

Grenzeloze generatie (concept)

Een onderzoek naar de toekomstige generatie op de arbeidsmarkt



Colofon

Uitgave

provincie Overijssel

Datum

Februari 2012

Auteurs

Frank Schepers, Marijke Hoogeboom, Marije Voorthuijzen en Fenny de Vries

Adresgegevens

Provincie Overijssel

Luttenbergstraat 2

Postbus 10078

8000 GB Zwolle

Telefoon 038 499 88 99

Fax 038 425 48 88

provincie.overijssel.nl

postbus@overijssel.nl

Inhoudsopgave

Aanleiding	5	
Hoofdstuk 1: Trends op de arbeidsmarkt	7	
Hoofdstuk 1.1: Inleiding		7
Hoofdstuk 1.2: Trends op de arbeidsmarkt		7
Hoofdstuk 1.3: Conclusies		15
Hoofdstuk 2: De grenzeloze generatie op komst	17	
Hoofdstuk 2.1: Inleiding		17
Hoofdstuk 2.2: Generaties		17
Hoofdstuk 2.3: Grenzeloze generatie		20
Hoofdstuk 2.4: Conclusies		26
Hoofdstuk 3: Toekomstverkenning	30	
Hoofdstuk 3.1: Inleiding		30
Hoofdstuk 3.2: Toekomstverkenning		30
Hoofdstuk 3.3: Scenario's		31
Hoofdstuk 4: Conclusies en aanbevelingen	45	
Hoofdstuk 4.1: Inleiding		45
Hoofdstuk 4.2: Conclusies		45
Hoofdstuk 4.3: Aanbevelingen		48
Bronvermelding	53	

Aanleiding

In literatuur en bij verschillende toekomstverkenningen van het Trendbureau Overijssel zijn we signalen tegengekomen dat er een nieuwe generatie komt met een andere levenshouding dan oudere generaties. Deze nieuwe levenshouding zou zich kenmerken door:

- Een verschuiving van waarden: mensen willen zich niet meer blind staren op geld, maar gaan ook voor de gemeenschap en de planeet.
- Een verschuiving van structuur naar informele initiatieven: politieke partijen zijn uit, de overheid is uit, grote bedrijven zijn uit. Maatschappelijke waarden worden gerealiseerd in losse verbanden, die ook weer na een tijdje oplossen.
- Men wil zich niet meer binden aan een werkgever.
- Meer flexibiliteit in werktijden.
- Een mentaliteit van 'Just do it'. Met andere woorden: geen grote verhalen, maar gewoon aan de slag.
- Verdienmodellen die voor een deel gebaseerd zijn op delen. Commercieel en 'om niet' loopt door elkaar. Het idee is dat kennis de belangrijkste asset is en dat die kennis alom present is via internet. Je moet delen en geven, voordat je überhaupt kan gaan verdienen.

Deze nieuwe levenshouding heeft gevolgen voor hoe, waar en op welke manier men wil werken. Daar komt bij dat het aannemelijk is dat door vergrijzing schaarste op de arbeidsmarkt ontstaat. Werkgevers zullen daarom beter hun best moeten doen om jongeren aan zich te binden.

Een aantal van de genoemde signalen hebben mogelijk gevolgen voor de provincie Overijssel als werkgever. Wanneer bovenstaande signalen bijvoorbeeld betekenen dat het werken bij de overheid niet meer 'in' is bij jongere mensen (bureaucratisch, geen slagvaardigheid, veel hiërarchie) of dat jongeren zich niet meer aan een werkgever willen binden, heeft dat consequenties voor hoe organisaties zich moeten inrichten om aantrekkelijk te blijven als werkgever. Daarnaast hebben overheidsorganisaties ook een taak richting andere werkgevers om te borgen dat er een goede balans is tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

In dit rapport richten wij ons – gezien bovenstaande – specifiek op de beantwoording van de volgende onderzoeksvraag:

- Hoe blijft de provincie Overijssel en andere (overheids)organisaties in Overijssel aantrekkelijk als werkgever voor jonge werknemers?

Om deze onderzoeksvraag goed te kunnen beantwoorden zijn een aantal stappen doorlopen. Deze stappen zijn verdeeld over de hoofdstukken van dit rapport. De hoofdstukindeling ziet er als volgt uit:

- Hoofdstuk 1: Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Allereerst is het van belang om een beeld te hebben van de nieuwste ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Neemt bijvoorbeeld het aantal ZZP'ers toe? Zijn werktijden meer flexibel? In dit hoofdstuk zijn de meest in het oog springende ontwikkelingen op de arbeidsmarkt geïnventariseerd en beschreven.

- Hoofdstuk 2: Grenzeloze generatie

In dit hoofdstuk wordt beschreven of er inderdaad een nieuwe generatie aankomt en welke eigenschappen deze 'nieuwe generatie' heeft. Hierin wordt ook meegenomen wat de wensen en behoeftes van deze generatie zijn t.a.v. de arbeidsmarkt.

- Hoofdstuk 3: Toekomstverkenningen

In hoofdstuk 3 is een toekomstverkenning gedaan aan de hand van twee onzekerheden: economie en opstelling overheid en bedrijven. Op basis van deze onzekerheden zijn vier scenario's uitgewerkt die elk een mogelijk toekomstbeeld schetsen.

- Hoofdstuk 4: Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn op basis van voorgaande hoofdstukken een aantal conclusies en aanbevelingen gedaan. De conclusies en aanbevelingen geven antwoord op de onderzoeksvraag. Hierin staat dus hoe de provincie (zowel als werkgever en als overheidsinstantie) kan inspringen op de komst van een nieuwe generatie.

1. Trends op de arbeidsmarkt

1.1 Inleiding

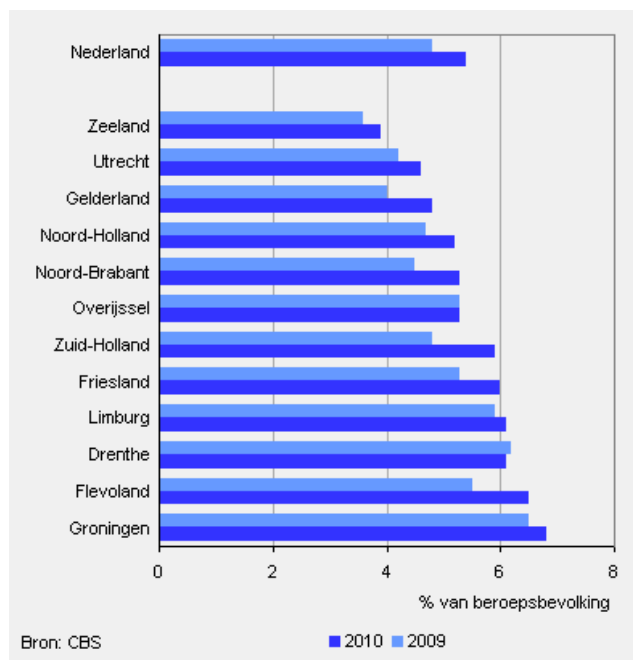
Vergrijzing, Het Nieuwe Werken en social media. De Nederlandse arbeidsmarkt is in beweging. Er komen nieuwe trends bij. Trends die voor organisaties van belang zijn om aantrekkelijk te blijven als werkgever. Belangrijk daarbij is om de ontwikkelingen die zullen doorzetten in de toekomst, te vertalen naar kansen en bedreigingen voor de eigen provinciale organisatie en andere organisaties in Overijssel waar de overheid een rol kan spelen. Dit hoofdstuk maakt allereerst inzichtelijk welke ontwikkelingen en trends op de arbeidsmarkt spelen. Verder is gekeken welke ontwikkelingen kansen en bedreigingen kunnen zijn voor de provincie Overijssel zowel als organisatie als provincie.

1.2 Trends op de arbeidsmarkt

Werkloosheid

Er is sprake van een toenemende werkloosheid. De werkloosheid is vanaf 2002 toegenomen. Diverse bronnen – waaronder het CBS - wijzen uit dat de werkloosheid landelijk is gestegen in vergelijking met 10 jaar geleden.¹ In Overijssel is, ten opzichte van het landelijke niveau, sprake van een gemiddelde werkloosheid, blijkt uit figuur 1 van het CBS. In het jaar 2010 steeg de werkloosheid in de meeste provincies. Alleen in Drenthe en Overijssel was er geen toename van de werkloosheid ten opzichte van het jaar 2009 (zie figuur 1). De groei van de werkloosheid neemt overigens landelijk wel af.

In vergelijking met landen in Europa doet Nederland het goed. Samen met Oostenrijk en Luxemburg heeft Nederland het laagste percentage werklozen.²



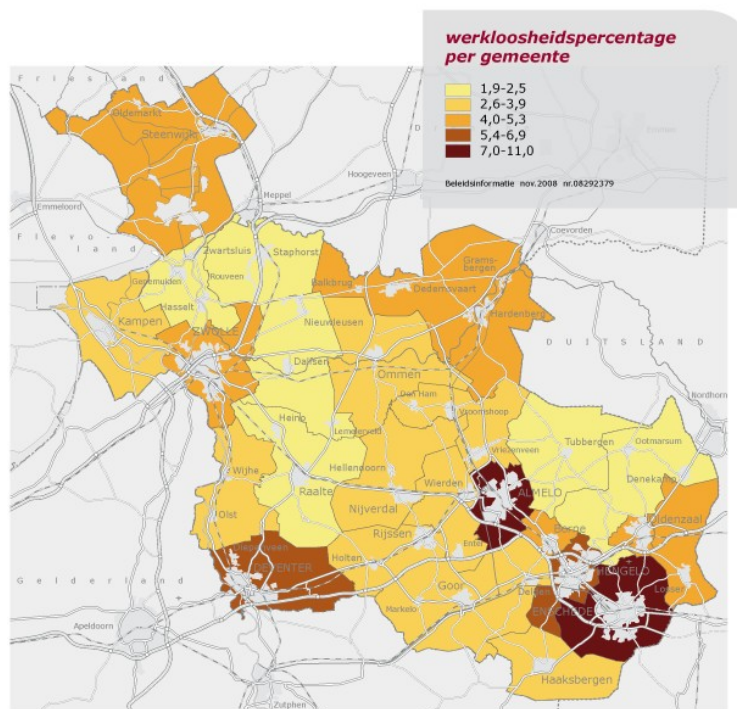
Figuur 1: Werkloosheid naar provincies (Bron: CBS)

Als we kijken naar de gemeenten binnen Overijssel, is er een duidelijk verschil tussen de werkloosheidssituatie in Twente en die in West-Overijssel. Uit gegevens van het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) over het jaar 2008 en 2009 blijkt dat vooral in de grote steden van Twente de

¹ <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/F338EB80-3C95-47BC-AFF2-EEE81470A33D/0/pb11n066.pdf>

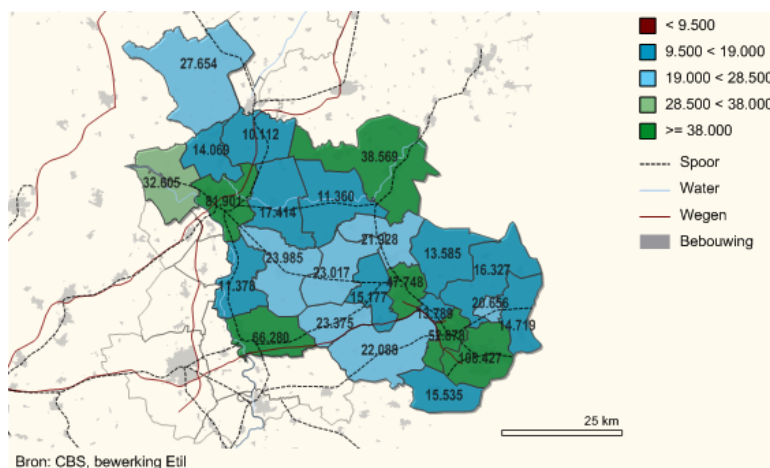
² <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=teilm020&tableSelection=1&plugin=1>

werkloosheid hoger is dan in de rest van de provincie.³ Het gaat dan om de steden Enschede, Almelo en in wat mindere mate Hengelo. In West-Overijssel heeft vooral de stad Deventer een groot aantal werklozen (zie figuur 2).



Figuur 2: Werkloosheid per gemeente in Overijssel, 2010 (Bron: Databank Overijssel⁴)

En juist in de Overijsselse gemeenten waar de werkloosheid het hoogst is, zit de meeste potentiële beroepsbevolking voor de komende jaren (zie figuur 3).



Figuur 3: Potentiële beroepsbevolking per gemeente in Overijssel, 2010 (Bron: Databank Overijssel⁵)

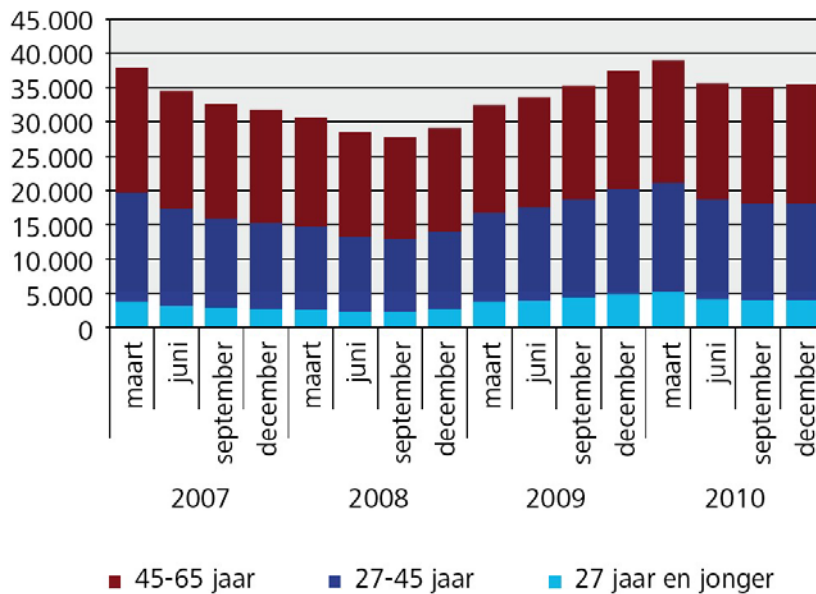
In Overijssel bevindt 40% van de werkloze beroepsbevolking zich in de leeftijdscategorie van 50 jaar en ouder. Het aantal werklozen op het platteland is daarnaast hoger dan de werklozen in de steden. Zo is het aandeel werklozen van 50 jaar en ouder op het platteland hoger dan die in de verstedelijkte gebieden (47% tegenover 39%). Het aandeel werklozen jonger dan 20 jaar is op het platteland

³ <http://www.overijssel.nl/overijssel/cijfers-kaarten/overijssels-feit/nieuwsbrief-ov-feit/2008-02-werkloosheid>

⁴ <http://overijssel.databank.nl/quickstep/QsReportAdvanced.aspx?report=arbeidsmarkt&selcode=arbeidsmarkt>

⁵ <http://overijssel.databank.nl/quickstep/QsReportAdvanced.aspx?report=arbeidsmarkt&selcode=arbeidsmarkt>

eveneens groter dan in de steden (3,0% tegenover 1,3%). Gemeenten met een hoog aandeel oudere werklozen zijn Wierden, Haaksbergen, Dinkelland, Dalfsen en Olst-Wijhe.⁶



Figuur 4: Werklozen naar leeftijd in Overijssel (Bron: Arbeidsmarkt Prognoses Overijssel⁷)

Vacatures en werkgelegenheid

De toenemende werkloosheid gaat gepaard met een daling van het aantal vacatures. Op de arbeidsmarkt gaat het om de verhouding tussen vraag en aanbod van arbeidskrachten. Overijssel had op het gebied van werkgelegenheid (aantal vacatures) een groei in de jaren 2006-2008, gevolgd door een daling in 2009 en 2010. Dit is representatief voor de rest van Nederland.⁸ De verklaring is dat vrijgekomen arbeidsplaatsen niet kunnen worden opgevuld, vanwege de economische crisis en de dalende omzet bij bedrijven.⁹ Veel bedrijven gaan failliet vanwege de verslechterde economie. Sinds 1996 is er een trend gaande dat bedrijven en andere werkgevers (zoals overheidsinstanties) veel bezuinigen. Dit gebeurt – vooral in de afgelopen jaren – steeds vaker door ontslag van werknemers. Voor overheidsorganisaties geldt daarnaast dat het aantal vacatures bij de overheid met 55% (in het eerste kwartaal van 2011) nog sterker is gedaald.¹⁰

De ontwikkeling van de werkgelegenheid in Overijssel blijft de komende jaren wel iets positiever dan in de rest van Nederland volgens het APO (Arbeidsmarkt Prognoses Overijssel). Landelijk werd in 2011 een krimp van de werkgelegenheid van 0,6% verwacht, in Overijssel is dat 0,4%.¹¹ Van de Overijsselse regio's laat Twente de grootste daling in werkgelegenheid zien (-1,5%). De kleinste daling vindt plaats in Zuidwest-Overijssel.

De meeste vacatures zijn van middelbaar niveau. Dit geldt zowel voor Nederland als Overijssel. De vacatures voor hoger niveau zijn in de periode 2000-2008 meer gestegen in Nederland dan in Overijssel.¹²

Verder is relevant dat er vooral in Zwolle, Oldenzaal, Almelo, Ommen, Hengelo, Tubbergen, Enschede en Rijssen-Holten naar verhouding meer banen zijn, dan beroepsbevolking.¹³

⁶ <http://overijssel.databank.nl/quickstep/QsReportAdvanced.aspx?report=arbeidsmarkt&selcode=arbeidsmarkt>

⁷ http://overijssel.databank.nl/report/apo_nieuwsbrief.pdf

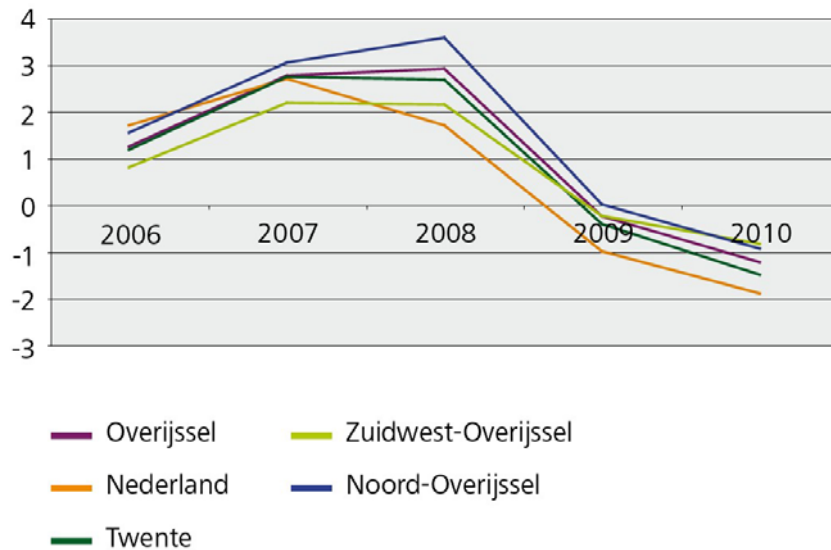
⁸ http://overijssel.databank.nl/report/apo_nieuwsbrief.pdf

⁹ <http://www.ser.nl/nl/publicaties/commissie%20sociaal%20economisch%20beleid/b14039.aspx>

¹⁰ <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/>

¹¹ http://overijssel.databank.nl/report/apo_nieuwsbrief.pdf

¹² <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=70236ned&D1=0.18--9&D2=0&D3=0&D4=0.8&D5=a&HDR=G2.T&STB=G1.G3.G4&VW=T>



Figuur 5: Ontwikkeling werkgelegenheid in Nederland, Overijssel 2006-2010 (Bron: provincie Overijssel/BIRO)

Vergrijzing en potentiële beroepsbevolking

Volgens het CBS zal tussen 2011-2012 en 2038 het aantal 65-plussers in Nederland toenemen van 2,4 naar 4,3 miljoen.¹⁴ Een kwart van de Nederlanders is dan 65 jaar of ouder. Het aantal ouderen groeit vooral sterk door de naoorlogse geboortegolf. Daarnaast neemt de levensverwachting toe. Niet alleen neemt het aantal 65-plussers toe, ook daalt de potentiële beroepsbevolking. Het jaar 2011 is een mijlpaal: in dit jaar zullen de eersten van de omvangrijke naoorlogse geboortegolf de AOW-leeftijd bereiken. In vijf jaar tijd (tot 2016) zullen er dan vervolgens een half miljoen 65-plussers bijkomen, twee keer zoveel als in de vijf jaar daarvoor. Na 2040 heeft de vergrijzing in Nederland haar piek bereikt en zal de grijze druk naar verwachting weer afnemen. De grijze druk – de verhouding tussen het aantal jongeren plus ouderen en de potentiële beroepsbevolking – zal in Overijssel tot aan 2040 oplopen tot 49%. Dit betekent dat dan voor iedere vijftigjarige plusser er twee potentiële arbeidskrachten nodig zijn.¹⁵ Voor Twente wordt daarnaast een kleine daling in de potentiële beroepsbevolking geprognosticeerd van 1% (een daling van 4.200 personen) tot 2015.

Door de vergrijzing krijgt de arbeidsmarktkrapte een structureel karakter. Ten eerste zal door de vergrijzing het arbeidsaanbod in Nederland dalen. De potentiële beroepsbevolking neemt vanaf 2011 dus al af. Dit speelt in het bijzonder in de overheids- en onderwijssectoren, waar veel babyboomers werken. Tussen 2010 en 2020 bereiken zij de pensioengerechtigde leeftijd en stoppen met werken. De te verwachten arbeidsmarktkrapte is groter onder middelbaar en hoogopgeleiden dan onder laagopgeleiden.

