



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Brainbox

“Werken in de toekomst”

Brainbox

“Werken in de toekomst”

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van:
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Directoraat-Generaal Overheidsorganisatie
Directie Ambtenaar en Organisatie

Door: Gijs de Bruin, Lieke Fröberg, Hein Laterveer, Sebastiaan Linde, Nicole Schutte, Bas Sprenger de Rover en Anna Myrthe de Witte.

3 mei 2017

Inleiding

Gedurende de jaren zijn er veel processen rondom het werken veranderd. Het werken vandaag de dag verschilt sterk van het werken van dertig jaar geleden. Niet alleen in werkomgeving, maar ook in werkinvulling en in de wensen die de werknemers hebben. Zo heeft bijvoorbeeld de digitale revolutie en de introductie van de computer veel werkprocessen doen evolueren en de werknemer veranderde mee. Vanzelfsprekend zal het werken er later ook weer anders uitzien dan nu. Werkgevers zullen op veranderingen van werkprocessen moeten anticiperen, maar ook zullen zij bekwaam moeten reageren op de wensen van de werknemers van de toekomst. Om een beeld van de verandering in het werken te krijgen heeft de Brainbox van Socrates in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een onderzoek uitgevoerd naar het 'Werken in de Toekomst'. Dit onderzoek is van januari tot mei 2017 uitgevoerd door een interdisciplinair team van studenten.

In het 'werken in de toekomst' zal er ook een nieuwe generatie de arbeidsmarkt gaan betreden. De generatie die op het punt staat actief te worden op de arbeidsmarkt is Generatie Z. Deze generatie heeft een andere soort opvoeding gehad dan de generatie voor hen. Zo groeit iedere generatie op in een andere tijd. Door het opgroeien in een ander tijdsgewricht zullen deze toekomstige werknemers een andere manier hebben van tegen de wereld aankijken, waardoor ze ook een andere kijk op werken hebben. De rijksoverheid zal als werkgever zich ook moeten aanpassen aan de wensen en visie van deze generatie. Hiervoor moet deze organisatie wel een beeld hebben van deze generatie en zijn functioneren. De hoofdvraag voor dit onderzoek luidt dan ook:

'Welke karakteristieken en wensen van Generatie Z zou de rijksoverheid in gedachten moeten houden bij het vormen van beleid omtrent werving en job-design om competitief te blijven in het aantrekken van jonge talenten?'

Het beantwoorden van deze hoofdvraag zal gebeuren aan de hand van literatuuronderzoek en een kwantitatieve analyse in de vorm van een enquête die door de Brainbox is uitgevoerd. Om een helder antwoord te geven op de hoofdvraag, zal er eerst worden gedefinieerd wat de kenmerken en karaktereigenschappen van Generatie Z over het algemeen zijn aan de hand van bestaande literatuur. Vervolgens zal er worden gekeken naar de resultaten van de enquête. Het beeld wat deze generatie heeft van de rijksoverheid ten opzichte van het bedrijfsleven zal geanalyseerd worden. Door dit te linken aan de gekozen carrière doelen, kan er een goede analyse worden gemaakt van de sterke en zwakke punten in het aanspreken van de generatie door het Rijk. Daarna zal er worden gekeken naar de wensen van Generatie Z over de aspecten van het werken, de omgang en de gewenste contractvormen aan de hand van bestaande literatuur. Ook zal er gekeken worden naar de wijze van recruitment en externe factoren of ontwikkelingen die effecten kunnen hebben op de toekomstige arbeidsmarkt. Aan de hand van al deze diverse informatie zal er een conclusie worden getrokken van de positie van de rijksoverheid ten opzichte van Generatie Z. De sterke en zwakke punten van het Rijk zullen geanalyseerd worden, en de kansen en verbeterpunten zullen geformuleerd worden. Hieruit vloeit dan een antwoord voort op de hoofdvraag, die alle aspecten van het onderzoek erin verwerkt.

Inhoud

Inleiding	3
1. Wie is Generatie Z?	5
1.1 Algemene kenmerken	6
1.1.1 Eén jaartal?	6
1.1.2 Karakteristieken van Generatie Z	6
1.1.3 Generatie Z op de werkvloer	7
1.2 Generatie Z in vergelijking met andere generaties	8
1.3 Afkomst van Generatie Z	8
2. Wat is het beeld van Generatie Z ten opzichte van de rijksoverheid?	11
2.1 Opzet enquête	11
2.2 Opvallende resultaten	12
2.2.1 Gebrek aan diversiteit	12
2.2.2 Welke waarden zijn het belangrijkste?	12
2.2.3 Carrière doelen en de rijksoverheid	13
2.3 Samenvatting van de resultaten	15
3. Wat zijn de wensen van Generatie Z met betrekking tot werk?	16
3.1 Wensen over sfeer, mentaliteit en werkvloer	16
3.1.1 Generatie Z en haar omgang met meerderen	16
3.1.2 Generatie Z en haar omgang met gelijken	17
3.1.3 Generatie Z en haar ideale baan	17
3.1.4 Generatie Z en haar ideale werkplek	17
3.2 Generatie Z en haar juridische eisen	18
3.2.1 Generatie Z en haar ideale contractvorm	18
3.2.2 Generatie Z en haar arbeidsvoorwaarden	19
4. Recruitment: hoe moet Generatie Z benaderd worden?	20
4.1 Benadering van Generatie Z	20
4.2 Recruitment met sociale media	20
4.2.1 YouTube	21
4.2.2 Facebook	23
4.2.3 Instagram	24
5. Externe factoren en de invloed op de arbeidsmarkt	26
5.1 De invloed van de Vierde Industriële Revolutie op de arbeidsmarkt	27
5.2 Invloed van globalisering op de arbeidsmarkt	28
5.3 Invloed van technologie op de arbeidsmarkt	29
5.4 Invloed van externe factoren op de regiefunctie van de rijksoverheid	30
6. Conclusie	32
7. Bibliografie	34
8. Bijlagen	37
8.1. Enquête	37

1. Wie is Generatie Z?

Iedereen is een uniek individu met individuele kenmerken en kwaliteiten. Toch zijn er ook overeenkomsten tussen mensen waardoor ze in groepen kunnen worden ondergebracht. In systematisch onderzoek dient een classificatie te worden gemaakt met heldere grenzen tussen de onderlinge groepen. Deze grenzen kunnen echter niet arbitrair worden getrokken. In de sociologie wordt onderscheid gemaakt tussen generaties. Een generatie is een groep leeftijdsgenoten die met elkaar verbonden zijn door diverse karakteristieken:

1. zij zijn opgegroeid onder vergelijkbare sociaal-culturele omstandigheden, die karakteristiek waren voor hun tijd;
2. onder hen bestaat een gedeelde reactie op de betreffende omstandigheden;
3. onder hen bestaan er gedeelde percepties over de werkelijkheid, en dus gedeelde doelen die zij nastreven.¹

Het bovengenoemde spoor aan tot onderzoek over deze sociale eenheden van analyse, hier aangeduid als zijnde generaties. Elke generatie heeft namelijk eigen kenmerken die hen tot unieke werknemers, consumenten en burgers maken. Denk bijvoorbeeld aan een distinctieve organisatorische cultuur, een distinctieve vorm van samenwerking, communicatie en een distinctieve manier van omgaan met diversiteit op de werkvloer. Een nieuwe generatie dient tevens ter verversing van de 'oude' werkcultuur in de desbetreffende organisatie. Omdat elke generatie eigen kenmerken heeft die hen unieke werknemers maakt, is het begrijpelijk dat het werken mee verandert met de nieuwe generatie. Organisaties met de juiste aanpassingen kunnen hier veel voordelen uit behalen in hun omgang met Generatie Z op de werkvloer.

Generatie Z is opgegroeid in een wereld die de voorgaande generaties zich moeilijk kunnen voorstellen en intuïtief moeilijk te vatten is. Als kind, blootgesteld aan de wereld via de digitale 'gadgets' van deze tijd, heeft deze generatie een andere visie op de wereld ontwikkeld, en dan vooral op informatie en het omgaan met informatie. Vanwege hun vroege aanraking en confrontatie met de digitale wereld leeft Generatie Z in een wereld die altijd met elkaar in contact staat, een dynamische, soms zelfs neurotische wereld.² Daarnaast worden de sociale vaardigheden van deze generatie getekend door haar opvoeding: geen generatie vóór hen heeft zoveel individuele aandacht gekregen van de ouders, leraren en diverse maatschappelijke instituties. De hedendaagse maatschappij heeft namelijk de neiging om persoonlijke begeleiding te zien als dé didactische methode. Deze didactiek heeft een duaal effect: aan de ene kant is Generatie Z meer gewend aan de begeleiding -en dus autoriteit- van opvoedende actoren, en aan de andere kant is autoriteit voor Generatie Z van een persoonlijke natuur.

Maar wie is Generatie Z en wat willen zij? In dit hoofdstuk worden in paragraaf 1 de algemene kenmerken van Generatie Z beschreven. Vervolgens wordt uiteengezet hoe anderen hen omschrijven en hoe zij zichzelf omschrijven. Daarop volgen de karakteristieken van Generatie Z en wat dit betekent voor de werkgever. In paragraaf 2 wordt het onderscheid tussen Generatie Z en voorgaande Generaties X en Y behandeld. In paragraaf 3 kijken we naar culturele diversiteit binnen de nieuwe generatie.

¹ Bontekoning 2007, p. 87.

² Tulgan 2013, p. 6-7.

1.1 Algemene kenmerken

1.1.1 Eén jaartal?

Na Generatie X en Y (ook wel Millennials genoemd) volgt Generatie Z. Andere namen voor deze Generatie zijn 'iGen's' en 'Centennials'. Over het algemeen is de spanne van een generatie ongeveer 15 jaar, maar hier bestaat onder sociologen geen consensus over. Het is dus problematisch om vast te stellen vanaf wanneer we over Generatie Z kunnen spreken. Toch is Generatie Z zelden vóór 1992 geplaatst door sociologen. Voor ons onderzoek vonden we het veiliger om vast te stellen dat mensen die ná 1996 zijn geboren tot Generatie Z behoren.³

De sociaal-economische alsmede culturele omstandigheden waaronder een generatie opgroeit zijn doorslaggevend voor haar karakteristieken. Voor Generatie Z zijn er een aantal belangrijke momenten te noemen die zich tijdens hun leven hebben afgespeeld. 9/11 (2001) en de zich nog altijd voortzettende 'war on terrorism' zijn voorbeelden van het voorgenoemde. Daarin is 9/11 een formatieve gebeurtenis die wel in het collectieve geheugen zit, maar niet bewust is meegemaakt, in tegenstelling tot de *war on terrorism*. Ook is Generatie Z opgegroeid in de kredietcrisis en hebben tijdens hun formatieve jaren moeten ondervinden wat de effecten daarvan waren op hun ouders en hun familielevens. Ook is Generatie Z ten tijde van de 'digital revolution' opgegroeid, en leefden zij al sinds hun geboorte in de dynamische en geglobaliseerde wereld die wij nu ons thuis noemen. In deze omstandigheden hebben zij zich ook aangepast aan concepten zoals etnische diversiteit en homoseksualiteit. Generatie Z wordt nu al gezien als de meest diverse generatie in termen van geografische herkomst, etnische afkomst, taal, levensstijl en seksuele oriëntatie. Generatie Z denkt daarom meer individualistisch dan dat zij in collectieven denken.⁴

1.1.2 Karakteristieken van Generatie Z

1.1.2.1 Karaktereigenschappen

Generatie Z is al vaak het onderwerp van onderzoek geweest. Uit diverse onderzoeken⁵ komt naar voren dat deze generatie over de volgende karaktereigenschappen beschikt:

- **Zelfbewust**

Deze generatie weet wat zij wilt en eist het beste. Op het internet kan van alles een recensie worden gevonden. Volledig op de hoogte van alle voordelen én alle nadelen van het ene ten opzichte van het andere, worden vervolgens keuzes gemaakt.

- **Zelfstandig & Innovatief**

Deze eigenschap is terug te zien in de wens tot (innovatief) ondernemen. Ook is dit te zien in de grote behoefte tot financiële onafhankelijkheid.

- **Taai**

In een wereld vol concurrentie, vol eisen én de druk om excellent te presteren is een generatie geboren met een 'taaie', volhardende mentaliteit t.o.v. werk.

- **Realistisch**

In tegenstelling tot Generatie Y, staat deze generatie met beide benen op de grond. Generatie Y groeide op in de gouden jaren '90 waarin alles kon en niets te gek was. Generatie Z heeft in haar vroege jaren een instortende economie gezien, en kent daarom vooral onzekere tijden. Dit is prachtig te illustreren: 60% van Generatie Z is optimistisch over hun toekomst, dit is laag in verhouding tot 89% onder Generatie Y'rs.⁶

³ Zie ook The Centre for Generational Kinetics 2016, punt 2; Montana & Petit 2008, p. 140; Dorsey 2016, p. 4. Anders Tulgan 2013, p. 53 (1990); Schwabel 2014, p. 1 (1994); Randstad USA 2014, p. 1 (1994); Sparks & Honey 2014, sheet 2 (1995); Merriman 2015, p. 3 (1997); Magid Generational Strategies 2014, p. 3 (1997).

⁴ Tulgan 2016, p. 55.

⁵ Marcie Merriman 2015; Randstad USA 2014; Deloitte 2016; Magid Generational Strategies 2014; Dorsey 2016; Tulgan, 2013; Brotheim, 2014; Bontekoning 2007; Adecco USA 2017.

⁶ Seemiller & Grace 2016, p. 36.

• **Verantwoordelijk**

Door o.a. de kredietcrisis en de opwarming van de aarde heeft deze generatie over het algemeen genomen meer verantwoordelijkheidsgevoel dan de voorgaande generaties.

1.1.2.2 *Vaardigheden*

Generatie Z gaat anders om met informatie. Dit komt met name door nieuwe bronnen van informatie. Deze generatie kan zichzelf via een (online) video leren om een fietsband te plakken maar ook om wiskundige berekeningen te maken. YouTube, MOOCs (massive online open courses) en Pinterest zijn voorbeelden van dergelijke nieuwe bronnen van informatie. Bij deze informatiebronnen komt een meer pragmatische mentaliteit kijken: Generatie Z is oplossingsgericht, en kijkt meer naar een snelle afhandeling van een probleem dan naar de correctheid van de afhandeling.⁷

Mede door deze andere manier van omgaan met informatie is Generatie Z ook kundig in het zogenoemde 'multitasken'. Desalniettemin horen hier ook minder positieve effecten bij: Generatie Z heeft een kortere spanningsboog dan Generatie Y's.⁸ De spanningsboog geeft aan hoe lang iemand geconcentreerd bezig kan zijn met een taak.

