



Haal Generatie Z aan boord!

1. Inleiding

Zorg- en welzijnsinstellingen hebben 120 tot 130 duizend openstaande vacatures. Om het tekort aan medewerkers op te vangen, is het noodzakelijk dat veel meer jongeren voor een baan in zorg en welzijn kiezen. Hoewel het aantal afgestudeerden toeneemt, kunnen lang niet alle vacatures worden vervuld. De sector moet meer jongeren voor een baan in de sector interesseren. Wat kan de sector doen om een aantrekkelijkere werkgever te zijn? Hoe kunnen zorg- en welzijnsinstellingen inspelen op wat de zogenaamde 'Generatie Z' belangrijk vindt?

We zijn allemaal jong geweest. Maar jong zijn anno 2019 is anders dan jong zijn in de jaren zeventig, tachtig of negentig. Is deze generatie echt anders dan voorgaande generaties? In elk geval blijkt uit onderzoek dat jongeren vaak een eenzijdig en verkeerd beeld hebben van werken in zorg en welzijn. Negatieve verhalen maakt ze ten onrechte huiverig voor een baan in onze mooie sector te kiezen.

De Generatie Z heeft eigen wensen en ideeën. Over werk, over omgaan met elkaar, over de combinatie werk en privé. In deze whitepaper leest u hoe u de Generatie Z effectief kunt aanspreken. Hoe haalt u ze aan boord? En hoe zorgt u er vervolgens voor dat ze ook lang bij u willen blijven werken?

2. Even voorstellen: de Generatie Z

Jongeren van nu lijken in veel opzichten op jongeren van vroeger. Maar er zijn ook cruciale verschillen. Volgens sociologen wordt een generatie 'getekend' door grote maatschappelijke gebeurtenissen die mensen tussen hun 10e en 25e levensjaar meemaken.

Generatie Z: blik op de wereld

Generatie Z heeft veelal dezelfde kenmerken als Generatie Y, maar had andere vormende jaren. Die begonnen na de eeuwwisseling, waarmee dit de eerste generatie is die geen wereld zonder internet en smartphones kent. We kunnen ze omschrijven als 'digital natives': Generatie Z en social media gaan hand in hand. Volgens onderzoek van Ipsos (2018) staat Generatie Z tot wel 13 uur per dag bloot aan media. Dat is twee uur meer dan bij millennials en dat komt omdat Generatie Z nog veel beter is in multitasken. Ze kunnen op vijf schermen tegelijk werken en staan bekend om hun zeer korte aandachtsboog. Uit jongerenonderzoek van MediaTest (2017) blijkt dat Generatie Z zo'n 2½ uur per dag aan het app'en is. De helft zegt niet zonder videoplatform YouTube te kunnen. Daarna is Instagram het meest gewild. Facebook gebruikt Generatie Z veel minder. Net als de millennials is ook Generatie Z optimistisch over de eigen toekomst. In een onderzoek van omroep BNNVARA ondersteunde 94% de stelling 'Waar een wil is, is een weg'. Ze zijn 'globaal georiënteerd' en hebben meer gemeen met leeftijdsgenoten aan de andere kant van de wereld dan met oudere generaties in hun eigen woonplaats. Generatie Z is hoogopgeleid, met een hoger percentage universitair geschoolden dan welke generatie dan ook. Een kwart van de huidige 16- tot 19-jarigen in Nederland heeft een migratieachtergrond. Dit maakt Generatie Z letterlijk een diverse generatie.

Behoeftte aan zekerheid

Het grootste verschil met de millennials is dat Generatie Z is opgegroeid in een onzekerdere wereld. Op televisie en op school hoorden ze over terrorisme, vluchtelingenstromen, economische crisis en klimaatverandering. Het zijn bedreigingen die voor jongeren soms beangstigend dichtbij komen. Ook al vonden de aanslagen op popconcerten in Engeland en Frankrijk voor Nederlandse jongeren op grote afstand plaats, ze voelden zich verbonden met hun leeftijdsgenoten in andere landen die ze immers goed kennen van sociale media. Klimaatverandering is een probleem waar jongeren op alle continenten mee te maken hebben. De diverse crises hebben van Generatie Z een meer voorzichtige generatie gemaakt dan millennials. Jongeren die na 1995 zijn geboren streven weer meer naar zekerheid, zo blijkt uit diverse onderzoeken. Zo wil 81% bij voorkeur een vaste baan. Want mocht er opnieuw een economische crisis komen, dan voelen ze zich beter ingedekt tegen werkloosheid. De behoefte aan zekerheid maakt Generatie Z ook een meer spaarzame generatie dan millennials.

Positieve instelling

Hun open opvoeding, gericht op het benutten van kansen en uitkomen voor je mening, maakt dat Generatie Z ondanks het bedreigende wereldnieuws positiever in het leven staat dan bijvoorbeeld de 'no future'-punkers van de jaren zeventig. Jongeren van nu willen genieten en het maximale eruit halen. Voor oudere generaties lijken ze wellicht wat verwend, een generatie die het aan niets ontbreekt en gericht is op luxe en uiterlijk vertoon. Enerzijds klopt het dat de nieuwste generatie naar directe behoeftebevrediging streeft. Willen ze nieuwe muziek horen? Dan downloaden ze die. Een pizza? Een paar muisklikken en hun eten wordt afgeleverd. Anderzijds is het een groep die minder aan statussymbolen hecht dan bijvoorbeeld hun ouders, en ook maatschappelijk betrokken is. Ze willen daarvoor zelfs de straat op gaan, zoals bleek in 2018 en 2019 toen scholieren (in de hele Westerse wereld) 'staakten' voor een beter klimaatbeleid.

