

YOUNGWORKS

Beter behoud van jonge werknemers van industriële bakkerijen

In opdracht van NBC / SFB | 30 juni 2025



Daar neem je kennis van!



Stichting Sociaal Fonds
bakkersbedrijf

INHOUDSOPGAVE

1. Advies	p. 3
2. Onderbouwing	p. 7
2.1 Ontwikkelperspectief	p. 7
2.2 Rooster: voorspelbaarheid en flexibiliteit	p. 14
2.3 Support jonge werkmigranten	p. 18
2.4 Waardering en inspraakmogelijkheden	p. 20
Bijlage	
Werkwijze	p. 24

Leeswijzer van dit adviesrapport

In de samenvatting beschrijven we beknopt de vraagstelling en aanpak van dit onderzoekstraject. Vervolgens lichten we de kern van ons advies toe in de essentie, met eronder kort ieder advies samengevat. Ten slotte is een samenvattend overzicht van de kansen en uitdagingen voor het behoud van jonge medewerkers in de branche toegevoegd.

In hoofdstuk 2 onderbouwen we de vier adviezen met inzichten uit de interviews. We presenteren hierbij de belangrijkste bevindingen, geïllustreerd met geanonimiseerde citaten van jonge medewerkers en leidinggevendenden uit de branche.

In bijlage 1 staat de werkwijze van dit traject beschreven.



1. Advies

Vraag

Voor veel industriële bakkerijen is het vinden van voldoende (jonge) medewerkers een groeiende uitdaging. Om dit op te vangen nemen steeds meer bedrijven, vaak ook jonge, arbeidsmigranten aan. Hierdoor ontstaat een diverse groep jonge mensen in de sector. NBC wil inzicht in hoe de branche aantrekkelijk kan zijn voor deze diverse jongste generatie op de werkvloer, en vroeg ons een verkennend onderzoek te doen met de focus op werkgeverschap en behoud. De centrale vraag in dit onderzoek is:

Hoe kunnen werkgevers van industriële bakkerijen jonge medewerkers beter behouden?

Om deze vraag te beantwoorden hielden we diepte-interviews met jonge medewerkers die opgegroeid zijn in Nederland (6), en jonge medewerkers met een arbeidsmigratieachtergrond (4). Allen waren in de leeftijd van 18 tot en met 27 jaar oud. Daarnaast interviewden we enkele HR-medewerkers en leidinggevenden (veelal teamleiders en enkele bakkerijmanagers) (9) die in hun functie direct te maken hebben met jonge medewerkers. Gevonden inzichten combineerden we met onze eigen expertise over jongeren en hun behoeften ten aanzien van werk.

Essentie

Een significant deel van de industriële bakkerijen is nog onvoldoende 'jongerenproof'. Waar sommige werkgevers al stappen zetten richting modern werkgeverschap, horen we in veel gesprekken terug dat persoonlijke begeleiding, ontwikkelruimte, inspraak, enige mate van flexibiliteit in het rooster voor jonge medewerkers nog ontbreken. Hiermee blijft het werkgeverschap in de branche achter bij wat jongeren (vandaag de dag) nodig hebben.

Het werk in een industriële bakkerij heeft een aantal pluspunten. Naast gunstige onregelmatigheidstoelagen waarderen jonge medewerkers de structuur die het werk biedt: een vast rooster en overzichtelijk takenpakket zorgen voor duidelijkheid, en ze kunnen hier hun privéleven goed omheen plannen. Ook heeft werken met brood en deeg z'n charme: het ruikt prettig op de werkvloer, en het is mooi om je met het proces van deeg tot eindproduct bezig te houden. Brood is bovendien een belangrijk product voor veel mensen door heel Nederland en daarbuiten, en dat besef geeft enkelen voldoening. Voor een aantal jongeren geldt daarbij dat ze het interessant vinden om zowel met voedsel als met grote machines te werken. De techniek die hierbij komt kijken vinden ze interessant en leerzaam.

Tegelijkertijd kent de branche ook een aantal uitdagingen die van invloed zijn op de tevredenheid van jonge medewerkers.

In een productieomgeving die gekenmerkt wordt door efficiëntie, functionaliteit en een hoge personeelsomloop, is het voor jongeren belangrijk dat ze zich méér voelen dan een 'radertje in het geheel'. Ze willen gezien, gehoord en serieus genomen worden. Meer dan oudere generaties hechten jonge medewerkers waarde aan persoonlijke aandacht, ruimte voor inspraak en een positieve werksfeer. Bij veel bedrijven in de branche is hier



momenteel nog onvoldoende aandacht voor, wat op termijn ervoor kan zorgen dat jongeren zich niet verbonden voelen en het bedrijf verlaten.