1.1.2.3 *Doelen*

Voor Generatie Z is maatschappelijk verantwoord ondernemen belangrijk.⁹ Daarnaast zoeken mensen van de Generatie Z naar financiële stabiliteit.¹⁰ Ondanks het feit dat financiële stabiliteit van groot belang is voor Generatie Z, komen Seemiller en Grace (2016) in hun onderzoek tot de conclusie dat Generatie Z meer geeft om de mogelijkheid om te werken aan iets wat hen persoonlijk raakt, dan om de financiële compensatie die bij het werk komt kijken.¹¹ Daarbij komt ook nog het feit dat Generatie Z een goede balans wil hebben tussen werk en privéleven.¹²

1.1.3 **Generatie Z op de werkvloer**

Hoewel mensen van Generatie Z bekend staan als *digital natives*¹³, verkiezen zij communicatie in persoon boven communicatie via mail of andere digitale toegangen.¹⁴ Hierin is effectiviteit van groter belang dan gebruiksgemak.¹⁵

Het liefst wil deze generatie ook dagelijks feedback van collega's op het geleverde werk. Dus voor deze generatie geen halfjaarlijkse 'feedback-momenten' meer.¹⁶ Generatie Z is gediend van soepele samenwerking, maar heeft de neiging om hiërarchie minder prettig te vinden op de werkvloer. Samenwerken doet deze generatie het liefste in kleine, goed afgebakende, werkgroepen met een sterke 'peer-leader'.¹⁷ Een afgebakend plan en duidelijke afspraken over wat zij moeten doen en wat daar tegenover staat is voor deze generatie prettig.¹⁸

Zoals eerder geopperd is niet de financiële compensatie het belangrijkste voor deze generatie, maar veeleer de waarde van het werk wat zij doen. Zij zullen dan ook gericht zijn op promotie, maar veeleer in functie dan in beloning.¹⁹

⁷ The Centre for Generational Kinetics 2016 punt 5.

⁸ Kantar Millward Brown, 2017.

⁹ Schwabel 2014.

¹⁰ Randstad USA 2014.

¹¹ Seemiller & Grace 2016, p. 17.

¹² Randstad USA 2014.

¹³ *Digital natives* zijn mensen die vanaf hun geboorte ondergedompeld zijn geweest in digitale technologieën en daar uitermate goed mee kunnen omgaan.

¹⁴ Tulgan 2013, p. 6; Rogue one 2016.

¹⁵ Rogue one 2016.

¹⁶ Schawbel 2016.

¹⁷ Tulgan 2013, p. 7.

¹⁸ Tulgan 2013 p. 8.

¹⁹ Randstad USA 2014.

1.2 Generatie Z in vergelijking met andere generaties

De voorganger van Generatie Z, genaamd 'Generatie Y' heeft een totaal andere mentaliteit dan Generatie Z. Zij hebben de jaren '90 meegemaakt waarin alles kon. Ze zijn optimistisch, hebben hoge verwachting en een enorme dosis zelfvertrouwen. Voor Generatie Y kwam Generatie X. Deze wordt als volgt gekarakteriseerd: cynisch, mediawijs, individualistisch, vervreemd, verslaafd aan cafeïne en vervuld van zelfvertrouwen.²⁰ Generatie Z en Generatie X hebben één ding gemeen: zij prefereren een vaste werkplek en een vaste carrière, al bestaat hier onder sociologen discussie over. Generatie Z lijkt ook meer milieubewust dan de voorgaande generaties. Bovendien wil deze generatie, meer dan de andere, het idee hebben dat ze iets te kiezen hebben.²¹

1.3 Afkomst van Generatie Z

In de huidige Nederlandse samenleving zijn er talloze groepen Nederlanders met een (uitermate gedifferentieerde) migratieachtergrond. Vanzelfsprekend kunnen al deze groepen niet over één kam geschoren worden, noch kunnen zij geheel onafhankelijk van elkander worden beschreven. Er is veel geschreven over deze groep, helaas veelal gedateerd. Toch is de literatuur omtrent deze groepen van nut, aangezien het bij Nederlanders met een migratieachtergrond nuttiger is per generatie (geteld vanaf de aankomst in Nederland) te werken dan per leeftijd. Er zijn grofweg twee categorieën 'niet-Westerse migranten' in Nederland ten heden dage: migranten met een postkoloniale achtergrond (bijv. uit Suriname, de Antillen of Indonesië) en migranten met een andere herkomst (bijv. de nakomelingen der gastarbeiders uit Marokko alsmede Turkije en de recentere economische of politieke vluchtelingen).

Van deze categorieën zullen wij slechts stilstaan bij de meest prominente groepen. Deze behelzen de Surinamers, Antillianen, Hindoestanen, Indonesiërs, Chinezen, Marokkanen en Turken. Deze groepen zijn geclusterd in vier analytische categorieën die als 'unit of analysis' zullen dienen: Afro-Amerikanen, Aziaten, Marokkanen en Turken. Al deze groepen worden in de Nederlandse publieke sfeer benoemd met de categorie 'niet-Westerse' migranten.²²

De Afro-Amerikanen zijn over het algemeen cultureel gezien de meest 'geïntegreerde' groep onder de bovengenoemde categorieën. Zij spreken goed Nederlands, en vooral Afro-Surinamers beschouwen Nederland als hun thuisland en zijn zeer geïnteresseerd in hogere maatschappelijke functies. Voor de werving van nieuwe werkkrachten voor de rijksoverheid is deze groep essentieel, daar zij een grote minderheid vormen in Den Haag en het relatief dichtbij zijnde Amsterdam en Rotterdam.²³

De Aziatische groep overlapt gedeeltelijk met de voorgaande groep, daar velen van hen een postkoloniale achtergrond hebben, en gedeeltelijk uit het Zuid-Amerikaanse Suriname komen. Deze groep is prominent in Den Haag, dat ook wel de 'Aziatische hoofdstad' van Nederland wordt genoemd. Ook zij zijn onderling divers. Van deze groep zijn het de Indonesiërs (Molukkers, Nederlands-Indiërs en Javaanse Surinamers) die het beste de Nederlandse taal beheersen en Nederland als hun thuisland beschouwen. De Hindoestanen en Chinezen daarentegen hebben de neiging meer met de eigen gemeenschap op te trekken, en velen van hen - al geldt dit niet voor de derde generatie - beheersen de Nederlandse taal in mindere mate.²⁴

De laatste twee groepen - Turken en Marokkanen - staan in de media vaak in een negatief daglicht. Toch is een groot deel van deze jongeren geïnteresseerd in een hogere maatschappelijke functie, en zij beheersen de Nederlandse taal goed.²⁵ Desalniettemin behoeven deze groepen een andere aanpak m.b.t. de arbeidsmarkt. Dit is gelegen in de distinctieve gezinsstructuur van de respectievelijke groepen.

²⁰ Montana & Petit 2008, p. 139.

²¹ Montana & Petit 2008, p. 139-140.

²² Geschiere 2009, p. 130-168.

²³ Buettner 2016, p. 270-83.

²⁴ Ibidem, p. 270-83 en 375-88.D.

²⁵ Arendshorst e.a. 1984, p. 19

Turkse en Marokkaanse Nederlanders zoeken - en vinden - hun werk vaak op een andere manier dan 'Nederlandse Nederlanders'. Zij zoeken werk via hun familienetwerk, dan wel via hun vriendenkring. Dit heeft tot gevolg dat men hen zelden ziet in hogere maatschappelijke functies, waaronder het werk bij de rijksoverheid.

Uiteraard vinden ook zij hun werk (ongeveer 50%) via de bemiddeling van arbeidsbureaus.²⁶ Turkse en Marokkaanse Nederlanders prefereren vast werk boven flexibel werk, zelfs als hier minder loon tegenover staat.²⁷ Wél is het (vooral voor vrouwen) belangrijk dat de religieuze gewoontes gerespecteerd worden (denk aan het dragen van een hoofddoek).²⁸ Door maatschappelijke marginalisering hebben de respectievelijke groepen de neiging om in lagere functies terecht te komen zoals schoonmaker of receptionist.²⁹

Terug naar de categorie 'niet-Westerse' migratieachtergrond in het algemeen. De motieven van jongeren met een migratieachtergrond blijken vooral te liggen in het willen verdienen van geld, het niet thuis willen zitten, gezelschap, zelfstandigheid en het vergeten van problemen. Jongeren met een migratieachtergrond zijn dus, meer dan Nederlandse Nederlanders, geïnteresseerd in *teamwork*.³⁰ Wel moet worden gezegd dat de Aziatische groepen ook nog eens op prestige, status en materieel succes uit zijn als zij hun ideale carrière voorstellen.³¹

Bij Nederlanders met een migratieachtergrond zijn vrouwen veelal hoger opgeleid alsmede meer maatschappelijk betrokken dan mannen. Surinaamse vrouwen scoren het beste op dit gebied, gevolgd door Marokkaanse, Turkse en Antilliaanse vrouwen.³² Bij Surinamers valt de voorsprong te verklaren uit het feit dat zij meestal uit diverse gezinnen komen waarbij de sociaaleconomische herkomst op dezelfde continuïteit ligt als bij de Nederlandse Nederlanders. Turkse en Marokkaanse Nederlanders daarentegen komen vaker uit een gezin met laagopgeleide ouders.³³ Voor sommigen kan dit motiverend werken ('ik wil hogerop!'), terwijl het anderen tegen kan tegenhouden in het beklimmen van de sociale ladder. Veel van de hoger opgeleide Nederlanders met een migratieachtergrond geeft aan onderschat te worden, en een te lage functie te bekleden.³⁴ Vooral hoogopgeleide Turkse en Marokkaanse Nederlanders voelen discriminatie tijdens het solliciteren.³⁵

Qua opleiding is het zo dat veel van de hoger opgeleide Nederlanders met migratieachtergrond een studie hebben gevolgd met de nadruk op gedrag (psychologie, sociologie), techniek (praktisch) en rechten.³⁶ Nederlanders met een migratieachtergrond zoeken, over het algemeen genomen, in mindere mate een beroep bij de overheid. Dit ligt gedeeltelijk in de normen en waarden die velen onder hen onderschrijven.³⁷ Zo neigen Turkse Nederlanders en Marokkaanse Nederlanders een andere (meer verticale) visie te hebben op hiërarchie, zowel op de werkvloer als m.b.t. de overheid.³⁸ De Nederlandse organisatorische cultuur is minder collectivistisch dan in vele niet-Westerse culturen, waardoor deze als 'vreemd' wordt ervaren. Verder is de Nederlandse organisatorische structuur relatief feminien en risicolievend in vergelijking met bijv. de Turkse en Marokkaanse cultuur, wat bijdraagt aan de vervreemding van deze groepen.³⁹

²⁶ Ibidem, p. 32-33.

²⁷ Ibidem, p. 42-43.

²⁸ Ibidem, p. 63.

²⁹ Van Drenth 1997, p. 59.

³⁰ Ibidem, p. 61.

³¹ Cadat 2006, p. 139.

³² Jungbluth 2007, p. 26.

³³ Ibidem, p. 27.

³⁴ Ibidem, p. 31.

³⁵ Ibidem, p. 44.

³⁶ Ibidem, p. 40.

³⁷ Van der Werf (red.) 1992, p. 25.

³⁸ Ibidem, p. 124-25.

³⁹ Ibidem, p. 132 en 143.

Hoe materialiseert het voorgaande zich op de werkvloer? De meeste conflicten zitten zeker in vooroordelen dan in daadwerkelijke verschillen. 'Nederlandse Nederlanders' hebben de neiging om Nederlanders met een migratieachtergrond onderbewust in een soort 'restcategorie' te stoppen. Zij worden meestal (zeker in hoogopgeleide kringen) geaccepteerd, maar krijgen desalniettemin een onbewust oormerk. Nederlanders met een migratieachtergrond - vooral uit de groepen die regelmatig worden afgewezen bij sollicitaties - zijn hier extra gevoelig voor, en kunnen reageren op een manier die varieert van onverschillig ('respectloos') tot agressief. Nederlanders met een migratieachtergrond zullen deze problemen minder snel in de groep ('het team') gooien, maar de spanning zal desalniettemin tot problemen leiden als het niet expliciet ter sprake wordt gebracht. Deze spanning kan materialiseren in het minder functioneren van de desbetreffende persoon of het vormen van 'etnische clusters' op de werkvloer als het klimaat daar juist voor is.⁴⁰

Vanwege het voorgaande is het goed om te beseffen dat mensen met een migratieachtergrond vaak wat passiever zijn dan 'Nederlandse Nederlanders', vanwege het heersende gevoel onder aan in de hiërarchie te staan.⁴¹ Het is dan ook goed voor de werkgever om dit te beseffen, en zelf actie te ondernemen (bijv. openlijk bespreken van problematiek op de werkvloer). Ook bij de werving van werk moet dit principe in het achterhoofd worden gehouden. Wil men personeel met een migratieachtergrond werven, dan is het zaak zelf instituties aan te spreken die hen in contact kunnen brengen met de diverse groepen. Ook kan het helpen om de rijksoverheid te promoten op scholen.

⁴⁰ Ibidem, p. 181.

⁴¹ Ibidem, p. 181.

2. Wat is het beeld van Generatie Z ten opzichte van de rijksoverheid?

Voor het onderzoek omtrent de wensen van Generatie Z tegenover hun werkgevers in de toekomst, is het relevant om te onderzoeken wat het beeld van Generatie Z is ten opzichte van de rijksoverheid. Om dit te achterhalen is er een enquête uitgezet onder de doelgroep. Door een vraag over leeftijd bij te voegen in de vragenlijst is ervoor gezorgd dat responsen van te oude deelnemers uit de resultaten zijn gefilterd. De vragenlijst is van 08-04-2017 tot 28-04-2017 openbaar geweest. In totaal waren er 132 geschikte respondenten. De enquête is via verschillende kanalen verspreid, via het netwerk van de deelnemers van dit onderzoek én via het netwerk dat studentenorganisatie Socrates heeft bij middelbare scholen. Door de selectie van respondenten, die wij tot onze spijt niet willekeurig hebben kunnen uitzoeken, kunnen wij slechts een richting geven maar geen definitieve uitspraken doen omtrent Generatie Z in Nederland. Aan de hand van verschillende typen vragen is er gepoogd te achterhalen wat het beeld is van de rijksoverheid ten opzichte van het 'bedrijfsleven'. Voorafgegaan aan de vragen is er een definitie van beide begrippen gegeven om eventuele misconcepties te voorkomen. In paragraaf 2.1 wordt eerst de opzet van de vragenlijst toegelicht, om vervolgens in paragraaf 2.2 de opvallende resultaten uit de enquête te bespreken.