Maak kennis met Generatie Z

✓ **LATER AAN DE ALCOHOL** In 2000 had 72% van de 13- tot 16-jarigen in Europa al wel eens alcohol gedronken. In 2016 was dat 36%.

✓ **BRAVER** Generatie Z komt minder met de politie in aanraking dan millennials. In 25 EU-landen daalde het aantal jongeren dat werd gearresteerd sinds 2008 met 42%.

✓ **GOED VAN VERTROUWEN** 60% van de jongeren denkt dat iemand op straat hen de waarheid vertelt. Toen millennials jong waren, dacht slechts 36% dat.

✓ **OPENHARTIGER** In 2015 praatte 65% van de 11- tot 15-jarigen met hun moeder over 'belangrijke dingen'. In 2002 was dat 50%.

✓ **MINDER STATUSGERICHT** 30% van de tieners vindt dat bezittingen veel zeggen over een persoon, in 2011 vond 42% dat.

✓ **MINDER BIJBAANTJES** In 1997 had 42% van de 16- en 17-jarigen een bijbaantje. In 2014 gold dat voor 18% van de 16- en 17-jarigen.

✓ **VAKER VRIJWILLIGER** 46% van de Britse 14-16-jarigen zegt dat ze wel eens vrijwilligerwerk doen. In 2005 zei 30% dat.

(Bron: Ipsos, *Beyond Binary. The lives and choices of Generation Z*, 2018)

Iets over generaties

Jongeren willen de wereld ontdekken, maken toekomstplannen en zetten zich af tegen ouders en leerkrachten. Dat is nu zo, en was in het verleden zo. En dat ouders zich zorgen maken over 'de jeugd van tegenwoordig' is ook van alle tijden. (Ook de Romeinen waren daar al somber over). Toch zijn jongeren van nu niet helemaal hetzelfde als jongeren van 25 of 50 jaar geleden. Daar komt de generatiesociologie om de hoek kijken. Volgens sociologen bestaat een generatie uit mensen die tussen hun 10e en 25e jaar ongeveer dezelfde indrukken heeft ondergaan. Het gaat om grote gebeurtenissen die de samenleving als geheel raken. Hoewel dat van land tot land verschilt, en mensen ook gevormd worden door wat hen persoonlijk overkomt, spelen voor jongeren in de Westerse wereld veelal dezelfde 'grote' thema's. Dit maakt dat de verschillende generaties, volgens de sociologie, over landsgrenzen heen gemeenschappelijke kenmerken hebben. Uit deze kenmerken kunnen gedrag en keuzes van mensen (deels) verklaard worden.



Vijf generaties op de werkvloer

Voor de generatie die geboren werd rond 1930 was de 'vormende gebeurtenis' de Tweede Wereldoorlog. Het was een periode van onzekerheid, vernietiging en geweld, maar ook van economische stagnatie en scholen die hun deuren moesten sluiten. Volgens generatiesociologen maakte het deze generatie bovengemiddeld spaarzaam en trouw aan gezag. Voor de babyboomers (geboren tussen 1945 en 1955) was juist de wederopbouw in de jaren vijftig en de democratisering van de jaren zestig de belangrijkste formatieve ervaring. De welvaart nam sterk toe, steeds meer jongeren konden een vervolgopleiding doen en immateriële zaken (zoals gelijke rechten voor mannen en vrouwen, maar ook de besteding van vrije tijd en zelfontplooiing) kwamen hoger op de agenda. De generatie na hen, die jong was in de jaren zeventig, ging nog langer naar school maar kon door de economische recessie geen baan vinden. Het maakte deze generatie bescheiden en flexibel, maar ook vrij behoudend, zo blijkt uit sociologisch onderzoek.

Vandaag de dag hebben we te maken met de Generatie Y (geboren tussen 1980 en 1995, ook wel 'millennials' genoemd) en de Generatie Z (geboren tussen 1996 en 2010). Het zijn generaties die veel gemeenschappelijk hebben, maar die op essentiële punten toch van elkaar verschillen.

Op dit moment zijn er vijf generaties op de werkvloer, waarbij de oudste generatie, die van de babyboomers, de komende jaren met pensioen zal gaan.

Generaties in Nederland

	Geboren tussen	Kenmerken
'Stille generatie'	1928 – 1940	Crisis en oorlog maakten hen trouw aan gezag en spaarzaam.
Babyboomgeneratie	1941 – 1954	Sterke welvaartsstijging, idealen; gaat nu met pensioen.
Generatie Nix	1955 – 1969	Jeugdwerkloosheid, 'no future'. Maar hoger opgeleid dan hun ouders en de leiders van nu.
'Patatgeneratie'	1970 – 1979	Zelfontplooiing en 'je eigen ding doen' doet hen keuzes uitstellen en soms vervallen in passiviteit.
Millennials	1980 – 1995	Authentiek, optimistisch en ondernemend, maar ook gevormd door 9/11 en de economische crisis.
Generatie Z	1996 – 2010	Meer behoefte aan zekerheid, optimistisch over eigen kansen maar somber over de wereld. Digital natives.