Hoewel de arbeidsvoorwaarden van werken in een industriële bakkerij voor veel jongeren in eerste instantie aantrekkelijk zijn – onregelmatigheidstoelagen en vaste werktijden – ontbreekt het hen op langere termijn vaak aan ontwikkelperspectief. Ze missen mogelijkheden om door te groeien, andere rollen uit te proberen of extra taken op zich te nemen. Juist die afwisseling en het zicht op ontwikkeling is gezien de repetitieve aard van het werk, van groot belang voor hun motivatie. Een gebrek aan ontwikkelperspectief maakt dat het werk, ondanks de financiële voordelen, uiteindelijk als uitzichtloos kan voelen. Dit vormt een serieus uitstroomrisico: meerdere jonge medewerkers noemden gebrek aan groeiperspectief als belangrijke reden om hun werkgever op (korte) termijn te verlaten.

Daarnaast kent de sector extra uitdagingen in het werkgeverschap voor jonge arbeidsmigranten. Ook zij zijn jong en willen zich nog ontwikkelen, maar krijgen daarin vaak minder kansen. Taalbarrières, onduidelijkheid over verblijfszekerheid, gebrek aan huisvesting en negatieve vooroordelen beperken hun ontwikkelmogelijkheden. Daarbij komt dat ze in hun privéleven vaak een sociaal vangnet missen en dus meer ondersteuning nodig hebben op uiteenlopende levensgebieden (o.a. gezondheid en welzijn, wonen, vervoer). Sommige bedrijven bieden actief support bij vragen, bij andere bedrijven ontbreekt dit en zijn jonge arbeidsmigranten op zichzelf aangewezen. Ook dit is een uitstroomrisico, jongeren die vastlopen in het leven, en daarin onvoldoende support krijgen vanuit hun omgeving of werkgever, haken af en verliezen contact met hun werkgever. Vooral het niet kunnen vinden van een geschikte woonruimte vormt een uitdaging.

Toch zijn er ook positieve voorbeelden: bedrijven die jongeren actief betrekken, structureel met hen in gesprek gaan over ontwikkeling, inspraak, die maatwerk mogelijk maken in het rooster, investeren in teambuilding en jonge arbeidsmigranten extra ondersteunen. Deze aanpak sluit aan bij wat jongeren nodig hebben, en leidt aantoonbaar tot meer betrokkenheid en behoud. Deze 'good practices' bieden een goed uitgangspunt om binnen de branche van elkaar te leren.

Kortom: overall zien wij dat binnen veel bedrijven winst te behalen valt in werkgeverschap aan jonge werknemers. In de krappe arbeidsmarkt waarin deze industrie beweegt, pleiten wij voor eigentijds leiderschap waarbij leidinggevendende jonge medewerkers op een positieve, ondersteunende manier begeleiden en waarin het hele team de belangrijke rol van deze groep erkent. Dit komt niet alleen de werkbeleving van jonge medewerkers ten goede, maar biedt ook vele kansen op andere vlakken, zoals innovatie, employer branding en instroom, onderlinge samenwerking en het behoud van jonge medewerkers.

1. Bied jonge werknemers zicht op ontwikkelperspectief binnen het bedrijf en ga proactief het gesprek hierover aan.

Jonge werknemers in industriële bakkerijen hebben zeer uiteenlopende achtergronden, ze verschillen qua herkomst, opleidingsniveau, opleidingsrichting, bakkerskennis, en motivatie om in de sector te werken. Ongeacht afkomst of achtergrond hebben jongeren een sterke behoefte aan ontwikkelperspectief, zoals taakverbreding, doorgroei of meer



verantwoordelijkheden. Hierbij geldt dat kleine ontwikkelstappen vaak al veel betekenen voor werkmotivatie. Veel bedrijven bieden dit perspectief nog onvoldoende: er is vaak geen structurele aanpak voor leren en ontwikkelen, het gesprek hierover wordt niet actief gevoerd, een gebrek aan basale 'deegkennis' belemmert doorgroei. Voor jongeren met een arbeidsmigratieachtergrond komen daar extra uitdagingen bij, zoals taalbarrières en het feit dat ze in de praktijk minder ontwikkelkansen krijgen dan hun Nederlandse jonge collega's. Daarbij spelen ook organisatorische belemmeringen een rol, zoals tijdgebrek en de angst dat ontwikkelde medewerkers van positie of functie willen veranderen, en mogelijk hun team of bedrijf verlaten. Toch blijkt uit de gesprekken dat jongeren – zowel Nederlands als met arbeidsmigratieachtergrond – zich juist binden aan werkgevers die actief investeren in hun groei. Bedrijven die hierin investeren, zien meer betrokkenheid, trots en motivatie bij jonge medewerkers, en vergroten zo de kans op behoud.