2.1 Opzet enquête

De vragenlijst bestaat uit verschillende onderdelen en vraagtypen. Eerst zijn er enkele vragen om de leeftijd, opleiding en achtergrond van de respondenten te achterhalen. Vervolgens volgden er vier vragen waarbij de respondenten van bepaalde waarden moeten aangeven of ze deze vinden passen bij de rijksoverheid en/of bij het bedrijfsleven. Ook moesten zij aangeven welk van deze waarden zij belangrijk vinden in het werk. De waarden bij de vier vragen vielen onder respectievelijk de thema's 'Mensen en Cultuur', 'Imago en reputatie van de werkgever', 'Kenmerken van het werk' en 'Beloning en promotie-kansen'. Dit is zo opgezet om een goed beeld te kunnen krijgen van de perceptie die de respondenten hebben van de rijksoverheid ten opzichte van werken in het bedrijfsleven. In de vier vragen die volgden mochten de respondenten aan de hand van een vijfpuntsschaal aangeven welk belang zij hechten aan de bovengenoemde thema's. De daaropvolgende vragen besloegen verschillende thema's zoals de opkomst van robotisering tot het moeten reizen of werken in het buitenland. Sommige vragen konden met een eenvoudig 'waar' of 'niet waar' worden beantwoord, andere met gegeven antwoordmogelijkheden of een vijfpuntsschaal. De laatste vraag besloeg welke carriëredoelen de respondenten belangrijk achtten, waarbij zij drie van de tien mogelijke doelen konden kiezen. Dit geeft inzicht in hoe er effectief beleid zou kunnen worden geformuleerd door de rijksoverheid. De volledige vragenlijst met alle bijbehorende antwoordmogelijkheden is terug te vinden in de bijlage. Ook zijn alle ruwe resultaten te verkrijgen.

2.2 Opvallende resultaten

2.2.1 Gebrek aan diversiteit

Zoals al eerdergenoemd, zijn de respondenten niet volledig willekeurig geselecteerd, maar komen ze veeleer uit de kringen van de respectievelijke onderzoekers en de opdrachtgever. Dit is terug te zien in het gebrek van diversiteit onder de respondenten. Zo heeft 96.2% van de respondenten een Nederlandse of Euro-Amerikaanse achtergrond en hebben maar 1.5% van de respondenten een Marokkaanse achtergrond, 0.8% een Afrikaanse achtergrond en geen van de respondenten een Turkse achtergrond. Wat betreft opleiding heeft 75% van de respondenten een vwo-opleiding, 15.2% een havo-opleiding en slechts 8.3% een VMBO-TL opleiding. Hier ligt dus een mogelijkheid voor successief onderzoek.

2.2.2 Welke waardes zijn het belangrijkste?

Als men kijkt naar de waardes per thema, waar de respondenten het meest hebben aangegeven het desbetreffende belangrijk te vinden, kan men eveneens bij enige waardes observeren dat er sterke verschillen zijn in hoe vaak deze waardes aan de rijksoverheid en het bedrijfsleven worden toegekend. De tabellen hieronder tonen de drie meest gekozen waardes en hoe vaak deze aan de twee soorten werkgevers worden toegekend. De drie waardes omtrent het thema 'Mensen en cultuur' waar de respondenten het meeste belang aan hechten, zijn:

	rijksoverheid	Bedrijfsleven
Heeft respect voor haar mensen (39.4%)	84.8%	70.5%
Beloont prestaties (33.3%)	34.1%	93.2%
Maakt het mogelijk om persoonlijke interesses in mijn werk te integreren	26.5%	83.3%

Bij twee van de drie waardes waar de respondenten het meest belang aan hechten is het beeld van de rijksoverheid minder goed ten opzichte van het bedrijfsleven. Wel is het beeld van de rijksoverheid positief als het om waardes als gelijkheid en respect gaat.

Als het gaat om het thema 'Reputatie en imago van de rijksoverheid', dan zijn de volgende drie waardes als belangrijkste gekozen:

	rijksoverheid	Bedrijfsleven
Normen en waarden (37.1%)	88.6%	42.4%
Flexibel en ondernemend (34.1%)	16.7%	93.9%
Innovatie	46.2%	84.1%

Ook hier delft de rijksoverheid het onderspit ten opzichte van het bedrijfsleven bij twee van de drie categorieën, het meest extreem nog wel bij de waarde 'flexibel en ondernemend'.

Bij het thema 'Kenmerken van het werk' zijn deze waardes als belangrijk gekozen:

	rijksoverheid	Bedrijfsleven
Afwisselend werk (36.4%)	31.1%	82.6%
Baanzekerheid (35.6%)	80.3%	28.0%
Training en ontwikkeling (33.3%)	52.3%	80.3%

De verschillen in beeld van de rijksoverheid en het bedrijfsleven bij deze waardes zijn weer groot, waarbij het beeld dat het bedrijfsleven afwisselender en flexibeler zou zijn sterk te zien is in het verschil in percentages.

Als laatste kijken we naar de belangrijkste waarden bij het thema ‘Beloning en promotiekansen’:

	rijksoverheid	Bedrijfsleven
Draagt bij aan toekomstige opleidingen (34.8%)	72.0%	67.7%
Goed voor je CV (32.6%)	72.0%	69.69%
Betaalt overwerk	68.9%	66.7%

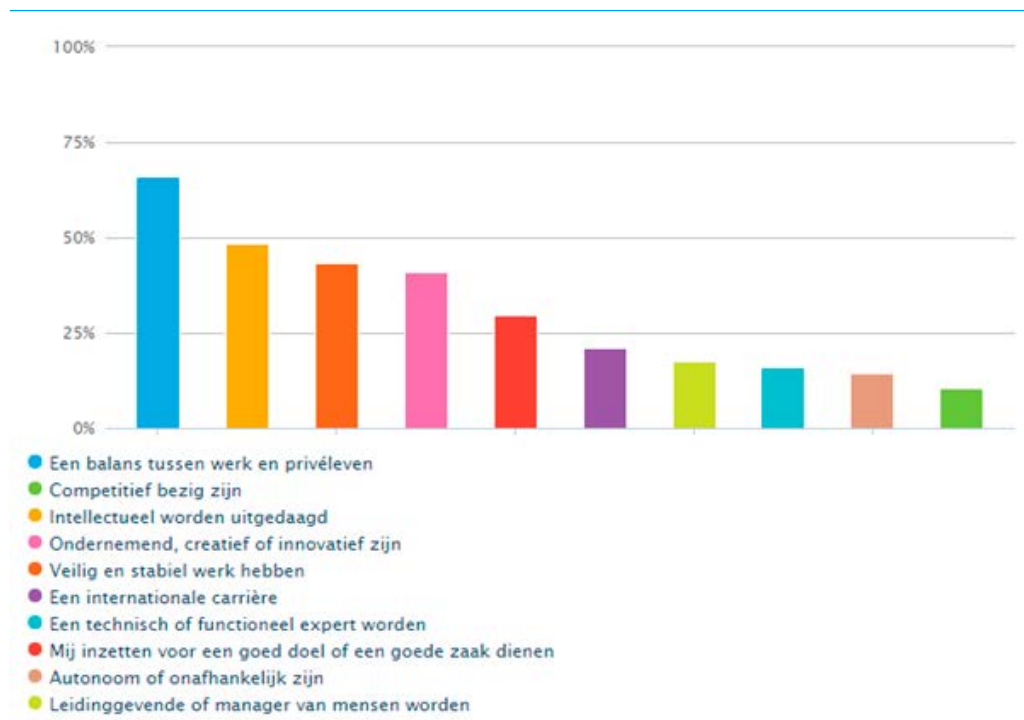
Hier blijkt dat deze waarden ongeveer gelijk aan de rijksoverheid als aan het bedrijfsleven worden toegeschreven.

Het is duidelijk dat de rijksoverheid in de beeldvorming op sommige punten het onderspit delft ten opzichte van het bedrijfsleven. Als het gaat om waarden als gelijkheid, diversiteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid of baanzekerheid, dan worden deze wel aanzienlijk vaker aan de rijksoverheid toegeschreven. Echter als het om waarden als prestatiebeloning, talentwerving, integratie van persoonlijke interesses, flexibiliteit, interessante producten of een hoog toekomstig salaris gaat, dan worden deze waarden tot zes keer zo vaak aan het bedrijfsleven toegeschreven. De bevindingen zouden enigszins gerelativeerd kunnen worden door de uitslagen van de vraag of respondenten een idee hadden van de inhoud van het werk voor de rijksoverheid. Op een vijfpuntsschaal antwoordde 79.5% van de respondenten het ‘neutraal’ tot ‘helemaal oneens’ te zijn met deze stelling.

2.2.3 Carrièredoelen en de rijksoverheid

In de laatste vraag van de enquête werd de respondenten gevraagd om drie van de tien gegeven carrièredoelen te kiezen als het meest belangrijk voor hen. In de grafiek in figuur 1 worden de resultaten getoond. 65.9% van de respondenten kozen een balans tussen werk en privéleven als belangrijkste carrièredoel, 48.5% koos het doel ‘intellectueel worden uitgedaagd’, 43.2% koos ‘veilig en stabiel werk hebben’ en 40.9% koos ‘ondernemend, creatief of innovatief zijn’ als belangrijkste doel.

Figuur 1



Als men zich richt op deze top-4 carrière doelen die onze respondenten hebben gekozen, dan is het mogelijk om te kijken in hoeverre deze bij het beeld van de rijksoverheid passen zoals deze naar voren komt bij de voorgaande vragen.

Om te beginnen bij het doel 'een balans tussen werk en privéleven'. Waardes die betrekking hebben tot dit doel zijn:

	rijksoverheid	Bedrijfsleven
9-5 mentaliteit	68.9%	46.2%
Maakt het mij mogelijk om persoonlijke interesses in mijn werk te integreren	26.5%	83.3%
Flexibele arbeidsomstandigheden	35.6%	69.7%

Het beeld van een '9-5 mentaliteit' die sterker aanwezig is bij de rijksoverheid kan duiden op het idee dat overwerken of werkweken van 60 uren minder voorkomen, maar in combinatie met de kleine hoeveelheid respondenten die denken dat er flexibele werkomstandigheden of persoonlijke interesses in het werk te integreren zijn, zou beaamd kunnen worden dat het behalen van dit carrière doel minder bij het beeld van de rijksoverheid past dan bij het bedrijfsleven.

Dan het doel 'intellectueel worden uitgedaagd'. Ook hier zijn er enkele waardes uit onderdeel 2.2.2 die betrekking kunnen hebben op dit doel:

	rijksoverheid	Bedrijfsleven
Levert interessante producten/diensten	31.1%	92.4%
Uitdagend werk	53.0%	82.6%
Afwisselend werk	31.1%	82.6%
Saai werk	70.5%	34.8%

Het beeld dat de respondenten hebben van de rijksoverheid ten opzichte van het bedrijfsleven is bij deze waardes wel sterk negatief. Werk in het bedrijfsleven wordt veel meer gezien als niet saai, uitdagend en afwisselend werk, dat interessante diensten kan leveren. Het beeld van het bedrijfsleven past beter bij dit doel dan het beeld van de rijksoverheid.

Aan het doel 'veilig en stabiel werk hebben' is slechts één waarde toe te wijzen. Het gaat om de waarde 'baanzekerheid' en die wordt veel meer aan de rijksoverheid toegeschreven (80.3%) dan aan het bedrijfsleven (28.0%). Het beeld van de rijksoverheid past beter bij dit doel dan het beeld van het bedrijfsleven.

Tot slot is er het doel 'ondernemend, creatief of innovatief zijn'. Daar passen ook enkele getoetste waardes bij uit onderdeel 2.2.2:

	rijksoverheid	Bedrijfsleven
Flexibel en ondernemend	16.7%	93.9%
Innovatie	46.2%	84.1%
Een creatieve en dynamische werkomgeving	31.1%	84.8%

Het beeld is overweldigend in het voordeel van het bedrijfsleven in dit opzicht. Dat het bedrijfsleven hoog scoort is te verwachten: vanzelfsprekend zijn bedrijven ondernemend, het grootste deel van de innovatie komt hedendaags uit het bedrijfsleven en dynamische en creatieve werkomgevingen associeert men waarschijnlijk al snel met bedrijven als Google en Facebook. De discrepantie tussen rijksoverheid en bedrijfsleven is aanzienlijk. Er kan geconcludeerd worden dat de huidige profilering van de rijksoverheid met betrekking tot deze waardes suboptimaal is.

2.3 Samenvatting van de resultaten

De respondenten van Generatie Z geven het beeld van respectievelijk de rijksoverheid en het bedrijfsleven dat zij hebben weer door waardes aan beide organisaties toe te schrijven. Ook stellen zij carrière doelen die zij het meest belangrijk vinden voor later. Hierbij is het verschil in het beeld tussen de rijksoverheid en bedrijfsleven vaak aanzienlijk en het beeld van de rijksoverheid strookt voor het merendeel van de tijd niet met wat Generatie Z belangrijk vindt. Op onderdelen als gelijkheid en baanzekerheid is het beeld van de rijksoverheid positief. Echter bij thema's als innovatie, flexibiliteit, prestatiebeloning en talentwerving is het beeld van het bedrijfsleven een stuk positiever. Als er wordt gekeken naar de meest verkozen carrière doelen, valt er te concluderen dat het beeld van het bedrijfsleven beter klopt bij drie van de vier belangrijkste carrière doelen van Generatie Z. Er is dus potentie voor de rijksoverheid om zich aantrekkelijker te profileren als werkgever. Niet alleen door rekening te houden met de wensen van Generatie Z op de werkvloer, maar ook door deze groep op een geschikte manier te benaderen. Deze aspecten zullen worden behandeld in respectievelijk hoofdstuk 3 en 4.

3. Wat zijn de wensen van Generatie Z met betrekking tot werk?

Om erachter te komen welke voorkeuren Generatie Z heeft op de werkvloer, is het nodig om een aantal toetsstenen te gebruiken. Daarom hebben wij een aantal vragen opgesteld, op welke hieronder antwoord gegeven zal worden.

Eenzijds beantwoordt dit hoofdstuk welke sfeer, mentaliteit, en werkvloer Generatie Z het meeste aanstaat. In hoofdstuk 1 zijn de karakteristieken, vaardigheden en doelen van Generatie Z beschreven. Bovendien werd er al kort ingegaan over wat voor gevolgen dit heeft op de werkvloer. In dit hoofdstuk zullen we verder gaan met deze schets. Door na te gaan hoe Generatie Z aankijkt tegen haar omgang met meerderen (3.1.1) en gelijken (3.1.2) krijgen we een beeld van de sociale aspecten van werk. Paragraaf 3.1.4 en 3.1.5 behandelen de ideale baan en werkplek van Generatie Z.

Anderzijds kijken wij naar de juridische verlangens van Generatie Z. In deze paragraaf zetten we de juridische implicaties van de wensen van Generatie Z kort uiteen. Het gaat om de contractvorm (3.2.1) en de arbeidsvoorwaarden (3.2.2).