(Bron: Wikipedia)

Millennials: optimistische doeners

Generatie Y, ook wel de 'millennials' genoemd, maakten hun formatieve periode door tussen eind jaren tachtig en begin 21e eeuw. Het waren de optimistische jaren negentig, waarin de Muur gevallen was en het liberale kapitalisme dominant was. De bomen groeiden tot in de hemel en je kon, zo werd Generatie Y keer op keer verteld, alles bereiken wat je wilde. Dit vooruitgangsgeloof kreeg een knauw door het uiteenspatten van de internetzeepbel (maart 2000) en de aanslagen van 9 september 2001. En toen Generatie Y een paar jaar later op de arbeidsmarkt kwam, werd ze geconfronteerd met de zwaarste economische crisis in decennia en steeg de jeugdwerkloosheid in Nederland naar bijna 14%. Toch bleef het optimisme, dat met de paplepel was ingegoten, hoog. In 2012, op het dieptepunt van de recessie, was 87% er bijvoorbeeld nog steeds van overtuigd dat ze hun dromen zouden gaan waarmaken in het leven. Opvallend was ook dat veel jongeren uit de Generatie Y, toen ze geen baan konden vinden, een eigen bedrijf startte. Ook dit paste bij het geloof in zichzelf en de toekomst.

3. Generatie Z en de arbeidsmarkt

Nu we Generatie Z beter kennen is de vraag hoe zorg en welzijn voor hen een aantrekkelijke werkgever kan zijn. De sector heeft deze generatie veel te bieden. Maar jongeren zullen wel enthousiast moeten worden gemaakt door in te spelen op hun specifieke behoeften.

Vaste baan

Generatie Z kiest, vaker dan de millennials, weer liever voor een vaste baan. Uit een enquête van Deloitte uit 2017 blijkt dat slechts 31% van de millennials van plan is langer dan vijf jaar bij de huidige werkgever te blijven; uit Amerikaans onderzoek van generatieonderzoeker David Stillman blijkt dat 61% van Generatie Z'ers langer dan 10 jaar bij een bedrijf wil blijven. In een onderzoek van bureau Youngcapital (2018) gaf 81% de voorkeur aan een baan met zekerheid. Dat zou de sector zorg en welzijn hoopvol moeten stemmen. Wie jongeren wil interesseren voor een baan benadrukt niet alleen de grote werkzekerheid maar ook dat de sector prima loopbaankansen biedt.

Zekerheid in werk en privé

De behoefte aan zekerheid uit zich ook in een andere houding ten opzichte van managers. Generatie Z heeft minder dan voorgaande generaties behoefte aan managers die hen maximale vrijheid geven. Liever heeft men een leidinggevende die duidelijk vertelt wat er moet gebeuren, en die zich opstelt als coach.

Jongeren van nu willen zich kunnen blijven ontwikkelen. Dit geldt op de werkvloer, maar ook thuis waar voldoende tijd moet zijn voor gezin, vrienden en hobby's. Zorg- en welzijnsinstellingen die jongeren helpen met een goede work-life-balance zijn voor de Generatie Z extra aantrekkelijk.

Geld verdienen

Drie van de vijf jongeren vinden geld verdienen belangrijk, maar ze zijn ook gevoelig voor andere vormen van beloning. Zo wil meer dan 80% zijn of haar werk graag zelf kunnen inrichten en 49% zou graag eigen werktijden bepalen, aldus Youngcapital. In het onderzoek *Gen Y and Gen Z Global workplace expectations study* was geld voor meer dan 40% van de millennials een reden harder te werken. Bij Generatie Z gold dit voor minder dan 20% van de ondervraagden. Gevormd door de crisisjaren (2008–2014) beseft Generatie Z het belang van een goede pensioenregeling: in een onderzoek van de Amerikaanse Intelligence Group zei 57% liever geld te sparen dan direct uit te geven. Met name daar liggen de kansen voor de sector zorg en welzijn. Het salaris is niet hoog, maar ook niet laag. Bovendien kent de sector van oudsher een solide pensioenregeling. Tot slot is werken in zorg en welzijn maatschappelijk relevant. Ook dat spreekt de Generatie Z aan; meer dan de generatie die hen voorging.

Vroeg wijs

De nieuwste generatie accepteert niet zomaar autoriteit. Gezag moet je verdienen en niet ontfangen aan leeftijd of maatschappelijke positie, vinden jongeren. Voor de sector zorg en welzijn, waar hiërarchie een rol speelt (en vaak met een reden), vereist dit een andere manier van denken. Managers zullen meer moeten uitleggen en hun autoriteit moeten waarmaken. Jongeren van nu voelen zich ook al jong volwassen. Dat komt doordat ze zijn opgegroeid in 'onderhandelingshuishoudens', waarbij de ouders hun kinderen laten meebeslissen over allerlei zaken. Ook in banen willen ze volop kunnen meepraten. Meer dan zestig procent heeft behoefte aan leidinggevendenden die naar hun ideeën luisteren (Millennial Branding & Randstad (2014), *Gen Y and Gen Z Global workplace expectations study*). Ouderen zullen ze daarin serieus moeten nemen, ook al kwamen ze zelf op de arbeidsmarkt in een tijd waarin niet van jongeren werd verwacht dat ze meteen overall een mening over hadden.

