

Sectoranalyse in het kader van MDIEU

# Recreatie

In opdracht van het Sociaal Fonds Recreatie (KiKK Recreatie)

Uitgevoerd door SPDI

Juni 2024



Sociale partners samen  
voor duurzame inzetbaarheid

# Inhoud

|   |          |   |    |
|---|----------|---|----|
| <b>Inleiding</b>                                  | <b>3</b> | <b>D. Duurzame inzetbaarheid</b>                  |    |
| Uitvoering en leeswijzer                          | 4        | 1. Aandacht voor duurzame inzetbaarheid           | 30 |
| <b>A. Algemene informatie over de sector</b>      |          | 2. Knelpunten en uitdagingen                      | 31 |
| 1. Beschrijving van de sector                     | 6        | a) Bekwaam  | 34 |
| 2. Omvang en samenstelling van de sector          | 7        | b) Gezond   | 36 |
| 3. Kleine bedrijven                               | 10       | c) Gemotiveerd                                    | 38 |
| 4. Werkkenmerken                                  | 11       | 4. Wat doet de sector al?                         | 40 |
| 5. Persoonskenmerken                              | 14       | 5. Sectorale ondersteuning: waar is behoefte aan? | 41 |
| 6. Functies                                       | 16       | <b>E. Samenvatting en aanbevelingen</b>           |    |
| <b>B. Doorkijk naar de toekomst</b>               |          | 1. Samenvatting                                   | 43 |
| 1. Trends en ontwikkelingen                       | 18       | 2. Bouwstenen voor een activiteitenplan           | 45 |
| 2. Een aantal trends en ontwikkelingen uitgelicht |          | <b>F. Verantwoording en ondertekening</b>         |    |
| <b>C. Zwaar werk</b>                              |          | 1. Projectaanpak                                  | 50 |
| 1. Belastende werkomstandigheden                  | 24       | 2. Bronnen  | 51 |
| 2. Afbakening zwaar werk                          | 28       | 3. Ondertekening                                  | 52 |

## Inleiding

Volgend uit het Pensioenakkoord in 2019 heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid per 1 januari 2021 de tijdelijk Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU) in het leven geroepen. De regeling voorziet in een subsidie voor activiteiten gericht op het stimuleren van duurzame inzetbaarheid en langer doorwerken van werkenden. Daarnaast biedt de regeling werkgevers de mogelijkheid werknemers die drie jaar of korter voor hun pensioen zitten en voor wie het niet mogelijk is door te werken tot aan hun pensioen, eerder te laten uittreden.

Sectorale samenwerkingsverbanden van sociale partners kunnen de subsidie aanvragen. De subsidie is beschikbaar voor activiteitenplannen die beogen de duurzame inzetbaarheid in de sector te verbeteren en knelpunten weg te nemen rondom RVU (eerder uittreden).

Om een aanvraag voor de MDIEU in te kunnen dienen moeten sectoren eerst een sectoranalyse of een update van een eerdere sectoranalyse maken met daarin een beschrijving van de sector en de knelpunten rondom duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden. De analyse moet ook inzicht geven in welke groepen werkenden dit treft, de maatregelen die de sector al treft op het gebied van duurzame inzetbaarheid en welke extra investeringen kunnen bijdragen aan het langer gezond, bekwaam en gemotiveerd houden van werkenden.

Het thema Duurzame Inzetbaarheid is voor de sector Recreatie niet nieuw. Het Sociaal Fonds KiKK Recreatie zet al jaren in op het thema 'Werk met Plezier!' Dat doet zij op verschillende manieren waaronder het stimuleren van opleidings- en (door)ontwikkelmogelijkheden van werknemers en het beschikbaar stellen van tooling die ondernemers helpen met hun personeelsbeleid.

Ondanks alle inspanningen blijft het een pittige uitdaging om werknemers gezond, gemotiveerd en inzetbaar te houden tot aan de AOW-leeftijd. Het thema duurzame inzetbaarheid is voor veel werkgevers en werknemers in de recreatie nog erg abstract. Hoe geef je daar concreet invulling aan? Hoe zorg je er voor dat de activiteiten aansluiten bij de behoeftes die in de sector leven. Dat vraagt meer inzicht in de cijfers en de knelpunten die er nu zijn.

Deze sectoranalyse moet daar meer inzicht in geven. Mede daardoor is bij de betrokken partijen; HISWA-RECRON namens werkgevers en FNV Recreatie en CNV Vakmensen namens werknemers, interesse in het verkennen van de mogelijkheden van MDIEU.

Deze sectoranalyse geeft inzicht in de omvang en samenstelling van de sector, de trends en ontwikkelingen en de knelpunten en behoeften die werkgevers en werknemers ervaren om medewerkers tot hun AOW-leeftijd inzetbaar te houden. Uitmondend in de belangrijkste aandachtspunten voor de komende jaren. Deze inzichten kunnen als bouwstenen dienen voor het duurzaam inzetbaarheidsbeleid in de sector en het bestendigen, verrijken of vernieuwen van bestaande sectorale activiteiten en/of het ontwikkelen van nieuwe activiteiten.

Deze sectoranalyse is gemaakt in het kader van de MDIEU. De inhoud van de sectoranalyse is met zorg samengesteld op basis van een (data)analyse van bestaande bronnen, gesprekken met werkgevers en werknemers in de sector en gesprekken met sociale partners.

Niets uit deze rapportage mag gekopieerd of geciteerd worden zonder uitdrukkelijke toestemming van de sector (KiKK Recreatie), omdat de inhoud in context geplaatst moet worden en in context moet worden gelezen.

## Uitvoering & leeswijzer

Het SPDI heeft deze sectoranalyse in nauwe samenwerking uitgevoerd met sociale partners. Het ontwerpteam bestond uit:

### Werkgevers:

- Mandy van Belzen (Roompot)
- Marianne Riedstra (Groupe Pierre et Vacances Centerparcs)
- Martin Merks (Hiswa/Recron)

### Werknemers:

- Johan Bijlsma (namens FNV Horecabond)
- Erwin Gosselink (namens FNV Horecabond)
- Job Marskamp (namens CNV Vakmensen)

### Sociaal Fonds Recreatie (KiKK Recreatie):

- Jetti van Steenbergen (Van Spaendonck)

### Ondersteuning door SPDI

- Chantal Nijhuis (A-advies)
- Koen Zonneveld (Basis & Beleid)

Deze sectoranalyse kon niet tot stand komen zonder de inbreng van de werknemers en werkgevers uit de sector die hun input hebben gegeven tijdens de ronde tafelgesprekken en de werkgevers en HRM-ers die de vragenlijst hebben ingevuld. Nogmaals dank voor jullie bijdrage!

### Leeswijzer

Deze rapportage begint met een algemene beschrijving van de sector, inzicht in de omvang en samenstelling van de sector en een beschrijving van de belangrijkste kenmerken.

Het tweede hoofdstuk gaat over duurzame inzetbaarheid. Daarin wordt o.a. gekeken naar knelpunten en risico's. Er is speciaal aandacht besteed aan het thema zwaar werk en welke medewerkers daar met name mee te maken hebben. Ook is gekeken naar het huidige aanbod van KiKK Recreatie. Wat is er al om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren en hoe wordt hier gebruik van gemaakt?

In het derde hoofdstuk is een samenvatting opgenomen met de belangrijkste bevindingen. Op basis daarvan zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd en bouwstenen verzameld om als sector verder vorm en inhoud te geven aan duurzame inzetbaarheid.

### SPDI

Het SPDI (Sociale Partners Samen voor Duurzame Inzetbaarheid) is een samenwerkingsverband van AWWN, FNV en CNV Vakmensen en heeft tot doel om de aanpak van duurzame inzetbaarheid in organisaties in beweging te brengen. Door paritaire kennis en expertise te bundelen helpen adviseurs van het SPDI werkgevers en werknemers stappen voorwaarts te zetten. Door samen te werken worden passend maatwerk, een breed draagvlak en duurzame vooruitgang gerealiseerd.

# A. Algemene informatie over de sector

1. Beschrijving van de sector
2. Omvang en samenstelling van de sector
3. Aandeel kleine bedrijven
4. Werkkenmerken
5. Persoonskenmerken
6. Functies



Sociale partners samen  
voor duurzame inzetbaarheid

# 1. Beschrijving van de sector

De sector Recreatie is een sector die in de kern bestaat uit circa 1.600 bedrijven (met werknemers in dienst) waar in het hoogseizoen circa 31.000 werknemers (inclusief vakantiekrachten) werkzaam zijn in bungalowparken, campings en groepsaccommodaties. De sector wordt ook wel verblijfsrecreatie genoemd. (Bron: KIKK-Recreatie.nl)

## SBI code

De sector Recreatie is een sector bestaande uit:

- Verhuur van vakantiehuisjes en appartementen (SBI code 55.20.1)
- Jeugdherbergen en vakantiecampen (SBI code 55.20.2)
- Kampeerterreinen (SBI code 55.30)

## Cao

In de cao Recreatie zijn de arbeidsvoorwaarden voor de recreatiesector vastgelegd. Deze cao geldt voor ongeveer 15.000 medewerkers, die werkzaam zijn bij bungalowparken, campings en groepsaccommodaties. De huidige cao loopt van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2025.

Volgens de CBS microdata viel eind 2022 circa twee derde van het totaal aantal werkenden in de verblijfsrecreatie (69,7%) onder een cao.

## CAO:

Verblijfsrecreatie: het bieden van gelegenheid tot verblijf buiten de eigen woning in tent, caravan, of vergelijkbaar kampeermiddel, dan wel in bungalow, appartement of vergelijkbare accommodatie, al dan niet in privé-eigendom van de gast, dan wel in groepsaccommodatie, voor met name vakantie of ontspanning, van ten minste één overnachting, al dan niet in combinatie aangeboden met diverse voorzieningen te weten winkels, horeca, sport- en spelaccommodatie en (andere) recreatieve voorzieningen zoals sauna, wellness en zwembad. Onder verblijfsrecreatie wordt niet verstaan een horecabedrijf

## Pensioenfonds

Werknemers die vallen onder de cao Recreatie nemen vanaf 21 jaar deel aan Pensioenfonds Recreatie, hét pensioenfonds voor de recreatiesector

## Sociaal fonds

De sector kent een eigen paritair Sociaal Fonds, KIKK recreatie. KIKK recreatie is een handelsmerk van Stichting Sociaal Fonds Recreatie en vertegenwoordigt de sectoren verblijfsrecreatie (campings, bungalowparken en groepsaccommodaties). Het bestuur bestaat uit zowel werkgevers (HISWA-RECRON) als werknemers (FNV en CNV Vakmensen).

KIKK recreatie biedt werkgevers en werknemers in de sector ondersteuning en expertise op het terrein van arbeidsvoorwaarden en pensioen, scholing en ontwikkeling, en personeelsbeleid.



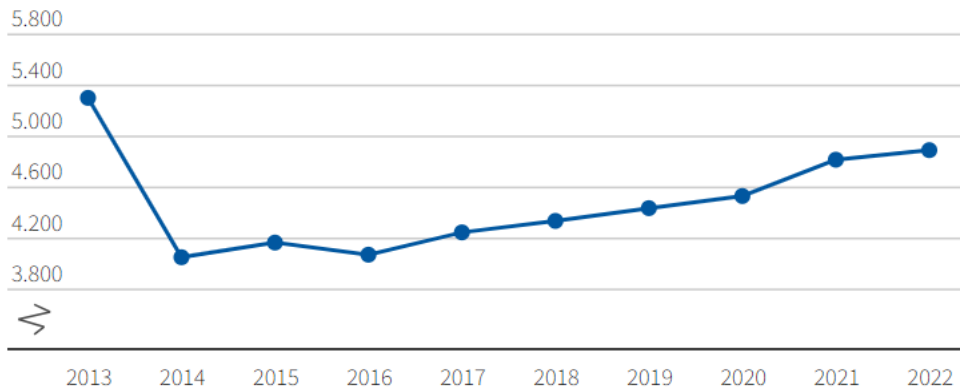
## 2. Omvang en samenstelling van de sector

### Aantal bedrijven

Voor het beschrijven van de omvang en samenstelling van de sector is de definitie van de sector bepalend. Welke branches worden meegenomen en worden bedrijven zonder personeel ook meegeteld?

De sector verblijfsrecreatie telt eind 2022 volgens de **arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector** in totaal 5.320 bedrijven. Dit is inclusief alle zaken zonder personeel en eenmanszaken. Onder verblijfsrecreatie wordt in de monitor verstaan: bungalows, kampeerterreinen en groepsaccommodaties. Vanaf 2016 neemt het aantal bedrijven in de verblijfsrecreatie ieder jaar gestaag toe. (CBS microdata, bewerkt door BPF)

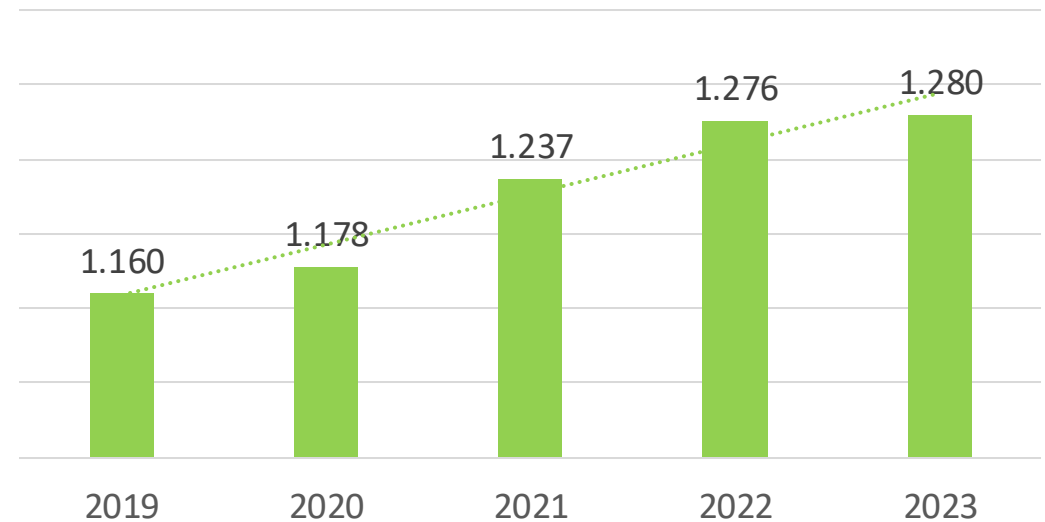
### Ontwikkeling aantal bedrijven



Bron: KiKK, Arbeidsmarktmonitor gastvrijheidssector, sector verblijfsrecreatie (CBS microdata 2013-2022)

### Aantal unieke werkgevers geregistreerd bij het pensioenfonds

Het pensioenfonds Recreatie telt op 31 december 2023 in totaal 1.280 unieke werkgevers met pensioenverzekerde werknemers. Dit zijn werkgevers in de deelsectoren: bungalowparken, campings en groepsaccommodaties. De afgelopen jaren is de omvang van het aantal bedrijven ieder jaar toegenomen. In 2020 en 2023 nam het aantal bedrijven minder toe dan in de andere jaren. De data van de arbeidsmarktmonitor en van het pensioenfonds laten een vergelijkbaar beeld zien van de ontwikkeling van het aantal bedrijven/werkgevers over de jaren heen.



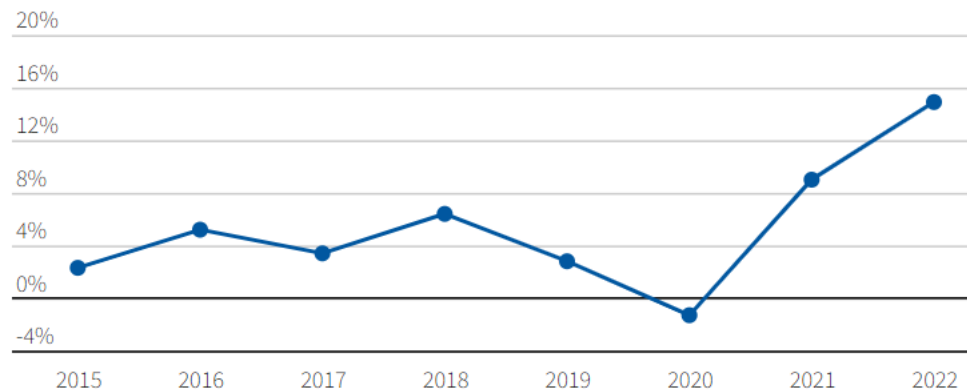
Bron: Pensioenfonds Recreatie, peildatum 31 dec 2023

## Aantal werkenden

De sector verblijfsrecreatie telt eind 2022 volgens de **arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector** (CBS microdata, bewerkt door BPF) 25.785 werkenden. In Fte bedraagt dit 17.960 Fte. Alle personen met een dienstverband tellen mee als werkende: werknemers op de loonlijst, oproepkrachten, stagiaires, dga's en zelfstandigen.

Vanaf 2020 neemt het aantal fte in de verblijfsrecreatie toe. De groei is mogelijk te verklaren door de toenemende behoefte aan recreatie in Nederland. Verschillende factoren kunnen de behoefte aan recreatie beïnvloeden, zoals veranderingen in levensstijl, demografische trends, economische omstandigheden en technologische ontwikkelingen. Recreëren is voor veel mensen belangrijk.