3.1 Wensen over sfeer, mentaliteit en werkvloer

3.1.1. Generatie Z en haar omgang met meerderen

Hoe kan men als werkgever het beste uit deze bruisende Generatie naar boven halen? Ten eerste is de sociale context van groot belang: Generatie Z functioneert het beste in distinctieve arbeidseenheden met een sterke leider of manager. Deze leider moet een exemplarische functie hebben binnen de groep: de groep moet een voorbeeld in hem/haar hebben voor de juiste sociale omgang alsmede de juiste discipline/houding op de werkvloer. Ook moet deze leider duidelijke commando's geven omtrent de verwachtingen en de opdrachten met betrekking tot de werknemer. De leider wordt dan ook geacht een duidelijke werkstructuur aan te brengen voor de werknemers. De relatie tussen deze leider en de groep moet duidelijk doch persoonlijk van aard en omgang zijn.⁴² Het is cruciaal dat het charisma van de leider eerlijk, oprecht en visionair overkomt.⁴³ Deze 'macht' moet worden vormgegeven in een open en transparant dialoog met de werknemer. Er moet een grote mate van erkenning zijn voor (individuele) talenten en prestaties. Daarnaast moet er voor de werknemer ook een kleine beloning (van welke aard dan ook) tegenover staan. De dialoog is een vorm van onderhandeling, en vindt continu plaats wil deze vruchten afwerpen bij Generatie Z.⁴⁴

Zoals in hoofdstuk 1 al is opgemerkt, liggen de distinctieve talenten van Generatie Z als geheel veelal in haar beheersing van digitale vaardigheden en haar globale oriëntatie. Het is dus verstandig voor de werkgever om hier gebruik van te maken, maar met een duidelijk structureel kader moet voorkomen worden dat het destructief kan uitwerken.⁴⁵ Anders dan men zou verwachten communiceert Generatie Z het liefste *direct* met haar meerderen: ze prefereren een directe, open dialoog sterk boven mail of telefonisch contact.⁴⁶

⁴² Tulgan 2013, p. 7-10; Montana & Petit 2008, p. 145-146.

⁴³ Schwabel 2014a; Montana & Petit 2008, p. 145-146.

⁴⁴ Tulgan 2013, 7-10; Montana & Petit 2008, p.145-146.

⁴⁵ Tulgan 2013, p. 7-10.

⁴⁶ Kubátová 2016, p. 64-67.

3.1.2 Generatie Z en haar omgang met gelijken

Generatie Z werkt graag in een team dat zichzelf in een opwaartse spiraal zet via onderlinge motivatie. Collega's van eenzelfde kunde kunnen het beste bij elkaar worden gezet voor een harmonieuze sfeer op de werkvloer. De nadruk ligt hierbij op kunde (opleidingsniveau, werkmotivatie), niet op specialisatie. Generatie Z werkt idealiter in een multidisciplinair team. Hierin is het belangrijk om te vermelden dat voor Generatie Z de fysieke omstandigheden van het werk (uiterlijk van kantoor, locatie etc.) van minder belang zijn dan harmonieus teamwerk en de kwaliteit van het werk zelf.⁴⁷

De harmonieuze sfeer tussen het individu en zijn/haar collega's figuren sterk in de eisen die individuen van Generatie Z stellen aan hun werkomgeving. 'Harmonieus' behelst niet slechts het gemis van conflict of een horizontale omgang. Het betekent ook dat er een amicale sfeer moet hangen op de werkvloer, waar humor en gezamenlijke pauzes een belangrijke rol spelen. Sociale relaties zijn van doorslaggevend belang voor Generatie Z. Respect is een tweede ingrediënt voor het tevreden stellen van een individu van Generatie Z. Respect behelst niet slechts respect voor andermans cultuur, religie of uiterlijk, maar zeker ook respect voor zijn/haar inbreng op de werkvloer. Slechts op deze voedingsbodem zal de arbeid van jongeren vruchten opbrengen.⁴⁸

3.1.3 Generatie Z en haar ideale baan

Uiteraard zijn arbeidsvoorkeuren voor een groot deel bepaald door de psychologische karakteristieken van een individu. Desalniettemin zijn er een aantal belangrijke overeenkomsten te zien in de arbeidsvoorkeuren van individuen uit de categorie 'Generatie Z'. Generatie Z is gebaat bij een werkomgeving waarin structuur, openheid, collegiale harmonie en een minder gehaast werktempo voorop staan.⁴⁹

Anders dan de voorgaande generaties lijkt Generatie Z zich in mindere mate om geld te bekommeren. Waar oudere generaties, zoals Generatie Y, nog zeiden dat geld een prominente rol in hun arbeidswensen speelde, is bij Generatie Z de mogelijkheid om vooruit te komen in het werk belangrijker.⁵⁰ Dit betekent niet dat Generatie Z veel vertrouwen heeft in de 'economische toekomst'. Opgegroeid tijdens de economische crisis, stelt Generatie Z minder eisen dan de generaties voor haar.⁵¹

3.1.4 Generatie Z en haar ideale werkplek

Tijdens een workshop met leidende Londense architectenbureaus, Open City en Noors meubelmerk HAG, is een groep van 16 schoolkinderen gevraagd een alternatieve visie te geven op de soort werkplek waar Generatie Z graag zou werken.⁵² Hier zag men duidelijk dat de "jonge designers" met name werkplekken met een focus op gezondheid, milieu, technologie en innovatie waarderen.

Zo spraken zij over hangende werkplekken, interactieve tabletbureaus die in bedden kunnen veranderen, virtual reality rooms en gemeenschappelijke groente voorraden, die het mogelijk maken om een gezonde lunch te nuttigen. Verder spraken ze ook over stoelen die hun eigen energie genereren en vakantieruimtes.

Deze antwoorden tonen ook dat de scheidingslijn tussen werk en het privéleven steeds verder vervaagt. De grote hoeveelheid informatie en de beschikbare technologie maken het moeilijk om werk en privéleven gescheiden te houden. De jonge generatie benadrukt de noodzaak voor ontspanning op kantoor en de werkplek zou steeds meer een plek moeten worden waar aan gezondheid en gemoedstoestand gedacht wordt.

⁴⁷ Kubátová 2016, p. 64-67.

⁴⁸ Montana & Petit 2008, p. 145-146.

⁴⁹ Schwabel 2014a; Montana & Petit 2008, p. 145-146.

⁵⁰ Schwabel 2014a; Montana & Petit 2008, p. 145-146.

⁵¹ Bruce Tulgan 2013, p. 5-6.

⁵² HAG 2015.

Daarnaast geven de jongeren aan niet zoveel te zien in de huidige trend richting flexwerken. Zij zien liever een mix van ruimtes voor samenwerking en individuele werkplekken, die aangepast kunnen worden aan individuele wensen en gemoedstoestanden. Generatie Z verwacht duidelijk van werkgevers dat zij geven om de gezondheid van de werknemers door werkplekken te ontwerpen die zorgen voor een goede work-life balans⁵³.

3.2 Generatie Z en haar juridische eisen

3.2.1 Generatie Z en haar ideale contractvorm

Bij een contract gaat het om een overeenstemming en een eed van verantwoordelijkheid van, en naar, twee partijen. Deze belangen en eisen komen soms met elkaar in conflict, vanwege (natuurlijke) verticale sociale relaties tussen de werknemer en werkgever.

Voor de werknemer is een vast contract voordelig. Hij/zij verkrijgt zo sociaal-economische zekerheid en een vooruitzicht op de toekomst, bij een tijdelijk contract blijft onzekerheid bestaan. Daarnaast is een vast contract ook een vereiste voor bepaalde vormen van privéactiviteiten en subsidiaire contracten, zoals bijvoorbeeld het afsluiten van een hypotheek.⁵⁴ De werkgever zal liever een tijdelijk contract aanbieden, aangezien dat hem/haar meer vrijheid van onderhandelen geeft. Het ontslagrecht is recent gewijzigd door de Wet werk en zekerheid. Het is daardoor voor een werkgever veel moeilijker geworden om een werknemer te ontslaan.⁵⁵ Het aanbieden van een of meer tijdelijke contracten is voor de werkgever hierdoor aantrekkelijker. Als een werknemer uiteindelijk toch niet goed genoeg functioneert of er andere redenen spelen dan is het een kwestie van wachten totdat de arbeidsovereenkomst van rechtswege afloopt.

In Nederland zijn steeds minder vaste contracten. Op dit moment werken volgens het CBS zes van de tien personen op een vast contract; tien jaar geleden waren dit er meer dan zeven. Vooral jongeren hebben een grote kans op een flexibel contract. Bijna drie miljoen Nederlanders werken momenteel in een flexibel dienstverband of als zelfstandige zonder personeel (ZZP'er).

In een wereld waar de 'flexibele arbeider' en de ZZP'ers in opkomst zijn, rijst de vraag welke contractvorm(en) dan ideaal is (zijn) voor Generatie Z. Men zou denken dat Generatie Z, met haar ondernemende natuur, geneigd zal zijn naar een losse contractvorm. Zekerheid en structuur zijn echter ook essentieel voor Generatie Z. De 'ZZP' arbeidsvorm verleent zekerheid noch structuur. Maar wat is dan de ideale contractvorm voor deze ondernemende generatie die ook zekerheid wenst? Waarschijnlijk ligt het antwoord in een combinatie waarbij het beste van twee werelden wordt verenigd: een vast contract, met ruimte voor zelfstandig initiatief.

Daarbij moet wel aandacht worden besteed aan andere arbeidsrechtelijke aspecten. Bijvoorbeeld de vraag hoe onderlinge directe concurrentie voorkomen gaat worden. Indien de zelfstandige onderneming van de werknemer in de lijn ligt van zijn werkzaamheden voor de werkgever dan zal er snel sprake zijn van directe concurrentie. Denk hierbij aan het 'wegkapen' van klanten. De werknemer is helemaal op de hoogte van de werkwijze en prijzen van de werkgever en kan hier dus makkelijk mee concurreren. Geeft de werkgever zijn werknemers enerzijds ruimte om zelfstandig te ondernemen, maar verbiedt hij hen tevens om bepaalde activiteiten te ondernemen? Hoe zit het dan met het recht op vrije arbeidskeuze? Het recht biedt wel handvatten om het recht op vrije arbeidskeuze in te perken. Dit kan door een concurrentiebeding (artikel 7:653 BW). Dit is het beding waarbij de medewerker beperkt wordt in zijn vrijheid om na het einde van de arbeidsovereenkomst op een bepaalde wijze werkzaam te worden bij andere werkgevers of als zelfstandige. Bij een concurrentiebeding gaat het om werkzaamheden na het

⁵³ Van Gerwen 2016.

⁵⁴ Van der Aa & Viertelhuizen 2013, p. 31.

⁵⁵ Van der Aa & Viertelhuizen 2013, p. 27.

einde van de arbeidsovereenkomst. Dat is niet de oplossing voor het vinden van de ideale contractvorm voor Generatie Z. In de arbeidsovereenkomst kan ook een beding waarbij nevenwerkzaamheden worden verboden opgenomen. Dit geldt tijdens de duur van de arbeidsovereenkomst en is geen concurrentiebeding. In veel cao's is een beding opgenomen. Bij gebrek aan een wettelijke bepaling is de wijze van totstandkoming echter vormvrij, een verbod van nevenactiviteiten kan derhalve ook mondeling worden overeengekomen. Het is belangrijk dat er balans bestaat tussen de belangen van de werkgever en de werknemer. Tegenover het beschermen van zijn bedrijfsbelangen door de werkgever staan het kunnen uitoefenen van het recht van vrije arbeidskeuze (art. 19 lid 3 Grondwet) en het recht op privacy (art. 10 lid 1 Grondwet en art. 8 EVRM) voor de werknemer.⁵⁶ Een zogenoemd 'gemengd' contract van vaste arbeid bij de werkgever en ruimte voor zelfstandig ondernemen is mogelijk, mits er goede afspraken worden gemaakt.

3.2.2 Generatie Z en haar arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden zijn het product van het (vruchtbare) overleg tussen werkgevers of werkgeversorganisaties en vakbonden die de werknemers vertegenwoordigen. Uitkomst van de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden is de collectieve arbeidsovereenkomst (cao). Een cao is dus een schriftelijke overeenkomst naast de individuele arbeidsovereenkomst waarin afspraken over arbeidsvoorwaarden staan. De cao geldt voor iedere werknemer die onder de werkingssfeer daarvan valt.

Uit recent onderzoek van ReflexLAB komt naar voren dat meer dan 50% van de jongeren gebaat is om deel te nemen in de formatie van collectieve arbeidsvoorwaarden. In het oog springt ook dat jongeren zich veelal (60%) niet vertegenwoordigd voelen door publieke instituties zoals vakbonden. 80% van de jongeren wil de cao echter wel behouden. Deze cao moet dan wel op een alternatieve wijze tot stand komen als het aan de jongeren ligt. Een overweldigende meerderheid (80%) van de jongeren wil op digitale wijze betrokken worden -ongeacht of zij lid zijn van een vakbond- bij de totstandkoming van de cao. Generatie Z hecht veelal aan flexibiliteit, scholing en keuzevrijheid in de formatie van arbeidsvoorwaarden.⁵⁷

⁵⁶ Wolters 2010, p. 106.

⁵⁷ ReflexLab 2015.

4. Recruitement: hoe moet Generatie Z benaderd worden?

Een geschikt recruitment beleid is een vitaal onderdeel in het aantrekken van nieuwe werknemers. In zijn algemeenheid en temeer voor Generatie Z spelen internet en social media een belangrijke rol hierin. In dit onderdeel zal eerst in paragraaf 4.1 kort uiteengezet worden hoe recruitment en Generatie Z zich tot elkaar verhouden. Vervolgens zal er dieper ingegaan worden op het huidige sociale mediabeleid van de rijksoverheid in paragraaf 4.2.

4.1 Benadering van Generatie Z

Potentiële werknemers kunnen op verschillende manieren worden bereikt door werkgevers. Om Generatie Z te bereiken blijkt internet heel belangrijk. 95,3% van de respondenten geeft aan eerst de werkgever op internet te zoeken alvorens te solliciteren. Daarnaast geeft 81,4% van de respondenten aan te verwachten zijn of haar toekomstige baan te vinden op een vacaturesite. De resultaten liggen in de lijn der verwachtingen en benadrukken het belang van een effectief recruitment beleid op internet. Belangrijk hierin is om rekening te houden met de korte spanningsboog van Generatie Z. Er is maar een korte tijd om de aandacht te trekken dus een goede eerste indruk is essentieel. Wat dit praktisch kan betekenen zal onderzocht worden in onderdeel 4.2. Verder blijkt uit de literatuur dat Generatie Z benaderd wenst te worden als een uniek persoon.⁵⁸ Een goed voorbeeld van hoe werkzoekenden persoonlijk benaderd kunnen worden is de website www.magnet.me. Op deze vacaturesite worden werkgevers en werknemers gematched op basis van hun respectievelijke voorkeuren. Wanneer er een match is, kan er informatie uitgewisseld worden op verscheidene manieren. Dit alles leidt tot een hoge, persoonlijke interactiviteit tussen werkgever en werknemer, iets dat belangrijk is voor Generatie Z. Verscheidene onderdelen binnen de rijksoverheid maken overigens al gebruik van deze website.

Als studerende onderzoeksgroep willen wij wel benadrukken dat ‘fysieke’ vormen van recruitment ook belangrijk blijven. Verwacht wordt dat aanwezigheid op bijvoorbeeld bedrijvendagen of het organiseren van de zogenaamde ‘inhouse-dagen’ belangrijk blijft voor het aantrekken van Generatie Z. Het is essentieel om competitief te blijven ten opzichte van het bedrijfsleven. Gesteld kan worden dat vooral grote bedrijven een intensieve recruitment strategie hanteren op dit onderdeel: van ‘goodies’ die meegegeven worden op een bedrijvenbeurs, tot meerdaagse excursies naar het buitenland. Hoe de rijksoverheid competitief kan blijven in dit opzicht is vrij specifiek en zal verschillend zijn voor verscheidene ministeries, mede door bijvoorbeeld budgetverschillen. Een verdere analyse hiervan ligt dan ook buiten het kader van dit onderzoek.