Gericht op snel resultaat

Generatie Z heeft weinig geduld. Ook op de arbeidsmarkt willen ze direct resultaat zien. Snel carrière maken en uitdagende projecten doen is het devies, en als ze een baan niet leuk vinden, dan stoppen ze ermee. In de zorg en welzijn is snel carrière maken niet makkelijk. Maar spiegel jonge werknemers in elk geval realistisch voor hoe ze zich kunnen ontwikkelen. Geef ze perspectief en ruimte. En kijk niet vreemd op als de nieuwe 19-jarige medewerker al na één jaar op 'sabbatical' wil. Generatie Z hecht immers sterk aan zelfontplooiing.

Vertel positieve verhalen

Jongeren baseren hun wereldbeeld op verhalen die ze horen. Generatie Z hoorde tot dusver weinig positiefs over de sector zorg en welzijn: het werk zou zwaar en stressvol zijn, de lonen laag en de bureaucratie hoog. Uit de communicatiewetenschap is bekend dat het ontkrachten van negatieve verhalen lastig is. Deze kunnen zeer hardnekkig zijn. Vaak is het slimmer om er positieve verhalen tegenover te zetten. In juni 2018 startte de overheid een landelijke publiekscampagne om het imago van zorg en welzijn te verbeteren. Nadruk in de campagne lag op de veelzijdigheid van het werk, het maatschappelijk belang en de persoonlijke groei die zorgmedewerkers ervaren. Ook instellingen en medewerkers zelf kunnen bijdragen aan een beter imago, bijvoorbeeld door meer aan gerichte voorlichting te doen en tegenover de negatieve verhalen ook positieve verhalen te stellen. Extra effectief (in de zin dat jongeren nog vaker voor een carrière in zorg en welzijn kiezen) is het om in de communicatie in te spelen op aspecten van het werk, die de nieuwste generatie schoolverlaters in het bijzonder aanspreken: baanzekerheid, goede arbeidsvoorwaarden en maatschappelijke relevantie.

Keus voor zorg en welzijn schept mogelijkheden

Omdat ze nog zo jong zijn (en gewend zijn dat hun grootouders tot op hoge leeftijd zelfstandig wonen) hebben de meeste jongeren nog weinig eigen ervaring met zorg en welzijn. De meesten weten bijvoorbeeld niet hoe divers de sector is en hoeveel verschillende soorten banen er zijn. Ook hier is goede, positieve voorlichting op zijn plaats. Laat zien dat een keuze voor werken in zorg en welzijn een heleboel carrièrepaden openlaat en dat er veel ontwikkelingsmogelijkheden zijn. Want daarin verschilt Generatie Z niet van voorgaande generaties: wie jong is, wil graag alle opties openlaten. Want wie zegt dat wat je vandaag leuk vindt, je morgen nog steeds kan bekoren?

Doelen op de werkvloer



Ik wil een baan die tevens mijn passie is	84%
Ik wil een baan die mij zekerheid biedt	81%
Ik wil mijzelf doorlopend kunnen ontwikkelen	77%
Ik wil veel vrije tijd en vakanties	72%
Ik wil een baan met veel flexibiliteit	62%
Ik wil graag (een tijdje) in het buitenland werken	70%
Ik wil een baan waarmee ik iets voor de wereld kan betekenen	53%
Ik wil een baan waarmee ik grof geld verdien	47%
Ik ben bereid voor mijn baan te verhuizen	43%
Ik wil een baan waarmee ik een voorbeeldfunctie heb	38%
Ik geef mijn kinderwens op voor een droombaan	10%

(Bron: Youngcapital/Motivaction, 2018/Monsterboard, 2018))



Moet de werving al op de middelbare school beginnen?

De meeste zorginstellingen richten zich bij het werven van nieuwe medewerkers op mbo- en hbo-opleidingen. Maar daar zitten jongeren die al voor een loopbaan in zorg en welzijn hebben gekozen. Zou de sector niet eerder bij jongeren in beeld moeten komen, al op de middelbare school als er keuzes moeten worden gemaakt over vervolgopleidingen? Bestuurder Ineke Wever van zorgdienstverlener Opella vindt het inderdaad belangrijk om scholieren een goed beeld te geven van het werken in zorg en welzijn. 'Wij hadden hier laatst een viertal havo-leerlingen op bezoek. Die liepen een middag mee met de thuiszorg. Wat mij opviel was dat deze tieners, die bijna aan hun vervolgstudie beginnen, geen idee hadden wat werken in zorg en welzijn betekent. Ze keken hun ogen uit, bijvoorbeeld naar de technologie waarmee wij werken. Als je niet weet wat een carrière in zorg en welzijn inhoudt, zul je er ook minder snel voor kiezen.'

Volgens Wever zijn scholieren vaak bang dat ze in de laatste klas van vmbo, havo of vwo een keuze moeten maken voor de rest van hun leven. 'En dan kiezen ze graag voor een studie die nog veel mogelijkheden openlaat. Ik denk dat we meer moeten benadrukken hoe veelzijdig de sector is, dat je er veel kanten mee op kunt.'

Organisaties in zorg en welzijn zouden meer de samenwerking met middelbare scholen kunnen zoeken. De verplichte maatschappelijke stage bestaat niet meer, maar op vrijwillige basis is er nog veel mogelijk. Breng jongeren in contact met mensen die gebruik maken van zorg en ondersteuning. Laat hen met elkaar kennis maken en samen optrekken.

