



Rapportage

Duurzaam werkgeverschap in de Zeeuwse hospitality sector

HZ KENNISCENTRUM KUSTTOERISME
DECEMBER2022



KENNISCENTRUM
KUSTTOERISME

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
Onderzoeksverantwoording	4
Bureauonderzoek.....	5
Veldonderzoek	8
Resultaten	10
Overzichtsmodel duurzaam werkgeverschap Zeeuwse hospitality sector	15
Conclusie en discussie.....	21
Aanbevelingen voor werkgevers.....	24
Vervolgonderzoek	25
Bijlage 1 – overzichtsmodel duurzaam werkgeverschap.....	26
Bijlage 2 – resultaten focusgroepen werkgevers.....	30
Bijlage 3 – leidraad focusgroep Hospitality Pact.....	33
Bijlage 4 – verslagen focusgroepen mbo studenten.....	35
Bijlage 5 – resultaten schriftelijke ondervraging	40
Bijlage 6 – verslagen resultaten interviews	41
Bijlage 7 – analyse interviews werknemers hospitality sector	45
Bijlage 8 – verslag denktank toerisme	51
Bijlage 9 – verslag medewerkersbijeenkomst Schouwen-Duiveland	55

Colofon

Deze rapportage is samengesteld door HZ Kenniscentrum Kusttoerisme, als onderdeel van een project voor Provincie Zeeland.

©2022 HZ Kenniscentrum Kusttoerisme.

Bij het samenstellen van deze publicatie is de grootste zorgvuldigheid betracht. HZ Kenniscentrum Kusttoerisme is echter niet aansprakelijk voor enige directe of indirecte schade als gevolg van de aangeboden informatie in deze publicatie.

HZ Kenniscentrum Kusttoerisme
p/a HZ University of Applied Sciences
Postbus 364
4380 AJ Vlissingen
Telefoon: 0118 – 489 850
E-mail: info@kenniscentrumtoerisme.nl
Website: www.kenniscentrumtoerisme.nl

Inleiding

Vrijwel elk bedrijf dat actief is in de Zeeuwse vrijetijdsector heeft moeite met het zoeken, vinden en behouden van voldoende en kwalitatieve arbeidskrachten. De oorzaak is meervoudig. Zo is er een algemene krapte op de arbeidsmarkt waardoor grote concurrentie van andere sectoren, weet het onderwijs onvoldoende jongeren te trekken en is Zeeland een regio waar krimp, ontgroening en vergrijzing plaatsvinden. Deze ontwikkelingen hebben een negatieve impact op Zeeland. De bedrijfsvoering en beleving van de gastvrijheidssector komt in gevaar. Het is een gezamenlijke opdracht om de arbeidsmarktproblematiek in de sector te bestrijden zodat er wordt bijgedragen aan een provincie waar het goed wonen, werken en verblijven is. Om die reden hebben in 2018 een aantal Zeeuwse partijen de handen ineen geslagen en een programma opgesteld waarin acties voor zowel korte als lange termijn zijn benoemd: het Hospitality Pact. Activiteiten omvatten onder andere het optimaliseren van de onderwijsketen, het stimuleren van cross-sectorale samenwerkingen en het stimuleren van duurzaam werkgeverschap. Vanuit deze bredere opgave is het in het huidige project 'op weg naar een duurzame arbeidsmarkt in de Zeeuwse hospitality sector' ingezoomd op de laatste actie binnen het hospitality pact: het stimuleren van duurzaam werkgeverschap in de Zeeuwse hospitality sector. Om dit te kunnen realiseren moet het begrip 'duurzaam werkgeverschap' eerst meer duiding krijgen in de context van de sector zodat het als basis kan dienen voor een te ontwikkelen Zeeuwse werkgeversbelofte. Definities van duurzaam werkgeverschap lopen in de literatuur sterk uiteen en missen een sectorspecifiek karakter. Om een eenduidige sectorspecifieke definitie te ontwikkelen heeft HZ Kenniscentrum Kusttoerisme in samenwerking met studenten van Scalda en HZ University of Applied Sciences onderzoek gedaan naar duurzaam werkgeverschap binnen de hospitality sector. Deze definitie is in co-creatie tussen studenten, werkgevers, werknemers en een

kennisinstelling ontwikkeld. Hiervoor zijn de volgende stappen ondernomen:

- In een symposium rondom duurzaam werkgeverschap is werkgevers gevraagd wat zij onder dit begrip verstaan;
- Samen met studenten van de HZ Innovation Studio is een definitie geformuleerd op het gebied van duurzaam werkgeverschap. Daarnaast hebben deze studenten ondersteund bij het vormen van een definitie vanuit de literatuur naar duurzaam werkgeverschap en het houden van interviews met medewerkers uit de sector naar hun visie op duurzaam werkgeverschap;
- Studenten van middelbaar en hoger beroepsonderwijs, als potentiële medewerkers, zijn betrokken bij het formuleren van de definitie voor duurzaam werkgeverschap voor de hospitality sector: waar hecht de toekomstige medewerker waarde aan?

Door bovenstaande input te bundelen met eerder opgehaalde input rondom duurzaam werkgeverschap vanuit het symposium werkgeverschap is een sectorspecifiek beeld ontwikkeld over duurzaam werkgeverschap. Dit beeld vormt een solide basis voor de te ontwikkelen Zeeuwse werkgeversbelofte. Het eindresultaat is een informatieve rapportage met opgehaalde inzichten als onderlegger voor het ontwikkelen van een Zeeuwse werkgeversbelofte.

Onderzoeksverantwoording

Dit onderzoek vindt plaats binnen de context van de Zeeuwse hospitality sector. Onder de Zeeuwse hospitality sector verstaan we alle bedrijven die actief zijn in Zeeland binnen de subsectoren horeca, toerisme & recreatie, watersport en dagattracties. Voor het formuleren van de definitie van duurzaam werkgeverschap zijn zowel bureauonderzoek als veldonderzoek toegepast. Literatuuronderzoek naar duurzaam werkgeverschap is verricht om een solide onderbouwing te vormen voor verdere analyse. Door middel van literatuuronderzoek zijn sleutelbegrippen gedefinieerd en is een beeld geschetst van de definitie van duurzaam werkgeverschap vanuit de literatuur. Daarnaast is onderzoek gedaan naar wie de Zeeuwse hospitality medewerker is. Een verkennend casestudie onderzoek is opgezet om inzicht te krijgen in hoe duurzaam werkgeverschap geformuleerd wordt door drie verschillende groepen, namelijk studenten in het mbo (als potentiële werknemers), studenten in het hbo (als potentiële werknemers) en door werknemers in de vrijetijdssector. Deze inzichten zullen gecombineerd worden met eerder opgehaalde inzichten uit het symposium Hospitality Pact waar ondernemers hebben benoemd wat zij verstaan onder duurzaam werkgeverschap.

MBO-STUDENTEN

Om inzicht te krijgen in wat mbo-studenten verstaan onder duurzaam werkgeverschap zijn focusgroepen gehouden met studenten binnen de opleidingen backoffice (administratie en secretariaat, marketing en communicatie) en frontoffice (management assistent, leisure en hospitality, hotel management, leidinggevende travel en hospitality en horecaondernemer). In totaal hebben vier eerstejaars backoffice studenten, 18 eerstejaars frontoffice studenten en 12 derdejaars frontoffice studenten deelgenomen aan drie verschillende focusgroepen.

De resultaten van de focusgroepen zijn na een eerste classificering toegewezen aan een thema met betrekking tot duurzaam werkgeverschap.

HBO-STUDENTEN

Om data te verzamelen over de betekenis van duurzaam werkgeverschap voor studenten in het hbo zijn drie interviews gehouden. Twee interviews zijn gehouden met vierdejaars studenten tourism management en een met een vierdejaars student international business. Deze interviews zijn vervolgens samenvattend getranscribeerd en vervolgens gecodeerd (open en axiaal). Onder eerstejaars tourism management studenten is een zelfstudie opdracht ingezet waarbij studenten drie vragen rondom duurzaam werkgeverschap hebben beantwoord. Antwoorden op deze vragen zijn geclassificeerd en vervolgens toegewezen aan een thema.

WERKNEMERS IN DE HOSPITALITY SECTOR

Tien interviews zijn gehouden met werknemers in de Zeeuwse hospitality sector over de definitie van duurzaam werkgeverschap. Negen van deze interviews zijn gehouden met receptiemedewerkers bij accommodatieverstrekkers (camping en hotel). Eén interview vond plaats met een chef-kok in een restaurant. De interviews hebben op locatie (bij de onderneming) plaatsgevonden. Interviews zijn afgenomen, getranscribeerd in samenwerking met twee studenten van de HZ Innovation Studio. Verder zijn de resultaten uit de medewerkersbijeenkomst duurzaam en goed werkgeverschap Schouwen-Duiveland meegenomen in deze rapportage.

De inzichten uit het bureau- en veldonderzoek zijn met elkaar gecombineerd om invulling te geven aan een overzichtsmodel duurzaam werkgeverschap dat de thema's en categorieën beschrijft bijhorend bij duurzaam werkgeverschap in de Zeeuwse hospitality sector op basis van de resultaten van dit onderzoek.

Bureauonderzoek

In dit artikel gaan we in op de inhoud en betekenis van duurzaam werkgeverschap voor de vrijetijdssector. Eerst wordt de noodzaak besproken van duurzaam werkgeverschap en de verschillende aspecten van dit begrip. Daarna wordt dieper ingegaan op wat duurzaam werkgeverschap betekent voor medewerkers in de vrijetijdssector.

In Nederland is sprake van een krappe arbeidsmarkt in alle beroepsgroepen (UWV, 2022). Verschillende oorzaken liggen ten grondslag aan deze personeelstekorten. Een van die oorzaken is de groei van de Nederlandse economie waardoor banen ontstaan en er meer vacatures zijn. Een andere oorzaak is de vergrijzing in het land. Waar veel werknemers de komende jaren met pensioen gaan, blijft de instroom van jonge werknemers achter. Dit leidt naast tekorten aan personeel ook tot een verlies van kennis en ervaring. Tot slot heeft ook de coronacrisis gezorgd voor vergroting van de krapte. Door de coronasteun zijn bedrijven die niet levensvatbaar zijn overeind gebleven en zijn bijvoorbeeld buitenlandse medewerkers een baan gaan zoeken in eigen land (bron UWV, 2022a). Een van de oplossingen voor werkgevers die wordt benoemd voor de personeelskrapte is het investeren in duurzaam werkgeverschap. Wanneer je als organisatie hierin investeert, blijven werknemers productief, gemotiveerd en betrokken bij de organisatie (HR-communicatie, 2021). Maar waar gaat het nu eigenlijk over wanneer we het over duurzaam werkgeverschap hebben?

In de literatuur wordt het begrip duurzaam werkgeverschap op verschillende manieren omschreven. Zo beschrijven Hazelzet et al. (2019) dat duurzaam werkgeverschap vier hoofdcomponenten heeft: gezondheid (welzijn en kwaliteit van het werk-leven), productiviteit (werkcapaciteiten, productiviteit, bevlogenheid en werkprestaties), een component 'waarde van werk' (positieve houding, motivatie, juiste vaardigheden) en een

langetermijnperspectief. Sloan et al. (2015) vatten duurzaam werkgeverschap samen in vier principes: inclusiviteit, kansen, welzijn en rechtvaardigheid. Zij stellen ook dat: duurzaam werkgeverschap omvat aspecten van het managen van medewerkers, van werving, promotie tot disciplinaire maatregelen, opleiding, arbeidsomstandigheden en gezondheid en veiligheid. Uit deze eerste verkenning in de literatuur blijkt dat duurzaam werkgeverschap geen op zichzelf staand begrip is, maar dat het meerdere aspecten omvat. Deze aspecten zijn in veel gevallen apart beschreven in de literatuur, maar kennen verbondenheid met elkaar en daarmee in sommige gevallen ook overlap. In de whitepaper van HR communicatie wordt uitgebreid aandacht besteed aan deze overlap en wordt duurzaam werkgeverschap beschreven aan de hand van verschillende thema's, zijnde: werkgeluk, duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, arbeidsvoorwaarden en sociale innovatie, diversiteit en inclusie en het werkgeversmerk. De auteurs hanteren daarbij als alomvattende definitie voor duurzaam werkgeverschap de continue aandacht voor en investering in werkplezier, diversiteit, duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en arbeidsomstandigheden (HR-communicatie, 2021). De in co-creatie geformuleerde wetenschappelijke basis en de uitgebreide uitleg van thema's in deze paper bieden een basis voor vervolgonderzoek naar wat duurzaam werkgeverschap is. Door middel van veldonderzoek zal dit model verder toegespitst worden op de betekenis van duurzaam werkgeverschap in de vrijetijdssector. Het overzichtsmodel duurzaam werkgeverschap in bijlage 1 biedt een door de onderzoekers samengesteld overzicht van deze thema's in de whitepaper met daarbij een geschreven uitleg per thema en bijhorende categorieën.

DE ZEEUWSE HOSPITALITY MEDEWERKER

Om deze definitie van duurzaam werkgeverschap verder toe te kunnen spitsen op de Zeeuwse hospitality sector is van belang wie de medewerkers zijn die binnen deze sector vallen. Uit analyse van arbeidsmarktdata uit

2019, beschikbaar via de Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector¹ van het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC) komt het volgende beeld naar voren:

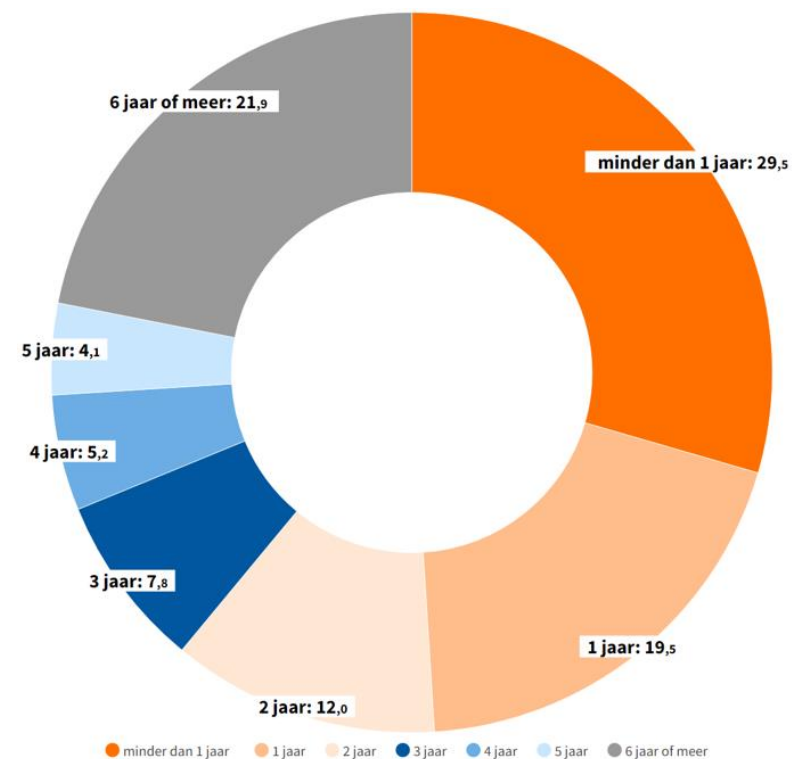
Zeeland had in 2019 16.660 dienstverbanden in de hospitality sector. Een kleine meerderheid van deze medewerkers, namelijk 50,7%, had een contractsoort voor bepaalde tijd tegenover 47,2% van de medewerkers met een contract voor onbepaalde tijd. De lengte van het dienstverband (het aantal volledige jaren sinds aanvang van het dienstverband) was in 2019 in de meeste gevallen 1 jaar of korter (49%) gevolgd door een groep welke juist een langer dienstverband heeft van 6 jaar of meer (21,9%). De netto instroom in de gastvrijheidssector in Zeeland was 24,2%. In 2020 was deze instroom 16,1%, significant lager dan voorgaand jaar als gevolg van de coronacrisis. De netto uitstroom toont ook de gevolgen van de coronacrisis met een netto uitstroom van 23,8% t.o.v. het totaal aantal dienstverbanden in 2019 en 41,9% in 2020. Voor zowel de instroom als uitstroom geldt dat de grootste groep qua leeftijd hier 15 tot 24 jarigen is.

De gemiddelde leeftijd in de gastvrijheidssector was in 2019 38,5 jaar. Procentueel gezien werken relatief veel jongeren in de sector. In de verdeling naar leeftijdscategorie valt te zien dat de grootste groep werknemers tussen de 15 en 24 jaar oud was (38,6%) gevolgd door de leeftijdscategorie 25 – 34 jaar (16,7%) (zie figuur 2 op de volgende pagina). Voor de meerderheid van de werknemers was de hoogst afgeronde opleiding mbo (36,6%). Van de werknemers in de gastvrijheidssector had het grootste gedeelte in 2019 (76,2%) geen migratieachtergrond. 13,1% van de werknemers heeft een westerse migratieachtergrond en 7,5% een overige niet-westerse migratieachtergrond. Overige data beschrijft dat de

¹ Voor het beschrijven van de sector gebruikt NBTC in zijn arbeidsmarktmonitor de volgende sectorafbakening:

gemiddelde afstand woon-werkverkeer in de provincie 13,3 km was en dat het gemiddelde bruto jaarinkomen in 2019 € 29.000 was per FTE.

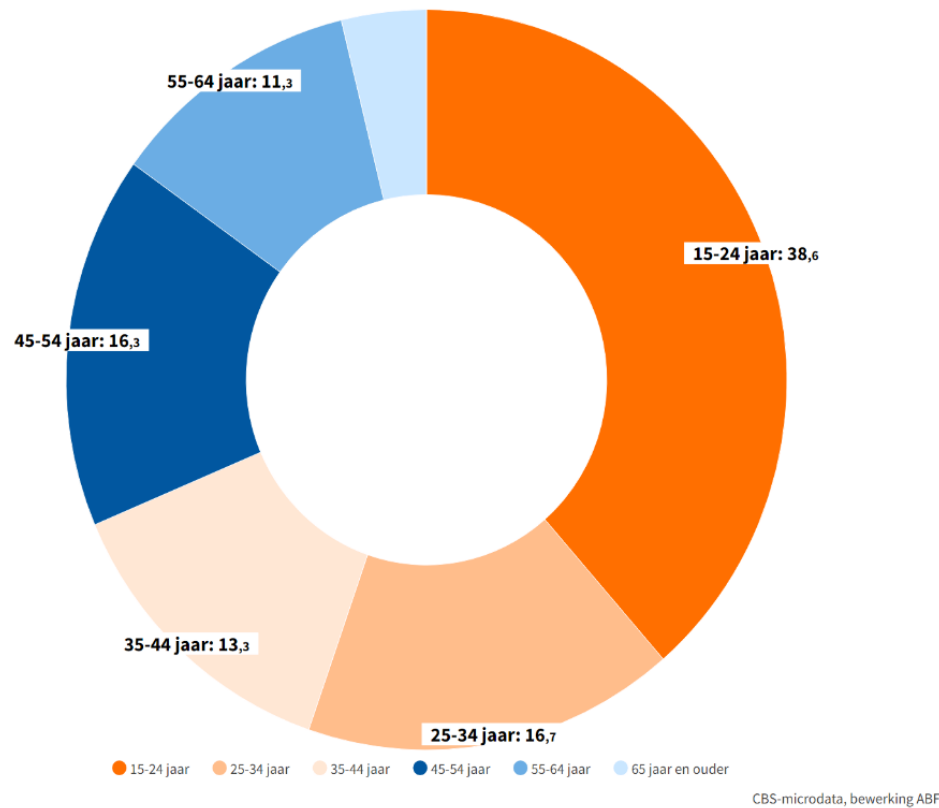
Figuur 1 - verdeling naar lengte dienstverband - Zeeland %



CBS-microdata, bewerking ABF

<https://dashboard.nbtc.nl/report/Sectorafbakening.pdf> . Deze afbakening wordt ook gebruikt binnen dit rapport alleen is de benaming hospitality sector .