In het volgende onderdeel zal verder ingegaan worden op het huidige social mediabeleid van de rijksoverheid met betrekking tot recruitment.

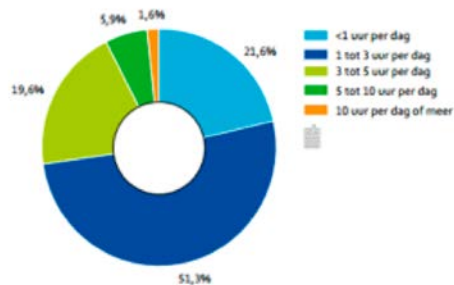
4.2 Recruitement met sociale media

Zoals reeds gesteld is, maakt Generatie Z veel gebruik van sociale media. Figuur 2 geeft de resultaten van een onderzoek door het CBS.⁵⁹

⁵⁸ Sparks & Hockey 2014, sheet 50.

⁵⁹ Kloosterman & Van Beuningen 2015, p. 5

Figuur 2



Om het huidige social mediabeleid van de rijksoverheid te analyseren wordt onder andere gekeken naar cijfers zoals weergaven en 'likes'. De top 4 gebruikte sociale media onder jongeren en jongvolwassenen zijn:⁶⁰

1. WhatsApp (97% heeft een account)
2. Facebook (90% heeft een account)
3. YouTube (80% heeft een account)
4. Instagram (55% heeft een account)

WhatsApp geeft geen gelegenheid tot het maken van promotie en zal dus niet behandeld worden. Gefocust wordt op YouTube, Facebook en Instagram.

4.2.1 YouTube

Videosite YouTube kent twee belangrijke manier om personen te benaderen:

1. *De directe benadering*: dit is te zien als de benadering die van de rijksoverheid komt en de benadering die de rijksoverheid in de hand heeft. Voorbeelden hiervan zijn de standaardadvertenties maar ook de YouTube- en Facebookkanalen beheerd door de rijksoverheid.
2. *De indirecte benadering*: deze vorm van benadering gaat niet via de kanalen die de rijksoverheid zelf zou kunnen beheren, maar via een derde partij. Denk hierbij aan invloedrijke *social media* accounts met veel volgers die het thema 'Werken bij de rijksoverheid' op hun eigen kanaal kunnen promoten. Deze abstracte benadering zal verhelderd worden aan de hand van voorbeelden in paragraaf 4.1.2.

De huidige recruitmentstrategie van de rijksoverheid wordt geanalyseerd voor beide benaderingsvormen.

4.2.1.1 Directe benadering van Generatie Z met YouTube

Het onderzoeken van de directe benadering bestaat uit het bestuderen van de YouTube-kanalen beheerd door de rijksoverheid. Het eerste dat opvalt, is dat het beheer van YouTube afzonderlijk geschiedt voor de distinctieve rijksdelen. De volgende 3 manieren waarop de rijksoverheid video promotie levert op YouTube worden onderscheiden:

- **Het kanaal 'Werken voor Nederland'**. Dit kanaal is volledig gericht op het verlenen van informatie over werken bij verschillende ministeries en overheidsinstellingen.
- **Ministerie Kanalen**. Dit zijn afzonderlijke pagina's van de ministeries. Kanalen van bijvoorbeeld de douane en de belastingdienst worden ook hieronder gerekend. De video's op deze kanalen gerelateerd aan recruitment zijn uiteraard beperkt tot promotie voor het werken bij het betreffende ministerie of de betreffende overheidsinstelling.
- **Recruitment kanalen**. Voorbeelden hiervan zijn onder andere 'Werken bij Defensie' en 'Kom bij de Politie', die zich volledig op recruitment richten met betrekking tot één enkele overheidsinstelling.

⁶⁰ Rademaker 2015, p. 3

Het effect van het gebruik van meerdere kanalen zou negatief kunnen zijn omdat het leidt tot onduidelijkheden omtrent waar men informatie kan vinden over een bepaalde baan bij de rijksoverheid. Daarentegen heeft het gebruik van één enkel kanaal het voordeel dat YouTube automatisch video's van datzelfde kanaal zal voorstellen aan de gebruiker. Op deze manier krijgen mensen die geïnteresseerd zijn in een baan bij de rijksoverheid ook andere recruitment video's van de rijksoverheid aangeboden. Het apart vrijgeven van recruitment video's op kanalen van bijvoorbeeld een ministerie is mogelijk, maar het is wel te adviseren om deze dan ook beschikbaar te maken op bijvoorbeeld het kanaal 'Werken voor Nederland'. Dit gebeurt momenteel nog niet voor alle recruitment video's.

Als we kijken naar de cijfers die vrij te vinden zijn over het kanaal 'Werken voor Nederland', zien we dat het kanaal bestaat sinds 26 februari 2014, 22 video's telt en 31 abonnees heeft. Over ruim 3 jaar is een totaal van 9000 videoweergaven gegenereerd. De video's duren gemiddeld rond de drie minuten en in bijna alle video's vertelt één werknemer of stagiair over zijn of haar werkzaamheden in een stijl die we zouden kunnen typeren als een 'interview-stijl'. Dit gaat gepaard met beelden in de context en ook is er begeleidende muziek die in bijna alle video's in dezelfde stijl is. Recruitment-video's op ministerie-kanalen zijn overwegend in dezelfde stijl. Het kanaal 'werken bij Defensie' heeft duidelijk een distinctieve aanpak. De populairste video's op dit kanaal duren veelal slechts een halve tot een hele minuut. In plaats van een langdurig 'interview' met een werknemer wordt er veelal gebruik gemaakt van een voice over. De beelden gebruikt door Defensie zijn gevarieerder dan bij de video's van de andere ministeries en de muziek is hier passend bij. Het kanaal telt bijna 8 miljoen weergaven en heeft ongeveer 230 video's. Het kanaal bestaat ruim 5 jaar en meer dan 19.000 personen zijn geabonneerd op dit kanaal. Het contrast met het kanaal 'Werken voor Nederland' is groot. Dit is zowel terug te zien in de cijfers als in de videostijl. Vergelijken met de video's op het kanaal van Defensie komen de video's op 'Werken voor Nederland' traag en monotoon over. Wij zouden uit deze cijfers kunnen concluderen dat men met korte, dynamische video's interesse wekt bij het gezochte publiek. Video's van deze stijl sluiten namelijk beter aan bij de korte spanningsboog van Generatie Z. In hoeverre een vergelijking tussen het ministerie van Defensie en andere ministeries op gaat, ligt ter discussie, hierop zal aan het eind van onderdeel 4.1.2. worden gereflecteerd.

Het is belangrijk op te merken dat bij het gebruik van YouTube geaccepteerd moet worden dat het kijken van recruitment video's veelal niet het hoofddoel is van de entertainment-gerichte YouTube gebruiker. Gesteld kan worden dat het bereik verkregen door middel van de directe benadering min of meer gelimiteerd is. Echter, sociale media bieden ook mogelijkheden omtrent het indirect benaderen van Generatie Z. Voorbeelden hiervan worden in het volgende onderdeel behandeld.

4.2.1.2 Indirecte benadering van Generatie Z met YouTube

De indirecte benadering kan men zien als sluikreclame op sociale media, in dit geval YouTube. Door gebruik te maken van bestaande YouTube kanalen die op hun eigen (veelal entertainment gedreven) manier een groot volgersaantal hebben bereikt, kan er excellent reclame gemaakt worden. Enkele onderdelen van de rijksoverheid hebben al gebruik gemaakt van deze vorm van reclame. Ter illustratie worden drie voorbeelden gegeven van kanalen waarop het Ministerie van Defensie promotie heeft gemaakt:

- *Enzoknol*: het kanaal Enzoknol is razend populair onder Generatie Z (het is het grootste Nederlandstalige YouTube kanaal met ruim 1.5 miljoen abonnees). Enzoknol publiceert vlogs (kort voor 'videoweblog'). Het is de benaming van een dagboek op internet, waaruit het dagboek bestaat uit videobeelden. Deze vorm van entertainment doet het in zijn algemeenheid zeer goed bij Generatie Z, omdat ze onder andere op zoek zijn naar authenticiteit en verbintenis.⁶¹ Als iemand zijn of haar dagelijkse leven deelt, zal dit dus aanspreken. De 'vlogger' is meerdere malen langs geweest bij Defensie om te kijken hoe het is om daar te werken. Verdeeld over vijf video's zijn meer dan 2.5 miljoen weergaven verkregen.
- *Tess Milne*: is net als Enzo Knol een 'vlogger'. Als vrouw heeft ze veel vrouwelijke volgers. Het Ministerie van Defensie heeft hier handig gebruik van gemaakt door haar mee te laten lopen met een vrouwelijke militair. De video met de titel 'Hoe is het om als vrouw bij defensie te werken?' uit juni 2016 heeft bijna

⁶¹ Williams & Page 2011, p. 10.

280.000 weergaven.

- *Dumpert filmt je werkplek*: Op 18 december 2016 verscheen er op populaire videosite Dumpert.nl alsmede op het gelijknamige YouTube Kanaal een video die respectievelijk 223.676 en 143.614 maal bekeken is, wat een totaal bedraagt van 367.290 weergaven. Deze video betrof een aflevering van 'Dumpert filmt je werkplek' waar inmiddels al twee seizoenen van verschenen zijn. Het concept spreekt voor zich: in elke video wordt er een werkplek gefilmd. Dit wordt gedaan door twee presentatoren die met hun persoonlijkheid van belang zijn voor het succes van de webserie. In de betreffende video is er gefilmd bij de Landmacht waar uitleg wordt gegeven over het werk van een monteur. Er kan aangenomen worden dat de rijksoverheid zich in deze video goed heeft geprofileerd gezien dat er 5162 'likes' waren tegenover 32 'dislikes'.

De cijfers illustreren dat het gebruik maken van invloedrijke kanalen op sociale media een vruchtbare strategie is. De motivatie van de kanalen zelf is dat zij hun volgers originele content kunnen leveren. Dit houdt hun achterban tevreden.

Nu is de vraag in hoeverre de bovengenoemde cijfers gerelativeerd moeten worden voor het feit dat het Ministerie van Defensie wellicht meer 'entertainende' beelden kan leveren. Niet voor niets is het YouTube kanaal 'Werken bij Defensie' ook het kanaal dat van alle rijksoverheid instanties de meeste weergaven genereert. Toch moet benadrukt worden dat er, naast Defensie, ook voor andere instellingen van de rijksoverheid de mogelijkheid bestaat tot het maken van promotie door middel van een indirecte benadering. Neem als voorbeeld het reeds besproken 'Dumpert filmt je werkplek'. In een andere aflevering van deze internetserie is er een dag meegelopen met de luchtverkeersleiding. De beelden die gemaakt kunnen worden bij het volgen van een werknemer in een verkeerstoren zijn overwegend minder spectaculair dan beelden die gemaakt kunnen worden bij een militaire oefening. Toch is het geaccumuleerde aantal weergaven op YouTube en de Dumpert.nl samen 377.000 voor deze video. Beroepen als vuilnisman en binnenvaartschipper genereren een vergelijkbaar aantal weergaven. De beste verklaring hiervoor is dat voor Generatie Z de motivatie voor het kijken van deze video's tweeledig is. Enerzijds gaat het om de inhoud, anderzijds gaat het om welk kanaal de video's post. Wanneer een kijker video's van zijn of haar favoriete kanaal kijkt, zal hij of zij deze logischerwijs leuk vinden. Ook als het geleverde beeldmateriaal minder spectaculair is.

4.2.2 Facebook

Ook het sociale medium Facebook is populair onder Generatie Z. Facebook houdt een belangrijk verband met YouTube aangezien hier ook video's op gezet kunnen worden. De opmerkingen die in het vorige onderdeel zijn gemaakt over recruitment-video's gaan dus ook op voor video's op Facebook. Een extra voordeel is dat er bij Facebook meer interactie bestaat tussen gebruikers: mensen zien bijvoorbeeld van elkaar of ze een video 'liken' of 'delen'. Op deze manier kunnen video's snel verspreid worden via dit medium en worden er veel mensen bereikt. Vanzelfsprekend zullen aantrekkelijke video's door bijvoorbeeld het gebruik van humor meer 'likes' genereren en dus meer mensen bereiken. Een belangrijke facebookpagina met betrekking tot recruitment bij de rijksoverheid is: 'Werken voor Nederland'. Met ruim 34.000 mensen die deze pagina volgen, is deze een stuk populairder dan het gelijknamige YouTube kanaal. Opvallend is dat sommige video's op de 'Werken voor Nederland' Facebookpagina niet op het 'Werken voor Nederland' YouTube kanaal staan. Deze video's staan dan op ministerie kanalen of ze zijn helemaal niet te vinden op YouTube. Mogelijk leidt het hanteren van deze inconsequente structuur tussen social media tot onduidelijkheid over waar men moet zoeken naar informatie over werken bij de rijksoverheid. Samenvattend bevat de Facebookpagina 'Werken voor Nederland' berichten met de volgende inhoud:

- Video's met informatie over werken bij de rijksoverheid
- Informatie over deadlines voor aanmelden traineeships
- Vacatures voor stages etc.
- Blogs over werken bij de rijksoverheid
- Facebook live bij evenementen zoals bij een traineeplaza

Deze berichten zijn continu. Bijna elke dag komt er een nieuw bericht of wordt iets opnieuw gedeeld. De

berichten zijn wel lang; misschien wel te lang om te lezen op Facebook. Om de volledige inhoud te lezen, moet je doorklikken. Een betere optie zou zijn om in een aantal steekwoorden de aandacht te trekken en dan een link te geven naar een blog of de site waar meer informatie staat. Uit onderzoek is immers gebleken dat Generatie Z een veel kortere spanningsboog heeft dan eerdere generaties.⁶² Deze spanningsboog zou 8 seconden zijn.⁶³ Generatie Z spreekt niet meer alleen in woorden met elkaar. Emoticons en afbeeldingen worden steeds belangrijker. Generatie Z kan volledig in emoticons met elkaar communiceren. Plaatjes en emoticons geven subtekst, waardoor ze ‘geheime’ gesprekken kunnen hebben.⁶⁴ Ook gaat de communicatie op deze manier sneller. In één oogopslag weet men bijvoorbeeld waar een artikel over zal gaan. De combinatie van korte bondige teksten en afbeeldingen en emoticons zal meer gebruikt kunnen worden op Facebook om de aandacht van Generatie Z erbij te houden.

4.2.3 Instagram

Uit onderzoek komt naar voren dat foto's en video's populair zijn onder jongeren en zo groeit ook Instagram in populariteit. Begin 2016 gebruikt ruim 55% van de jongeren onder de 19 Instagram. Waar het gebruik van Facebook en Twitter afneemt, wordt voorlopig geen afname in het gebruik van Instagram verwacht.⁶⁵ Het bedrijfsleven is al goed vertegenwoordigd op Instagram. Zo heeft een FMCG-bedrijf als Procter and Gamble ruim 30.000 volgers, ING Nederland bijna 10.000 volgers en een consultancy bedrijf als McKinsey & Company bijna 20.000 volgers. Steeds meer studenten volgen dit soort bedrijven op Instagram om een beeld te krijgen van werken bij deze organisaties. Het is daarom van belang dat de rijksoverheid niet achterblijft en zich sterk profileert op Instagram.