Wever: 'Wij hebben daarvoor al verschillende mogelijkheden. Bijvoorbeeld een jong- en oud(er)koor waar leerlingen van de basisschool en ouderen elkaar ontmoeten en samen plezier beleven aan een muzikale uitvoering. Ook organiseren we jaarlijks een avondvullende dag. Ouderen lopen drie dagen een route, waar nodig ondersteund door jongeren. Leerlingen van een sportopleiding duwen de rolstoelen of bieden een ondersteunende arm. Met elkaar kunnen we jonge mensen in een vroeg stadium laten ervaren hoeveel voldoening het geeft om met mensen op te trekken en daar ook je beroep van te maken. En laten zien hoe breed dat beroep is.'

4. Generatie Z vinden...

Zorg en welzijn zullen de komende jaren duizenden vacatures moeten invullen. Het is noodzakelijk dat de sector jongeren meer enthousiasmeert om voor een baan in de sector te kiezen. Dit zijn 5 tips om Generatie Z te bereiken.

1

Wees mobiel

Generatie Z doet alles met de smartphone. Om deze doelgroep te bereiken moet uw website en communicatie dus primair geschikt zijn voor mobieltjes. Gebruik digitale media zoals Instagram, LinkedIn en YouTube om Generatie Z te bereiken.

2

Show, don't tell

Generatie Z wil overtuigd worden en zelf ervaren. Laat dus zien hoe leuk en interessant werken in uw organisatie is. Maak video's en nodig jongeren uit om eens een dagje mee te lopen. Alleen vertellen hoe mooi het werk is, is niet effectief genoeg.

3

Doe een gericht aanbod

Spreek de Generatie Z aan op wat zij belangrijk vindt. Ze willen een werkgever waarbij ze zichzelf kunnen ontwikkelen maar ook zichzelf kunnen zijn. Benadruk het maatschappelijk belang van werken in zorg en welzijn. Vertel over baan zekerheid en goede secundaire arbeidsvoorwaarden.

4

Communiceer vlot

Deze generatie is gewend om op haar wenken bediend te worden. Antwoord dus zo snel mogelijk op vragen en wees in sollicitatietrajecten daadkrachtig. Jongeren schrikken van ellenlange e-mails en formeel taalgebruik. Durf informeel te zijn.

5

Zoek ook in andere groepen

Mannen zijn ondervertegenwoordigd in de zorg en welzijn en de grootste groep zij-instromers in zorg en welzijn zijn mensen met een uitkering. Eén van de redenen is dat zij onvoldoende kennismaken met zorg en welzijn en deze sector niet serieus overwegen als ze moeten kiezen voor een opleiding. Richt uw arbeidsmarktcommunicatie dus óók op jongens en laat zien waarom zij in zorg en welzijn hard nodig zijn.

5. Generatie Z binden...

Is het gelukt om meer jonge medewerkers aan te trekken, dan is het van cruciaal belang dat zij langere tijd in de sector willen blijven werken. Hoe voorkom je dat de Generatie Z gedesillusioneerd afhaakt?

1

Leren en groeien

Leren en groeien staan hoog, zo niet het hoogst op de prioriteitenlijst van de Generatie Z. Maak daarom een persoonlijk ontwikkelplan met medewerkers en zorg dat ze hun passie kwijt kunnen in hun werk.

2

Geef autonomie

Deze generatie zit niet te wachten op hiërarchische systemen, maar wil transparantie, toegankelijke en korte communicatielijnen en een heldere beloningsstructuur. Probeer ook zoveel mogelijk vrijheid te geven bij het zelf indelen van werktijden. Ook hier geldt weer: overleg en communicatie is het allerbelangrijkste. Generatie Z begrijpt heus wel dat lang niet alles kan wat men wil.

3

Laat ze multitasken

Deze generatie groeide op in een wereld vol schermen maar kan zich prima concentreren. Maak je dus geen zorgen als jongeren tussendoor hun telefoon checken of een appje sturen. Generatie Z beschouwt dit als vanzelfsprekend.

4

Geef vooral opbouwende kritiek

Generatie Z is niet erg gewend aan feedback en vat kritiek snel persoonlijk op. Neem de tijd om rustig feedback te geven. Benoem nadrukkelijk wat er wél goed gaat.

5

Laat ze een mentor kiezen

Generatie Z wil graag iemand op de werkvloer die ze kunnen benaderen voor advies of die ze helpt met het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden. Een derde van de jongeren wil graag begeleid worden door een mentor.





Lisette Sloot,
Team050

6. Twee praktijkervaringen

Wat zijn de ervaringen van organisaties die geroemd worden om hun goede personeelsbeleid, gericht op het werven van jonge medewerkers? We laten twee ervaringsdeskundigen aan het woord: Lisette Sloot, directeur van Team050 en Natalie Klerx van Vitalisgroep.

Lisette Sloot is directeur van Team050 in Groningen en Friesland. 'Wij werven nieuwe medewerkers vooral onder hbo'ers en wo'ers. Wij proberen ze warm te maken voor Team050 met onze expertise. Daarnaast zorgen we dat starters uitgebreide supervisie krijgen van een gedragsdeskundige, we bieden interessante en leerzame lezingen aan en hebben intervisiemomenten. Onze cultuur kenmerkt zich door enthousiasme en laagdrempeligheid. Belangrijk is oog te houden voor jonge medewerkers. Zij hebben veel in huis maar het werkveld is tegelijkertijd pittig en overweldigend. Op kantoor beginnen we dagelijks met een dagstart. Hierbij wisselen we actuele informatie uit maar checken we ook altijd even hoe het gaat met het team. We sluiten de week af met een borrel, niet alleen voor de gezelligheid maar ook om te checken of iedereen met een goed gevoel aan het weekend begint, of dat we iemand nog ergens bij kunnen ondersteunen. Ik vind jongeren heel enthousiast en authentiek. Ze hebben veel kennis in huis, gaan vaak zelfverzekerd van start maar kunnen daardoor ook overschat worden waardoor een te hoge werkdruk op de loer ligt.