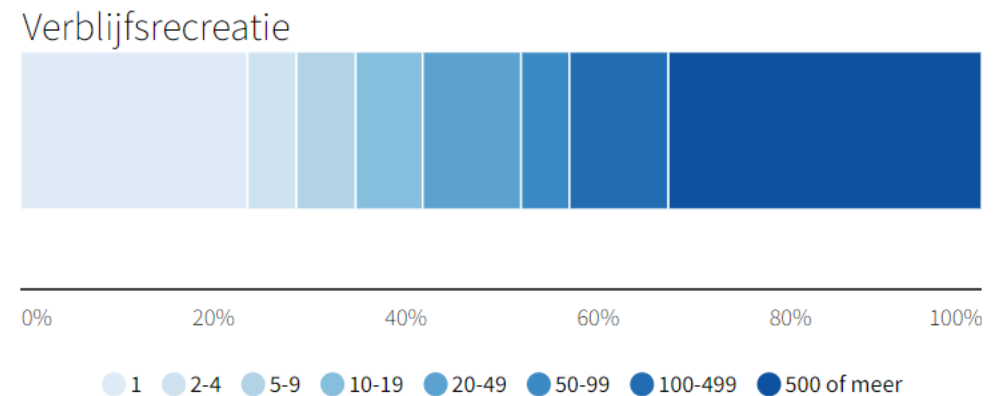
## Ontwikkeling aantal fte ten opzichte van het voorgaande jaar



Bron: KiKK, Arbeidsmarktmonitor gastvrijheidssector, sector verblijfsrecreatie (CBS microdata 2015-2022)

Een derde van de werkenden (32%) is werkzaam bij bedrijven met 500 werknemers of meer in de verblijfsrecreatie. Alhoewel het aandeel grote bedrijven heel beperkt is in de sector, werken daar naar verhouding wel veel mensen.

## Werknemers naar bedrijfsgrootte (aantal personen)

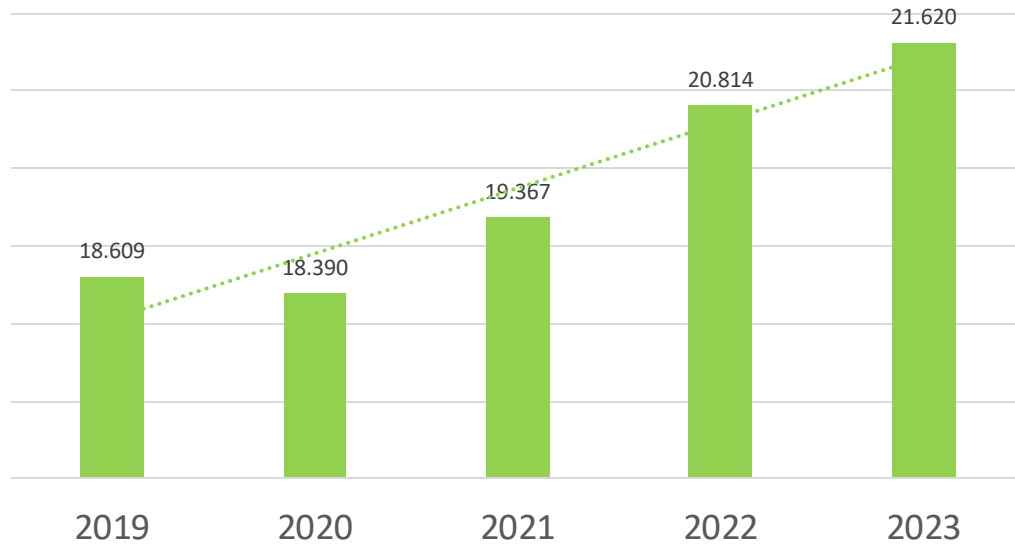


Bron: KiKK, Arbeidsmarktmonitor gastvrijheidssector, sector verblijfsrecreatie (CBS microdata 2022)



## Aantal werkenden geregistreerd bij pensioenfonds

Het pensioenfonds Recreatie telt op 31 december 2023 in totaal 21.620 pensioenverzekerde werknemers in de sector.



Bron: Pensioenfonds Recreatie, peildatum 31 dec 2023

## Groei sector

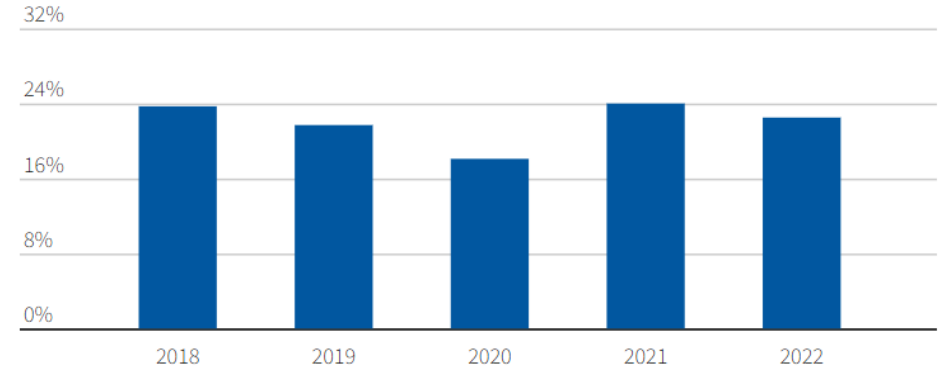
De sector is de afgelopen jaren flink gegroeid, zowel in het totaal aantal bedrijven, als in het aantal werkgevers met pensioenverzekerde werknemers en het aantal werkenden.

Het aantal werkgevers is in de periode 2019-2023 met 10% toegenomen. Het aantal pensioenverzekerde werknemers is in diezelfde periode met 16% toegenomen.

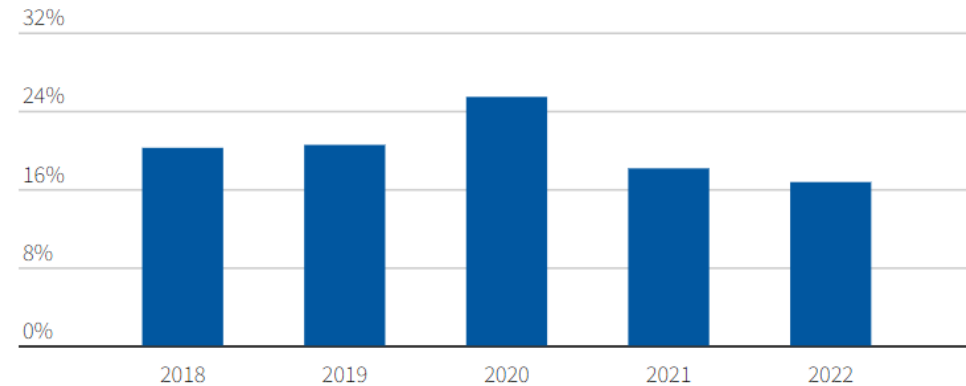
## In- en uitstroom

De sector kent een relatief hoog verloop. In 2022 stroomden 22,5% van het totaal aantal dienstverbanden in en 16,7% van het totaal aantal dienstverbanden uit. De gemiddelde leeftijd waarop werkenden uitstromen is in de recreatie relatief laag. Meer dan 60% van de uitstromers is onder de 35 jaar.

## Instroom ten opzichte van totaal dienstverbanden



## Uitstroom ten opzichte van totaal dienstverbanden



Bron: KiKK, Arbeidsmarktmonitor gastvrijheidssector, sector verblijfsrecreatie (CBS microdata 2018- 2022)

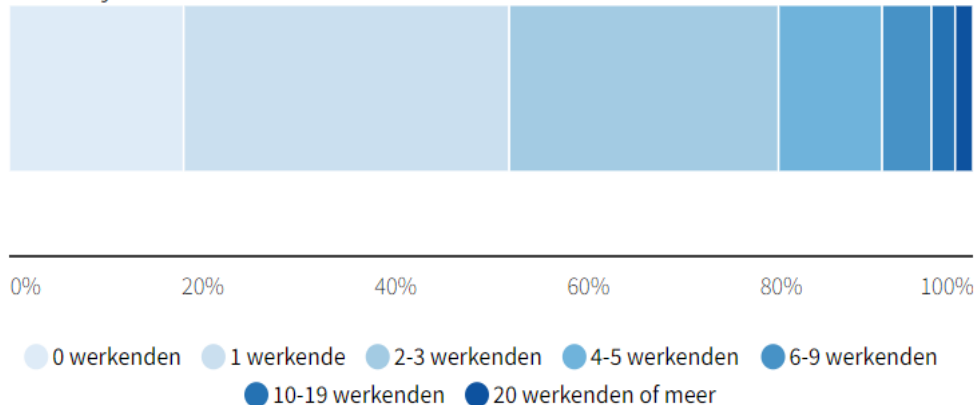
### 3. Aandeel kleine bedrijven

#### Bedrijfsomvang

Als we kijken naar de verdeling van de bedrijven naar bedrijfsgrootte in de arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector dan zien we dat het overgrote deel van de bedrijven in de verblijfsrecreatie minder dan 20 werkenden telt. Meer dan de helft van de bedrijven heeft geen of één werkende geregistreerd. In deze cijfers tellen alle personen met een dienstverband mee als werkende. Dit zijn zowel werkenden in loondienst als ook oproepkrachten, stagiaires en zelfstandigen.

#### Bedrijven naar bedrijfsgrootte

##### Verblijfsrecreatie



Bron: KiKK, Arbeidsmarktmonitor gastvrijheidssector, sector verblijfsrecreatie (CBS microdata 2022)

#### Aandeel kleine ondernemingen

Een kleine onderneming is in de regeling MDIEU gedefinieerd als een onderneming waarin minder dan 25 personen werkzaam zijn en waarvan de jaaromzet of het jaarlijkse balanstotaal € 5 miljoen niet overschrijdt, berekend over het laatst afgesloten boekjaar voorafgaand aan de subsidieaanvraag.

De sector verblijfsrecreatie heeft 1.133 unieke werkgevers geregistreerd bij het pensioenfonds waarin minder dan 25 personen werkzaam zijn. Dit betreft 89% van het totaal aantal bedrijven.

#### Aantal bedrijven naar bedrijfsgrootte

|                          |     |     |
|--------------------------|-----|-----|
| minder dan 10 werknemers | 865 | 68% |
| 10 tot 25 werknemers     | 268 | 21% |
| 25 tot 50 werknemers     | 78  | 6%  |
| 50 tot 100 werknemers    | 34  | 3%  |
| 100 tot 250 werknemers   | 21  | 2%  |
| >250 werknemers          | 14  | 1%  |

Bron: Pensioenfonds Recreatie, peildatum 31 dec 2023

#### Verschillen

De sector telt veel hele kleine (familie)bedrijven en tegelijkertijd een aantal hele grote concerns. De verschillen tussen deze bedrijven zijn groot. Beiden kennen hun eigen uitdagingen en kansen bijvoorbeeld in het adopteren van nieuwe technologie, het kunnen boeien en binden van medewerkers, leiderschapsvraagstukken en duurzame inzetbaarheid.

## 4. Werkkenmerken

### Arbeidsduur

In de sector Recreatie kennen werknemers een relatief korte arbeidsduur. 78% van de pensioengerechtigde werknemers kennen een arbeidsduur korter dan vijf jaar. 90% van de werknemers werkt korter dan tien jaar in de sector.

### Arbeidsduur van werknemers

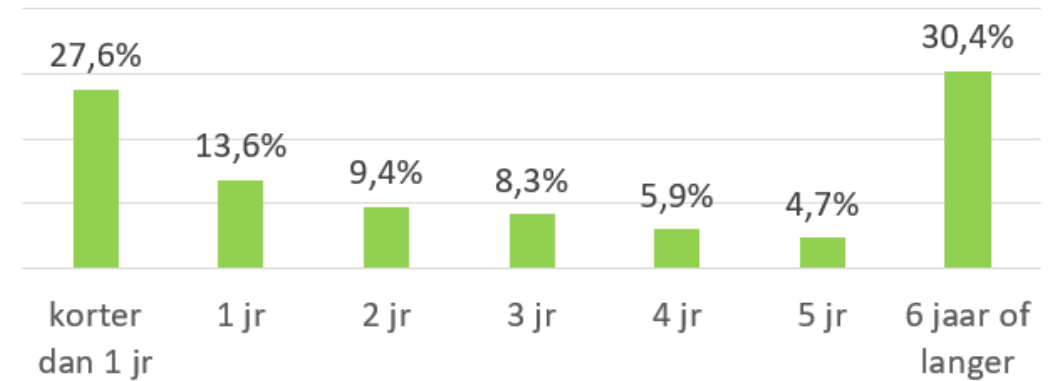
|                    |        |     |
|--------------------|--------|-----|
| korter dan 5 jaar  | 17.656 | 78% |
| 5 tot 10 jaar      | 2.621  | 12% |
| 10 tot 15 jaar     | 966    | 4%  |
| 15 tot 20 jaar     | 566    | 3%  |
| 20 tot 25 jaar     | 430    | 2%  |
| 25 tot 30 jaar     | 167    | 1%  |
| 30 tot 35 jaar     | 141    | 1%  |
| 35 tot 40 jaar     | 65     | 0%  |
| langer dan 40 jaar | 21     | 0%  |

Bron: Pensioenfonds Recreatie, peildatum 31 dec 2023

Als we kijken naar de totale Verblijfsrecreatie dan zien we dat binnen de groep korte dienstverbanden de meeste werkenden een dienstverband hebben van korter dan 1 jaar. Dit betreft ruim een kwart van alle werkenden in de sector.

Het grote aandeel werkenden met een korte verblijfsduur kan worden verklaard door de grote groep seizoenwerkers in de sector en het grote aandeel jongeren dat in de sector werkt.

### Verdeling naar omvang dienstverbanden



Bron: KiKK, Arbeidsmarktmonitor gastvrijheidssector, sector verblijfsrecreatie (CBS microdata 2022)

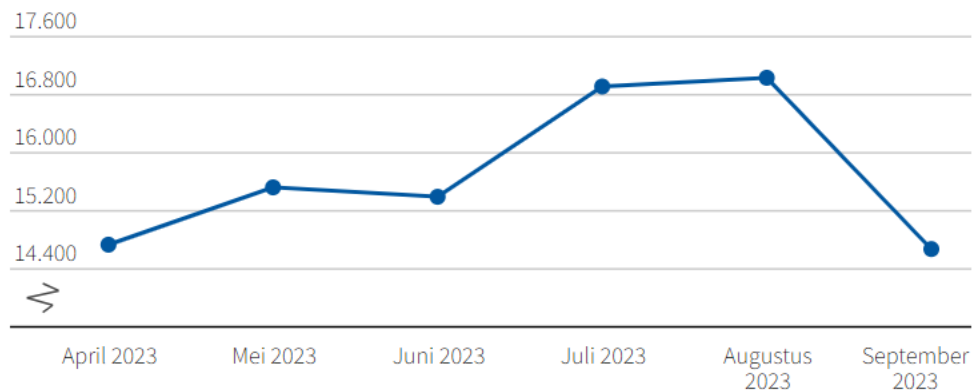
## Contractsoort

In de verblijfsrecreatie werkt 38,4% met een contract voor onbepaalde tijd. Er zijn daarnaast relatief veel werkenden (35,8%) met een contract voor bepaalde tijd. En er is een grote groep waar geen of een andere contract vorm voor van toepassing is. Denk hierbij bijvoorbeeld aan seizoen werkers.

## Seizoenswerk

In de verblijfsrecreatie zie je dat het aantal werkenden in de sector over de seizoenen flink verschilt. Zo is het aantal werkenden in het hoogseizoen veel hoger dan in het laagseizoen. In het hoogseizoen (juli en augustus) wordt veel gebruik gemaakt van een flexibele schil. Seizoen werkers zijn vaak jongeren. Zij komen een aantal weken werken en vertrekken daarna weer.

## Ontwikkeling aantal fte's over het jaar



Bron: KiKK, Arbeidsmarktmonitor gastvrijheidssector, sector verblijfsrecreatie (CBS microdata 2023)

## Arbeidsomvang

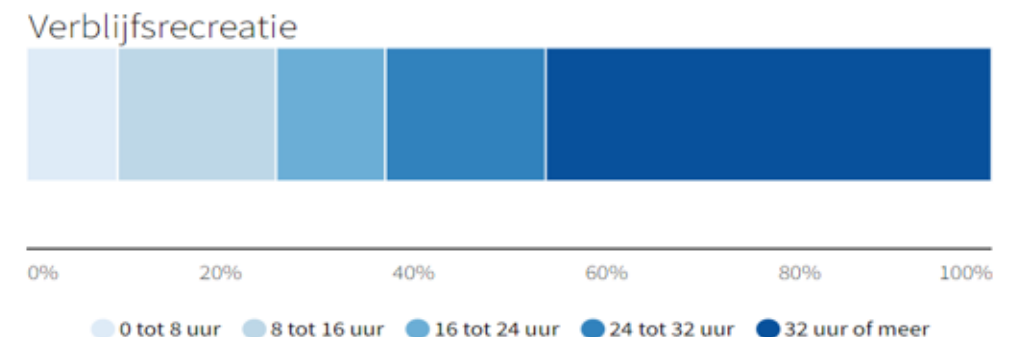
In de sector Recreatie werken de pensioenverzekerde werknemers gemiddeld 34,5 uur per week. Het merendeel van de werknemers werkt dan ook in deeltijd. Ongeveer een kwart van de werknemers heeft een voltijds dienstverband.

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| Deeltijd: <80%        | 54,7% |
| Deeltijd: 80 tot 100% | 19,4% |
| Voltijd (100%)        | 25,8% |

Bron: Pensioenfonds Recreatie, peildatum 31 dec 2023

## Verdeling naar omvang werkweek

Als we kijken naar de verdeling van de omvang van het werk dan zie je dat bijna de helft van alle werkenden 32 uur of meer werkt. Circa een kwart van de werkenden werkt minder dan 16 uur.