Als we kijken naar de Instagram accounts van overheden en de rijksoverheid zien we veel verschil tussen de accounts. Zo heeft de gemeente Rotterdam bijna 20.000 volgers, terwijl het account van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties slechts 239 volgers heeft. Net zoals bij Facebook en YouTube zien we ook op Instagram dat er één algemeen account is, “Werken voor Nederland”, en dat hiernaast ieder ministerie een eigen account heeft. Het is moeilijk om het account werken voor Nederland te vinden, aangezien dit account niet naar voren komt bij zoektermen als de overheid, de rijksoverheid of het Rijk. Dit kan het lastig maken om met toekomstige werknemers in contact te komen op Instagram. Het advies is dan ook om de naam van de instantie te verwerken in de accountnaam.⁶⁶

Het account Werken voor Nederland heeft ruim 2.500 volgers en is 500 keer in een hashtag gebruikt, wat deels een vorm van indirecte benadering is en deels onder eigen foto's wordt gezet. Gemiddeld heeft het account tussen de 25 en 40 likes per foto's, wat aan de lage kant is als je dit bijvoorbeeld vergelijkt met de pagina Werken voor ING. Op het account Werken voor Nederland worden met name foto's van trainees en werknemers gezet, die zich bezighouden met hun dagelijkse taken. Dit is vergelijkbaar met het soort posts op andere “werken voor” accounts. Ook zien we dat er nog nauwelijks gebruik gemaakt wordt van video's. Hier ligt nog veel potentie voor verbetering. De app Boomerang maakt het mogelijk om korte filmpjes van een paar seconden te maken en plaatsen op Instagram. Deze filmpjes hebben een grappig effect en worden vaak goed ontvangen door de jongere generatie, zeker vanwege de korte spanningsboog van deze generatie.

Over het algemeen doen inspirerende beelden het goed op Instagram. Bij het account “Werken voor Nederland”, maar ook bij het account van het ministerie van BZK zien we dit weinig terugkomen. Hier vindt Generatie Z met name vrij statische beelden van werknemers met een lange beschrijving onder de foto. Het advies hier is dan ook om foto's te plaatsen die uitnodigen tot reactie; gebruik een originele invalshoek en vraag je af of je de foto zelf aan de muur zou hangen.

Ook zijn, net als bij Twitter, hashtags belangrijk voor Instagram. Over het algemeen creëren hashtags ten minste 12% meer interactie dan foto's zonder hashtags. Als we kijken naar de accounts van de rijksoverheid, zien we dat er al redelijk gebruik gemaakt wordt van hashtags. Wel verwijzen deze hashtags vaak

⁶² Kantar Millward Brown, 2017.

⁶³ Sparks & Honey 2014, sheet 31.

⁶⁴ Sparks & Honey 2014, sheet 35.

⁶⁵ Schoonens 2016.

⁶⁶ Schultz 2016.

direct naar het account waarop de foto geplaatst wordt en zou er iets meer gevarieerd kunnen worden in het gebruik van hashtags. Daarnaast zien we dat de accounts van de rijksoverheid zelf weinig mensen volgen. Een goede strategie voor het verkrijgen van meer volgers, is om zelf meer accounts te volgen die relevant zijn voor de sector. Als is dit natuurlijk een tijdsintensieve activiteit, waar wellicht geen tijd voor is.

Opvallend is dat, in tegenstelling tot YouTube, het ministerie van Defensie op Instagram niet de meeste volgers heeft. Het account van het ministerie van Infrastructuur en Milieu heeft van alle ministeries de meeste volgers op Instagram met ruim 2500 volgers en meer dan 100 likes per foto⁶⁷. De beelden op dit account zijn artistiek en inspirerend. Ook zien we in de beschrijving van dit account een duidelijke call-to-action, waarin bezoekers gevraagd wordt foto's te posten met #mooinederland (de accountnaam van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu) of #nederlandinontwikkeling. Dit kan ervoor zorgen dat het account meer volgers in de toekomst krijgt. In totaal zijn er al meer dan 25.000 foto's geplaatst met de hashtag mooinederland.

Kortom, er is voor de rijksoverheid nog veel ruimte voor meer bekendheid op Instagram. Accountnamen kunnen verbeterd worden, zodat deze makkelijker opkomen in de zoekfunctie. De beelden kunnen inspirerender gemaakt worden en het gebruik van hashtags meer gevarieerd. Daarnaast kan het gebruik van korte filmpjes en het gebruik van een call-to-action meer volgers genereren.

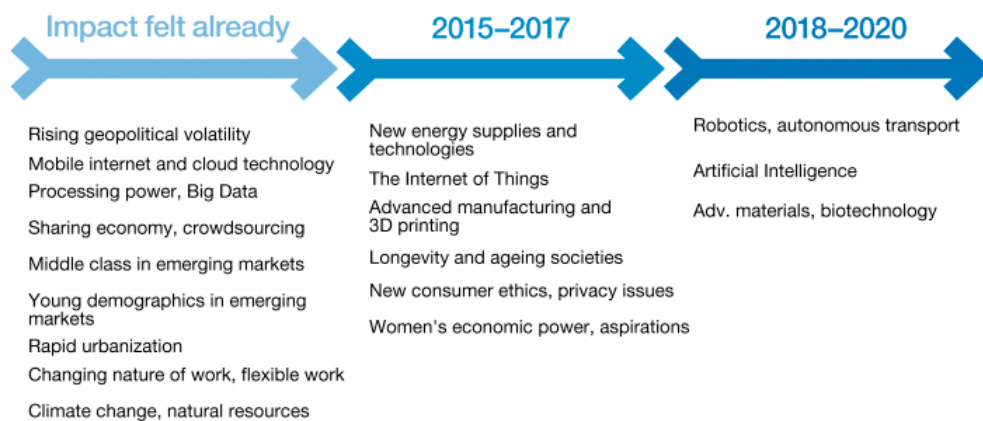
⁶⁷ <https://www.instagram.com/mooinederland/>

5. Externe factoren en de invloed op de arbeidsmarkt

In voorgaande hoofdstukken is gefocust op karaktereigenschappen en wensen van Generatie Z om een zo passend mogelijk beleid omtrent “Werken in de toekomst” te kunnen vormen. Echter, niet alleen de kenmerken van de toekomstige beroepsbevolking zijn van belang bij het vormen van een toekomstbestendig beleid.

Ook externe factoren zullen de manier waarop we werken fundamenteel veranderen. Globalisering en technologie worden hierbij genoemd als belangrijkste drijver van verandering.⁶⁸ Daarnaast staan we vandaag aan de vooravond van de Vierde Industriële Revolutie, een revolutie met name gebaseerd op disruptieve ontwikkeling in erfelijkheidsleer, kunstmatige intelligentie en robotica. Deze ontwikkelingen maken het mogelijk om slimme systemen te ontwikkelen die de mensheid zullen helpen bij het oplossen van allerlei problemen. Hoewel deze ontwikkelingen grote beloftes voor de toekomst op het gebied van welvaart en creatie van nieuwe banen met zich meebrengen, vereisen zij anderzijds wel grote veranderingen van bedrijven, nieuwe regiefuncties van overheden en aanzienlijke investeringen in vaardigheden en kennis van werknemers.⁶⁹ In afbeelding 1 staan de belangrijke externe drijvers en de tijdsspan waarin men verwacht dat de impact voelbaar wordt.

figuur 3: Tijdspad en impact van externe factoren



In dit onderzoek ligt de focus op de externe factoren globalisering en technologie. Maar wat betekent dit voor de regiefunctie van de rijksoverheid? Welke vaardigheden en kennis moeten werknemers hebben in de toekomst? Hoe moeten toekomstige banen worden ingericht?

In paragraaf 5.1 wordt gekeken naar de Vierde Industriële Revolutie. Wat betekent de revolutie voor de werkgelegenheid en waar liggen de kansen en uitdagingen voor de toekomst? In paragraaf 5.2 wordt gekeken naar de invloed van globalisering op de arbeidsmarkt. Wat betekent de vervaging van landsgrenzen voor de toekomst van werk en hoe belangrijk vindt Generatie Z werken in een internationale omgeving? In paragraaf 5.3 wordt vervolgens gekeken naar de invloed van technologie op de arbeidsmarkt. Welke technologische ontwikkelingen beïnvloeden de manier van werken en hoe kun je je hier als werkgever het beste op voorbereiden? Tenslotte wordt in paragraaf 5.4 kort besproken hoe dit de regiefunctie van de overheid beïnvloedt.

⁶⁸ Gratton 2011; United States Department of Labor, 1999.

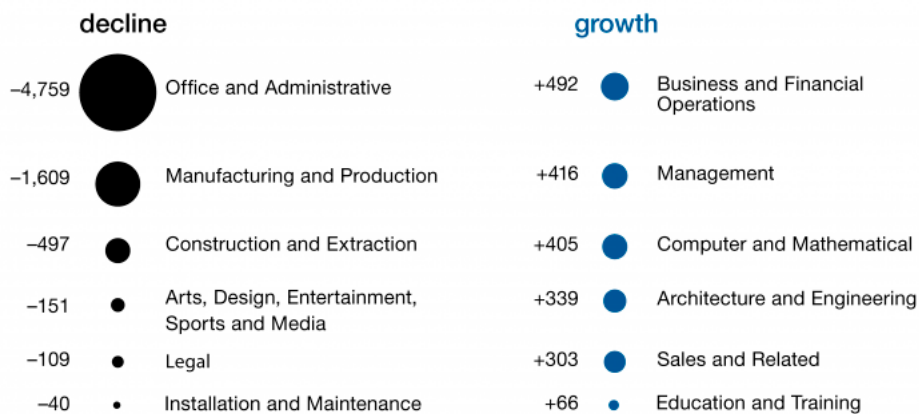
⁶⁹ Schwab 2016, Executive Summary.

5.1 De invloed van de Vierde Industriële Revolutie op de arbeidsmarkt

Volgens berekeningen in het Future of Jobs report⁷⁰ zouden huidige trends en de Vierde Industriële Revolutie kunnen leiden tot een netto werkgelegenheidseffect van een verlies van 7.1 miljoen banen, waarvan twee derde in kantoor- en administratieve banen. Voor dit verlies van 7.1 miljoen banen, komen ongeveer 2 miljoen nieuwe banen beschikbaar. Groei wordt vooral verwacht in de kennisintensieve arbeidsfuncties, al zal deze groei niet genoeg zijn om verlies van banen in andere sectoren op te vangen (afbeelding 2).

Figuur 4: Impact van Vierde Industriële Revolutie op werkgelegenheid binnen families van banen

Employment outlook across job families jobs change in thousands, 2015-2020



Niet alleen transformeren de ontwikkelingen op het gebied van technologie en sociale demografie de huidige industrieën en bedrijfsmodellen, ook vragen deze ontzichten om een aanpassing van het vaardighedenpakket van werknemers. In 2020 zal gemiddeld meer dan een derde van het verlangde vaardighedenpakket voor de meeste beroepen bestaan uit vaardigheden die vandaag de dag niet als cruciaal voor de baan beschouwd worden (afbeelding 3). Zo zal het vermogen om te kunnen werken met big data van essentieel belang worden en zullen veel banen een hogere mate van cognitieve vaardigheden vereisen.

⁷⁰ Schwab 2016, Executive Summary.

Top 10 skills

in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity

Daarnaast verwacht men dat 65% van de kinderen die nu met de basisschool beginnen uiteindelijk beroepen uitoefenen die nu nog niet bestaan. Hoe deze beroepen eruit gaan zien, is tot op heden nog onbekend. Om toch te zorgen dat de rijksoverheid en het bedrijfsleven klaar zijn voor deze nieuwe beroepen, wordt aangeraden om talentontwikkeling en omscholing te prioriteren en hier een flexibele houding in aan te nemen. Volgens het World Economic Forum (WEF), wordt er door bedrijven in het algemeen nog te weinig focus gelegd op het omgaan met deze opkomende veranderingen. Daarnaast adviseert Het Future of the Jobs report de overheid om verantwoordelijkheid te nemen voor innovatie in het onderwijs en volledig in te zetten op een sterke arbeid gerelateerde scholing.

Technologische ontwikkelingen worden over het algemeen door respondenten van het WEF gezien als belangrijkste drijvende kracht voor de veranderingen in bedrijven. Zo geeft 34% van de respondenten aan dat mobiel internet en de *cloud* technologie grote impact hebben op de huidige bedrijfsmodellen. Ook *big data* heeft een significante impact. Tegen 2020 wordt zelfs verwacht dat technologische trends die nu nog ver weg lijken, zoals Internet of Things of kunstmatige intelligentie, een grote invloed zullen uitoefenen op de bedrijfsmodellen van de toekomst. Volgens het Future of Jobs report zal de toepassing van deze technologische veranderingen leiden tot een verandering in waar en wanneer gewerkt wordt (thuiswerken, *co-working spaces*, teleconferenties). Bovendien verwacht 44% van de ondervraagden van het WEF grote veranderingen in de werkomgeving en meer flexibele werkafspraken. Als gevolg waarvan bedrijven en overheden een kleiner fulltime werknemersbestand nodig zullen hebben.

5.2 Invloed van globalisering op de arbeidsmarkt

Al sinds de jaren 90 zien we een combinatie van snelle technologische veranderingen en globalisering. De technologieën die ten grondslag liggen aan internet en telecommunicatie hebben de stroom van informatie tussen landen vergroot, wat het globaliseringsproces versneld heeft. Al sinds de jaren 90 vervagen landsgrenzen steeds verder en zijn handelsbarrières verlaagd, waardoor steeds grotere delen van de wereld vrijhandelszones zijn geworden. Het resultaat was snelle uitbreiding van handel en beweging van kapitaal en informatie tussen landen.⁷¹

De alomtegenwoordigheid van het internet – computers, smartphones en tablets – betekent dat iedereen ten allen tijden in staat is te verbinden en over landsgrenzen te werken. Dit maakt ons allen onderling afhankelijk en competitie kan nu komen van alle hoeken van de wereld. Bovendien hebben technologieën zoals Skype en *conference calls* het mogelijk gemaakt om op afstand te communiceren en werken. In respons op deze ontwikkelingen zien we dat Generatie Z sneller promotie eist om zelfontwikkeling te versnellen en ook betere werkcondities verlangen, aangezien de werknemer een sterkere

⁷¹ United States Department of Labor, 1999.

machtspositie krijgt vanwege de kansen in het buitenland.⁷²

In de afgenomen enquête zien we ook terug dat Generatie Z interesse heeft in ofwel voor het werk naar het buitenland te moeten reizen, tijdelijk in het buitenland te wonen of in internationale teams te werken. Van de 132 respondenten geeft slechts 28.8% aan het niet eens/niet echt eens te zijn met de stelling “Ik zou later graag in een internationaal team werken”. Van de 132 respondenten staat 31.1% onverschillig tegenover deze stelling en is 40.1% het eens met de stelling. Van de 132 respondenten geeft 60% zelfs aan het eens of gedeeltelijk eens te zijn met de stelling “Ik zou later graag een baan hebben waarvoor ik soms naar het buitenland moet” en geeft 54% aan het eens of gedeeltelijk eens te zijn met de stelling “Ik zou later graag een periode in het buitenland willen werken”. De rijksoverheid kan hierop inspelen door de mogelijkheden voor buitenlandervaring duidelijk te weergeven in alle communicatie richting Generatie Z. Zoals eerder al genoemd, houdt Generatie Z van een individuele aanpak en is het daarom van belang te noemen dat deze buitenlandervaring optioneel is en dat ieder individu hierin zijn/haar eigen pad uit kan stippelen.