Wij hebben onlangs onderzoek laten doen naar ons beloningsbeleid. Hieruit bleek dat medewerkers minder gevoelig zijn voor salarisverhoging maar juist gevoeliger voor zaken als extra vakantiedagen, een klein presentje bij een prestatie, een compliment, incidenteel gebruik van een zakelijke auto voor privé of bijvoorbeeld extra scholing. Daarnaast zien we dat onze doelgroep graag reist en ook die mogelijkheid wil tijdens het werkende leven. Dus drie of vier weken aangesloten vakantie is gewenst.

Jonge medewerkers zijn (daad)krachtig. De leukste ideeën komen uit het team en de beste oplossingen ook. Deze generatie schroomt niet om hun mening te uiten en durft hiervoor ook op te komen. Tegelijkertijd hebben zij veel ballen hoog te houden: werken, sporten, sociaal leven, maatschappelijk bewogen zijn etc. Dus zij vragen ook snel te veel van zichzelf. Tot slot zie ik dat onze medewerkers ook bezig zijn met bewust leven. Ze eten gezond, bewegen en sporten veel, doen mindfulness, yoga etc.

Mijn advies aan werkgevers in de zorg is: straal zelf uit wat je wenst in je team. Wil je een enthousiaste en laagdrempelige sfeer? Zorg dan dat je hier zelf de motor van bent. Steek dagelijks de thermometer in het team en check hoe het met de teamleden gaat, durf hierover vragen te stellen en stel jezelf ook open en indien nodig kwetsbaar op. Handel vanuit enthousiasme en niet vanuit angst. Zo durven mensen met ideeën te komen. Geef hierbij wel kaders, dus verwacht niet dat je team uit zichzelf met allerlei snode plannen komt.'

"Jonge medewerkers zijn (daad)krachtig. De leukste ideeën komen uit het team en de beste oplossingen ook."

“De Generatie Z is moeilijker te binden. Ze zijn meer op hun eigen loopbaan gericht en kijken om zich heen.”



Natalie Klerx,
Vitalis WoonZorg Groep

Natalie Klerx is senior HR adviseur bij Vitalis WoonZorg Groep in Eindhoven.

‘Het is moeilijk om aan personeel te komen. De vraag naar mensen is groot en alle zorg- en welzijnsinstellingen vissen in dezelfde kleine vijver. De grootste behoefte hebben wij aan verzorgenden IG en verpleegkundigen (mbo-4/hbo). Eén van de belangrijkste lessen van de afgelopen jaren is dat je niet alleen personeel moet vinden, maar vooral ook moet binden. Wij voeren een generatiegericht beleid. Voor oudere werknemers bieden we bijvoorbeeld mantelzorgondersteuning en hebben we een overgangsconsulent. Jonge medewerkers worstelen vooral met het combineren van werk en gezin, waarbij ze vaak de zorg hebben over kleine kinderen. Hen proberen we gericht te ondersteunen door te vragen waar ze specifiek tegenaan lopen. En hoe wij daar als werkgever vervolgens een rol in kunnen spelen. Dit beleid werkt. Het belangrijkste is dat medewerkers zich gezien voelen. We bieden daarom geen generieke oplossingen maar willen van ieder individu weten: waar heb jij behoefte aan, wat moeten wij doen zodat jij hier prettig werkt?’

De Generatie Z is moeilijker te binden. Ze zijn meer op hun eigen loopbaan gericht en kijken om zich heen. Denken ze dat het elders beter is, dan stappen ze eerder op. Daar staat tegenover dat ik het een betrokken en ook wijze generatie vind. Ze weten meer van de wereld en willen meepraten. Dat vinden wij positief, want zo brengen ze frisheid in onze organisatie. Ze hebben goede ideeën en zijn niet bang die op tafel te leggen. Anders dan voorgaande generaties kiezen ze niet alleen voor de zorg vanuit een intrinsieke behoefte om iets voor anderen te betekenen. Ik merk dat zaken als baaninhoud en ontwikkelingskansen voor deze generatie minstens zo belangrijk zijn. Vitalis zet zich actief in voor een beter beeld over ouderenzorg. We betrekken mbo- en hbo-studenten bij onze organisatie met stages, een experience dag en onderzoeksopdrachten. Ik denk dat we onze pijlen meer kunnen richten op middelbare scholen. Want de ongenueanceerde beeldvorming begint al daar. Door vmbo- en havo-scholieren te laten kennismaken met het werk—dat natuurlijk veel

meer is dan pure fysieke verzorging—denk ik dat de volgende groep schoolverlaters vaker voor een opleiding in zorg en welzijn zal kiezen.’



