“Zeewater door de aderen”

Resultaten sectoronderzoek duurzame inzetbaarheid in de zeescheepvaart 2017-2018

“Zeewater door de aderen”

Resultaten sectoronderzoek duurzame inzetbaarheid in de zeescheepvaart 2017-2018

NAUTILUS INTERNATIONAL

Stichting Scheepvaart

KVNR

factorvijf

F5

Het bestuur van de Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Zeescheepvaart en het bestuur van de Stichting Zee-Risico 1996 gaven Factor Vijf Organisatieontwikkeling in 2017 de opdracht tot het uitvoeren van een sector-onderzoek naar duurzame inzetbaarheid (DI) in de zeescheepvaart. Dit is het eindrapport waarin de resultaten en bijbehorende aanbevelingen worden gepresenteerd. In dit rapport gaan we eerst in op de aanleiding van het onderzoek en beschrijven we wat duurzame inzetbaarheid is. Na presentatie van de onderzoeksvragen, de onderzoeksopzet en de respons, geven we de belangrijkste resultaten van het onderzoek weer. We sluiten af met tien conclusies en aanbevelingen voor werkgevers en zeevarenden en vijf aanbevelingen voor de sociale partners.

Aanleiding sectoronderzoek naar duurzame inzetbaarheid van zeevarenden

Maatschappelijke trends, zoals het verhogen van de AOW-leeftijd, toenemende digitalisering en een veranderende samenstelling van de arbeidsmarkt, maken duurzame inzetbaarheid tot een actueel maatschappelijk thema. Daarnaast kent de zeescheepvaart een aantal sector-specifieke DI-uitdagingen zoals: de zwaarte van het werk, het langer van huis zijn, het werken in regelmatig wisselende bemanningssamenstelling en een verscheidenheid aan nationaliteiten aan boord. Deze maatschappelijke trends en sectorspecifieke uitdagingen waren redenen om met werkgevers en werknemers samen te onderzoeken wat er binnen de zeescheepvaart nodig is om productief en gezond te kunnen (blijven) werken en om goed gekwalificeerd en gemotiveerd personeel te hebben en te houden. Ook in economisch minder gunstige tijden.

Duurzame inzetbaarheid: een breed begrip

Duurzame inzetbaarheid is "*het vermogen om je huidige werk te houden en, indien nodig of gewenst, ander werk elders te krijgen*" (Rothwell & Arnold, 2007)[1]. Duurzame inzetbaarheid gaat dus allereerst over wat iemand kan doen om te blijven werken in zijn of haar huidige baan. Die baan verandert echter continu. Om goed en met plezier te kunnen werken, nu en straks, is het voor mensen belangrijk dat ze meebewegen met de ontwikkelingen op het werk. Iemands vermogen om zijn huidige werk te houden noemen we interne inzetbaarheid. In dit onderzoek gaat *interne inzetbaarheid* over de inschatting van zeevarenden en hun werkgevers in hoeverre zeevarenden ook in de toekomst goed, gemotiveerd en gezond kunnen werken aan boord van zeeschepen.

Wanneer dit onverhoopt niet mogelijk is of als een zeevarende zelf een walfunctie ambieert, dan is het belangrijk dat zeevarenden een baan aan de wal kunnen krijgen, binnen of buiten de zeescheepvaart. De inschatting van zeevarenden en hun werkgevers in hoeverre zeevarenden in staat zijn om - als het moet of wanneer zij dit willen - een andere baan dan die van zeevarende te krijgen, noemen we in dit onderzoek *externe inzetbaarheid*.

Vier elementen dragen bij aan de interne en externe duurzame inzetbaarheid van zeevarenden: *werkplezier, vitaliteit, vakmanschap* en *verandervermogen*.
Deze vier elementen vormen, samen met interne en externe inzetbaarheid, de zes aspecten van duurzame inzetbaarheid waar we in dit onderzoek naar kijken. Deze zes aspecten staan in tabel 1 kort uitgewerkt.

Samenhangende factoren

Verschillende factoren spelen een rol bij de duurzame inzetbaarheid van zeevarenden. Denk bijvoorbeeld aan communicatie met de walorganisatie, dialoog met de leidinggevende, of sfeer en belemmeringen aan boord. Tabel 2 geeft de factoren aan die in dit sectoronderzoek zijn bestudeerd. We onderzochten hoe sterk deze factoren samenhangen met de bovenstaande zes aspecten van duurzame inzetbaarheid.

Verschillen tussen groepen

Naast factoren die algemeen samenhangen met duurzame inzetbaarheid, kunnen er ook verschillen zijn tussen groepen in hun duurzame inzetbaarheid. Maakt het voor je duurzame inzetbaarheid bijvoorbeeld uit of je een hogere of een lagere functie aan boord hebt, of je met wisselende bemanning of met een relatief vast team vaart en of je een wachtfunctie hebt of niet? Ook dit hebben we onderzocht.

[1] *Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. Personnel Review, 36, 23-41.*

Tabel 1: Zes aspecten[2] van duurzame inzetbaarheid

Aspect	Toelichting
Interne inzetbaarheid	De inschatting in hoeverre je als zeevarende in de toekomst goed, gemotiveerd en gezond kunt (blijven) werken aan boord van zeeschepen.
Externe inzetbaarheid	De inschatting om, indien nodig of gewenst, ander werk dan dat van zeevarende te vinden.
Werkplezier	De mate waarin zeevarenden trots zijn op hun vak en energie halen uit het werk op zee.
Vitaliteit	De mate waarin zeevarenden mentaal en fysiek fit zijn om te (blijven) werken aan boord van zeeschepen.
Vakmanschap	De mate waarin zeevarenden in hun huidige functie goed presteren en resultaten leveren, omdat ze beschikken over de juiste kennis en vaardigheden.
Verandervermogen	De mate waarin zeevarenden continu nieuwe kennis en vaardigheden leren en of ze wel eens een stap zetten buiten hun rederij, uitzendorganisatie of de zeescheepvaartsector ter voorbereiding op werk van de toekomst.

Tabel 2: Factoren[3] die kunnen samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van zeevarenden

Factor	Toelichting
Aandacht van de leidinggevende	Ervaren zeevarenden voldoende aandacht van hun leidinggevende aan boord?
Dialoog met de leidinggevende	Voeren zeevarenden regelmatig gesprekken met hun leidinggevende aan boord over hun werk en toekomst?
Inspraak bij het bedrijf	Ervaren zeevarenden dat hun werkgever naar hun mening vraagt en luistert?
Waardering van het bedrijf	Voelen zeevarenden waardering van het bedrijf voor hen als mens en voor hun werk als zeevarende?
Keuzeruimte	Kunnen zeevarenden zelf keuzes maken over bijvoorbeeld ontwikkelmogelijkheden of vaar- en verlofschema's?
Maatwerkafspraken	Maken zeevarenden afspraken op maat met hun werkgever over bijvoorbeeld vaar- en verlofschema's en ontwikkeling?
Functioneringsgesprekken	Hebben zeevarenden regelmatig een functioneringsgesprek met iemand van de walorganisatie?
Ontwikkelmogelijkheden	Ervaren zeevarenden voldoende mogelijkheden om zich te ontwikkelen, bijvoorbeeld via niet-verplichte opleidingen/trainingen?
Communicatie met de walorganisatie	Hoe verloopt de communicatie met de walorganisatie: is er bijvoorbeeld regelmatig contact, worden afspraken over aan- en afmonsteren nagekomen en ervaren zeevarenden begrip vanuit de walorganisatie?
Werkdruk	In welke mate ervaren zeevarenden werkdruk?
Belemmeringen aan boord	Hebben zeevarenden last van belemmeringen aan boord, bijvoorbeeld verstoring van hun rusturen, administratieve taken of zware werkomstandigheden zoals trappen lopen en zware gewichten tillen?
Niet-pesten	In hoeverre is er sprake van een werkomgeving waarin *niet* wordt gepest?
Fatigue	Hebben zeevarenden aan boord last van ernstige vermoeidheid?
Sfeer aan boord	Hoe ervaren zeevarenden de sfeer aan boord?