Vrouwen op de arbeidsmarkt

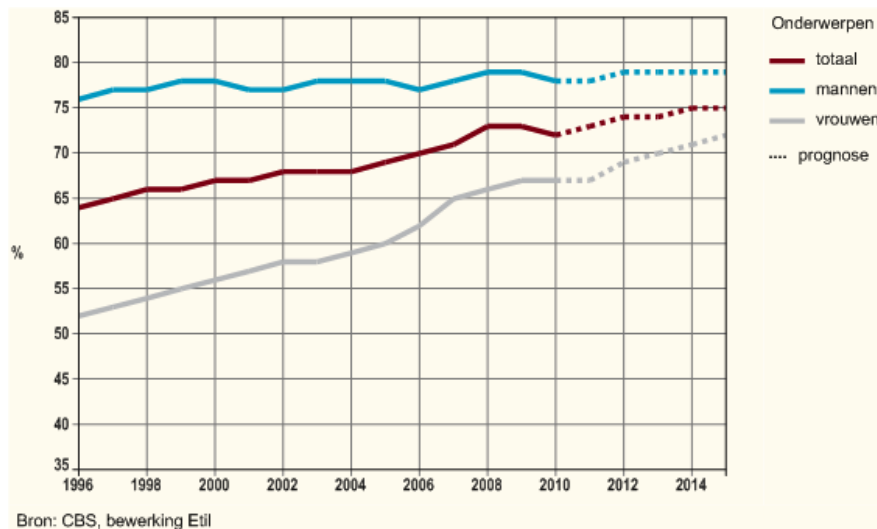
Vrouwen gaan, ondanks de verslechterende economie, steeds vaker toetreden tot de arbeidsmarkt (veelal voor parttime werk).¹⁶ De participatie van vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt is sterk toegenomen in de afgelopen decennia. Nu heeft ruim 65% van de vrouwen in de leeftijdscategorie van 15-64 jaar een baan van 1 uur per week of meer, dertig jaar geleden was dit nog maar 30% (CPB). Inmiddels werkt meer dan de helft van de werkende vrouwen in deeltijd. Volgens het CBS zal het aantal vrouwen op de arbeidsmarkt de komende jaren nog meer toenemen. Dit geldt ook voor Overijssel (zie figuur 7). Opvallend is dat vrouwen die werken, over het algemeen hoger opgeleid zijn dan werkzame mannen.

¹³ <http://www.overijssel.nl/overijssel/cijfers-kaarten/staat-overijssel/13-economie/13-2-arbeid>

¹⁴ <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/>

¹⁵ www.trendbureauoverijssel.nl

¹⁶ <http://www.cbs.nl/nr/rdonlyres/f338eb80-3c95-47bc-aff2-eee81470a33d/0/pb11n066.pdf>



Figuur 6: Werkzame bevolking in Overijssel naar geslacht (Bron: CBS)

Werknemers wisselen vaker van baan

Mensen wisselen steeds vaker van baan. Mensen wisselen meestal vaker van baan als de economie groeit en dus minder vaak wanneer er sprake is van een krimpende economie. Opvallend is dat er de laatste jaren juist sprake is van een structurele toename van het aantal mensen dat van baan verandert.¹⁷ Wanneer je het wisselen van baan over een langere periode bekijkt, wisselen mensen vaker van baan dan vroeger.

Ouderen wisselen overigens minder vaak van baan dan jongeren. Tussen 2008 en 2009 wisselde 4,4 procent van de werknemers tussen de 45 en 65 jaar van baan. Voor werknemers tussen de 15 en 25 jaar was dit 24,2 procent. Dit komt doordat ouderen – na het verlies van een baan – minder gemakkelijk weer aan de slag komen.

Steeds meer ZZP'ers

Het aantal ZZP'ers (zelfstandige zonder personeel) in Nederland is de afgelopen tien jaar flink gestegen. In het eerste kwartaal van 2011 waren er 722 duizend zelfstandigen zonder personeel. Dat waren er ruim 250 duizend meer dan tien jaar geleden. Inmiddels is 1 op de 10 mensen in de werkzame beroepsbevolking ZZP'er tegen 1 op 14 in 2001. Het percentage ZZP'ers in de werkzame beroepsbevolking stijgt met de leeftijd. Van de 15 tot 25 jarigen in de beroepsbevolking is 4 procent werkzaam als zzp'er. Van de 55 plussers is dat 14 procent. De grootste groei was de afgelopen tien jaar zichtbaar bij mannen en de 25 tot 35 jarigen.¹⁸

De meeste ZZP'ers zijn hoog of middelbaar opgeleid. De stijging van het aantal ZZP'ers heeft volgens het CBS twee redenen. Wegens daling van het aantal vacatures besluiten personen in de leeftijdscategorie tussen 35 en 55 jaar om voor zichzelf te beginnen. Daarnaast is er een groter wordende groep die de voorkeur geeft om als ZZP'er aan de slag te gaan boven loondienst. Dit is een landelijke trend, die zich ook voordoet in Overijssel, bevestigt de voorzitter van de Kamer van Koophandel Oost-Nederland dhr. Gaston Sporre.¹⁹

Naar schatting zal het aantal ZZP'ers ook in de toekomst blijven toenemen. Het CBS verwacht wel dat de sterkte van de groei van het aantal ZZP'ers zal afnemen.²⁰ Het inhuren van flexibel inzetbaar personeel, zoals uitzendkrachten en ZZP'ers, kan in economisch onzekere tijden een oplossing zijn voor werkgevers. Flexibel inzetbaar personeel kan namelijk gemakkelijk ingehuurd worden en wanneer

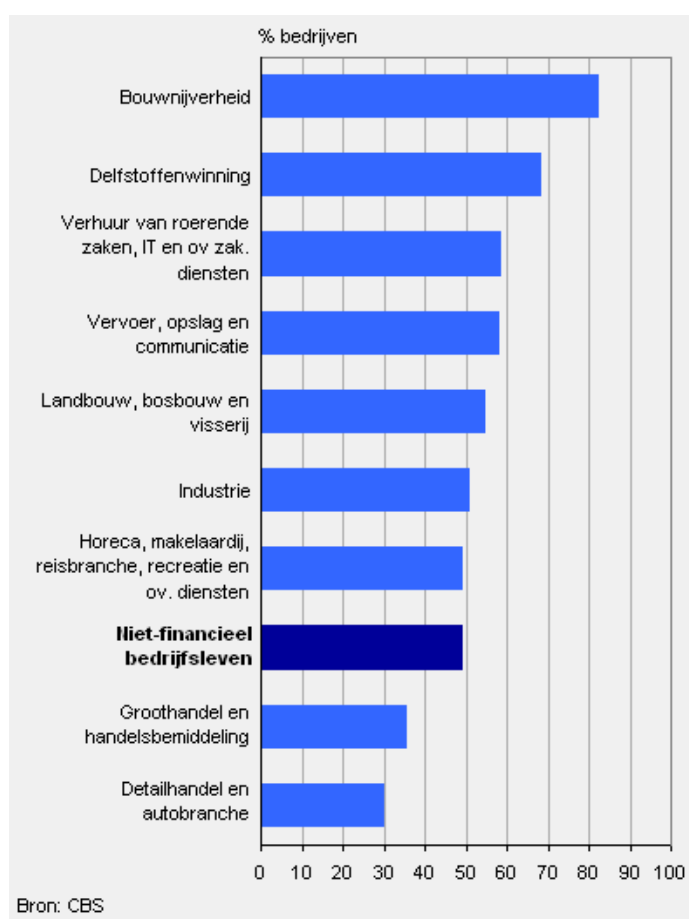
¹⁷ <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/67691E7E-EE82-49BB-AA3B-E05B739083C9/0/PB11n015.pdf>

¹⁸ <http://www.cbsvooruwbedrijf.nl/index.aspx?FilterId=2&ChapterId=29&ContentId=4605>

¹⁹ Interview Gaston Sporre 6 september 2011

²⁰ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2010>

het economisch minder gaat, ook weer net zo eenvoudig aan de kant gezet worden.²¹ Van de bedrijven die zelfstandigen zonder personeel inhuren, noemt een kwart de kennis en ervaring van de ZZP'er als belangrijkste reden voor de inhuur.²² Ook flexibiliteit in de personeelsvoorziening is volgens de ondernemers een belangrijke reden. Daarnaast worden ZZP'ers gebruikt om pieken in het productieproces en tekorten aan gekwalificeerd personeel op te vangen. In de bouwsector worden overigens de meeste ZZP'ers ingehuurd. Van de bedrijven in de sector bouwnijverheid maakte ruim 80 procent gebruik van de diensten van ZZP'ers. Ook in de delfstoffenwinning was de inhuur met bijna 70 procent bovengemiddeld. Handelsbedrijven kiezen minder vaak voor de inzet van ZZP'ers (zie figuur 8).



Figuur 7: Inhuur van ZZP'ers naar sector

Het Nieuwe Werken (HNW)

Het aantal werknemers dat gebruikt maakt van flexibiliteit in werktijden en werkplekken neemt toe. In 2010 werkte 27% van de werknemers tenminste 1 uur per week thuis. In 2005 was dit 25%. Ook het aantal uur dat gemiddeld per werknemer thuis wordt gewerkt stijgt van 5,5 uur in 2005 naar 6,2 uur in 2010. Het zijn voornamelijk hoogopgeleide werknemers die gebruik maken van thuiswerken. Bijna de helft van de hoogopgeleide werknemers werkt thuis, tegenover 20% van de middelbaar opgeleiden.²³ Het telewerken, flexwerken of thuiswerken is overigens anno 2011 gepromoveerd naar Het Nieuwe Werken (HNW). 'Het nieuwe werken' wordt bij steeds meer bedrijven toegepast. 40 procent van de werkgevers staat thuiswerken toe, blijkt uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van het TNO en CBS. Een grote meerderheid (85 procent) van de respondenten zegt in het onderzoek graag aan de keukentafel of het bureau thuis te werken. De betere werk/privé balans speelt hierbij een grote rol:

²¹ <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/12ADBDCB-5594-42DF-B670-D97E155DC800/0/2011k2v4p26art.pdf>

²² <http://www.cbsvooruwbedrijf.nl/index.aspx?FilterId=2&ChapterId=543&ContentId=4581>

²³ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3452-wm.htm>

bijvoorbeeld om tijd te kunnen besteden aan huishouden (27 procent) of gezin (19 procent), maar met name om reizen in spitsuren te vermijden (47 procent).²⁴ Uit onderzoek van het TNO komt verder naar voren dat mensen door flexibel werken productiever worden en vaker bereid zijn tot overwerken.²⁵ Flexibel werken kan daarnaast helpen bij het aantrekken van nieuw personeel. Voor meer dan de helft van de werkende Nederlanders is flexibel kunnen werken een belangrijke of doorslaggevende voorwaarde bij het zoeken naar een nieuwe baan.²⁶

In een enquête gehouden door de provincie Overijssel is door ambtenaren bij de provincie Overijssel het volgende aangegeven op de stelling: Ik ben van plan om, zodra het mogelijk is, te gaan telewerken.

Helemaal mee eens: 24%

Mee eens: 33%

Noch mee eens/noch mee oneens: 22%

Mee oneens: 17%

Helemaal mee oneens: 4%

Binnen de leeftijdsgroep 25-29 jaar geeft 41% aan te willen telewerken. Algemeen beeld is dat naarmate de leeftijd toeneemt de behoefte van telewerken afneemt.

Aangezien er sprake is van een krimpende beroepsbevolking, grote arbeidsmarkttekorten en de wens van werkgevers naar meer flexibiliteit is het reëel te veronderstellen dat in 2015 1 op de 4 Nederlanders flexibel werkt.²⁷ Opvallend zijn de uitgangspunten van werkgevers en werknemers met betrekking tot HNW. Het perspectief van werkgevers is kostenreductie (minder werkplekken, lagere locatiekosten). De drijfveren van werknemers zijn vooral ingegeven vanuit flexibilisering en vrijheid. Niet zozeer plaats- en tijdonafhankelijk werken, maar veel meer mogelijkheden om werk flexibel te kunnen inpassen in het dagelijks leven. De uitgangspunten en onderliggende motieven voor flexwerken tussen die van werkgevers en werknemers verschillen dus aanzienlijk.

Werknemers willen steeds minder uren werken

Naast het toenemende aantal mensen dat flexibel/ thuis wil werken, zijn er ook steeds meer werknemers die minder uren willen werken, blijkt uit het Arbeidsmarkt GedragsOnderzoek (AGO).²⁸ Bij zowel mannen als vrouwen bestaat de wens om 3 tot 6% minder uren per week te werken, zo blijkt uit het AGO. Dat is gemiddeld bijna 1,5 uur tot 3 uur per week minder. Na de crisis aan het begin van deze eeuw, was al gebleken dat vrije tijd een belangrijk verworven recht was en qua belang zelfs boven loonmatiging uit kwam. Anno 2011 blijkt de hoogte van het salaris belangrijker te zijn dan baanzekerheid. Minder uren werken is een verworven recht en deze ontwikkeling zal de komende jaren vermoedelijk blijven doorgaan.

Op de gehele Nederlandse arbeidsmarkt betekent deze ontwikkeling dat er de komende 4 jaar ruim 50.000 personen extra nodig zijn om het verlies aan uren op te vangen. Salaris, werksfeer, inhoud van het werk, zekerheid (secundaire arbeidsvoorwaarden, vast contract, pensioenregeling, arbeidsduur) en opleidingsmogelijkheden zijn overigens de belangrijkste factoren op basis waarvan een werknemer zijn of haar werkgever kiest, blijkt uit het Arbeidsmarkt Gedrags Onderzoek.²⁹

Verder blijkt uit het gedragsonderzoek dat een groep baanzoekers verwacht dat de baan/werkgever hém of haar vindt en is daarom minder geneigd zelf actief op zoek te gaan. Dit betekent dat werknemers steeds minder goed te bereiken zijn via de bekende en gangbare methodieken en tegelijkertijd nog onvoldoende goed gebruik kunnen maken van deze nieuwe methodieken om een nieuwe baan te vinden.

²⁴ <http://www.nu.nl/werk-en-privé/2649476/secretaresses-mogen-vaak-niet-thuis-werken.html>

²⁵ <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/11/08/nederland-klaar-voor-het-nieuwe-werken.html>

²⁶ <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/11/08/nederland-klaar-voor-het-nieuwe-werken.html>

²⁷ <http://www.yer.nl/media/68817/yer-a5-de-nederlandse-arbeidsmarkt-2011-2015.pdf>

²⁸ <http://www.intelligence-group.nl/over-ig/het-arbeidsmarkt-gedragsonderzoek>

²⁹ <http://www.intelligence-group.nl/over-ig/het-arbeidsmarkt-gedragsonderzoek>

Meer hoogopgeleiden

Vanaf 1996 steeg het percentage hoogopgeleiden van 22% naar 33% in 2010.³⁰ Opvallend is dat er steeds meer vrouwen hoger opgeleid zijn. Bovendien ligt Nederland boven het gemiddelde in Europa qua aantal hoogopgeleiden. In Nederland heeft 33% van de bevolking (25-64 jaar) in 2010 een studie op het niveau van Universiteit of HBO heeft voltooid als hoogste opleiding. Het is de vraag of deze stijging van hoogopgeleiden doorzet. Door de bezuinigingen kan het zo zijn dat deze stijging afneemt of dat er op den duur zelfs een daling komt van het aantal hoogopgeleiden.

Werken bij de overheid

In 2020 zijn naar verwachting gemiddeld zeven op de tien werknemers binnen de overheidssector vertrokken of van baan gewisseld. Een belangrijk deel gaat met pensioen.³¹ Zodra de arbeidsmarkt in Nederland weer aantrekt, wordt het lastig voldoende en gekwalificeerde mensen te vinden die onderwijzer, politieagent of ambtenaar willen worden. Vooral in het onderwijs en de zorg worden grote personeelstekorten verwacht. In mindere mate geldt dat ook voor het openbaar bestuur en bij politie en defensie.³²

Het aantal jongeren dat gaat werken bij de overheid, is de afgelopen jaren fors is gedaald. De instroom van ambtenaren tot 30 jaar bij het Rijk, provincies, waterschappen en gemeenten is in vier jaar bijna gehalveerd.³³ In 2007 ging het nog om 8932 starters bij overheidsinstanties, in 2010 was dat aantal al afgenomen tot 4840. Minister Donner noemt dat er, mede als gevolg van bezuinigingsmaatregelen, in de afgelopen jaren weinig instroommogelijkheden waren voor starters. Zodra de economie zich weer herstelt en de werkgelegenheid aantrekt, zullen de lonen in de marktsector stijgen. Door de noodzaak om de overheidsfinanciën op orde te brengen, kunnen de overheids- en onderwijssectoren minder goed concurreren op de arbeidsmarkt.³⁴ Tegelijkertijd moeten overheids- en onderwijsinstellingen als gevolg van de uitstroom naar pensioen grote aantallen nieuw personeel binnenhalen. Juist bij de overheid wordt verwacht dat er veel vergrijzing zal plaatsvinden, omdat hier over het algemeen veel oudere werknemers zijn (90% van de ambtenaren is 40+). De werving van nieuw personeel in de overheids- en onderwijssectoren wordt dan echt problematisch.

Organisaties uit de profit sector zijn meer bezig met het werven van jonge werknemers, volgens Intermediair.³⁵ Al is dit minder dan voorgaande jaren. De tijd dat studenten tijdens de studie al een baan aangeboden kregen is voorbij. Toch zijn organisaties uit het bedrijfsleven al wel bezig met de toekomstige vergrijzing.

Er is ook een enquête gehouden onder jongeren die werken bij de overheid. 38 procent van de jongeren vond het werk vorig jaar niet meer uitdagend, 35 procent was uitgekeken op het takenpakket en voor 32 procent waren er onvoldoende loopbaanmogelijkheden. De rest gaf aan het werk inhoudelijk saai te vinden. Verder blijkt dat nog niet één op de drie overheidsorganisaties maatregelen neemt om jongere talentvolle ambtenaren te behouden en aan zich te binden.³⁶

³⁰ <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/>

³¹ <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/04/14/rapport-de-grote-uittocht.html>

³² <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/overheid-en-arbeidsmarkt>

³³ <http://www.binnenlandsbestuur.nl/arbeidsmarkt-en-carriere/nieuws/nieuws/instroom-jonge-ambtenaren-gehalveerd.2667760.lynkx>

³⁴ <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/04/14/rapport-de-grote-uittocht.html>

³⁵ <http://www.intermediair.nl/artikel/arbeidsmarkt/211735/arbeidsmarkt-starters-verbetert-maar-langzaam.html>

³⁶ <http://www.binnenlandsbestuur.nl/arbeidsmarkt-en-carriere/nieuws/nieuws/overheid-besteedt-amper-aandacht-aan-vasthouden.2221514.lynkx>

1.3 Conclusies

De toenemende werkloosheid gaat gepaard met een daling van het aantal vacatures. Dit heeft te maken met de economische crisis. Als bedrijven in deze tijd het hoofd boven water willen houden, moeten ze bezuinigen. Vaak gebeurt dit door middel van ontslag van werknemers, om zo te besparen op loonkosten. Het aantal vacatures en de werkgelegenheid trekken aan, zodra bedrijven het aannemen van extra werknemers weer kunnen bekostigen. Hiervoor moeten consumenten meer goederen en diensten kopen. Vacatures worden pas weer opgevuld zodra de koopkracht toeneemt. Hoe de economie zich de komende jaren zal ontwikkelen, is lastig in te schatten. Volgens prognoses van het CPB zal de koopkracht in ieder geval nog niet snel toenemen vanwege de lage loonstijgingen. Hoewel de stijging van de werkloosheid wel afneemt, is de verwachting dat de werkgelegenheid de komende jaren nog niet meteen zal toenemen. Voor overheidsorganisaties geldt daarnaast dat het aantal vacatures bij de overheid in het eerste kwartaal van 2011 nog sterker is gedaald, namelijk met 55%.

De ontwikkeling van de werkgelegenheid in Overijssel blijft de komende jaren naar verwachting wel iets positiever dan in de rest van Nederland. Landelijk werd in 2011 een krimp van de werkgelegenheid van 0,6% verwacht, in Overijssel is dat 0,4%.³⁷ Van de Overijsselse regio's laat Twente de grootste daling in werkgelegenheid zien (-1,5%). Dit betekent dat er vooral in Twente werkloosheid heerst, terwijl hier juist een groot deel van de potentiële beroepsbevolking zit.

Naar aanleiding van de vorige hoofdstukken signaleren wij een aantal trends op de arbeidsmarkt. Per trend zal worden benoemd in hoeverre wij verwachten dat deze trend zich voort zal zetten.

Trend 1: grijze druk neemt toe, vooral in de overheidssector

De grijze druk – de verhouding tussen het aantal jongeren plus ouderen en de potentiële beroepsbevolking – zal in Overijssel tot aan 2040 oplopen tot 49%. Dit betekent dat dan voor iedere vijfenzeftig plusser er twee potentiële arbeidskrachten nodig zijn.³⁸ Voor Twente wordt daarnaast een kleine daling in de potentiële beroepsbevolking geprognosticeerd van 1% (een daling van 4.200 personen) tot 2015. De vergrijzing zal volgens prognoses doorzetten tot ongeveer 2040. Dan zal de vergrijzing zijn hoogtepunt bereikt hebben en daarna wordt het weer minder. Door de vergrijzing zal de krapte op de arbeidsmarkt in de toekomst een structureel karakter krijgen. Door de economische crisis zal deze krapte op de arbeidsmarkt later intreden dan verwacht.

Voor de overheidssector krijgt te maken met vergrijzing. Door onder andere bezuinigingen worden niet genoeg jonge ambtenaren aangetrokken om het vertrek van oudere ambtenaren op te vangen. Daarnaast is werken bij de overheid onder jongeren niet populair. De instroom van jonge ambtenaren is in de afgelopen vier jaar gehalveerd. Met name voor de overheid (zorg, onderwijs, politie, rijk, provincies, gemeenten) geldt dus dat het werven van nieuwe mensen een uitdaging gaat worden. Door een tekort aan gekwalificeerde mensen en geld kunnen de continuïteit en de kwaliteit van de diensten van de overheid, het onderwijs en de zorg in Nederland de komende jaren ingrijpend onder druk komen te staan.