Achtergrond: uitdagingen in de zorg- en welzijnssector

De sector zorg en welzijn telt zo'n 1,36 miljoen banen. Dat aantal groeit, net als het aantal moeilijk vervulbare vacatures. Naar verwachting zijn tot eind 2022 bijna 40 duizend extra medewerkers per jaar nodig. Om dat gat te dichten is gericht beleid nodig.

Steeds meer banen

In de crisis (2008–2014) nam het aantal banen in zorg en welzijn af door bezuinigingen. Sinds 2017 is er weer een stijging te zien, en niet zo'n klein beetje ook. Jaarlijks neemt het aantal banen in de sector met 2,5% toe, oftewel bijna 35 duizend per jaar. Die groei zal aanhouden, voorziet het UWV in zijn arbeidsmarktprognoses. Aan de ene kant is dat positief voor de sector. Die kan immers de boodschap communiceren dat er volop werk is. Wie als jongere voor een zorgopleiding kiest, weet zich bijna verzekerd van een baan. Maar zorg- en welzijnsorganisaties ondervinden veel concurrentie op de arbeidsmarkt. De Nederlandse economie groeit weer hard. In vrijwel alle sectoren is grote vraag naar nieuw personeel. En dat is steeds moeilijker te vinden. Dit probleem doet zich ook in zorg en welzijn behoorlijk voelen. In het vierde kwartaal van 2018 bedroeg het aantal openstaande vacatures ruim 34 duizend. De grootste tekorten zijn er in de verpleegkundige beroepen in ziekenhuizen (mbo–hbo), de verzorgende en verpleegkundige beroepen in de VVT, de gedragswetenschappelijke en verpleegkundige beroepen in de GGZ en verpleegkundigen, verzorgenden en agogisch opgeleiden in de gehandicaptenzorg.

(Bron: AZW, UWV Arbeidsmarktprognose 2018–2019)

Prognose personeelstekort in 2022

Hbo-verpleegkundigen	32 – 38 duizend
Mbo-verpleegkundigen	27 – 38 duizend
Verzorgenden (mbo-niveau 3)	19,5 – 28,5 duizend

(Bron: AZW-actueel Actuele ontwikkelingen Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn Januari 2018)



Zichzelf versterkend effect

Vacatures zijn momenteel al behoorlijk lastig te vervullen. Dit zorgt voor extra problemen in organisaties. Mede door een personeelstekort geven zorgprofessionals aan dat ze een te hoge werkdruk ervaren. In 2017 vond bijna de helft van de werknemers (49%) binnen zorg en welzijn de werkdruk (te) hoog, een stijging van 15 procentpunt ten opzichte van 2013. Zeven op de tien medewerkers vindt de werkdruk in het afgelopen jaar toegenomen, blijkt uit onderzoek van de Beroepsvereniging Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland (V&VN).

Een hoge werkdruk zet de tevredenheid onder druk. In 2017 was 65% van de medewerkers (zeer) tevreden. In 2013 was dit nog 77% en in 2009 zelfs 83%. Het risico op ziekte en arbeidsongeschiktheid is bovengemiddeld en neemt toe. Bij de instroom in de WIA scoort de sector zorg en welzijn hoog vergeleken met andere sectoren. Bij medewerkers jonger dan 50 jaar is de arbeidsongeschiktheid minder dan 4%, blijkt uit cijfers van Pensioenfonds Zorg en Welzijn. In de leeftijd 50–60 jaar is dat ruim 8% en bij 60'ers bijna 19%. Ook uitval door arbeidsongeschiktheid doet de werkdruk toenemen. Zo ontstaat een zichzelf versterkend effect, waardoor medewerkers kunnen besluiten in een andere sector te gaan werken. In 2017 verlieten 80.000 zorgprofessionals de sector om in een andere branche aan de slag te gaan. In 2018 steeg het percentage medewerkers dat overwoog de zorg te verlaten van 11 naar 13%.

In- en uitstroom in de sector (2018)

	Instroom	Uitstroom	Saldo
GGZ	16.653	13.275	3.378
GHZ	36.658	27.478	9.180
Jeugdzorg	7.242	5.237	2.005
Kinderopvang	27.253	18.741	8.512
Kraamzorg	2.912	2.627	285
Welzijn/sociaal werk	15.401	11.827	3.574
Ziekenhuizen	31.393	28.098	3.295
Totalen	137.512	107.283	30.229

(Bron: PFZW)

Meer opleiden

Een belangrijke oplossing voor het arbeidstekort in zorg en welzijn is het opleiden van structureel meer jongeren voor beroepen in de sector. Dat is één van de drie pijlers van het overheidsprogramma 'Werken in de Zorg' dat in 2018 werd gelanceerd.

Nu is het zo dat steeds meer jongeren kiezen voor een opleiding in zorg en welzijn. Daarmee neemt ook het aantal afgestudeerden toe. Jaarlijks komen er zo'n 50 duizend mbo'ers en hbo'ers van de opleiding, naast zo'n 10 duizend artsen. Helaas zijn deze aantallen niet genoeg om de jaarlijkse banengroei in de sector bij te benen. Want tegenover de groei van het aantal mensen dat met de juiste diploma's op de arbeidsmarkt komt, staat een nog veel grotere groep (80 duizend in 2018) die de sector zorg en welzijn verlaat. Daarbij zijn ook 'vraag en aanbod' niet met elkaar in balans. Zo hebben studenten steeds minder interesse in de opleiding 'helpende zorg en welzijn'. De instroom is in de periode 2014-2017 bij deze opleiding afgenomen met 40%. En hoewel exacte cijfers ontbreken, valt ook niet te verwachten dat iedere afgestudeerde 'zorg'-mbo'er of hbo'er ook echt in zorg en welzijn gaat werken. Dit maakt het, kortom, noodzakelijk dat méér jongeren voor een opleiding in zorg en welzijn kiezen.