[2] *De zes aspecten van duurzame inzetbaarheid zijn gemeten op een 4-puntsschaal waarbij 1 = 'ik ervaar dat nooit' en 4 = 'ik ervaar dat altijd'.*
[3] *De samenhangende factoren zijn gemeten op een 4-puntsschaal waarbij 1 = 'ik ervaar dat nooit' en 4 = 'ik ervaar dat altijd'.*

Onderzoeksvragen

Het sectoronderzoek geeft antwoord op de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe is het op dit moment gesteld met duurzame inzetbaarheid in de zeescheepvaart?
2. Welke factoren spelen een rol bij de duurzame inzetbaarheid van zeevarenden?
3. Welke voorzieningen hebben werkgevers en werknemers al getroffen om duurzame inzetbaarheid te verhogen?
4. Hoe kan de duurzame inzetbaarheid van zeevarenden worden vergroot, het liefst op een kosteneffectieve manier?

Onderzoeksmethode

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode april 2017 - maart 2018. Onderzoekers van Factor Vijf voerden allereerst een documentenanalyse uit. Vervolgens hielden zij drie groepsinterviews met werkgevers. Hier namen in totaal 12 werkgevers aan deel. Factor Vijf interviewde 20 (oud-)zeevarenden tijdens vier groepsinterviews. Eén werkgever en één zeevarende zijn telefonisch geïnterviewd. Factor Vijf was aanwezig op de Dag van de Zeevarende 2017, waar onder andere werd gesproken met de Vereniging Maritiem Gezinskontakt. En Factor Vijf deed observatieonderzoek tijdens een 24-uurs vaart met Stena Line, van Hoek van Holland naar het Engelse Harwich en terug. Tijdens deze vaart kregen de onderzoekers een rondleiding op het schip, van machinekamer tot passagiersverblijven. Ook hadden zij de mogelijkheid om circa 15 zeevarenden aan boord te interviewen over hun werk, hun werkomstandigheden en hun ideeën ten aanzien van duurzame inzetbaarheid van zeevarenden.

Op basis van de inzichten uit de documentenanalyse, de groepsinterviews en het observatieonderzoek zijn twee vragenlijsten opgesteld: één voor zeevarenden en één voor werkgevers. Deze vragenlijsten zijn via een digitaal portal aangeboden aan beide doelgroepen. De zeevarenden en werkgevers kregen, na afloop van hun vragenlijst, direct een aantal persoonlijke tips om te werken aan hun eigen inzetbaarheid, respectievelijk die van hun zeevarenden. Tijdens de Voorlichtingsdag van de Stichting Scheepvaart, op 4 december 2017, presenteerde Factor Vijf de tussentijdse resultaten. Op 11 april 2018 presenteerde Factor Vijf de eindconclusies en aanbevelingen van het sectoronderzoek aan vertegenwoordigers uit de sector.

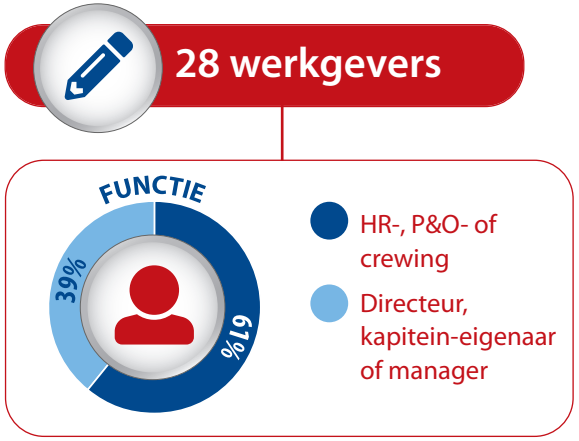
Het onderzoek is begeleid door een stuurgroep bestaande uit een afvaardiging van Nautilus International, de Koninklijke Vereniging van Nederlandse Reders (KVNR) en Stichting Scheepvaart.

Respons enquête

In de periode van 1 september 2017 tot 1 februari 2018 zijn zeevarenden geattendeerd op het onderzoek via nieuwsbrieven, via een artikel en advertenties in het weekblad Schuttevaer en via (digitale) mailingen van bijvoorbeeld de vakbond, Stichting Scheepvaart en het Bedrijfspensioenfonds voor de Koopvaardij. Een aantal werkgevers heeft het onderzoek bij de eigen zeevarenden onder de aandacht gebracht.

In totaal vulden 506 zeevarenden de vragenlijst in, waarvan 20 vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 47 jaar. Zij werken gemiddeld 28 jaar als zeevarende, waarvan gemiddeld 13 jaar in hun huidige functie. Iets meer dan de helft van hen (52 procent) heeft een HBO-(plus)opleidingsniveau; 37 procent heeft een MBO-opleidingsniveau, en 11 procent heeft een opleidingsniveau dat lager is dan MBO. 43 procent van de respondenten is kapitein. 24 procent is hoofdwerktuigkundige en 14 procent is 1e stuurman. De resterende 19 procent is verdeeld over 2e en 3e stuurlieden, 2e en 3e werktuigkundigen, matrozen, mensen die dienstverlening bieden aan passagiers, en overige functies aan boord. Van de respondenten heeft 83 procent een vast contract en 17 procent een tijdelijk contract. De overgrote meerderheid (90 procent) werkt bij een rederij; de rest via uitzend- en detacheringsbureaus. 71 procent heeft een wachtfunctie. Het merendeel van de zeevarenden (48 procent) werkt in de handels- en containervaart; gevolgd door de berging, sleepvaart en offshore (20 procent), de ferry- en passagiersvaart (17 procent) en de tankvaart (16 procent). De verhouding short sea versus geen short sea is 47 om 53 procent. De respondenten werken zowel bij (zeer) grote als (zeer) kleine werkgevers.

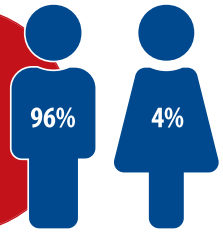
De KVNR heeft de vragenlijst verspreid onder werkgevers. Uiteindelijk vulden 28 werkgevers de vragenlijst volledig in. Hiervan waren 18 afkomstig van HR-, P&O- of crewing-afdelingen. Tien vragenlijsten zijn ingevuld door het management (directeur, kapitein-eigenaar of manager).



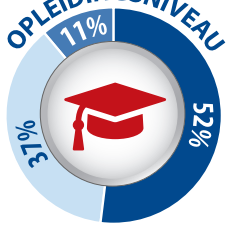
506 zeevarenden

Gemiddelde leeftijd is 47 jaar

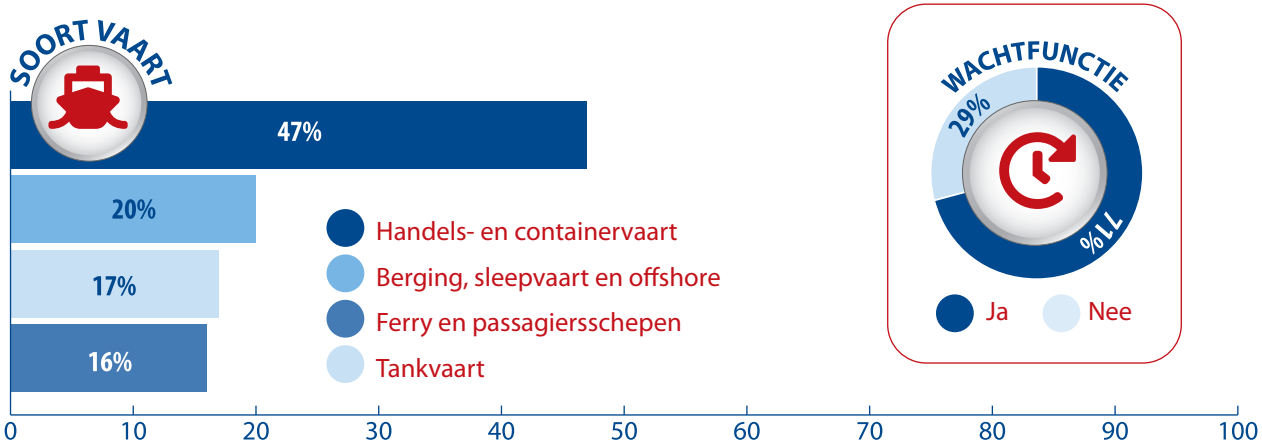
Gemiddeld 28 jaar werkzaam als zeevarende, waarvan gemiddeld 13 jaar in huidige functie