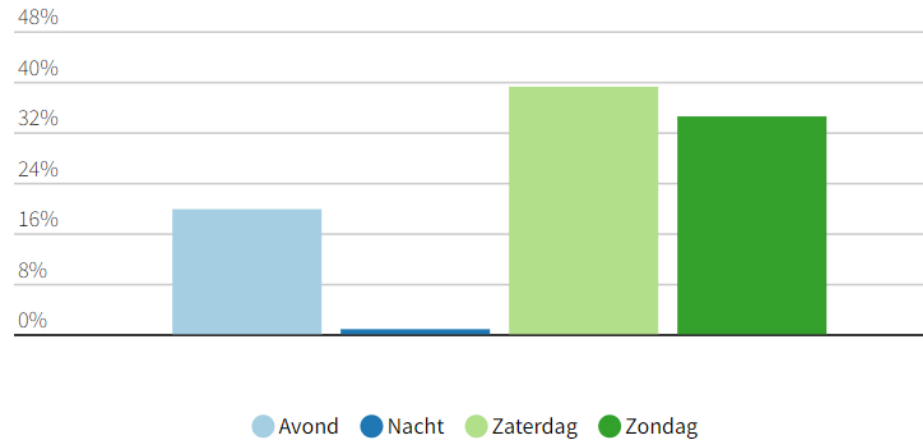


Bron: KiKK, Arbeidsmarktmonitor gastvrijheidssector, sector verblijfsrecreatie (CBS microdata 2022)

## Werktijden

In de verblijfsrecreatie wordt regelmatig buiten kantoor tijden gewerkt. Circa een derde van de werkenden werkt ook in het weekend. Ook in de avond wordt regelmatig gewerkt. Nachtwerk komt minder vaak voor.

### Aandeel werknemers die regelmatig buiten kantoor tijden werken



### Overwerk

Ook overwerk komt heel regelmatig voor. 30,6% van de werkenden geeft aan regelmatig over te werken.

### Eigen regie

Een derde van de werkenden (32%) geeft aan heel tevreden te zijn met de mogelijkheden om zelf de werktijden te bepalen.

Bron: KiKK, Arbeidsmarktmonitor gastvrijheidssector, sector verblijfsrecreatie 2022 (CBS microdata)

## Ziekteverzuim

In de verblijfsrecreatie bedraagt in 2020 het ziekteverzuimpercentage 4,6% (Bron: NEA (TNO/CBS)). Dit ligt iets onder het gemiddelde ziekteverzuimpercentage in Nederland. Dit was eind 2020 4,9% (Bron: CBS)

CBS Statline geeft ziekteverzuimcijfers voor de sector Cultuur, Sport en Recreatie als geheel weer. In 2023 bedroeg het gemiddelde ziekteverzuim in deze sectoren 4,1%. Dat is lager dan het gemiddelde ziekteverzuim gemeten in heel Nederland.

- 2023: 4,1% (gem. NL 4,8%)
- 2022: 4,8% (gem. NL 5,0%)

### Ziekteverzuimpercentage Nederland

**4,6%**

Verblijfsrecreatie



NEA (TNO/CBS) | 2020

## 5. Persoonskenmerken

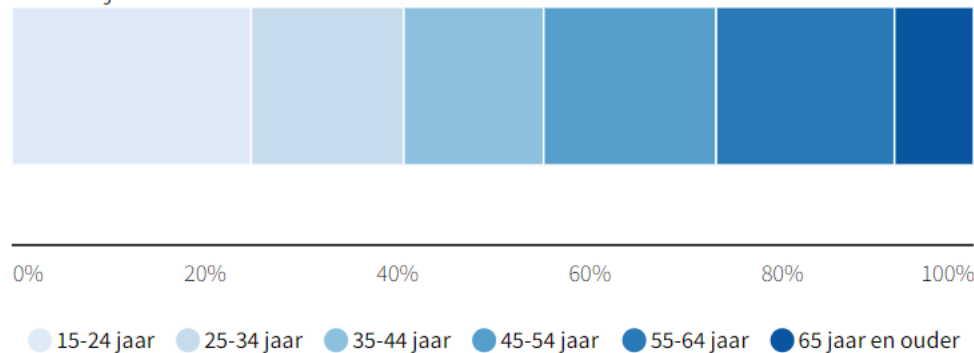
### Leeftijd

De sector Recreatie is een sector met relatief een jong personeelsbestand. Er werken naar verhouding veel jonge mensen, zeker in het hoogseizoen,.

In 2022 was de gemiddelde leeftijd van alle werkenden in de sector verblijfsrecreatie 40,9 jaar. Bijna een kwart van de werkenden in de sector (24,9%) is jonger dan 25 jaar. En 40% is jonger dan 35 jaar. Daar staat tegenover dat ruim een kwart van de werkenden (26,7%) 55 jaar of ouder is. 8,2% is ouder dan 65 jaar. (Bron KiKK, Arbeidsmarktmonitor gastvrijheidssector, sector verblijfsrecreatie 2022 (CBS microdata))

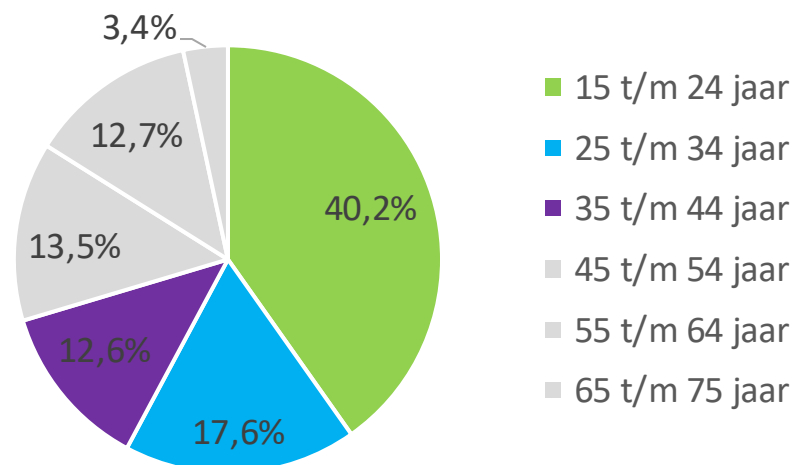
### Verdeling naar leeftijdscategorieën

#### Verblijfsrecreatie



Bron: KiKK, Arbeidsmarktmonitor gastvrijheidssector, sector verblijfsrecreatie (CBS microdata 2022)

Ook de data van het pensioenfonds laat een vergelijkbaar beeld zien. 58% van de pensioenverzekerde werknemers is jonger dan 35 jaar en 16% is 55 jaar of ouder. De gemiddelde leeftijd bedraagt 34,5 jaar.



Bron: Pensioenfonds Recreatie, peildatum 31 dec 2023

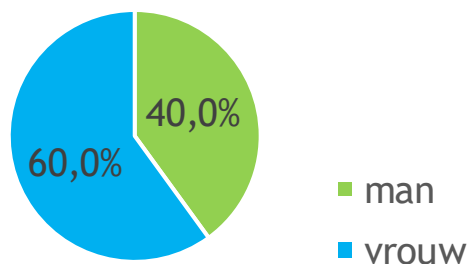
De RVU doelgroep bestaat op 31 december 2023 uit ruim 1.000 pensioenverzekerde werknemers.

| RVU doelgroep       | Fte          | Aantal werknemers |
|---------------------|--------------|-------------------|
| 62 jaar (geb 1961)* | 148,9        | 253               |
| 63 jaar (geb 1960)  | 138,6        | 242               |
| 64 jaar (geb 1959)  | 116,8        | 209               |
| 65 jaar (geb 1958)  | 116,9        | 198               |
| 66 jaar (geb 1957)  | 96,3         | 171               |
|                     | <b>617,5</b> | <b>1073</b>       |

## Overige persoonskenmerken van werkenden

### Geslacht

In de sector recreatie werken iets meer vrouwen dan mannen. 60% van de pensioenverzekerde werknemers is vrouw.

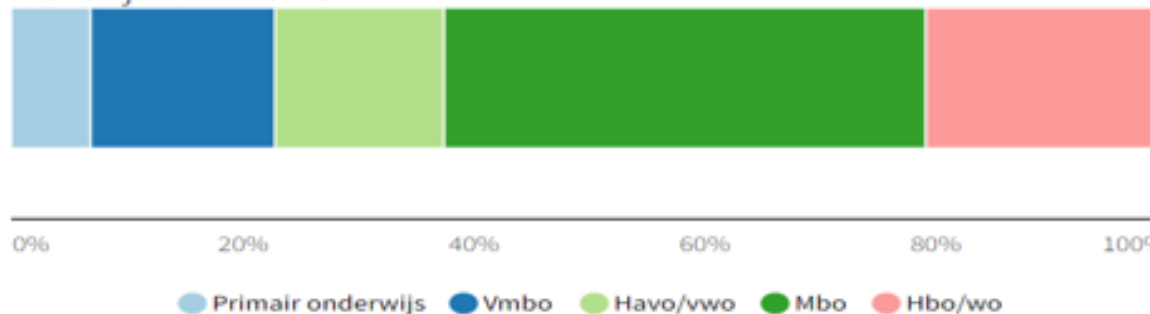


Bron: Pensioenfonds Recreatie, peildatum 31 dec 2023

### Opleidingsniveau

De meeste werknemers hebben een MBO diploma. Circa 20% heeft een hogere opleiding genoten.

#### Verblijfsrecreatie

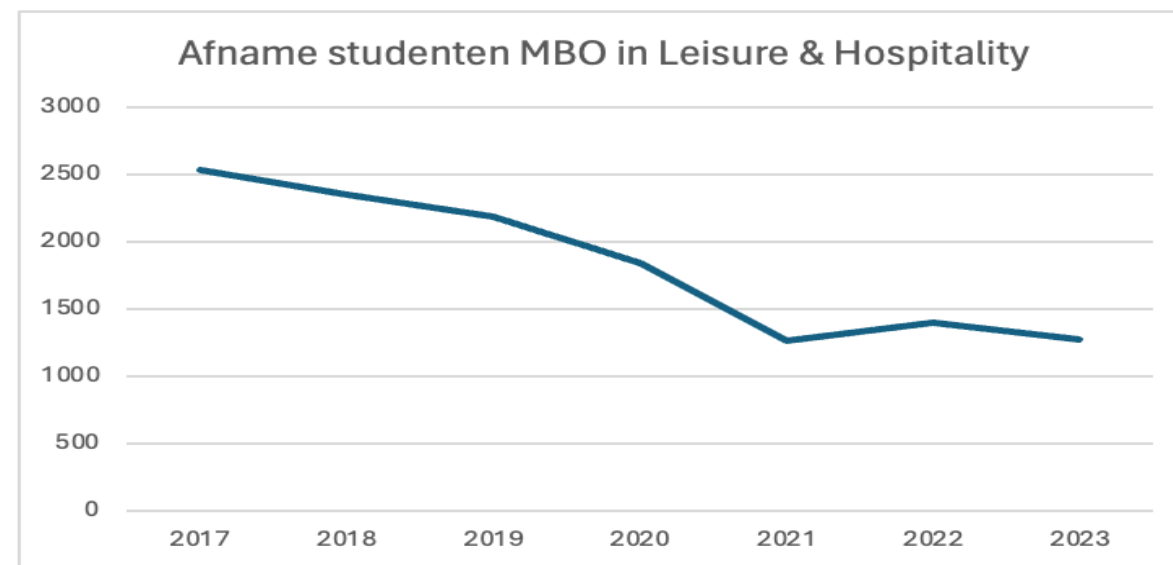


Bron: KiKK, Arbeidsmarktmonitor gastvrijheidssector, sector verblijfsrecreatie (CBS microdata 2022)

### Opleiding

Twee op de vijf medewerkers (42%) beschikt over een afgeronde opleiding in Leisure & Hospitality. Voor de meerderheid (80%) sluit deze opleiding goed aan bij het werk in de sector. (Bron: Onderzoek Markteffect)

Het aantal studenten dat een MBO opleiding in Leisure en Hospitality volgt is sinds 2017 gedaald. De laatste drie jaren is een stabilisatie zichtbaar.



Bron: Onderzoek Markteffect

### Migratieachtergrond

De meeste werkenden hebben geen migratieachtergrond. Slechts een klein percentage van 4% heeft een niet westerse migratie achtergrond. (Bron: KiKK, Arbeidsmarktmonitor gastvrijheidssector, sector verblijfsrecreatie (CBS microdata 2022))

## 6. Functies

### Meest voorkomende functies

In het handboek Functie-indeling Recreatie worden de volgende functiegroepen onderscheiden waarin de verschillende referentiefuncties zijn onderverdeeld. (bron KiKK: Functiehandboek 2024).

1. Management;
2. Ondersteuning
3. Facilitair
4. Ontvangst & Reserveringen
5. Horeca
6. Retail
7. Leisure
8. Marketing & Sales

De functies waarin werkenden werkzaam zijn, zijn onder te verdelen in allround functies en specialistische functies. Tevens zijn er verschillende beroepenvelden te onderscheiden, zoals:

- Technische beroepen
- Creatieve beroepen
- Commerciële en financiële beroepen

(bron recron.nl):

De meest voorkomende functies volgens sociale partners zijn te vinden in de functiegroep Facilitair (schoonmaak, techniek en groenvoorziening), Horeca en Leisure (zwembaden).

| Func-tie-groep | Management                 | Ondersteuning  | Facilitair   | Ontvangst & Reserveringen  | Horeca                                    | Retail                          | Leisure   | Marketing & Sales                                  |
|----------------|----------------------------|--|--|--|---|---------------------------------|---|--|
| 9<br>176 - 195 | 01.01 - Park manager (195) | 02.05 - HR adviseur (189)                            | 03.06 - Hoofd facilitaire dienst (185)   |  |   |                                 |   |  |
| 8<br>156 - 175 |                            | 02.01 - Teamleider financiële administratie (172)    |  |  | 05.05 - Hoofd horeca (169)                |                                 |   | 10.01 - Online marketeer (171)                     |
| 7<br>136 - 155 |                            | 02.04 - Systeembeheerder / Helpdesk-medewerker (148) | 03.05 - Teamleider techniek (148)  | 04.01 - Teamleider front office (143)  | 05.02 - Chef kok (146)                    |                                 | 07.03 - Teamleider sport en animatie (150)  | 10.03 - Medewerker eigenarencontact (147)          |
| 6<br>116 - 135 |                            | 02.03 - HR support medewerker (128)                  | 03.03 - Specialist techniek (127)  |  | 05.04 - Teamleider horeca (124)           |                                 |   | 10.02 - Medewerker marketing en communicatie (128) |
| 5<br>96 - 115  |                            | 02.02 - Financieel administratief medewerker (104)   | 03.04 - Specialist groenvoorziening (99)<br>03.07 - Medewerker beveiliging en service (103)<br>03.09 - Teamleider schoonmaak (105) | 04.02 - Medewerker front office (110)<br>04.03 - Medewerker contactcentrum (104) |   | 06.02 - Teamleider retail (100) | 07.01 - Medewerker sport en animatie (102)<br>07.02 - Badmeester en zweminstructeur (112)<br>07.04 - Specialist schoonheid en sauna (105) |  |
| 4<br>76 - 95   |                            |  | 03.01 - Medewerker techniek (86)   |  | 05.01 - Medewerker bediening (80)         |                                 |   |  |
| 3<br>56 - 75   |                            |  |  |  | 05.03 - Medewerker keuken en service (66) |                                 |   |  |
| 2<br>36 - 55   |                            |  | 03.02 - Medewerker groenvoorziening (46)<br>03.08 - Medewerker schoonmaak (48)   |  |   | 06.01 - Medewerker retail (53)  |   |  |
| 1<br>0 - 35    |                            |  |  |  |   |                                 |   |  |





## B. Doorkijk naar de toekomst

1. Trends en ontwikkelingen
2. Uitgelicht



Sociale partners samen  
voor duurzame inzetbaarheid

# 1. Trends en ontwikkelingen

Sociale partners in de sector Recreatie zien de volgende relevante trends en ontwikkelingen in de sector voor de komende jaren:

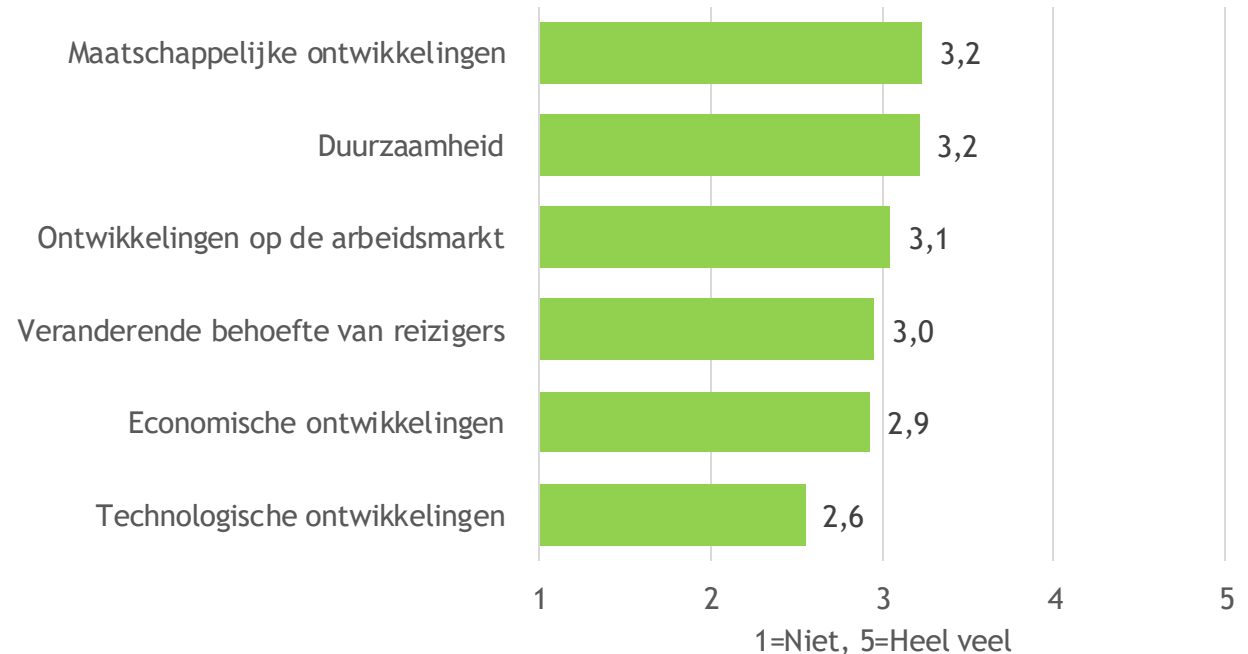
- **Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (in-, door- en uitstroom van personeel, arbeidsmigranten, seizoenswerk en imago van de sector)**
- **Technologische ontwikkelingen (digitalisering, robotisering)**
- **Duurzaamheid (vergroening, CO2 uitstoot, MVO)**
- **Economische ontwikkelingen (inflatie, internationalisering, overnames)**
- **Veranderende behoefte van reizigers (eco toerisme, wellness)**
- **Maatschappelijke ontwikkelingen (regelgeving, infrastructuur, vergrijzing, generatie kloof)**



