanbieden, bijvoorbeeld *“Ik denk dat je nog wat hulp kunt gebruiken met de computer, ik regel extra uitleg voor je”*; of: *“Je geeft aan dat je je de laatste tijd minder fit voelt, zal ik een afspraak plannen met de bedrijfsarts/vitaliteitscoach?”*

### 3.1.2 Maak roulatie bespreekbaar

Door scheepsroulatie (in de zeevaart) ontwikkelen medewerkers zich meer en wordt de duurzame inzetbaarheid vergroot. Indien je meer roulatie wilt invoeren betrek dan kapiteins en eerste machinisten bij de uitwerking. Neem ook medewerkers mee in het proces om te voorkomen dat het als een top-down opgelegde maatregel wordt ervaren en weerstand wordt opgeroepen.

Richting	Ruimte	Ruggesteun
Maak DI systematisch onderdeel van de personeelsgesprekken en ontwikkel DI menukaart	Geef structurele aandacht aan BRAVO en gezond werken in ploegen	Training leidinggeven aan DI
Maak roulatie bespreekbaar	Bevorder herstel	Maak positieve rolmodellen zichtbaar
Continue aandacht voor veiligheid	Organiseer workshops werkstress/ mentale weerbaarheid	Van feedback naar feed forward
	Focus op soft skills	Bevorder motivatie en betrokkenheid
	Organiseer training on the job voor digitale vaardigheden	
	Voorlichting over eerder stoppen met werken	

Wat is haalbaar? Wat is wenselijk? Op wie is het wel van toepassing? Voor wie geldt het eventueel niet? Definieer per hoeveel jaar en onder welke omstandigheden het gebruikelijk is om te rouleren. Communiceer de norm aan de planners, top 4 schepen, en de medewerkers, met het waarom en de verwachte voordelen.

## 3.2 Ruimte

### 3.2.1 Structurele aandacht voor BRAVO, gezond werken in ploegen

- Uit onderzoek blijkt dat persoonlijke voorlichting en advisering, bij voorkeur gebaseerd op de huidige leefstijl en de motivatie van de persoon, veelal effectief is. Stimuleer dan ook de deelname aan de gezondheidsonderzoeken/DIA-gesprekken (Duurzame Inzetbaarheid Analyse).
- Koppel informatie over een gezonde leefstijl aan reguliere werkoverleggen of andere informatieve bijeenkomsten.
- Geef medewerkers concrete 'beweegrecepten', een methode die in de huisartspraktijk nogal eens wordt toegepast en effectief is gebleken. Bijv. maak (in je verlof) vijf dagen per week een stevige wandeling van een half uur.

- Organiseer een challenge: Wie kan er het langste planken? Welke team zet de meeste stappen (gebruik bijv. [de Ommetje app](#)? Wie doet mee aan [Stoptober](#)? Wie drinkt een maand geen alcohol in [januari](#)? Wie valt het meeste af met de challenge [who is the biggest loser](#)? Maak eventueel een link met een goed doel, bijv. via <https://charitymiles.org>

#### Meer informatie:

- [www.hersenstichting.nl/ommetje](http://www.hersenstichting.nl/ommetje)
- <https://stoptober.nl>
- <https://ikpas.nl>
- [www.wikihow.com/Do-a-Biggest-Loser-Weight-Loss-Challenge-at-Work](http://www.wikihow.com/Do-a-Biggest-Loser-Weight-Loss-Challenge-at-Work)
- <https://charitymiles.org>



*“Gezond zijn en met energie blijven werken doe je niet voor de baas, dat doe je voor je hele leven.”*

### 3.2.2 Bevorder herstel

Uit onderzoek blijkt dat bij zowel werkgevers als werknemers de kennis over optimale herstel mogelijkheden beperkt is. Voorlichting blijkt te helpen de ziektelast en het verzuim te reduceren. Het betrekken van de familie van de medewerkers bij voorlichting heeft een additioneel effect. Denk bij het bevorderen van de herstel mogelijkheden aan slaap hygiëne, beweging, een gezond voedingspatroon bij ploegdiensten en ontspanning.

### 3.2.3 Workshop werkstress/ mentale weerbaarheid

Geef medewerkers handvatten om met de werkstress die zij ervaren om te gaan.