Vast
Tijdelijk



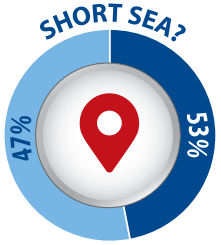
HBO/WO
MBO
Lager dan MBO



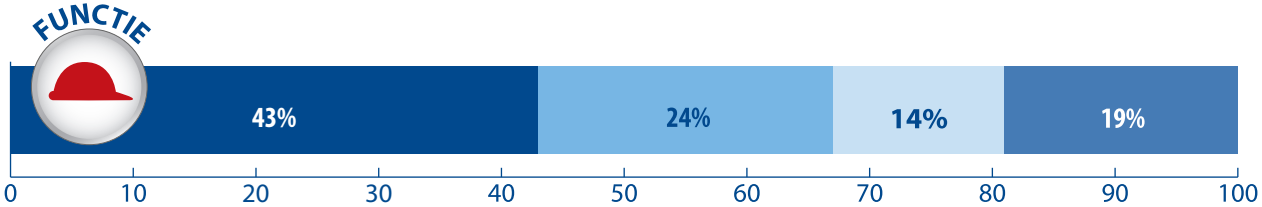
Handels- en containervaart
Berging, sleepvaart en offshore
Ferry en passagiersschepen
Tankvaart

Ja
Nee

Rederij
Uitzend- en detacheringsbureau



Short sea
Geen short sea



Kapitein
Hoofdwerktuigkundige
1e Stuurman
2e en 3e werktuigkundigen, matrozen, dienstverlening aan passagiers en overig

Hoe is het gesteld met de duurzame inzetbaarheid van zeevarenden en welke factoren hangen daarmee samen?

Voordat we de tien conclusies en aanbevelingen presenteren, geven we allereerst een kort overzicht van de belangrijkste resultaten uit de enquête.

In de vragenlijst vroegen we zeevarenden om zichzelf te scoren op de zes aspecten van duurzame inzetbaarheid. De resultaten staan in tabel 3. Deze tabel laat zien dat zeevarenden het meest positief zijn over hun vakmanschap, en het minst positief over hun baankansen aan de wal.

Tabel 3. Scores van de zeevarenden op de zes aspecten van duurzame inzetbaarheid op een schaal van 1 tot 4

Duurzame inzetbaarheid	Gemiddelde
Externe inzetbaarheid	2,8
Interne inzetbaarheid	3,0
Werkplezier	3,1
Vitaliteit	3,0
Verandervermogen	3,0
Vakmanschap	3,3

We vroegen zeevarenden ook om factoren die samenhangen met hun duurzame inzetbaarheid (zie tabel 2) te scoren. Uit tabel 4 op de volgende pagina blijkt dat maatwerkafspraken nog niet veel voorkomen in de zeescheepvaart. Verder zijn zeevarenden over het algemeen tevreden over de sfeer en vinden zij dat er weinig gepest wordt aan boord. Zeevarenden zijn gematigd positief over de keuzeruimte die ze ervaren en over de aandacht van de leidinggevende aan boord.

Minder tevreden zijn zeevarenden over de dialoog met de leidinggevende aan boord, over ontwikkelmogelijkheden en over de waardering die zij ervaren vanuit het bedrijf.

De plusjes en minnetjes in tabel 4 onder elk aspect van duurzame inzetbaarheid, geven aan of, en zo ja hoe sterk, die factor samenhangt met dat aspect van duurzame inzetbaarheid. Een + of - betekent een positieve of negatieve samenhang. Een ++ of -- betekent een *sterke* positieve of negatieve samenhang.

Twee factoren, sfeer aan boord en aandacht van de leidinggevende aan boord, springen er positief uit. Deze factoren hangen namelijk samen met alle zes aspecten van duurzame inzetbaarheid. Voor vijf van de zes aspecten is die samenhang zelfs sterk. Dat betekent dat sfeer aan boord en aandacht van de leidinggevende aan boord erg belangrijk zijn voor de inzetbaarheid van zeevarenden.

Drie andere factoren, werkdruk, fatigue en belemmeringen aan boord, hangen negatief samen met interne inzetbaarheid, werkplezier, vitaliteit en vakmanschap. Dit betekent dat hoe meer werkdruk en ernstige vermoeidheid zeevarenden ervaren en hoe meer belemmeringen aan boord er zijn, hoe lager zeevarenden scoren op deze aspecten van duurzame inzetbaarheid.

Tot slot valt op dat externe inzetbaarheid en verandervermogen minder vaak samenhangen met de onderzochte factoren dan de vier andere aspecten van duurzame inzetbaarheid. Het lijkt erop dat deze aspecten van duurzame inzetbaarheid minder gemakkelijk te beïnvloeden zijn. Of misschien zijn andere factoren, die we niet hebben meegenomen in dit onderzoek, hierop van toepassing.

Tabel 4. Scores van de zeevarenden op de samenhangende factoren, op een schaal van 1 tot 4, en de relatie van die factoren met de zes aspecten van duurzame inzetbaarheid

Samenhangende factoren	Gemiddelde	Externe inzetbaarheid	Interne inzetbaarheid	Werkplezier	Vitaliteit	Verandervermogen	Vakmanschap
Maatwerkafspraken	2,1		+	+	+		
Fatigue	2,1		- -	-	- -		-
Dialoog met de leidinggevende aan boord	2,2	+	+	+	+	++	+
Waardering van het bedrijf	2,2		++	++	++		++
Ontwikkelmogelijkheden	2,2		++	+	+		
Functioneringsgesprekken	2,3		++	++	++		++
Belemmeringen aan boord	2,3		- -	-	- -		-
Communicatie met de walorganisatie	2,4		++	++	++		++
Inspraak bij het bedrijf	2,5		++	++	++		++
Werkdruk	2,6		- -	-	- -		-
Aandacht van de leidinggevende aan boord	2,7	+	++	++	++	++	++
Keuzeruimte	2,8	+	+	++	+	+	++
Sfeer aan boord	3,0	+	++	++	++	+	++
Niet-pesten	3,4						+

Tien conclusies en aanbevelingen

Het onderzoek bestond uit een documentenanalyse, (groeps)interviews, een observatievaart en de enquête. Uit alle onderzoeksgegevens formuleerden wij tien conclusies en aanbevelingen voor de sector. Hierna volgt een samenvatting van deze conclusies en aanbevelingen. Elke conclusie met bijbehorende aanbevelingen werken we na de samenvatting verder uit.

Conclusie 1

Goede communicatie met de wal is een 'must' om zeevarende te blijven

De communicatie tussen zeevarenden en de walorganisatie lijkt vaak te verdrinken tussen wal en schip. Pak deze kloof aan. Bijvoorbeeld via periodieke gesprekken tussen zeevarenden en hun leidinggevenden over duurzame inzetbaarheid en functioneren. Spreek af wie (zeevarende en/of werkgever) welke acties neemt om vooruitgang te boeken. Houd tussentijds contact.

Conclusie 2

Zeevarenden willen vooral varen

Laat zeevarenden zoveel mogelijk zeevarende zijn. Ondersteun en faciliteer zeevarenden zoveel mogelijk met zaken die zij ervaren als 'bijzaken', zoals administratie.

Conclusie 3

De verschuivende AOW-leeftijd baart zeevarenden grote zorgen

Ga het gesprek aan over langer doorwerken. Wat is er nodig om dit mogelijk te maken? Wat kan een zeevarende daarin zelf doen en welke ondersteuning is gewenst vanuit de werkgever of de sector? Steek het hoofd niet in het spreekwoordelijke zand.

Conclusie 4

Zeevarenden schatten hun vakmanschap gemiddeld hoog in

Houd het vakmanschap van zeevarenden op peil. Werkgevers: investeer in (niet-verplichte) opleidings- en ontwikkelmogelijkheden. En zeevarenden: blijf altijd leren!

Conclusie 5

Werkgevers en zeevarenden zijn bezorgd over de toekomst van Nederlandse zeevarenden

Ga in gesprek over een 'Plan B': wat nou als je als zeevarende toch een baan buiten de zeescheepvaart zou moeten of willen vinden? Loopbaanadvies van 'neutrale' coaches kan hierbij helpen. Zeevarenden raden we aan om volop gebruik van te maken van de geboden mogelijkheden.