## Vragenlijstonderzoek werkgevers 2024

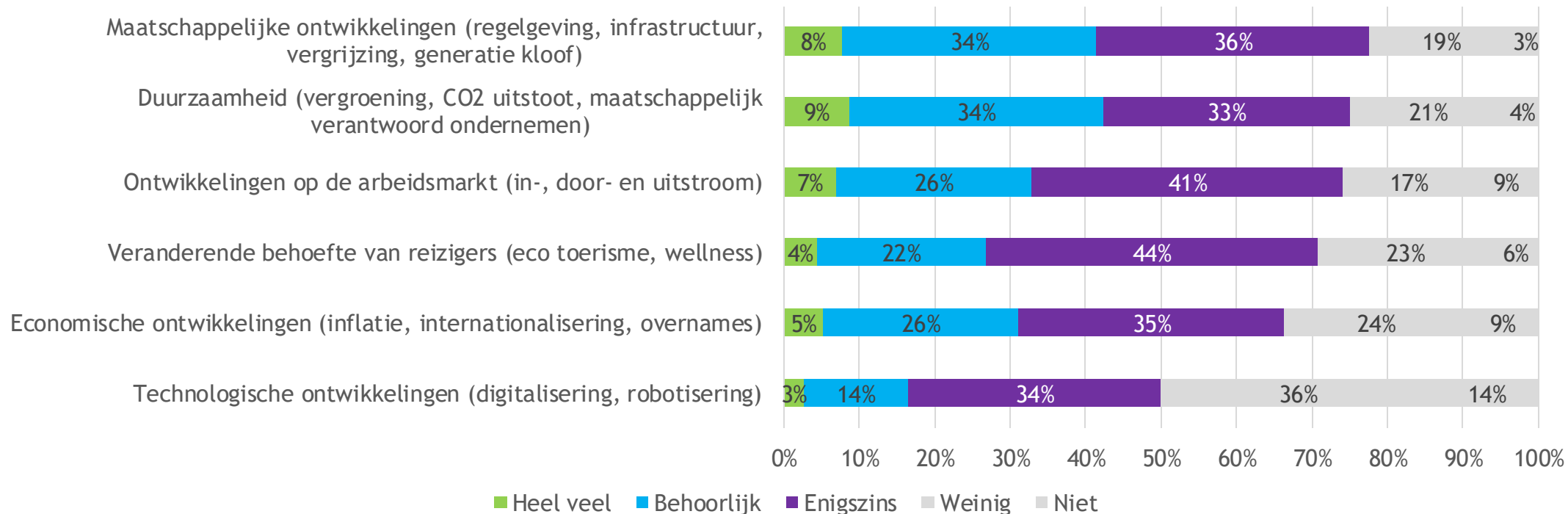
In een vragenlijstonderzoek uitgezet onder werkgevers en HRM-ers in de sector Recreatie is gevraagd welke ontwikkelingen de komende vijf jaren naar verwachting impact gaan hebben op de bedrijfsvoering. 116 bedrijven hebben de vragenlijst ingevuld.

Zij geven aan dat zij verwachten dat de maatschappelijke ontwikkelingen en de ontwikkelingen op het terrein van duurzaamheid de grootste impact zullen hebben op de bedrijfsvoering. De impact die zij vanuit technologische veranderingen verwachten is beperkter.



Bron: Vragenlijstonderzoek KiKK onder werkgevers, april 2024

## Verwacht u in de komende 5 jaren impact op de bedrijfsvoering te ondervinden door de volgende ontwikkelingen?



Bron: Vragenlijstonderzoek KiKK onder werkgevers, april 2024

## 2. Een aantal trends en ontwikkelingen uitgelicht

### Economische ontwikkelingen

- **Groei**

De sector verblijfsrecreatie is een groeisector. De afgelopen jaren is zowel het aantal bedrijven als het aantal werkgevers met pensioenverzekerde werknemers in de sector gestegen. Ook het aantal werkenden laat een stijgende lijn zien. Sociale partners verwachten dat de deze trend wordt voortgezet en voorzien ook de komende jaren een lichte groei. Vakantie blijft belangrijk voor mensen.

Onvoorziene ontwikkelingen als een krimpende economie, hoge inflatie of bijvoorbeeld een epidemie kunnen echter de trend van groei wel doen omslaan naar krimp. Zo heeft corona laten zien dat een dergelijke ontwikkeling invloed heeft op de werkgelegenheid in de sector.

- **Buitenlandse investeerders**

Sociale partners zien een relatieve toename van buitenlandse investeerders. Bedrijven in de recreatiesector zullen mogelijk meer gaan samenwerken en partnerschappen aangaan om synergiën te creëren, kosten te besparen en nieuwe markten te betreden. Dit kan resulteren in gezamenlijke marketing-campagnes, gecombineerde pakketten of gedeelde infrastructuur

### Technologische ontwikkelingen

- **Digitalisering**

De digitalisering zal naar verwachting doorgaan en nieuwe kansen creëren voor de recreatiesector. Dit omvat bijvoorbeeld het gebruik van augmented reality (AR) en virtuele realiteit (VR) voor interactieve ervaringen, evenals geavanceerde boeking-platforms en apps voor een naadloze reisplanning. Digitale platforms en apps kunnen ook worden gebruikt om activiteiten te boeken en toeristische informatie te delen. Bedrijven kunnen deze technologieën gebruiken om unieke ervaringen te bieden en nieuwe inkomstenbronnen te genereren.

Ook op de werkvloer wordt steeds meer gebruik gemaakt van nieuwe technologie, zoals bijvoorbeeld digitale incheckzuilen, zelfrijdende auto's en karretjes, robotmaaiers en zwembadstofzuigers. De komende jaren zullen deze innovaties alleen maar toenemen. Toch blijft het persoonlijke 'live' contact tussen medewerkers en gasten in de gastvrijheidssector ondanks alle nieuwe technologieën nog steeds onverminderd belangrijk.

Digitalisering vormt hiermee zowel een kans als een uitdaging voor de komende tijd. Zowel voor medewerkers die digitaal niet mee kunnen als voor medewerkers die steeds meer moeite krijgen met het persoonlijke live contact, omdat zij juist vooral digitaal zijn ingesteld.

## Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

- **Krappe arbeidsmarkt**

Net als veel andere sectoren wordt ook de sector verblijfsrecreatie geconfronteerd met een krappe arbeidsmarkt. 66% van de werkgevers ervaart een personeelstekort (Bron Markteffect). Het wordt steeds lastiger om geschikte vakmensen te vinden. De spanningsindex voor bijvoorbeeld receptionisten en koks is hoog. Dit maakt deze vacatures steeds lastiger in te vullen. De voorspellingen voor de arbeidsmarkt laten zien dat aan de krapte voorlopig nog geen einde komt. Bedrijven zullen creatief moeten zijn en moeten investeren in het behoud van vakmensen.

18% van de werknemers verwacht op korte termijn de sector te verlaten. Werkgevers en werknemers zijn het erover eens dat medewerkers die kunnen doorgroeien langer verbonden blijven aan het bedrijf. (Bron: Markteffect, Onderzoek Imago van de sector, 2023)

- **Seizoenswerk**

De sector kenmerkt zich sterk door de aanwezigheid van veel seizoenswerk. Het aantal werkenden in het hoogseizoen is vele malen hoger dan in het laagseizoen. De basisbezetting werkt het hele jaar rond en in het hoogseizoen wordt dit aangevuld vanuit een flexibele schil. De sector kenmerkt zich dan ook door een groot verloop, gemiddeld lage arbeidsduur en een lage gemiddelde leeftijd. In het hoogseizoen werken veel jongeren in de sector. Sociale partners zien dit beeld niet snel veranderen, al kan bijvoorbeeld de klimaatverschuiving (zachte winters, warme zomers) wel maken dat de bezettingsgraad van de verblijfsrecreatie over de maanden heen gaat veranderen en daarmee ook de inzet van de flexibele schil.

- **Imago van de sector**

Zowel werknemers als werkgevers zijn in groten getale positief over het imago van de sector. De sector wordt geassocieerd met vakantie, gezelligheid, plezier en gastvrijheid. Een klein deel van de werknemers en werkgevers is negatief over het imago van de sector. De werkdruk, lage lonen, het harde werken 24/7 werken en het onregelmatige werk worden met de sector geassocieerd. (Bron: Markteffect, Onderzoek Imago van de sector, 2023)

Medewerkers kijken in basis positief naar het werken in de sector. Zo is men hier gemiddeld genomen tevreden over (7,1) en trots op (7,5). Desondanks zou men het werken in de sector niet snel aanbevelen. Personeelstekort, de hoge werkdruk en slechte arbeidsvoorwaarden zijn hier de grootste oorzaak van. Hierdoor verwacht 1 op de 5 medewerkers op korte termijn de sector te verlaten. Medewerkers vinden het belangrijk zich te kunnen ontwikkelen en door te groeien binnen het bedrijf. Vooral op het gebied van doorgroeimogelijkheden blijft de recreatiesector nu nog achter terwijl dit voor medewerkers een belangrijke reden is om in de sector te blijven werken. (Bron: Markteffect, Onderzoek Imago van de sector, 2023)

## Duurzaamheid

- **Ecotoerisme**

Het belang van duurzaamheid zal waarschijnlijk blijven groeien in de recreatiesector. Bedrijven die zich richten op eco-toerisme, groene initiatieven en duurzame praktijken kunnen aan populariteit winnen aangezien consumenten steeds meer belang hechten aan milieuvriendelijke opties.

## Maatschappelijke ontwikkelingen

- **Regelgeving**

Ook de recreatiesector krijgt te maken met nieuwe regelgeving, waaronder de Corporate Sustainable Reporting Directive (CSRD). Deze wetgeving komt er in het kort op neer dat bedrijven moeten gaan rapporteren op ESG-gebied: over wat ze doen op milieu (Environmental) en maatschappelijk (Social) vlak en qua goed bestuur (Governance). Vanaf boekjaar 2023 zullen de grote bedrijven te maken krijgen met de CSRD verplichting. In de recreatiesector zullen dat nog niet veel bedrijven zijn. Toch kunnen ook kleinere bedrijven te maken krijgen met deze regelgeving.

*Grote bedrijven die aan de CSRD moeten voldoen zullen alleen nog willen werken met bedrijven die een ESG-beleid hebben of bezig zijn dit op te zetten. Dit staat bekend als de zogeheten ketenverplichting. Hetzelfde geldt voor leveranciers. Stel je huurt een schoonmaakdienst in bij een groot CSRD-plichtig bedrijf. Zelf heb je nog geen ESG-beleid en hoef je niet aan de CSRD te voldoen. Vanwege de complexiteit ben je ook niet van plan dat wel te gaan doen. Echter, het schoonmaakbedrijf is verplicht om zich te vergewissen van wat haar klanten op ESG-gebied doen. Die klanten zullen het ontbreken van beleid het eerste jaar wellicht nog door de vingers zien, maar daarna zullen zij toch serieus verlangen dat jij iets op ESG-gebied gaat doen. Zo niet, dan loop je de kans dat je een goede leverancier kwijtraakt. Vroeger was dit ondenkbaar maar in deze markt waar sowieso personeelskrapte heerst; een reëel risico.*

*Bron: pretwerk.nl; artikel van Elvira Wilthagen en Angelique Lombarts van Elan-ESG in Hospitality, 2023*

- **Generatiediversiteit**

Ook de recreatiesector heeft te maken met generatiediversiteit. Naast baby-boomers, pragmaten en millennials doet nu ook generatie Z zijn intrede op de arbeidsmarkt. Verschillende generaties hebben verschillende eigenschappen, denkbeelden en talenten. Dit maakt aandacht voor generatiemanagement relevanter dan ooit. Generatiemanagement is een vorm van HR-beleid die generatieverschillen op de werkvloer benut en organisaties aantrekkelijker maakt. Daar zal de komende jaren naar verwachting meer aandacht voor zijn.

## Veranderende behoefte van reizigers

- **Boost binnenlands toerisme**

Door factoren zoals zorgen over gezondheid en veiligheid, evenals groeiende waardering voor lokale bestemmingen, kan binnenlands toerisme een verdere boost krijgen. Nederlandse recreatiebedrijven kunnen profiteren van een toename van het aantal lokale vakanties en weekenduitjes.

De vraag naar wellness- en gezondheidstoerisme kan toenemen naarmate mensen meer belang hechten aan hun welzijn. Dit omvat activiteiten zoals spa-verblijven, yoga-retraites, gezonde voedingsopties en outdoor activiteiten.

Voor de toekomst van de sector zien werkgevers en werknemers als positieve ontwikkeling de sterke toename van binnenlands toerisme (groeiende sector) en een sector die volop in ontwikkeling is. (Bron: Markteffect, Onderzoek Imago van de sector, 2023)



## C. Zwaar werk

1. Bezwarende werkomstandigheden
2. Afbakening zwaar werk



Sociale partners samen  
voor duurzame inzetbaarheid

# 1. Bezwarende werkomstandigheden

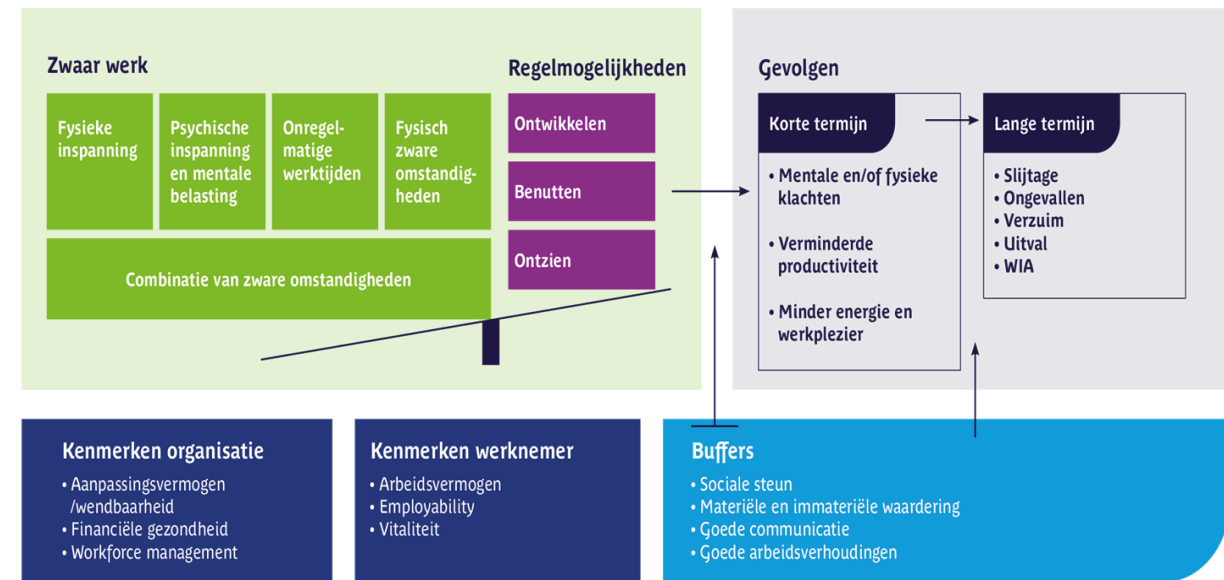
Bezwarende werkomstandigheden kunnen een grote invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van werkenden in de sector. Er zijn verschillende categorieën van belastende aspecten als we het over zwaar werk hebben:

- Fysiek en fysisch belastende aspecten;
- Psychische belasting en mentale inspanning;
- Onregelmatige werktijden.

De aanwezigheid van de bezwarende werkomstandigheden kunnen werk zwaar maken. Hoe zwaar het werk is hangt af van de intensiteit, frequentie en de blootstellingsduur van de bezwarende werkomstandigheden.

De bezwarende aspecten van het werk kunnen verminderd worden door de aanwezigheid van regelmogelijkheden (op het gebied van ontwikkelen, benutten en ontzien) of buffers (sociale steun, materiële en immateriële waardering, goede communicatie en goede arbeidsverhoudingen). De wijze waarop deze verschillende aspecten en factoren op elkaar inwerken zijn weergegeven in het SPDI Zwaar werk model, zoals hiernaast afgebeeld.

Ook in de sector Recreatie komt zwaar werk voor. De mate van de bezwarende aspecten van het werk kan per functie en persoon verschillen.