Figuur 2 - verdeling naar leeftijdscategorie - Zeeland %

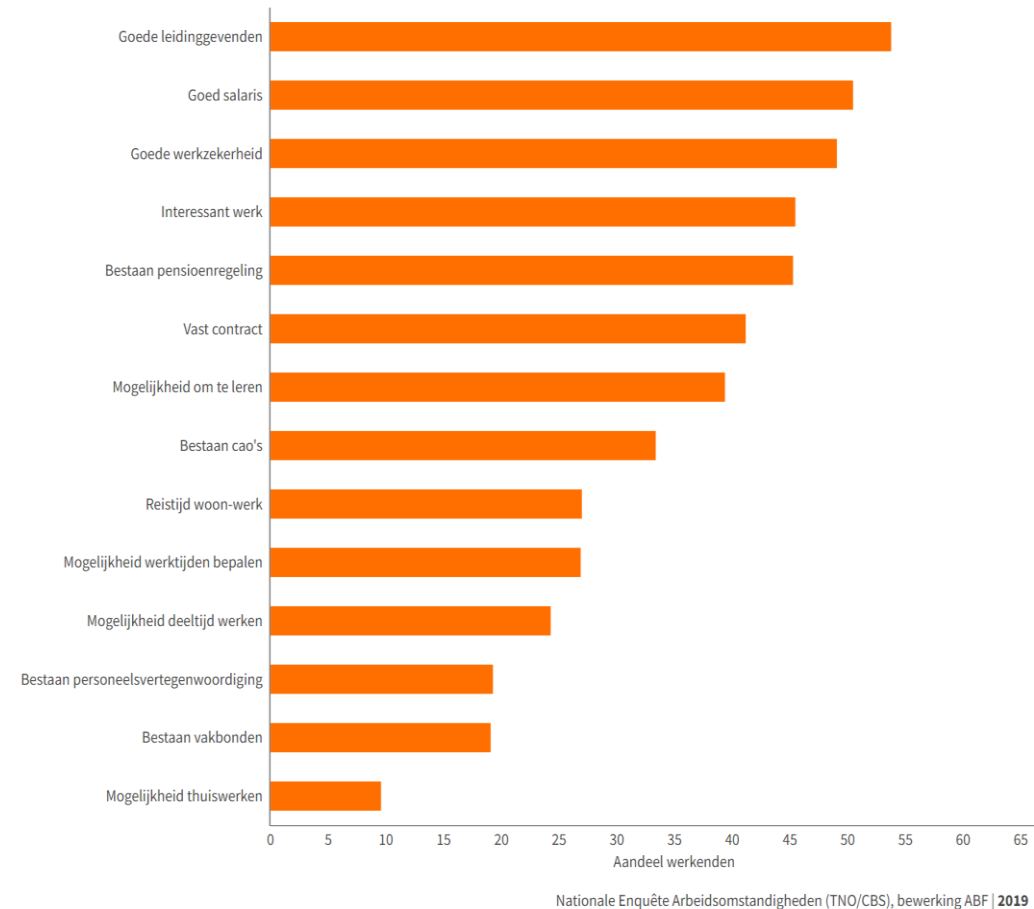


Functioneren en tevredenheid op nationaal niveau

Naast de data uit de vorige paragraaf bevat de NBTC arbeidsmarktmonitor onder andere data over het functioneren en de tevredenheid van werknemers in de sector. Deze data is alleen beschikbaar op nationaal niveau. Relatief gezien wordt binnen de gastvrijheidssector vaak buiten kantoortijden gewerkt. Data op nationaal niveau uit 2019 laat zien dat 56% van het aandeel werkende aangeeft 's avonds te werken, 63,2% op zaterdag en 54,6% op zondag. Ook geeft bijna een kwart (24,4%) van de

medewerkers op nationaal niveau aan regelmatig over te werken. Het aandeel werknemers dat in de afgelopen 4 weken van de meting een cursus of opleiding heeft gevolgd ligt op 6,9%. Tot slot wordt een overzicht gegeven van welke baankenmerken als relevant worden beschouwd door het aandeel werkenden in de sector. Zie hiervoor het overzicht in figuur 3.

Figuur 3 - relevante baankenmerken - Nederland, aandeel werkenden



Veldonderzoek

Vanuit de literatuur zijn verschillende thema's inclusief categorieën naar voren gekomen wanneer het gaat over duurzaam werkgeverschap. Om te achterhalen welke thema's en bijbehorende categorieën belangrijk zijn voor (potentiële) medewerkers in de Zeeuwse hospitality sector is onder studenten en werknemers onderzoek gedaan naar hun idee bij het concept duurzaam werkgeverschap. Informatie over wat duurzaam werkgeverschap inhoudt voor werkgevers in de Zeeuwse hospitality sector is eerder opgehaald in het symposium Hospitality Pact. Onderzoek is op verschillende wijze verricht onder verschillende onderzoeksgroepen. Per onderzoeksgroep wordt hieronder beschreven hoe onderzoek is gedaan en welke inzichten hier uit voort zijn gekomen.

WERKGEVERS

In oktober 2021 is tijdens het symposium Hospitality Pact in vier verschillende focusgroepen opgehaald wat duurzaam werkgeverschap betekent voor werkgevers in de sector. Aanwezige ondernemers is gevraagd te noteren wat zij verstaan onder deze definitie en uit welke elementen zij denken dat dit concept bestaat. Beschreven elementen zijn met elkaar besproken en toegelicht. De resultaten van deze focusgroepen zijn terug te vinden in bijlage 2.

MBO-STUDENTEN

Om een volledig beeld te krijgen van wat mbo-studenten onder duurzaam werkgeverschap verstaan zijn drie focusgroepen georganiseerd. De eerste focusgroep is georganiseerd met vier eerstejaars backoffice studenten aan het mbo. Zij volgen de opleidingen business administration, marketing communicatie en management assistent. De tweede focusgroep is georganiseerd met studenten aan de opleidingen niveau 3 zelfstandig werkend leisure/travel hospitality, niveau 4 leidinggevend leisure/travel hospitality en niveau 4 ondernemen/ horeca. Een derde

focusgroep is georganiseerd met 12 derdejaars studenten hospitality & leisure en travel. Tijdens de focusgroepen is gebruik gemaakt van de 'leidraad focusgroep Hospitality Pact' (bijlage 3) met als meest belangrijke vragen: wat vinden deelnemers 'must haves' in werk, wat zijn 'nice to haves' en wat willen zij absoluut niet in werk? Uitkomsten van deze focusgroep zijn gecategoriseerd en daarmee toegewezen aan een thema. De verslagen van deze focusgroepen zijn toegevoegd in bijlage 4.

HBO-STUDENTEN

In het kader van tijd is er voor gekozen om geen focusgroep te houden met hbo-studenten. Aan eerstejaars hbo tourism management studenten aan de HZ University of Applied Sciences is schriftelijk de vraag voorgelegd: Waar zoek jij als toeristisch professional naar in je toekomstige baan? Negen studenten hebben deze vraag beantwoord. Drie semi-structureerde interviews zijn gehouden met vierdejaars hbo-studenten. Twee interviews zijn gehouden met vierdejaars studenten tourism management en een met een vierdejaars student international business. De vragen in het interview komen overeen met de vragen uit de gehouden focusgroepen met mbo studenten. De antwoorden van zowel de schriftelijke ondervraging als de interviews zijn gecategoriseerd en daarmee toegewezen aan een thema. Zie voor het volledige overzicht van de resultaten van deze respondentgroep bijlage 5 en 6.

WERKNEMERS

Om input te verzamelen over de betekenis van duurzaam werkgeverschap voor medewerkers in de sector zijn 10 semigestructureerde interviews gehouden met medewerkers in de hospitality sector. Negen van de respondenten werken als frontoffice medewerker bij bedrijven die behoren tot de subsector verblijfsaccommodaties. Een van hen werkt als medewerker in een bedrijf dat behoort tot de subsector eet- en drinkgelegenheden. Interviews zijn samenvattend getranscribeerd en vervolgens gecodeerd (zie bijlage 7).

DENKTANK TOERISME

Op donderdag 29 september 2022 organiseerde Provincie Zeeland een denktanksessie over toerisme in Zeeland. 11 jongeren in de leeftijd 16 tot 24 jaar gingen met elkaar in gesprek. De groep bestond uit toerisme studenten van het mbo en hbo, maar ook uit jongeren die geen opleiding/achtergrond in toerisme hebben. De denktanksessie bestond uit twee onderdelen. Het thema van het eerste onderdeel was: Bestemming Zeeland 2030. Bestemming Zeeland 2030 is een door belangenorganisaties, ondernemers, gemeenten en inwoners gezamenlijk ontwikkeld toekomstbeeld op toerisme in 2030 waarin de belangen van toerisme, de omgeving en de samenleving samen komen. Het eerste gedeelte van de denktanksessie kende een focus op dit onderwerp met daarin de belangrijkste vraag hoe deelnemers Zeeland als bestemming zien in 2030. Het tweede thema dat besproken werd binnen deze focusgroep was de arbeidsmarkt. Bij dit thema gingen de jongeren in gesprek over het werken in de sector en bedachten ze ideeën over wat in hun ogen een werkgever/sector aantrekkelijk maakt als werkgever. Deze inzichten zijn meegenomen in het huidige onderzoek. Een verslag van deze bijeenkomst is terug te vinden in bijlage 8. Het verslag is in deze analyse meegenomen als aanvullende data.

MEDEWERKERSBIJENKOMST SCHOUWEN-DUIVELAND

Op dinsdag 14 juni 2022 organiseerde de werkgroep 'Goed en duurzaam werkgeverschap' op Schouwen-Duiveland een medewerkersbijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomst werd gesproken met medewerkers en werkstudenten van verschillende hospitality bedrijven op Schouwen-Duiveland over hoe zij aankijken tegen de plannen die er zijn rondom duurzaam en goed werkgeverschap. Tijdens de bijeenkomst is medewerkers onder andere gevraagd wat hen het meest aanspreekt wanneer het gaat om duurzaam en goed werkgeverschap, wat zij zelf verstaan onder duurzaam en goed werkgeverschap en wat het vak dat zij

momenteel uitoefenen nu zo leuk maakt. Een verslag van deze bijeenkomst is terug te vinden in bijlage 9. Het verslag is in deze analyse meegenomen als aanvullende data.

Resultaten

Uit deskresearch blijkt dat het begrip duurzaam werkgeverschap bestaat uit verschillende thema's. Het gaat over de continue aandacht voor en investering in werkplezier, diversiteit, duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en arbeidsomstandigheden. Daarbij staan de thema's werkgeluk, duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, arbeidsvoorwaarden en sociale innovatie, diversiteit en inclusie en het werkgeversmerk centraal. Uit de literatuur rondom duurzaam werkgeverschap is overzichtsmodel 1 opgesteld door de onderzoekers (zie bijlage 1). Uit de data van de NBTC arbeidsmarktmonitor gastvrijheidssector blijkt dat de meerderheid van de werknemers in de Zeeuwse hospitality sector bestaat uit medewerkers in de leeftijdscategorie 15 tot 34 jaar. De meeste van deze werknemers hebben een dienstverband van minder dan 2 jaar. Deze groep werknemers met een kort dienstverband wordt opgevolgd door ervaren werknemers met een dienstverband van zes jaar of meer. Het lijkt daarmee belangrijk rekening te houden met twee groepen werknemers: de starters in de sector en de meer ervaren beroepskrachten. Gemiddeld is de hoogst genoten opleiding van medewerkers het mbo. Relevante baankenmerken die benoemd worden op nationaal niveau zijn onder andere goede leidinggevende, goed salaris, goede werkzekerheid, interessant werk en het bestaan van een pensioenregeling. Veldonderzoek is verricht om duurzaam werkgeverschap te duiden in de context van de Zeeuwse hospitality sector. Resultaten van het veldonderzoek worden hieronder algemeen besproken en zijn daarna uitgewerkt per thema.

ALGEMEEN

Het algemene beeld dat naar voren komt uit de data verzameld bij verschillende doelgroepen (mbo-studenten, hbo-studenten, medewerkers en werkgevers) is dat op verschillende thema's van duurzaam werkgeverschap veel overeenkomsten, maar toch ook discrepanties

bestaan tussen wat doelgroepen vinden passen bij duurzaam werkgeverschap. In de alinea's hierna worden deze overeenkomsten en verschillen beschreven. Gekeken naar dit algemene beeld is terug te zien dat relevante baankenmerken benoemd in de arbeidsmarktmonitor van het NBTC vaak overeenkomen met of raken aan categorieën die benoemd worden bij duurzaam werkgeverschap. Een opvallend verschil is dat het bestaan van een pensioenregeling hoog aangemerkt staat als relevant baankenmerk. In het huidige onderzoek naar duurzaam werkgeverschap in de Zeeuwse hospitality sector komt dit baankenmerk minder naar voren.

Analyse laat kleine verschillen zien, voornamelijk wanneer het gaat over leeftijd. Medewerkers in de leeftijdscategorie 30- spreken meer over ambities, variatie en uitdaging in het werk waar juist de groep 40+ medewerkers meer gefocust is op vastigheid door middel van bijvoorbeeld een vast contract en duidelijkheid in doelen en taken.

Er zijn vooral overeenkomsten hoe de mbo- en hbo-studenten duurzaam werkgeverschap omschrijven. De focus ligt vooral op een goede sfeer, leuke collega's en een salaris waarmee zij rond kunnen komen. Het is opvallend dat beide groepen lage eisen stellen aan hun potentiële baan. Ook valt op dat het beeld van de sector niet altijd positief is. Terwijl ze toch voor de opleiding hebben gekozen. Veel studenten hebben al een slechte ervaring gehad; ofwel tijdens de bijbaan of de stage. Ze voelen zich niet serieus genomen en hun talenten worden niet erkend en ingezet.

THEMA WERKGELUK

Voor wat betreft het thema werkgeluk vinden de vier doelgroepen de volgende categorieën belangrijk:

- werken en leven in balans
- plezier met collega's
- duidelijkheid in doelen en taken
- complimenten
- flexibiliteit in werk
- variatie in werk.

Onder werken en leven in balans wordt voornamelijk de balans tussen werk en vrije tijd benoemd (voldoende vrije tijd, niet standaard overwerken) en de toegewezen werktijden (goed te combineren met vrijetijdsactiviteiten en gezinsleven).

Plezier met collega's is een veel benoemd element door zowel studenten en werknemers. Een goede sfeer is voor hen een belangrijke pijler in werkgeluk. Een goede sfeer wordt voornamelijk benoemd in relatie tot collega's. Een goede samenwerking wordt belangrijk gevonden, net als ruimte voor een praatje of even lachen.

Bij duidelijkheid in doelen en taken wordt de aandacht voor het inwerkprogramma en het formuleren van een taakomschrijving voor medewerkers bedoeld.

Complimenten dragen volgens de doelgroepen ook bij aan werkgeluk.

Onder flexibiliteit in werk worden flexibele werktijden en de balans tussen thuis en op kantoor werken benoemd. Studenten en medewerkers vinden vooral een zekere vorm van flexibiliteit in het rooster van belang. Voorbeelden zijn in overleg vrij kunnen nemen en (vaste) werktijden die op voorhand bekend zijn. Ondernemers benoemen het belang van roosteren

op voorhand en het in overleg toestaan van vrije dagen ook bij duurzaam werkgeverschap.

Tot slot is de categorie variatie in werk benoemd door de doelgroepen als onderdeel van duurzaam werkgeverschap. Een vierdejaars TM student zegt hierover:

'Niet iedere dag hetzelfde, maar er moet wel organisatie zijn. Er moet een pad gevolgd worden.'

Een categorie die raakt aan variatie in werk, maar in dit onderzoek een onderscheid kent is voldoende uitdaging. Deze categorie wordt door ondernemers minder benoemd wanneer er wordt gesproken over duurzaam werkgeverschap, terwijl deze voor studenten van wezenlijk belang lijkt. Ook zit verschil in de respondentengroep werknemers met betrekking tot deze categorie. De categorie uitdaging in werk wordt namelijk niet benoemd door medewerkers in de leeftijdscategorie 40+.

Een andere categorie welke meer geassocieerd wordt met duurzaam werkgeverschap door studenten en medewerkers dan door werkgevers is werk dat er toe doet. Werk dat er toe doet is voor verschillende (potentiële) werknemers een bron van werkgeluk. Inhoud hierbij is het contact met de gast en het creëren van een ultieme beleving. Dit unieke selling point van de sector draagt bij aan het werkgeluk van de medewerker en zou ingezet kunnen worden wanneer gekeken wordt naar employer branding: het geluk dat uit het gastcontact wordt gehaald is een mooi werknemersverhaal dat verteld kan worden om potentiële medewerkers aan te trekken.

THEMA DUURZAME INZETBAARHEID

Binnen het thema duurzame inzetbaarheid komen de volgende categorieën het meest naar voren wanneer de doelgroepen spreken over duurzaam werkgeverschap:

- sociaal veilige werkomgeving
- cohesie
- ondersteuning
- doorgroeimogelijkheden
- autonomie
- verantwoordelijkheid.

De categorie sociaal veilige werkomgeving is geformuleerd door de onderzoekers naar aanleiding van een overlap in resultaten van verschillende doelgroepen. De subcategorie open en frequente communicatie wordt benoemd door alle vier de doelgroepen. Onder open en frequente communicatie wordt binnen dit onderzoek het houden van functioneringsgesprekken en openheid tegen zowel collega's als leidinggevende op de werkvloer verstaan. Deze categorie kent overlap met categorieën als informeren over besluiten en ondersteuning, maar wordt toch apart benoemd omdat voornamelijk door studenten in zowel mbo als hbo hier frequent aan gedacht wordt wanneer het gaat over duurzaam werkgeverschap. Zij wensen op de werkvloer communicatie die vroegtijdig start, frequent en eerlijk is. Daarnaast is het belangrijk dat in de eerlijkheid wel respectvol met elkaar wordt omgegaan. Deze subcategorie wordt voornamelijk in verband gebracht met het geven van feedback: men wil in staat zijn op een opbouwende manier feedback te geven zonder dat hier onderlinge relaties door kapot gaan. Voor feedback ontvangen geldt dat dit opbouwend moet zijn en geen aanval op de persoonlijkheid. Daarnaast wordt ook door voornamelijk studenten benoemd dat zij behoefte hebben aan een goede vertrouwensrelatie met zowel collega's als leidinggevend en dat zij ruimte voor privé zaken wensen op de werkvloer. Dit houdt in dat

niet alleen wordt gekeken naar de persoon als werknemer, maar in een breder plaatje als mens. Werkgevers ondertekenen voornamelijk het belang van een sociaal veilige werkomgeving. Zij benoemen dat het belangrijk is om als werkgever deze omgeving te creëren door bijvoorbeeld op frequente basis functioneringsgesprekken te voeren, afspraken na te komen en rekening te houden met de privésituatie van de medewerker.

Cohesie raakt aan de categorie sociaal veilige werkomgeving, maar in deze definitie gaat cohesie over het voelen van een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het gevoel dat je als medewerker onderdeel bent van een team, dit wordt door alle doelgroepen verstaan als onderdeel van duurzaam werkgeverschap.