Conclusie 6

Zeevarenden snakken naar begrip en waardering van de wal

Begrip en waardering zijn gemakkelijk te verbeteren zonder dat het veel geld kost. Bijvoorbeeld door het geven van complimenten, over en weer, of door na het afmonsteren te vragen hoe de termijn aan boord was. Organiseer een jaarlijks event voor zeevarenden en hun partners. Of … bedenk iets anders. Maar, geef aandacht!

Conclusie 7

Belemmeringen aan boord verminderen de duurzame inzetbaarheid van zeevarenden

Blijf alert op het verminderen van belemmeringen aan boord. Deze verlagen immers de duurzame inzetbaarheid van zeevarenden, onder andere omdat ze kunnen bijdragen aan fatigue. Betrek zeevarenden bij het bedenken van oplossingen. En zeevarenden: zorg goed voor jezelf, kaart belemmeringen en fatigue aan, en kom zelf met ideeën voor verbetering.

Conclusie 8

Werkgevers wisselen sterk in wat ze doen om de duurzame inzetbaarheid van Nederlandse zeevarenden te stimuleren

Start kenniskringen waarin werkgevers kunnen leren van elkaars voorbeelden. Wissel ruimhartig kennis, informatie en fraaie praktijken uit. Leer van elkaars successen en fouten.

Conclusie 9

Voldoende bemanning aan boord is sterk bepalend voor duurzame inzetbaarheid

Wanneer meer bemanning aan boord van een schip niet mogelijk is, onderzoek dan hoe werkdruk op andere manieren verminderd kan worden. Ga als rederij en zeevarende hierover het gesprek met elkaar aan, en verken de mogelijkheden.

Conclusie 10

Werken in multiculturele en wisselende teams vraagt om aandacht

Leer samenwerken in wisselende en multiculturele teams, bijvoorbeeld via een teambuildings- of diversiteitstraining. Sta open voor andere mensen en hun ideeën en werkwijzen.

Conclusie 1

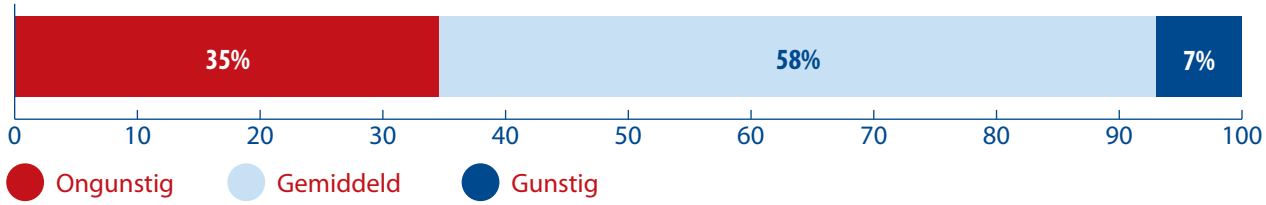
Goede communicatie met de wal is een 'must' om zeevarende te blijven

In dit onderzoek zijn we nagegaan welke factoren samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van zeevarenden. De sterkste samenhang vonden we bij de factoren communicatie met de walorganisatie en functioneringsgesprekken. Tijdige en duidelijke communicatie over bijvoorbeeld aan- en afmonsteren, het gevoel begrepen te worden door medewerkers van de walorganisatie en regelmatige gesprekken over functioneren, loopbaan en ontwikkeling, corresponderen met een positievere inschatting van zeevarenden over hun toekomst als zeevarende. Betere communicatie met de wal is ook positief voor hun werkplezier, vitaliteit en vakmanschap.

Opvallend is dat zeevarenden veel negatiever oordelen over de communicatie met de walorganisatie dan de werkgevers. Daar waar een ruime meerderheid van de werkgevers de communicatie tussen wal en schip als gunstig beoordeelt, ziet minder dan 10 procent van de zeevarenden dit zo (zie figuur 1). Werkgevers zijn hiervan op de hoogte, zo bleek uit de groepsinterviews, en proberen hier wat aan te doen. Eén werkgever geeft bijvoorbeeld aan om *"vaker schepen [te willen] bezoeken om aan boord problemen proberen te tackelen."*

Een soortgelijk beeld zien we bij de functioneringsgesprekken. Zeevarenden geven deze factor gemiddeld een 2,3 op een 4-puntsschaal. Veel zeevarenden geven aan dat ze het fijn vinden om vaker een functioneringsgesprek te voeren met hun werkgever. Een van hen verwoordde het als volgt: *"Een keer een functioneringsgesprek na 3 jaar zou fijn zijn. Doordat we vaak van schip wisselen is dit er nog niet van gekomen. Hopelijk nu met dit vaste schip wel."* Tijdens zo'n functioneringsgesprek kunnen zeevarenden een plan maken voor hun loopbaan waarin ze ook hun vitaliteit en ontwikkeling meenemen, oppert een werkgever. Zeevarenden zien het functioneringsgesprek als middel om maatwerkafspraken te maken, bijvoorbeeld over vaar- en verlofschema's, over opleidingen of over parttime werken.

Figuur 1: Oordeel zeevarenden over communicatie met de walorganisatie



Aanbevelingen

De communicatie tussen zeevarenden en de walorganisatie lijkt vaak te verdrinken tussen wal en schip. Pak deze kloof aan. Voer bijvoorbeeld een gesprekscyclus in waarbij iedere zeevarende minimaal één keer per jaar een gesprek voert met zijn of haar werkgever over duurzame inzetbaarheid en functioneren. Spreek af wie (zeevarende en/of werkgever) welke acties neemt om vooruitgang te boeken. Houd bovendien tussentijds contact.

Conclusie 2
Zeevarenden willen vooral varen

"Bij zeelui stroomt er geen bloed maar zeewater door de aderen", zei een zeevarende tijdens één van de groepsinterviews. Voor deze uitspraak kreeg hij veel bijval van zijn collega's. Uit dit citaat spreekt een passie voor het vak. Die passie zien we terug in het werkplezier dat zeevarenden ervaren.

We vroegen de zeevarenden of zij plezier hebben in hun werk, er trots op zijn en of zij bij het opstaan zin hebben om aan het werk te gaan. Hoge scores op dergelijke vragen duiden op werkplezier. Zoals blijkt uit tabel 3, beoordelen zeevarenden hun werkplezier gemiddeld met een 3,1 op een schaal van 1 tot 4. Als we kijken naar de zes aspecten van duurzame inzetbaarheid (interne en externe inzetbaarheid, werkplezier, vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen), dan is werkplezier het op-1-na-hoogst gescoorde aspect.

Werkplezier hangt sterk positief samen met een flink aantal factoren (zie tabel 4): waardering en inspraak, ontwikkelmogelijkheden, keuzeruimte, maatwerkafspraken, communicatie met de wal, sfeer aan boord en dialoog met de leidinggevende. Het hangt licht negatief samen met belemmeringen aan boord en werkdruk. Of zeevarenden varen in vaste of wisselende teams, maakt niet uit voor het werkplezier dat zeevarenden ervaren. Ook zijn er geen significante verschillen tussen type vaart en het al dan niet hebben van een wachtfunctie.

Uit de groepsinterviews, de vele e-mails die wij ontvingen, en de opmerkingen die zeevarenden plaatsten in de vragenlijst, blijkt dat het werkplezier van zeevarenden vooral afhangt van de mate waarin zij daadwerkelijk kunnen varen. Zeevarenden willen vooral graag minder bezig zijn met papierwerk (zie ook tabel 6 op pagina 19 over de ervaren belemmeringen aan boord, waarbij administratie en inspecties het hoogst scoren). Eén zeevarende geeft in zijn commentaar treffend weer wat we, in telkens iets andere bewoordingen, van veel zeevarenden - van kapitein tot bootsman - hebben gehoord: *"De trend is het schip te overladen met papierwerk. Menig zeevarende is weinig tot niet meer met het oorspronkelijke werk bezig maar grotendeels met regeltjes en papierwerk. Dit komt het plezier in het werk niet ten goede!"* Werkgevers erkennen dat het werk van zeevarenden administratiever is geworden, net als veel andere beroepen zoals in het onderwijs en de zorg. Sociale partners constateren dat de toegenomen administratiedruk vooral wordt veroorzaakt door externe factoren: de (inter)nationale wet- en regelgeving en toegenomen handhaving daarop.