## FNV Checklist Bezwarende werkomstandigheden

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Fysiek                            | <i>tillen/ neerzetten, dragen/ sjouwen, duwen en/of trekken, (trap)lopen en/of klimmen/ klauteren/kruipen, ongemakkelijke werkhouding, langdurig staan en/of zitten, herhalende bewegingen, trillingen</i>   |
| Fysisch                           | <i>lawaai, geur, stank, gevaarlijke stoffen, hitte en/ of koude, straling, stoffige of natte omgeving, fysieke veiligheid, gevaarlijke situaties/ werkplekken</i>  |
| Mentaal                           | <i>langdurige concentratie, hoge mate van alertheid, oordeelsvorming</i>   |
| Psychisch                         | <i>tijdsdruk, geen autonomie/regelmogelijkheden, geen contactmogelijkheden, eenzijdige taken, kort-cyclisch werk, korte herhalingen, eentonige taken, spanning, werken in een (sociaal) onveilige omgeving, agressie, menselijk leed</i>   |
| Onregelmatige rust- en werktijden | <i>lange werkdagen en/of werkweken, werken op onregelmatige tijdstippen, ploegendienst, avond/ nacht en/of weekendwerk, kwalitatief slechte roosters, veel nachtdiensten, wisselende en/of onvoorspelbare werktijden, consignatie-/ bereikbaarheids- en/of aanwezigheidsdiensten, gebrek aan zeggenschap over arbeidstijden en rooster</i> |



## Bezwarende werkomstandigheden in de Recreatie

Voor de sector Recreatie zijn de fysieke, fysische en mentaal/psychische belastende werkomstandigheden beschreven in het functiehandboek.

| Functie-familie            | Functiehandboek Recreatie 2024  |
|----------------------------|---|
| Management                 |   |
| Ondersteuning              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Eenzijdige houding en belasting beeldschermwerk</li><li>• Werken onder tijdsdruk</li></ul>  |
| Facilitair                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Eenzijdige houdingen en belasting</li><li>• Uitoefenen van kracht</li><li>• Inspannende houdingen</li><li>• Hinder van weersomstandigheden, vuil en lawaai</li><li>• Kans op letsel</li></ul>                 |
| Ontvangst en reserveringen | <ul style="list-style-type: none"><li>• Eenzijdige houding staand/zittend werk</li><li>• Hinder van onaangename omstandigheden</li><li>• Werken onder tijdsdruk</li></ul>   |
| Horeca                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Eenzijdige houdingen en belasting (lopen en staan)</li><li>• Uitoefenen van kracht (tillen)</li><li>• Hinder van onaangename omstandigheden</li><li>• Hinder van tijdsdruk</li><li>• Kans op letsel</li></ul> |
| Retail                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Uitoefenen van kracht (tillen)</li><li>• Werken onder tijdsdruk</li><li>• Hinder van weersomstandigheden</li><li>• Hinder van tijdsdruk</li></ul>   |
| Leisure                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Veelal staand werken</li><li>• Hinder van weersomstandigheden, onaangename werkomstandigheden</li><li>• Werken met gevaarlijke stoffen</li><li>• Kans op letsel</li></ul>                                     |
| Marketing en sales         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Eenzijdige houding en belasting beeldschermwerk</li></ul>   |

In de bespreking met sociale partners zijn daarbij de volgende opmerkingen geplaatst:

### **Fysieke belasting**

Hoe zwaar is werken in de recreatiebranche? In 2005 is naar aanleiding van het arboconvenant een meting gedaan naar de fysieke belasting in de sector. Hieruit blijkt:

- De meerderheid van de medewerkers in de verblijfsrecreatie is in hun werk lichamelijk in beweging en moet vaak langdurig staan en lopen. Dit geldt in het bijzonder voor horecamedewerkers.
- 45% van de medewerkers in de verblijfsrecreatie moet regelmatig lasten van meer dan 5 kilo tillen, dragen, duwen of trekken. Vooral mannen in de techniek en groen moeten in hun werk regelmatig tillen.
- 9% van de medewerkers in de branche loopt een verhoogd risico op uitval door het tillen, dragen, duwen of trekken van zware lasten van 25 kilo of meer. Het landelijk gemiddelde in Nederland ligt op 12%.
- Een op de vijf medewerkers blijkt regelmatig te moeten tillen onder verzwarende omstandigheden, zoals:
  - tillen in een ongemakkelijke houding
  - tillen met één hand
  - tillen in een gedraaide houding
  - tillen waarbij het gewicht niet dichtbij het lichaam gehouden kan worden.
- Ongeveer een kwart van de medewerkers moet regelmatig lang achtereen in een gebogen of gedraaide houding met het bovenlichaam werken. Vooral vrouwelijke medewerkers in de schoonmaak zeggen regelmatig lang achtereen te moeten werken in een gebogen of gedraaide houding met hun bovenlichaam.
- Er blijkt een duidelijke relatie te bestaan tussen het ziekteverzuim en medewerkers die lasten van 5 kilo of meer moeten hanteren. Deze medewerkers melden zich vaker ziek dan andere medewerkers uit de sector.

Fysiek zwaar belastend werk komt volgens sociale partners met name voor in de schoonmaak en bij de horeca-functies.

### **Fysische belasting**

In de technische dienst en de groenvoorziening wordt veel buiten gewerkt waardoor de medewerkers bloot staan aan de weersinvloeden: soms kou, 's zomers hitte.

In de zwembaden is vocht en warmte belastend voor de badmeesters/lifeguards. In een FNV onderzoek (2021) melden werknemers in zwembaden de volgende bezwarende werkomstandigheden: bukken, lang staan, toezicht houden, langdurig actief bezig zijn in warmte/kou, vocht, stank en 40%/44% vindt het werk (meestal) lichamelijk inspannend en 60%/41% vindt het werk (meestal) mentaal inspannend.

### **Psychische en mentale belasting**

Mede als gevolg van de krappe arbeidsmarkt is de werkdruk verder opgelopen. Vooral het werken onder tijdsdruk en de toenemende druk die wordt ervaren op de werk-privé balans spelen hierbij een rol. Daarnaast levert ook de digitalisering extra druk op. Zowel voor degenen die daar niet in mee kunnen komen alsmede het zoeken naar nieuwe manieren van samenwerken tussen verschillende (digitale) generaties.

Een grote groep werkenden in de sector heeft in het werk te maken met contact met gasten. Zij kunnen te maken krijgen met agressie en geweld in de vorm van ongewenst gedrag, bedreigingen en/of fysiek geweld.

## **Combinatie van belastende werkomstandigheden**

Bij kleine bedrijven kan het werk zwaar belastend zijn omdat het daar vaak gaat om een combinatie van functies en dus mogelijk van een combinatie van zwaar belastend werk.

## **Onregelmatige werktijden**

In de verblijfsrecreatie wordt regelmatig buiten kantoortijden gewerkt. Circa een derde van de werkenden werkt ook in het weekend. Ook in de avond wordt regelmatig gewerkt. Nachtwerk komt minder vaak voor.

## **Regelmogelijkheden**

De meeste medewerkers in de recreatiesector zijn doorpakkers en aanpakkers, die vragen soms hulp als het al te laat is. Er is op de meeste werkplekken wel vrijheid en weinig controle, maar het is de vraag in hoeverre de medewerkers die vrijheid pakken om hun werk af te wisselen of om bijvoorbeeld de hulpmiddelen te gebruiken zoals die in de arbocatalogus staan.

## 2. Afbakening zwaar werk

Alhoewel iedere vorm van afbakening ook weer vragen oproept is er op basis van de heatmap wel een indicatie te geven binnen welke functiegroepen binnen de recreatie de meeste kans bestaat hinder te ondervinden van belastende werkomstandigheden.

Dit betreft vooral de werknemers in de functiegroepen:

1. Facilitair
2. Ontvangst en reserveringen
3. Horeca

De mate waarin werknemers in deze functiegroepen het risico lopen op gezondheidsschade en/of vroegtijdig uitvallen is sterk afhankelijk van de intensiteit, frequentie en de blootstellingsduur. Daarnaast spelen ook de werktijden, de regelmogelijkheden en de persoonlijke situatie van de werknemer een rol.

### Ontzie- en/of preventieve maatregelen

Er is mogelijk een relatief kleine groep werknemers die al lange tijd in de sector werkt in een functie met belastende werkomstandigheden. Voor deze groep kunnen gezondheidsklachten en vervroegde uitval dreigen. Tijdelijke ontziemaatregelen kunnen nodig zijn voor werknemers die reeds slijtage en schade hebben opgelopen. Daarnaast zijn preventieve maatregelen nodig om te voorkomen dat werknemers met zwaar werk in de sector schade oplopen en/of uitvallen. Voor deze groep is aandacht voor het op tijd (bij/om) scholen en het anders organiseren van het werk en het inzetten van talent nodig.

|                    | Ontzien<br><i>Hersteltijd<br/>vergroten</i> | Benutten<br><i>Werk anders<br/>organiseren</i> | Ontwikkelen<br><i>Tijdig omscholen<br/>naar ander werk</i> |
|--------------------|---|--|--|
| 60 jaar en ouder   | ●   |  |  |
| 50 tot 60 jaar     | ●   | ●  |  |
| 40 tot 50 jaar     |   | ●  | ●  |
| Jonger dan 40 jaar |   |  | ●  |



## D. Duurzame inzetbaarheid

1. Aandacht voor duurzame inzetbaarheid
2. Knelpunten en uitdagingen
  - a) Bekwaam
  - b) Gezond
  - c) Gemotiveerd
3. Wat doet de sector al?
4. Sectorale ondersteuning: waar is behoefte aan?



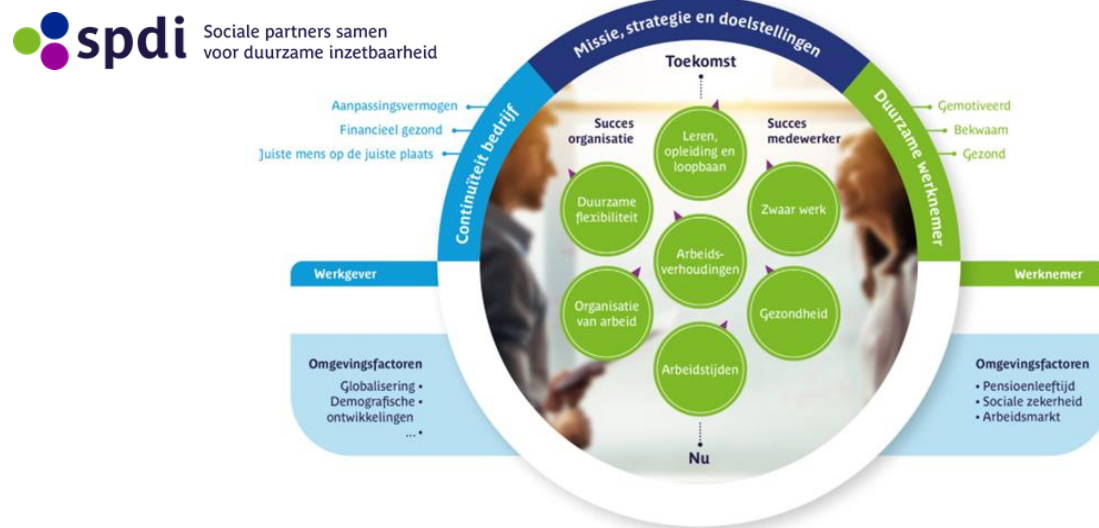
Sociale partners samen  
voor duurzame inzetbaarheid

# 1. Aandacht voor duurzame inzetbaarheid

Een succesvolle aanpak om werkenden gezond, bekwaam en gemotiveerd te houden vereist een duidelijk kader, een brede visie en werkende oplossingen. Alles tegelijk op de schop nemen is onmogelijk. Maar je volledig op één aspect richten werkt ook niet. Daarom is een scherpe focus nodig met een open oog voor samenhang en raakvlakken.

Ook in de sector Recreatie heeft duurzame inzetbaarheid aandacht. Zowel in de cao als door het sociaal fonds wordt beleid ontwikkeld op het gebied van het gezond, bekwaam en gemotiveerd houden van personeel. En worden activiteiten ontwikkeld en aangeboden die de werkgevers en werknemers ondersteunen in hun duurzame inzetbaarheidsaanpak.

Deze sectoranalyse helpt bij het in kaart brengen van de knelpunten en kansen, zodat nieuwe initiatieven aansluiten bij de knelpunten en behoeften van werknemers en werkgevers.



## Duurzame inzetbaarheid in de cao Recreatie

- *Je hebt recht op verlofspaaruren. Vanaf het 2e tot en met het 5e jaar van je dienstverband heb je recht op 7,6 uur per jaar. Vanaf het 6e jaar van je dienstverband heb je recht op 15,2 uren per jaar.*
- *Ben je mantelzorger? Of zorg je op een andere manier voor iemand in je familie of directe omgeving? Dan kun je je werk en zorg misschien combineren. Daarvoor kun je een aantal regelingen uit de cao gebruiken.*
- *Als je 55 jaar of ouder bent hoef je geen overwerk te doen. Ben je 55 jaar en ouder? En werk je over door een beschikbaarheidsdienst? Dan moet je werkgever dit overwerk in de volgende week compenseren in vrije tijd.*
- *Je werkgever overlegt met jou of je eventueel eerder wil stoppen met werken. Dat doet je werkgever 40 maanden voordat je de AOW-leeftijd bereikt. Dat heet de regeling vervroegd uittreden (RVU-regeling). Je werkgever gaat hierover met je in gesprek, maar je hebt niet automatisch recht op een RVU-regeling.*

## 2. Knelpunten en uitdagingen

Om de knelpunten en uitdagingen op het terrein van duurzame inzetbaarheid van werkgevers en werknemers in de recreatiesector in kaart te brengen zijn naast de sessies met sociale partners ook ronde tafelgesprekken met werkgevers en werknemers gevoerd en is een vragenlijstonderzoek afgenomen onder de werkgevers/HRM-ers in de sector.

### Ronde tafelgesprekken

Er zijn in het kader van deze sectoranalyse ronde tafelgesprekken gevoerd met werkgevers en werknemers. Het ronde tafelgesprek met werkgevers heeft plaatsgevonden op 18 maart 2024. Aan dit gesprek deden vier werkgevers mee. Het gesprek met werknemers heeft plaatsgevonden op 4 april 2024. Aan dit gesprek deden drie werknemers mee.



### Vragenlijstonderzoek werkgevers/HRM

In april 2024 is vanuit KiKK een vragenlijst verstuurd naar de contactpersonen van het fonds. In de meeste gevallen is dit de werkgever zelf en/of de HRM-er geweest. In totaal hebben 116 bedrijven de vragenlijst over duurzame inzetbaarheid ingevuld. Alhoewel het slechts een klein deel is van het totaal aantal bedrijven dat de sector telt geeft het wel een beeld over hoe werkgevers de duurzame inzetbaarheid in het eigen bedrijf ervaren.

### Aantal respondenten

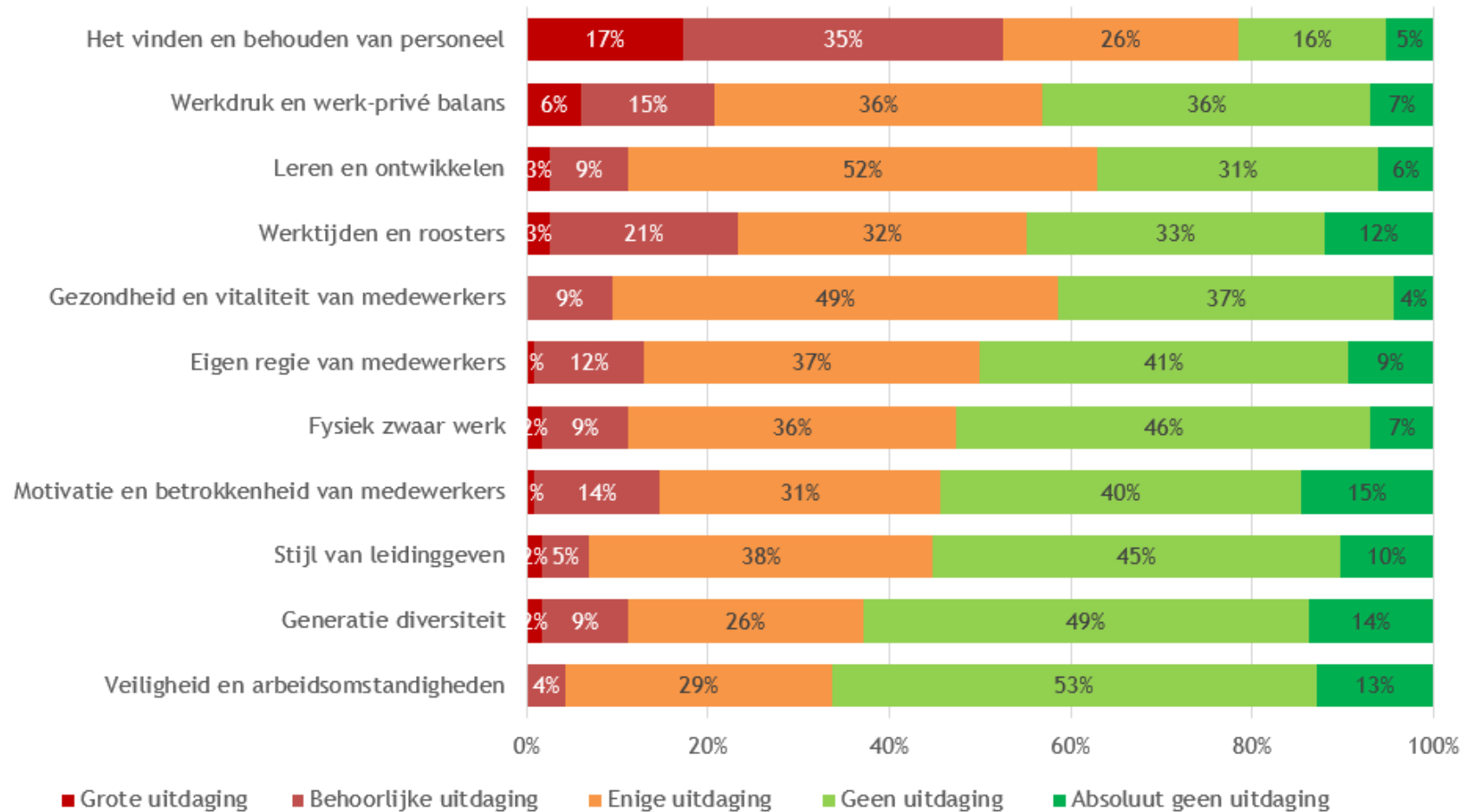
| Bedrijfs grootte   | Aantal bedrijven |
|--------------------|------------------|
| 0 tot en met 25    | 89               |
| 26 tot en met 100  | 20               |
| 101 tot en met 500 | 6                |
| Meer dan 500       | 1                |
| <b>Totaal</b>      | <b>116</b>       |