Voor ondersteuning geldt dat het voor veel (potentiële) werknemers belangrijk is. Zowel van een leidinggevende als van collega's. Het gaat hierbij om ondersteuning in taken.

Doorgroeimogelijkheden worden ook door alle vier de doelgroepen onderstreept als belangrijk in duurzaam werkgeverschap. Werkgevers benoemen hierbij voornamelijk dat het belangrijk is om medewerkers perspectief te bieden en de kansen te laten zien. Werknemers en studenten benoemen dat zij zich willen ontwikkelen in het werk en niet voor altijd in eenzelfde functie actief willen zijn.

Tot slot wordt de categorie autonomie en verantwoordelijkheid door alle vier de doelgroepen benoemd als onderdeel van duurzaam werkgeverschap. Studenten en medewerkers vinden het belangrijk zelf werkzaamheden aan te kunnen pakken en een stukje verantwoordelijkheid te krijgen met betrekking tot bedrijfsvoering. Werkgevers brengen autonomie en verantwoordelijkheid in relatie met duurzaam werkgeverschap in de zin dat ze meer verantwoordelijkheid van taken bij individuele medewerkers leggen om hen te stimuleren in werk. Daarnaast vinden zij het geven van ruimte voor eigen werkwijzen belangrijk.

Opvallend is dat betrokkenheid voornamelijk wordt benoemd door werkgevers en werknemers. Werkgevers vinden het belangrijk om medewerkers te betrekken bij de visie en missie van de organisatie om hen mee te geven met welk doel er gewerkt wordt. Werknemers geven aan deze betrokkenheid ook belangrijk te vinden en dat het motiveert om naar een doel toe te werken. Studenten als potentiële medewerkers onderschrijven betrokkenheid niet zo zeer als onderdeel van duurzaam werkgeverschap.

Tot slot is een opvallend verschil dat de categorie werkdruk voornamelijk terugkomt in gesprekken met werknemers. Werknemers benoemen onder duurzaam werkgeverschap een houdbare werkdruk. De indruk heerst dat dit nu niet altijd het geval is, waarbij vaak wordt benoemd dat dit niet mogelijk is in verband met huidige personeelstekorten.

THEMA VITALITEIT, ARBEIDSVORWAARDEN EN SOCIALE INNOVATIE

De categorie die bij dit thema het vaakst wordt genoemd door alle doelgroepen:

- een salaris dat past bij de verantwoordelijkheden van het werk en de economische situatie.

Andere categorieën die benoemd worden door alle vier de doelgroepen:

- opleidingsbudget
- bereikbaarheid van de locatie.

Opvallende verschillen tussen doelgroepen zitten in de categorieën:

- teambuilding
- contract
- bonussen.

Het houdt in dat werknemers een salaris ontvangen dat past bij de taken en verantwoordelijkheden, en ook dat het past bij de huidige economische omstandigheden.

Opleidingsbudget hangt samen met categorieën als persoonlijke ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden. Opleidingsbudget wordt in verband gebracht met duurzaam werkgeverschap in de zin dat de werkgever tijd en geld faciliteert aan de medewerker om een opleiding te volgen. Dit kunnen opleidingen zijn die de praktijkvaardigheden van de medewerker vergroten, maar ook wordt aandacht voor 'soft skills' belangrijk gevonden. Deze opleiding hoort bij een stukje persoonlijke ontwikkeling en vergroot de doorgroeimogelijkheden voor de werknemer. Uit de resultaten blijkt dat het benoemen van opleidingsbudget passend bij duurzaam werkgeverschap een van de opvallendste verschillen is tussen mbo- en hbo-studenten. Hbo-studenten benoemen deze categorie vaker als behorend bij duurzaam werkgeverschap.

De bereikbaarheid van de locatie wordt ook in verband gebracht met duurzaam werkgeverschap. Hierbij wordt benoemd dat de locatie met het openbaar vervoer bereikbaar is en dat vervoer gefaciliteerd wordt.

Onder teambuilding worden activiteiten benoemd die de onderlinge samenwerking verbeteren. Dit kan zowel een informele als formele activiteit zijn. Voornamelijk studenten en medewerkers geven aan dit een belangrijk aspect te vinden van duurzaam werkgeverschap, waar werkgevers dit begrip in mindere mate hieraan lijken te koppelen.

Een ander opvallend resultaat is dit van het vaste contract. Voornamelijk medewerkers benoemen zekerheid in werk door middel van een vast contract. Studenten als potentiële medewerkers of werkgevers brengen dit begrip niet tot nauwelijks in relatie met duurzaam werkgeverschap.

Tot slot wordt bij de categorie bonussen door voornamelijk studenten benoemd dat zij een bonus een leuke extra vinden, maar geen essentieel onderwerp in werk. Werkgevers lijken echter bonussen als een belangrijk onderdeel van duurzaam werkgeverschap te beschouwen.

DIVERSITEIT EN INCLUSIE

Het thema diversiteit en inclusie kent minder categorieën die expliciet naar voren komen wanneer doelgroepen nadenken over duurzaam werkgeverschap. Wel komen de volgende categorieën bij alle groepen naar voren:

- diversiteit in de organisatie
- inclusief werken
- gelijke kansen.

Onder diversiteit in de organisatie wordt diversiteit op verschillende aspecten verstaan. Opvallend is dat voornamelijk studenten diversiteit op de werkvloer onder duurzaam werkgeverschap lijken te verstaan. Zo noemt een mbo-student een diversiteit aan mensen belangrijk te vinden om van elkaar te kunnen leren:

'Diversiteit qua mensen. Dan kan je nog eens van elkaar leren.'

Daarnaast wordt ook een diversiteit in talen, een internationale omgeving en een doelgroepenbeleid benoemd.

Onder inclusief werken wordt verstaan dat iedereen in de organisatie zich vrij voelt om zichzelf te zijn in zijn werk. Een hbo-student benoemt hierbij:

'In my opinion, another important topic is the importance of employees to feel free and not judged by others for example for their sexual orientations and ethnicity.'

Tot slot komt voornamelijk binnen dit thema de categorie gelijke kansen voor iedereen naar voren. Alle doelgroepen hechten waarde aan een gelijke behandeling en beoordeling van werknemers ongeacht hun geslacht, geaardheid, geloof, huidskleur etc. Een hbo-student benoemt hierbij:

'What I would look for in my future job is equality: all the employees should be treated in the same way without having preferences for example by giving someone higher salary when not supposed to.'

Overzichtsmodel duurzaam werkgeverschap Zeeuwse hospitality sector

Op basis van de resultaten van het veldonderzoek is door de onderzoekers het overzichtsmodel duurzaam werkgeverschap in bijlage 1 aangepast in de context van de Zeeuwse hospitality sector. In dit hoofdstuk zijn eerst verrichte aanpassingen van categorieën beschreven of toevoegingen van categorieën. Daarnaast wordt het complete overzichtsmodel beschreven inclusief de wijzigingen op basis van het veldonderzoek.

MODEL AANPASSINGEN

Op basis van het veldonderzoek is overzichtsmodel 1 aangepast door de uitvoerders van dit onderzoek. In het basismodel dat opgemaakt is vanuit de whitepaper duurzaam werkgeverschap (HR-communicatie, 2021) zijn categorieën toegevoegd of verder uitgediept. In de volgende alinea's zijn deze wijzigingen beschreven.

Werkgeluk

Flexibiliteit

Voor de categorie flexibiliteit is volgens de onderzoekers een extra verdieping in definitie benodigd, namelijk flexibiliteit in werktijden en een balans in thuis en op kantoor werken. Dit is gedaan om de sectorspecifieke nadruk hierin naar voren te laten komen. De wens voor flexibele werktijden is persoonsgebonden, maar komt vaak voor als bijdragend aan werkgeluk. Daar komt wel bij dat daar ook een gedeelte duidelijkheid in doelen en taken en werk en privé in balans aan gekoppeld is. Flexibele werktijden zijn een pré, maar moeten op voorhand gecommuniceerd worden om werk en privé in balans te houden.

Voldoende uitdaging

Naast variatie in werk is ook de component uitdaging belangrijk voor zowel potentiële als bestaande medewerkers. Zij willen naast verschillende taken ook uitgedaagd worden in hun werkzaamheden. Het willen ervaren van uitdaging heeft wel een persoonlijk karakter en is wellicht verschillend voor verschillende leeftijdscategorieën.

Plezier met collega's

Uit het veldonderzoek is gebleken dat plezier in werk en met collega's voor studenten (als potentiële medewerkers) en bestaande medewerkers een veel benoemde categorie is in relatie tot duurzaam werkgeverschap. Deze categorie is dan ook door de onderzoekers toegevoegd aan het model als categorie die bijdraagt aan werkgeluk.

Complimenten

De categorie complimenten is door de onderzoekers toegevoegd naar aanleiding van het veldonderzoek onder werknemers en werkgevers. Werknemers benoemen het prettig te vinden complimenten te krijgen in hun werk en werkgevers onderschrijven het belang hiervan in de bijdrage aan werkgeluk.

Duurzame inzetbaarheid

Ondersteuning

De categorie management ondersteuning is door de onderzoekers geherformuleerd naar ondersteuning. Deze keuze is gemaakt, omdat voornamelijk studenten benoemen dat zowel ondersteuning vanuit het management gewenst is als vanuit directe collega's. Het gaat dan voornamelijk om ondersteuning/hulp bij vragen over werkzaamheden en bijvoorbeeld het inwerken.

Autonomie en verantwoordelijkheid

Autonomie en verantwoordelijkheid wordt door alle doelgroepen in verband gebracht met duurzaam werkgeverschap. Voor werknemers en studenten motiveert het hebben van autonomie en verantwoordelijkheid in het uitvoeren van het werk. Werkgevers zien het belang van het bieden van deze elementen als onderdeel van duurzaam werkgeverschap.

Sociaal veilige werkomgeving

De categorie sociaal veilige werkomgeving is door de onderzoekers aan het model toegevoegd. De factoren die in een sociaal veilige werkomgeving terugkomen kennen soms overlap met andere categorieën, maar worden zo nadrukkelijk door verschillende doelgroepen benadrukt dat de onderzoekers deze tot een aparte categorie hebben benoemd. Factoren die van belang worden geacht binnen een sociaal veilige werkomgeving zijn open en frequente communicatie, respectvol met elkaar omgaan, wederzijds vertrouwen, gezamenlijk conflicten oplossen, afspraken nakomen, het hebben van een vertrouwenspersoon en ruimte voor privé-gerelateerde zaken.

Vitaliteit, arbeidsvoorwaarden en sociale innovatie

Bereikbaarheid locatie

Door zowel potentiële als bestaande medewerkers wordt de bereikbaarheid van de locatie genoemd als een aspect van duurzaam werkgeverschap. Het gaat hierbij om zowel de bereikbaarheid van de locatie als de inspanning van de ondernemer om de bereikbaarheid van de locatie te waarborgen.

Passend salaris

Door alle doelgroepen wordt een salaris afgesteld op taken, verantwoordelijkheden en economische situatie benoemd als onderdeel van duurzaam werkgeverschap. Benoemd wordt voornamelijk dat het

salaris toereikend moet zijn voor de medewerker om in levensonderhoud te kunnen voorzien.

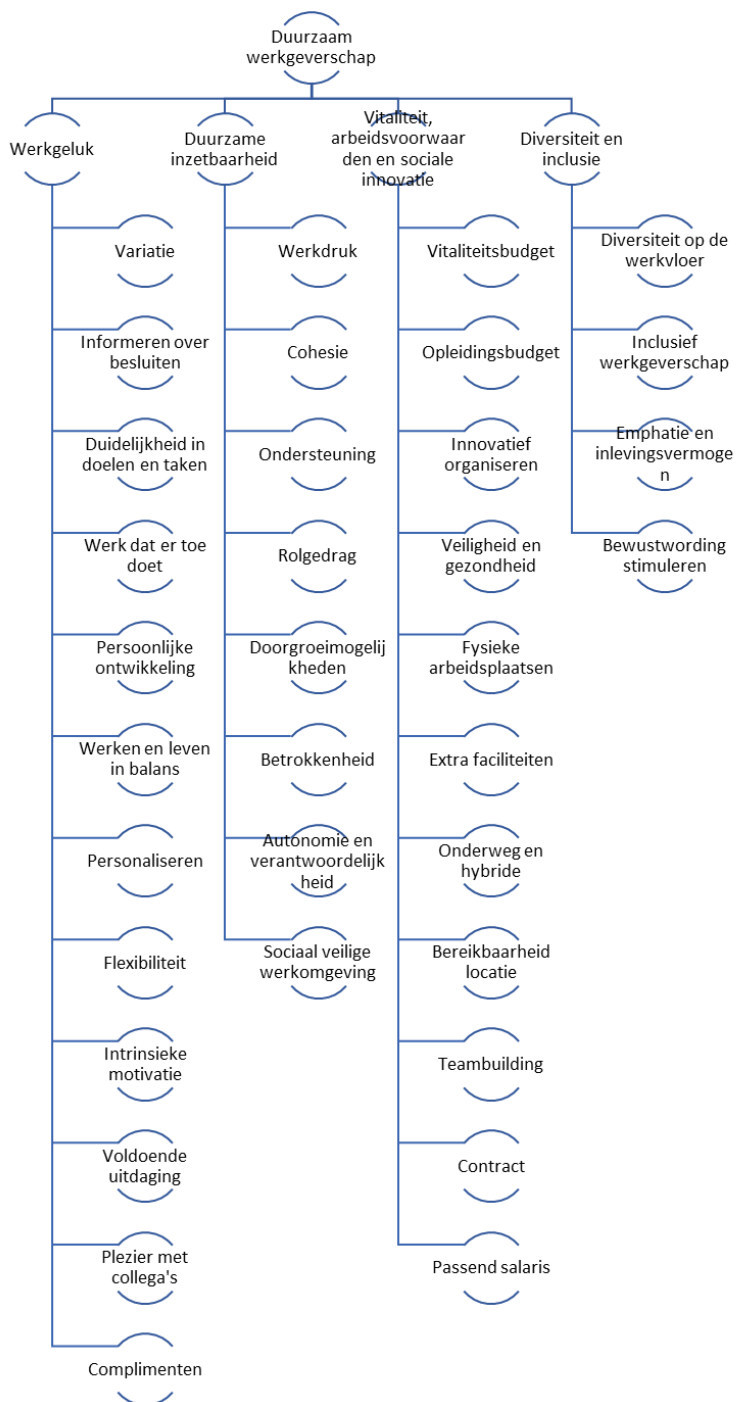
Teambuidingsactiviteiten

Teambuidingsactiviteiten worden voornamelijk door studenten en werknemers als onderdeel van duurzaam werkgeverschap benoemd. Deze behoefte hangt samen met het plezier met collega's en het voelen van cohesie met collega's.

Contract

Medewerkers weten graag waar zij aan toe zijn, maar dit hoeft niet voor alle zelfde doelgroepen door middel van een vast contract. Het gewenst type contract is meer persoons- of doelgroep verbonden, maar de hang naar zekerheid voor een bepaalde periode is een overeenkomst in de resultaten wanneer gekeken wordt naar duurzaam werkgeverschap.

Het aangepaste overzichtsmodel (model 2) inclusief beschrijving van thema's en categorieën staat beschreven op de volgende pagina's.



OVERZICHTSMODEL DUURZAAM WERKGEVERSCAP

Werkgeluk

De definitie van werkgeluk is heel persoonlijk. Toch kan over het algemeen gesteld worden dat werkplezier afhankelijk is van een aantal factoren, die voor veel mensen overeenkomsten kennen. Vanuit de whitepaper zijn deze factoren overgenomen in het huidige model.

Variatie

Biedt medewerkers een duidelijke taakbeschrijving waar een beschrijving van verschillende taken te vinden is. Zo krijgen medewerkers een beeld van wat de rol inhoud en welke verschillende taken er bij hun functie horen.

Informereren over besluiten

Het goed inrichten van communicatie en zorgen voor kwaliteit in communicatie naar medewerkers toe over besluitvorming binnen de organisatie.

Duidelijkheid in doelen en taken

Medewerkers duidelijkheid bieden in welke mate van vrijheid er ligt in de baan en een duidelijke beschrijving en communicatie van wat er van de medewerker verwacht wordt.

Werk dat er toe doet

Zorg dat medewerkers weten en ervaren dat hun werk er toe doet. Medewerkers die vinden dat hun werk ertoe doet ervaren een hogere mate van werkgeluk.

Persoonlijke ontwikkeling

Medewerkers krijgen ruimte om te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling en kunnen dit ook (deels) zelf invullen.

Werken en leven in balans

Er is geen tegenstelling tussen werk en andere levensrollen naast werk. Er

is sprake van evenwicht waarin aan alle eisen van het persoonlijke leven, het professionele leven en het gezinsleven tegemoet wordt gekomen.

Personaliseren

Biedt werknemers de kans om hun vaardigheden en professionele reis zelf vorm te geven. Werkgevers kunnen het carrière pad daarop laten aansluiten.

Flexibiliteit

Biedt medewerkers flexibiliteit in werk. Dat kan vanuit verschillende aspecten, bijvoorbeeld flexibele arbeidsvoorwaarden tot de flexibiliteit in het aantal medewerkers op de payroll. Belangrijk voor medewerkers in de vrijetijdsector lijkt flexibiliteit in werktijden (onregelmatigheid wordt gezien als een pré) en een balans tussen thuis en kantoorwerk indien de functie het toelaat.

Intrinsieke motivatie

Medewerkers doen hun werk vanuit plezier en niet omdat het moet.

Voldoende uitdaging

Medewerkers worden voldoende getriggerd door uitdagingen in werkzaamheden om zich (extra) in te spannen op werk.

Plezier met collega's

Collega's hebben veel invloed op het werkplezier. Het is belangrijk dat er een goede werksfeer is waar tijd is voor een praatje, met humor en gezelligheid.

Complimenten

Er is ruimte op de werkvloer om complimenten te geven en te ontvangen.

Duurzame inzetbaarheid

'Duurzaam werkgeverschap' gaat over de omstandigheden die een werkgever creëert om duurzame inzetbaarheid in de hand te werken. Als een werkgever investeert in duurzame inzetbaarheid en het groeiproces van medewerkers, blijven zij productief, gemotiveerd en betrokken bij de organisatie.

Werkdruk

De mate waarin medewerkers een goede balans ervaren tussen hun taken en de tijd die ze ervoor hebben. Komen zij in de knoop met de tijd, zitten ze in een constante race tegen de klok en lijkt hun to-dolijst zich eindeloos aan te vullen? Dan is de balans waarschijnlijk zoek, en dit kan een negatief effect hebben op duurzame inzetbaarheid.

Cohesie

De mate waarin hechtheid en bevorderend groepsgedrag door medewerkers wordt getoond. Medewerkers voelen een gezamenlijke verantwoordelijkheid en onderdeel van het team.

Ondersteuning

Medewerkers ervaren genoeg steun en inclusiviteit vanuit hun manager. Zij voelen zich gewaardeerd en kunnen terecht voor privé- of werk gerelateerde problemen, feedback of hulp.

Rolgedrag

Medewerkers tonen zich intrinsiek gemotiveerd en pakken taken op die officieel geen onderdeel zijn van hun takenpakket. Kortom zetten zij een stap extra voor de organisatie.

Doorgroeimogelijkheden

Medewerkers krijgen kansen om zich in de organisatie te ontwikkelen en door te groeien in de eigen of een andere functie.