Aanbevelingen

Het beroep van zeevarende is er een waar je met hart en ziel voor kiest. *"Het is een roeping"* zeggen sommige zeevarenden. Werkgevers beamen dit. Mensen die het beroep niet kunnen combineren met hun privésituatie of wat minder liefde voelen voor de zee, stromen vaak na een jaar of zeven uit. Zeevarenden die deze 'seven-year-itch' doorkomen en blijven varen, lijken het beroep inderdaad machtig mooi te blijven vinden. Ook als zij de werkomstandigheden als minder prettig of zelfs ongunstig ervaren. De zee maakt kennelijk veel goed. De aanbeveling is dan ook: Varen lijkt een roeping. Koester dit. Laat zeevarenden zoveel mogelijk zeevarende zijn. Ondersteun en faciliteer hen waar mogelijk met zaken die zeevarenden ervaren als 'bijzaken', zoals administratie.

Conclusie 3

De verschuivende AOW-leeftijd baart zeevarenden grote zorgen

"Ik ervaar dat het de laatste jaren steeds moeilijker wordt om het zware werk (en dan met name het tillen) te verrichten. Gelukkig kan ik dat vaak aan de jongere jongens overlaten en hebben zij begrip voor mijn probleem. Mijn probleem is voornamelijk mijn rug en ik ben dan ook best wel bang dat dit in de toekomst mij verder zal belemmeren in de uitvoering van mijn werk. Echter, ik kan het nu nog aan en probeer er zo weinig mogelijk aan te denken. Ondertussen ben ik op zoek naar een manier om van mijn klachten af te komen."

Bovenstaand citaat is er één van vele die wij gedurende het onderzoek hoorden, waaruit blijkt dat de verschuivende AOW-leeftijd een bron van grote zorg is voor veel zeevarenden. Ook werkgevers maken zich zorgen over de verschuivende AOW-leeftijd. Zij zeggen dat met name zeevarenden die ouder zijn dan 50 jaar, moeite hebben met de veranderingen in het vak. Het feit dat men vroeger, onder andere in de koopvaardij, met 57½ jaar kon stoppen met werken, maakt het extra lastig. Zeevarenden kennen die oude regelingen, bespreken die met elkaar en verlangen daarnaar terug. Velen spreken de wens uit dat de regering de nieuwe wetgeving omtrent langer doorwerken terugdraait. Tegelijkertijd zien we dat zowel werkgevers als zeevarenden actie ondernemen om langer doorwerken als zeevarende mogelijk te maken. Enkele werkgevers ontwikkelen levensfasebewust personeelsbeleid door bijvoorbeeld maatwerk mogelijk te maken. En een flink aantal zeevarenden geeft blijk van het op peil willen houden van de eigen conditie, bijvoorbeeld door te letten op gezonde voeding en door aan boord maar zeker ook thuis veel te bewegen en te sporten.

Toch is de mindset van de meeste zeevarenden nog niet ingesteld op doorwerken tot 67 jaar en ouder. In de vragenlijst vroegen wij zeevarenden tot welke leeftijd ze zouden willen en kunnen werken. De leeftijd die het vaakst genoemd werd om te *willen* stoppen met werken, is 60 jaar. De leeftijd die het vaakst genoemd werd als leeftijd tot waarop men denkt te *kunnen* blijven werken is 65 jaar. Uit de resultaten van de vragenlijst blijkt ook dat oudere zeevarenden hun toekomst als zeevarende en hun baankansen aan wal lager inschatten. Ze voelen zich bovendien iets minder vitaal en hebben minder verandervermogen. Wel scoren ze hoger op werkplezier en vakmanschap.

Een aantal factoren hangt sterk samen met de inschatting van zeevarenden over hun toekomst als zeevarende (zie tabel 5).

Wanneer zeevarenden een goede communicatie met de walorganisatie, waardering van het bedrijf en aandacht van hun leidinggevende aan boord ervaren, dan zien zij zichzelf langer doorwerken. Een prettige sfeer aan boord, ontwikkelmogelijkheden en functioneringsgesprekken, dragen hier ook aan bij. Zeevarenden die relatief meer werkdruk, fatigue en belemmeringen aan boord ervaren, zijn negatiever gestemd over lang(er) doorwerken als zeevarende. De kwaliteit van de werk- en rustplek en de voeding hangen ook samen met de inschatting van zeevarenden over lang(er) kunnen blijven werken op zee. We vonden geen samenhang tussen roken, gewicht en beweging enerzijds en de inschatting van zeevarenden over lang(er) doorwerken anderzijds.

Tabel 5: Factoren die samenhangen met inschatting doorwerken als zeevarende

Factoren die sterk positief samenhangen	Factoren die sterk negatief samenhangen
Goede communicatie met walorganisatie	Werkdruk
Waardering door het bedrijf	Belemmeringen aan boord
Functioneringsgesprekken	Fatigue
Sfeer aan boord	
Ontwikkelmogelijkheden	

Aanbevelingen

Langer doorwerken is een punt van zorg voor zowel zeevarenden als hun werkgevers. We weten ook dat het een moeilijk gespreksonderwerp is om aan te kaarten. Werkgevers zijn hierin terughoudend omdat ze bang zijn dat zeevarenden dan mogelijk denken dat zij hen liever kwijt dan rijk zijn. En zeevarenden vinden het lastig om hierover te beginnen, omdat zij niet willen uitstralen dat zij zich hier zorgen over maken.

Hoewel de verleiding wellicht groot is om er zo min mogelijk aan te denken zo lang het nog goed gaat, zoals bij de zeevarende uit het citaat aan het begin van deze conclusie, is het noodzakelijk dat zeevarenden en hun werkgevers goede en open gesprekken gaan voeren over langer doorwerken. In die gesprekken kunnen leidinggevenden bijvoorbeeld vragen: Hoe kijk jij naar langer doorwerken? Wat heb je nodig om dat te realiseren? Wat kun je hierin als zeevarende zelf doen, en wat heb je daarbij nodig van je werkgever en/of je leidinggevende aan boord? Ook kunnen partijen dan samen zoeken naar creatieve en slimme oplossingen bijvoorbeeld over andere of kortere vaarten, meer hersteltijd tussen twee vaarten, deeltijdpensioen, een andere verdeling van werkzaamheden, nieuwe taken zoals coach- of mentorschap of - tijdig - omscholen. Om vervolgens afspraken op maat te maken die bijdragen aan gezond werkend ouder worden en/of die langer doorwerken mogelijk maken, binnen of buiten de zeescheepvaart.

Conclusie 4

Zeevarenden schatten hun vakmanschap gemiddeld hoog in

We vroegen zeevarenden in de enquête of zij op hun plek zitten in hun baan, of zij goed presteren en of zij hun werk goed aankunnen. Hoge scores op deze antwoorden duiden op een positieve inschatting van vakmanschap. Wat blijkt: zeevarenden scoren hun vakmanschap gemiddeld een 3,3 op een schaal van 1 tot 4. Vakmanschap is daarmee het hoogst scorende aspect van duurzame inzetbaarheid.

Vakmanschap hangt samen met drie andere aspecten van duurzame inzetbaarheid: interne inzetbaarheid, werkplezier en vitaliteit. Het hangt zeer sterk samen met ervaren werkplezier. Hoe hoger het vakmanschap, hoe meer werkplezier; en vice versa. We zien daarnaast een sterke samenhang tussen vakmanschap en vitaliteit. Dit wil zeggen dat zeevarenden die positief zijn over hun vakmanschap, vaker positief oordelen over hun vitaliteit. Ook zien zeevarenden die positief zijn over hun huidige vakmanschap, hun toekomst als zeevarende rooskleuriger in. Dit blijkt uit de sterke samenhang tussen vakmanschap en interne inzetbaarheid.

Zeevarenden die een prettige sfeer aan boord en goede communicatie met de wal ervaren en die regelmatig met iemand van de walorganisatie praten over hun functioneren, scoren hoger op vakmanschap. Ook hangen keuzeruimte, inspraak bij en waardering van het bedrijf en aandacht van hun leidinggevende aan boord sterk positief samen met het oordeel van zeevarenden over hun eigen vakmanschap (zie tabel 4, bladzijde 9).