Trend 2: Flexibelere arbeidsmarkt (flexibiliteit in werktijden, werkplekken en arbeidscontracten)

Er komen steeds meer vrouwen op de arbeidsmarkt die flexibel willen werken. Ook wil de werkende beroepsbevolking gemiddeld steeds minder uren werken. Het gevolg van een toename van parttimers en mensen die minder uren willen werken, is dat het aantal beschikbare manjaren van werknemers afneemt. Bovendien zullen steeds meer mensen flexibel willen werken. Werkgevers ondersteunen dit initiatief tot nu toe. Naar verwachting zal 1 op de 4 Nederlanders in 2015 flexibel (willen) werken. Dit betekent dat werkgevers flexibel werken, oftewel, het nieuwe werken (HNW) moeten blijven ondersteunen om aantrekkelijk te blijven als werkgever. Onze verwachting is dat er – o.a. door nieuwe technieken steeds meer mogelijk zal worden op het gebied van flexwerken. Naar verwachting zal de wens om flexibele werktijden ook toenemen (zie hiervoor ook hoofdstuk 2). Ook in de toekomst zullen arbeidsvoorwaarden voor werknemers steeds belangrijker zijn om werk en privé goed te kunnen combineren. Naar verwachting zal de werkgever hierop in spelen, omdat het flexibel inzetten van

³⁷ http://overijssel.databank.nl/report/apo_nieuwsbrief.pdf

³⁸ www.trendbureauoverijssel.nl

werknemers ook voordelen voor een werkgever kan hebben. Door bijvoorbeeld een flexibel arbeidscontract aan te bieden, is het mogelijk dat werknemers de ene week 24 uur werken, de daaropvolgende week 42. Dat maakt de werknemer flexibel inzetbaar voor de werkgever. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat een werknemer een grote klus krijgt, waarbij hij/zij in één week zo'n 52 uren moet maken om de klus te klaren (en de week daarop bijvoorbeeld 8 uur werkt). Dit is nu niet mogelijk omdat de werkgever daarmee bepaalde wetten overschrijdt. Maar wanneer er meer flexibele arbeidscontracten zijn, is zoiets wel mogelijk. Bovendien gebeurt het in de praktijk wel eens dat werknemers nu het maximaal aantal uren overschrijden. Dit wordt dan uitbetaald in de vorm van overuren. Een dusdanig flexibel arbeidscontract (waarin bijvoorbeeld alleen het aantal te werken uren per maand in staat, of per jaar), zal naar verwachting de rol van vakbonden veranderen. Dit omdat – indien men een flexibel arbeidscontract wil - er steeds minder collectieve arbeidsovereenkomsten gesloten worden, waarbij een maximaal aantal uren per week vast staat. Kortom, de trend dat er meer flexibele werktijden, werkplekken en arbeidscontracten komen, zal volgens ons doorzetten omdat het zowel voor werkgever als werknemer voordelig is.

Trend 3: Steeds meer ZZP'ers

Het aantal ZZP'ers in Nederland stijgt fors. Naar verwachting zullen er meer zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers) komen, vooral als de economische krimp zich zal voortzetten en ontslagen zullen vallen en het vacature-aanbod zal dalen. Dit is voor mensen een reden om voor zichzelf te beginnen als zelfstandige zonder personeel. Het inhuren van ZZP'ers is een kans voor bedrijven: flexibel inzetbaar personeel kan namelijk gemakkelijk ingehuurd worden en wanneer het economisch minder gaat, ook weer net zo eenvoudig aan de kant gezet worden. Het is nog onduidelijk of, de trend dat er meer ZZP'ers komen, structureel is. Wanneer de economie aantrekt kan het zo zijn dat weer meer mensen in loondienst gaan werken. Ook is het mogelijk dat de groei stagneert doordat de mensen die voor zichzelf willen beginnen dit gedaan hebben. De groei van het aantal ZZP'ers is daarmee deels afhankelijk van hoe de economie zich verder zal ontwikkelen.

Trend 4: Werknemers wisselen vaker van baan

Wanneer je de het wisselen van baan over een langere periode bekijkt, wisselen mensen vaker van baan dan vroeger. Ouderen wisselen minder vaak van baan dan jongeren. Het is aannemelijk dat doorzet en dat jonge mensen steeds vaker van baan gaan wisselen. Onder slechte economische omstandigheden zal dit minder vaak het geval zijn dan onder goede economische omstandigheden. Werkgevers zullen hier ook op inspelen door personeel uit te wisselen of door een grotere flexibele schil te ontwikkelen.

Trend 5: Toename of afname van het gemiddelde (gevraagde) opleidingsniveau onduidelijk

Tot voor kort was de verwachting dat de stijging van het gemiddelde onderwijsniveau van de beroepsbevolking zich de komende decennia zou voortzetten. Echter, nu er veranderingen zijn in het onderwijsbeleid, is onduidelijk of in de toekomst jongeren gaan studeren. Indien studeren even aantrekkelijk blijft als nu (met studiefinanciering en betaalbare opleidingen), zullen er naar verwachting relatief gezien meer hoogopgeleiden komen. Wanneer opleidingen drastisch duurder worden, zullen naar verwachting meer jongeren ervoor kiezen om niet te gaan studeren. Dit zou betekenen dat het gemiddelde onderwijsniveau niet stijgt, maar juist daalt.

Daarnaast is er steeds minder vraag naar laaggeschoolde arbeid, door o.a. technologische vernieuwingen. Hoe en of deze trend zich zal ontwikkelen is in grote mate afhankelijk van de economische situatie. Indien de economie aantrekt zullen er meer banen beschikbaar zijn, ook voor de laaggeschoolde arbeid.

Trend 6: Steeds minder mensen willen bij de overheid werken.

Zolang de overheid blijft bezuinigen en de organisatie niet vernieuwd zal dit doorzetten. Indien overheidsorganisaties zich gaan aanpassen zouden ze wel weer aantrekkelijk kunnen worden als werkgever. Met name doordat het werken bij de overheid extra zekerheden biedt. In economisch slechte tijden kan dit extra aantrekkelijk zijn.

2. De grenzeloze generatie op komst

Inleiding

Wat zijn generaties, hoe wordt een generatie bepaald en welke generaties kennen wij in Nederland? Daar gaan we in dit hoofdstuk op in. Allereerst volgt een algemene beschrijving van generaties en een afbakening van de generatie waar wij ons in ons onderzoek op focussen. Omdat de focus van ons onderzoek ligt op de generatie die straks op de arbeidsmarkt komt (de grenzeloze generatie genoemd) zullen we hier dieper op in gaan. Hoe ziet de nieuwe generatie werknemers er uit, wat zijn de kenmerken van de nieuwe generatie werknemers én wat zijn hun wensen en behoeftes?

Generaties

Betekenis generaties

Generatie betekent letterlijk 'afstamming', aldus Becker. Het woord is ontstaan in de klassieke oudheid om jongeren van ouderen te onderscheiden. Destijds mochten jongeren vooral niet in opstand komen, waardoor de jongeren eigenlijk minderwaardig waren aan ouderen. In de moderne samenleving moet men het kunnen hebben over generaties. Daarom is de definitie van generaties in verschillende landen ook hetzelfde.³⁹

Een generatie is volgens Bontekoning (2007) geen concrete groep, zoals een familie of een samenwerkingsverband, waarvan de onderlinge verbondenheid is gefundeerd op verwantschap of bewuste en vrije wil. Generaties zijn gebaseerd op het biologische ritme van het menselijke bestaan, op de feiten van levensduur en leeftijd. Door het geboren zijn in dezelfde tijd ontstaat een verwantschap door de gedeelde beleving van de historische stroom van maatschappelijke gebeurtenissen.⁴⁰

Generatiebepaling

Becker hanteert de volgende definitie van het begrip generatie: 'een generatie bestaat uit een clustering van cohorten, die wordt gekenmerkt door een specifieke historische ligging en door gemeenschappelijke kenmerken op individueel niveau, zoals levenslopen, waardenoriëntaties en gedragspatronen en door gemeenschappelijke kenmerken op systeemniveau, zoals generationele cultuur en generationele organisaties' (1992, p. 23).⁴¹

Een cohort is een groep mensen die het sociale systeem betreedt op een gegeven moment. Dat kan een groep met hetzelfde geboortjaar zijn. Het kan bijvoorbeeld ook het jaar van binnenkomst in een sociaal systeem zijn, zoals de binnenkomst in een organisatie.

Een clustering van geboorteaargangen tot generaties ontstaat volgens Becker onder invloed van trendbreuken die een heel land of een heel werelddeel raken, zoals oorlogen en economische crises. Dat leidt onder meer tot verschillende kansen in de maatschappij, vooral voor cohorten die in hun pubertijd of adolescentie met een bepaalde trendbreuk te maken krijgen. De periode tussen het 15e en 25e levensjaar duidt Becker aan als de formatieve periode in de levensloop.⁴² Volgens het SCP verschilt de formatieve periode per persoon. Dit kan van iemand zijn 15^e tot 20^e levensjaar zijn, maar ook van iemand zijn 18^e tot 25^e levensjaar.⁴³

³⁹ Interview Becker 14 oktober 2011

⁴⁰ Bontekoning. (2007). *Generaties in organisaties*. Amsterdam. p. 61

⁴¹ Bontekoning. (2007). *Generaties in organisaties*. Amsterdam.

⁴² Bontekoning. (2007). *Generaties in organisaties*. Amsterdam. p. 71-72 en interview Becker 14 oktober 2011

⁴³ Interview Andries van den Broek 2 december 2011

Volgens Becker is de formatieve periode cruciaal. Het geheugen en intelligentie van mensen is in deze periode het hoogst. Ook normen en waarden worden in deze periode gevormd (dan wel herbevestigd of ontkracht). Ten aanzien van werken is het juist belangrijk dat men de eerste vijf jaar van zijn of haar carrière voldoende promotie maakt en/of uitdaging krijgt om het in deze periode vol te houden.

De afbakening van jaartallen bij generaties is gedaan op basis van (buitenlands) wetenschappelijk onderzoek dat aannemelijk maakt dat een generatie zich over een bepaalde periode uitsplitst.⁴⁴ De verdeling over de periode is vervolgens gebaseerd op de indeling van belangrijke gebeurtenissen die vormend zijn voor individuen. Het SCP stelt dat generaties een dynamische groep zijn en dat er dus flexibel moet worden omgegaan met de afbakening van de jaartallen.⁴⁵ Mannheim (1925) veronderstelt dat nieuwe generaties mede ontstaan vanuit spontane reacties van leeftijdsgenoten op de heersende tijdgeest.⁴⁶

Generaties

Volgens Becker kunnen wij op grond van de maatschappelijke en economische ontwikkelingen een aantal generaties onderscheiden.⁴⁷ Gezien de onderzoeken van het SCP en gezien het feit dat er door verschillende onderzoekers verschillende jaartallen worden gebruikt, gaan wij genuanceerd om met de jaartallen. Onderstaande jaartallen zijn aangegeven door Becker.

Vooroorlogse generatie (geboren 1910-1930).

Deze generatie heeft de crisis van de jaren 1930 meegemaakt. Eigenschappen als bescheidenheid, spaarzaam en plichtsbewust passen bij deze generatie. Dit komt door schaarste, onzekerheid en weinig of geen wettelijke bescherming of sociale zekerheden. Tegen een werkgever werd opgekeken, die sprak je niet tegen, want je was van hem afhankelijk. Vrouwen kregen als kind al ingeprent dat hun rol bestond uit het dienen van hun man en de zorg voor het gezin.

Stille generatie (geboren 1931-1940).

Weinigen van deze groep zijn ongeschonden door de verschrikkingen van de Tweede Wereldoorlog gekomen. Een periode waarin mensen al hun rechten, bezittingen en dierbaren van het ene op het andere moment konden verliezen. Na de bevrijding moest iedereen aan de slag voor de wederopbouw. De voormalige oorlogsindustrie richtte haar productie op auto's, koelkasten en wasmachines die het huishouden vergemakkelijkten. De Wet opheffing handelingsonbekwaamheid zorgde ervoor dat gehuwde vrouwen niet meer geheel afhankelijk waren van hun echtgenoot. Maar deze generatie zou de verschrikkingen nooit vergeten, bleef trouw aan het gezag en piekerde er niet over ergens tegen te protesteren.

Protestgeneratie (geboren 1941-1955).

In de jaren zestig steeg de welvaart ongekend en bijna iedereen profiteerde mee. Armoede en werkloosheid waren een uitzondering geworden. Bedrijven en organisaties hadden zo veel personeel nodig dat iedereen zich verzekerd wist van werk. Er vond een omslag plaats van de werkgever als aanbieder van arbeid tot vrager. Het bleek ook mogelijk te zijn ergens tegen te zijn en verzet te plegen, in plaats van het gezag altijd te gehoorzamen. De meerderheid van deze generatie bleef tamelijk behoudend, maar de voorhoede zette de toon met protestliederen en demonstraties vanuit de universiteiten. Het gezag kon zich nauwelijks aanpassen aan een situatie waar meer gelijkheid en openheid werd gevraagd, de gezagsdragers waren immers van de oudere generaties en hadden zo'n ongehoorzaamheid en opstandigheid nog nooit meegemaakt.

Verloren generatie (geboren 1956-1970).

In de luwte van het kabaal en de grote aantallen babyboomers werd deze generatie geconfronteerd met jeugdwerkloosheid, stijgende prijzen en de risico's van drugs en vrije seks. Er kwam steeds meer aandacht voor de kwaliteit van het bestaan, vrouwen traden in grote aantallen toe tot de arbeidsmarkt en er werd bewust geïnvesteerd in opleidingen. Nederland veranderde van een arbeids- in een

⁴⁴ Li, e.a. (2004). *Transformations in the Couplings Among Intellectual Abilities and Constituent Cognitive Processes Across the Life Span*. American Psychological Society.

⁴⁵ Interview Andries van den Broek 2 december 2011

⁴⁶ Bontekoning. (2007). *Generaties in organisaties*. Amsterdam. p55

⁴⁷ Manpower. (2010). *De grenzeloze generatie op de arbeidsmarkt*. Nieuw Amsterdam Uitgevers.

dienstverlenende samenleving en er ontstond een vrijetijdscultuur. Deze generatie ontwikkelde zich tot praktisch, zelfredzaam, relativiserend en no-nonsense en bleek heel goed in staat de eigen boontjes te doppen.

Pragmatische generatie (geboren 1971-1985).

De kinderen van de protestgeneratie kregen meer dan ooit tevoren 'gelijke kansen' met ruime keuzemogelijkheden en veel stimulans van de ouders. Als levensmotto kwam zelfontplooiing centraal te staan. En daarover viel te onderhandelen, eerst met ouders en vervolgens met docenten en weer later met werkgevers. 'Je eigen ding doen' en 'jezelf zijn' is leuk, maar kent ook zijn schaduwkanten, want er zijn veel verleidingen in de beleveniseconomie waarin deze generatie is opgegroeid. Door commerciële tv, goedkope vliegtickets en het sociale vangnet van uitkeringen werd de belevenis belangrijker dan het maken van levenskeuzes. Het moederschap werd uitgesteld en jobhoppen werd normaal. De afwezigheid van stimulans of discipline kan ook leiden tot passiviteit. Vandaar dat soms wordt gesproken over de patatgeneratie. Binnen deze generatie tekent zich een tweedeling af tussen een actief ingestelde groep en een volgende, meer passieve groep.

GENERATIES	GEBOORTEJAREN	FORMATIEVE PERIODE
De Vooroorlogse Generatie	geboren tussen 1910 en 1930	de economische crisis van de jaren dertig en de tweede wereldoorlog.
De Stille Generatie	geboren tussen 1930 en 1940	direct na de tweede wereldoorlog en in de tijd van de wederopbouw
De Protestgeneratie	geboren tussen 1940 en 1955	de relatief welvarende late jaren vijftig, de jaren zestig en de vroege jaren zeventig.
De Verloren Generatie <i>In dit onderzoek genoemd: de Generatie X.</i>	geboren tussen 1955 en 1970	de economische stagnatie en de jeugdwerkloosheid eind jaren zeventig en begin jaren tachtig.
De Pragmatische Generatie	geboren tussen 1970 en 1985	de nuchtere jaren negentig geeft deze generatie een pragmatische kijk op de wereld.

Tabel 1: Generatie indeling volgens Becker

Grenzeloze generatie

Om de jongste generatie te beschrijven is Motivaction⁴⁸ uitgegaan van de indeling van Becker. Aan de generatie geboren van 1986 zijn volgens Motivaction verschillende etiketten geplakt. Achterbankgeneratie (alles wordt voor ze geregeld), knip-en-plakgeneratie (snelle combinaties van het bestaande kunnen maken), mediageneratie (sterk met nieuwe media), Einstein-generatie (jongeren zijn slimmer, sterker en socialer) en Generatie Y (opvolger generatie X).

Motivaction⁴⁹ noemt deze generatie de Grenzeloze generatie. Een generatie die midden in hun vormende periode zit en die opgroeien met de repercussies van 9/11, de dotcombubble en de moord op Pim Fortuyn, in een geglobaliseerde economie die altijd doordraait. Ook de krediet- en economische crisis zullen hun stempel op deze generatie drukken, volgens Motivaction.

⁴⁸ Motivaction. (2009). *De grenzeloze generatie en de eeuwige jeugd van hun opvoeders*. Nieuw Amsterdam Uitgevers. p. 56

⁴⁹ Motivaction. (2009). *De grenzeloze generatie en de eeuwige jeugd van hun opvoeders*. Nieuw Amsterdam Uitgevers. p. 56

Deze generatie groeit op met technische ontwikkelingen zoals internet, mobiele telefonie en Ipads. Communicatie verloopt via sms en e-mail en deze generatie netwerkt via Facebook, Twitter en LinkedIn.

Volgens Becker⁵⁰ is de grenzeloze generatie de jongste generatie. Hij ziet na de grenzeloze generatie nog geen nieuwe generatie. In dit onderzoek focussen wij daarom op de grenzeloze generatie.

Structuurzoekers en zelfredzamen

Volgens Motivaction⁵¹ dient er binnen generaties onderscheid gemaakt te worden tussen structuurzoekers, zelfredzamen, plichtsgetrouwen en verantwoordelijken. Structuurzoekers en zelfredzamen vormen met respectievelijk 33% en 47% de grootste groepen binnen de grenzeloze generatie. Het aantal plichtsgetrouwen neemt af tot bijna 3%. Het aantal verantwoordelijken daalt tot 17% in deze generatie. Over het algemeen genomen neemt het aantal zelfredzamen toe ten koste van de plichtsgetrouwen en de verantwoordelijken. Dit komt zeer waarschijnlijk door de toegenomen welvaart. Indien dit welvaarniveau afneemt is de kans groot dat het aantal verantwoordelijken weer gaat stijgen. Het is waarschijnlijk dat het aantal plichtsgetrouwen laag blijft.

Tussen structuurzoekers en zelfredzamen zitten grote verschillen. Structuurzoekers hebben behoefte aan persoonlijke aandacht en sterke leiding. Dit is vaak de lager opgeleide groep die vooral ambachtswerk verricht. Zij hebben behoefte aan structuur, leiding en aandacht in hun werkomgeving. Structuurzoekers moeten vooral verteld worden hoe ze iets moeten aanpakken. Structuurzoekers hebben moeite met de snelheid van de huidige maatschappij.

Zelfredzamen hebben behoefte aan het nieuwe werken (waaronder zelf indelen van tijd), uitdaging en verantwoordelijkheid. Zelfredzamen zijn vooral gericht op doelstellingen en resultaten (een leidinggevende hoeft hen niet te vertellen hoe ze iets moeten aanpakken, maar alleen welke opdracht ze krijgen). Zelfredzamen leren bijvoorbeeld prima aan de hand van competentiegericht leren. Dit sluit niet aan bij de structuurzoekers.

Dit vraagt van leidinggevendenden dat ze in toenemende een hoge mate van stijfflexibiliteit moeten hebben. Leiding en structuur bieden voor de structuurzoekers en hier ook meer gezag uitstralen, verantwoordelijkheid en vrijheid geven aan de zelfredzamen.

Volgens het SCP⁵² kan er inderdaad onderscheid gemaakt worden binnen generaties. Het SCP vindt wel dat het onderzoek van Motivaction genuanceerd moet worden. Gezien de empirische basis van het onderzoek van Motivaction kan men, volgens het SCP, niet zo stellig redeneren zoals Motivaction nu doet.

In dit onderzoek hanteren wij het onderscheid dat Motivaction maakt. Wij gaan uit dat de groepen zelfredzamen en structuurzoekers groter worden. Het blijft de vraag hoe groot deze groepen uiteindelijk gaan worden.

Grenzeloze Generatie

In deze paragraaf behandelen wij de kenmerken en eigenschappen van de nieuwe generatie, de grenzeloze generatie. Wij beperken ons tot die eigenschappen die wij tijdens ons literatuur- en veldonderzoek zijn tegengekomen en die wij kunnen onderbouwen met feiten en cijfers. Daar waar wij tijdens de expertinterviews interessante meningen en visies zijn tegengekomen nemen wij die ook mee.

Resultaatgericht

De grenzeloze generatie is zeer resultaatgericht. De focus ligt meer op de inhoud van het werk dan op het proces. Volgens Weggeman is de grenzeloze generatie dan ook outputgestuurd. Zij vragen zich af wanneer ze wat moeten opleveren, met welke middelen en aan welke voorwaarden het op te leveren product moet voldoen. Ze spreken het liefst met opdrachtgevers af over de voortgang dat geen nieuws, goed nieuws betekent en als er iets aan de hand is er wel aan de bel getrokken wordt. Ze willen graag het vertrouwen hebben en niet gestuurd worden op het proces, de throughput. Hoewel van persoon tot

⁵⁰ Interview Becker 14 oktober 2011

⁵¹ Interview Martijn Lampert 29 september 2011

⁵² Interview Andries van den Broek 2 december 2011

persoon de werkhouding kan verschillen wordt door meerdere onderzoekers de resultaatgerichtheid van de grenzeloze generatie erkend. Brown (2005, p.12.6) geeft aan dat: *“Net Generation students are achievement and goal oriented. Their question is not: “What does it mean” or “How does it work” (as previous generations were inclined to ask), but rather “How do I build this” (...) Discovery, exploration, experimentation, criticism, analysis – all represent active learning, a style that suits the Net Generation.”*⁵³

De resultaatgerichtheid komt ook tot uiting op de televisie, volgens Motivaction⁵⁴. Het aantal talentshows en andere programma's waar men zich van elkaar kan onderscheiden blijft groeien. Daarnaast geeft Motivaction aan dat de grenzeloze generatie zelfverzekerd is. Hierdoor is deze generatie niet bang om nieuwe werkzaamheden op te pakken en in het diepe gegooid te worden.

Internationaal georiënteerd

Het is aannemelijk dat de grenzeloze generatie meer internationaal georiënteerd is dan oudere generaties. Zo geeft de Rijksoverheid aan steeds vaker documenten te moeten legaliseren. Dit duidt erop dat mensen steeds vaker internationale contacten hebben. Voor de handel, werk, huwelijk of adoptie wordt in sommige gevallen bepaalde documenten vereist die door de Rijksoverheid voor die andere landen rechtsgeldig gemaakt moet worden. De Rijksoverheid ervaart daarom een toenemende stroom aan gelegaliseerde documenten, maar kan dit helaas niet laten zien in cijfers.