Organiseer workshops waarin aan de hand van het TNO werkdruk model (zie volgende pagina) wordt verkend:

- Wat de belangrijkste oorzaken van de ervaren werkdruk zijn.
- Hoe medewerkers met de werkdruk omgaan, waarbij naar de individuele factoren wordt gekeken die een rol spelen.
- In hoeverre de werkdruk wordt verlicht door de genoemde buffers.
- Welke oplossingen er zijn om de werkdruk tegen te gaan.
- Wat de werkgever/de leidinggevende hierin kan betekenen.

Maak afspraken over het vervolg.

### 3.2.4 Focus op soft skills

Vraag leidinggevendenden welke sociale vaardigheden zij belangrijk vinden in hun team en vraag hen om twee maanden hier extra op te focussen door het geven van feed forward (welk gedrag wil je wanneer zien) en positieve bekrachtiging als het gewenste gedrag wordt uitgevoerd. Evalueer tussentijds.

### 3.2.5 Training on the job digitale vaardigheden

Besprek digitale vaardigheden tijdens personeelsgesprekken. Vraag aan medewerkers bij welke systemen/ digitale vaardigheden zij extra hulp kunnen gebruiken en organiseer dit door tijdens het werk andere collega's te laten helpen of een extra cursus aan te bieden.

### 3.2.6 Geef voorlichting over eerder stoppen met werken

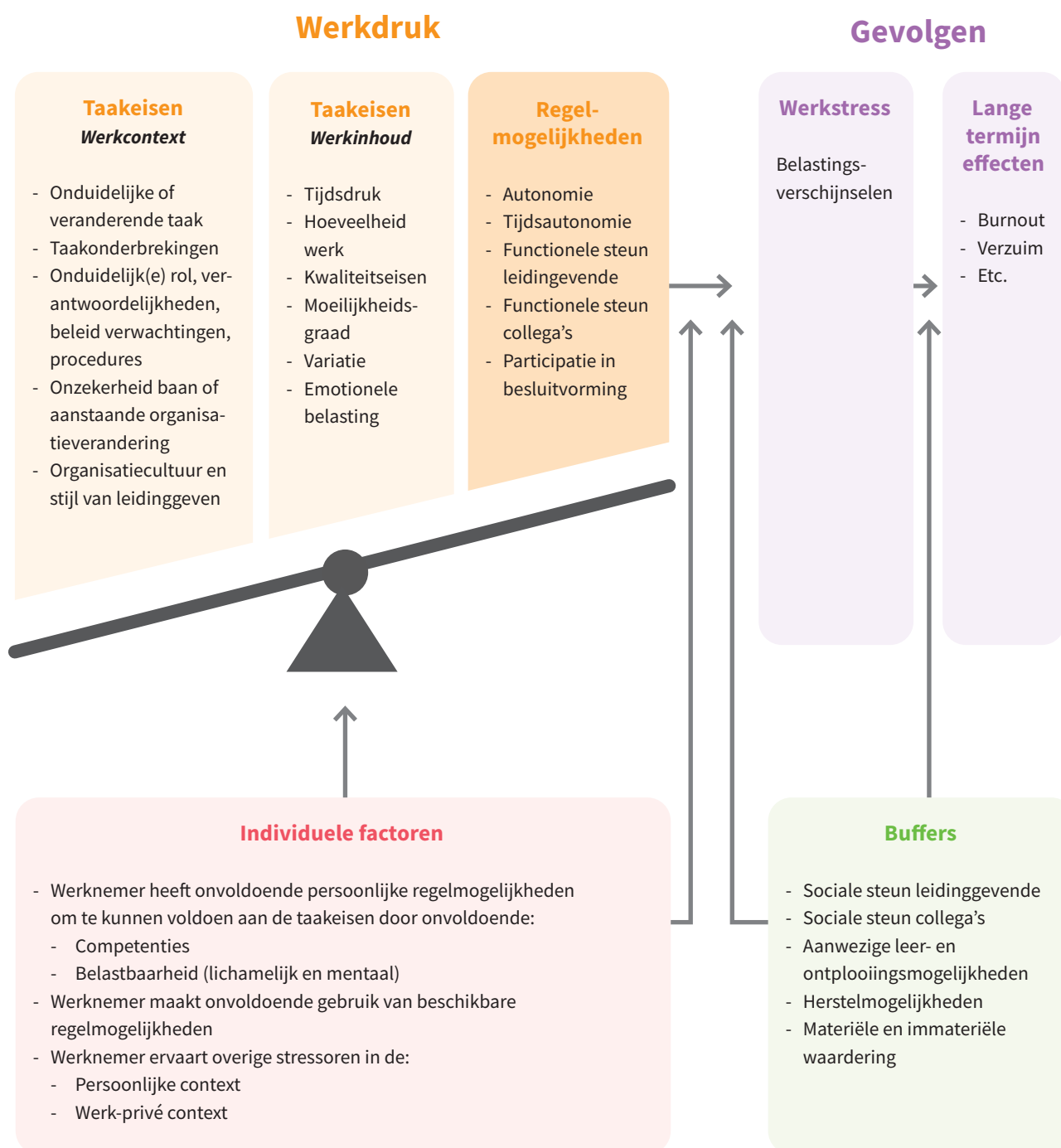
Cao-partijen in de Waterbouw zijn een Regeling Vervroegde Uittreding (RVU) overeengekomen. Hierdoor kunnen medewerkers tot drie jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd stoppen met werken. Zij ontvangen dan vanuit de stichting RVU Waterbouw een maandelijks uitkering, die ze mogelijk kunnen aanvullen met het naar voren brengen van opgebouwde pensioen of spaargeld. Medewerkers komen in aanmerking voor deze regeling als ze in dienst zijn van een in Nederland gevestigde onderneming die valt onder de werkingssfeer van de cao BTER RVU Waterbouw, in een functie die in deze cao is opgenomen en werkzaam zijn op waterbouwprojecten die worden uitgevoerd binnen en/of buiten Nederland.