Aanbevelingen

Vakmanschap is een belangrijk element van duurzame inzetbaarheid. Momenteel is het goed gesteld met het vakmanschap van zeevarenden. Gezien alle ontwikkelingen in het vak, is het noodzakelijk dat zeevarenden hun vakmanschap op peil houden. Neem bijvoorbeeld administratieve vaardigheden; die worden steeds belangrijker. Wanneer een zeevarende over onvoldoende kennis en vaardigheden beschikt om te kunnen voldoen aan de huidige administratieve eisen van het vak, dan kan dit leiden tot minder werkplezier en vitaliteit. Het omgekeerde kan echter ook het geval zijn. Kennis en kunde, zoals computervaardigheden, kunnen een buffer vormen tegen werkdruk. Hoe dit in de praktijk kan werken, verwoordde een 2e stuurman in het onderzoek als volgt: *"Sommige collega's ervaren veel administratiedruk. Maar ik ben handig met computers en Excel, en ik vind het wel meevallen".*

Wij raden de sector aan om regelmatig te praten met zeevarenden over wat zij nodig hebben om hun vakmanschap te onderhouden, en om te investeren in niet-verplichte opleidingen, trainingen en ontwikkelmogelijkheden die hieraan bijdragen. En zeevarenden: blijf leren, gedurende je hele loopbaan!

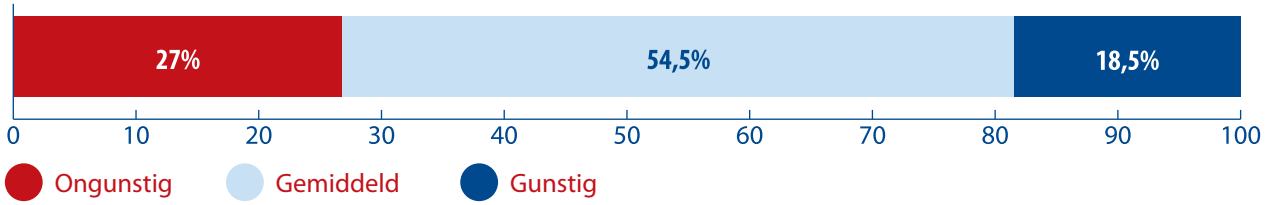
Conclusie 5

Werkgevers en zeevarenden zijn bezorgd over de toekomst van Nederlandse zeevarenden

Zeevarenden maken zich zorgen over hun toekomst: niet alleen als zeevarende, maar überhaupt als werkende. Van de zes elementen van duurzame inzetbaarheid scoort externe inzetbaarheid het laagst, met een score van 2,8 op een schaal van 1 tot 4. Slechts 18,5 procent van de zeevarenden denkt positief over hun baankansen buiten de zeescheepvaart. Ruim een kwart (27 procent) schat hun kans op het vinden van ander werk dan dat van zeevarende ongunstig in (zie figuur 2). Ongeveer de helft van de werkgevers beschouwt de externe inzetbaarheid van hun zeevarenden als een aandachtspunt. Veel werkgevers verwachten dat vooral oudere zeevarenden niet gemakkelijk een andere baan kunnen vinden. Ook denken zij dat de vaardigheden van zeevarenden niet erg in trek zijn bij andere werkgevers. Dit laatste geldt het sterkst voor kapiteins en minder voor de werktuigkundige beroepen aan boord.

Zeevarenden en hun werkgevers maken zich niet alleen zorgen over de eigen toekomst als zeevarende respectievelijk als bedrijf. Zij maken zich ook zorgen over de toekomst van de Nederlandse zeevarende in het algemeen. Er zijn veel buitenlandse officieren en gezellen. Ook het feit dat er de afgelopen twee jaar problemen waren om alle Nederlandse stagiairs te plaatsen, wordt als negatief ervaren - ondanks dat het aanbod van stagiairs en het aantal plaatsingen hoger was dan voorheen. Aan de andere kant zijn er veel Nederlandse zeevarenden die maar enkele jaren varen en vervolgens een baan op de wal zoeken. Dat kost veel geld, onder andere vanwege het steeds moeten inwerken van nieuwe mensen en door onvoldoende doorstroom van 'eigen kweek' naar hogere rangen. Werkgevers in de zeescheepvaart hebben het bovendien financieel niet gemakkelijk. *"Ondanks dat de Nederlandse economie aantrekt, geldt dit nog niet voor de zeescheepvaartsector"*. Een aantal werkgevers gaf bijvoorbeeld aan het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid te steunen, maar er niet aan mee te doen om geen valse verwachtingen te willen wekken bij hun zeevarenden.

Figuur 2: Externe inzetbaarheid volgens zeevarenden



Aanbevelingen

Naast het voeren van een dialoog over goed, gezond en gemotiveerd kunnen (blijven) werken als zeevarende, loont het de moeite om ook het gesprek aan te gaan over een 'Plan B': Wat nou als je toch een baan buiten de zeescheepvaart zou moeten of willen vinden? Loopbaanadvies van 'neutrale' coaches, aangeboden via bijvoorbeeld het Adviescentrum Werken aan Werk van Nautilus en de FNV kan mensen hierbij helpen. Zeevarenden raden we aan om hier volop gebruik van te maken.

Conclusie 6

Zeevarenden snakken naar begrip, aandacht en waardering

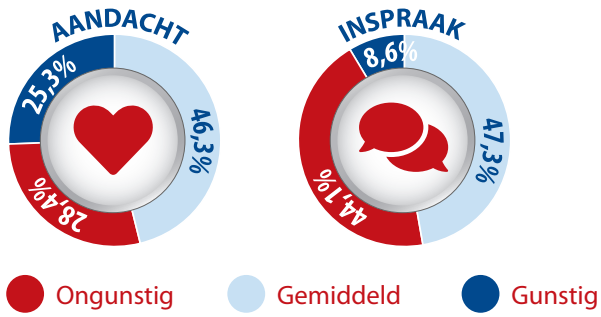
"Dat er na een zware overtocht iemand belt vanaf de wal om te vragen hoe het met je gaat en je te bedanken dat je het schip en de bemanning veilig door de storm hebt weten te loodsen. Een compliment, dat hoeft niets te kosten."

"Beter luisteren naar de signalen die vanuit de vloot komen, de mens hierin serieus nemen en daar dus bedrijfsmatig voordeel in gaan zien."

Dit zijn enkele van de hartenkreten van zeevarenden die we tijdens het onderzoek noteerden en die schetsen hoe sterk hun behoefte is aan begrip, aandacht en waardering.

Ook uit de 'harde' cijfers blijkt dat 'zachte' factoren zoals inspraak bij het bedrijf, aandacht van en dialoog met de leidinggevende aan boord, sterk bepalen of zeevarenden zich in de toekomst zien (blijven) werken als zeevarende. 'Zachte' factoren hangen tevens sterk samen met hun vitaliteit en werkplezier.

Op deze factoren is veel ruimte voor verbetering, zowel vanuit de wal als de directe leidinggevenden aan boord. Nu beoordeelt bijvoorbeeld slechts een kwart van de zeevarenden de aandacht van de leidinggevende aan boord als voldoende. En slechts negen procent ervaart momenteel inspraak te hebben in het bedrijf.



Aanbevelingen

Begrip en waardering zijn gemakkelijk te verbeteren zonder dat het veel geld kost. Dit kan op veel manieren. Bijvoorbeeld door het geven van complimenten, over en weer, en door af en toe te praten over werk en toekomst. Bespreek wat goed gaat, wat beter kan en hoe de walorganisatie zeevarenden daarbij kan ondersteunen. Hoe? Maak bijvoorbeeld tijd voor een praatje. Zet een team of een individueel bemanningslid eens in het zonnetje in een interne nieuwsbrief. Laat mensen van de wal meevaren of meekijken aan boord. En andersom, laat zeevarenden meedraaien met de walorganisatie. Hierdoor ontstaat wederzijds begrip en waardering voor elkaars werk. Bel eens na het afmonsteren om te vragen hoe de termijn aan boord was. Of organiseer een jaarlijks event voor zeevarenden en hun partners. Of … verzin iets anders. Maar, geef aandacht en waardering!