Ander ijkpunt om deze internationale oriëntatie aannemelijk te maken is via het gebruik van social media kanalen. Uit onderzoek blijkt duidelijk dat Hyves niet meer zoveel wordt gebruikt als een aantal jaren geleden en hier Facebook voor in de plaats is gekomen. Verder valt er op dat 44% van de HBO studenten aangeeft de site van Hyves nog dagelijks of meerdere malen per week te bezoeken, terwijl slechts 29% van de universitaire studenten hetzelfde aangeven. Bij Facebook zijn de werelden omgedraaid: dit wordt dagelijks of meerdere malen per week gebruikt door 89% van de HBO studenten en 100% van de universitaire studenten. Dit verschil valt wellicht te verklaren door het meer internationale karakter van universiteiten, waardoor de universitaire studenten meer internationale contacten hebben. Aangezien Hyves enkel is gericht op Nederlandse mensen is Facebook een gemakkelijker alternatief wanneer men ook mensen uit andere delen van de wereld kent.

Daarnaast blijkt die verdere internationale oriëntatie alleen al uit het gegeven dat studenten vaker internationaal gaan. Studenten van nu gaan vaker dan voorheen naar het buitenland om ofwel studiepunten te behalen of wel diploma's te behalen⁵⁵. Deze stijging is echter minimaal. Het aantal buitenlandse studenten die naar Nederland komen voor hun studiepunten of diploma blijft groeien. Dit percentage is groter dan het aantal Nederlandse studenten in het buitenland. In vergelijking met andere Europese landen is het aantal Nederlandse studenten in het buitenland laag. Studenten uit Duitsland en België studeren vaker in het buitenland dan Nederlandse studenten.

Tevens blijkt uit de compendium voor de leefomgeving dat sinds 1997 het aantal vluchten per luchtvaart met 51% is toegenomen. Hoewel dit niet exact valt terug te berekenen naar cijfers over de grenzeloze generatie maakt dit gegeven dat de grenzeloze generatie sterker internationaal georiënteerd is dan oudere generaties wel aannemelijker.

Beloningsstructuren

De grenzeloze generatie gaat anders om met beloningen dan oudere generaties. Ze vinden geld nog steeds erg belangrijk, maar vrije tijd ook. De grenzeloze generatie gaat voor een aangenaam en warm leven en dat betekent dat ze wel geld te besteden willen hebben, maar ook de tijd om dat geld te besteden. Daarnaast blijft een (vast) salaris belangrijk voor de nieuwe generatie, aldus Becker en Motivaction. Dit wordt nog eens onderstreept door het onderzoek van psycholoog Frank van Luijk, die

⁵³ Brown, M. (2005). *Learning Spaces*. In: Oblinger, D. G., & Oblinger, J. L. (Eds.), (2005). *Educating the Net Generation*. Washington, DC, Boulder CO: Educause, 12.1-12.22.

⁵⁴ Motivaction. (2011). *De grenzeloze generatie en de onstuitbare opmars van de BV IK*. Nieuw Amsterdam Uitgevers.

⁵⁵ <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/onderwijs-en-internationalisering/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/08/10/internationaliseringsmonitor-van-het-onderwijs-in-nederland.html>

stelt dat werknemers beloning steeds belangrijker gaan vinden.⁵⁶ In het boek “Easycratie” schrijft Martijn Aslander dat zingeving in het werk juist belangrijker gaat worden dan beloning. Hij schrijft dat wanneer steeds minder van het salaris aan primaire levensbehoeften wordt uitgegeven zingeving steeds belangrijker wordt. Dit komt tot uiting in de extra vrije dagen die men neemt. De zingeving van het werk is voor werkgevers belangrijk om op in te spelen.⁵⁷ Wat zegt dit alles over de grenzeloze generatie? Naar onze mening is het zo dat de Grenzeloze generatie nog steeds gewoon een vast salaris wil ontvangen en niet voor geboekte resultaten salaris ontvangen. Interessant is het gegeven uit het rapport “*Arbeidsmobiliteit in goede banen*” van het SCP uit juni 2005. Hieruit blijkt dat het motief om te wisselen van functie of werkgever omwille van beter betaald werk relatief onbelangrijk is, in 1990 gold voor 11,3% deze motivatie in 2002 ligt dit onder de 5%. De grenzeloze generatie is zoekende naar een goede balans tussen werk en privé. Ze zoeken naar een warm aangenaam leven en daar behoort dus voldoende vrije tijd bij.

Binding aan organisaties

Uit het rapport “*Arbeidsmobiliteit in goede banen*” van het SCP uit juni 2005 blijken cijfers over de arbeidsmobiliteit. Vooral de jongeren zijn mobiel en ze veranderen vooral van werkgever. Uit het rapport blijkt dat alleen 25-34 jarigen relatief vaak van functie wisselen. Tevens maakt maar liefst een derde van alle 16 tot 24 jarigen in twee jaar minstens één baanwisseling mee. De verschillen met andere leeftijdscategorieën zijn significant. Daarnaast blijken ook vrouwen vaker mobiel te zijn dan mannen. Ze wisselen vaker van werkgever of functie. Het SCP heeft daarbij tevens onderzoek gedaan naar de redenen van mobiliteit. Opvallend is dat de mobiliteitsredenen sterk veranderd zijn ten opzichte van 1988. Zo wisselde 22,3% van de respondenten in 1988 omdat ze een baan met meer zekerheid en toekomst wilde, in 2002 is dat percentage gedaald naar 6,4%. Opvallend is ook dat 25,3% in 2002 wisselde van baan omdat ze interessanter werk wilden terwijl dat in 1988 nog 17,1 is. Het aantal mensen dat wisselt van baan omdat het tijdelijke contract afloopt is van 3,2% in 1988 gestegen naar 5,7% in 2002. Binnen de grenzeloze generatie is het zo dat de hoogopgeleide zelfredzamen zich steeds minder lang binden aan een organisatie. Wanneer ze uitgekeken zijn op hun werk of niet tevreden zijn gaan ze ergens anders heen. Voor de laagopgeleide structuurzoekers geldt dit niet. Zij wisselen vaak van baan uit noodzaak. Jongeren krijgen steeds minder vaak een vast contract door de huidige economische tijd. Martijn Lampert (Motivaction)⁵⁸ is van mening dat de zelfredzame bewust kiezen om zich minder lang te binden aan organisaties. Die hebben de mentaliteit van we gaan wel ergens anders heen als het niet meer leuk is. In het geval van de structuurzoekers is er vaker sprake van een mismatch waardoor jongeren (gedwongen) vertrekken. Het werk en de begeleiding sluiten niet aan bij de opleiding en de mogelijkheden van de jongeren. Weggeman⁵⁹ deelt die mening van Lampert deels. Volgens Weggeman wisselen jongeren vaker van organisatie omdat ze die ruimte hebben. Ze hebben veel keuzevrijheid. Als iets ze niet aan staat vertrekken ze ook sneller. Je moet als organisatie de jonge generatie daarom ook weten te binden. Ook Becker⁶⁰ is van mening dat de grenzeloze generatie zich niet zo lang willen binden aan organisaties. Dit komt volgens hem vooral omdat de generatie zelf inziet dat ze door moeten groeien. Dit heeft dus vooral te maken met de behoefte van de generatie zelf en dus niet zozeer met de ‘wil van de arbeidsmarkt’. De tendens dat mensen zich minder lang aan een organisatie binden is overigens al heel lang gaande volgens Becker. De conclusie dat de grenzeloze generatie zich minder lang aan organisaties bindt lijkt dus vrij aannemelijk.

Veranderende netwerken

Door nieuwe technologieën zijn netwerken makkelijker te onderhouden dan vroeger. De netwerken zijn ook zichtbaarder. Dit geldt voor alle generaties maar de jongste generatie (de grenzeloze generatie) heeft meer geleerd om te werken met deze nieuwe technologieën. Door deze nieuwe technologieën kan men makkelijk veel verschillende mensen binnen een netwerk behouden. Bij een andere baan of een verhuizing verliest men niet gelijk contacten. De netwerken zijn niet altijd groter dan vroeger maar wel zichtbaarder. Voorts blijkt dat het aantal social media gebruikers toeneemt. Zo is bijvoorbeeld het aantal Facebook leden is van 600 miljoen leden in december 2010 naar 750 miljoen leden in juli 2011 gegroeid. Daarnaast bestaat een netwerk niet altijd uit de directe omgeving van een generatie. Volgens

⁵⁶ van Luijk. (2011). *Waarom werken wij? De betekenis van werken 1983-2008/2009*. Rotterdam.

⁵⁷ Aslander. (2010). *Easycratie. De toekomst van werken en organiseren*. Sdu Uitgevers B.V. p.127.

⁵⁸ Interview Martijn Lampert 29 september 2011

⁵⁹ Interview M. Weggeman 6 oktober 2011

⁶⁰ Interview Becker 14 oktober 2011

Becker⁶¹ is het aannemelijk dat de grenzeloze generatie variabelere netwerken heeft dan andere generaties. Communicatie per internet neemt toe en sociale netwerken worden als steeds belangrijker ervaren. Gezien de grenzeloze generatie in haar formatieve periode veel met technologie te maken heeft gehad, is het ook logisch dat deze generatie in de toekomst veel gebruik zal maken van technologie/ computers/ internet; dus ook voor het onderhouden van (sociale) contacten. Volgens Hazenberg⁶² wordt de samenleving steeds 'platter'. Dit wordt door sociologen ook wel de horizontalisering genoemd. Oude structuren vervallen (vakbonden kerken, natiestaten) omdat mensen zich liever zelf verenigen en daar komen nieuwe structuren voor in de plaats: social media en globaliserig worden steeds belangrijker. De grenzeloze generatie heeft dus inderdaad variabele netwerken. Dit komt door nieuwe technologieën en het gemak waarmee zij dit oppakken.

Hiërarchie

Er is nog steeds hiërarchie in organisaties. Dit blijft ook bestaan. Maar er is een tendens gaande waarbij er meer gelet wordt op de kwaliteit van de inbreng van een persoon. Een persoon die intelligente opmerkingen maakt staat gevoelsmatig hoger in rang dan een persoon die feitelijk teamleider is maar weinig intelligentie toont.⁶³ De mening over hiërarchie verandert. Bij jongeren draait hiërarchie niet meer om welke functie je bekleedt of om leeftijd maar om wat je gepresteerd hebt. Jongeren kijken op tegen in hun ogen een rolmodel. Dit staat los van een functie of leeftijd.⁶⁴ Jongeren vinden het "maatschappelijk hogerop" minder belangrijk dan voorheen. Het percentage dat dit van belang vindt, daalde van 73 procent naar 66 procent. Deze afname is zowel zichtbaar bij de groep zelfredzamen (van 80 naar 70 procent) als bij de structuurzoekers (van 71 procent naar 57 procent). Hieruit blijkt dat de jongste generatie minder op heeft met rangen en standen en dat ze weinig ambitie hebben om in de toekomst deel uit te maken van een bovenlaag in de maatschappij. In het huidige, egalitair ingestelde tijdperk draait het meer om individuele keuzevrijheid en leefstijlen, die eerder naast elkaar, dan boven elkaar bestaan.

De baas aanspreken met je of jij is voor de grenzeloze generatie heel gewoon, maar een minderheid van 23 procent heeft er moeite mee. 40 procent van de jongeren vindt dat je extra respect moet tonen voor mensen in hoge posities. Bij metingen van Motivaction uit 1998 en 1999 was dit 32 procent⁶⁵. Vooral de zelfredzamen laten op dit punt een stijging zien (van 31 procent naar 41 procent) en kijken tegen mensen in hoge posities op. Structuurzoekers zijn daar wat minder uitgesproken in dan zelfredzamen (34 procent versus 41 procent). Ook heeft de grenzeloze generatie in het werk, meer dan hun leeftijdgenoten van tien jaar geleden, behoefte aan 'iemand die mij zegt wat ik moet doen'. Dit is gestegen van 30 procent naar 45 procent. Deze cijfers laten een uitholling van traditioneel en vanzelfsprekend gedrag zijn en tegelijkertijd een grotere behoefte aan leiding.

Opvallend is dat de behoefte aan leiding of sturing niet alleen is toegenomen bij de structuurzoekers (van 33 procent naar 44 procent), maar ook sterk is gestegen bij de zelfredzamen (van 28 procent naar 48 procent). Dit is een teken aan de wand: de aankomende generatie werknemers heeft veel meer leiding nodig dan vaak wordt verondersteld. Het lijkt erop dat deze nieuwe mondige en kritische generatie zwemt in een zee aan mogelijkheden en als reactie hierop aangeeft meer behoefte te hebben aan structuur en leiding. Er is op de werkvloer en in de samenleving dringend vraag naar nieuwe modellen van leiderschap en sturing waarin werknemers meer verantwoordelijkheid en vrijheid krijgen. Sturen op output wordt belangrijker dan sturen op proces. Ook duidelijkheid en transparantie van het management over de koers van de onderneming worden als belangrijk ervaren door de nieuwe generatie werknemers.⁶⁶

⁶¹ Interview Becker 14 oktober 2011

⁶² Interview Hazenberg 3 augustus 2011

⁶³ Interview Becker 14 oktober 2011

⁶⁴ Motivaction. (2011). *De grenzeloze generatie en de onstuitbare opmars van de BV IK*. Nieuw Amsterdam Uitgevers.

⁶⁵ Motivaction. (2011). *De grenzeloze generatie en de onstuitbare opmars van de BV IK*. Nieuw Amsterdam Uitgevers.

⁶⁶ Motivaction. (2011). *De grenzeloze generatie en de onstuitbare opmars van de BV IK*. Nieuw Amsterdam Uitgevers. p. 78.

Minder gericht op verenigingen

De grenzeloze generatie is minder gericht op het binden aan verenigingen. Eerste aanwijzing daarvoor is dat het aantal vakbondsleden daalt. De laatste vijftien jaar is het aantal vakbondsleden vrijwel stabiel. Omdat de werkzame beroepsbevolking in die periode sterk is toegenomen, daalt echter de organisatiegraad. Vanaf 1995 is het aantal leden van de vakbond steeds verder gedaald. Voor 2011 wordt een stijging verwacht, momenteel is er een lichte stijging van 5.000 waarvan 3.000 jongeren onder de 25.⁶⁷ Het is aannemelijk dat deze stijging incidenteel is, omdat het relatieve aantal vanaf 1995 alleen maar is gedaald. Niet aangetoond kan worden dat jongeren minder vaak lid zijn vanwege hun leeftijd, het heeft meer te maken met de beroepskeuze dan met een vermeende generatiekloof.⁶⁸ Bouwvakkers zijn bijvoorbeeld vaker lid dan administratief personeel. Door de vergrijzing in de bouwsector stijgt dan ook de gemiddelde leeftijd van vakbondsleden. In 2010 telden de vakverenigingen 1,87 miljoen leden. Dat waren er 17 duizend minder dan een jaar eerder.

Voor politieke partijen geldt dat het ledenaantal de laatste 5 jaren juist weer stijgt. Momenteel is 2,6% van de kiesgerechtigden lid van een politieke partij, dat is een verbetering ten opzichte van het jaar 2009 toen de organisatiegraad 2,5% bedroeg.⁶⁹ Het gezamenlijke ledental van de politieke partijen schommelt sinds 1994 rond de 300.000. Daarvoor hadden vooral de grote traditionele partijen veel meer leden. Kennelijk is er in 1994 een omslagpunt bereikt waarbij er minder mensen zich aansluiten bij een politieke partij. Oorzaken daarvan zijn vooralsnog niet hard te maken. Een onderzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken laat zien dat een ruime meerderheid van de jongeren (18-25 jaar) interesse toont in de politiek. Uit het onderzoek blijkt wel de twijfel over de moraal van politici. Ze beloven meer dan ze kunnen waarmaken en je maakt vooral carrière door je politieke vrienden. Het opleidingsverschil tussen jongeren is hier overigens relevant, aangezien lager opgeleiden minder betrokken zijn bij de politiek, ze zijn minder kritisch en vinden het moeilijker om een mening te vormen.⁷⁰

Ook het lidmaatschap aan ideële organisaties (zoals hulp- en milieuorganisaties) laat een sterke daling zien. Ten opzichte van 1995 zien we een daling van circa 20%. Voor organisaties met een specifiek maatschappelijk doel geldt dat er ten opzichte van 1995 een daling is van 18%.⁷¹

Wat betekent dit volgens ons? Wij zijn van mening dat het aannemelijk is dat de grenzeloze generatie zich minder bindt aan het verenigingsleven. Hoewel de laatste jaren het ledental schommelt en zelfs een stijging laat zien, is de daling ten opzicht van 1994/1995 significant. Daaruit menen wij te kunnen destilleren dat de grenzeloze generatie zich minder bindt aan vakverenigingen en politieke partijen dan oudere generaties. Dit zou kunnen betekenen dat de jongste generatie zich op termijn minder gaat verenigen en dat het aantal verenigingen daalt. Het is denkbaar dat mensen zich in toenemende mate tijdelijk gaan verenigen en dat structurele verenigingen verdwijnen.

Gericht op technologie

De grenzeloze generatie is sterk gericht op technologieën. Het is niet met cijfers aan te tonen dat de grenzeloze generatie meer gebruik maakt van technologieën dan oudere generaties maar dat is naar onze mening wel aannemelijk.

Het aantal gebruikers of Facebook is toegenomen van december 2010 600 miljoen leden, naar 750 miljoen leden in juli 2011. Het aantal leden op Hyves neemt toe. Midden augustus '11 is Hyves over de 11,5 miljoen leden gegroeid, dit zijn dus 0,6 miljoen leden extra sinds de telling in januari 2011 (10,9 miljoen leden).⁷² Het is aannemelijk dat – in lijn met Facebook, Hyves en LinkedIn – ook het aantal leden van Yammer en Twitter toeneemt, al zijn hier geen cijfers van. In Nederland is tegenwoordig Hyves nog steeds het meest populair, althans, is marktleider (waarbij lidmaatschap en niet activiteit op het social

⁶⁷ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3490-wm.htm>

⁶⁸ <http://www.cobouw.nl/nieuws/economie/2011/10/19/generatiekloof-vakbondsleden-overschat>

⁶⁹ <http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl/FILES/root/Persberichtenledenta/persberichtledentallen2010.pdf>

⁷⁰ Binnema, e.a. (2007). *Jonge burgers en democratie, kennis houding en vaardigheden*. UVA, i.o.v. Ministerie van Binnenlandse Zaken.

⁷¹ Sociaal en Cultureel Planbureau. (2009). *De sociale staat van Nederland*. Den Haag.

⁷² <http://nl.wikipedia.org/wiki/Hyves>

network mee wordt gemeten). Wel is de verwachting dat men in de toekomst minder gebruik gaat maken van Hyves, en juist meer gebruik van Twitter en LinkedIn.⁷³

Het aantal smartphone gebruikers neemt significant toe. In vergelijking met een jaar terug is het aantal smartphonegebruikers toegenomen met 30%. Het in het tweede kwartaal van 2011 blijkt 42% van de mobiele bellers de beschikking te hebben over een smartphone. Eerder was dit percentage nog 30%. Voor het onderzoek, uitgevoerd door Telecompaper, is de mening gevraagd van 19.200 mobiele gebruikers. Het blijkt ook, dat smartphones erg populair zijn onder jongeren. In de leeftijdsgroep van 15 tot 19 jaar heeft 60 procent van de bellers een smartphone.⁷⁴ Van de mensen van 64 jaar en ouder heeft slechts 20 procent zo'n toestel. Overigens zal de groei van de smartphones vanaf 2012 afzakken.⁷⁵

Een andere aanwijzing voor de toenemende gerichtheid op social media is dat sinds 2005 de oplagecijfers van kranten dalen.⁷⁶ Mensen hebben in ieder geval sinds 2005 steeds minder snel een abonnement op de krant.⁷⁷ Dit kan volgens ons duiden op de toenemende digitalisering. Onder de grenzeloze generatie is het overigens zo dat 22% van de grenzeloze generatie nog een abonnement heeft op de krant.⁷⁸

Volgens Becker⁷⁹ is de grenzeloze generatie sterk gericht op ICT en technologie. Onderzoek van Philips wijst uit dat deze groep waarschijnlijk ook in de toekomst veelal zal terugvallen op technische kennis van computers (daar zal specifiek deze groep veel voordeel van hebben). Een algemeen fenomeen is dat wanneer er nieuwe technieken komen, men in eerste instantie terugvalt op de technieken geleerd in de formatieve periode.⁸⁰

Naar onze mening is het daarom aannemelijk dat de grenzeloze generatie sterker dan oudere generaties gericht is op nieuwe technologieën, wel is dat min of meer logisch omdat de netwerkgeneratie in deze tijd opgroeit en zich vormt.

Flexibiliteit

Zoals beschreven in Hoofdstuk 1 neemt het aantal werknemers dat gebruikt maakt van flexibiliteit in werktijden en werkplekken toe.

Thuiswerken is populairder onder oudere werknemers dan onder jongere werknemers, volgens het CBS. Dit wordt ondersteund door onderzoek van Studentalent en Motivaction (interview Martijn Lampert). Zij stellen dat starters en studenten minder behoefte hebben aan thuiswerken. Starters willen eerst goede begeleiding en duidelijkheid. In een later stadium van de carrière wordt thuiswerken pas belangrijker (met name als ze kinderen krijgen). Thuiswerken is onder jonge werknemers minder populair dan bij oudere werknemers. Onder jongeren neemt de animo voor thuiswerken af, terwijl die onder ouderen juist toeneemt. Ruim vier op de tien organisaties, bovengemiddeld vaak in de sector dienstverlening, hebben Het Nieuwe Werken ingevoerd of zijn er mee bezig. Bijna de helft van alle werknemers werkt (gedeeltelijk) vanuit huis en dat aantal is al jaren stabiel. Het gemiddelde aantal thuiswerkuren stijgt met zo'n 30 procent: van 10 in 2009 naar 13 in 2011. Overigens stijgt in alle sectoren het aantal thuisgewerkte uren, behalve bij de overheid. Dat jonge werknemers liever fysiek aanwezig zijn op hun werkplek heeft volgens de onderzoekers te maken met hun ambities. "Kennelijk voelen jonge werknemers uit carrièreoverwegingen sterk de behoefte om in hun bedrijf letterlijk in beeld te blijven. Dat gevoel wordt in economisch onzekere tijden nog eens extra aangewakkerd."⁸¹ Starters op de arbeidsmarkt uit de grenzeloze generatie hebben er geen behoefte aan. Ze willen eerst goede begeleiding en duidelijkheid. De zelfredzamen vinden dit later in hun loopbaan wel belangrijk, met name

⁷³ Multiscope, 2010.

⁷⁴ Telecompaper 2011.