5.3 Invloed van technologie op de arbeidsmarkt

De samenleving van deze tijd is welbekend met snelle technologische ontwikkelingen en een verhoogde connectiviteit, met iedereen en alles ten allen tijden. We kunnen ons een leven zonder computers en smartphones niet meer voorstellen, aangezien het ons leven makkelijk maakt en ons toegang geeft tot ongelimiteerde kennis. Zonder het ons te realiseren, zitten we op dit moment in een ongekende revolutie, waarvan de gevolgen een enorme impact op ons leven en welzijn zullen hebben.⁷³ Uit de voor dit onderzoek afgenomen enquête, blijkt dat ook Generatie Z op dit moment nog niet vreest voor de invloeden van robotica en technologie op hun eigen carrière, van de 132 respondenten geeft 64.4% aan het niet of niet echt eens te zijn met de stelling: “Ik vrees dat ik door robots en opkomende technologie een verminderde kans op de arbeidsmarkt heb”.

Echter, verscheidene onderzoeken waarschuwen voor de impact die deze revolutie zal hebben en het gevaar van onderschatting.⁷⁴ De afgelopen 400 jaar zien we een exponentiële ontwikkeling bij mensen. Kort geleden zijn we onderworpen aan de informatierevolutie, waarvan de computer de start symboliseert. Informatie werd gemakkelijker beschikbaar en processen werden hierdoor geroutineerd en efficiënt. Inmiddels zijn we aanbeland bij de Vierde Industriële revolutie, welke volgens onderzoekers fundamenteel zal verschillen van voorgaande revoluties, aangezien deze revolutie verschillende werelden – fysiek, digitaal en biologisch – samenvoegt.⁷⁵ Technologische ontwikkelingen liggen ten grondslag aan deze revolutie en hier zal deze paragraaf zich op focussen.

Automatisering en robots maken het mogelijk dat machines taken uitvoeren, die voorheen door mensen werden uitgevoerd. Dit bespaart tijd en verkleint de kans op fouten. Daarnaast geeft dit de mogelijkheid voor werknemers om meer tijd beschikbaar te stellen voor taken die meer precisie en menselijke of emotionele aandacht vereisen.⁷⁶ Hiertegenover staat dat het gebruik van robots het aantal benodigde mensen vermindert en, als consequentie, ook de hoeveelheid banen. Deze toenemende trend in robotisering is een van de belangrijkste bedreigingen voor de arbeidsmarkt van de toekomst. Voorheen bevatte het begrip automatisering alleen zwakke kunstmatige intelligentie, wat betekent dat de automatisering gefocust is op het succesvol uitvoeren van één taak tegelijk, zoals robots in een autofabriek die allemaal een specifieke taak in het proces uitvoeren. Tegenwoordig zien we echter dat automatisering zich heeft uitgebreid naar sterke kunstmatige intelligentie. Bij deze vorm van kunstmatige intelligentie kunnen robots zelf denken en problemen oplossen, waarbij ze dus ook menselijke intelligentie ontwikkelen.⁷⁷

Zwakke kunstmatige intelligentie is al volledig geïntegreerd in onze samenleving, denk aan Siri, de spam mailbox en Google Search. Het is zelfs zo geïntegreerd dat sommige systemen volledig afhankelijk zijn

⁷² Tulgan 2016a.

⁷³ Urban 2015.

⁷⁴ Urban 2015; Schwab 2016.

⁷⁵ Schwab 2016, Executive Summary.

⁷⁶ Kurzweil 2013.

⁷⁷ Urban 2015.

van deze zwakke kunstmatige intelligentie en dat deze intelligente systemen kritiek zijn voor het functioneren van organisaties. Met sterke kunstmatige intelligentie zijn we echter nog een stuk minder ver. Om sterke kunstmatige intelligentie volledig te kunnen integreren in onze samenleving moet een computer net zo intelligent zijn als een menselijk brein. Op dit moment is de intelligentie van de computer nog niet zo hoog als die van het menselijk brein, aangezien de computer moeite heeft met het uitvoeren van menselijke taken zoals zicht en beweging. Men verwacht echter dat een computer kan tippen aan het menselijk brein tussen 2025 en 2040, wat significante gevolgen voor onze arbeidsmarkt zal hebben. Als de computer dit niveau van intelligentie bereikt, zal kunstmatige intelligentie ook in staat zijn zelf te kunnen leren, net zoals het menselijk brein kan. Dit kan enorme positieve- en negatieve effecten op de toekomst hebben, aangezien computers meer geheugenruimte hebben en bovendien een snellere verwerkingstijd, wat het mogelijk maakt om sneller en meer te leren dan een mens.⁷⁸

Als dit stadium tegen 2025 en 2040 bereikt wordt, betekent dit dat robots er uiteindelijk in zullen slagen om alle taken beter uit te voeren dan mensen en wellicht zelfs in staat zijn taken uit te voeren, die mensen niet kunnen uitvoeren.⁷⁹ Dit zal logischerwijs een significante impact hebben op de arbeidsmarkt, al zijn experts er nog niet over uit wat de exacte gevolgen voor de economie en werkgelegenheid zullen zijn. De experts zijn verdeeld in twee groepen, waarvan de ene groep gelooft dat computers en robots meer banen zullen wegnemen dan creëren, de andere groep gelooft dat de mensheid evenveel nieuwe banen zal creëren als dat er wegvallen door robots, aangezien de mensheid hier tot nu toe altijd toe in staat was.⁸⁰ Volgens het Future of Jobs report zullen er echter al 7.1 miljoen banen verdwijnen tussen 2015 en 2017 door de technologische ontwikkelingen, terwijl er slechts 2 miljoen nieuwe banen gecreëerd worden. Met name kantoor- en administratieve rollen zullen verdwijnen door robotisering. Ook rollen in productie zullen verdwijnen, aangezien mechanische breinen dit werk over zullen nemen. Een toename in het aantal banen wordt voornamelijk verwacht in computer, wiskundige en bouwkundige functies. Bovendien verwachten experts dat data analisten en gespecialiseerde verkoop vertegenwoordigers steeds belangrijker worden. Data analisten kunnen bedrijven navigeren door alle data die gegenereerd wordt en door de nieuwe technologieën en gespecialiseerde verkoop vertegenwoordigers kunnen nieuwe innovaties commercialiseren aan klanten, waar robots dit soort taken niet kunnen uitvoeren.

Kunstmatige intelligentie zal niet alleen banen en beroepen creëren en overbodig maken, maar ook een impact hebben op de arbeidsmarkt diversiteit. Volgens het The Future of Jobs report, van het World Economic Forum, zal de Vierde Industriële Revolutie een negatievere impact hebben op de economische vooruitzichten van vrouwen dan van mannen.⁸¹ Dit kan worden verklaard door het feit dat vrouwen oververtegenwoordigd zijn in kantoor- en administratie banen, de familie van banen die het sterkst zal krimpen tijdens deze revolutie. Bovendien zijn vrouwen ondervertegenwoordigd in de families van banen die het sterk zullen groeien, de zogenoemde STEM (science, technology, engineering en mathematics) sectoren.

5.4 Invloed van externe factoren op de regiefunctie van de rijksoverheid

Volgens het The Future of Jobs report, zullen technologische ontwikkelingen alleen niet bepalen wat de impact van kunstmatige intelligentie op de toekomst van werk zal zijn. Het zijn onze acties van vandaag die zullen bepalen in welke richting onze samenleving zal gaan. De mensheid zal, gezien de snelheid en grootte van deze revolutie, de onvermijdelijke en substantiële bedreiging van kunstmatige intelligentie op de toekomst van werk moeten accepteren. Als wij geen acties nemen tegen deze bedreiging, zullen overheden moeten leren omgaan met een groeiende werkloosheid. Niet alleen zijn acties nodig om het risico te verkleinen, ook zijn acties nodig om te kunnen profiteren van de kansen die kunstmatige intelligentie biedt. Het The Future of Jobs report adviseert daarom dat de lange termijn focus van de rijksoverheid moet zijn op het herinrichten van de onderwijssystemen, het stimuleren van levenslang

⁷⁸ Urban 2015; Urban 2015a.

⁷⁹ Joy 2000.

⁸⁰ Smith & Anderson 2014.

⁸¹ Schwab 2016.

leren en samenwerking om te kunnen concurreren met robots. Bovendien zal de rijksoverheid een belangrijke rol spelen in de vorming van passende wetgeving, waarmee de risico's van deze ontwikkelingen beperkt kunnen worden. Men kan hier bijvoorbeeld denken aan wetgeving betreffende aansprakelijkheid; als een robot een ongeluk verricht, wie is er dan aansprakelijk? Is dit de eigenaar van de robot, de fabriek waar de robot in gebouwd is of bijvoorbeeld de softwareontwikkelaar die de robot geprogrammeerd heeft? Met sterke kunstmatige intelligentie wordt dit vraagstuk nog interessanter, aangezien de robot hierbij ook zelf de capaciteit heeft om te leren. Is het dan nog een derde partij aan te rekenen als een robot een ongeluk veroorzaakt?

Kortom, de toekomst zal technologische vooruitgang bieden die zowel bedreigend en angstig is, maar bovenal ook veel kansen biedt voor de toekomst van werk. Het belangrijkste is dat de rijksoverheid en de mensheid als geheel creatief blijven in het vinden van manieren om met deze rivalen te concurreren.

6. Conclusie

In dit document zijn de resultaten verzameld van ons onderzoek naar ‘Werken in de toekomst’. Dit onderzoek werd uitgevoerd op basis van een centrale vraag: Welke karakteristieken en wensen van Generatie Z zou de rijksoverheid in gedachten moeten houden bij het vormen van beleid omtrent werving en job-design om competitief te blijven in het aantrekken van jonge talenten? Hoewel een groot deel van onze tijd besteed werd aan verschillende vormen van informatievergaring, was het einddoel dus altijd praktisch van aard: we wilden de opdrachtgever kunnen adviseren over wat hij kan doen om ervoor te zorgen dat de meest getalenteerde leden van Generatie Z later bij de overheid zullen willen werken.

Door de belangrijke ontwikkelingen op nationaal en internationaal niveau van de afgelopen twee decennia zal Generatie Z waarschijnlijk de meest gedifferentieerde generatie worden die Nederland ooit gekend heeft. Meer dan ooit tevoren zullen er binnen deze generatie verschillen bestaan op het gebied van geografische herkomst, etnische afkomst, beheerste talen, levensstijl en seksuele oriëntatie. Eén van de effecten van al deze diversiteit is dat de leden van Generatie Z meer denken in individualistische dan in collectivistische termen. Hand in hand met dat referentiekader gaan de door ons gevonden eigenschappen die kenmerkend zijn voor deze generatie: wie na 1996 geboren is heeft goede kans zelfbewust en zelfstandig te zijn, evenals innovatief, gedreven en veeleisend.

Een andere uiting van dat individualisme vonden we in onze enquête: telkens gaven de respondenten aan dat zij kenmerken als ‘beloont prestaties’ en ‘maakt het mij mogelijk om persoonlijke interesses in mijn werk te integreren’ het belangrijkste vinden wanneer zij denken aan toekomstige werkgevers. De overheid scoorde in veel gevallen behoorlijk slecht op juist deze ‘individualistische’ kenmerken: slechts 34% van de respondenten associeerde beloning van prestaties met de overheid (vergeleken met de 93% die het met het bedrijfsleven associeerde), en een kleine 27% dacht zijn of haar persoonlijke interesses terug te zullen vinden in een carrière bij de overheid (versus 83% voor het bedrijfsleven). Sterk soortgelijke resultaten werden gevonden op het gebied van flexibiliteit, ondernemerschap en innovatie: respondenten gaven duidelijk aan dat werken bij de overheid volgens hen niet uitdagend en afwisselend zou zijn. De overheid scoorde over het algemeen ook slecht op de waardes die aan de meest gekozen carrière-doelen konden worden gekoppeld.

Het is het benadrukken waard dat geen van deze beoordelingen noodzakelijk overeenstemt met hoe Generatie Z werken bij de overheid *daadwerkelijk* zou ervaren: ons onderzoek was naar het *imago* dat de overheid heeft onder leden van Generatie Z. Naast het aanpassen van het werk zelf (bijvoorbeeld werkomgeving, arbeidsvoorwaarden en de samenstelling van takenpakketten), is er dus ook nog veel winst te behalen wat betreft de marketing van de overheid als aantrekkelijke werkgever. Hiervoor zou men te rade kunnen gaan bij commerciële bedrijven, die niet voor niets al jaren veel energie en geld besteden aan het verbeteren van hun ‘corporate image’. Ook kan sociale media als communicatiemiddel gebruikt worden. Veel commerciële bedrijven zijn al goed vertegenwoordigd op deze media en hebben inmiddels een groot bereik. Uit ons onderzoek komt naar voren dat voor de overheid nog veel kan behalen op het gebied van sociale media, zoals het plaatsen van kortere en meer inspirerende berichten. Daarbij kan de overheid zich bijvoorbeeld uitstekend profileren op de baanzekerheid en het maatschappelijk nuttige werk dat zij te bieden heeft: onze respondenten gaven aan dat belangrijke pluspunten te vinden voor een potentiële werkgever.

Deze generatie groeit op met het idee dat ‘banen voor het leven niet meer bestaan’, dus daar stellen de werknemers van de toekomst zich op in. Voor werkgevers betekent dit meer vrijheden in het aannemen van personeel, maar ook de toegenomen noodzaak om het eigen bedrijf aantrekkelijk te maken en houden – zowel voor potentiële als huidige werknemers. Als de overheid in de toekomst de beste werknemers wil (blijven) aantrekken, zal zij niet alleen in de organisatie van haar werk en werkomgeving rekening moeten houden met de wensen van Generatie Z, maar zich ook zo goed mogelijk moeten

aanpassen op externe ontwikkelingen zoals globalisering en kunstmatige intelligentie. Daarnaast is het zeker zo belangrijk dat de hierdoor gecreëerde voordelen van werken bij de overheid niet stilgehouden worden, maar op een voor deze generatie aansprekende manier naar buiten gebracht worden.

7. Bibliografie

Van der Aa & Viertelhauzen 2013

Ruud van der Aa & Thijs Viertelhauzen (red.), 'Contractvormen en motieven van werkgevers en werknemers', Ecorys 2013.