Extra uitdaging: slecht imago

Zoals gezegd hebben veel sectoren in economisch voorspoedige tijden moeite om aan voldoende personeel te komen. Maar voor zorg en welzijn is het extra lastig. Dit komt volgens de minister van volksgezondheid omdat werken in zorg en welzijn een negatief imago heeft. De minister zei dit bij de presentatie van het *Actieprogramma Werken in de zorg* dat het kabinet in maart 2018 lanceerde. Aanhoudende berichten over een hoge werkdruk en te lage salarissen dreigen de zorgsector onaantrekkelijk te maken. Dit geldt met name voor jongeren. Die hebben immers nog weinig 'eigen' ervaringen en baseren hun wereldbeeld daarom grotendeels op wat anderen vertellen. En als in de media dan steeds wordt herhaald dat werken in zorg en welzijn zwaar en slecht betaald is, valt het jongeren moeilijk kwalijk te nemen dat zij liever een carrière in een andere sector overwegen. In juni 2018 startte een publiekscampagne om de veelzijdigheid en het maatschappelijk belang van werken in zorg en welzijn extra onder de aandacht te brengen, met name bij jongeren.



Meer zij-instroom

Zij-instromers zijn mensen die na een loopbaan in een bepaald vak op latere leeftijd voor een baan in een andere sector kiezen (of binnen een ander deel van dezelfde sector). Uit cijfers blijkt dat zorg en welzijn populair is onder zij-instromers. Zo'n veertig procent van alle zij-instromers gaat in deze sector aan de slag. Daarbij is ruim de helft jonger dan 35 jaar, wat betekent dat zij nog een groot aantal dienstjaren voor de boeg hebben. Uit cijfers van PFZW blijkt dat in 2018 zorg- en welzijnsinstellingen 59.025 zij-instromers mochten verwelkomen. Een kwart ging aan de slag in de gehandicaptenzorg en een kwart in het ziekenhuis. Voor de sector betekent het dat de grote groep van uitkeringsgerechtigden (in 2019 hebben 237 duizend mensen een WW-uitkering en 433 duizend een bijstandsuitkering) kansen biedt. Gezien de populariteit van de sector zorg en welzijn onder zij-instromers zouden arbeidsmarktcampagnes die specifiek op uitkeringsgerechtigden gericht zijn veel nieuwe medewerkers kunnen opleveren.

PFZW: pensioenfonds voor een vitale en gezonde sector

Pensioenfonds Zorg en Welzijn maakt zich hard voor een vitale, gezonde sector waar medewerkers naar volle tevredenheid kunnen en willen werken tot hun pensioengerechtigde leeftijd. PFZW draagt daaraan bij door:

- ✓ Kennis en inzichten te delen op basis van data op het gebied van instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers.
- ✓ Werkgevers te ondersteunen en inspireren om te innoveren.
- ✓ Issues in zorg en welzijn actief aan te kaarten en mee te denken over oplossingen.
- ✓ Deelnemers te inspireren om goed voor zichzelf te blijven zorgen.

PFZW organiseerde een themabijeenkomst over het vinden en binden van de Generatie Z. Meer informatie vindt u ook in het magazine *Leren van*, dat in voorjaar 2019 volledig aan dit onderwerp was gewijd. Ga naar pfzw.nl/lerenvan om het magazine te lezen en te zien over welk thema we in het najaar leren met een nieuwe themabijeenkomst en een nieuw magazine.

Pensioenfonds Zorg en Welzijn vindt een vitale sector van groot belang. Maar zo gezond is de sector op dit moment niet. Medewerkers ervaren een oplopende werkdruk. Dat uit zich onder meer in een stijgend ziekteverzuim (er zijn dagelijks 60.000 zieke medewerkers). Een groeiend aantal arbeidsongeschikten (nu 72.000) maakt gebruik van een arbeidsongeschiktheidspensioen, geld dat niet kan worden uitgekeerd als ouderdomspensioen.

De slang bijt in zijn eigen staart! Als het werk minder aantrekkelijk of te zwaar wordt, is het moeilijker om genoeg goede nieuwe medewerkers te vinden. Door gebrek aan personeel loopt de werkdruk nog verder op, waardoor een negatieve spiraal ontstaat. Die spiraal moeten we doorbreken. Hopelijk kan deze whitepaper daaraan een positieve bijdrage leveren!

Bronnen

- Actieplan Werken in de Zorg (2018)
- AZW-actueel. Actuele ontwikkelingen Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (januari 2018)
- Beroepsvereniging Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland (2019)
- CBS
- Cijfers azwinfo.nl
- Cijfers PFZW (2019)
- Gen Y and Gen Z Global workplace expectations study
- Ipsos, 'Beyond Binary. The lives and choices of Generation Z' (2018)
- Kamerbrief (4 oktober 2018)
- Ministerie van BZK/Brainbox, 'Werken in de toekomst' (2017)
- Onderzoek Monsterboard (2018)
- Randstad, 'Millennial Branding' (2014)
- Youngcapital / Motivaction (2018)

Pensioenfonds

Zorg & Welzijn