⁷⁵ <http://www.telecompaper.com/nieuws/gfk-groei-smartphones-zwakt-af>

⁷⁶ <http://www.mediaonderzoek.nl/index.php?s=lidmaatschap>

⁷⁷ http://vorige.nrc.nl/economie/article2451023.ece/Krantenoplages_gedaald_vier_titels_groei

⁷⁸ www.studentalent.nl

⁷⁹ Interview Becker 14 oktober 2011

⁸⁰ Interview Becker, 14 oktober 2011.

⁸¹ Ernst & Young. (2011). *ICT Barometer over ICT en gezondheidszorg*.

nadat ze kinderen krijgen. Voor structuurzoekers zijn flexibele werktijden en werkplekken niet prettig, aldus Martijn Lampert van Motivaction.⁸²

Volgens onderzoek onder studenten werkt 73% liever op kantoor dan thuis. Slechts 23% procent wil graag in het weekend werken of na vijf uur. 75% begint de werkdag graag tussen 8 en 10 uur in de morgen. Meer dan 50% ervaart een vaste werkplaats op kantoor niet als ouderwets.⁸³ Wel blijkt de flexibiliteit in werkuren wel belangrijk. 60% van de ondervraagden in het onderzoek van Studenttalent blijkt een bijbaan te willen kiezen op basis van de flexibele uren en de hoogte van het salaris.

Meer dan de helft van de grenzeloze generatie (58 procent) houdt van een georganiseerd, regelmatig leven. Zekerheid in werk hoort daarbij: de overgrote meerderheid (71 procent) prefereert een vaste baan boven tijdelijk werk. Onder degenen die juist de voorkeur geven aan tijdelijk werk, zijn de zelfredzamen sterker vertegenwoordigd (36 procent versus 24 procent). Opvallend is dat deze voorkeur onder de zelfredzamen sinds het begin van onze metingen is toegenomen van 27 procent naar 36 procent. Dat kan een verklaring zijn voor de groei van het aantal ZZP'ers. Structuurzoekers hechten ook meer belang aan het werken op vaste tijden (69 procent, versus 48 procent bij de zelfredzamen) en het strikt scheiden van werk en privé (72 procent versus 57 procent). Kortom structuurzoekers kiezen vaker voor vastigheid en structuur, zelfredzamen voor flexibiliteit.⁸⁴

Conclusies

Onder een generatie verstaan wij een clustering van geboortejaargangen. Deze clustering ontstaat onder invloed van trendbreuken die een heel land of een heel werelddeel raken, zoals oorlogen en economische crises. Dit soort trendbreuken vormen vaak de grenzen van de generaties. De formatieve periode (tussen het 15e en 25e levensjaar, maar dit verschilt per persoon) is hierin de cruciale periode. Op basis hiervan onderscheidt Becker een aantal generaties. De leeftijdsgrenzen bij deze generaties zijn echter geen vaststaand feit. In ons onderzoek focussen wij op de grenzeloze generatie. Dit is de generatie die geboren is tussen 1985 en 2010; de generatie die straks op de arbeidsmarkt komt.

In dit hoofdstuk zijn een aantal kenmerken beschreven van de grenzeloze generatie. Wij gaan ervan uit dat de kenmerken van deze generatie relevant zijn voor werkgevers. Indien een werkgever aantrekkelijk wil blijven/ zijn voor de generatie die straks op de arbeidsmarkt komt, is het van belang om in te spelen op de wensen van de toekomstige generatie; de grenzeloze generatie. In hoeverre het voor werkgevers belangrijk is om de toekomstige generatie aan te trekken, is uiteraard afhankelijk van hoe de economie zich zal ontwikkelen. Indien het economisch slechter gaat, zullen mensen blij zijn dat ze überhaupt een baan kunnen krijgen. In dat geval zal de werkgever vermoedelijk minder moeite hoeven te doen om de grenzeloze generatie aan te trekken. Indien de economie aantrekt, zal de grenzeloze generatie – o.a. door de vergrijzing - uit meerder werkgevers kunnen kiezen. In dat geval is het belangrijker om als werkgever aantrekkelijk te zijn voor de toekomstige generatie. In hoofdstuk 3 wordt daarom een toekomstverkenning gedaan naar welke gevolgen de economische situatie kan hebben voor de grenzeloze generatie op de arbeidsmarkt en in hoeverre daarbij aanpassing van werkgeversorganisaties een rol spelen.

Ervan uitgaande dat het voor een werkgever altijd van belang is om een aantrekkelijke werkgever te zijn, worden hieronder een aantal trends genoemd. Deze trends hebben betrekking op de eigenschappen en kwaliteiten van de grenzeloze generatie. Trends waarvan wij verwachten die – met de intrede van de grenzeloze generatie op de arbeidsmarkt – belangrijker worden om als werkgever rekening mee te houden.

Trend 1: Resultaat wordt belangrijker

De grenzeloze generatie is resultaatgericht. Ze willen gestuurd worden op het resultaat en niet op het proces. Hoewel de werkhouding van persoon tot persoon verschilt, wordt deze resultaatgerichtheid van

⁸² Interview Martijn Lampert, 29 september 2011.

⁸³ www.studenttalent.nl

⁸⁴ Motivaction. (2011). *De grenzeloze generatie en de onstuitbare opmars van de BV IK*. Nieuw Amsterdam Uitgevers.

de grenzeloze generatie door verschillende onderzoekers erkent. Door de resultaatgerichtheid van de grenzeloze generatie, ligt de focus meer op hoe resultaten te bereiken, en minder op de te volgen procedures. Dit betekent concreet dat de grenzeloze generatie de vrijheid wil hebben, hoe het proces aan te sturen. Afgerekend worden op het resultaat, niet op welke procedure is gevolgd en wie wanneer bij het proces betrokken wordt. Werknemers worden in dit geval afgerekend op output en niet meer op throughput. Voor de toekomst betekent dit dat leidinggevendenden hun werknemers moeten beoordelen op het afgeleverde resultaat. Resultaten zouden smart geformuleerd moeten worden (danwel door werknemer, danwel door werkgever) waardoor helder is welk resultaat gewenst is. De leidinggevende zou in dit geval in ieder geval moeten checken of de resultaten voldoende helder en meetbaar (smart) geformuleerd zijn. Indien het geformuleerde resultaat is behaald, heeft de werknemer zijn of haar werk goed gedaan. Indien het resultaat niet is behaald, is het werk niet goed gedaan (ongeacht het proces). Doordat de grenzeloze generatie resultaatgericht is, betekent dit ook dat werkgevers kunnen profiteren van deze resultaatgerichtheid. Het bereiken van resultaten staat voorop. Het voordeel van werkgevers is dat zij – met deze resultaatgerichte generatie – mooie resultaten kunnen boeken binnen relatief weinig tijd. Door de resultaatgerichtheid van de grenzeloze generatie, zal de werknemer van de grenzeloze generatie proberen het gewenste resultaat zo goed en spoedig (efficiënt) mogelijk te bereiken.

Trend 2: Flexibele leiding gewenst

Het is van belang om te realiseren dat er binnen een generatie verschillende groepen mensen zijn. Zo maken wij binnen de grenzeloze generatie onderscheid tussen zelfredzamen en structuurzoekers. Structuurzoekers hebben behoefte aan persoonlijke aandacht en sterke leiding. Dit is vaak de lager opgeleide groep die vooral ambachtswerk verricht. Zij hebben behoefte aan structuur, leiding en aandacht in hun werkomgeving. Structuurzoekers moeten vooral verteld worden hoe ze iets moeten aanpakken. Structuurzoekers hebben moeite met de snelheid van de huidige maatschappij. Zelfredzamen hebben behoefte aan het nieuwe werken (waaronder zelf indelen van tijd), uitdaging en verantwoordelijkheid. Zij zijn over het algemeen zelfstandiger dan de structuurzoekers. De meeste zelfredzamen zijn ook hoogopgeleid. Zelfredzamen zijn vooral gericht op doelstellingen en resultaten (een leidinggevende hoeft hen niet te vertellen hoe ze iets moeten aanpakken, maar alleen welke opdracht ze krijgen). Zelfredzamen leren bijvoorbeeld prima aan de hand van competentiegericht leren. Dit sluit niet aan bij de structuurzoekers. Dit vraagt van leidinggevendenden voor de toekomst dat ze in toenemende een hoge mate van stijfflexibiliteit moeten hebben. Leiding en structuur bieden voor de structuurzoekers en hier ook meer gezag uitstralen, verantwoordelijkheid en vrijheid geven aan de zelfredzamen.

Zoals beschreven in paragraaf 2.2 verwacht Motivaction dat zowel de groep zelfredzamen als de groep structuurzoekers blijft groeien. Dit houdt in dat leidinggevendenden flexibel moeten blijven.

Trend 3: Hiërarchie minder belangrijk

Bij de grenzeloze generatie verandert de mening over hiërarchie. De grenzeloze generatie heeft geen behoefte aan hiërarchische leiding. Ze hebben des te meer behoefte aan een leidinggevende die voor hun gevoel een rolmodel is. Bij de grenzeloze generatie gaat het er niet om welke functie je bekleed, maar wat er gepresteerd wordt. Er is dus sprake van een uitholling van traditioneel gezag en vanzelfsprekend gedrag. Leidinggevende verwerven niet automatisch gezag omdat ze nou eenmaal een hogere functie bekleden. Hiërarchie zoals we die nu kennen zal daardoor naar verwachting minder belangrijk worden. Zoals genoemd is de grenzeloze generatie niet meer onder de indruk van een functie. Ook wanneer ze zelf in een hogere functie zitten zullen ze hier geen eigenwaarde aan ontleen. Wat iemand doet of zegt wordt steeds belangrijker. Iemand die de goede dingen zegt en doet, is meer een rolmodel voor de grenzeloze generatie, dan iemand die een hoge functie bekleed en – in hun ogen – ongeloofwaardig is. Dit betekent voor de toekomst dat werkgevers leidinggevendenden kunnen aannemen, die coachend zijn. De grenzeloze generatie heeft behoefte aan verantwoordelijkheid, maar ook iemand die hen verder helpt op het moment dat zij bijvoorbeeld niet weten hoe zij verder moeten om het gewenste resultaat te bereiken.

Trend 4: Toenemende internationalisering

Mensen zijn tegenwoordig meer internationaal georiënteerd dan voorheen. Daarvoor zijn drie aanwijzingen. Een eerste aanwijzing is dat door het Rijk meer documenten gelegaliseerd moeten worden, tweede aanwijzing is dat facebook een geliefder social medium is dan Hyves. De oorzaak hiervan zou gelegen kunnen zijn in het feit dat Facebook internationaal is, Hyves is Nederlands. Derde aanwijzing is dat het aantal vluchten per luchtvaart sinds 1997 met 51% is toegenomen. Volgens ons is

tevens aannemelijk dat de netwerkgeneratie meer internationaal georiënteerd is dan voorgaande generaties omdat huidige studenten vaker dan oudere generatie studenten internationale contacten hebben. Door internet en doordat reizen steeds goedkoper wordt zet de internationalisering door. Jonge mensen weten niet beter dan dat je overal heen kan vliegen en met iedereen over de wereld contact kan leggen.

Er zijn geen signalen dat de ontstane internationalisering af zal nemen. Er zijn eerder signalen dat de internationalisering toeneemt. Het is tegenwoordig normaal om een tijd in het buitenland te wonen of te studeren. Mensen hebben ook steeds meer contacten in het buitenland. Wij verwachten dat de internationalisering – ook met de komst van nieuwe media – zich zal doorzetten.

In combinatie met trend 5 (variabelere netwerken) betekent dit dat de grenzeloze generatie in een korte klap veel mensen kan bereiken en een groot netwerk kan aanboren. Hier kan een toekomstige werkgever voordeel van hebben, namelijk dat de grenzeloze generatie op een efficiënte manier (internet, facebook, in korte tijd, een groot – en wellicht ook minder voor de hand liggend - netwerk kan bereiken (zie ook trend 5).

Trend 5: Netwerken worden steeds variabler

De grenzeloze generatie heeft variabelere netwerken dan voorheen. Dit komt door nieuwe technologieën en het gemak waarmee de grenzeloze generatie het oppakt. Reden hiervoor is dat de grenzeloze generatie in haar formatieve periode veel met technologie te maken heeft gehad is het logisch dat ze meer gebruik maken van technologieën ook om sociale netwerken te onderhouden. De jonge generatie heeft al in hun vormende periode te maken met deze nieuwe technieken, daardoor maken ze er meer gebruik van.

Internet en vooral sociale media zullen naar verwachting een steeds grotere rol in ons leven innemen. De grenzeloze generatie is sterk gericht op technologieën. Door alle nieuwe technieken zijn mensen – en vooral de grenzeloze generatie - in toenemende mate in staat om contact te houden met kennissen, werkrelaties, collega's die van baan veranderen of met vrienden die verhuizen. Hierdoor bestaat een netwerk niet meer alleen uit je directe omgeving.

Omdat er steeds meer instrumenten komen om verschillende netwerken te onderhouden, verwachten wij dat in de toekomst netwerken – met de komst van nieuwere technologieën - steeds variabler worden en daardoor ook op andere manieren worden ingezet.

De grenzeloze generatie – en ook hun werkgevers – kunnen daar dankbaar gebruik van maken. Meer mensen kunnen met minder middelen bereikt en betrokken worden voor het uitdragen van een boodschap.

Trend 6: Vaardigheden worden belangrijker dan kennis

Door technologische verandering, is informatie tegenwoordig heel gemakkelijk op te zoeken via internet. Omdat de grenzeloze generatie goed is met nieuwe technologieën, zullen zij dankbaar gebruik maken van alles wat internet hun biedt. Voor werkgevers betekent dit dat een werknemer van de grenzeloze generatie snel kan zoeken en vinden. Maar daardoor wordt het hebben en verwerven van kennis minder belangrijk. Kennis zal daardoor minder snel een machtspositie verwerven. Het is vooral belangrijk dat je informatie op kan zoeken en toe kan passen.

Doordat kennis steeds gemakkelijker en sneller te verwerven is, verwachten wij dat juist (sociale) vaardigheden steeds belangrijker worden om iets te bereiken in je werk. Wij verwachten dus kortom dat deze trend zich zal doorzetten in de toekomst. De nadruk gaat hierdoor meer liggen op hoe je de informatie verwerkt en op sociale vaardigheden. Daarnaast stijgt goed vakmanschap in waarde. Doordat kennis makkelijker te verwerven is, neemt de waardering voor iets goed te kunnen toe.

Trend 7: Tijd voor privé-aangelegenheden wordt belangrijker

De grenzeloze generatie zal zoeken naar een goede balans tussen werk en privé. De grenzeloze generatie wil een warm en aangenaam leven en daarbij is een goed salaris als wel voldoende vrije tijd een vereiste. De grenzeloze generatie hecht volgens ons daarom niet meer of minder naar een beloning dan andere generaties. Wel denken wij dat de netwerkgeneratie meer waarde hecht aan vrije tijd.

Wij verwachten dat ook in de toekomst zich zal doorzetten, vooral wanneer de grenzeloze generatie (tussen nu en 12 jaar) op de arbeidsmarkt komt. Het hebben van voldoende vrije tijd is namelijk specifiek een wens van deze grenzeloze generatie. Dit betekent dat er in de toekomst naar schatting

meer werknemers zullen komen, die voldoende tijd willen hebben voor privé-omstandigheden, en van de werkgever verwachten om daar begrip voor te hebben.

Deze trend is overigens in lijn met de trend in hoofdstuk 1, namelijk dat steeds meer werknemers minder uren willen werken en een flexibele werkgever willen die hen de ruimte geeft om vrije tijd op te nemen wanneer ze dat willen. Dit gaat uiteraard in overleg tussen werkgever en werknemer: indien een werkgever een belangrijke klus heeft zal hij ook aan de werknemer moeten kunnen vragen om bijvoorbeeld een paar avonden door te werken. Indien de werkgever zich flexibel opstelt (en de werknemer de gelegenheid geeft om bijvoorbeeld alleen s'middags en s'avonds te werken) zal de werknemer naar verwachting ook rekening houden met de wensen van de werkgever.

Trend 8: minder lang binden aan een organisatie

De grenzeloze generatie bindt zich minder lang aan organisaties. Vooral jongeren zijn mobiel en veranderen steeds vaker van werkgever. De redenen om van een baan te veranderen is sterk veranderd ten opzichte van 1988. Binnen de grenzeloze generatie is het zo dat de zelfredzamen bewust kiezen om te veranderen van werkgever als het werk niet meer uitdagend is. De verwachting is dan ook dat de grenzeloze generatie sneller van werkgever zal wisselen, omdat men continu op zoek is naar uitdaging. Uitdaging wordt belangrijker dan een vaste baan. Dit hangt uiteraard ook af van de economische situatie. Indien het economisch slecht gaat en er weinig banen zijn, zal men niet zo snel van werkgever veranderen. De grenzeloze generatie bindt zich overigens ook minder aan ideële organisaties. Hoewel vanaf 2005 het ledenaantal van politieke partijen en ideële organisaties schommelt is de daling ten opzichte van 1994/1995 significant.

3. Toekomstverkenning

3.1 Inleiding

Een deel van de grenzeloze generatie komt net op de arbeidsmarkt en de rest zit nog in de schoolbanken. Hoe zal het deze generatie over 15 jaar vergaan, als ze bijna allemaal op de arbeidsmarkt zijn? Hoe komt deze generatie de arbeidsmarkt op en hoe ontwikkelen ze zich verder. Kunnen ze eenvoudig een baan vinden? Zijn ze klaar voor het werkende leven? In dit hoofdstuk wordt duidelijk welke andere toekomstverkenningen er zijn en welke trends door gaan zetten. Daarnaast worden vier scenario's omschreven aan de hand van twee grote onzekerheden: hoe gaat het verder met de economie en hoe flexibel stellen organisaties zich op?

3.2 Toekomstverkenningen

Toekomstverkenningen over de grenzeloze generatie op de arbeidsmarkt zijn niet gevonden. Het boek "de grenzeloze generatie en de onstuitbare opmars van de B.V. IK" is met name gericht op hoe de jongeren nu de arbeidsmarkt opkomen maar er worden ook een aantal uitspraken gedaan over de toekomst. Deze uitspraken zijn meegenomen in de toekomstverkenning. Daarnaast zijn er een aantal toekomstverkenningen die gaan over de arbeidsmarkt. Met name de volgende toekomstverkenningen hebben raakvlakken met onze toekomstverkenning:

De grote uittocht, Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren (Verbond Sectorwkegevers Overheid Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)

Door een tekort aan gekwalificeerde mensen en geld kunnen de continuïteit en de kwaliteit van de diensten van de overheid, het onderwijs en de zorg in Nederland de komende jaren ingrijpend onder druk komen te staan. Door de vergrijzing krijgt arbeidsmarktkrapte een structureel karakter. Maar het aantal mensen dat van baan verandert of stopt met werken, hangt ook af van de economische ontwikkelingen. Door de economische recessie zijn de verwachte knelpunten voor alle werkgevers voor dit moment iets afgenomen. De verwachte knelpunten blijven vooral zeer groot voor opleidingen en beroepen die veel voorkomen in het onderwijs en de zorg.

Uit de toekomstverkenning wordt duidelijk dat er vier heel verschillende toekomstbeelden mogelijk zijn voor de publieke sector in ons land. In alle gevallen dreigen- in meerdere of mindere mate – kwalitatieve dan wel kwantitatieve arbeidsmarktknelpunten en krappe budgetten richting 2020. Dat betekent een grote uitdaging voor de kwaliteit en de continuïteit van ons onderwijs, onze veiligheid en ons openbaar bestuur.

De toekomst van werk(Adjiedj Bakas)

We richten onze maatschappij en economie duurzaam in. De ondernemer van de toekomst gaat anders met personeel om. Deze ondernemer heeft zo weinig mogelijk vast personeel in dienst. De werknemer van de toekomst is ZZP'er. Flexibel personeel is een zegen, al was het maar omdat we zo die ellendige discussie over het ontslagrecht dat toch nooit versoepeld wordt uit de weg kunnen gaan. Bovendien presenteren de vakbonden werkgevers de rekening voor het verhogen van de AOW-leeftijd. Het is straks de normaalste zak van de wereld ouderen in dienst te hebben. We worden 120, dus werken tot je tachtigste is niet meer dan normaal. Dan kan ook, want iedereen krijgt meerdere carrières. De omscholingsmarkt wordt gigantisch. Zware beroepen bestaan helemaal niet meer, zodra exoskeleton wordt geïntroduceerd: een soort harnas waardoor je tot wel 500 kilo kunt tillen.

3.3 Scenario's

Bij de vraag hoe de grenzeloze generatie zich zal ontwikkelen op de arbeidsmarkt, zijn er twee grote onzekerheden. Deze onzekerheden zijn de ontwikkeling van de economie en de flexibiliteit van de overheid en de bedrijven in het aanpassen aan de nieuwe generatie. Deze onzekerheden worden hieronder beschreven en worden vervolgens verwerkt in verschillende toekomstscenario's.