Conclusie 7

Belemmeringen aan boord verminderen de duurzame inzetbaarheid van zeevarenden

Belemmeringen aan boord hangen sterk negatief samen met de inschatting van zeevarenden over een toekomst als zeevarende. Ook zien we een samenhang tussen ervaren belemmeringen aan boord en werkplezier. Een hoge score op belemmeringen aan boord correspondeert bovendien met lagere scores op vitaliteit en vakmanschap, twee andere aspecten van duurzame inzetbaarheid. Verandervermogen is niet gerelateerd aan belemmeringen aan boord. Ook vonden we geen sterke samenhang tussen belemmeringen aan boord en de inschatting van zeevarenden over hun baankansen aan wal. Dat laatste valt te verklaren uit het feit dat veel van de belemmeringen die zeevarenden aan boord ervaren, zoals trillingen of bewegingen aan boord, specifiek zijn voor het beroep dat zij uitoefenen en veelal niet of minder van toepassing zijn op walbanen.

Wanneer we kijken naar de verschillende soorten belemmeringen aan boord (zie tabel 6) dan valt op dat zeevarenden administratie veruit als meest belastend ervaren, gevolgd door inspecties, lawaai en verstoring van de rusturen.

In het onderzoek vroegen we ook naar fatigue. We vonden een sterke samenhang tussen fatigue enerzijds en verminderde vitaliteit en een lagere inschatting van lang werken als zeevarende anderzijds. Een aantal van de belemmeringen aan boord uit tabel 6 kunnen leiden tot fatigue.

Tabel 6: Scores van zeevarenden op de verschillende belemmeringen[4] aan boord

Belemmeringen aan boord	Gemiddelde
Administratie	3,2
Inspecties	2,6
Lawaai	2,5
Verstoring van mijn rusturen	2,5
Belastende situaties (trappen, hitte, kou, lage plafonds)	2,4
Bewegingen van het schip	2,4
Veiligheidsprocedures	2,4
Storing in apparatuur	2,3
Inwerken van collega's	2,2
Onvoldoende sportfaciliteiten	2,2
Collega die slecht functioneert	2,2
Slechte werkplek (bureau, stoel)	2,1
Trillingen	2,1
Overleg / vergaderen	2,1
Zware dingen tillen	1,9
Slechte kwaliteit van voeding	1,9

Aanbevelingen

Het is belangrijk om als sector te blijven werken aan het verminderen van belemmeringen aan boord. Deze belemmeringen verlagen immers de duurzame inzetbaarheid van zeevarenden, onder andere omdat ze kunnen bijdragen aan fatigue. Betrek zeevarenden bij het bedenken van oplossingen om belemmeringen aan boord aan te pakken. Zeevarenden hebben hier zelf veel ideeën over. Ons advies aan zeevarenden luidt: zorg goed voor jezelf, maak gebruik van alle mogelijkheden om gezond en veilig te werken. Mocht je belemmeringen ervaren, maak ze dan bespreekbaar en kom zelf met oplossingen als je die ziet. Tot slot: kaart ernstige vermoeidheidsklachten aan bij je leidinggevende; loop er niet te lang mee rond.

[4] *Belemmeringen aan boord zijn gescoord op een 4-puntsschaal waarbij 1 = 'daar heb ik nooit last van' en 4 = 'daar heb ik altijd last van'.*

Conclusie 8

Werkgevers wisselen sterk in wat ze doen om de duurzame inzetbaarheid van Nederlandse zeevarenden te stimuleren

"We stimuleren een gezonde leefstijl, werken aan een generatiepact en houden vooral de dialoog met onze zeevarenden." (corporate HR manager)

"Verder dan een paar fitnessapparaten aan boord komen we helaas nog niet." (HR officer)

Bovenstaande citaten geven aan dat er grote verschillen zijn tussen werkgevers in wat zij doen om de duurzame inzetbaarheid van Nederlandse zeevarenden te stimuleren. Er zijn ook verschillen in mogelijkheden, bijvoorbeeld als gevolg van bedrijfsomvang of financiële situatie. Bij sommige werkgevers heeft duurzame inzetbaarheid prioriteit en zijn zaken als sportfaciliteiten, opleidingsbudget, ontwikkelmogelijkheden en het maken van maatwerkafspraken al goed geregeld. Bij andere gebeurt nog bijna niks en worden initiatieven, zoals het volgen van niet-verplichte opleidingen, soms zelfs ontmoedigd - vaak uit kostenoverwegingen. Zeevarenden ervaren die verschillen ook, zo blijkt uit onderstaande citaten.

"Ik doe cursussen, sport veel. Mijn werkgever is bereid om sommige cursussen te betalen." En *"Ik volg momenteel een master om nieuwe dingen te leren en bij te blijven met de laatste ontwikkelingen. Nul ondersteuning vanuit mijn werkgever. Ik doe het helemaal zelf."* Maar ook: *"Tegenwoordig hebben we een uitgebreide gymzaal aan boord met diverse toestellen, waar regelmatig gebruikt van gemaakt wordt. Er is tevens een entertainment system aan boord."* En: *"Met mijn werkgever heb ik afgesproken om vanaf 2018 50% te gaan werken. Uiteraard met inlevering van salaris; ook 50%. Hoe de vaar-/verlof schema's er precies uit gaan zien moet in de loop van 2018 duidelijk worden."*

In het algemeen lijkt duurzame inzetbaarheid nog niet hoog op de managementagenda te staan bij reders en andere werkgevers in de sector. Wellicht komt dit door het huidige economische tij. Op dit moment hecht slechts een klein deel van de werkgevers er zeer veel belang aan. De overgrote meerderheid vindt duurzame inzetbaarheid wel belangrijk, maar geeft het onderwerp geen prioriteit. Het aandeel werkgevers dat activiteiten aanbiedt aan zeevarenden gericht op hun duurzame inzetbaarheid, is eveneens relatief laag. Denk dan bijvoorbeeld aan het aanbieden van loopbaanbegeleiding, leefstijlinterventies, functioneringsgesprekken en mogelijkheden om van baan te wisselen.

Wat opvalt, is dat een groot aantal werkgevers aangeeft dat men onderling weinig kennis en informatie deelt. Het lijkt er op dat elke werkgever binnen de zeescheepvaart het duurzame inzetbaarheidswiel opnieuw moet uitvinden, terwijl er zeker ook al fraaie voorbeelden voorhanden zijn. Zoals de werkgever die met iedere zeevarende, na afmonsteren, een kort gesprek voert en informeert hoe de termijn aan boord was, waar de zeevarende tegenaan is gelopen en of hij of zij nog (ontwikkel)wensen heeft. Een andere werkgever noemt zichzelf in de vragenlijst een *"toonbeeld voor de sector"*. Hoe mooi zou het zijn als dit toonbeeld zijn kennis met andere werkgevers zou delen.

Aanbevelingen

Start sectorale kenniskringen en (digitale) platformen, waarbij werkgevers fraaie praktijken met elkaar delen en leren van elkaars successen en fouten. Duurzame inzetbaarheid is belangrijk voor de hele sector. Delen van ervaringen loont!

Conclusie 9

Voldoende bemanning aan boord is sterk bepalend voor duurzame inzetbaarheid

We vroegen zeevarenden in hoeverre zij vinden dat er voldoende personeel aan boord is om het werk goed en zonder te hoge werkdruk te kunnen doen. Iets meer dan de helft van de zeevarenden vindt dat er altijd (15 procent) of vaak (37 procent) voldoende bemanning aan boord is om het werk goed te kunnen doen. Iets minder dan de helft van de zeevarenden vindt dat dit soms (39 procent) of nooit (9 procent) het geval is (zie tabel 7).

Hoewel de helft van de zeevarenden vindt dat er vaak of altijd voldoende bemanning aan boord is, uiten zeevarenden ook hun zorgen over toegenomen werkdruk, onder andere als gevolg van een krappe bezetting aan boord. De "minimum safe manning" norm wordt volgens sommigen door een aantal werkgevers gebruikt als standaard in plaats van als ondergrens. Uiteraard kan hier mogelijk een selectie-effect meespelen, aangezien de zeevarenden die meer werkdruk en problemen ervaren waarschijnlijk sneller geneigd zijn de vragenlijst in te vullen. Desalniettemin is dit een aandachtspunt voor de sector. Ook omdat uit dit onderzoek blijkt dat voldoende bemanning aan boord sterk bepalend is voor alle aspecten van duurzame inzetbaarheid, behalve verandervermogen. Zowel interne inzetbaarheid, externe inzetbaarheid, werkplezier, vitaliteit en vakmanschap hangen sterk samen met voldoende bemanning.