Betrokkenheid

Medewerkers voelen zich betrokken bij de visie en de doelen van de organisatie.

Autonomie en verantwoordelijkheid

Op de werkvloer is ruimte voor een stukje onafhankelijkheid. Medewerkers wordt de ruimte geboden om zelfstandig te werk te gaan en eigen keuzes te maken. In het stukje autonomie wordt bij hen ook een deel verantwoordelijkheid gelegd. Met onafhankelijkheid komt ook meer verantwoordelijkheid bij de medewerker te liggen.

Sociaal veilige werkomgeving

Medewerkers ervaren open en frequente communicatie op de werkvloer. Er is ruimte om opbouwende feedback te delen en te ontvangen. In het geven en ontvangen van feedback, maar in de dagelijkse bedrijfsvoering wordt respectvol met elkaar omgegaan. Een cultuur heerst van wederzijds vertrouwen (zowel tussen collega's als meer top-down) en conflicten worden in gezamenlijkheid opgelost. Daarnaast worden afspraken nagekomen en wordt de medewerker als mens gezien: er is ook ruimte voor privé-gerelateerde zaken. Tot slot is er binnen de organisatie een vertrouwenspersoon waar naartoe gestapt kon worden mocht de sociaal veilige werkomgeving voor iemand in gevaar komen.

Vitaliteit, arbeidsvoorwaarden en sociale innovatie

Bij dit onderwerp horen categorieën die horen bij de mate waarin medewerkers fysiek en mentaal fit blijven, belangrijke arbeidsvoorwaarden voor medewerkers en in welke mate vernieuwing en verbetering van het arbeidsproces plaatsvinden, met als doel de arbeidsproductiviteit en de arbeidsparticipatie te verhogen.

Vitaliteitsbudget

Stel als werkgever budget beschikbaar om vitaliteit te stimuleren. Voorbeelden zijn een lidmaatschap bij een sportclub, cursussen die zich

richten op de geestelijke gezondheid van de medewerker of helpen bij het doel te stoppen met roken.

Opleidingsbudget

Individuele opleidingsbudgetten voor medewerkers. Een persoonlijk opleidingsbudget is een mooie tool om medewerkers zelf de mogelijkheid te geven om de regie over de eigen loopbaan te pakken. De mogelijkheid om een opleiding te kiezen die niet direct past bij de huidige functie maar die wellicht kan ondersteunen bij een toekomstige functieverandering.

Innovatief organiseren

Werkgevers investeren in het anders organiseren van werk, namelijk: het invoeren van gezondheidsbeleid, het kennisniveau en employability (inzetbaarheid) van medewerkers verhogen, moderniseren van arbeidsvoorwaarden en het koppelen van sociaal beleid aan de bedrijfsdoelstellingen.

Veiligheid en gezondheid

De arbeid die in de organisatie verricht wordt heeft geen nadelige gevolgen voor de veiligheid en gezondheid van de medewerkers.

Fysieke arbeidsplaatsen

Inrichting van de arbeidsplaatsen, de werkmethoden, gebruikte arbeidsmiddelen en arbeidsinhoud worden zo veel mogelijk aangepast aan de persoonlijke eigenschappen van medewerkers. Dit geldt ook voor medewerkers met een structurele functionele beperking door bijvoorbeeld ziekte.

Extra faciliteiten

Naast het voorkomen van uitval door ziekte of ongeval kan ook het optimaal functioneren of gewoon prettig werken een belangrijke doelstelling zijn. Daar horen naast beschermende ook de stimulerende

factoren bij zoals faciliteiten voor ontspanning, stoelmassage op het werk, fitness of de inrichting van een thuiswerkplek.

Onderweg en hybride

Ontzorg medewerkers die veel reizen en onderweg zijn of bij een klant werken. Ook de medewerker die thuis werkt wil gefaciliteerd worden in het nieuwe hybride werken. Het is van belang om steeds goed te kijken naar een analyse van medewerkers en daar de arbeidsvoorwaarden op aan te passen.

Bereikbaarheid locatie

De werklocatie is gemakkelijk bereikbaar voor medewerkers. Voorbeelden zijn een verbinding met het openbaar vervoer en parkeergelegenheid voor medewerkers.

Passend salaris

Medewerkers ontvangen een salaris wat afgestemd is op hun taken en verantwoordelijkheden, maar ook op de economische situatie (bijvoorbeeld in tijden met hoge inflatie).

Teambuilding

Door de werkgever worden activiteiten georganiseerd met als doel om de onderlinge binding, communicatie en samenwerking binnen het team te verbeteren.

Contract

Medewerkers wordt een contract aangeboden passend bij de persoon. Het gewenste type contract is veelal persoons- en situatie gebonden.

Diversiteit en inclusie

Een organisatie die divers is samengesteld, presteert beter en is een duurzamere werkgever. Die perspectieven dragen bij aan het realiseren van de doelstellingen van een organisatie en dragen in positieve zin bij aan

het bereiken van innovatieve en duurzame oplossingen voor de maatschappij.

Diversiteit op de werkvloer

Diversiteit gaat over gelijke kansen voor iedereen. Ongeacht kleur, religie, seksuele geaardheid, gender, etnische achtergronden, of mensen met beperkingen.

Inclusief werkgeverschap

Inclusief denken gaat ervan uit dat welzijn, succes en resultaten niet verkregen kunnen worden ten koste van de ander of zonder de ander. Een organisatie die diversiteit en inclusie hoog in het vaandel heeft staan, denkt vanuit verschillende perspectieven, achtergronden, kennis en ervaringen.

Empathie en inlevingsvermogen

Bewustzijn van het feit dat discriminatie in veel gevallen op de loer ligt. Het is van belang om met doelgroepen te spreken die de organisatie wilt betrekken en niet alleen 'over hen'. Zo wordt er gezorgd voor meer inlevingsvermogen, empathie en begrip.

Bewustwording stimuleren

Als sprake is van meer bewustzijn van de eigen rol over inclusief gedrag en de vooroordelen en stereotyperingen waar iedereen last van heeft, dan kan de sociale norm in een organisatie gaan veranderen.

Conclusie en discussie

In dit onderzoek is getracht de term duurzaam werkgeverschap te duiden voor de Zeeuwse Hospitality Sector. Om dit te duiden is bureauonderzoek uitgevoerd naar de theoretische beschrijving van duurzaam werkgeverschap en veldonderzoek om duiding te geven aan het begrip vanuit verschillende doelgroepen in de sector.

Uit de resultaten is gebleken dat duurzaam werkgeverschap een begrip is wat bestaat uit verschillende thema's. Thema's die vanuit de literatuur naar voren komen en daarom meegenomen zijn in dit onderzoek zijn: werkgeluk, duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, arbeidsvoorwaarden en sociale innovatie en diversiteit en inclusie. Binnen deze thema's zijn categorieën uiteengezet die bijdragen aan het thema. Onderzoek op landelijk niveau door NBTC geeft een eerste indruk van deze thema's in relatie tot de vrijetijdsector in de vorm van relevante baankenmerken. Relevante baankenmerken die worden benoemd zijn onder andere goede leidinggevende, goed salaris, goede werkzekerheid. Om de categorieën rondom duurzaam werkgeverschap te kunnen duiden in de context van de Zeeuwse hospitality sector is onderzoek gedaan binnen de doelgroepen mbo studenten, hbo studenten, medewerkers en werkgevers naar hun duiding van het begrip duurzaam werkgeverschap.

Uit de resultaten van het veldonderzoek blijkt dat relevante baankenmerken op nationaal niveau ook van toepassing zijn in de Zeeuwse Hospitality Sector. Relevante baankenmerken die benoemd worden op nationaal niveau komen ook terug in het huidige onderzoek of raken aan in ieder geval aan bestaande categorieën. Een opvallend verschil is echter dat in het NBTC onderzoek het bestaan van een pensioenregeling wordt benoemd als relevant baankenmerk waar deze categorie in het huidige onderzoek minder naar voren komt als onderdeel van duurzaam werkgeverschap voor ondervraagde doelgroepen.

Het algemene beeld dat de resultaten laten zien is dat categorieën waaraan gedacht wordt bij het begrip duurzaam werkgeverschap voor de doelgroepen zowel onderlinge verschillen als discrepanties kent. Zo zijn verschillen tussen de ondervraagde studentengroepen (mbo en hbo) binnen dit onderzoek zijn minimaal. Per thema van duurzaam werkgeverschap wordt hieronder een korte conclusie geschreven.

Werkgeluk

Binnen het thema werkgeluk zijn voor alle vier de doelgroepen die hebben meegewerkt binnen het veldonderzoek de categorieën leven in balans, plezier met collega's, duidelijkheid in doelen en taken, complimenten, flexibiliteit in werk en variatie in werk benoemd als onderdeel van duurzaam werkgeverschap. Waar aandacht is voor variatie in werk onder werkgevers lijkt dit er minder voor voldoende uitdaging in werk. Voornamelijk studenten (als potentiële werknemers) geven aan voldoende uitdaging in werk te relateren aan duurzaam werkgeverschap naast het feit dat het werk gevarieerd is. Werknemers in de leeftijdscategorie 40+ lijken wel behoefte te hebben aan variatie in werk, maar minder aan uitdaging. De categorie plezier in werk is een belangrijke component uit het veldonderzoek die in de theorie uit het bureauonderzoek nauwelijks naar voren is gekomen. Uit het veldonderzoek blijkt echter dat alle vier de doelgroepen binnen dit onderzoek deze categorie linken aan duurzaam werkgeverschap.

Duurzame inzetbaarheid

De categorieën sociaal veilige werkomgeving, cohesie, ondersteuning, doorgroeimogelijkheden en autonomie en verantwoordelijkheid worden door de doelgroepen gerelateerd aan duurzaam werkgeverschap. Uit de resultaten blijkt dat studenten voornamelijk waarde hechte aan een sociaal veilige werkomgeving met erkenning, autonomie en verantwoordelijkheid. Het sociale aspect van werk komt in dit onderzoek vaak terug in relatie tot duurzaam werkgeverschap. Categorieën als plezier

in werk en met collega's en cohesie worden door verschillende doelgroepen in verband gebracht met duurzaam werkgeverschap. Nadruk op de werknemer als persoon dan alleen als werknemer lijkt daarmee in de toekomst steeds belangrijker te worden. Opvallend is dat vanuit werknemers voornamelijk de aandacht voor werkdruk naar voren komt als onderdeel van duurzaam werkgeverschap.

Vitaliteit, arbeidsvoorwaarden en sociale innovatie

Ook teambuilding wat valt binnen het thema vitaliteit, arbeidsvoorwaarden en sociale innovatie en ook weer raakt aan een sociaal aspect van werk wordt gezien door deelnemende doelgroepen gezien als belangrijk aspect van duurzaam werkgeverschap. Opvallend is dat de categorie vast contract voornamelijk wordt gerelateerd aan duurzaam werkgeverschap door medewerkers. Zij zijn meer toe aan de zekerheid die het contract biedt. Waar bonussen door werkgevers voornamelijk gezien worden als vast en belangrijk onderdeel van duurzaam werkgeverschap lijkt deze categorie minder onder studenten en werknemers gerelateerd aan duurzaam werkgeverschap. Deze laatste twee doelgroepen zijn een bonus als een leuke extra, maar geen essentieel onderdeel in het totale plaatje van duurzaam werkgeverschap.

Diversiteit en inclusie

Diversiteit en inclusie is een thema dat door de doelgroepen over het algemeen binnen het onderzoek minder benoemd is als gerelateerd aan duurzaam werkgeverschap. De focus op gelijke rechten voor iedereen en diversiteit in de organisatie lijkt voornamelijk door potentiële medewerkers een categorie te zijn welke past bij duurzaam werkgeverschap. Aangegeven wordt bijvoorbeeld een omgeving met internationale personen aantrekkelijk te vinden en een diversiteit in mensen om van elkaar te leren.

Uit het onderzoek is gebleken dat werkgevers de verschillende thema's de behoren bij duurzaam werkgeverschap wel in het oog hebben, maar deze anders invulling geven dan studenten als potentiële medewerkers en reeds bestaande medewerkers. Om werknemers handvaten te bieden in het werken aan duurzaam werkgeverschap is model 2 ontwikkeld. In dit model zijn de inzichten uit het huidige bureauonderzoek gecombineerd met het veldonderzoek. Het model beschrijft daarmee belangrijke thema's en categorieën die behoren aan duurzaam werkgeverschap voor de Zeeuwse vrijetijdsector. Bij de inzichten uit het onderzoek moeten echter ook enkele kanttekeningen geplaatst worden.

Ten eerste is het belangrijk te benoemen dat het ontwikkelde model duurzaam werkgeverschap een eerste inzicht geeft in wat studenten, werknemers en werkgevers welke actief zijn in de Zeeuwse hospitality sector verstaan onder duurzaam werkgeverschap. Dit model dient verder gevalideerd te worden met een bredere vertegenwoordiging van de verschillende stakeholdersgroepen. Ook lijkt het van belang te benoemen dat de resultaten uit dit onderzoek inzicht geven in de definitie van duurzaam werkgeverschap voor verschillende doelgroepen, maar dat oog gehouden moet worden voor de werknemer als individu. Een werkgever kan een omgeving faciliteren waar openheid van zaken en het aangeven van wensen geaccepteerd wordt. Echter, naast deze interventies op werk- en organisatieniveau is van belang dat werknemers hun verantwoordelijkheid nemen en dat dialoog bestaat over de invulling van duurzaam werkgeverschap en zijn thema's in wisselwerking tussen werkgever en werknemer. Het is de werknemer zelf die het beste kan vaststellen welke thema's in zijn of haar persoonlijke situatie belangrijk zijn. Naast dit persoonlijke element bleek het bij de analyse van opgehaalde data soms lastig om categorieën toe te wijzen in verband met de overlap tussen categorieën of een gebrek aan context waarin het antwoord is benoemd. Categorisering van data vindt zijn basis in de

literatuur, maar blijft op interpretatie door de onderzoekers. Ook blijkt uit het veldonderzoek dat studenten het over het algemeen lastig vinden om door te kijken naar hun toekomstige baan. Veel studenten geven aan nog geen duidelijk carrière pad of eerste werkgever op het oog te hebben. Het uitspreken van ambities in werk blijkt moeilijk voor deze onderzoeksgroep. Hierdoor is in dit onderzoek wellicht naast de wensen in een toekomstige situatie ook teruggevallen op eigen ervaringen tijdens bijbaantjes en/of stages in de studententijd. Daarnaast lijkt het door een gebrek aan (werk)ervaring en bijbehorende verantwoordelijkheden op privé -gebied soms lastig voor studenten om te benoemen wat voor hen belangrijk is in werk. Een voorbeeld is het feit dat studenten niet benoemen dat aansluiting bij een vakbond wordt gezien als onderdeel van duurzaam werkgeverschap. Dit kan voortkomen uit het feit dat dit bij een gebrek aan werkervaring niet duidelijk op het netvlies ligt. Ook verschillen in leeftijden en generaties zijn onderbelicht in dit onderzoek, maar zijn mogelijk wel van belang wanneer gesproken wordt over duurzaam werkgeverschap. Huidige resultaten geven een eerste inzicht in deze verschillen in de categorieën waar mogelijk verschillen zitten tussen leeftijdsgroepen, zoals uitdaging in werk en contract. Verschillen komen bijvoorbeeld tot uiting in de mate van ambitie voor de toekomst, de wil om nieuwe dingen te leren en de manier waarop geleerd wordt. Vervolgonderzoek waarbij meer respondenten van verschillende leeftijdsklassen worden gevraagd voor deelname is nodig om deze analyse te kunnen maken. Tot slot is belangrijk te benoemen dat de invloed van tijd mogelijk van invloed is op verzamelde data rondom werkdruk door werkgevers en werknemers. Waar eind 2020 data is verzameld onder de doelgroep werkgevers, was dit voor werknemers begin 2022. In 2021/2022 is op landelijk niveau steeds meer aandacht komen te liggen op de arbeidsmarkt, het tekort aan personeel en de aandacht voor de werkdruk die deze tekorten met zich meebrengen. Door het verschil in tijd kan in de resultaten een andere focus gelegd zijn.

Aanbevelingen voor werkgevers

Iedere werkvloer is anders en het is dan ook belangrijk om deze zo in te richten dat het bij de eigen bedrijfsfilosofie en bij het eigen personeel past. Uit het onderzoek komen echter enkele handvaten naar voren die kunnen worden meegenomen als werkgevers:

1. Een van de meest benoemde categorieën binnen het thema werkgeluk is plezier in werk en met collega's. Een werkgever heeft invloed op de sfeer op de werkvloer. Door plezier in werk en met collega's te faciliteren en waarborgen voor werknemers zorgt een werkgever voor een boost in werkgeluk.
2. Zorg voor voldoende uitdaging in werk voor het personeel naast variatie in het werk. Voornamelijk potentiële werknemers lijken opzoek naar variatie en daarbij ook uitdaging in werk.
3. Werk dat er toe doet is een categorie die bijdraagt aan werkgeluk. Voor werkgevers lijkt het daarmee belangrijk aandacht aan dit element te besteden en hiervoor een strategie te ontwerpen om dit element voor werknemers inzichtelijk te maken. Antwoorden op een vraag als 'hoe draag je als medewerker bij aan de ultieme gastbeleving?' kunnen hiervoor inzichtelijk gemaakt worden voor werknemers.
4. Ga als werkgever in gesprek met werknemers over hun wensen met betrekking tot hun contract. Wordt iemand gelukkig van een vast contract en de zekerheid die daarbij hoort of past juist meer een open werkrelatie bij de medewerker waarbij wellicht een gevoel van vrijheid wordt ervaren.
5. Zorg als werkgever voor een sociaal veilige werkomgeving waar medewerkers ruimte wordt geboden om open te praten over hun werkervaringen, waar ruimte is voor feedback, waar probleemoplossend

vermogen de boventoon heerst en waar de privésituatie in acht wordt gehouden.

6. Zorg als werkgever voor een beheersbare werkdruk op de werkvloer. Om medewerkers te behouden lijkt het belangrijk om aan andere knoppen te draaien dan alleen het opschalen van personeel om op korte termijn de werkdruk beheersbaar te houden. Denk hierbij aan andere oplossingen zoals afschalen van de maximum capaciteit van de organisatie of het beperken van het aanbod aan faciliteiten aan bezoekers.
7. Zorg in eerste instantie voor categorieën die aan de basis staan voor (potentiële) werknemers zoals een sociaal veilige werkomgeving en plezier op de werkvloer. Categorieën als bonussen en bedrijfsfeestjes worden namelijk eerder als nice to have dan als must have gezien.
8. Onderzoek als werkgever welke categorieën van werkgeluk ervaren worden binnen jouw organisatie en draag deze uit binnen het werkgeversverhaal. Laat aan potentiële werknemers zien welke categorieën van duurzaam werkgeverschap centraal staan binnen jouw organisatie en hoe praktische invulling krijgen.