## Grootste uitdagingen

De respondenten van de 116 bedrijven die de vragenlijst hebben ingevuld ervaren de volgende zaken op het terrein van duurzame inzetbaarheid als de grootste uitdagingen voor hun bedrijf:

1. Het vinden en behouden van personeel
2. Werkdruk en werk privé balans
3. Leren en ontwikkelen
4. Werktijden en roosters
5. Gezondheid en vitaliteit

## In welke mate ervaart de organisatie op dit moment uitdagingen op de volgende aspecten

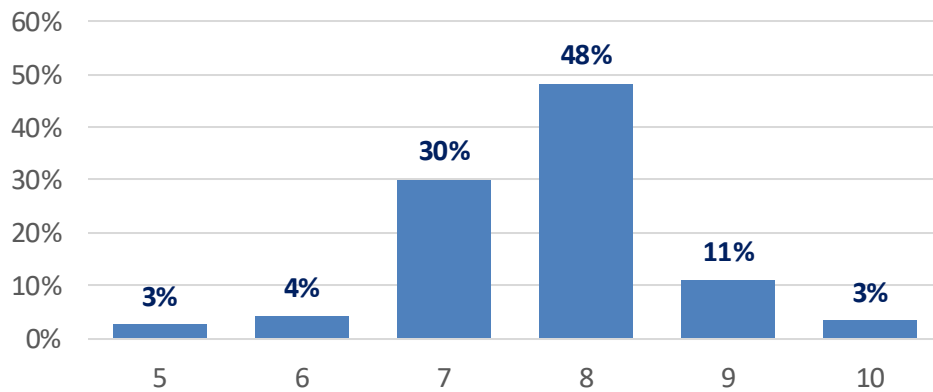




## Duurzame inzetbaarheid

Aan de werkgevers is gevraagd welk rapportcijfer zij zouden geven aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers in de eigen organisatie op dit moment. Het gemiddelde rapportcijfer is 7,7.

Hoe beoordeelt u de duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers in algemene zin?



Vervolgens zijn de verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid in het vragenlijstonderzoek en tijdens de ronde tafelsessies verder verkend.

De verkenning is gerangschikt naar de volgende aspecten van duurzame inzetbaarheid:

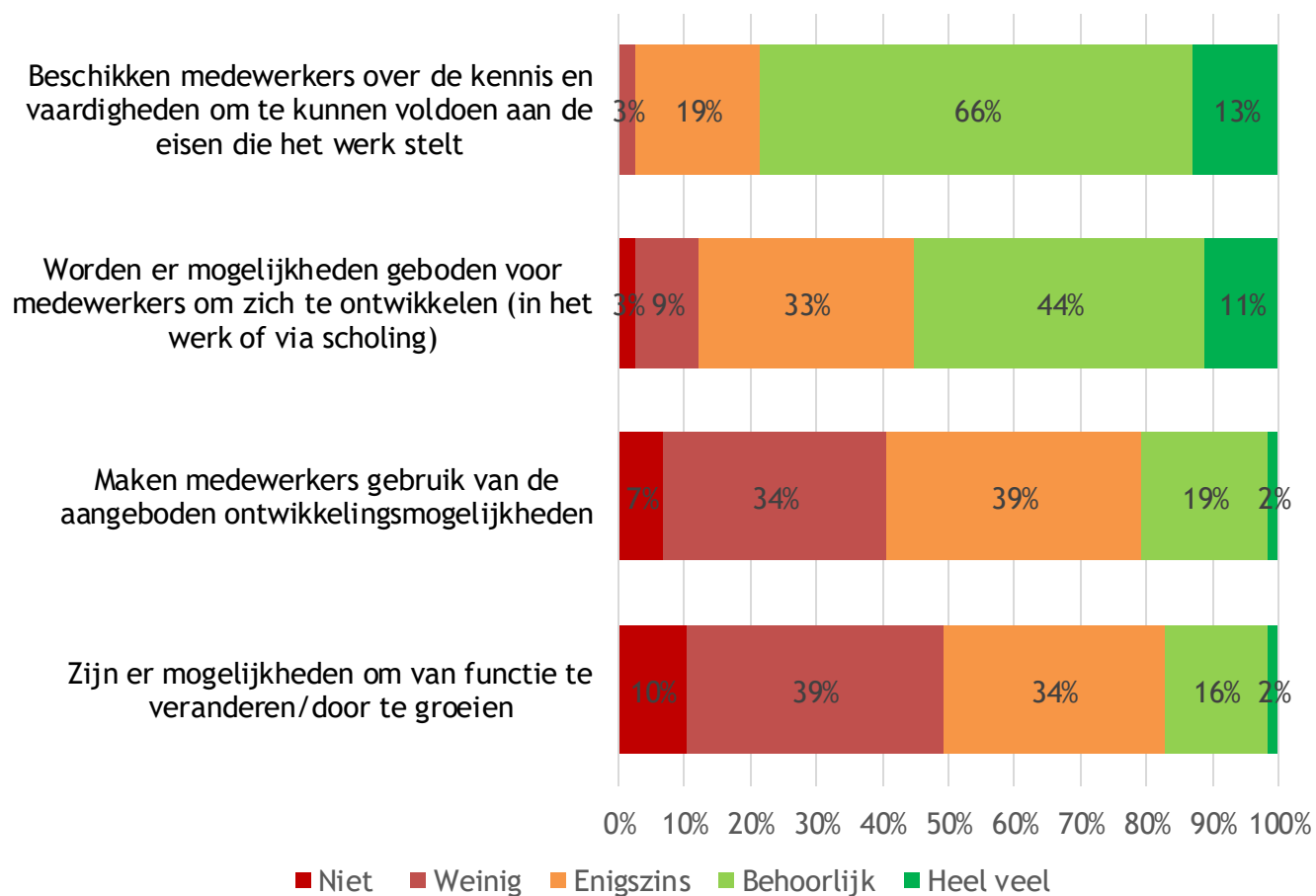
1. Bekwaam: Bijblijven in je vak
2. Gezond en vitaal inzetbaar blijven (tot aan je pensioen)
3. Gemotiveerd: met plezier aan het werk



## Bekwaam

Als we kijken naar de vakbekwaamheid van werknemers dan geeft een ruime meerderheid van 79% van de werkgevers aan dat hun medewerkers beschikken over de juiste kennis en vaardigheden om te kunnen voldoen aan de eisen die het werk stelt.

Respondenten ervaren in mindere mate mogelijkheden om van functie te veranderen en/of door te groeien. Ook geeft circa 80% van de werkgevers aan dat medewerkers niet, weinig of enigszins gebruik maken van de aangeboden ontwikkelmogelijkheden. 42% van de werkgevers geeft aan dat de mogelijkheden die geboden worden om je te ontwikkelen beperkt zijn.



## Opbrengst ronde tafelgesprekken

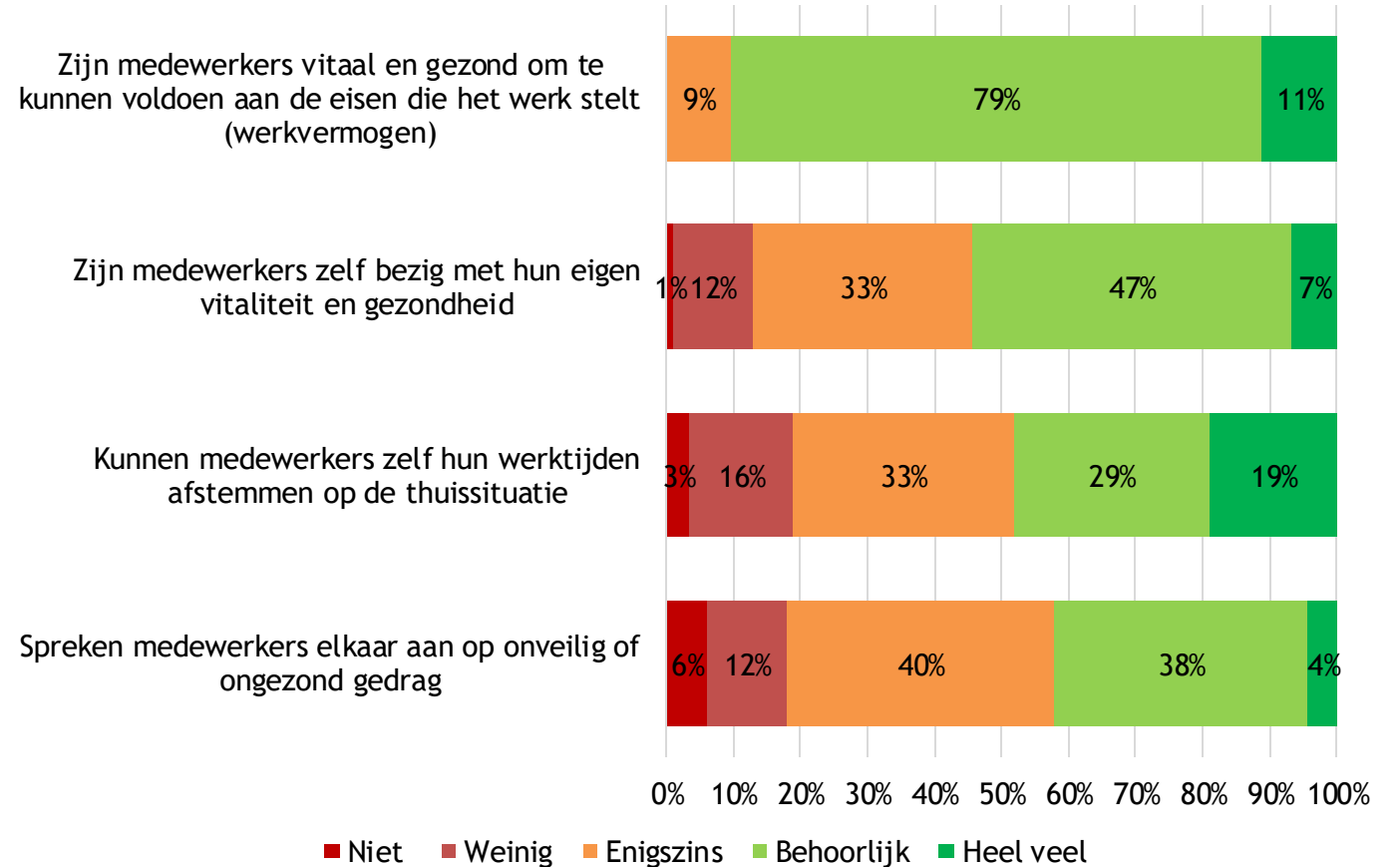
### Bekwaam: bijblijven in je vak

|  | Knelpunt  | Uitdaging  | Belemmering   |
|--|---|--|---|
| Arbeidsmarkt   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinds een jaar 5 á 10 is het lastig om aan personeel te komen.</li> <li>• Er verandert veel, vooral op het gebied van digitalisering. Belangrijk om mee te gaan met de tijd.</li> <li>• Maar ook belangrijk om gastvrijheid-skills te blijven ontwikkelen.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoende aantrekkelijk blijven op de arbeidsmarkt. Hoe functies interessanter te maken?</li> <li>• Zoeken naar mogelijkheden om mensen het jaar rond werk te kunnen bieden.</li> <li>• Aandacht voor ontwikkeling en doorgroeien geeft ook een boost aan motivatie en voorkomt vroegtijdige uitstroom.</li> <li>• Investeren in opleiding en ontwikkeling van BBL-ers, oproepkrachten en vakantiekrachten, is stimulans om te blijven</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instroom van studenten op het MBO is elk jaar minder.</li> <li>• Groot verschil in mogelijkheden en manoeuvreerruimte tussen familiebedrijven en grote bedrijven.</li> </ul>   |
| Opleiding/Leren in de praktijk/Leven lang leren en ontwikkelen | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is steeds meer aandacht voor leren en ontwikkelen in de bedrijven. Ook werknemers vinden het leuk om bij te leren.</li> <li>• Er is nog te vaak alleen aandacht voor het volgen van cursussen en niet voor andere vormen van (praktijk)leren.</li> <li>• Digitalisering is zowel een knelpunt voor ouderen die hier moeilijk mee om kunnen gaan als voor jongeren, die verleerd hebben om live gesprekken te voeren.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer faciliteiten voor de ontwikkeling van medewerkers</li> <li>• Aandacht voor werkplekleren en daar ook voldoende begeleiding voor beschikbaar stellen.</li> <li>• De digitalisering neemt alleen maar toe in de sector; hoe ga je daarmee om?</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het gaat hier om een pragmatische beroepsgroep die gewend is om de handen uit de mouwen te steken en niet om in een cursuslokaal of voor een computer te zitten.</li> <li>• Niet voor alles is een opleiding beschikbaar.</li> </ul> |
| Brede inzetbaarheid/Behoefte aan flexibiliteit                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperkt aanbod verschillende functies.</li> <li>• Verschil in competenties tussen functies is relatief groot.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O.a. door omscholing medewerkers multi-inzetbaar krijgen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leercultuur: medewerkers staan niet te springen om iets nieuws te leren</li> <li>- Pragmatische beroepsgroep die niet graag in een cursuslokaal of voor de computer zit</li> </ul>   |

## Gezond

De meeste werkgevers (90%) zijn van mening dat medewerkers over het algemeen vitaal en gezond zijn om te kunnen voldoen aan de eisen die het werk stelt.

Circa de helft van de respondenten geeft echter aan dat de eigen regie die medewerkers hebben en nemen op het vlak van gezondheid en vitaliteit gering is. Dit komt deels doordat de regelmogelijkheden om de werktijden af te stemmen op de thuissituatie beperkt zijn maar ook omdat medewerkers zelf niet bezig zijn met het bevorderen van de eigen gezondheid en vitaliteit. Ook is het elkaar aanspreken op onveilig of ongezond gedrag niet altijd vanzelfsprekend.



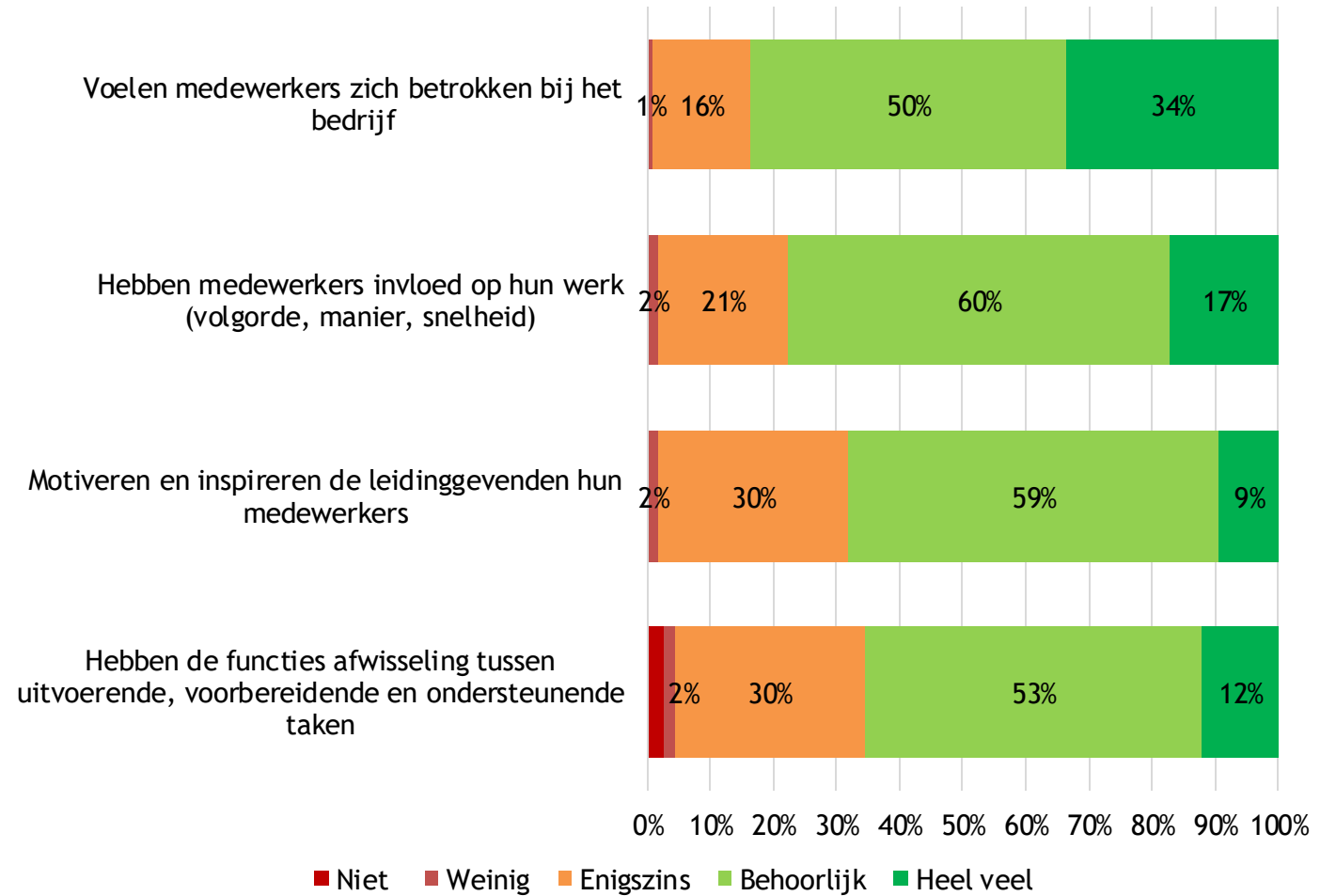
## Gezond en vitaal inzetbaar blijven (tot aan je pensioen)