Onzekerheden

Economie

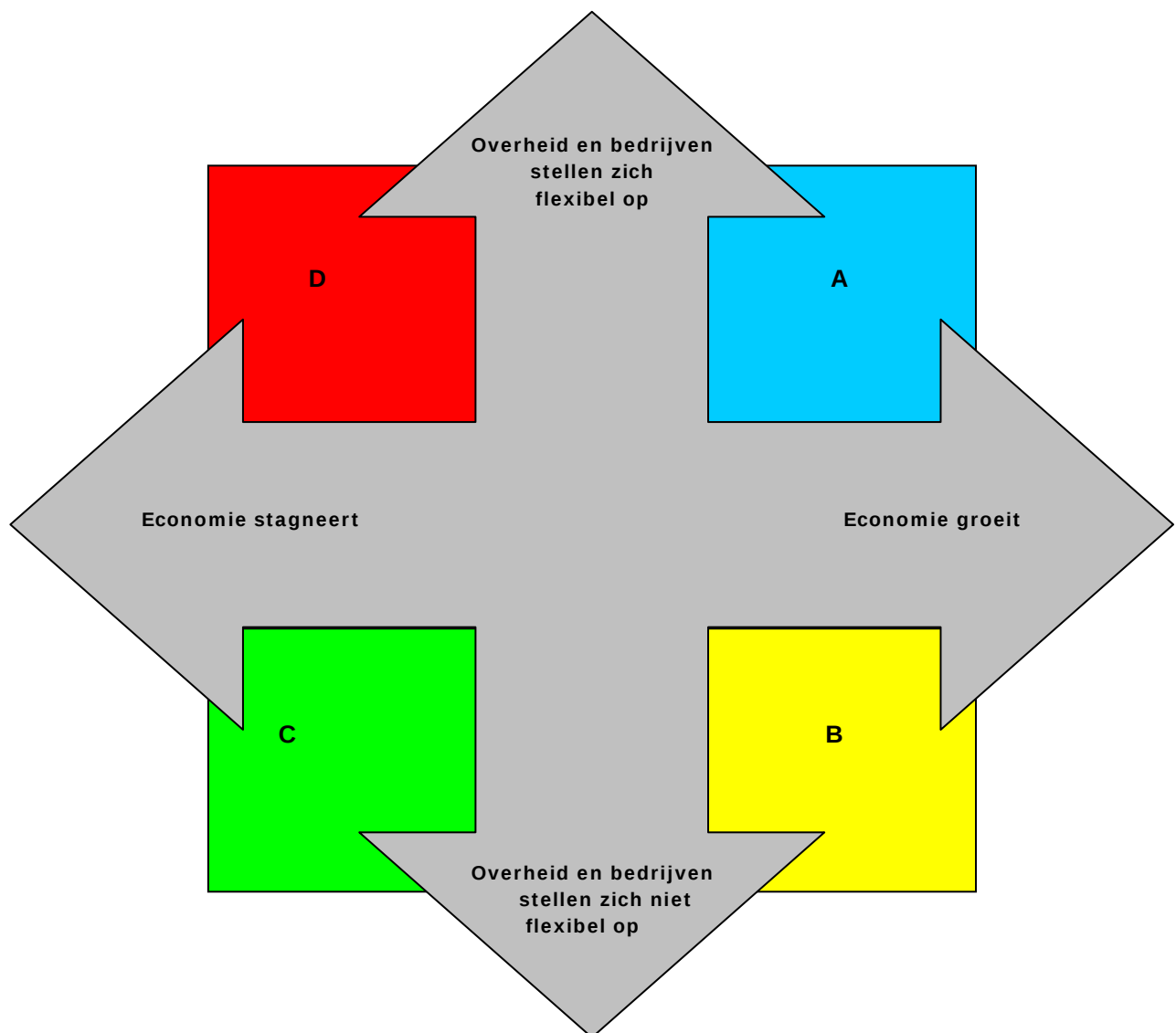
Het komende decennium zal de crisis nog nadreunen; zeker wat betreft de overheidsfinanciën. Hoewel Overijssel bekend staat als 'het gemiddelde van Nederland' geldt dat zeker niet voor de afzonderlijke regio's Twente, Salland, Noordwest Overijssel, Deventer-Stedendriehoek en Zwolle-Kampen. De regio's hebben allemaal een eigen economische structuur en eigen netwerken. Ze zijn dus op verschillende manieren kwetsbaar voor economische crises, demografische veranderingen, etc. Deze heterogeniteit is tevens de kracht van de regio als geheel. Er bestaat grote onzekerheid over de manier waarop de Nederlandse economie zich in de komende jaren tot en met 2025 zal ontwikkelen. De economische ontwikkelingen zijn nog onzeker. Momenteel lijkt het er niet op dat de crisis gauw opgelost is. Maar mocht herstel intreden dan is ook nog de vraag hoe dit vorm gaat krijgen. Hierbij speelt mee dat indien de economie groeit er sneller krapte op de arbeidsmarkt ontstaat dan wanneer de economie stagneert. Krapte dan wel ruimte op de arbeidsmarkt bepaald hoe de nieuwe generatie zich gaat ontwikkelen op de arbeidsmarkt. Ook de eigen financiële mogelijkheden worden bepaald door de groei van de economie. De financiële mogelijkheden van deze generatie bepalen ook de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Gaat deze generatie veel werken of hechten ze meer waarde aan vrije tijd. Als de economie groeit, zullen de bezuinigingen op het onderwijs waarschijnlijk terug gedraaid worden. Iedereen kan weer studeren of alsnog studeren. Wanneer de economie stagneert, zullen de bezuinigingen op het onderwijs nog groter worden. Hierdoor zullen minder mensen de mogelijkheid hebben om te studeren.

Opstelling overheid en bedrijven

Gaan overheden en bedrijven zich aanpassen aan de grenzeloze generatie als die straks de arbeidsmarkt op komen? Organisaties kunnen op dezelfde voet verder gaan en zich niet flexibel opstellen. Dit wil zeggen dat ze zich niet aanpassen aan deze generatie en niet aantrekkelijk worden voor de grenzeloze generatie om voor te werken. Deze generatie moet zich dan aanpassen aan de organisaties. Wanneer ze dat niet doen zullen organisaties werknemers uit het buitenland aan gaan trekken. Indien organisaties zich niet flexibel opstellen zal het flexwerken waarschijnlijk weer verdwijnen. Daarnaast zullen de goede werknemers als ZZP'er gaan werken zodat ze zelf kunnen bepalen hoe ze hun werk indelen. Vooral voor de zelfredzamen is dit aantrekkelijk. Organisaties moeten deze mensen en hun expertise dan in gaan huren. Dit kost extra geld. De structuurzoekers vinden moeilijker hun weg op de arbeidsmarkt. Als ZZP'er werken ziet niet iedereen zitten en aanpassen is moeilijk.

Indien de overheid en bedrijven zich flexibel opstellen zullen ze zich aanpassen aan de grenzeloze generatie. Organisaties doen alles om jonge mensen aan te trekken en te behouden. Organisaties zijn in gaan zien dat ze deze generatie hard nodig hebben om de werkzaamheden te verrichten. Ze luisteren goed naar de jonge mensen en passen de organisaties naar de wensen van deze generatie aan. Daarnaast maken ze onderscheid tussen verschillende soorten mensen. Een aantal bedrijven kijkt hiervoor naar de burgerschapsstijlen. Met name voor de zelfredzame en structuurzoekers wordt een andere aanpak gekozen. De arbeidsvoorwaarden worden op de persoon toegespitst en veranderen mee met iemand zijn carrière en privé leven. ZZP'ers gaan weer in loondienst werken zodat ze naast veel vrijheid om hun werk te bepalen ook zekerheid hebben.

Deze onzekerheden leveren de volgende vier scenario's op:



Scenario A: On top of the world!

De economie groeit en bedrijven en organisaties stellen zich flexibel op.



Gerecht: Sushi
Vervoer: Privé Jet
Auto: Rolss Royce
Manier leidinggeven: Stimulerend



Het gaat heel voorspoedig met de grenzeloze generatie. Door de vergrijzing is er grote krapte ontstaan op de arbeidsmarkt met volop keuzes voor de grenzeloze generatie voor een leuke baan. Met name bij de overheid en in de zorg kunnen onvoldoende mensen aangetrokken worden. De werkgever doet veel om het deze generatie naar de zin te maken op de arbeidsmarkt. De salarissen zijn hoog en de overige arbeidsvoorwaarden worden per persoon bepaald. Net waar de werknemer behoefte aan heeft. Wanneer je meer vrije tijd wil is dat altijd mogelijk. De werktijden zijn flexibel en alle nieuwe technologieën worden gebruikt om het werken aangenamer te maken. Veel taken worden versneld overgenomen door technologieën. Werknemers mogen daarnaast zelf bepalen waar ze willen werken. Of thuis, of op kantoor, of in een café; het is allemaal geen probleem.

Door de economische groei zijn de bezuinigingen in het onderwijs terug gedraaid. De hele generatie heeft de mogelijkheid gehad om te studeren. Het oudste deel van de generatie heeft voor de bezuinigingen al kunnen studeren. De rest heeft de mogelijkheid gehad toen de bezuinigingen weer terug gedraaid zijn. Over het algemeen is deze generatie goed opgeleid.

Janneke is na het VMBO een aantal jaren gaan werken bij de Mac Donalds. Hier heeft ze een goede opleiding gehad en binnen een paar jaar is ze teamleider. Toch kriebelt er wat ze wil graag op een andere manier met mensen werken. Wanneer de economie weer aantrekt en opleidingen weer betaalbaar worden gaat ze de opleiding doen tot diëtist. Dit is een enorm succes. Ze is nu bijna klaar en verschillende zorgverzekeringen hebben haar al benaderd voor een baan. Zorgverzekeringen bieden hun cliënten extra service aan en door een goede diëtist kunnen de kosten flink beperkt worden. Janneke twijfelt nog tussen een baan bij Achmea waar ze volgens klasgenoten goede begeleiding krijgt en een goed salaris. Of een baan bij CZ waar ze zelf haar arbeidsvoorwaardenpakket kan samenstellen. Ze kiest voor Achmea want goede begeleiding vindt ze erg belangrijk en door het goede salaris kan ze een leuk appartement kopen in de stad.

Het oudste deel van de generatie had eerst nog wat moeite om aan een baan te komen maar nu is er werk genoeg. Daardoor heeft deze generatie een goede start gemaakt op de arbeidsmarkt. En ze zijn ook al bezig om door te stromen naar hoge functies. Hierdoor verandert er veel op de arbeidsmarkt. Technologieën worden sneller ingevoerd en beter gebruikt, dit komt doordat de grenzeloze generatie hiermee opgegroeid is en goed weet hoe ze dit kunnen gebruiken. Er wordt steeds meer samen gewerkt met ZZP'ers van over de hele wereld. Iedereen heeft een internationaal netwerk en voor het inhuren van experts maakt het niet meer uit of ze om de hoek wonen of aan de andere kant van de wereld.

Doordat er veel mogelijkheden zijn om tijd en plaats afhankelijk te werken levert de vergrijzing niet veel problemen op. De meeste mensen maken veel uren maar dit is goed te combineren met het privé leven omdat ze zelf bepalen wanneer ze werken. Daarnaast wordt er goed gebruikt gemaakt van expertise van anderen. Deze generatie bewijst zichzelf door een goed netwerk. Kennis wordt makkelijk gedeeld en je wordt steeds meer afgerekend op je vaardigheden. Heb je een goed netwerk en weet je dit netwerk te benutten, daar draait het om. Omdat effectief werken steeds belangrijker wordt door het tekort aan arbeidskrachten zetten werkgevers erg in op persoonlijke effectiviteit. Werkgevers hechten sowieso meer waarde aan opleiding, maar anders dan vroeger zijn deze opleidingen steeds meer gericht op vaardigheden en effectiviteit dan op kennis. Werkgevers kijken daarbij vooral naar iemands zijn kwaliteiten en ook naar de burgerschapsstijlen. Voor de zelfredzamen zijn er cursussen persoonlijke effectiviteit en wordt er veel aandacht besteedt aan coaching.

Naast de hiervoor genoemde vaardigheden wordt ook steeds meer waarde gehecht aan vakmanschap. Met name de structuurzoekers worden steeds meer gestimuleerd om een vak te leren. Deze generatie is trots op hun vak en draagt dat ook uit. Dit vakmanschap leren ze weer zoals in de middeleeuwen

maar dan gegoten in een modern jasje. Eerst volgen ze een basisopleiding waarin de standaard vakken zoals wiskunde, Nederlands, engels maar ook nieuwe vakken als filosofie, etiquette en solliciteren aan de orde komen. Daarna kunnen ze na een aantal oriënterende stages en coachingsgesprekken solliciteren bij een leermeester naar keuze. Deze leermeester bijvoorbeeld een ervaren kapper, timmerman of verpleegkundige leert zijn leerling het vak. Deze leermeesters worden bijgestaan door een docent. Daarnaast wordt het theoretische deel van het leren digitaal gefaciliteerd.

Hendrik-Jan is bijna afgestudeerd. Na zijn middelbare school kon hij niet gelijk studeren. Door de bezuinigingen was het onbetaalbaar, daarom heeft hij nog twee jaar bij de gemeente Losser op de postkamer gewerkt. Hij dacht dat hij vanuit die functie wel zou kunnen doorgroeien. Maar helaas, er waren geen mogelijkheden. Henk-Jan verveelde zich kapot waardoor hij met tegenzin naar zijn werk ging. Op een bepaald moment melde hij zich zelfs ziek. De bedrijfsarts zei dat hij een bore-out had: te veel verveeld in zijn huidige baan. Gelukkig zijn de bezuinigingen teruggedraaid en kon hij alsnog bedrijfskunde studeren. Doordat hij al had kunnen sparen heeft hij een prachtige studententijd gehad. Nu is hij bijna afgestudeerd en de aanbiedingen van bedrijven komen al binnen. Hij twijfelt nog gaat hij voor Shell met de mogelijkheid om elke twee jaar in een ander land te werken of voor Ahold waar hij veel vrije tijd krijgt. Bij de overheid gaat hij in ieder geval niet meer werken. Als hij getekend heeft voor zijn droombaan koopt hij een prachtig huis. Trouwen en kinderen zal dan ook niet lang meer duren, misschien toch voor Ahold gaan.

Ook privé gaat het deze generatie voor de wind. Door de vergrijzing zijn grote gezinswoningen in prijs gedaald. Moderne appartementen en kleine woningen zijn enorm in prijs gestegen door de grote vraag van ouderen. Hierdoor koopt deze generatie gelijk een groot huis waar ze lange tijd kunnen wonen. Door de gunstige positie van deze generatie krijgen ze gemakkelijk een hypotheek.

Scenario B: No guts no glory!

De economie groeit maar organisaties zijn totaal niet flexibel.



Gerecht: Kaviaar
Vervoer: Limousine
Auto: Range Rover
Manier leidinggeven: Controlerend



Hendrik-Jan is pas afgestudeerd. Gelukkig vielen de bezuinigingen mee en hebben zijn ouders hem flink geholpen daardoor kon hij de leuke studie culturele antropologie doen. Nu werkt hij bij de provincie Groningen. Maar dit vindt hij heel zwaar. De organisatie is heel hiërarchisch en hij moet helemaal onderaan beginnen. Carrière mogelijkheden zijn er ook al niet. Hij verdient wel goed maar moet daarvoor ook elke dag van half negen tot vijf op kantoor zitten. Hij denkt erover om binnenkort ontslag te nemen. Hendrik-Jan wil dan samen met zijn vriendin een wereldreis maken. Ze hebben over de hele wereld vrienden dus het hoeft helemaal niet zoveel te kosten. En misschien vindt hij wel ergens anders werk. Hij heeft gehoord dat bedrijven in het buitenland veel meer aansluiten bij zijn generatie. Met name Brazilië en India met hun opkomende economieën zijn populair. Misschien moet hij daar maar eens rondkijken. En hij kan natuurlijk ook ZZP'er worden. Zelfs bij de provincie hebben zijn zelfstandige collega's het een stuk beter voor elkaar. Zij kunnen wel thuiswerken en bepalen zelf hoeveel ze werken.

Economisch gaat het goed. De economie groeit weer en de bezuinigingen vallen mee. Er is krapte op de arbeidsmarkt ontstaan. Veel mensen zijn met pensioen gegaan en deze plekken moeten opgevuld worden. De grenzeloze generatie heeft daardoor heel veel kansen op de arbeidsmarkt. Ze kunnen makkelijk een baan vinden. Vooral bij de overheid, in de zorg en het onderwijs is dit geen probleem.

De bezuinigingen op het onderwijs vielen ook mee daardoor kon het grootste deel van de grenzeloze generatie uiteindelijk studeren. Ze zijn goed opgeleid en hebben daarin alle kansen gehad. Het oudste deel van de generatie had het in eerste instantie nog moeilijk. Maar toen de economie weer ging groeien trok dit snel bij. Nu zijn er heel veel vacatures.

Janneke heeft een opleiding gevolgd tot administratief medewerker, want daarmee kun je makkelijk werk vinden. Na haar studie heeft ze snel een baan gevonden bij een groot transportbedrijf. Ze werd zwanger en wilde minder uren gaan werken, maar dat was niet mogelijk bij het transportbedrijf, dus heeft ze ontslag genomen. Nu werkt ze bij een accountantskantoor. Het werken valt haar erg tegen. Niemand helpt Janneke om haar weg te vinden binnen de organisatie. En haar teamleider vertelt haar constant dat ze dingen anders moet doen, maar hij helpt haar daar niet bij. De organisatie is erg hiërarchisch. Eigenlijk vindt ze het niet zo leuk en daarom heeft Janneke zich al best vaak ziek gemeld. Ook komt ze vaak te laat. Volgende week heeft ze een gesprek met haar teamleider hierover. Maar wat heeft hij hier nou over te zeggen. Hij is ook niet altijd op tijd. Als haar andere collega Ellen er nou wat van zou zeggen, die is tenminste altijd op tijd en werkt erg hard. Ze hoopt niet dat ze weer zonder baan komt te zitten.

Toch is een deel van deze generatie werkloos. Ook het werkende deel van deze generatie is vaak ontslagen of neemt vaak ontslag. Er zijn nog maar weinig mensen die langer dan 3 jaar bij dezelfde werkgever zitten. Organisaties zien niet de noodzaak om zich aan te passen om jonge mensen aan te trekken en met name te binden. Ze houden vast aan oude structuren en stijlen van leidinggeven. Het nieuwe werken is teruggedraaid. Er werd teveel misbruik van gemaakt volgens de werkgevers. De was doen of de kinderen ophalen tijdens werktijd is natuurlijk niet de bedoeling.

Met name de overheid heeft de grootste moeite om goede werknemers aan zich te binden. Een groot deel van de grenzeloze generatie voelt zich niet op de plek bij de overheid. Er verandert niks en de gemiddelde leeftijd is erg hoog. De grenzeloze generatie is zelfs niet meer te verleiden met traineeships om bij de overheid te komen werken.

Er ontstaat vaak een mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Werkgevers krijgen het niet voor elkaar om deze generatie aan zich te binden. Hierdoor wordt de gemiddelde leeftijd van hun

vaste personeelsbestand steeds hoger. Ook de grenzeloze generatie doet er niks aan om zich aan te passen aan de werkgever. Wanneer ze werkeloos zijn hebben ze binnen korte tijd weer een baan door de krapte op de arbeidsmarkt. Maar doordat ze nergens langer blijven maken ze op die manier geen kans op goede posities binnen de organisatie. Carrière maken binnen een organisatie zit er op deze manier niet in.

Een deel van deze generatie met name de zelfredzamen worden ZZP'er. Door deze stap te nemen kunnen ze zelf bepalen hoe en wanneer ze werken. Omdat organisaties te weinig mensen hebben moeten ze wel werknemers inhuren. Deze ZZP'ers kunnen eisen stellen over hoe, wanneer en voor hoeveel ze willen werken. Ook steeds meer structuurzoekers worden ZZP'er. Helemaal zelfstandig worden ze niet. Door onvrede bij de grenzeloze generatie zijn losse verbanden ontstaan van vakmensen die ZZP'er geworden zijn. Deze verbanden huren samen mensen in voor hun administratie, juridische bijstand of scholing. Hierdoor kunnen ZZP'ers de voordelen van het eigen baas zijn hebben en de nadelen uitbesteden.

Op deze wijze is er een nieuw soort van werken ontstaan buiten bedrijven en overheidsorganisaties om. Door de krapte op de arbeidsmarkt zijn bedrijven en overheidsorganisaties hier vanzelf deel van uit gaan maken. Ze konden geen geschikte werknemers meer vinden en moesten wel inhuren. Organisaties hebben daardoor een heel ander personeelsbestand dan vroeger. Ze werken met een oudere harde kern, daarnaast huren ze ZZP'ers in en trekken ze werknemers uit andere landen aan.

De beste werknemers van de grenzeloze generatie zoeken ook hun heil ergens anders en gaan solliciteren in het buitenland. Opkomende landen als India en Brazilië werven al langere tijd op Nederlandse universiteiten. Daarnaast bieden ze daar goedkoop onderwijs aan ook voor buitenlanders.

Er wordt een groot beroep gedaan op de zelfredzaamheid en innovatieve kracht van de grenzeloze generatie. Deze generatie maakt optimaal gebruik van alle nieuwe technieken en van hun netwerken. Een deel van de generatie past zich aan bestaande structuren aan en vindt zijn draai wel. Het andere deel van de generatie gaat verloren voor de arbeidsmarkt of wordt ZZP'er. Hierdoor moeten organisaties wel mensen inhuren of werknemers uit het buitenland aantrekken.

Scenario C: Yes, we can!

De economie stagneert en organisaties stellen zich ook niet flexibel op.



Gerecht: Pannenkoeken
Vervoer: Fiets
Auto: Opel Astra
Manier leiding geven: Hiërarchische





Het gaat slecht met de economie. Veel organisaties hebben het moeilijk en de bezuinigingen gaan maar

door. Ook op onderwijs wordt flink bezuinigd. Studeren is voor het jongere deel van de grenzeloze generatie onbetaalbaar geworden en kan alleen nog als je rijke ouders hebt of als je een enorme lening aangaat. De vergrijzing heeft nog maar weinig effect op de arbeidsmarkt. Oudere mensen blijven langer werken omdat de pensioenen niet meer betaald kunnen worden. Er komen dus ook weinig plekken vrij op de arbeidsmarkt. Daarnaast gaan veel organisaties failliet. In een aantal sectoren zoals de zorg en het onderwijs slaat de vergrijzing al wel toe. Maar in deze sectoren worden mensen aangenomen uit Oost-Europa of Azië.

Janneke heeft een opleiding gevolgd tot verpleegster. Hiervoor moest ze een enorme schuld aangaan maar de verwachting was dat ze in de zorg snel aan het werk zou kunnen. Janneke is al twee jaar klaar met haar opleiding maar ze heeft nog steeds geen baan gevonden. Af en toe doet ze wat invalwerk maar de echte banen gaan naar werknemers uit Oost-Europa en Azië. Ze hoopt dat ze via het invalwerk snel een baan krijgt maar als ze daar om vraagt krijgt ze te horen dat de werknemers uit het buitenland harder werken en minder zeuren. Ze woont noodgedwongen weer bij haar ouders. Daar doet ze nu het huishouden zodat haar moeder meer kan werken. Vroeger kon alles bij haar thuis maar tegenwoordig moeten ook haar ouders op de uitgaven letten. Als het zo door gaat krijgt ze haar studieschuld nooit afbetaald.

Het oudere deel van de generatie heeft nog net kunnen studeren. Maar deze mensen hebben ook moeite met het vinden van een baan. Doordat de ouderen op hun plek blijven zitten krijgen ze geen kansen. Alles blijft bij het oude en er wordt vooral bezuinigd op de jongen mensen. Maar dit deel van de generatie heeft het nog altijd een stuk beter dan hun jongere generatie genoten. Meestal hebben ze een beperkte studieschuld en vaak hebben ze al een huis gekocht of gehuurd voor dat de ergste economische tegenvallers.