Vervolgonderzoek

Naar aanleiding van het huidige onderzoek komen enkele interessante onderwerpen voor vervolgonderzoek naar voren. Deze onderwerpen zijn als volgt:

1. Het ontwikkelde model duurzaam werkgeverschap geeft een eerste inzicht in wat studenten, werknemers en werkgevers actief in de Zeeuwse hospitality sector verstaan onder duurzaam werkgeverschap. Dit model dient verder gevalideerd te worden met een bredere vertegenwoordiging van de verschillende stakeholdersgroepen.
2. Onderzoek naar verschillen in de definitie van duurzaam werkgeverschap tussen werknemers van verschillende leeftijdscategorieën. In het huidige onderzoek lijken bijvoorbeeld voornamelijk medewerkers in de leeftijdscategorie 30- en studenten opzoek te zijn naar uitdaging in werk. Het blootleggen van deze leeftijdsgebonden discrepanties kan leiden tot meer wederzijds begrip tussen verschillende generaties en leiden tot maatwerk voor verschillende leeftijdsgroepen op het gebied van duurzaam werkgeverschap.
3. Uit NBTC arbeidsmarktmonitor blijkt dat de hospitality sector voornamelijk twee soorten medewerkers kent: nieuwe krachten met een dienstverband korter dan twee jaar en daartegenover een groep met meer ervaring en een dienstverband van zes jaar of meer. Het lijkt interessant voor werkgevers om verder in te zoomen op deze twee doelgroepen, omdat deze de grootse in het werknemersbestand vormen. Het blootleggen van onderlinge verschillen kan leiden tot een meer passende aanpak per doelgroep.

Bronnen

Hazelzet, E., Picco, E., Houkes, I., Bosma, H., & de Rijk, A. (2019). Effectiveness of interventions to promote sustainable employability: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(11), 1985.

HR-communicatie. (2021, 18 november). Whitepaper Duurzaam werkgeverschap. Geraadpleegd op 22 september 2022, van <https://hr-communicatie.nl/wp-content/uploads/2021/12/HRC-Whitepaper-Duurzaam-Werkgeverschap.pdf>

Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen. (2021). NBTC Arbeidsmarktmonitor. Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector. <https://dashboard.nbtc.nl/dashboard/arbeidsmarktmonitor/>

Sloan, P., Legrand, W., & Hindley, C. (Eds.). (2015). *The Routledge handbook of sustainable food and gastronomy*. Routledge, Taylor & Francis Group.

UWV. (2022a, maart 7). Krapte op de arbeidsmarkt: oorzaken en oplossingen. Geraadpleegd op 22 september 2022, van <https://inspiratie.uwv.nl/werkgeverschap/krapte-op-de-arbeidsmarkt-oorzaken-en-oplossingen>

UWV. (2022b, september 22). In alle beroepsgroepen sprake van krapte. Geraadpleegd op 26 september 2022, van <https://www.uwv.nl/nl/persberichten/in-alle-beroepsgroepen-sprake-van-krapte?friendlyurl=/overuwv/pers/persberichten/2022/in-alle-beroepsgroepen-sprake-van-krapte.aspx>

Bijlagen

Bijlage 1 – overzichtsmodel duurzaam werkgeverschap

WERKGELUK

De definitie van werkgeluk is heel persoonlijk. Toch kan over het algemeen gesteld worden dat werkplezier afhankelijk is van een aantal factoren, die voor veel mensen overeenkomsten kennen. Vanuit de whitepaper zijn deze factoren overgenomen in het huidige model.

Variatie

Biedt medewerkers een duidelijke taakbeschrijving waar een beschrijving van verschillende taken te vinden is. Zo krijgen medewerkers een beeld van wat de rol inhoudt en welke verschillende taken er bij hun functie horen.

Informereren over besluiten

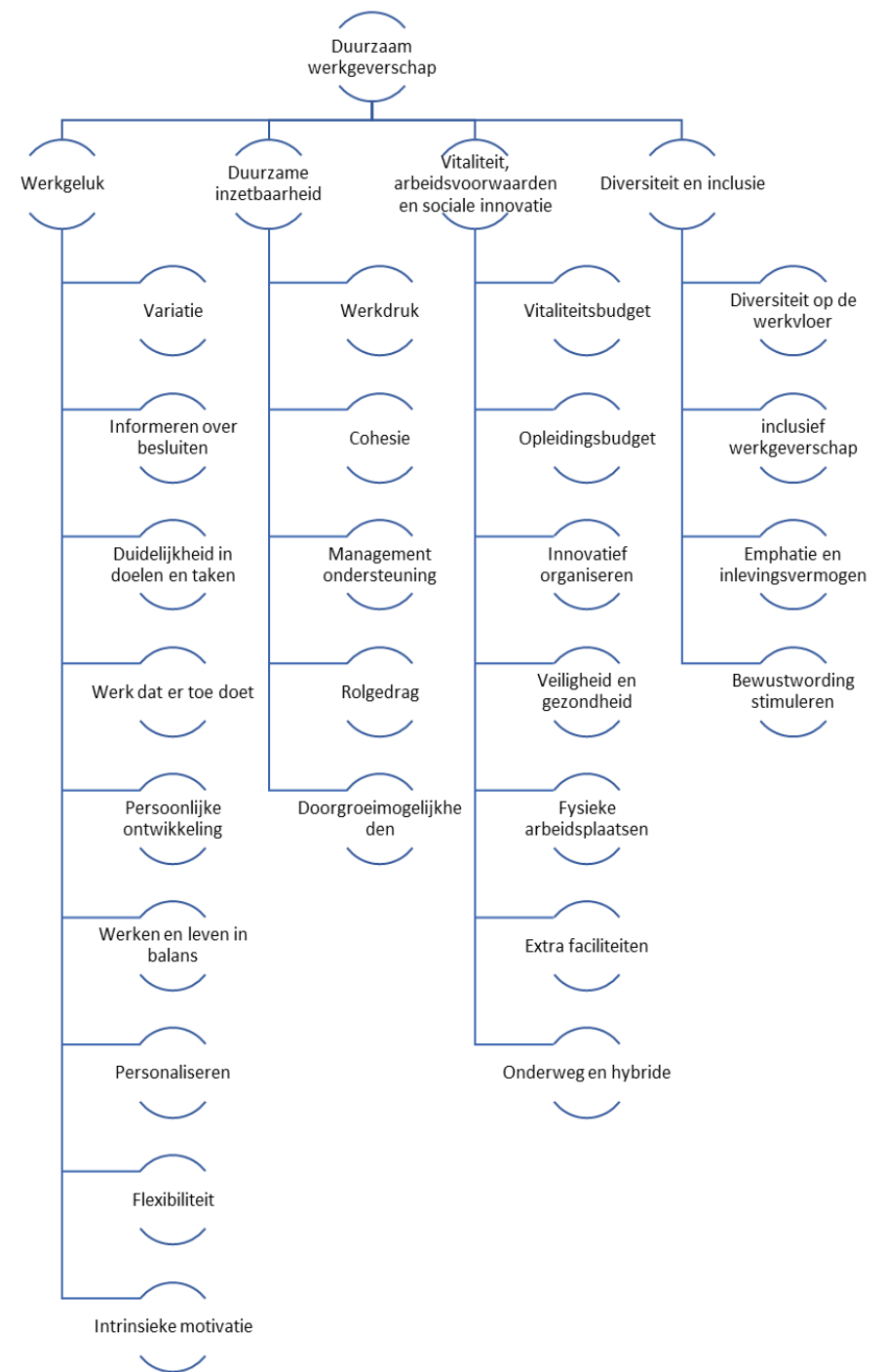
Het goed inrichten van communicatie en zorgen voor kwaliteit in communicatie naar medewerkers toe over besluitvorming binnen de organisatie.

Duidelijkheid in doelen en taken

Medewerkers duidelijkheid bieden in welke mate van vrijheid er ligt in de baan en een duidelijke beschrijving en communicatie van wat er van de medewerker verwacht wordt.

Werk dat er toe doet

Zorg dat medewerkers weten en ervaren dat hun werk er toe doet.



Persoonlijke ontwikkeling

Medewerkers krijgen ruimte om te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling en kunnen dit ook (deels) zelf invullen.

Werken en leven in balans

Er is geen tegenstelling tussen werk en andere levensrollen naast werk. Er is sprake van evenwicht waarin aan alle eisen van het persoonlijke leven, het professionele leven en het gezinsleven tegemoet wordt gekomen.

Personaliseren

Biedt werknemers de kans om hun vaardigheden en professionele reis zelf vorm te geven. Werkgevers kunnen het carrière pad daarop laten aansluiten.

Flexibiliteit

Biedt medewerkers flexibiliteit in werk. Dat kan vanuit verschillende aspecten, bijvoorbeeld flexibele arbeidsvoorwaarden tot de flexibiliteit in het aantal medewerkers op de payroll.

Intrinsieke motivatie

Medewerkers doen hun werk vanuit plezier en niet omdat het moet.

DUURZAME INZETBAARHEID

‘Duurzaam werkgeverschap’ gaat over de omstandigheden die een werkgever creëert om duurzame inzetbaarheid in de hand te werken. Als een werkgever investeert in duurzame inzetbaarheid en het groeiproces van medewerkers, blijven zij productief, gemotiveerd en betrokken bij de organisatie.

Werkdruk

De mate waarin medewerkers een goede balans ervaren tussen hun taken en de tijd die ze ervoor hebben. Komen zij in de knoop met de tijd, zitten ze in een constante race tegen de klok en lijkt hun to-dolijst zich eindeloos

aan te vullen? Dan is de balans waarschijnlijk zoek, en dit kan een negatief effect hebben op duurzame inzetbaarheid.

Cohesie

De mate waarin hechtheid en bevorderend groepsgedrag door medewerkers wordt getoond. Medewerkers voelen een gezamenlijke verantwoordelijkheid en onderdeel van het team.

Management ondersteuning

Medewerkers ervaren genoeg steun en inclusiviteit vanuit hun manager. Zij voelen zich gewaardeerd en kunnen terecht voor privé- of werk gerelateerde problemen, feedback of hulp.

Extra rolgedrag

Medewerkers tonen zich intrinsiek gemotiveerd en pakken taken op die officieel geen onderdeel zijn van hun takenpakket. Kortom zetten zij een stap extra voor de organisatie.

Doorgroeimogelijkheden

Medewerkers krijgen kansen om zich in de organisatie te ontwikkelen en door te groeien in de eigen of een andere functie.

Betrokkenheid

Medewerkers voelen zich betrokken bij de visie en de doelen van de organisatie.

VITALITEIT, ARBEIDSVOORWAARDEN EN SOCIALE INNOVATIE

Bij dit onderwerp horen categorieën die horen bij de mate waarin medewerkers fysiek en mentaal fit blijven, belangrijke arbeidsvoorwaarden voor medewerkers en in welke mate vernieuwing en verbetering van het arbeidsproces plaatsvinden, met als doel de arbeidsproductiviteit en de arbeidsparticipatie te verhogen.

Vitaliteitsbudget

Stel als werkgever budget beschikbaar om vitaliteit te stimuleren. Voorbeelden zijn een lidmaatschap bij een sportclub, cursussen die zich richten op de geestelijke gezondheid van de medewerker of helpen bij het doel te stoppen met roken.

Opleidingsbudget

Individuele opleidingsbudgetten voor medewerkers. Een persoonlijk opleidingsbudget is een mooie tool om medewerkers zelf de mogelijkheid te geven om de regie over de eigen loopbaan te pakken. De mogelijkheid om een opleiding te kiezen die niet direct past bij de huidige functie maar die wellicht kan ondersteunen bij een toekomstige functieverandering.

Innovatief organiseren

Werkgevers investeren in het anders organiseren van werk, namelijk: het invoeren van gezondheidsbeleid, het kennisniveau en employability (inzetbaarheid) van medewerkers verhogen, moderniseren van arbeidsvoorwaarden en het koppelen van sociaal beleid aan de bedrijfsdoelstellingen.

Veiligheid en gezondheid

De arbeid die in de organisatie verricht wordt heeft geen nadelige gevolgen voor de veiligheid en gezondheid van de medewerkers.

Fysieke arbeidsplaatsen

Inrichting van de arbeidsplaatsen, de werkmethoden, gebruikte arbeidsmiddelen en arbeidsinhoud worden zo veel mogelijk aangepast aan de persoonlijke eigenschappen van medewerkers. Dit geldt ook voor medewerkers met een structurele functionele beperking door bijvoorbeeld ziekte.

Extra faciliteiten

Naast het voorkomen van uitval door ziekte of ongeval kan ook het

optimaal functioneren of gewoon prettig werken een belangrijke doelstelling zijn. Daar horen naast beschermende ook de stimulerende factoren bij zoals faciliteiten voor ontspanning, stoelmassage op het werk, fitness of de inrichting van een thuiswerkplek.

Onderweg en hybride

Ontzorg medewerkers die veel reizen en onderweg zijn of bij een klant werken. Ook de medewerker die thuis werkt wil gefaciliteerd worden in het nieuwe hybride werken. Het is van belang om steeds goed te kijken naar een analyse van medewerkers en daar de arbeidsvoorwaarden op aan te passen.

DIVERSITEIT EN INCLUSIE

Een organisatie die divers is samengesteld, presteert beter en is een duurzamere werkgever. Die perspectieven dragen bij aan het realiseren van de doelstellingen van een organisatie en dragen in positieve zin bij aan het bereiken van innovatieve en duurzame oplossingen voor de maatschappij.

Diversiteit op de werkvloer

Diversiteit gaat over gelijke kansen voor iedereen. Ongeacht kleur, religie, seksuele geaardheid, gender, etnische achtergronden, of mensen met beperkingen.

Inclusief werkgeverschap

Inclusief denken gaat ervan uit dat welzijn, succes en resultaten niet verkregen kunnen worden ten koste van de ander of zonder de ander. Een organisatie die diversiteit en inclusie hoog in het vaandel heeft staan, denkt vanuit verschillende perspectieven, achtergronden, kennis en ervaringen.

Empathie en inlevingsvermogen

Bewustzijn van het feit dat discriminatie in veel gevallen op de loer ligt. Het is van belang om met doelgroepen te spreken die de organisatie wilt

betrekken en niet alleen 'over hen'. Zo wordt er gezorgd voor meer inlevingsvermogen, empathie en begrip.

Bewustwording stimuleren

Als sprake is van meer bewustzijn van de eigen rol over inclusief gedrag en de vooroordelen en stereotyperingen waar iedereen last van heeft, dan kan de sociale norm in een organisatie gaan veranderen.

Bijlage 2 – resultaten focusgroepen werkgevers

Wat is duurzaam ondernemerschap voor ondernemers in de hospitality sector	Toelichting
Focusgroep 1	
Faciliteren van medewerkers zoals in vervoer	
Vakopleiding bieden	
Als werkgever luisteren naar medewerkers en maatwerk bieden	<i>Inspelen op vraag medewerker, bijvoorbeeld vierdaagse werkweek faciliteren.</i>
Uitstraling van personeel verzorgen	<i>Zorgen voor bedrijfskleding.</i>
Relatie met werknemers	<i>Ken ze persoonlijk en vraag ze naar wat hun wensen en behoeften zijn in werk.</i>
Flexibele mindset	<i>Probeer roosters op wensen aan te passen bijvoorbeeld.</i>
Doelgroepen beleid	<i>Diversiteitsbeleid in de organisatie.</i>
Wensen over balans-privé tegemoet komen	
Afspraken nakomen	
Onboarding verzorgen	<i>Het hebben van een uitgewerkt inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers en niet alleen in taken, ook in kennismaken etc.</i>
Gezamenlijke visie	<i>Zorg dat medewerkers de doelstellingen van de organisatie kennen en zorg dat je daar met zijn allen aan bijdraagt.</i>

Zorgen dat de medewerker het naar zijn zin heeft, niet alleen de werkgever	
Kijken naar sterkten en competenties	<i>Niet alleen kijken welke taken er verricht moeten worden binnen de organisatie, maar naar welke potentie de medewerker heeft.</i>
Lange termijn denken	<i>Niet alleen het personeel nu naar de zin maken, maar ook een plan ontwikkelen voor de toekomst.</i>
Oog voor je omgeving	<i>Ook kijken hoe andere ondernemers het om jou heen doen met personeel om gezamenlijk te werken aan een beter beeld van de sector.</i>
Focusgroep 2	
Passend salaris	<i>Bij de functie en verantwoordelijkheden.</i>
Persoonlijke ontwikkeling faciliteren	
Een werkrelatie van geven en nemen	<i>Als ondernemer hebben we vaak de neiging om veel te vragen van onze medewerkers. Daar moet ook wat tegenover staan.</i>
Scholieren vaker mee laten kijken in de praktijk	
Maatwerk voor personeel	
Goede sfeer creëren onder personeel	
Luisteren naar feedback medewerker	
Alternatieve beloning	<i>Dat kunnen zijn bonussen, maar ook bijvoorbeeld een extra bedrijfsuitje.</i>

Oog voor de medewerker als mens	<i>Achter de medewerker zit ook nog een privésituatie waar rekening mee gehouden moet worden.</i>	Lange termijn in zicht houden	<i>Niet alleen kijken naar de situatie van het personeel nu, maar daarbij ook kijken of je dat in de organisatie kan door ontwikkelen.</i>
Flexibele werkgever	<i>In tijd, maar ook in werkzaamheden verrichten. Iedereen doet dingen anders of op een eigen manier.</i>	Inclusief beleid voeren	<i>Iedere medewerker die in onze sector wil werken een kans bieden.</i>
Interesse tonen in de medewerker		Faciliteren in opleiding	
Authenticiteit medewerker	<i>Laat medewerkers zelf initiatief tonen en op eigen wijze taken aanpakken in plaats van alles via een eigen werkwijze te willen doen.</i>	Opbouwen van werk en carrière	<i>Helpen bij dagelijkse werkzaamheden, maar ook kijken of iemand verder wil in het bedrijf of misschien de sector.</i>
Actieve dialoog met medewerker		Samenwerking tussen bedrijven in de sector	<i>Dan kan een personeelslid ontdekken wat bij hem/haar past, maar blijft iemand wel binnen het vak.</i>
Kernwaarden formuleren	<i>Waar staan we als bedrijf voor en wat willen we in de toekomst bereiken. Dit moet duidelijk zijn voormedewerkers.</i>	Carrière mogelijkheden bevorderen	
Af en toe een weekend vrij kunnen zijn		Ander leiderschap	<i>Denk na over hoe je samen de organisatie kunt runnen in plaats van boven het personeel te staan als een dirigent.</i>
Biedt meer vastigheid aan de medewerkers	<i>Benoemde voorbeelden zijn op tijd roosteren en het bieden van contracten.</i>	Waardering in geld en complimenten	
Scholingsbudget bieden		Balans bieden tussen werk en privé	
Een mentor en/of inwerkprogramma verzorgen		Veiligheid bieden	<i>Bijvoorbeeld niet mensen zomaar op de fiets naar huis sturen.</i>
Exit gesprekken voeren		Sfeer op de werkvloer	
Extra beloningen bieden aan je medewerker		Zekerheid bieden om te ontzorgen	
Niet alleen top-down werken		Tweezijdige commitment	
Focusgroep 3		Focusgroep 4	
Ontwikkeling/professionalisering bieden		Gevoel van waarde geven	<i>Laat blijken aan medewerkers dat je ze van meerwaarde vindt voor de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een compliment.</i>
Doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf verzorgen		Verantwoordelijkheid delen	

Napraten over werkdagen	
Fouten durven toegeven	
Aanbieden scholing (cursussen, trainingen, workshops)	
Zorgen dat managers/eigenaren zichtbaar zijn op de werkvloer	<i>Afstand tot het personeel verkleinen om openheid in het bedrijf te houden.</i>
Geen 12-uurs diensten, maar houdbare werktijden	
Leven lang ontwikkelen	<i>Persoonlijk en in het werk.</i>
Flexibiliteit en maatwerk leveren voor personeel	
Taakverbreding verzorgen	
Erkenning van de slimheid van de werknemers en studenten	
Teambuidling	
Open communicatie	<i>Alles moet bespreekbaar zijn op de werkvloer.</i>
Persoonlijk geholpen ook bij corona	
Eigen mensen ook inzetten bij collega's	<i>Voor je medewerker leuk en je helpt elkaar.</i>

Bijlage 3 – leidraad focusgroep Hospitality Pact

Achtergrondinformatie project Hospitality Pact

Het Hospitality Pact is een project gericht op het aanpakken van de krapte op de arbeidsmarkt in de toerisme en recreatiesector. Binnen de actielijn duurzaam werkgeverschap ligt de focus op het ontwikkelen van duurzaam werkgeverschap binnen de Zeeuwse hospitality sector. Om dit te kunnen realiseren moet het begrip 'duurzaam werkgeverschap' eerst meer duiding krijgen in de context van de sector zodat het als basis kan dienen voor de Zeeuwse werkgeversbelofte. Definities van duurzaam werkgeverschap lopen in de literatuur sterk uiteen en missen een sector specifiek karakter. Om een eenduidige sectorspecifieke definitie te ontwikkelen doet HZ Kenniscentrum Kusttoerisme onderzoek naar het begrip onder werkgevers in de sector, onder werknemers in de sector en onder studenten (mbo en hbo) als potentiële werknemers.