#### Meer informatie:

- <https://dehora.be/gezond-met-tijd/gezonde-voeding-nachtdienst/>
- [www.waterbouw.nl/rvu-regeling-waterbouw/werkgevers-regeling-vervroegd-uittreden-rvu-waterbouw](http://www.waterbouw.nl/rvu-regeling-waterbouw/werkgevers-regeling-vervroegd-uittreden-rvu-waterbouw)



# Werkdrukmodel



Bron: Werkdruk Model TNO

### 3.3 Ruggensteun

#### 3.3.1 Van feedback naar feed forward

Vaak zijn (beoordelings-)gesprekken nog enkel gericht op het geven van feedback over geleverde prestaties, en de daaruit af te leiden verbeterpunten.

Bij feed forward geef je vooraf aan welk gewenst gedrag je van de ander verwacht, gericht op een taak of situatie in de (nabije) toekomst. De medewerker heeft hier nog de volledige invloed op. Het sluit aan bij wat er al is en het schetst een beeld van wat mogelijk is.

Deze gesprekken zijn vaak stimulerender, en geven meer richting. Van een leidinggevende die zijn medewerkers doelen oplegt naar een coach die zijn medewerkers in staat stelt hun talenten verder te ontwikkelen. Van een uitvoerende rol voor de medewerker naar een rol waarin hij zelf de regie neemt over zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling. Leidinggevendens kunnen getraind worden in deze manier van dialoogvoering.

#### 3.3.2 Training leidinggeven aan DI

Het is belangrijk dat er sprake is van een sociaal veilige omgeving waarin leidinggevende/HR/fleet manager en medewerker een open gesprek met elkaar kunnen en durven voeren over duurzame inzetbaarheid.

Indien deze vaardigheden nog onvoldoende aanwezig zijn, dan is het aan te bevelen om degenen die deze gesprekken voeren te trainen/coachen op het voeren van deze gesprekken en het geven van feed forward.

Onderdelen van deze training/workshop zouden kunnen zijn:

- Korte introductie thema's duurzame inzetbaarheid.
- DI in personeelsgesprekken: introductie gespreksformat en het geven van feed forward.
- Het belang van zelf het goede voorbeeld geven, (h)erkennen eigen invloed. Laat goede rolmodellen vertellen wat zij in de praktijk doen.
- Het belang van het tonen van waardering en het geven van complimenten.
- DI in de dagelijkse praktijk: welke tools heeft de leidinggevende beschikbaar om de DI van zijn medewerkers te bevorderen.

#### 3.3.3 Gebruik positieve rolmodellen

Kies collega's uit die het goede voorbeeld geven op het gebied van DI.

Is er iemand die veel sport? Die is gestopt met roken of is afgevallen? Die een cursus heeft gedaan? Die van functie is veranderd binnen het bedrijf? Die een veiligheidsmelding heeft gedaan? Vraag deze persoon of hij 'ambassadeur' wil zijn op dit onderwerp.

Deel deze voorbeelden via de bedrijfskanalen, bijv. in de vorm van een filmpje of een artikel in het personeelsblad. Vraag aan de ambassadeur of hij ook met collega's hierover het gesprek wil aangaan.