Hendrik-Jan is twee jaar geleden afgestudeerd. Om zijn rechten studie te kunnen betalen heeft hij veel moeten lenen, hij heeft een studieschuld van 55.000 euro. Om dit bedrag nog een beetje te beperken heeft hij zijn studie heel snel afgerond. Nevenactiviteiten heeft hij niet gedaan. Daarom wordt hij elke keer niet aangenomen als advocaat. Eigenlijk wordt je daar alleen aangenomen als je ouders al in die wereld zitten en je bij de juiste studentenvereniging actief geweest bent. Daarom werkt hij nu als EDO-adviseur bij de provincie Overijssel. Hij wil wel iets met meer uitdaging. Maar bij de provincie krijgt hij daar geen kans voor. Bij deze provincie werken ze nog met dit verouderd archiveringssysteem. Door de bezuinigingen is dit nooit vernieuwd. Net als de rest van de provincie. De gemiddelde leeftijd van zijn collega's is ondertussen 66 jaar. Ook zijn vriendin heeft een enorme studieschuld. Waarschijnlijk kunnen ze nooit een eigen huis kopen zoals zijn ouders. Daarnaast is zijn vriendin zwanger. Leuk nieuws, maar nu ze geen huis hebben en hij daarnaast ook niet minder mag gaan werken levert het wel veel problemen op. Helaas is een andere baan niet te vinden, misschien kan hij wel als ZZP'er aan het werk gaan.

Bedrijven bereiden zich nog niet voor op de komende uitstroom van mensen. Ze doen geen moeite om jonge mensen te behouden. Er is geen geld voor opleidingsmogelijkheden. Ook krijgen veel jongeren een bore-out; ze raken verveeld doordat hun functie ver onder hun niveau is. Het jongere deel van de grenzeloze generatie komt niet aan het werk. Het over grootste deel werkt niet en sommige hebben zelfs nog nooit gewerkt. Doordat ze op jonge leeftijd al enorme schulden aangegaan zijn hebben geen positieve toekomst voor zich. Het kopen van een huis zal ze waarschijnlijk nooit lukken. Velen zijn bij hun ouders blijven wonen of wonen weer bij hun ouders (boemerangkinderen). Met name in overheidssectoren is werken onaantrekkelijk. Er wordt hier vooral gesneden in formatie en veel minder in het takenpakket. Alles willen blijven doen ondanks de bezuinigen verhoogt de werkdruk en verlaagt de werkkwaliteit. Zo wordt echt talent al jaren weggejaagd.

Maar er zijn ook lichtpuntjes. Een deel van de grenzeloze generatie heeft een netwerk opgericht genaamd Overijssel over de grens. Dit netwerk heeft tot doel om te zorgen dat het bedrijfsleven in Overijssel zich meer richt op Duitsland dan op de randstad. In Duitsland gaat het iets minder slecht met de economie en Duitsland is een groter gebied om je producten af te zetten. Daarnaast ligt Duitsland met name voor Twente vlak bij. Deze groep van ZZP'ers met name van de grenzeloze generatie adviseert bedrijven in Overijssel over de markt in Duitsland. Ze hebben hun netwerk op facebook ingezet om veel mensen te leren kennen in Duitsland. Ook hebben ze op korte termijn goed Duits geleerd. Het lijkt erop dat dit netwerk een groot succes is. Ook komen door deze contacten goede vakmensen met name in de bouw en de zorg aan het werk in West Duitsland.

Daarnaast zijn een aantal mensen in het gat gesprongen van de bezuinigingen op het onderwijs. Het oudere deel van de grenzeloze generatie heeft nog wel de kans gehad om te studeren maar is nu vaak werkeloos. Om de tijd op te vullen en nog wat bij te verdienen is een deel van deze groep een eigen universiteit begonnen. Ze krijgen geen subsidie van de overheid en ze zijn ook niet officieel erkend. Maar de kwaliteit is erg goed doordat deze jonge docenten gemotiveerd zijn om nieuwe dingen te leren en te delen. Via hoorcolleges uit de Verenigde Staten en gratis boeken op internet doen ze kennis op. Ze geven les waar het maar uitkomt. Bij mooi weer in het park en bij slecht weer in een café of buurthuis. In ruil voor het onderwijs krijgen ze eten, woonruimte of diensten. De ouders van de "studenten" willen graag bijdragen waar ze kunnen. Ze hebben vaak nog wel een kamer over, een groentetuin of ze zijn heel handig.

Ondanks de slechte omstandigheden weet een deel van deze generatie zich goed te redden.

Scenario D: Youngsters at the top!

De economie stagneert maar organisaties stellen zich uitermate flexibel op.



Gerecht: Cooking with left overs
Vervoer: OV
Auto: Green wheels
Manier leidinggeven: Coachend



De grenzeloze generatie moet de kar trekken. De crisis gaat lang duren, de economie stagneert maar bedrijven en de overheid passen zich aan de jongste generatie aan. Doordat organisaties zich aanpassen aan de jongste generatie ontstaan er kansen voor deze generatie. De overheid gaat verder met bezuinigingen daardoor wordt iedereen verantwoordelijk voor zichzelf. Ook op het onderwijs wordt bezuinigd, dit merkt de grenzeloze generatie. Het is de eerste generatie die lager opgeleid is dan hun ouders. Veel van die ouders zijn door de slechte economische tijden werkeloos en kunnen de studie van hun kinderen ook niet betalen. Toch zijn er ook goede initiatieven ontstaan om onderwijs te bekostigen. Spontaan ontstaan er creatieve ideeën waarbij de gevolgen van de bezuinigingen deels teniet worden gedaan. Veel bedrijven betalen bijvoorbeeld de studie van hun werknemers om zo jonge mensen aan hun bedrijf te binden.

Hendrik-Jan is net afgestudeerd. Een studie kon hij zelf niet betalen maar gelukkig kon hij vast in dienst treden bij Defensie. Defensie betaalde zijn opleiding. In ruil daarvoor moet hij minstens vier jaar bij Defensie in dienst blijven. Defensie biedt Hendrik-Jan heel veel mogelijkheden en hij is verzekerd van zijn baan. Omdat hij veel talent heeft, zal Defensie hem niet snel ontslaan. Hij krijgt cursussen aangeboden en kan regelmatig van functie wisselen. Hij verveelt zich nooit. Hoewel Hendrik-Jan heel gelukkig is met zijn werksituatie, is hij minder blij met zijn economische situatie. Hij woont nog wel op een studentenkamer. Het liefst zou hij met zijn vriendin trouwen en een huis kopen. Maar dit is financieel nog niet mogelijk. Meer geld verdienen zit er ook eerst in ieder geval niet in. Defensie moet namelijk fors bezuinigen. Eerst maar een aantal jaren hard werken. Maar niet te hard want in zijn omgeving zijn al veel jonge mensen overspannen geraakt.

Op dit moment is er nog veel werkloosheid omdat de economische groei uitblijft. Maar over een aantal jaren zal ondanks de economisch stagnatie de vergrijzing er voor zorgen dat er krapte op de arbeidsmarkt komt. Er zijn dan met name weinig goed opgeleide starters. Ook in een aantal sectoren zoals de zorg en het onderwijs zal de vergrijzing binnenkort toeslaan. Bedrijven doen er alles aan om jonge mensen aan te trekken. Daarvoor betalen ze de studie en bieden ze andere faciliteiten aan. De werkzoekende komt weer centraal te staan in plaats van de vacature.

Organisaties zijn beter geworden in het goed inwerken van mensen. Starters krijgen de begeleiding die ze nodig hebben. Vooraf wordt er gekeken welke begeleiding bij een starter past en wie het beste bij de starter past als mentor. Deze mentor functioneert als een rolmodel. Organisaties zijn het belang in gaan zien van de start een carrière voor starters. Starters krijgen daarom in de eerste vijf jaar alle mogelijkheden. Indien ze dat willen kunnen ze van afdeling of functie wisselen. Daarnaast zijn er mogelijkheden om tijdelijks ergens anders te werken binnen het bedrijf maar ook bij andere organisaties.

Janneke doet een deeltijd opleiding tot schoonheidsspecialist. Een voltijd opleiding kan Janneke niet betalen, ze moet ernaast werken. Gelukkig kan ze werken in de schoonheidssalon bij haar in de buurt. Daar heeft ze Dorien als mentor gekregen. Dorien heeft zichzelf het vak van schoonheidsspecialist aangeleerd en werkt nu net als Janneke bij de schoonheidssalon. Van Dorien leert ze minstens net zoveel als op school. Daarnaast heeft ze van Dorien geleerd dat ze zich aan afspraken moet houden en dat niet alles meteen lukt. Van haar ouders heeft Janneke altijd alles gekregen daarom is het nu lastig dat ze haar eigen boontjes moet doppen. Gelukkig kan Janneke terugvallen op haar buurvrouw waar ze erg tegenop kijkt. Van haar heeft ze geleerd hoe ze haar financiën moet beheren zodat ze haar huur en andere rekeningen kan betalen. Ook nu ze het wat minder breed heeft. Het scheelt bovendien dat de schoonheidssalon erg flexibel is: als Janneke meer tijd nodig heeft voor haar opleiding is dat geen probleem. Ook is aangegeven dat Janneke – nadat ze haar opleiding heeft afgerond – volop mogelijkheden bij de salon krijgt. Maar Janneke werkt hard, zowel op school als in de salon. Overdag werken en s'avonds studeren. Hierdoor heeft Janneke weinig vrije tijd. Zij baalt hiervan want ze kan niet vaak naar vrienden toe. Ook Dorien zegt wel eens tegen Janneke dat ze het rustiger aan moet doen en helpt Janneke om keuzes te maken in wat wanneer moet gebeuren.

In het begin hebben starters een vaste plek en werken ze op vaste tijden. Langzaam wordt gekeken waar de werknemer behoefte aan heeft om zijn werk goed te kunnen combineren met zijn privé leven. Daarvoor biedt de werkgever thuiswerken en flexwerken aan. Ook kan het aantal uren dat iemand werkt snel aangepast worden aan de hoeveelheid werk en zijn privé omstandigheden. Het kan daardoor best zijn dat een werknemer van januari tot maart 50 uren per week werkt en van maart tot september 12 uren per week en van september tot december 36 uren per week. Een deel van de generatie de structuurzoekers heeft hier geen behoefte aan, dit deel werkt gewoon 40 uren per week op vaste momenten.

Het grootste deel van de grenzeloze generatie maakt een vliegende start. Het oudste deel van de generatie heeft nog kunnen studeren. Daarnaast zijn er mensen die het voor elkaar krijgen om via een bedrijf of een andere constructie een opleiding te volgen. Dit deel komt redelijk snel aan het werk. Hun generatiegenoten die minder geluk hebben en een opleiding niet kunnen betalen komen minder gemakkelijk aan het werk. Dit deel van de generatie zal grotendeels verloren gaan voor de arbeidsmarkt. Het werkende succesvolle deel van deze generatie zal doordat ze een goede start maken succesvol zijn in hun carrière. Wanneer de vergrijzing nog verder doorzet zullen ze snel doorstromen naar belangrijke functies.

Doordat de economie stagneert, gaat het privé met de grenzeloze generatie minder goed. De meeste werkgevers zijn flexibel maar dit vertaald zich niet door in een goed salaris. Dit komt door de verslechterde economie. Daarnaast moeten velen nog een studieschuld afbetalen of krijgen ze minder salaris omdat hun werkgever de studie betaald heeft. De meesten wonen nog thuis of in een huurhuis. Een eigen huis blijft de grote droom maar de meeste kunnen dit nog lang niet betalen.

De grenzeloze generatie werkt heel hard. Deels omdat ze goed gebruik willen maken van de geboden kansen maar ook omdat ze door de slechte economische omstandigheden soms grote schulden hebben. Vrijwel iedereen van deze generatie werkt gemiddeld meer dan 40 uren per week. Dit zorgt ervoor dat een evenredig hoog deel van deze generatie overspannen raakt. Gelukkig spelen werkgevers hier goed op in en is de begeleiding door coaches goed. Hierbij houden werkgevers rekening met de voorkeuren van werknemers. De zelfredzamen worden gecoacht niet teveel hooi op de vork te nemen en aan zichzelf te denken. De structuurzoekers worden gecoacht om orde te houden in de hoeveelheid keuzes die deze maatschappij biedt.

4. Conclusies en aanbevelingen

4.1 Inleiding

In hoofdstuk 1 in kaart gebracht wat de ontwikkelingen op de (Overijsselse) arbeidsmarkt zijn. In hoofdstuk 2 is omschreven welke nieuwe eigenschappen worden verwacht bij de generatie die straks op de arbeidsmarkt komt. Daarnaast is een toekomstverkenning gedaan naar hoe de economie zich zal ontwikkelen, en het belang van het flexibel opstellen van een werkgever. In dit hoofdstuk zullen we – naar aanleiding van voorgaande hoofdstukken - de conclusies presenteren, en aanbevelingen doen. Daarbij is specifiek gekeken naar die ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en bij de toekomstige generatie (de Grenzeloze generatie) die van belang zijn om als werkgever aantrekkelijk te blijven.

4.2 Conclusies

4.2.1 Krimp van de werkgelegenheid

Allereerst is er sprake van een toenemende werkloosheid die gepaard gaat met een daling van het aantal vacatures. Voor overheidsorganisaties geldt dat het aantal vacatures bij de overheid met 55% (in het eerste kwartaal van 2011) nog sterker is gedaald. Van de Overijsselse regio's laat Twente de grootste daling in werkgelegenheid zien (-1,5%). De kleinste daling vindt plaats in Zuidwest-Overijssel. Dit betekent dat er vooral in Twente werkloosheid heerst, terwijl hier juist een groot deel van de potentiële beroepsbevolking zit.

De werkgelegenheid is sterk afhankelijk van hoe de economie zich ontwikkelt. Als het economisch slechter gaat, moeten bedrijven en ook overheidsorganisaties bezuinigen en dat wordt gedaan door het ontslag van werknemers. Vooral in overheidsorganisaties worden relatief veel jongeren ontslagen bij bezuinigingen, omdat zij de minste rechten hebben opgebouwd. Starters krijgen vaak een jaar of een halfjaar contract en zijn dus gemakkelijker te ontslaan.

4.2.2 Toenemende vergrijzing

Ook is er sprake van vergrijzing. Niet alleen neemt het aantal 65-plussers toe, ook daalt de potentiële beroepsbevolking. Tot aan 2016 zullen er een half miljoen 65-plussers bijkomen, twee keer zoveel als in de vijf jaar daarvoor. In Overijssel zal de grijze druk – de verhouding tussen het aantal jongeren plus ouderen en de potentiële beroepsbevolking – tot aan 2040 oplopen tot 49%. Dit betekent dat dan voor iedere vijfenzeftig plusser er twee potentiële arbeidskrachten nodig zijn. Na 2040 heeft de vergrijzing in Nederland haar piek bereikt en zal de grijze druk naar verwachting weer afnemen.

Bovenstaand betekent dat er op dit moment relatief veel werklozen zijn. In hoeverre bedrijven op korte termijn weer arbeidskrachten aan zullen nemen (en het aantal vacatures zal stijgen) hangt af van de economie, en hoe lang de economische crisis zal voortduren. Het gevolg is dat er op dit moment weinig mensen aangenomen worden, waardoor – op het moment dat veel mensen met pensioen gaan vanwege de vergrijzing – er in één klap veel onervaren mensen ingewerkt moeten worden. Het is op dat moment de vraag of werkgevers voldoende aantrekkelijk zijn voor werknemers. Onaantrekkelijke werkgevers zullen dan moeite hebben om jongere mensen aan zich te binden, omdat er – door vrijgekomen arbeidplaatsen – naar verwachting een groot aanbod van vacatures zal zijn.

4.2.3 Vergrijzing in de overheidssector het hoogst

Specifiek de overheidssector zal te maken krijgen met vergrijzing, door het relatief grote aandeel oudere werknemers. Door onder andere bezuinigingen worden niet genoeg jonge ambtenaren aangetrokken, om het vertrek van oudere ambtenaren op te vangen. Oudere ambtenaren hebben daarnaast vaak rechten opgebouwd, waardoor zij – in tijden van bezuinigingen – minder snel ontslagen worden. Daarnaast is werken bij de overheid onder jongeren niet populair. De instroom van jonge ambtenaren is in de afgelopen vier jaar gehalveerd. Met name voor de overheid (zorg, onderwijs, politie, , rijk, provincies, gemeenten) geldt dus dat het werven van nieuwe mensen een uitdaging gaat

worden. De overheid moet kwaliteit van haar diensten garanderen. Maar door een tekort aan gekwalificeerde mensen en geld kunnen de continuïteit en de kwaliteit van de diensten van de overheid, het onderwijs en de zorg in Nederland de komende jaren ingrijpend onder druk komen te staan. Kortom: de overheid heeft een rol om ervoor te zorgen dat de diensten die zij aanbiedt van voldoende kwaliteit zijn, en dus ook dat gekwalificeerde mensen worden aangetrokken in de zorg, het onderwijs, politie en bij gemeenten en provincies. Kort gezegd, gezien de vergrijzing, zullen er niet genoeg jonge ambtenaren zijn, om het vertrek van de oudere generatie op te vangen. Voor de continuïteit van organisaties is het van belang is om aantrekkelijk te blijven voor de toekomstige generatie.

Voor de toekomst zou dit kunnen betekenen dat er geen jongeren worden aangetrokken, waardoor de continuïteit van het bedrijf in het gedrang komt, en opgedane kennis beperkt wordt overgedragen naar de volgende generatie. Dit geldt in het bijzonder voor overheidssectoren (zie volgende paragraaf). De jongeren die worden aangetrokken, blijven maar tijdelijk. Hierdoor kan het lastiger zijn om binding te voelen met een organisatie. In het ergste geval zou dit kunnen betekenen dat organisaties flink vergrijzen. De werkgever kan dan geen gebruik maken van de kwaliteiten die jongeren over het algemeen (frisse blik, snelheid) en de grenzeloze generatie in het bijzonder (technologisch aangelegd, resultaatgericht, flexibel) hebben,

4.2.4 Wens voor flexibel werken neemt toe

De wens van werknemers om flexibel te werken neemt toe. Er komen ook steeds meer vrouwen op de arbeidsmarkt, die flexibel willen werken. Bovendien wil de werkende beroepsbevolking gemiddeld steeds minder uren wil werken. Het gevolg van een toename van parttimers en mensen die minder uren willen werken, is dat het aantal beschikbare manjaren van werknemers afneemt. Werkgevers ondersteunen het initiatief tot flexibel werken tot dusver. Naar verwachting zal 1 op de 4 Nederlanders in 2015 flexibel (willen) werken. Dit betekent dat werkgevers flexibel werken, oftewel, het nieuwe werken (HNW) moeten blijven ondersteunen om aantrekkelijk te blijven als werkgever. Wel is het van belang dat juist starters minder behoefte hebben aan flexibel werken. In de eerste jaren van hun carrière willen starters over het algemeen liever een 'vaste basis'. Pas na een aantal jaren werken krijgt men meer behoefte aan flexibel werken. Vooral wanneer de privé-omstandigheden veranderen, en er bijvoorbeeld kinderen komen.

Onze verwachting is dat in de toekomst steeds meer mensen flexibel willen werken. Wij gaan uit van een soort olievlekwerking: naarmate meer mensen flexibel werken, zullen ook collega's – die dit nog niet doen – dit naar verwachting gaan doen. Het is door de komst van nieuwe technologieën (skype) niet meer nodig om 'op kantoor' te zijn. Een werknemer heeft genoeg aan een computer, en het werknetwerk, om te kunnen werken. Het voordeel van flexibel werken is dat men het werk kan oppakken wanneer men wil. Of dat nou s'ochtends 8 uur is, of s'avonds 20 uur.

4.2.5 Toename ZZP'ers

Ook zullen er naar verwachting meer zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers) komen. Vooral als de economische krimp zich zal voortzetten en ontslagen zullen vallen en het vacatureaanbod zal dalen is de verwachting dat het aantal ZZP'ers toeneemt. Dit betekent anderzijds ook dat inhuur van ZZP'ers een kans voor bedrijven is: flexibel inzetbaar personeel kan namelijk gemakkelijk ingehuurd worden en wanneer het economisch minder gaat, ook weer net zo eenvoudig aan de kant gezet worden. Gezien de wens van werknemers om meer flexibel te werken (wellicht minder uren werken) kunnen ZZP'ers deze verloren uren invullen. Dit zou simpelweg betekenen dat een werknemer minder uren wil werken (bijvoorbeeld van 36 naar 28) deels opgevangen kan worden door een ingehuurde ZZP'er.

Een nadeel kan zijn dat dezelfde werknemer – die is ontslagen en vervolgens als ZZP'er aan de slag gaat – ingehuurd wordt alleen tegen een duurdere prijs. Dit gebeurt bijvoorbeeld veel in overheidssectoren. Het doembeeld voor overheidssectoren is dat straks jongeren, die kwalitatief goed werk afleveren, worden ontslagen wegens bezuinigingen en vervolgens worden ingehuurd als ZZP'er voor dezelfde klus. De werkgever heeft dan ook geen garantie dat deze persoon wordt ingezet op een volgende klus; de ZZP'er is eigen baas en geen verantwoording schuldig als hij een volgende klus niet wil doen. Dan moet de werkgever weer tijd steken in het vinden van iemand anders voor de betreffende klus.

4.2.6. Meer resultaatgericht: sturen op resultaten

Zoals genoemd focussen wij ons in ons onderzoek op de grenzeloze generatie (geboren vanaf 1985) omdat deze generatie straks op de arbeidsmarkt komt. Deze netwerkgeneratie is resultaatgericht. Ze willen gestuurd worden op het resultaat, niet op het proces. Zij hebben het liefst dat hun leidinggevende vertelt wát ze moeten doen, niet hoe zij het moeten doen. Hoewel de werkhouding van persoon tot persoon verschilt wordt deze resultaatgerichtheid van de netwerkgeneratie door verschillende onderzoekers erkent. Voornamelijk een klein deel van de netwerkgeneratie (de zogenoemde structuurzoekers) heeft behoefte aan leiding of sturing. De netwerkgeneratie heeft een rolmodel nodig die hen kan leiden, waar ze tegen op kijken. Niet iemand die ze vertelt hoe ze iets moeten doen, maar wat ze moeten doen. Dit betekent dat leidinggevendens flexibel kunnen zijn in de aansturing van mensen. De netwerkgeneratie vraagt een 'coachend leider'. Met andere woorden: iemand die de juiste dingen zegt, aangeeft welke resultaten opgeleverd moeten worden, en ze vrij laat in hoe ze dat kunnen doen. Maar wel helpen meedenken op het moment dat het nodig is en hen verder helpen. Hiërarchische leiding ('ik vertel wat jij moet doen, en jij moet uitvoeren') valt over het algemeen slecht bij de netwerkgeneratie.