Hoofdvraag van deze focusgroep is daarom: wat verstaan deelnemers onder duurzaam werkgeverschap?

Hoe wordt het onderzoek uitgevoerd?

Vorbereiding (alleen voor onderzoeker)

Verzorgen focusgroep:

- Plakmemo's
- Pennen
- Whiteboard
- Memo-recorder

Start focusgroep

Stap 1: uitleg doel van de focusgroep

- Provinciaal hospitality pact: samenwerking tussen onderwijs, overheid, kennisinstellingen en werkgevers in de vrijetijdsector;

- Belangrijk thema binnen pact: 'duurzaam werkgeverschap'

- Duurzaam werkgeverschap gaat over de aspecten die een werkgever biedt die werken voor jou bij een organisatie prettig maakt. We gaan hier dadelijk verder op in;

Stap 2: uitleg praktische zaken

- Wil iedereen zijn naam op het naambordje schrijven?

- De focusgroep zal ongeveer een uur duren;

- Opname wordt gemaakt door middel van memorecorder om de discussie op een later moment nog eens terug te kunnen luisteren;

- Alle resultaten worden anoniem verwerkt;

- Iedere mening telt. We laten elkaar uitpraten en hebben respect voor ieders mening.

- Zijn er nog vragen voor we beginnen?

Stap 3: Start focusgroep – vragen

Vraag 1: Hoe ziet jouw toekomst er uit? Heb je al een idee waar je zou willen werken en waarom?

Vragen rondje, deelnemers geven antwoord en er is interactie.

Vraag 2: Wat zijn 'must haves' wanneer je gaat werken? Wat moet er absoluut zijn?

Deelnemers krijgen 5 minuten om hun must haves op een memo te schrijven en deze op te plakken op het whiteboard. Daarna volgt een discussie om meer toelichting te krijgen bij de memo's.

Tussen vraag 2 en 3 worden een paar voorbeelden gegeven van duurzaam werkgeverschap en wordt deelnemers gevraagd of ze de antwoorden bij vraag 2 nog aan willen vullen na die toelichting. Dan naar vraag 3.

Vraag 3: Wat zijn 'nice to haves' wanneer je gaat werken? Wat zou je verder nog willen?

Deelnemers krijgen 5 minuten om hun must haves op een memo te schrijven en deze op te plakken. Daarna volgt een discussie om meer toelichting te krijgen bij de memo's.

Vraag 4: Wat zou je absoluut niet willen in je werk?

Deelnemers krijgen 5 minuten om hun must haves op een memo te schrijven en deze op te plakken. Daarna volgt een discussie om meer toelichting te krijgen bij de memo's.

Stap 4: afronden:

Deelnemers wordt toegelicht wat er met de onderzoeksresultaten gebeurd (worden uiteengezet in een rapport waarin duurzaam werkgeverschap voor de sector wordt gedeut). Geïnteresseerden kunnen zich aanmelden om de rapportage te ontvangen.

Bijlage 4 – verslagen focusgroepen mbo studenten

Focusgroep 1 duurzaam werkgeverschap – eerstejaars studenten mbo backoffice

4 juli 2022, Scalda, Middelburg

4 studenten eerstejaars studenten van de opleidingen marketing en communicatie, management assistent en business administratie

Vraag: Weet je al waar je wil werken in de toekomst?

Studenten hebben nog geen duidelijk beeld binnen welk bedrijf of type bedrijf zij willen werken. Een van de studenten wil een hbo opleiding doen de mbo opleiding. Studenten geven aan nog niet goed te weten wat zij willen in werk.

Vraag: Wat zijn must-haves voor je toekomstige baan?

- Goede samenwerking: iedereen weet wat van hem/ haar verwacht wordt en werkt samen om dat doel te bereiken;
- Denken in oplossingen: wanneer er zich problemen voordoen op de werkvloer wordt paniek en negatief denken vermeden. Werknemers vinden samen een oplossing;
- Kansen om te groeien: studenten willen groeien in hun werk en door ervaring op te doen groeien in de functie die ze bekleden.
- Leuke collega's: het aspect leuke collega's wordt meerdere keren benoemd. Leuke collega's zorgen voor gezelligheid in werk en maken het leuk om naar het werk te gaan.
- Sociale baas/leidinggevende: de baas van de organisatie of de leidinggevende, al dan niet op de werkvloer, staat naast de dagelijkse leiding ook open voor een praatje;

- Wederzijds vertrouwen: behoefte is er aan een stukje vertrouwen op de werkvloer. Zowel tussen collega's als tussen werknemer en leidinggevende of werkgever. Vertrouwen zit in verschillende aspecten, zoals het toevertrouwen van taken van werkgever/leidinggevende aan werknemer. Maar ook in een geval waar persoonlijke zaken gedeeld worden op de werkvloer;
- Flexibele werktijden: studenten geven aan niet elke dag tussen 8 en 5 te willen werken, maar liever meer flexibele werktijden over de dag te hebben. Aangegeven wordt ook dat voldoende vrije tijd hierin belangrijk is en de flexibiliteit of deze vrije tijd zelf in te delen;
- Goed bereikbaar: belangrijk is dat de werklocatie goed bereikbaar is met het openbaar vervoer;
- Structuur in werk: belangrijk dat men weet wat verwacht wordt en hoe taken uitgevoerd moeten worden. Dit blijkt wel een meer persoonlijk aspect te zijn waar anderen aangeven juist een flexibele dag met verschillende taken te wensen;
- Goede werktijden: in aanvulling op de flexibiliteit in werktijden wordt benoemd dat werktijden goed moeten zijn. Onder goede werktijden wordt een beheersbare dag gezien die niet in de weg staat van het privé leven doordat er van s 'ochtends vroeg tot s avonds laat gewerkt moet worden.
- Bedrijfscultuur: Een omgeving waar je je als medewerker op je gemak voelt;
- Goede werkomgeving: in een goede werkomgeving kun je zeggen wat je denkt zonder dat daar negatieve consequenties aan zitten;
- Geen rangorde: studenten geven aan dat zij begrijpen dat een baas actief is op de werkvloer, maar het moet geen rangorde zijn waarin formeel contact verplicht is en waar niet met de leidinggevende gepraat kan worden;

- Goed betaald: salaris is wel een belangrijk aspect. Er wordt gedacht aan een salaris passend bij wat van je verwacht wordt als werknemer en waarbij je genoeg verdient om de dingen te doen die je leuk vindt.
- Vast rooster: doordat er een vast rooster wordt gemaakt kan je het werk beter combineren met een privé leven.

-

Vraag: Wat zijn nice-to-haves in een baan?

- Bonussen: wanneer deze aan een prestatie gekoppeld is motiveert dit om een stapje extra te doen.
- Reisvergoeding
- dagsluiting: afsluiting van de dag op werk met collega's en het praatje dat daarbij komt kijken wordt als leuke extra gezien;

Vraag: Wat zijn no-go's in een baan?

- Slecht betaald;
- Dat er 24/7 beroep op je gedaan kan worden: communicatiemiddelen als whatsapp maken dat je altijd bereikbaar bent. Daardoor ben je voor je werkgever ook onbepaald bereikbaar. Het blijkt niet altijd gemakkelijk om grenzen aan te geven tussen werk en privé;
- Onregelmatige werktijden: een meer persoonlijk aspect waarbij wordt aangegeven dat door deze student vaste werktijden gewenst zijn en voornamelijk vrijetijd wanneer anderen in de sociale omgeving ook vrij zijn;
- Geen pauzes
- Geen communicatie: wanneer er slecht gecommuniceerd wordt tussen collega's en tussen medewerker en werkgever over wat er

verwacht wordt van elkaar of over bijvoorbeeld dagelijkse werkzaamheden;

- Racisme op de werkvloer
- Slechte faciliteiten voor personeel: bijvoorbeeld vieze toiletten en geen plek om je auto te parkeren;
- Lange werkuren: werkdagen van meer dan tien uur.

Focusgroep 2 duurzaam werkgeverschap – eerstejaars studenten mbo toerisme

6 juli 2022, Scalda, Middelburg

18 studenten eerstejaars studenten van de opleidingen leidinggevende travel en hospitality, toerisme, hotel management en horeca ondernemer.

Vraag: Weet je al waar je wil werken in de toekomst?

Verschillende studenten geven aan door te willen studeren aan het HBO aan bijvoorbeeld de opleiding Tourism Management van de HZ. Daarnaast vinden veel studenten het lastig om aan te geven wat zij willen doen in de toekomst. Zij hebben nog geen direct beeld van bij welk bedrijf of in welke functie zij actief zouden willen zijn. Er wordt aangegeven dat een stage een goede manier zou zijn om hier meer over te weten te komen.

Vraag: Wat zijn must-haves voor je toekomstige baan?

- Uitdaging: studenten geven aan het belangrijk te vinden dat zij niet elke dag hetzelfde moeten doen, maar variatie in werk willen. Daarnaast willen ze in hun taken uitgedaagd worden. Wel is belangrijk dat vragen gesteld kunnen worden op het moment dat zij vastlopen;
- Plezier: plezier in werk wordt gezien als leuk werk met gezellige collega's.

- Vrolijke en tevreden gasten: je wilt met alle collega's zorgen dat gasten vrolijk en tevreden weer naar huis gaan;
- Salaris: als medewerker moet je je geen zorgen hoeven maken of je 'normale' dingen wel kan kopen. Onder 'normale' dingen worden onder andere een huurhuis of hypotheek gezien, boodschappen en af en toe extraatjes zoals uitjes en cadeautjes;
- Zekerheid: zekerheid hoeft niet per se voor te doen in een vast contract, maar je als medewerker wil je wel weten of je het goed doet en dat je mag blijven. Het is meer een stukje bevestiging;
- Persoonlijke ontwikkeling: je wilt jezelf kunnen ontwikkelen op de werkvloer in je werk. Dat kan door middel van een vakgerichte opleiding, maar bijvoorbeeld ook in een cursus die echt gericht is op jouzelf als persoon;
- Leuke werkomgeving: belangrijk dat het leuk is met collega's en dat je door een deur kan met je baas;
- Goede communicatie: collega's weten elkaar te vinden op de werkvloer en kunnen snel schakelen over situaties die zich voordoen;
- Gemotiveerde werkomgeving: je werkt met zijn allen voor de doelstelling die het bedrijf heeft gesteld. Je hebt het gevoel daar als collega's allemaal aan bij te dragen;
- Diversiteit: een diversiteit van mensen op de werkvloer, zodat je van elkaar kan leren;
- Kunnen reizen: niet alleen maar in Nederland werken, maar ook in het buitenland;
- Een goed aanpreekpunt: een collega of leidinggevende waar je naartoe kunt stappen wanneer je tegen zaken aanloopt op de werkvloer;
- Goed te koppelen met thuis en gezin: er moet balans zijn tussen werk en privé;

- Vrije tijd: in verlengde van balans tussen werk en privé vinden studenten het belangrijk om genoeg vrijetijd te hebben naast werk;
- Fijne werkomgeving: gezellig met collega's en je vrij voelen;
- Afwisseling: belangrijk om niet elke dag hetzelfde te doen;
- Leren: dat je in je werk ook nieuwe dingen kunt leren en cursussen doen;

Vraag: Wat zijn nice-to-haves in een baan?

- Bedrijfsuitjes
- Vergoeding voor eten: in de horeca werk je vaak in de avond. Het is dan fijn wanneer je dit vergoed krijgt of wanneer je mee kan eten op het werk;
- Pauze voorziening: bijvoorbeeld een kantine waar je even afgeschermd van bijvoorbeeld gasten kunt zitten;
- Etentjes met het team;
- Taart bij goede prestaties;
- Personeelskorting

Vraag: Wat zijn no-go's in een baan?

- Baas die niet aan je denkt: dat er niet gevraagd wordt hoe het met je gaat of dat er helemaal niet gekeken wordt naar wat je kan en dat dit ook op de juiste wijze wordt ingezet;
- Onvoldoende inwerken: een uitgebreide rondleiding en een uitleg over dagelijkse gang van zaken in werk en hulp bij de taken die je uit moet gaan voeren;
- Iedere dag heel vroeg beginnen: een persoonsgebonden aspect, maar een starttijd van bijvoorbeeld vier uur wordt niet gezien als ideaal;

- Veel overwerken: af en toe is niet erg, maar het moet niet structureel zijn;
- Niet serieus genomen worden: wanneer je iets aangeeft op de werkvloer dan is het belangrijk dat dit goed opgepakt wordt door bijvoorbeeld een leidinggevende;
- Geen reisvergoeding: er moet iets tegenover de reistijd en brandstofkosten welke je maakt om naar werk te komen;
- Veel verwachtingen: wanneer één iemand te veel taken en verantwoordelijkheden krijgt. De verwachtingen zijn dan te hoog om waar te kunnen maken;
- Collega's die geen rekening houden met anderen: het is belangrijk dat collega's iets voor elkaar over hebben. Bijvoorbeeld in een keer elkaars shift ruilen.

Focusgroep 3 duurzaam werkgeverschap – derdejaars studenten mbo hospitality & leisure en travel

24 november 2022, Scalda, Middelburg

12 studenten derdejaars hospitality & leisure en travel

Vraag: Waar willen jullie werken?

Kwam weinig respons op. Een groot deel wil naar het hbo. Een aantal willen een tussenjaar (om op mezelf te gaan wonen, Spaans te leren) en dan naar het hbo of gaan werken. Vaak werd gezegd dat ze nog niet weten wat ze willen.

Vraag: Wat zijn must-haves voor je toekomstige baan?

- Goede sfeer. Er werd dan vooral benoemd de samenwerking met collega's. En dat er tijd moet zijn voor een praatje of even lachen. Dat je zin hebt om naar je werk te gaan, je doet dan meer je best.

- Goed salaris. Wat is dat? Iets boven gemiddeld, kunnen rondkomen.
- Doorgroeimogelijkheden. Zeker geen grote ambities. Ze hadden vaak het idee dat ze een 'poppetje' waren.
- Flexibel. Vakantie krijgen in het weekend en in de zomer. Of soms te laat komen doordat ik naar school moet. Samen kijken naar de planning.
- Feestjes, teambuilding: voor de werksfeer, sommigen wilden werk en privé gescheiden houden en sommigen zagen meerwaarde in leuke collega's om zo vriendinnen te krijgen.
- Waardering. Een praatje maken, kleine dingen, interesse tonen. Heel bescheiden. Er werd opgemerkt dat zij ervaring hebben en studeren in leisure maar dat zij hetzelfde moeten doen en verdienen als beginners. Jammer dat hun talenten niet beter werden gebruikt en dat ze niet meer mochten leren, talenten beter benutten.
- Het viel op dat niemand uit zichzelf sprak over werkzaamheden of de rol van de werkgever.
- Toen er wel over werkgevers werd gesproken kwamen deze zaken aan de orde:
 - Je wil dat de werkgever oog heeft voor je prestaties en je wilt er waardering voor krijgen (compliment, loon, promotie). Ook functioneringsgesprekken worden gewaardeerd.
 - Werkgevers zien alleen poppetjes. Voor een bijbaan werd dat prima bevonden; 'ik sta daar om te verdienen'.
 - Duidelijkheid. Goed communiceren, duidelijke afspraken, goed geregeld, inwerkprogramma.
 - Over stages lopen. Ik wil graag dat er naar mij geluisterd wordt en dingen worden uitgelegd. Bij mijn stagebedrijf voel ik mij minder op mijn gemak; de rest is veel ouder. Tijdens stages werd er gezegd

'je bent niets waard' en ze mochten geen initiatief nemen of problemen oplossen.

Vraag: Wat zijn nice-to-haves in een baan?

- Bonus. Hoeft niet altijd geld te zijn (kerstpakket, teamuitje, afteren).
- Teamuitjes.

Vraag: Wat zijn no-go's in een baan?

- Antwoorden waren bovenstaand maar dan negatief geformuleerd.
- Streng. Niet accepteren als je even staat te kletsen. Geen input mogen geven.
- Geen verantwoordelijkheid krijgen. Ik mocht tijdens mijn stages niets oplossen, ik moest alles doorspelen naar collega's.
- Ongelijkheid. Ze snappen dat er verschillende afdelingen e.d. zijn. Maar mensen moeten fatsoenlijk worden behandeld. Ook een schoonmaker.
- Geen communicatie. Voorbeeld van een hotel waar niet werd gecommuniceerd. Het halve personeelsbestand wegliep en het een zootje was. Toen volgden er teamgesprekken en nu gaat het beter.

Bijlage 5 – resultaten schriftelijke ondervraging

VRAGEN SCHRIFTELIJKE ONDERVRAGING EERSTEJAARS HBO STUDENTEN

Vragen die aan de eerstejaars hbo studenten Tourism Management studenten geteld zijn, zijn:

Assignment 1: What do you, as tourism professional, are looking for / value in your future job? Think here about aspects, such as salary, a sage work environment, etc. However, please be as concrete and specific as possible. Please note, that the research center for coastal tourism values your very personal and individual opinions on this topic.

Assignment 2: Using the HZ (online) library, select at least three academic sources to inform yourself about ‘sustainable employability’. • Mention the article (APA) and elaborate on new findings and knowledge you have gained from all three articles. • Critically look back onto our workshops and topics, which aspects are not mentioned explicitly in the article but are ‘still’ very important to you when talking about ‘sustainable employability’?

Assignment 3: Concluding on the assignment above, derive a personal definition on ‘sustainable employership’ considering both, the perspective of the employer and the employee. Use a minimum of 200 words and a maximum of 300min.

REACTIES

De reacties van de studenten zijn toegevoegd in dit document door middel van linkjes met doorverwijzingen naar de documenten opgesteld door de studenten. Klik op de link met het resultaat om het document weer te geven.

[Resultaat schriftelijke ondervraging – respondent 1](#)

[Resultaat schriftelijke ondervraging – respondent 2](#)

[Resultaat schriftelijke ondervraging – respondent 3](#)

[Resultaat schriftelijke ondervraging – respondent 4](#)

[Resultaat schriftelijke ondervraging – respondent 5](#)

[Resultaat schriftelijke ondervraging – respondent 6](#)

[Resultaat schriftelijke ondervraging – respondent 7](#)

[Resultaat schriftelijke ondervraging – respondent 8](#)

[Resultaat schriftelijke ondervraging – respondent 9](#)

Bijlage 6 – verslagen resultaten interviews

Interview 1 duurzaam werkgeverschap

15 juli 2022

Student international business

Wat zoek je in een toekomstige baan?