|   | Knelpunt   | Uitdaging  | Belemmeringen  |
|---|--|--|--|
| <b>Fysiek en fysisch zwaar werk</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fysieke belasting, fysische omstandigheden en onregelmatige werktijden</li> <li>Er zijn ook veel allround functies die zwaar zijn, wel afwisselend maar allemaal fysiek inspannend.</li> <li>Soms ontbreken voldoende beschermende maatregelen en hulpmiddelen.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fysiek en fysisch zwaar werk verlichten door te kijken naar bronaanpak.</li> <li>Beter gebruik van hulpmiddelen (zie ook arbo catalogus)</li> <li>Aandacht voor RI&amp;E. Kost tijd als je dit goed wilt aanpakken maar is wel waardevol.</li> <li>Goede voorlichting en voldoende ondersteuning bieden om dit goed aan te pakken</li> <li>Gebruik kunnen maken van 80-90-100 regeling</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Weinig taken die minder of laag belastend zijn voor mensen die gewend zijn vooral 'met de handen' te werken.</li> <li>Er lijkt niet altijd voldoende tijd om hier serieus werk van te maken.</li> </ul> |
| <b>Psychisch-mentaal zwaar werk en werk-privébalans</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoge werkdruk, met weinig mensen steeds meer doen</li> <li>Werken onder tijdsdruk (vooral housekeeping), 'van prioriteit naar prioriteit'</li> <li>Ook op kantoor en aan balies (meer veeleisende klanten)</li> <li>Werk-privé balans is zoek: altijd aan staan</li> <li>Je bent met je privé mobiel toch ook met werk bezig (app groepen/storingsgroepen)</li> <li>Speelt vooral (maar niet uitsluitend) in de leeftijdscategorie 30-40 jaar. En bij avond- en weekend-werk</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Meer aandacht voor werkdruk en hoe je dat kunt verlichten</li> <li>Meer aandacht voor werk-privébalans</li> <li>Aandacht voor gebruik privé mobiel voor werk</li> <li>Ondanks krappe arbeidsmarkt werk-privé balans verbeteren door aanpassingen roosters.</li> <li>Klanten op goede manier ten dienste staan zonder in te leveren op werkplezier</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Krapte op de arbeidsmarkt beperkt mogelijkheden om de roosters rond te krijgen.</li> <li>Veel kleine organisaties, wat de mogelijkheden voor een andere organisatie van werk beperkt.</li> </ul>        |
| <b>Vitaliteit</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Er wordt vaak ongezond eten aangeboden en gegeten op het werk. En er wordt niet altijd een 'gezonde' pauze genomen.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Meer aandacht voor gezond eten tijdens het werk.</li> <li>Pauzes inroosteren/bereikbaarheid even uitschakelen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eten 'tussen de bedrijven door' in plaats van rust te nemen voor een goede pauze.</li> <li>Onbekendheid met gezond eten</li> </ul>  |
| <b>Regelmogelijkheden</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>In sommige functies weinig regelruimte, ook door de tijdsdruk.</li> <li>Het is de vraag in hoeverre medewerkers de vrijheid pakken om hun werk af te wisselen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zelfroosteren</li> <li>Meer regie over wanneer je kunt en wilt werken</li> <li>Hulpmiddelen laten gebruiken zoals die in de arbocatalogus staan</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Medewerkers vragen hulp als het al te laat is</li> <li>Traditioneel leiderschap geeft weinig ruimte aan eigen inzicht medewerkers.</li> </ul>   |

## Gemotiveerd

De meeste werkgevers (84%) geven aan dat medewerkers zich over het algemeen betrokken voelen bij het bedrijf. Ook geeft een meerderheid van 77% aan dat medewerkers invloed hebben op hoe zij het werk uitvoeren. De regelmogelijkheden op de manier van het uitvoeren van het werk is relatief groot.

Circa een derde van de werkgevers geeft aan dat de wijze waarop leidinggevenden medewerkers motiveren en inspireren en de afwisseling tussen verschillende taken niet, weinig of enigszins aanwezig is.



# Opbrengst ronde tafelgesprekken

## Gemotiveerd: met plezier aan het werk

|                               | Knelpunt   | Uitdaging  | Belemmering  |
|-------------------------------|--|--|--|
| <b>Stijl van leidinggeven</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traditioneel leiderschap: veel leidinggevendenden zijn doorgegroeid vanuit een praktisch beroep en vinden coachend leiderschap lastig.</li> <li>• Er worden veel gesprekken gevoerd maar er wordt weinig mee gedaan.</li> <li>• Het 'goede' gesprek (met aandacht voor de duurzame inzetbaarheid) wordt vaak niet gevoerd.</li> <li>• Generatiekloof. Hoe geef je als oudere leidinggevende goed leiding aan jongere generaties (of andersom)?</li> <li>• Hoe ga je om met de digitalisering en wat dat betekent voor de omgang met elkaar en met klanten op de werkvloer.</li> <li>• Vooral bij grote bedrijven veel wisselingen in management.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer aandacht voor coachend leiderschap.</li> <li>• Leidinggevendenden handvatten bieden voor generatiemanagement.</li> <li>• Leidinggevendenden vaker mee laten lopen in de praktijk.</li> <li>• Van het traditionele functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek naar een ontwikkelgesprek of evaluatiegesprek.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leidinggevendenden zijn meer gericht op de inhoud van het werk en minder op het omgaan met mensen.</li> </ul>   |
| <b>Werkplezier</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minder plezier in het werk door veeleisende klanten.</li> <li>• Generatiekloof; onbegrip tussen generaties</li> <li>• Jongeren maken weinig gebruik van kennis en ervaring van ouderen (en andersom).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• (sport) activiteiten aanbieden aan medewerkers. Zorgt voor verbinding en plezier.</li> <li>• In teams meer aandacht voor samenwerken tussen generaties</li> </ul>   |  |
| <b>Betrokkenheid</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moeilijk om medewerkers betrokken te houden en te binden aan het bedrijf. Stromen vaak al voor 50 jaar uit.</li> <li>• Bij functies met direct klant-contact is betrokkenheid groter dan waar dat niet het geval is (bijv. schoonmaak)</li> <li>• HR is in de grote bedrijven steeds meer op afstand.</li> <li>• Personeelsadministratie is grotendeels geautomatiseerd. Het is heel afstandelijk geworden. Je loopt niet zomaar even naar kantoor als je vragen hebt.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerkers meer laten meedenken</li> <li>• Betrokkenheid van leidinggevendenden naar medewerkers stimuleren: laten meelopen zodat ze weten wat er speelt.</li> <li>• Ook parttimers mogelijkheden bieden om zich te ontwikkelen en door te groeien.</li> </ul>   |  |
| <b>Medezeggenschap</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alleen de hele grote bedrijven hebben een OR. In de vele kleinere bedrijven met tussen 10 en 50 werknemers is vrijwel nergens een PVT.</li> <li>• Veel OR-en zijn erg formeel ingesteld. Weinig aandacht en ruimte voor informeel contact.</li> <li>• Er is vaak weinig vertrouwen tussen bestuurder en OR.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantrekkelijker maken van OR werk</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er zijn niet altijd voldoende mensen die OR werk willen doen.</li> <li>• Dingen veranderen is lastig. Soms kan dat ook niet omdat je ook met investeringsmaatschappijen te maken hebt.</li> </ul> |

## 4. Wat doet de sector al?

KiKK Receptie kent een aantal sectorale voorzieningen om de duurzame inzetbaarheid van werknemers in de sector te verbeteren.

- **Arbocatalogus en RI&E**

Ongeveer de helft van de 1280 bedrijven heeft een RI&E-account aangevraagd (620 accounts). We gaan er vanuit dat deze bedrijven in ieder geval een start hebben gemaakt met het uitvoeren van de RI&E. Er zijn geen sector-gegevens bekend over welke risico's het meest voorkomen. Het is niet bekend (en ook niet te achterhalen) hoe vaak de arbocatalogus wordt geraadpleegd.

- **Branche vertrouwenspersoon**

In 2023 is de branche vertrouwenspersoon zes keer geraadpleegd. Vier keer in verband met intimidatie en onheuse bejegening in de lijn en twee keer met een andere aanleiding.

- **Online platform RecreatieHero:**

RecreatieHero is een platform met meer dan 150 online trainingen.

Het aantal werkenden dat gebruik maakt van het online platform is de afgelopen drie jaar verder gestegen. In de kleine bedrijven is het aantal gebruikers van het platform gestegen van 1.232 in 2020 naar 3.159 in 2023. Bij de grote bedrijven met een eigen omgeving is het aantal deelnemers gegroeid van 9.734 in 2020 naar 12.977 in 2023.

Het aantal afgeronde trainingen is verdubbeld. In de kleine bedrijven van 1.290 in 2020 naar 2.594 afgeronde trainingen in 2023. In de grote bedrijven van 6.676 in 2020 naar 12.403 in 2023.

De meeste opleidingen en trainingen die worden gevolgd betreffen de trainingen die specifiek gericht zijn op de recreatie (45%). Daarnaast zijn sales-opleidingen (9%), taal-opleidingen (m.n. Duits) (6%), communicatie-trainingen (5%), management-opleidingen (5%) en veiligheidstrainingen (4%) veel gevraagd.

- **Tegemoetkoming training praktijkopleider:**

De nieuwe opleiding praktijkbegeleider is een groot succes. Voor 2024 waren aanvankelijk maximaal 260 deelnemers gepland. Eind april waren er al 252 opgeleide praktijkbegeleiders.

- **Verkiezing leerbedrijf, beste praktijkopleider en talent van het jaar:**

FNV Recreatie organiseert deze verkiezing uit naam van het Sociaal Fonds Recreatie (met sociale partners). De uitslagen zullen najaar 2024 bekend worden gemaakt. Het doel is om de (kwaliteit van) de praktijkbegeleiding en de praktijkbegeleiders te promoten en om de ambassadeurs van de sector in het zonnetje te zetten.

- **Tools voor generatiemanagement**

KiKK biedt een aantal tools voor bedrijven om met generatiediversiteit aan de slag te kunnen gaan. Dit zijn:

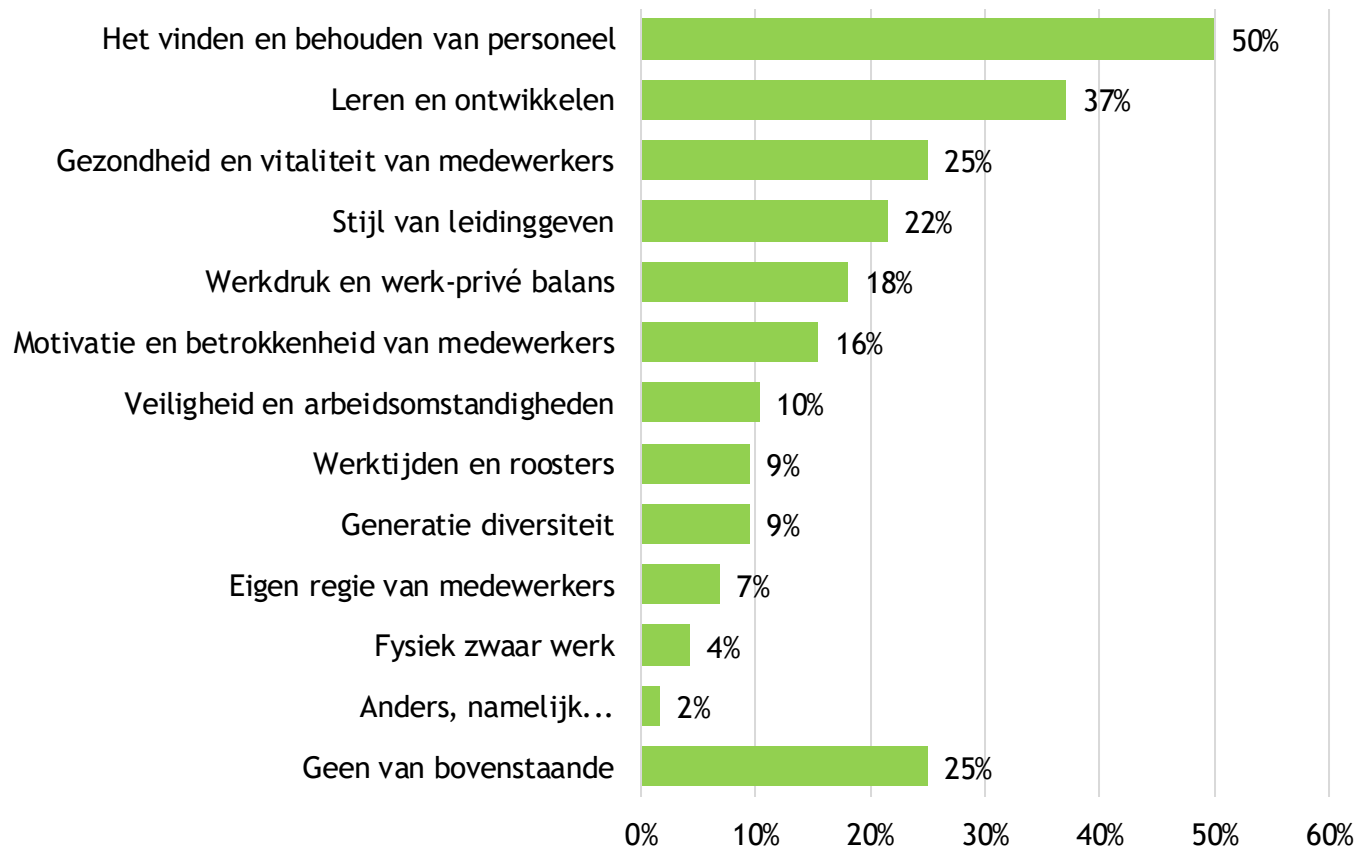
- Tips & trics voor 55-plussers
- Stappenplan generatiemanagement
- Het elke-dag-lekker-aan-het-werk-boekje (Hoe motiveer je medewerkers van alle leeftijden en verschillende generaties?)
- Checklisten en generatieklapper voor HR beleid

Dit zijn instrumenten voor de bedrijven. Het is niet bekend hoe vaak deze instrumenten worden gebruikt, dit wordt nergens geregistreerd.



## Sectorale ondersteuning: waar is behoefte aan?

Op de vraag op welke gebieden werkgevers/HRM-ers ondersteuning vanuit de sector wenselijk vinden, scoort met name het vinden en behouden van personeel hoog. Ook het thema leren en ontwikkelen wordt gezien als een thema waarop de sector ondersteuning kan bieden.



## Sectorondersteuning

Op de vraag welk soort ondersteuning de sector op het terrein van duurzame inzetbaarheid zou moeten bieden scoort met name het aanbieden van concrete activiteiten voor werknemers en leidinggevenden hoog. Je kunt hierbij denken aan het aanbieden van trainingen, workshops, coaching en advies. Ook het beschikbaar stellen van instrumenten en tools kan bijdragen aan het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid in de bedrijven. Hierbij dient echter wel te worden opgemerkt dat het aanbieden van een activiteit of instrument niet vanzelf ook betekent dat werknemers hier gebruik van maken. Het activeren van werknemers is daarbij nadrukkelijk van belang. De werkgever speelt daarin een cruciale rol.

# E. Samenvatting & aanbevelingen

1. Samenvatting
2. Bouwstenen voor een activiteitenplan



Sociale partners samen  
voor duurzame inzetbaarheid

# 1. Samenvatting

## Breed gedeelde ambitie op duurzame inzetbaarheid

Alle partijen geven aan duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema te vinden, zowel voor de sector als voor de werkgevers en werknemers in de organisaties. Op basis van de geanalyseerde data, de ronde tafelgesprekken, het vragenlijst-onderzoek en de sessies met sociale partners kunnen een aantal trends en ontwikkelingen gehaald worden die input kunnen zijn voor toekomstig sectoraal beleid en activiteiten op het terrein van duurzame inzetbaarheid.

## Groeiende sector met veel kansen en uitdagingen

De recreatie sector is een groeisector met kansen en uitdagingen. Er liggen met name kansen als het gaat om nieuwe vormen van recreatie, het toenemende binnenlandse toerisme en de inzet van technologie. Uitdagingen liggen vooral op het terrein van de duurzame inzetbaarheid van mensen die werkzaam zijn in de sector. Hoe zorg je voor een gezonde in-, door- en uitstroom van personeel? Het vinden en behouden van voldoende personeel is ook in de recreatiesector de komende tijd een grote uitdaging. De krappe arbeidsmarkt is bij zowel werkgevers als werknemers voelbaar. Zowel werkgevers als werknemers zijn er (nog) niet van overtuigd dat automatisering kan bijdragen aan het oplossen van het personeelstekort. Ook het behoud van personeel is een belangrijk thema. Hoe zorg je ervoor dat mensen die in de sector werken ook blijven?