In het geval een medewerker uit de grenzeloze generatie door zijn of haar leidinggevende wordt gestuurd op de procedure (welke persoon je wanneer ergens bij moet betrekken) kan dat het gevoel geven dat hij/zij wordt beperkt in vrijheid. Dit kan tot irritatie leiden. Een leidinggevende die daarentegen beoordeeld op het afgeleverde resultaat zorgt voor een prettige werkrelatie (van de kant van de werknemer).

4.2.7 Vrije tijd wordt belangrijker

Qua beloningsstructuren geldt voor de netwerkgeneratie dat ze zoekende zijn naar een goede balans tussen werk en privé. De netwerkgeneratie wil een warm en aangenaam leven en daarbij is een goed salaris als wel voldoende vrije tijd een vereiste. Zij werken om te leven in plaats van leven om te werken. De netwerkgeneratie zal bijvoorbeeld minder snel kiezen voor hard werken en wat meer geld verdienen. Dan is hun vrije tijd belangrijker. Als zij hun vrije tijd moeten opofferen, willen ze daar – over het algemeen - ook wel wat voor terug. Bijvoorbeeld flexibiliteit van de werkgever in wanneer de werknemer zijn of haar uren moet werken; dat wil de grenzeloze generatie graag zelf bepalen.

4.2.8 Uitdaging en doorgroeimogelijkheden belangrijker

De netwerkgeneratie bindt zich bovendien minder lang aan organisaties. Vooral jongeren zijn mobiel en veranderen veel van werkgever (veelal na ongeveer 3 jaar). De redenen om van een baan te veranderen zijn sterk veranderd ten opzichte van 1988. Waar men eerder van werkgever veranderde om het salaris, wordt binnen de toekomstige generatie vaker gekozen om te veranderen van werkgever als het werk niet meer uitdagend is of wanneer de doorgroeimogelijkheden beperkt zijn. De generatie die straks op de arbeidsmarkt wil graag in de eerste 5 jaar van hun carrière doorgroeien. Wanneer zij het idee krijgen dat de doorgroeimogelijkheden beperkt zijn, en geen afwisseling en uitdagende klussen krijgen, veranderen zij van werkgever.

4.2.9 Flexibiliteit van werkgevers doorslaggevend

Het is onduidelijk hoe de economie zich zal ontwikkelen. En zoals genoemd in 4.2.1, is de economische ontwikkeling cruciaal voor het aantal vacatures en de ontwikkeling op de arbeidsmarkt. Daarom is in hoofdstuk 3 een aantal toekomstscenario's geschetst. Als de economie groeit, zullen het aantal banen en dus ook het aantal vacatures toenemen. Dan heeft de toekomstige generatie (o.a. door vergrijzing) veel keuze in waar ze willen werken, en in welke functie. Vooral overheidsorganisaties zullen het dan erg lastig krijgen om jongeren aan te trekken. Zij zullen zich moeten aanpassen (flexibel opstellen) om aantrekkelijk te blijven als werkgever. Voor de grenzeloze generatie – die straks op de arbeidsmarkt komt – biedt de overheid op dit moment weinig uitdaging. Veel jongeren geven aan het werk bij gemeenten en provincies 'saai' te vinden. Daarnaast wordt er beperkt gestuurd op resultaten, waar de toekomstige generatie juist behoefte aan heeft. Eric van Zelm van de Hay Group noemt dat 'Het gevaar ontstaat dat talentvolle, jonge medewerkers overstappen naar het bedrijfsleven. Hiermee profiteert het

(Overijsselse) bedrijfsleven van de reorganisaties bij overheidsorganisaties als het onderwijs, politie, gemeenten en provincies'.⁸⁵

Overheidsorganisaties kunnen ook gaan concurreren met het bedrijfsleven. In dit geval stellen overheidsorganisaties zich flexibel op ten opzichte van de wensen van de toekomstige generatie. Bijvoorbeeld door jongeren aan te trekken, ze uitdagende klussen en doorgroeimogelijkheden te bieden en daarnaast flexibiliteit in werktijden en werkplekken te bieden. Dan zou de generatie die straks op de arbeidsmarkt komt het aantrekkelijker vinden bij om de overheid te werken.

Hoofdstuk 3 laat ook een ander scenario zien. Namelijk dat er ook de komende tijd nog sprake zal zijn van economische stagnatie. Het gevolg zal vermoedelijk zijn dat mensen langer blijven werken, bedrijven en organisaties moeten blijven bezuinigen en er op kortere termijn weinig arbeidsplekken vrij komen. Maar ook al blijven mensen langer werken, dit is slechts uitstel van een aantal jaren. Daarna zal alsnog een grote groep mensen met pensioen gaan. En dan geldt alsnog dat – voor de continuïteit van organisaties en bedrijven – het van belang is om jongeren aan te trekken. Wel zal in dit geval de concurrentie tussen overheidsorganisaties en het bedrijfsleven minder van toepassing zijn. In het geval van economische stagnatie zullen bedrijven moeten blijven bezuinigen. Er worden dan minder vacatures opgevuld, en de toekomstige generatie heeft simpelweg minder te kiezen. In dat geval zal de toekomstige generatie blij zijn met een baan, bij de overheid of niet.

De kans is wel aanwezig dat – wanneer organisaties zich niet flexibel opstellen er naar verwachting vaker sprake zal zijn van een burn-out of bore-out. Een burn-out omdat de grenzeloze generatie resultaatgericht is. Hierdoor zullen ze koste wat kost resultaten proberen te halen, noemt Henk Becker, zelfs wanneer de eigen grenzen worden overschreden. Een bore-out omdat deze generatie te weinig uitdagende klussen krijgt, snel verveeld is en vervolgens dusdanig verveeld is dat ze niet met plezier naar het werk gaan. Beide situaties kunnen vervolgens leiden tot ziekmeldingen waardoor de werkdruk bij andere werknemers nog hoger wordt. Dit is één van de mogelijke scenario's. De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat, ook in het geval van economische stagnatie, het voor een werkgever van belang zich flexibel op te stellen ten aanzien van de toekomstige generatie. De concurrentie met het bedrijfsleven is echter minder aanwezig.

4.3 Aanbevelingen

Zoals genoemd in de conclusies, zal de flexibiliteit van organisaties/ werkgevers doorslaggevend zijn voor de toekomstige generatie. In het geval van economische groei zullen organisaties het lastiger krijgen om jongeren aan zich te binden. De toekomstige generatie zal naar verwachting veel van baan veranderen. Uitdaging, doorgroeimogelijkheden, vrijheid en flexibele werktijden zullen zij daarbij als criterium gebruiken. Er ontstaat dan concurrentie tussen organisaties, vooral tussen overheidsorganisaties en het bedrijfsleven. De mate van concurrentie is afhankelijk van de economische groei. Indien overheidsorganisaties minder flexibel zijn (minder uitdaging bieden, minder vrijheid en doorgroeimogelijkheden) zullen er naar verwachting veel jongeren overstappen naar het bedrijfsleven. En specifiek de overheidssector (provincies, gemeenten, onderwijs, politie, zorg) zal te maken krijgen met vergrijzing, door het relatief grote aandeel oudere werknemers. Om te voorkomen dat er straks te weinig mensen in de zorg, onderwijs, politie, gemeenten en provincies werkzaam zijn, om de kar te kunnen trekken, is het aan te raden dat deze overheidsorganisaties nu al gaan inspelen op de wensen van de toekomstige generatie. Als de economie stagneert, geldt in mindere mate hetzelfde. Hoewel overheidsorganisaties dan minder hoeven te concurreren met het bedrijfsleven, is ook dan van belang om het werken bij de overheid aantrekkelijk te maken voor de toekomstige generatie. Maar wat houdt deze gewenste flexibiliteit precies in? Hieronder wordt een aantal aanbevelingen gedaan.

⁸⁵ <http://www.inoverheid.nl/artikel/nieuws/2392839/vrees-voor-uittocht-talentvolle-ambtenaren.html>

1. Stuur op resultaten en prestaties

De toekomstige generatie wil graag aangestuurd worden op basis van resultaten en prestaties. Er zijn een aantal manieren om dat te doen. Hieronder volgen een paar suggesties.

Voer projectmatig werken (verder) in

Een manier om te sturen op resultaten is bijvoorbeeld projectmatig werken. Dit wordt bijvoorbeeld binnen de provincie Overijssel al deels gedaan. In een projectplan wordt genoemd wat de op te leveren resultaten zijn. Hoe deze resultaten worden bereikt, zal meer moeten worden bepaald door de werknemer zelf. Er wordt niet meer beoordeeld op basis van proces (is het met iedereen afgestemd) maar op het resultaat.

Naast het verder invoeren van projectmatig werken stuurt leidinggevende bij reguliere werkzaamheden op het vooraf bepaalde eindresultaat. Hoe men tot dit resultaat komt wordt bepaald door de medewerker. Indien de medewerker behoefte heeft aan sturing, dan wordt dit vooraf afgesproken. De medewerker wordt beoordeeld op het vooraf bepaalde eindresultaat. Als dit eindresultaat een resultaat is dat je kan zien motiveert dit de medewerker extra. Bijvoorbeeld afspreken dat er een weg aangelegd wordt.

Beperk bureaucratie

De grenzeloze generatie hekelt bureaucratische processen en men wil graag concrete resultaten opleveren en daarbij ook vrijheid hebben over hoe dit op te leveren. Bureaucratische processen (bijvoorbeeld controle en parafering van hoofden in EDO) vinden zij vervelend. Hoewel er in grotere organisaties altijd bureaucratische processen zullen blijven, verdient het aanbeveling om te bezien of vermindering van bureaucratische processen mogelijk is.

Door verantwoordelijkheden over specifieke (deel)projecten laag in de organisatie te beleggen kan bureaucratie worden verminderd. Verantwoording geschiedt op basis van het vooraf afgesproken eindresultaat. Tussenrapportages alleen bij calamiteiten.

Indien de grenzeloze generatie gebonden wordt aan te volgen procedures, verliest men in de regel zijn of haar motivatie voor werk. Dit uit zich mogelijk doordat de betreffende werknemer klaagt over bepaalde procedures die moeten worden gevolgd.

Bescherm de generatie tegen eigen resultaatgerichtheid

De grenzeloze generatie heeft moeite met het aangeven van de eigen grenzen. Omdat deze generatie erg resultaatgericht is, zal men eerder geneigd zijn om koste wat kost het resultaat te behalen. Verwacht wordt dat deze generatie daardoor ook sneller een burn-out te krijgen. Coaching - bijvoorbeeld in hoe men grenzen aan kan geven – kan deze generatie helpen om een juiste balans te krijgen tussen de op te leveren resultaten, en de eigen grenzen.

Concrete cursussen of coachingstrajecten noemen. Verleg de aandacht van je opleidingen van kennis naar kunde. Deze generatie verwerft makkelijk kennis via andere bronnen bijvoorbeeld internet. Bij ontwikkeling is het daarom van belang te richten op vaardigheden om je te redden binnen een organisatie. Je kunt dan denken aan persoonlijke effectiviteit of omgang met externe druk.

Biedt uitdaging en doorgroeimogelijkheden

Zoals genoemd heeft de generatie die straks op de arbeidsmarkt komt, uitdaging en afwisseling nodig. Hieronder zijn een paar suggesties voor hoe organisaties ervoor kunnen zorgen om aan de toekomstige generatie uitdaging, afwisseling en doorgroeimogelijkheden te bieden.

In gesprek blijven

Het is uiteraard deels aan de werknemer zelf om de behoefte aan meer uitdaging en afwisseling of doorgroeimogelijkheden aan te geven. Het beste ingrediënt is dat werknemer en leidinggevende met elkaar in gesprek te blijven. Bijvoorbeeld door in beoordelingsgesprekken of voortgangsgesprekken hier expliciet naar te vragen, of zelfs een vraag over opnemen indien er formulieren worden ingevuld.

Zorg dat leidinggevende hier tijd voor uittrekken. Bijvoorbeeld 1x per maand een half uur. De leidinggevende kan hierin een coachende rol innemen in plaats van een beoordelende rol.

Stel dat er geen gesprek mogelijk is over doorgroeimogelijkheden, of de jongere werknemer/ starter wordt geen perspectief geboden. Dan gaat hij of zij op zoek naar een werkgever waar wel perspectief wordt geboden.

BV IK?

Onder de term BV IK verstaan we dat een werknemer zelf zijn of haar klussen binnen een organisatie werft. Op die manier kan een werknemer zelf bepalen wat hij of zij wil gaan doen, en is er een grote mate van regie bij de werknemer zelf. Dit is een manier om ervoor te zorgen dat werknemers er zelf verantwoordelijk voor zijn dat zij op de goede plek zitten.

Daarnaast zou een werknemer de mogelijkheid moeten krijgen om ook buiten de provincie opdrachten werft. De werknemer kan bijvoorbeeld voor één dag per week een opdracht uitvoeren voor een andere overheid zoals gemeente of provincie. Zie als voorbeeld ZPP'ers bij gemeente Dordrecht/Drechtsteden (zie artikel in BB). Voordeel is dat werknemers ervaring opdoet met het uitvoeren van opdrachten bij andere organisaties. Deze ervaring kan hij meenemen in zijn werk bij de eigen organisatie. Ook het uitlenen van werknemers aan een bedrijf kan nieuwe inzichten geven voor zowel de medewerker als de organisatie.

Rouleren naar verschillende afdelingen/ organisaties

Indien de BV IK voor organisaties te ver gaat, of onhaalbaar is, wordt aangeraden dat organisaties dusdanig flexibel worden ingericht, dat doorgroeien ook daadwerkelijk mogelijk is. Bijvoorbeeld door mensen niet op een specifieke afdeling te plaatsen, maar de kans geven om te rouleren over verschillende afdelingen of zelfs naar andere organisaties (detachering).

Ook het werken aan projecten (buiten eigen eenheid) kan hier aan bijdragen. Om deze flexibiliteit te bereiken moet je obstakels om andere taken uit te voeren bij dezelfde organisatie (en de eigen afdeling) weghalen. Het moet niet uitmaken voor welke afdeling een werknemer werkt zolang hij maar voldoende bijdraagt aan de organisatie.

Een andere optie is dat een werknemer voor een bepaalde tijd gedetacheerd wordt bij een andere (gerelateerde of partner) organisatie. Op die manier doet de werknemer wellicht een ander soort kennis op en komt tot nieuwe ideeën, en heeft daarnaast uitdaging omdat het een andere organisatie betreft. Dit is voordelig voor zowel werkgever als werknemer (uiteraard in de veronderstelling dat de werknemer op een bepaald moment weer terug komt bij de huidige werkgever).

Opleidingsmogelijkheden op vaardigheden

Opleidingen of cursussen helpen om het werk afwisselend te houden, en daarnaast om door te kunnen groeien. Hoewel het hebben van de juiste kennis vroeger belangrijker was om te kunnen doorgroeien, zijn dat tegenwoordig steeds vaker vaardigheden. De opleidingen moeten daarom ook gericht worden op vaardigheden. Kennis kan makkelijk verworven worden via internet of een netwerk. Maar door de complexiteit die op deze generatie afkomt is het van belang om je opleidingen te richten op vaardigheden zoals timemanagement, jezelf presenteren of effectief netwerken.

2. Biedt flexibele werktijden en werkplekken aan

Flexibele arbeidscontracten

De toekomstige generatie heeft behoefte aan een goede balans tussen een beloning en vrije tijd.

Een manier om dit te doen is door een flexibel arbeidscontract te bieden. Bijvoorbeeld vacatures of contracten voor 28, 30 of 38 uur. Daarnaast ook de mogelijkheid om de ene week bijvoorbeeld 42 uur te werken, en de week daarop 28 uur. Op die manier heeft een werknemer meer ruimte om zelf de werkzame uren in te vullen. Dit zou kunnen betekenen dat de CAO afgeschaft wordt. Voor iedere werknemer kan je in overleg zelf bepalen wat voor arbeidscontract bij iemand past. Dit kost extra tijd maar zorgt er ook voor dat geen arbeidsvoorwaarden hebben waar ze geen gebruik van maken. Daarnaast kun je door je flexibiliteit in je arbeidsvoorwaarden de juiste mensen aan je binden.

Flexibele werkplekken

Een voorbeeld van flexibel werken zijn flexplekken. Een andere manier van flexibel werken is door thuis werken aan te bieden, of werken bij een andere organisatie (als er bijvoorbeeld een vestiging dicht bij huis is). Binnen overheidsorganisaties is het flexwerken (flexplekken) al deels wel ingevoerd. Over het algemeen wil de toekomstige generatie die straks op de arbeidsmarkt de eerste jaren van de carrière een thuisbasis. Thuiswerken is in deze eerste jaren minder populair. Maar op het moment dat privéomstandigheden veranderen, wil deze generatie wel de mogelijkheid hebben om te kunnen

thuiswerken. Thuis werken blijkt in de overheidssector minder vaak voor te komen. Zo zijn de ict-faciliteiten bij de overheid minder goed dan die in andere sectoren. Slechts één op de vijf overheidsmedewerkers heeft een laptop van het werk en ambtenaren hebben minder mogelijkheden om thuis te werken.⁸⁶ Vooral overheidsorganisaties zouden thuiswerken meer moeten stimuleren. Ga regelmatig in gesprek met je medewerker over de manier waarop hij of zij werkt. Biedt in het begin een vaste plek met goede begeleiding en vaste werktijden. Wanneer een medewerker zich thuis voelt binnen de organisatie en behoefte heeft aan flexibiliteit kun je samen afspraken maken over flexibelere vormen van werken.

3. **Zorg voor flexibele leidinggevenden**

Coachend leidinggevende

Hiërarchisch leiderschap werkt over het algemeen minder goed bij de grenzeloze generatie, vooral bij de grotere groep zelfredzamen. Zoals genoemd heeft de grenzeloze generatie behoefte aan een rolmodel, iemand die ze coacht en verder helpt. Zij worden liever niet gestuurd op het proces, maar op welke resultaten zij moeten opleveren. Op het moment dat zij even niet weten hoe ze iets moeten aanpakken, moeten zij bij hun leidinggevende terecht kunnen. Anderzijds hebben zij iemand nodig die ze beschermt tegen een burn-out of een bore-out.

Een klein deel van de grenzeloze generatie heeft meer behoefte aan sturing (de structuurzoekers). Zij hebben dus meer behoefte aan sturing van hun leidinggevende. Dit betekent dat een leidinggevende flexibel moet kunnen zijn. Enerzijds een deel van de mensen voornamelijk coachen, en aan de structuurzoekers (de minder zelfstandigen) meer sturing bieden.

Neem als leidinggevenden niet als vanzelf aan dat je gezag hebt. De grenzeloze generatie is van mening dat je gezag moet verdienen. Deze generatie gelooft niet in hiërarchie.

4. **Specifiek voor overheidsorganisaties: promoot werken bij de overheid**

Wervingscampagnes

Uit een enquête onder jongeren is gebleken dat jongeren het werken bij de overheid 'saai' vinden. Zij hebben het idee dat ze bij overheidsorganisaties te weinig uitdagende klussen krijgen. Het aanbieden van uitdagende klussen is één. Jongeren moeten ook te weten komen dat de overheid uitdagende klussen biedt. Daarnaast zal de toekomstige generatie ook meer behoefte hebben aan duidelijkheid over wat de eigen toegevoegde waarde (zowel van persoon als van de organisatie) is. Door bijvoorbeeld communicatiecampagnes kan de toekomstige generatie geënthousiasmeerd worden om bij de overheid te komen werken omdat ze daar:

- a. uitdagende klussen krijgen
- b. doorgroeimogelijkheden
- c. toegevoegde waarde hebben.

Zorg ervoor dat mensen bij jou organisaties willen werken omdat je een grote bijdrage levert aan de maatschappij. Verwerk resultaten die je behaald bijvoorbeeld ruimtelijke kwaliteit of de aanleg van nieuwe wegen voor je wervingscampagne.

5. **Maak gebruik van de kwaliteiten van de toekomstige generatie**

Tot slot is het van belang om gebruik te maken van de kwaliteiten van de generatie die straks op de arbeidsmarkt komt. Allereerst is deze generatie resultaatgericht en willen ze graag uitgedaagd worden. Dit betekent dat organisaties flinke resultaten kunnen boeken. Grote en lastige/ uitdagende klussen zijn aan hen wel besteed. Zij zullen een opdracht niet zo snel weigeren. Daarnaast is de grenzeloze generatie flexibel. Zij willen graag flexibiliteit, maar zijn zelf ook flexibel. Bijvoorbeeld om in een week meer te werken en meer uren te maken (en de week daarop meer vrij). Of bijvoorbeeld s'avonds werken als dat nodig is. Bovendien is deze generatie technologisch sterk ontwikkeld. Doordat zij

⁸⁶ <http://www.inoverheid.nl/artikel/nieuws/2026861/thuiswerken-lastiger-voor-ambtenaar.htm> |

gemakkelijk met nieuwe technologieën omgaan, kunnen ze (met behulp van deze technologieën) sneller en efficiënter werken. Computers, i-pads, nieuwe ict-systemen; de grenzeloze generatie kan prima multitasken met alle programma's en systemen. Bovendien kunnen zij goed netwerken. Door het gebruik van technologieën als facebook, twitter, linked-in – kan de toekomstige generatie gemakkelijker en efficiënter nieuwe en verschillende netwerken aanboren. Dit betekent dus ook dat zij mensen gemakkelijker en sneller kunnen bereiken. Hier kan een organisatie goed van profiteren.

Door alle nieuwe technieken zijn mensen – en vooral de grenzeloze generatie - in toenemende mate in staat om contact te houden met kennissen, werkrelaties, collega's die van baan veranderen of met vrienden die verhuizen. Hierdoor bestaat een netwerk niet meer alleen uit je directe omgeving. Omdat er steeds meer instrumenten komen om verschillende netwerken te onderhouden, verwachten wij dat in de toekomst netwerken – met de komst van nieuwere technologieën - steeds variabeler worden en daardoor ook op andere manieren worden ingezet.

De grenzeloze generatie – en ook hun werkgevers – kunnen daar dankbaar gebruik van maken. Meer mensen kunnen met minder middelen bereikt en betrokken worden voor het uitdragen van een boodschap. Bijvoorbeeld bij het uitdragen welke rol de provincie heeft en welke resultaten worden behaald. Om veel verschillende mensen te bereiken op een efficiënte manier, kan de grenzeloze generatie zijn of haar netwerk goed benutten.

Bronvermelding

Bijlagen