Wat trekt voor de respondent:

- Internationaal aspect: werken bij een organisatie in het buitenland of waar grote diversiteit is;
- Een organisatie waar je je breed kan oriënteren;
- Een organisatie waar je de mogelijkheid krijgt om een kijkje te nemen bij verschillende afdelingen.

Vraag: Wat zijn must-haves voor je toekomstige baan?

- Goed gevoel bij het bedrijf, sfeer en gezelligheid zijn daarbij belangrijk;
- Niet te formeel, er moet ruimte zijn voor een informeel praatje. Maar daarbij is het wel belangrijk om samen te presteren;
- Informele momenten (samen lunchen, bedrijfsuitjes);
- Welkom worden geheten door nieuwe collega's;
- Open cultuur waarbij goede communicatie key is. Straight tot the point, maar wel opbouwend in bijvoorbeeld feedback;
- Ruimte om je mening te geven: wanneer je voelt dat dit kan zonder dat je hier op afgerekend wordt zul je dit ook eerder doen;
- Teamgevoel;
- Samen komen tot een prestatie, gezamenlijk werken naar een doel;

- Groeimogelijkheden: niet alleen binnen het bedrijf, maar ook persoonlijk (trainingen, workshops gericht op persoonlijkheid en skills);
- Doorgroei mogelijkheden binnen het bedrijf voor uitdaging en motivatie;
- Flexibiliteit: thuis werken en flexibele werktijden (niet per se 9 to 5) + vakantiedagen;
- Vertrouwen in de medewerkers door leidinggevenden en werkgever (dit laat je als werkgever volgens de respondent ander andere zien door flexibiliteit te bieden in bijvoorbeeld werkuren);
- Team dat past bij je leeftijd (niet dat je veruit de oudste of juiste jongste werknemer bent);
- Internationale aspecten;
- Balans in werk privé: niet alleen in vrije tijd, maar je moet op je werk ook over privé kunnen communiceren;
- Werktijden het liefst tussen 8 en 7 in verband met werk-privébalans. Vooral gezien de sociale component (je wilt vrij zijn wanneer anderen dat ook zijn);

Vraag: wat zijn nice-to-haves voor je toekomstige baan?

- Reiskosten vergoeding;
- Boven modaal salaris;
- Maaltijdvoorziening op je werk;
- Sportschool vergoeding

Vraag: Wat zijn no-go's in een baan?

- Heel hiërarchisch. Communicatie en relatie zijn twee kanten op en niet een eenrichtingsverkeer van boven naar beneden;
- Lage werkdruk, achterover hangen om je werkdag vol te maken;

- Controlerende werkgever: eigen verantwoordelijkheid staat centraal. Het motiveert niet wanneer je geen verantwoordelijkheid kan nemen;
- 9 to 5 mentality: wanneer het werk af moet nog even doorzetten tot het resultaat behaald is. Dit geldt voor het hele team (niet weg voordat het werk af is).
- Extreem hoge werkdruk: elke dag overwerken (balans in werk en privé is belangrijk).
- Competitie op werk: presteren is een teamprestatie en je wilt niet concurreren om dit te behalen. Je wilt elkaar versterken;

Interview 2 duurzaam werkgeverschap

15 juli 2022

Student Tourism Management

Wat zoek je in een toekomstige baan?

De student heeft ambitie om in horeca en eventing te gaan werken. Hoe dit precies invulling moet krijgen heeft zij nog geen zicht op.

Vraag: Wat zijn must-haves voor je toekomstige baan?

- Sfeer op de werkvloer. Dit zowel met gasten als collega's. Dus daarbij horen ook je manager en je baas;
- De ruimte voor feedback. Dat betekent dat er aandacht wordt besteed aan het geven van positieve feedback naar medewerkers, maar dat er ook ruimte is voor het geven van wat meer negatieve feedback naar anderen toe.
- Doorgroeimogelijkheden. Het is zonde om op één positie te blijven zitten zonder dat er verdere uitdaging geboden wordt;

- Flexibele werktijden, zodat de werk en privé situatie meer in balans is. Wanneer aan standaard tijden moet worden vastgehouden kan dit belemmerend zijn in bijvoorbeeld een relatie, wanneer een partner afwijkende werktijden heeft;
- Flexibiliteit in thuis werken en op locatie. Dit moet allebei kunnen;
- Er moeten doorgroeimogelijkheden aanwezig zijn in combinatie met scholing. Daarmee wordt bedoeld dat er bijvoorbeeld voordat een medewerker doorgroeit scholing wordt aangeboden om beter voorbereid te zijn op de nieuwe functie of om juist die overstap te kunnen maken;
- Beloning voor loyaliteit. Als medewerker kan je vele kanten op. Wanneer je kiest om bij een organisatie te blijven mag je hier ook best voor beloond worden;
- De werkgever kijkt welke potentie ik heb als werknemer en speelt daar op in door taken toe te wijzen die hierbij aansluiten;
- Vertrouwen is belangrijk. Het vertrouwen krijgen van je baas of directe leidinggevende om bijvoorbeeld zelf je tijd in te delen of zelfstandig taken uit te voeren;
- Niet alleen maar op kantoor zitten. Het direct in contact staan met de gast is juist een van de aspecten die het werk zo waardevol maakt;
- Geen hiërarchie, maar juist gelijkheid op de werkvloer.
- Een goede communicatie met je leidinggevende over de dagelijkse gang van zaken, wijzigingen en andere zaken;
- Veiligheid op werk. Dit houdt in dat de medewerker beschermt wordt en dat opgestaan wordt voor hem/haar. Een specifiek voorbeeld hiervan voor de horeca is dat het niet moet zijn dat de gast altijd gelijk heeft ten opzichte van de medewerker. De gast is niet altijd koning;
- De organisatie heeft een duidelijke doelstelling en een visie op hoe die doelstelling behaald kan worden. Aan de hand van die

processen wordt ook leiding gegeven, zodat die richting voor iedereen duidelijk is;

- Balans in structuur en flexibiliteit: niet iedere dag hetzelfde, maar er moet wel organisatie zijn. er moet een pad gevolgd worden;
- Reflecteren op de dag/werkweek samen met collega's om van elkaar te leren. Het reflecteren in teamverband is daarbij erg belangrijk.
- Successen vieren en dalen in werk met elkaar bespreken. Zowel tussen collega's als tussen werknemer en leidinggevende;
- Respect naar elkaar toe op de werkvloer en het kunnen vertrouwen op je collega's;
- Salaris. Dit moet voldoende zijn voor levensonderhoud, omdat dit bijdraagt aan een goede werk-privébalans;
- Tot slot is het belangrijk om privé zaken kwijt te kunnen op de werkvloer, tot op een bepaalde hoogte. Niet alles hoeft besproken te worden, maar door de persoonlijke situatie verduidelijken ontstaat er soms in situaties meer vertrouwen en/of begrip.

Vraag: wat zijn nice-to-haves voor je toekomstige baan?

- Personeelsuitjes zijn een leuke toevoeging in het werk. Het is direct ook een manier van teambuidling en je leert collega's op een andere manier kennen, zodat je gemakkelijker met hen om kunt gaan door wederzijds begrip;
- Gratis eten op het werk (kan ook betaald pauze zijn);
- Focus op de gezondheid van medewerkers;
- Duurzaamheidsvisie binnen het bedrijf;
- Massage op het werk wanneer het om zwaarder lichamelijk werk gaat.

Vraag: Wat zijn no-go's in een baan?

- Geen ruimte voor humor/grapjes;
- Altijd in dezelfde salarisschaal zonder dat daar ruimte is voor verhoging;
- Veel autoriteit. Daarnaast is het wel weer belangrijk dat er een mate van structuur is;
- Wanneer werk en privé niet in balans zijn. Vrije tijd is belangrijk en er moet dan geen druk zijn om toch aan de slag te gaan;
- Te lage werkdruk, er moet een beetje vuur in het werk zitten om gemotiveerd te blijven.

Interview 3 duurzaam werkgeverschap

11 november 2022

Student Tourism Management

Wat zoek je in een toekomstige baan?

Na stage wil de respondent doorgaan in de organisatie, maar dan in een vaste baan. Wat trekt in de huidige baan is het onderwerp gastbeleving: het uitwerken van concepten als storytelling. Daarnaast lijkt het de respondent interessant om bezig te zijn met marketing.

Vraag: wat zijn must-haves voor je toekomstige baan?

- Reisvergoeding/bedrijfsauto, wanneer er veel reizen bij het werk komt kijken;
- Fatsoenlijk salaris. Weet niet precies te benoemen hoeveel dit is, maar wel belangrijk dat het voorzien in levensonderhoud;
- Het inzetten en toepassen van je bestaande kennis en daarnaast ook door kunnen ontwikkelen;

- Ruimte voor persoonlijke verhalen op de werkvloer, zodat rekening gehouden kan worden met persoonlijke omstandigheden;
- Oplossend vermogen binnen de organisatie. Er wordt eerst gekeken hoe zelf zaken op te lossen, maar er moet ook ruimte zijn om dit met collega's of werkgever te bespreken en in gezamenlijkheid op te lossen;
- Goede werksfeer is belangrijk. Dit doe je door het hele team te leren kennen, activiteiten met elkaar te ondernemen na het werk, teamuitjes en door een sfeer te creëren waar collega's voor elkaar klaarstaan.
- Ruimte voor vragen en het geven van begeleiding. Dit kan in de vorm van bijvoorbeeld een vaste sparringpartner.
- Uitjes in werk ten behoeve van je ontwikkeling. Dat betekent dat je de kans krijgt om eens te kijken bij organisaties die gerelateerd zijn aan het bedrijf waar je werkt;
- Open communicatie op de werkvloer. Dat betekent dat er ruimte is voor gesprekken en dat mensen elkaar vertrouwen;
- Rolverdeling, er is een duidelijke rolverdeling op de werkvloer en er wordt samengewerkt naar een gezamenlijk doel. Zo weet je ook naar wie je toe moet stappen wanneer je een probleem hebt in werk;

Vraag: wat zijn nice-to-haves voor je toekomstige baan?

- Gezamenlijke afsluiting van de werkweek, bijvoorbeeld in een vrijdagmiddagborrel;
- Indien mogelijk het gebruikmaken van de faciliteiten die het werk biedt in je privé-situatie.

Vraag: Wat zijn no-go's in een baan?

- Dubbelzijdig hiërarchie: strenge hiërarchie is lastig omdat je samen zorgt voor een goed lopende organisatie en werkt met een gezamenlijk doel. Wel moeten er richtlijnen zijn voor overzicht van bepaalde medewerkers;
- Wanneer collega's niets voor elkaar overhebben;
- Op een functie gezet worden die boven je niveau zit en waarbij van je verwacht wordt dat het zomaar ingevuld wordt. Je voelt je dan gedwongen om iets te doen, maar je weet eigenlijk niet hoe dat moet. Dat brengt druk met zich mee en onzekerheid voor jou als persoon.

Bijlage 7 – analyse interviews werknemers hospitality sector

VOORBEREIDING EN VRAGENLIJST

A total of 10 interviews were conducted at 5 different companies. The interviews were originally conducted in Dutch, and later translated to English. The requirements for the interviewees were to be working in the hospitality sector in Zeeland, preferably spread out through Zeeland. This has been achieved as the interviews took place in several places throughout Zeeland. The identity of the companies and the interviewees is being kept anonymous as promised to the interviewees, to make sure they would not have to worry about loss of company data, public image or otherwise. For each interview the general company idea is mentioned (e.g. hotel, camping) and the role of the interviewee is mentioned. The interviews took place on site, usually in a meeting room or in the cafeteria.

It should be noted that while the questions remain the same throughout all the interviews, the order slightly changes after the 4th interview. Questions 9, 10 and 11 were asked after the 5th question, for the first 4 interviews. They were moved backwards in the interviews to first give the interviewees the information that comes after the first 7 background questions. They will always be referred to as questions 9, 10 and 11 in this report. These are questions 6, 7 and 8 in the interview transcriptions for interviews 1 through 4. Below is the set of interview questions that the interviewees were asked.

1. How old are you?
2. What level of education do you have?
3. What do you do for a living?

4. What motivates you to do this work / why this job?
5. Can you tell me what kind of contract you have? (0 hours, 1 year, permanent)
6. What do you think about your work?
7. Have you heard of sustainable employment? Can you tell me what comes to mind when you hear this term?

The meaning of sustainable employment was now told to the interviewees

8. Knowing this, does anything come to mind at work that you are satisfied or dissatisfied with?

Can you give examples?

9. Is it possible for you to give management your opinion on decision-making (new things) in

the workplace?

10. If frictions arise in the team at your work, how are they usually resolved?

11. Does the company offer you room to grow, for example by offering you education or

training?

12. What is your experience with talking about issues related to your well-being, mental health,

working conditions or safety at work? (Is this easy to talk about at work?)

13. Choose the 5 topics you think are most important, and the 5 least important topics, from the

list on the next page.

14. What practices would you like to see in the company?

15. Which is more desirable to you: A company that is run in an efficient, business-like manner

or a company that operates in a personal and friendly manner? Can you explain why?

ANALYSE INTERVIEWS

1. How old are you?

The age of interviewees range from 26 to 55 years old, with the average age being around 39 years old.

2. What level of education did you have?

3 out of the 10 interviewees finished only high school, 7 out of 10 interviewees finished higher education such as mbo or hbo.

3. What do you do for a living?

Of the interviewees, 9 worked at the front desk and one worked in the restaurant mainly as a cook.

4. What motivates you to do this job / why this job?

While some interviewees responded to this question with multiple answers, below is a list of motivating factors and the amount of times they were specifically mentioned when asked this question:

Liked working with people: 6

Liked the work itself: 4

Fun colleagues: 3

The job has fixed hours: 2

The challenge of the job: 1

5. Type of contract

The majority of interviewees, 6 of them, had a permanent contract, while 3 interviewees had a 1- year contract and one worked on a temporary basis, with a three-month contract. When asked if contract type mattered to them, they all responded positively saying it does matter. Especially a permanent contract was mentioned as being important for getting a mortgage, mutual responsibility between employer and employee, and holding value to them.

6. How do you feel about your job?

All interviewees said they enjoyed their job. The different reasons the interviewees gave here for liking their job and how many times the answer was given are listed here:

Contact with people 2

Fun colleagues 1

Lots of different people coming in, especially during peak season 1

Pleasant working conditions 1

The challenge of the job 1

The freedom of the job 1

The responsibility the job comes with 1

Varied work 1

7. Have you heard of sustainable employment before? Can you tell me what comes to mind?

All interviewees answered no to this question. The interviewees answered the question "What comes to mind?" as follows:

(Interview 1) Sustainable, holding something in the longer term, of both parties, overall, it's hard to put into words that way but it's not necessarily sustainable in saving energy and water but how you get things done in the long term.

(Interview 2) Well to keep your people, sustainable relationships, dealing with people so that there is a sustainable relationship between employee and employer.

(Interview 3) Well if I think logically I think it's about how you run your business sustainably but if I look at your questions it's more about how you can retain your staff.

(Interview 4) Well that as an employer you want to keep your staff so how you should treat them.

(Interview 5) It seems to be about making sure employees are permanent, making sure people don't leave en masse after a short time.

(Interview 6) Sustainable Employer that sounds like you are an employer in a sustainable way so with the environment but I don't think that's it so no idea.

(Interview 7) Well hiring someone for the long term so how to do that.

(Interview 8) That you are in business for a long time?

(Interview 9) How you can be employed for a long time? In the sense of being with the same employer for much of your life.

(Interview 10) How to keep employees.

8. Knowing this, does anything come to mind at work that you are very happy or dissatisfied with? Can you give examples?

Points of satisfaction:

(Interview 1) Felt like they could tell their employer if something was wrong
1

(Interview 2) Felt like their employer checked in regularly to check if everything was going well

(Interview 3) Felt like their private life was being respected and that the atmosphere at work was good.

(Interview 5) Felt like there is a high degree of sustainable employment at their work, and noted that they have regular feedback moments both for their own functioning, where the company takes the employees' special and/or personal circumstances into account. This feedback moment also gives the opportunity to talk about how they find the company functioning.

(Interview 6) Felt like they were being treated well, and that if something was wrong they would just tell management.

(Interview 9) Felt like everyone is doing their best.

(Interview 10) Was satisfied, interviewee did mention being hopeful to get their permanent contract.

Points of dissatisfaction:

(Interview 4) Felt like it's hard to get time off work, though their management was working on a solution for this at the time.

(Interview 7) Felt dissatisfied with that not all their colleagues check their email in the morning.

(Interview 8) Felt like they're short on staff though they realized people are hard to come by right now.

(Interview 9) Felt like the PC's are a bit slow.

9. Are you able to express your opinion on decision making (new things) on the workflow?

All interviewees responded with that they are indeed able to voice their opinion on decision-making on the workflow. Below are their respective answers.

(1) It doesn't influence the decision, but it's certainly possible to voice your opinion.

(2) Yes (and when asked if management listens to this, they responded with "Yes" also.

(3) Yes definitely, we do get asked for our opinion of what do you think about this and what do you think if we do it this way.

(4) Oh yeah sure, some things are discussed and asked what we think about it.

(5) Yes, they do consider me their own employee here of course and there is a very approachable atmosphere.

(6) That depends on what kind of decision it is, usually they also give the reason so you know how and what but if you do not agree with something or you do not understand why they are doing something you can just say yes. It does depend on what it is, sometimes you can't say much but usually the changes are logical, fortunately. At least I think so.

(7) Yes, I can. Usually yes. Only whether something is done with it is another matter. I think they listen to us if there is something we say is not going to work.

(8) Yes definitely, it is usually asked as well. Besides the management, I am the main person responsible for the restaurant, so changes are discussed with me.

(9) Yeah sure, like I said the relationship with management is pretty casual so we can definitely voice our opinions.

(10) Yes, sometimes things are changed but not much is said about it, but usually they ask what we think.

10. When team frictions appear at your workplace, how are they usually resolved?

All interviewees said that discussing or communicating about issues is the solution to any friction, and it was mentioned multiple times that management should rarely be involved in this.

11. Does the company offer room for you to grow, for example, by giving you training?

All interviewees said that the company has a talk with them about potential trainings at least once or twice a year, and most interviewees said the company also offers specific trainings once or twice a year.

"Okay, does that happen often? That you are offered a training?"

"Yes a few times a year, it's just what you think is often." (Interview 4, lines 17 and 18)

12. What is your experience with talking about troubles related to your well-being, mental health, working conditions or safety in the workplace?

Every interviewee responded that they don't find management hard to approach, in most cases the interviewee said the manager is working close by so they can just talk to them or go to their office.

13. Choose which 5 topics you find most important, and 5 least important topics, from the list on the separate paper.

The list of topics the interviewees had to choose from for this question is:

1. Equal pay for equal work
2. Type of contract (permanent, 0 hours, etc)
3. Assistance in finding another position should something happen
4. No discrimination, to provide equal opportunities.
5. Encouragement of local employment
6. Working with suppliers/stakeholders who also promote ethical employment practices.
7. Respecting traditions or religious customs
8. Work-life balance of employees
9. Ethical policies regarding overtime
10. Paid time off and annual vacations
11. The opportunity to voice your opinion

12. Transparency: The reasoning behind decision-making is explained

13. Participation in employee organizations to improve opportunities for social dialogue. (e.g., a works council, union)

14. Training for employees on risks or emergency procedures.

15. Recording of incidents to prevent recurrence.

16. The company provides appropriate safety equipment.

17. The company avoids psychological hazards for employees that lead to stress and illness.

(Such as avoiding regular shifts, counseling or other management programs)

18. The company takes into account the needs of special groups of employees (younger workers, disabled, etc)

19. The company values career development within the organization

20. The company values diversity in the workplace

Note that when asked if the 'least important' topics were not important at all, or simply less important than the other topics, all interviewees replied that these topics are still important, just less important to them than the other topics. Some remarkable results:

- Number 9, transparency was chosen by 9 out of 10 participants as one of the 5 most important topics on the list.
- Number 2, type of contract, was chosen 6 times as one of the most important topics, but also 3 times for one of the least important topics.