Adecco USA 2017

Adecco, 'Generation Z vs. Millennials 2017. [\(LINK\)](#)

Arendshorst e.a. 1984

D. Arendshorst, P. Brassé, W. van Schelven, L. van der Valk & M. de Vries, *Jonge Turken en Marokkanen op de Nederlandse arbeidsmarkt: Een beknopt verslag van de resultaten, conclusies en aanbevelingen van een onderzoek naar de positie van 16 tot 25-jarige Turkse en Marokkaanse mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt*, Instituut voor Sociale Geografie van de Universiteit van Amsterdam, 1984.

Bontekoning 2007

A.C. Bontekoning, *Generaties in organisaties: Een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties*, Universiteit van Tilburg: proefschrift 2007.

Brotheim 2014

Hal Brotheim, *Introducing Generation Z*, American Jail Association 2014

Buettner

Elizabeth Buettner, *Europe after Empire: Decolonization, Society, and Culture*, Cambridge: Cambridge University Press, 2016.

Cadat 2006

Mellouki Cadat, 'Religie in Rotterdam: Houdingen tegenover het geloofsleven' in Gabriël van den Brink (ed.) *Culturele Contrasten: het verhaal van de migranten in Rotterdam*, Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker, 2006.

Het Centraal Bureau voor de Statistiek 2015

R. Kloosterman & J. van Beuningen, 'Jongeren over sociale media', CBS 2015. [\(LINK\)](#)

The Centre for Generational Kinetics

The Centre for Generational Kinetics, 'Top 10 Gen Z and IGen questions answered', 2016. [\(LINK\)](#)

Deloitte 2016

The 2016 Deloitte Millennial Survey, 'Winning over the next generation of leaders', 2016. [\(LINK\)](#)

Dorsey 2016

Jason Dorsey, 'Gen Z Tech Disruption', 2016. [\(LINK\)](#)

Van Drenth 1997

Manon van Drenth, *Arbeidsmarktpositie van Allochtonen deel II: "Geeft zo'n fase mij werk dan?", Een kwalitatief onderzoek naar de arbeidsmarktpositie van Turken, surinamers, Marokkanen en Antillianen/Arubanen ingedeeld in fase 3 of 4 in Utrecht*, Utrecht: Multicultureel instituut Utrecht, 1997.

Eenvandaag 2015

G. Rademaker (red.), 'Sociale media', EenVandaag Opiniepanel 2015. [\(LINK\)](#)

Geschiere 2009

Peter Geschiere, *The Perils of Belonging*, Chicago: University of Chicago Press, 2009.

Van Gerwen 2016

P.J. van Gerwen, '3 generaties, 1 werkvloer; hoe houdt HR iedereen tevreden?', www.hrpraktijk.nl 2016. [\(LINK\)](#)

Gratton 2011

L. Gratton, 'The Shift – The Future of Work is already here', 2011. [\(LINK\)](#)

HAG 2015

HAG, 'WorkSpace Invaders - Gen Z and the workplace of 2025', 2015. [\(LINK\)](#)

Joy 2000

B. Joy, "Why the future doesn't need us", *Wired* 2000, geraadpleegd op 4 maart 2016. [\(LINK\)](#)

Jungbluth 2007

Paul Jungbluth, *Onverzilverd Talent: Hoogopgeleide allochtonen op zoek naar werk*, Nijmegen: Ministerie van Sociale Zaken, 2007.

Kantar Millward Brown 2017

Kantar Millward Brown, 'AdReaction: Engaging Gen X, Y and Z'.2017. [\(LINK\)](#)

Kubátová 2016

J. Kubátová, 'Work-Related Attitudes of Czech Generation Z: International Comparison,' *Central European Business Review*, VOL 5, NR 4, 2016.

Kurzweil 2013

R. Kurzweil, 'The future of Moore's law', *Kurzweil Accelerating Intelligence* 2013. [\(LINK\)](#)

Magid Generation Strategies 2014

Magid Generational Strategies, 'The First Generation Of The Twenty-First Century, 2014. [\(LINK\)](#)

Merriman 2015

Marcie Merriman, 'What if the next big disruptor isn't a what but a who?', *EY* 2015. [\(LINK\)](#)

Montana & Petit 2008

Patrick Montana & Francis Petit, 'Motivating Generation X and Y on the Job and Preparing Z', in *Global Journal of Business Research*, Vol 2, Num. 2, 2008.

Randstad USA 2014

Randstad USA & Future Workplace, 'Gen Z and Millennials collide at work', 2014. [\(LINK\)](#)

Rogue One 2016

'Rogue one: how Generation Z is Going to Bring Balance to the (Work)Force', 2016. [\(LINK\)](#)

ReflexLab

ReflexLab, 'Baas over eigen arbeidsvoorwaarden' 2015. [\(LINK\)](#)

Schoonens 2016

C. Schoonens, 'Welke sociale media gebruiken Nederlandse jongeren in 2016', www.mediawijzer.net 2016. [\(LINK\)](#)

Schultz 2016

F. Schultz, '14 tips voor zakelijk succes op Instagram', *De Zaak* 2016. [\(LINK\)](#)

Schwab 2016

K. Schwab, 'The Fourth Industrial Revolution', Geneve: *World Economic Forum* 2016. ([LINK](#))

Schawbel 2016

Dan Schawbel, 'Meet the next wave of workers who are taking over your office', *CNBC*, 31 augustus 2016. ([LINK](#))

Schwabel 2014

Dan Schwabel, '66 of the most interesting facts about generation Z,' www.danschwabel.com 17 juli 2014. ([LINK](#))

Schwabel 2014a

Dan Schwabel, 'Millennial Branding and Randstad US Release First Worldwide Study Comparing Gen Y and Gen Z Workplace Expectations', *Millennial branding* 2014. ([LINK](#))

Seemiller & Grace 2016

Corey Seemiller, Meghan Grace, *Generation Z Goes to College*, San Francisco, California: Josey-Bass, 2016.

Smith & Anderson 2014

A.Smith & J. Anderson, "AI, Robotics, and the Future of Jobs", *Pew Research Center*, 2014. (geraadpleegd op 4 maart 2015) ([LINK](#))

Sparks & Honey 2014

Sparks & Honey, 'Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials', 2014. ([LINK](#))

Tulgan 2016

Bruce Tulgan, 'The Soft Skills Gap and Generation Z', *LP Magazine* January-February 2016. ([LINK](#))

Tulgan 2016a

Bruce Tulgan, 'How the Gen Z Mind-set Is Transforming the Nature of Employment', May 2016. ([LINK](#))

Tulgan 2013

Bruce Tulgan, 'Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort', 2013. ([LINK](#))

United States Department of Labor 1999

United States Department of Labor, 'Future Work – Trends and Challenges for Work in the 21st Century', 1999. ([LINK](#))

Urban 2015

T. Urban, 'The AI Revolution: Our immortality or Extinction', *Wait But Why: new post every sometimes*, 27 January, ([LINK](#))

Urban 2015a

T. Urban, 'The AI Revolution: The Road to Superintelligence', *Wait But Why: new post every sometimes*, 22 January. ([LINK](#))

Van der Werf 1992

Siep van der Werf (red.), *Allochtonen aan het werk: intercultureel personeelswerk en management*, Muiderberg: Dick Coutinho, 1992.

Wolters

S.W.G. Wolters, 'De grenzen en mogelijkheden van het verbod van nevenactiviteiten Een toetsingskader aan de hand van de redelijkheid en billijkheid', *TAP* 2010/3.

8. Bijlagen

8.1. Enquête

Enquete BrainBox 2017

Beste scholier,

Dank dat je mee wil doen aan deze enquête over wat jij denkt over je toekomstige werkplek. De enquête duurt 10 minuten en dient volledig ingevuld te worden.

Deze enquête gaat over waar jij later wil werken, wat jou fijne manieren van werken lijken en wat jouw beeld van bepaalde organisaties zijn. We snappen dat jij er nog niet heel actief mee bezig bent op deze leeftijd, we willen alleen weten hoe je er nu over denkt.

Het is belangrijk om deze definities in je achterhoofd te houden bij de vragen.

Het Rijk: De Rijksoverheid is de verzamelnaam voor de 11 ministeries, vele uitvoerende diensten (denk hierbij aan de belastingdienst of DUO), inspecties en de Hoge Colleges van Staat (Eerste en Tweede Kamer, nationale ombudsman en Algemene Rekenkamer). Gemeentes, provincies, Politie en het leger vallen hier dus niet onder.

Het bedrijfsleven: Het bedrijfsleven is een heel breed begrip wat alle bedrijven en organisaties die niet onder de gehele overheid vallen. Denk hierbij aan grote merken als Unilever of H&M, maar ook aan het eenmansbedrijfje van iemand in je familie of de hondenuitlaatservice.

Succes met het invullen van de vragen!

Ik ben geboren

- Voor 1996
- In of na 1996

Geslacht

- Man
- Vrouw
- Overig

Typeer je culturele achtergrond (meer dan één optie toegestaan)

- Nederlands of anders Euro-Amerikaans
- Afrikaans
- Aziatisch (overig)
- Marokaans
- Turks
- Indonesisch
- Indo-Surinaams
- Afro-Surinaams of Caribisch

wat is jouw hoogst genoten opleiding?

- VMBO-TL
- HAVO
- VWO
- Overig

MENSEN EN CULTUUR: Kruis aan welke van de onderstaande aspecten volgens jou het beste passen bij de twee sectoren (Rijksoverheid en bedrijfsleven). Selecteer bij welk van de twee de eigenschap het beste past (als het bij beide opties past, kruis ze allebei aan). Geef daarnaast aan welk van de aspecten voor jou het belangrijkste zijn uit het rijtje (max 3.).

	Rijksoverheid	Bedrijfsleven	Belangrijkst voor me (max. 3)
Neemt alleen de beste talenten aan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inzet voor diversiteit en integratie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beloont prestaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leidinggevend en die mijn ontwikkeling ondersteunen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft respect voor haar mensen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Een vriendelijke werkomgeving	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Een creatieve en dynamische werkomgeving	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maakt het mij mogelijk om persoonlijke interesses in mijn werk te integreren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contact met internationale klanten en/of collega's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ondersteunt gelijkheid tussen mannen en vrouwen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Rijksoverheid	Bedrijfsleven	Belangrijkst voor me (max. 3)
9 tot 5 mentaliteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sterk hiërarchische cultuur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

REPUTATIE EN IMAGO VAN DE WERKGEVER: Kruis aan welke van de onderstaande aspecten volgens jou het beste passen bij de twee sectoren (Rijksoverheid en bedrijfsleven). Selecteer bij welk van de twee de eigenschap het beste past (als het bij beide opties past, kruis ze allebei aan). Geef daarnaast aan welk van de aspecten voor jou het belangrijkste zijn uit het rijtje (max 3.).

	Rijksoverheid	bedrijfsleven	Het belangrijkste voor me. (max 3)
Succes in de markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Normen en waarden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparante bedrijfsvoering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibel en ondernemend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirerend leiderschap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestigieus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirerende missie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Levert interessante producten/diensten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Selecteer bij welk van de twee de eigenschap het beste past (als het bij beide opties past, kruis ze allebei aan). Geef daarnaast aan welk van de aspecten voor jou het belangrijkste zijn uit het rijtje (max 3.).

	Rijksoverheid	Bedrijfsleven	Het belangrijkste voor me (max 3).
Teamgericht werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Afwisselend werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uitdagend werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestatiegericht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibele arbeidsomstandigheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klantgericht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baanzekerheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mogelijkheid voor internationaal reizen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoge mate van verantwoordelijkheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saai werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Rijksoverheid	Bedrijfsleven	Het belangrijkste voor me (max 3).
Training en ontwikkeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BELONING EN PROMOTIEKANSEN: Kruis aan welke van de onderstaande aspecten volgens jou het beste passen bij de twee sectoren (Rijksoverheid en bedrijfsleven). Selecteer bij welk van de twee de eigenschap het beste past (als het bij beide opties past, kruis ze allebei aan). Geef daarnaast aan welk van de aspecten voor jou het belangrijkste zijn uit het rijtje (max 3.).

	Rijksoverheid	Bedrijfsleven	Het belangrijkste voor me (max 3).
Goede voor je cv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Draagt bij aan toekomstige opleidingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoog toekomstig salaris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoog basissalaris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Duidelijk promotietraject	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betaalt overwerk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biedt mogelijkheden voor leiderschap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snelle promotie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Om vast te stellen dat deze enquête aandachtig en serieus wordt gelezen en gemaakt, vragen wij je om hier het woord 'werk' in te vullen

Hoe belangrijk zijn ieder van de hierboven behandelde aspecten voor jou?

(1 ster= zeer onbelangrijk, 5 ster= zeer belangrijk)

Kenmerken van het werk

☆☆☆☆☆ / 5

Reputatie en imago van de werkgever

☆☆☆☆☆ / 5

Beloning en promotiekansen

☆☆☆☆☆ / 5

Mensen en cultuur

☆☆☆☆☆ / 5

Antwoord in hoeverre je het eens bent met de volgende zes stellingen (1 ster= helemaal oneens, 5 ster= helemaal mee eens)

Ik heb een aardig idee van wat werken bij de overheid inhoudt.

☆☆☆☆☆ / 5

Ik zou het later vervelend vinden om via Skype te moeten overleggen voor mijn werk.

☆☆☆☆☆ / 5

Ik zou later graag een baan hebben waarvoor ik soms naar het buitenland moet

☆☆☆☆☆ / 5

Ik zou later graag een periode in het buitenland willen werken

☆☆☆☆☆ / 5

Ik vrees dat ik door robots en opkomende technologie een verminderde kans op de arbeidsmarkt heb

☆☆☆☆☆ / 5

Ik zou later graag in een internationaal team werken

☆☆☆☆☆ / 5

Nu volgen nog vier vragen over werken

Ik volg via sociale media* ook bedrijven (* Twitter, facebook, linkedin, snapchat, instagram.)

- Waar
- Niet waar

Zou je voordat je ergens gaat solliciteren eerst het bedrijf op internet en sociale media opzoeken?

- Waar
- Niet waar

Hoe zou jij in de toekomst op zoek gaan naar een baan?

- Ik ga op het internet naar vacatures zoeken
- Mijn digitale profiel zal matchen met een werkgevers profiel
- De werkgever zal mij benaderen

CARRIÈREDOELEN: Welke van deze carrièredoelen vind jij het belangrijkste? Selecteer maximaal 3 antwoorden.

- Een balans tussen werk en privéleven
- Competitief bezig zijn
- Intellectueel worden uitgedaagd
- Ondernemend, creatief of innovatief zijn
- Veilig en stabiel werk hebben
- Een internationale carrière
- Een technisch of functioneel expert worden
- Mij inzetten voor een goed doel of een goede zaak dienen
- Autonoom of onafhankelijk zijn
- Leidinggevende of manager van mensen worden

Dit is een uitgave van

**Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties**

Postadres
Postbus 20011
2500 EA Den Haag

Website
www.minbzk.nl
www.rijksoverheid.nl

*Aan deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend.
Vermenigvuldigen van informatie uit deze publicatie is toegestaan,
mits deze uitgave als bron wordt vermeld.*

mei 2017