## Aandeel kleine ondernemingen is groot

De sector bestaat uit veel kleine ondernemingen. 89% van de bedrijven met pensioenverzekerde werknemers heeft minder dan 25 werknemers in dienst. Dit betekent dat voor veel bedrijven in de sector ondersteuning vanuit een HR afdeling of -functionaris niet vanzelfsprekend is. Werkgevers en werknemers zullen meer moeite moeten doen om bij knelpunten op het terrein van duurzame inzetbaarheid oplossingen te vinden. Een goed sectoraal aanbod aan activiteiten kan dan helpend zijn, mits de betreffende werkgever en werknemer zoveel mogelijk ontzorgd kan worden als het gaat om de administratieve last.

## Het boeien en binden van werknemers

De sector kent veel werknemers die slechts een korte tijd in de sector werkzaam zijn. Dit zijn vaak jonge mensen die tijdelijk (als bijbaan) in de sector werken. Het is de uitdaging om als sector aantrekkelijk te blijven voor studenten, werknemers en zij-instromers. De sector is zich bewust van het belang van haar imago en heeft onlangs onderzoek naar de arbeidsmarktbranding laten uitvoeren. Betere doorgroeimogelijkheden, verminderen van de werkdruk en het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden zijn zaken die werkgevers en werknemers aangeven om de aantrekkelijkheid van het werk in de sector te vergroten.

## Digitale skills versus sociale skills

Er zitten kansen en bedreigingen aan de digitalisering. Enerzijds kunnen digitale skills het werk interessanter en efficiënter maken, anderzijds is en blijft veel van het werk in de sector ook mensenwerk waar het persoonlijke contact tussen mensen centraal staat. Dit kan een spanningsveld, ook tussen groepen werknemers, opleveren.

## Zwaar werk

Er is een relatief kleine groep werknemers die al lange tijd in de sector werkt in een functie met belastende werkomstandigheden. Voor deze groep kunnen gezondheidsklachten en vervroegde uitval dreigen. Tijdelijke ontzietmaatregelen kunnen nodig zijn voor werknemers die reeds slijtage en schade hebben opgelopen. Daarnaast zijn preventieve maatregelen nodig om te voorkomen dat werknemers met zwaar werk in de sector schade oplopen en/of uitvallen. Voor deze groep is aandacht voor het op tijd (bij/om) scholen en het anders organiseren van het werk en het inzetten van talent nodig.

## Werkdruk

De toegenomen werkdruk is een groot probleem aldus werknemers en werkgevers uit de sector. Mede als gevolg van de krappe arbeidsmarkt is de werkdruk verder opgelopen. Vooral het werken onder tijdsdruk en de toenemende druk die wordt ervaren op de werk-prive balans spelen hierbij een rol. Daarnaast levert ook de digitalisering druk op. Zowel voor degenen die daar niet in mee kunnen komen alsmede het zoeken naar nieuwe manieren van samenwerken tussen verschillende (digitale) generaties.

## Een leven lang leren en ontwikkelen

Er is steeds meer aandacht voor leren en ontwikkelen in de recreatiebedrijven. Ook werknemers vinden het leuk om bij te leren. Toch wordt dit niet altijd gedaan. Nog te vaak is de aandacht te veel gericht op het volgen van klassieke vormen van opleidingen. Voor andere vormen van (praktijk)leren en informeel leren is veel minder aandacht. Dat wordt gezien als een gemiste kans. Het gaat hier om een pragmatische beroepsgroep die gewend is om de handen uit de mouwen te steken en niet om in een cursuslokaal of voor een computer te zitten.

## Diversiteit en inclusie

Er werken in de sector veel verschillende mensen. Mensen afkomstig uit verschillende generaties, met verschillende achtergronden en in verschillende levensfasen. Deze diversiteit biedt mooie kansen en zorgt ervoor dat je als organisatie wend- en weerbaar blijft. Een toenemende diversiteit op de werkvloer vraagt echter ook aandacht. Hoe zorg je er voor dat mensen goed kunnen blijven samenwerken op de werkvloer, ook al zijn de verschillen groot. En wat vraagt dit van leidinggevenden. Een vraagstuk waar zowel werkgevers als ook werknemers in de dagelijkse praktijk mee worstelen.

## Leiderschap en dialoog

De rol van de leidinggevende is voor duurzame inzetbaarheid cruciaal. Het beeld is dat de wijze waarop leiderschap in de sector vorm en inhoud wordt gegeven heel divers is. Daar waar het ene bedrijf aan de slag is gegaan met coachend en dienend leiderschap, is het leiderschap bij andere bedrijven nog traditioneel en hiërarchisch ingericht. Veel leidinggevenden in de sector zijn in het verleden doorgroeid vanuit een praktisch beroep en vinden coachend leiderschap lastig. Ook het voeren van het goede gesprek over duurzame inzetbaarheid kan voor hen lastig zijn. Hoe voer je een goed gesprek over thema's als inzetbaarheid en vitaliteit? Aandacht en ondersteuning voor het thema leiderschap en het voeren van het goede gesprek (dialoog), ook vanuit de sector, kan een bijdrage leveren aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van werkenden.

## 2. Bouwstenen voor een activiteitenplan

Op basis van de bevindingen in deze sectoranalyse kunnen een aantal knelpunten en ambities worden geformuleerd op basis waarvan bouwstenen voor een activiteitenprogramma duurzame inzetbaarheid voor de sector kan worden ontwikkeld. De indeling van de bouwstenen is gebaseerd op de indeling in de subsidieregeling MDIEU. In de volgorde van de aanbevelingen is wel rekening gehouden met urgentie, impact, enthousiasme in de sector en praktische haalbaarheid op korte of middellange termijn. Het is vanzelfsprekend aan KiKK Recreatie samen met sociale partners hier eigen keuzes in te maken en prioriteiten te stellen.

Indeling MDIEU



# A

Het gezond, veilig  
en vitaal werken  
bevorderen

|                      |  |
|----------------------|--|
| Knelpunten           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Zwaar werk en onregelmatig werken komt in een aantal functiegroepen voor.</li><li>• Hoge werkdruk/werken onder tijdsdruk wordt breed ervaren</li><li>• Werk moeilijk kunnen afstemmen op privé-leven is een veel gehoord probleem.</li><li>• Aandacht voor gezond en vitaal werken en -leven is niet altijd vanzelfsprekend.</li><li>• Bij veel functies is er weinig afwisseling mogelijk tussen staan en zitten.</li></ul>   |
| Ambitie              | De sector biedt functies waarin belasting en belastbaarheid in balans zijn en werknemers met plezier naar het werk gaan en gezond hun pensioen halen.  |
| Mogelijke bouwstenen | <ul style="list-style-type: none"><li>• Inzetten van arbo-ambassadeurs om de arbo-catalogus en de branche RI&amp;E verder onder de aandacht te brengen en bedrijven ondersteunen met het toepassen en implementeren van arbo-oplossingen.</li><li>• Aandacht vragen voor de veiligheidscultuur en de rol van preventiemedewerkers, met name in de functiegroepen waar sprake is van zwaar werk.</li><li>• Op sectorniveau ontwikkelen van video's of presentaties die gebruikt kunnen worden voor toolbox-meetings.</li><li>• Werkdruk in teams bespreekbaar maken om te onderzoeken of een andere organisatie van het werk mogelijk is.</li><li>• Sectorbrede afspraken maken over regelingen die oudere medewerkers ontlasten.</li><li>• Vitaliteitsprogramma gericht op mentaal en fysiek gezond werken en leven.</li></ul> |

# B

Het goed  
werkgeverschap en  
opdrachtgeverschap  
bevorderen

|                      |  |
|----------------------|--|
| Knelpunten           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeidsmarktkrapte: het vinden en behouden van personeel blijft een belangrijk knelpunt</li><li>• In de sector zijn veel korte arbeidscontracten en is sprake van korte arbeidsduur.</li><li>• Generatie-diversiteit brengt nieuwe uitdagingen met zich mee.</li><li>• Stijl van leidinggeven sluit niet altijd aan bij de behoefte van individu en teams.</li><li>• Er zijn veel kleine bedrijven zonder ondersteuning op HR.</li></ul>                       |
| Ambitie              | Een aantrekkelijke sector zijn en blijven voor nieuwe instroom en huidige werknemers.  |
| Mogelijke bouwstenen | <ul style="list-style-type: none"><li>• Het organiseren van een lerend netwerk als vervolg op het onderzoek 'Arbeidsmarktbranding recreatiesector om ideeën over oplossen arbeidsmarktkrapte uit te wisselen.</li><li>• Aanbieden van sectorale leiderschapstrainingen, coachprogramma's en supervisie gericht op coachend leiderschap.</li><li>• HR helpdesk op sectorniveau gericht op ondersteuning kleine bedrijven.</li><li>• Ondersteuning bieden bij strategische personeelsplanning.</li></ul> |

# C

Een leven lang ontwikkelen én de arbeidsmobiliteit van werkenden stimuleren

|                      |  |
|----------------------|--|
| Knelpunten           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Verdergaande digitalisering: gaat steeds sneller</li><li>• Geringe aandacht voor praktijkleren</li><li>• Er zijn weinig mogelijkheden om van baan te veranderen of door te groeien</li><li>• Weinig taken die minder of laag belastend zijn voor mensen die gewend zijn vooral 'met de handen' te werken</li></ul>   |
| Ambitie              | Werknemers blijven zich gedurende de loopbaan persoonlijk en professioneel ontwikkelen om bij te blijven in het vak en perspectief te houden binnen de sector.   |
| Mogelijke bouwstenen | <ul style="list-style-type: none"><li>• Stimuleren inzetten van praktijkopleiders/leermeesters.</li><li>• Inzichtelijk maken van loopbaanpaden en visualiseren van ontwikkelmogelijkheden.</li><li>• Experimenteren met buddy aanpak: oudere en jongere werknemers aan elkaar koppelen met als doel van elkaar te leren.</li><li>• Bedrijven ondersteunen met aanpak praktijkleren (leren op de werkplek).</li></ul> |

# D

De bewustwording bij werkenden bevorderen, zowel van DI als van de eigen regie op de loopbaan

|                      |   |
|----------------------|---|
| Knelpunten           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Er wordt door werkenden weinig gebruik gemaakt van aangeboden scholings- en ontwikkelmogelijkheden</li><li>• Werknemers vragen vaak pas om hulp als het te laat is</li></ul>  |
| Ambitie              | Bevorderen dat werknemers vaker en meer eigen regie pakken.   |
| Mogelijke bouwstenen | <ul style="list-style-type: none"><li>• Bloeigesprekken introduceren en bedrijven helpen deze op te zetten.</li><li>• Handvatten bieden aan bedrijven om eigen regie te stimuleren.</li><li>• Aandacht voor het creëren voor een cultuur van sociale veiligheid zodat werknemers op tijd hulp vragen.</li></ul> |

## Aan de slag met Duurzame inzetbaarheid

Als sector kun je werkgevers en werknemers die aan de slag willen met duurzame inzetbaarheid ondersteunen. Dit kan door het ontwikkelen van een sectorbrede visie, het doen van onderzoek, het beschikbaar stellen van tooling, maar ook met het aanbieden van concrete activiteiten.

Uit deze sectoranalyse zijn enkele knelpunten naar voren gekomen die de duurzame inzetbaarheid kunnen beïnvloeden. De gepresenteerde bouwstenen bieden inspiratie voor mogelijke activiteiten die de sector kan ondernemen om deze knelpunten aan te pakken. Deze activiteiten kunnen bestaande initiatieven versterken, uitbreiden of intensiveren, of nieuwe activiteiten introduceren om de uitdagingen uit de sectoranalyse op te lossen.

De genoemde bouwstenen zijn slechts voorbeelden en niet bedoeld om allemaal tegelijk op te pakken. Het is aan de sociale partners om gezamenlijk te bepalen welke knelpunten en ambities de sector wil adresseren. Meer is niet altijd beter; te veel activiteiten kunnen voor verwarring zorgen. De kracht zit vaak in eenvoud en herhaling. Wat werkt goed in de sector en hoe kan daarop worden voortgebouwd? Deze sectoranalyse hoopt hieraan bij te dragen.



# F. Verantwoording en ondertekening

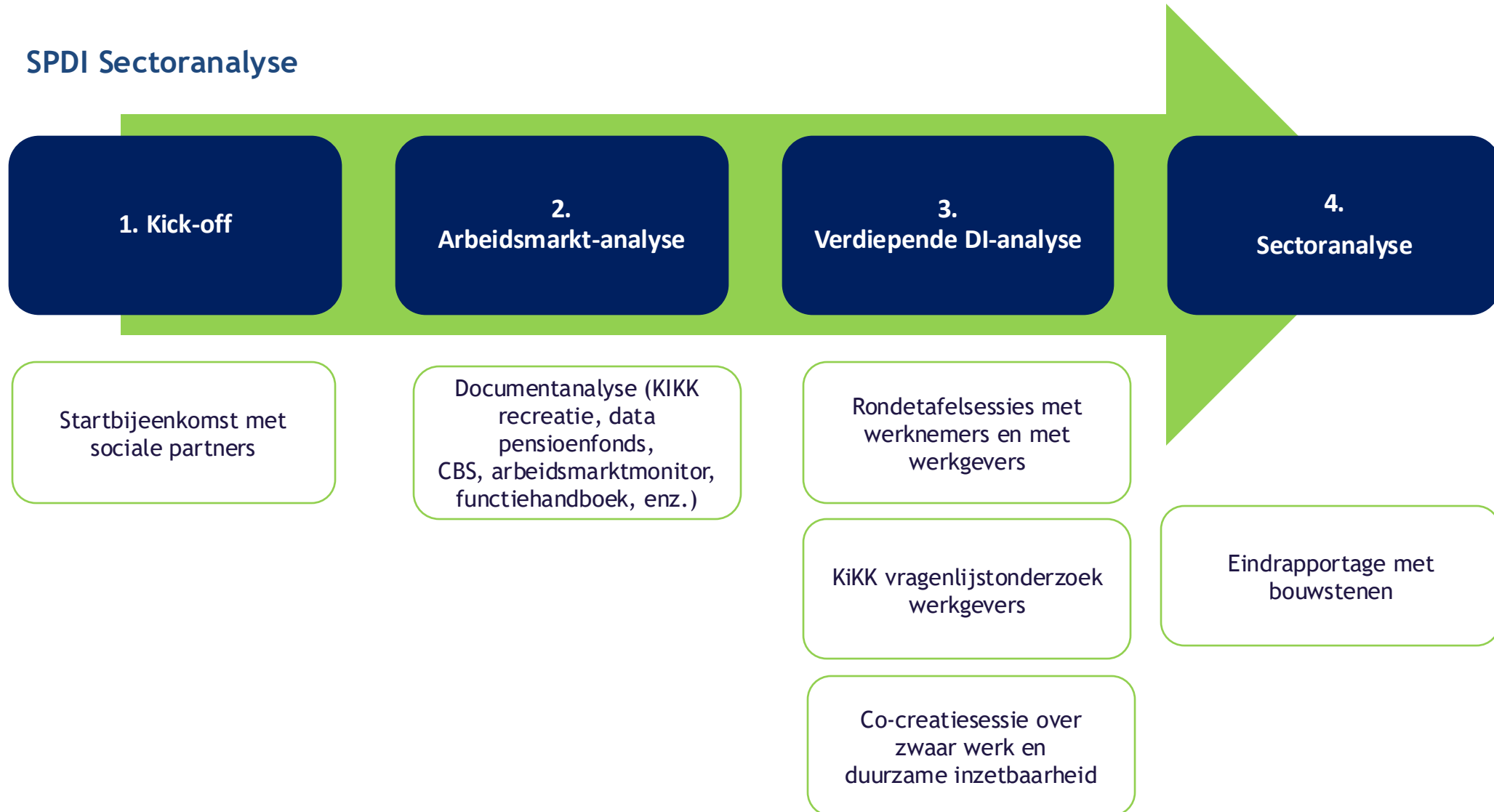
1. Projectaanpak
2. Bronnen
3. Ondertekening



Sociale partners samen  
voor duurzame inzetbaarheid

# 1. Projectaanpak

## SPDI Sectoranalyse



## 2. Bronnen

- Cao Recreatie
- Website KiKK Recreatie
- Arbeidsmonitor gastvrijheid (website KiKK)
- Website Recron en Hiswa-Recron
- Hiswa-Recron presentatie Arbeidsmarktbeleid en opleidingen
- Pensioenfonds Recreatie: data peildatum 31 December 2023
- Functiehandboek 2024
- Arbocatalogus Recreatie
- Onderzoeksrapport Arbeidsmarktbranding Recreatie (2022)
- Werk.nl: Arbeidmarktinformatie cultuur, sport en recreatie
- CBS Statline: cultuur, recreatie en overige diensten
- NEA/WEA: cultuur en overige dienstverlening
- KiKK Recreatie: Beroepscompetentieprofielen Recreatiebranche, 2016
- KiKK vragenlijstonderzoek naar trends en ontwikkelingen en duurzame inzetbaarheid onder werkgevers, uitgevoerd door a-advies, april 2024

### 3. Ondertekening

Ondertekening voor akkoord namens het samenwerkingsverband

*Stichting Sociaal Fonds Recreatie (KiKK Recreatie), gevestigd te Gorninchem, hierna te noemen Hoofdaanvrager, geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder KvK-nummer 41159887.*

*Plaats en datum:  
vertegenwoordiger:*

*Naam*

Sectoranalyse Recreatie in het kader van MDIEU

In opdracht van het Sociaal Fonds Recreatie (KiKK Recreatie)

Uitgevoerd door SPDI

juni 2024

© Uit deze rapportage mag niet worden gekopieerd of geciteerd zonder toestemming van de opdrachtgever



AWIN



CVV

Vakmensen