- Number 8, work-life balance was chosen 4 times for both the most and for the least important topics.

14. What practices would you like to see within the company?

One interviewee said they would like to improve communication among colleagues to avoid loose ends and so everyone is on the same page. (interview 1) Three interviewees mention that they are short on staff, especially in the vacation periods so they should hire (or already are hiring) people for this (interviews 4 , 8 and 10). One interviewee mentioned that maybe the interior could use renovation (interview 6). It was also mentioned once that the computers could use replacing (interview 9). All other interviewees said they had nothing in particular they wanted to see differently in their company at that time.

15. To you, which is more desirable: A company that is run in an efficient business-like manner or a company that is working in a personal and friendly way? Can you explain why?

9 interviewees responded that they prefer a company that is run in a personal and friendly way, of whom 3 interviewees argued that a mix or balance between the two choices might be best.

1 interviewee (interview 6) said they preferred an efficient business-like manner but that a combination of the two choices would be better because "kindness is always appreciated".

Bijlage 8 – verslag denktank toerisme

Op donderdag 29 september organiseerden we bij Boulevard 17 in Vlissingen een denktanksessie over toerisme in Zeeland. 11 jongeren in de leeftijd 16 tot 24 jaar gingen met elkaar in gesprek. De groep bestond uit toerisme studenten van het MBO en HBO, maar ook uit jongeren die geen opleiding/achtergrond in toerisme hebben.

De jongeren werden ingedeeld in drie groepen. Ze werden bijgestaan door gedeputeerde Dick van der Velde, Diana Korteweg Maris en Marije Noordhoek (HZ kenniscentrum Kusttoerisme), Rosemarijn de Jong (HISWA-RECRON), Anne de Kam (hotel Villa Magnolia), Melissa Geerse-Poppe (mini-camping Innerduyn) en Inge Monteyne (Provincie Zeeland).

De denktanksessie startte met een aantal stellingen en algemene vragen via Mentimeter. Op deze manier kregen we meteen een beeld over de mening van jongeren. Vervolgens gingen de jongeren in groepen met elkaar aan de slag. De denktanksessie bestond uit twee onderdelen. Het thema van het eerste onderdeel was: **bestemming Zeeland 2030**. De jongeren dachten bij dit onderdeel na over hun ideaalplaatje voor het toerisme in Zeeland in 2030. Aan de hand van subvragen gingen de jongeren samen met een gespreksleider brainstormen en in gesprek over dit onderwerp. Het thema van het tweede onderdeel was: **arbeidsmarkt**. Bij dit onderdeel gingen de jongeren in gesprek en bedachten ze ideeën over wat in hun ogen een werkgever/sector aantrekkelijk maakt als werkgever.

Aan het einde presenteerde ieder groepje haar bevindingen en ideeën.

SAMENVATTING OPGEHAALDE IDEEËN

Bestemming Zeeland 2030

- Juiste balans qua toerisme. De jongeren willen de toeristen spreiden over de provincie. Nu zijn de toeristen vooral te vinden in Walcheren, Domburg, Middelburg, Zoutelande en de Kop van schouwen. Hierbij moet er ook gekeken worden of de toeristen verspreid kunnen worden over de zomer en winter. Dit omdat er in de zomer nu veel personeelstekort is. Door het te spreiden heb je geen 'seizoenspersoneel';
- Er is behoefte aan meer voorzieningen om voor jongeren aantrekkelijk te blijven;
- Minder verkeersdruk. Vanwege de toeristen sta je vaak in de file. Het openbaar vervoer moet goed op orde zijn;
- Aandacht voor natuur. Als het druk is kan je overlast krijgen van toeristen in natuurgebieden;
- Zorgen voor een goede balans tussen voorzieningen en het aantal toeristen. Er moeten verschillende type accommodaties komen zodat er voor ieder wat wils is.

Arbeidsmarkt

- Diversiteit op de werkvloer
- Goede arbeidsvoorwaarden
- Leuke collega's en goede sfeer
- Respect
- Goed salaris
- Betrokken bij de organisatie
- Doorgroeimogelijkheden
- Regelmaat in werkrooster en goede werktijden

IDEEËN EN BEVINDINGEN VAN DE DRIE AFZONDERLIJKE GROEPEN

Groep 1 - begeleiders Diana en Rosemarijn

Bestemming Zeeland 2030

Een juiste balans qua toerisme in Zeeland vindt deze groep het belangrijkste. De balans heeft betrekking op de toerist zelf, de inwoner, de ondernemer en de provincie.

Ze vinden toerisme cruciaal voor Zeeland. *Maar de vraag is, wanneer is het genoeg?* In hoeverre kan de capaciteit (van bijvoorbeeld faciliteiten en infrastructuur) het aan. De een uit het groepje zegt: de ondernemer wil altijd meer. De ander was het daar niet altijd mee eens. De inwoner moet het doen met 4 maanden drukte, de rest van het jaar is het rustig. De ander vond weer dat het seizoen zich verlengt. Dat als er geen stop op wordt gezet, het toerisme het hele jaar doorgaat. Dan is er uiteindelijk geen rust meer voor de inwoner. De vraag is dan hoe je het gaat aanpakken, ga je andere gebieden promoten? En neem je daarmee de druk van de huidige bestemmingen weg? En zijn inwoners van de nieuwe bestemmingen het wel eens dat ze de nieuwe bestemming zijn?

Ga je toerisme verminderen of de groei stoppen?

Als je de groei wil stagneren of verminderen, moet je daarmee aan de slag. Het raakt op gegeven moment vol. Je komt iedere keer terug op het woord balans. Wanneer vind je de juiste balans.

Arbeidsmarkt

Werken in toerisme heeft voor en nadelen:

- Diversiteit op de werkvloer en het gastencontact is interessant
- Minder leuk dat je ondergewaardeerd wordt als werknemer
- Heel hard werken tijdens drukte en in het hoogseizoen

- Goede werkgever focust voornamelijk op teamwork en gelijkwaardigheid
- De machtsverhouding die er soms heerst, maakt dat het werk niet leuk is. Goede werksfeer en respect zijn belangrijk.

Hoe wordt werken in toerisme gezien?

Vooraf bediening en receptie worden vaak gezien als bijbaan. Lastig om daar vast personeel in te vinden. De banen achter de schermen zoals het ontwikkelen van toerisme, beleid, reserveren, marketing en schoonmaak worden minder gezien als bijbaan en kunnen het hele jaar door worden gedaan. Maar men denkt daar echter minder snel aan bij een baan in toerisme.

Als HBO-student zijn er in Zeeland weinig uitdagende HBO-functies zijn, omdat Zeeland voornamelijk gebaseerd is op familiebedrijven. Je hebt minder grote bedrijven, behalve Roompot maar die hebben een minder goed imago.

Een ondernemer mag wel vaker op school komen en andersom ook. Op deze manier verklein je de afstand tussen elkaar. Beiden krijg je een leerzame ervaring. Je hebt als bedrijf veel meer de mogelijkheid om studenten te werven. Dit kan bijvoorbeeld ook door meer stageplaatsen aan te bieden.

Waar zoeken jongeren naar een baan?

Ze zoeken veel banen via social media of studenten gaan gericht zoeken. Vraag is alleen of bedrijven daar invloed op hebben.

Groep 2 – begeleiders Anne en Marije

Bestemming Zeeland 2030

Belangrijke aandachtspunten visie 2030:

- Het zou mooi zijn als je bezoekers kan spreiden over de provincie. Nu zijn de toeristen vooral te vinden in Walcheren, Domburg, Middelburg, Zoutelande en de Kop van schouwen en Zeeuws Vlaanderen aan de kust. Die plekken zijn ontzettend druk en hier loopt het seizoen vaak langer door. Het zou heel mooi zijn als je dat wat meer zou kunnen spreiden. Maar hoe je dat kan doen, was het groepje nog niet over uit. De meeste mensen komen voor de kust, zeker de Belgen en de Duitsers.
- Er is behoefte aan meer voorzieningen om voor jongeren aantrekkelijk te blijven, bijvoorbeeld festivals. De vraag is of de lokale bevolking hierop zit te wachten.
- Minder verkeersdrukte. Vanwege de drukte van de toeristen sta je vaak in de file. Openbaar vervoer moet goed op orde zijn.
- Aandacht voor natuur. Als het druk is kan je overlast krijgen van toeristen in natuurgebieden. Bijvoorbeeld verstoring van wild, afval dat achtergelaten wordt.
- Balans tussen voorzieningen op peil houden en de balans in het aantal toeristen dat daar komt.
- Verschillende accommodaties zodat er voor ieder wat wils is (camping, hotels, vakantiehuisjes).

Arbeidsmarkt

- Goede sfeer op de werkvloer
- Goed salaris
- Normaal contact met je werkgever, duidelijk afspraken wanneer je wel en niet kan
- Goede band met collega's

- Een baas die betrokken is bij de organisatie en betrokken bij collega's
- Korte lijnen, goede communicatie met de baas
- Garantie op werk het gehele jaar
- Doorgroeimogelijkheden
- Reizen in het werk
- Mensenwerk is een aantrekkelijk aspect
- Overzicht van wat er allemaal is om het aantrekkelijk te maken
- Diversiteit, etniciteit
- Regelmaat en voorspelbaarheid door middel van een rooster
- Het imago verbeteren van horeca. Horeca staat nu erg negatief bekend. Bij een positief imago zullen meer mensen de sector interessant vinden om in te werken.

Groep 3 – begeleider Melissa

Bestemming Zeeland 2030

De groep kijkt positief naar toerisme naar Zeeland. Ze vinden het wel beter om toeristen meer te verspreiden over de zomer en winter. In de zomer is er veel personeelstekort. Door het te spreiden heb je geen seizoenspersoneel.

De groep vindt dat er veel toeristen zijn, maar niet teveel. In Cadzand-Bad is zie je wel veel hoogbouw door het toerisme en daarom gaan mensen eerder naar bijvoorbeeld Groede of Nieuwvliet.

Arbeidsmarkt

Hoe de branche aantrekkelijk maken:

1. Financiële compensatie
2. Werkplezier, klantcontact. Het is tenslotte mensenwerk

3. Leuk team, goede werktijden en de periode waarin je werkt moeten wel aantrekkelijk blijven. Zeker in de zomer als je vrienden allemaal vrij zijn

Imago van toerisme

Ze herkennen zich in het imago. Werkdruk is hoger in de horeca. Veel mensen werken 's avonds. Communiceren en een goede relatie opbouwen met collega's is belangrijk.

Verschillende functies in de sector

Er komt veel kijken bij het werk in toerisme. Je hebt bijvoorbeeld de afwassers, maar ook bediening, HR, leveranciers, marketing, communicatie projectontwikkelaar, adviseurs etc.

Hoe zou het personeelstekort opgelost kunnen worden?

Werkplezier, fijne collega's en betere financiële compensatie. Daarnaast ook betere werktijden.

Welke social media kanalen gebruiken ze voor het zoeken van werk?

Ze zoeken niet echt via sociale media, gaat vaak via mond-tot-mond reclame.

Strandfilter applicatie

Het groepje had nog een leuk idee voor een applicatie: de strandfilter app. Iedereen heeft behoefte aan een ander type strand. Zo zijn er mensen die naar een rustig strand willen, een strandbedje willen huren, naar een druk strand, behoefte hebben aan een parkeerplaats in de buurt, of dichtbij een strandpaviljoen en wat voor paviljoen dan? Wanneer de strandpaviljoens open zijn moet ook in de app staan en zaken zoals wanneer het eb en vloed is ook. In coronatijd bestond er al een druktemeter voor strandtijden, moet weer terugkomen.

Bijlage 9 – verslag medewerkersbijeenkomst Schouwen-Duiveland

Verslag opgesteld door New Business Lab

Bijeenkomst: Medewerkersbijeenkomst duurzaam en goed werkgeverschap Schouwen-Duiveland

Datum: 14 juni 2022

Op 14 juni 2022 was de vijfde sessie in het kader van de werkgroep 'Goed en duurzaam werkgeverschap' bij Strandpaviljoen De Haven van Renesse in Renesse. We spraken met medewerkers van de verschillende hospitality-bedrijven op Schouwen-Duiveland over wat zij van de menukaart vinden die hun werkgevers ontwikkeld hebben.

Verslag:

Wat spreekt je het meeste in de menukaart aan?

- Werkgeluk!
- Geluk is het gevolg van de andere G's: gezondheid, groei, geld
- In de werving de G van geluk inzetten als 'trekker'

Wat zou je op de menukaart willen aanvullen?

- Duidelijke belofte over roostering: 2 maanden voorruit is je rooster bekend. Dan weet je

bijvoorbeeld dat als je overdag werkt dat je 's avonds kunt sporten. Of je kunt privé tenminste afspraken plannen.

- Groei: dit zou breder dan 'horeca' moeten zijn!

- Toevoegen: werkenergie/werksfeer! Aan ons werk zit ook een sociaal aspect! (Gastcontact en samenwerken met collega's)
- Toevoegen: wij investeren in ons vaste team: waardering, aandacht, complimenten, beloning (iets met kerst), functioneringsgesprekken.
- Toevoegen: vertrouwenspersoon.
- Toevoegen: iets over werkdruk, stress op de werkvloer voorkomen, de balans tussen het aantal gasten en het aantal medewerkers in de gaten houden.

Algemene reactie op de menukaart:

- Reacties op de sportpas lopen uiteen: het wordt zowel als nuttig/positief ervaren, als niet zo van toegevoegde waarde.
- Let op: zorg er wel voor dat beloftes worden nagekomen! Op school zijn workshops beloofd, maar die zijn uiteindelijk niet/nauwelijks aangeboden.
- Menukaart per bedrijf?
- Kunnen wij met elkaar ook kernwaarden benoemen? En dan samengevat als een aansprekende afkorting zoals bijvoorbeeld: D.R.I.V.E Het is namelijk belangrijk dat we allemaal naar hetzelfde doel toewerken, de neuzen dezelfde kant op.

Wat maakt het vak en werken in jullie bedrijf superleuk?

- Wij werken met een vast team
- Er is oog voor de medewerkers
- Er wordt goed begrepen hoe je jonge mensen kunt binden: er is ruimte om ook eens naar een

festival te kunnen, of om eens een avondje vrij te zijn. Hierdoor hebben wij voldoende collega's waardoor het voor iedereen prettiger werken is.

- Het gastcontact
- Afwisselend werk binnen het bedrijf
- Er is goede werkenergie! Je krijgt ook energie van het contact met collega's en gasten!
- Collega's die ook passie voor het werk/vak hebben
- Duits kunnen spreken
- Gasten het hele verblijf door blijven zien
- Gasten tevredenstellen
- Flexibiliteit
- Er samen met gasten een feestje van maken

Wat kan beter aan het vak of het werken in jullie bedrijf?

- In de beeldvorming hebben wij er last van als binnen andere bedrijven altijd het randje opgezocht wordt.
- Het enthousiasmeren van het team.
- Meer samen lol maken, met elkaar plezier hebben.
- In een tijd van personeelstekorten duidelijke keuzes maken om de werkdruk voor iedereen acceptabel te houden. Bijvoorbeeld een x aantal gasten per 15 minuten toelaten, of er soms voor kiezen delen van het terras niet te openen. Dit hoeft niet per se tot een lagere omzet te leiden; een gast die je meer aandacht kunt geven zal ook meer uitgeven.

- Duidelijke communicatie over veranderingen in het bedrijf. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een nieuw menu of andere wijzigingen.
- Meer aandacht voor elkaar.
- Meer aandacht voor het feit dat medewerkers structuur en duidelijkheid willen. Vooral als het om roostering gaat.
- ZZP-ers kunnen veel sneller aangeven wanneer zij wel/niet kunnen werken. Vergeet het het vaste team niet en voorkom dat ZZP-ers in het rooster de krenten uit de pap kunnen halen.
- Inwerken van nieuwe collega's.
- Laten zien wat de doorgroeimogelijkheden zijn.
- Vastigheid bieden, zodat je privé ook kunt plannen. Per persoon kijken wat de mogelijkheden in het rooster zijn.

Hoe zouden we het vak leuker kunnen maken voor nieuwe talenten?

- Leuke uitjes aanbieden. Bijvoorbeeld naar de Hanos, of de allerbste slager uitnodigen die een workshop geeft. Het is juist leuk om dit met de collega's uit alle bedrijven te doen.
- Laat vooral aan potentieel nieuwe mensen zien wat je te bieden hebt/beloofd. Niet: "wij vragen...", maar: "wij bieden..." (vaste uren, vaste dagen?)

Hoe zou je de afspraken van deze menukaart willen controleren?

- Maak iemand binnen het bedrijf verantwoordelijk, stel een ambassadeur aan. Dit doet recht aan het feit dat ieder bedrijf anders is.
- Ontwikkel een checklist die de ambassadeur kan gebruiken om te checken of de eigen werkgever aan de voorwaarden voldoet.

- Breng periodiek alle ambassadeurs bij elkaar (ambassadeurspool). De ambassadeurs kunnen van elkaar leren of elkaar om hulp vragen.

- De ambassadeurs zouden ook bij elkaar kunnen controleren

- Stuur (eens per jaar?) een poll naar alle medewerkers van de deelnemende bedrijven met vragen over hoe zij vinden dat het gaat.

Wat moet er gebeuren als een ondernemer er niet aan (kan) voldoen?

- Er moet wel gecontroleerd worden, de vrijblijvendheid moet er echt af.

- Maar, het draait wel om samenwerken. Daarom zou je vooral vanuit een positieve insteek moeten werken: van elkaar leren. Bijvoorbeeld op het gebied van roostering.

Andere ideeën en/of opmerkingen?

- Ontwikkel en organiseer een training modern werkgeverschap. Een belangrijk onderdeel hiervan zou ook wet- & regelgeving moeten zijn.

- Let goed op de spreiding van de ondernemers die meedoen, niet vanuit één deel van het eiland.

- Weekenden vrij is niet voor alle ondernemers haalbaar. Opmerking daarbij: doordat ondernemers per 'G' zelf kunnen kiezen aan welke 3 onderdelen (beloftes) zij kunnen voldoen, is het mogelijk om deze belofte niet 'aan te vinken'.

Waar moeten wij rekening mee houden bij het verder brengen van de menukaart?

- Maak deze samenwerking en de afspraken/beloftes zichtbaar. Bijvoorbeeld door het

klavertje vier en/of de beloftes op de gevel en de menukaart van ondernemers te zetten. Maar ook op de websites en bij vacatureteksten.

Tot slot...

- Leuk om collega's van andere bedrijven te ontmoeten

- We zijn benieuwd naar het vervolg!

- Leerzaam om hierbij te zijn

- Ik ben enthousiast over dit idee

- Laten we het ook op een mooie manier promoten, ook samen met de gemeente

- Ik hoop dat ik er meer van ga zien!

- Leuk om van elkaar te horen

- Een zinvolle sessie

- Deze aanscherping was goed!

- Erg leuk, ik heb veel gehoord!

- Ik hoop er snel iets over te lezen in de PZC

- Dit is een belangrijke stap voor de hospitality op Schouwen-Duiveland!