Maak het concreet (bijvoorbeeld: ga met 5 directe collega's in gesprek). Uit onderzoek blijkt dat peer influence (invloed van 'gelijken') twee keer zo groot is als de invloed van een leidinggevende. Gebruik deze invloed!

#### 3.3.4 Bevorder motivatie en betrokkenheid

In het geval van werkmotivatie en het geven van waardering spelen leidinggevendens en crewmanagers een belangrijke rol. Het trainen van leidinggevendens en crewmanagers in het voeren van goede personeelsgesprekken en het geven van feed forward zal de motivatie ten goede komen. Wat betreft de betrokkenheid: creëren leidinggevendens een wij gevoel? Geven zij structureel aan dat het werk samen wordt gedaan, vanuit de verschillende rollen en afdelingen aan boord en op kantoor? Hun insteek speelt ook een belangrijke rol in het gevoel van betrokkenheid dat medewerkers ervaren. Zorg dat het contact met kantoor niet vasthangt aan één of een paar personen. Betrek varenden bij de werkzaamheden op kantoor. Werk samen bij aanbestedingen, technische uitdagingen, ontwikkeling van nieuwe schepen. Communiceer wat er met de input is gedaan.

### 3.4 Algemene tips

Daarnaast hebben alle bedrijven nog de volgende algemene tips ontvangen:

- De interventies rondom duurzame inzetbaarheid moeten een samenhangend geheel zijn. Om de activiteiten herkenbaar te maken voor medewerkers, in te bedden in de organisatie en voortgang te houden, adviseren we de interventies over een jaar te plannen in de vorm van een DI-jaarprogramma.
- Maak de activiteiten op maat voor de verschillende doelgroepen in de organisatie (kantoor, projecten, varenden).
- Focus niet alleen op oudere medewerkers. Onderzoek toont aan dat het soort werk (functie), de tijd dat mensen die functie vervullen (functieduur) en de levensstijl en levensfase van mensen veel belangrijker zijn dan leeftijd.
- Zorg voor draagvlak binnen alle lagen van de organisatie door een projectsponsor te zoeken binnen het MT.
- Zorg voor enthousiaste trekkers binnen de organisatie. Denk aan informele leiders op de werkvloer, een crewmanager of een leidinggevende die echt de noodzaak inzien van het werken aan duurzame inzetbaarheid en gemotiveerd is om hiermee zelf aan de slag te gaan.
- Begin met kleine stappen. Begin met één activiteit voor één afdeling of één groep medewerkers en breidt verder uit wanneer het initiatief succesvol is en er voldoende capaciteit is om hier verder mee aan de slag te gaan.
- Projecten en activiteiten falen wanneer het als te vrijblijvend wordt ervaren door medewerkers en werkgevers. Benoem in dat kader de investering en opbrengst die het iedereen levert.
- Evalueer regelmatig samen met medewerkers en leidinggevenden en stel de plannen bij indien nodig.



Interventie	
Januari	Challenge dry January            Training digitale vaardigheden
Februari	Training leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid
Maart	Training leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid
April	Voorlichting over gezond werken in ploegdienst            PMO/gezondheidschecks
Mei	Challenge bewegen/afvallen            Aanbieden van een vitaliteitscoach
Juni	Week van de veiligheid
Juli	Motivatiebooster voor leidinggevenden en medewerkers: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe motiveer ik mijn medewerkers?</li> <li>- Hoe verhoog ik mijn werkplezier?</li> </ul>
Augustus	Campagne (bijv. foto's met korte interviews) over wat medewerkers uit de organisatie doen op een bepaald thema en wat het ze oplevert.
September	Terugkomssessie training leidinggeven aan inzetbaarheid: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke acties hebben leidinggevenden genomen?</li> <li>- Voorlichting over individuele gesprekken over duurzame inzetbaarheid en faciliteiten die de organisatie heeft om te werken aan de inzetbaarheid.</li> </ul>
Oktober	Challenge Stoptober            Campagne "Het goede gesprek": Voorlichting over gesprekken over duurzame inzetbaarheid, verspreiden gesprekskaart
November	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuele jaargesprekken, inclusief het thema duurzame inzetbaarheid</li> <li>- Week van de werkstress: workshops werkstress, voorlichting aan leidinggevenden en medewerkers over (signalen en oplossingsrichtingen) werkstress</li> </ul>
December	Individuele jaargesprekken, inclusief het thema duurzame inzetbaarheid