Tabel 7: Percentage zeevarenden dat vindt dat er voldoende bemanning aan boord is om het werk goed te kunnen doen

Voldoende bemanning	Percentage
Nooit	9 %
Soms	39 %
Vaak	37 %
Altijd	15 %

Aanbevelingen

Vaak is het voor reders niet mogelijk om zomaar meer bemanning aan boord van een schip te plaatsen. Juist dan is het belangrijk om te zorgen dat andere zaken die voor werkdruk zorgen verminderd worden. Ga hierover het gesprek met elkaar aan en verken de mogelijkheden. Kan er bijvoorbeeld ruimte gecreëerd worden door zeevarenden meer regelruimte te geven, of door maatwerkafspraken te maken over bijvoorbeeld vaartijden en herstelperioden? Soms ontstaat werkdruk door verouderde kennis en vaardigheden. In dat geval kan bijscholing een oplossing bieden.

Conclusie 10

Werken in multiculturele en wisselende teams vraagt aandacht

Varen met een diverse bemanning is aan de orde van de dag in de zeescheepvaart. Toch verloopt de samenwerking tussen diverse nationaliteiten aan boord niet altijd vanzelfsprekend goed. In de vragenlijst spreken zeevarenden de wens uit om met meer Nederlanders aan boord te varen, zie onderstaand voorbeeld.

"Om prettig te kunnen blijven werken is het fijn om met meerdere Nederlanders aan boord te werken. Zeer belangrijk voor mijn keuze om voorlopig nog te blijven varen."

De samenstelling van de bemanning hangt sterk samen met vier factoren die samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van zeevarenden. Dit zijn werkdruk, belemmeringen, inspraak en sfeer aan boord. Wanneer er vooral met Nederlandse officieren wordt gevaren ervaren zeevarenden minder werkdruk, minder belemmeringen, meer inspraak bij het bedrijf en een betere sfeer aan boord. Naast kritische geluiden over het groeiend aantal buitenlandse officieren, geeft een aantal zeevarenden aan dat zij - door een positieve instelling - juist plezier hebben in het werken met verschillende culturen. Zoals deze: *"Ik werk in de machinekamer met Filipijnse werknemers. Ik heb begrip en ben een luisterend oor. Verder: elke dag humor en geven en nemen. Dat wordt over het algemeen gewaardeerd en maakt het leven aan boord aangenamer."*

Niet alleen de culturele samenstelling van teams doet ertoe. Ook de mate waarin er wordt gevaren met een meestal vaste of wisselende bemanning heeft invloed. Zeevarenden die meestal in vaste teams varen (38 procent) oordelen positiever over hun toekomst als zeevarende dan zeevarenden die meestal met een wisselende bemanning varen (62 procent). Het varen met een vast team verlaagt bovendien de ervaren werkdruk en is positief voor de sfeer aan boord. Veel zeevarenden spreken de wens uit om zoveel mogelijk in vaste teams te varen. Zeevarenden zeggen bijvoorbeeld: *"Steeds nieuwe mensen met (te) weinig ervaring geeft extra druk op rest."* En *"Veel wisselingen en aflossingen verstoren soms het ritme van onderhoud aan boord."*

Aanbevelingen

Het is, zeker bij diverse en/of wisselende teams, belangrijk dat zeevarenden goed leren samenwerken en dat wij-zij gedrag wordt tegengegaan. Een teambuildings- of diversiteitstraining of een (tijds)investering om elkaar beter te leren kennen en om goede werkafspraken te maken aan het begin van elke vaart, kan lonen. Werkgevers adviseren wij om uitleg te geven over gemaakte keuzes ten aanzien van het aannamebeleid van Nederlandse of buitenlandse zeevarenden. Dit kan duidelijkheid bieden en onrust wegnemen. Vaar, mits dit past binnen de vaar- en verlofschema's, zoveel mogelijk in vaste teams. Maar zoek vooral naar creatieve oplossingen. Wellicht kan zelfroosteren leiden tot meer inspraak en controle vanuit zeevarenden over wanneer en met wie men vaart? Nederlandse zeevarenden roepen wij op om zich open te stellen voor samenwerking met wisselende collega's van verschillende nationaliteiten. Probeer bijvoorbeeld te leren van zeevarenden die het positieve zien van het werken met collega's met verschillende achtergronden.

Ter afsluiting

Vijf aanbevelingen voor de sociale partners

Werkgevers en zeevarenden kunnen aan de slag met de tien conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek. Sociale partners kunnen hen daarbij ondersteunen. We sluiten af met vijf aanbevelingen, speciaal gericht op de sociale partners in de zeescheepvaart:

1. Maak duurzame inzetbaarheid een onlosmakelijk onderdeel van de cao's voor zeevarenden. Maak op cao-niveau afspraken om de duurzame inzetbaarheid van zeevarenden te stimuleren en vergroten. Denk bijvoorbeeld aan afspraken over een jaarlijkse gesprekscyclus, het minder belastend maken van het werk, over duurzame inzetbaarheidsbudgetten en/of de mogelijkheid om maatwerkafspraken te maken over ontwikkeling. Onderzoek daarnaast wat mogelijk en nodig is voor zeevarenden om gezond werkend ouder te worden en/of om langer te kunnen blijven werken, binnen of buiten de zeescheepvaart. Bedenk creatieve en slimme oplossingen die werkgevers en zeevarenden ondersteunen om hiervoor goede afspraken op maat te maken.

2. Ondersteun werkgevers en zeevarenden bij het werken aan duurzame inzetbaarheid. Dit kan bijvoorbeeld door regionale kenniskringen van rederijen en uitzend- en detacheringsbureaus in de zeescheepvaart te organiseren, waarbij werkgevers kennis en ervaringen met elkaar uitwisselen. Zo ontstaat een lerend netwerk, waarbij werkgevers van elkaar kunnen leren en de sector als geheel stappen kan zetten op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Voor zeevarenden kan op sectoraal niveau een website of portal worden gebouwd met daarop informatie over bijvoorbeeld langer werken en mogelijkheden voor deeltijdpensioen. Ook kunnen daarop doorverwijzingen staan naar inzetbaarheidstesten, periodieke gezondheidschecks of neutrale loopbaancoaches. Let wel: een goed gesprek tussen zeevarenden en hun leidinggevenden over werk en toekomst is onontbeerlijk om dergelijke websites of portals effectief in te zetten. Stimuleer daarom vooral open communicatie over en weer over duurzame inzetbaarheid tussen werkgevers en zeevarenden.

3. Kaart gemeenschappelijk, in het kader van duurzame inzetbaarheid, de regel- en inspectiedruk op beleidsniveau aan bij de overheid. Dring aan op uniformering van administratie in (inter)nationale havens.

4. Bestudeer creatieve oplossingen om belemmeringen aan boord, waaronder administratieve taken te verlagen en de factoren werkdruk en fatigue te beperken. Faciliteer experimenten met bijvoorbeeld zelfroosteren of nieuwe vormen van inspraak. Reflecteer op deze experimenten en verspreid opgedane kennis hierover binnen de sector. De resultaten van en inzichten uit de experimenten kunnen dienen als input voor cao-besprekingen (zie aanbeveling 1).

5. Zet het onderwerp samenwerken in diverse teams hoog op de strategische agenda van de sector, en agendeer het tevens op bijeenkomsten met werkgevers en zeevarenden.

Colofon

“Zeewater door de aderen”: eindrapport sectoronderzoek duurzame inzetbaarheid in de zeescheepvaart 2017-2018
In opdracht van het bestuur van de Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Zeescheepvaart en het bestuur van de Stichting Zee-Risico 1996

Redactie: Cristel van de Ven, Hanneke Grutterink en Aukje Nauta (Factor Vijf)
Vormgeving: Mieneke Manschot (StudioTof!)
Drukwerk: Zalsman Kampen B.V.

Aan deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend.

April 2018

NAUTILUS INTERNATIONAL

Stichting Scheepvaart

KVNR

factorvijf

F5