2. Zorg voor voorspelbaarheid in het dienstrooster en bied de mogelijkheid om voorkeuren op te geven.

Voor jonge medewerkers in industriële bakkerijen zijn voorspelbaarheid, structuur in het dienstrooster en financiële toeslagen belangrijke voordelen van het werk. Ze waarderen vaste werktijden en een stabiel rooster, omdat dit hen helpt werk en privé goed te combineren. Voor sommigen is dit zelfs de reden geweest om vanuit bijvoorbeeld de horeca of ambachtelijke bakkerijen over te stappen. Hoewel de meeste jonge medewerkers in het begin moeten wennen aan het afwisselende ploegendienstenrooster, met nachtdiensten, gaat het de meeste jongeren uiteindelijk goed af. Ze kunnen zich hier fysiek beter mee omgaan dan hun oudere collega's zien teamleiders. Wel vinden jonge medewerkers het vaak wel belangrijk dat het rooster tijdig bekend is en er ruimte is om voorkeuren door te geven. Bij bedrijven waar structuur en flexibiliteit in roostering ontbreken, leidt dit tot frustratie en mogelijk vertrek.

Een aandachtspunt is gelijke behandeling in roostering (en arbeidsvoorwaarden) van jonge arbeidsmigranten. Hun collega's zien dat zij vaker ongunstige diensten draaien of slechter betaald worden. Naast dat dit ethisch gezien onwenselijk is kan dit uiteindelijk leiden tot overbelasting, onvrede en uitstroom.

3. Bied jonge arbeidsmigranten de mogelijkheid tot support bij niet-werk gerelateerde behoeften.

Jonge medewerkers met een migratieachtergrond ervaren vaak uiteenlopende uitdagingen bij het opbouwen van hun leven in Nederland, zoals wennen aan de taal en systemen, praktische zaken regelen, hun weg vinden in het zorgsysteem en een betaalbare woonruimte vinden. Ze missen vaak een sociaal vangnet en hebben behoefte aan een vertrouwenspersoon die hen ondersteunt bij niet-werkgerelateerde vragen. Informele hulp van collega's en betrokken leidinggevenden is vaak cruciaal voor hun welzijn en binding met de werkgever. Vooral ondersteuning op het vlak van wonen is essentieel, omdat een woonruimte vinden vaak bepalend is voor hun overstap van het uitzendbureau naar dienstverband bij het bedrijf.

Hier ligt een kans voor bedrijven om jonge medewerkers met een migratieachtergrond beter te ondersteunen. Bijvoorbeeld door deze supportrol op een meer structurele manier te organiseren. En de rol van vertrouwenspersoon toe te wijzen aan collega's of



leidinggevend en die van nature betrokken zijn, hun situatie begrijpen en hun netwerk willen inzetten. Zulke initiatieven kunnen bijdragen aan zowel een succesvolle start, als duurzame binding van jonge werkmigranten binnen het bedrijf.

4. Zorg dat jonge werknemers zich gewaardeerd voelen en voldoende inspraakmogelijkheden hebben.

Binnen een werkomgeving die gericht is op grootschalige productie en efficiëntie, hechten jonge medewerkers in industriële bakkerijen sterk aan persoonlijke aandacht, positieve feedback en inspraak. Ze vinden het (meer nog dan hun oudere collega's) belangrijk dat ze zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. Meermaals werd door jonge werknemers benoemd dat ze zich geen "nummertje" willen voelen.

De werkcultuur varieert echter sterk tussen industriële bakkerijen: bij sommige bedrijven is weinig ruimte voor inspraak en de afstand tussen het management en de werkvloer is groot. Jonge medewerkers voelen zich op deze plekken niet gehoord en gewaardeerd. Ook ligt bij een aantal bedrijven een sterke focus op wat er misgaat en er wordt vooral negatieve feedback gegeven. Voor jonge medewerkers, die nog leren en ruimte nodig hebben om fouten te maken, slaat dit een deuk in hun motivatie en werkplezier.

Maar er zijn ook bedrijven die structureel investeren in een positieve werkcultuur. Er is ruimte voor inspraak, aandacht voor een warme ontvangst en collegiale betrokkenheid. Jongeren voelen zich op deze plekken meer betrokken bij het bedrijf en collega's, ervaren meer werkplezier, en leidt uiteindelijk tot een meer duurzame binding.

Kansen en uitdagingen op een rij

KANSEN EN VOORDELEN

- Combinatie deeggevoel (werken met brood en voedsel) en industrie (interesse in grote machines en techniek).
- Brood is een prettig product (ivm andere industrie als staal): ruikt lekker, van deeg tot mooie broodjes.
- Binnen werken.
- Gunstige toeslagen (onregelmatige werktijden).
- Geeft groot verantwoordelijkheidsgevoel: belangrijk product, voor veel mensen, wordt verkocht door heel Nederland.
- Overzichtelijk takenpakket.
- Overzichtelijk rooster (vaak), helpt bij werk en privé goed te combineren.
- Omgaan met afwisselende ploegdiensten gaat jongeren beter af dan oudere collega's.
- Bij meerdere bedrijven steeds meer aandacht voor 'modern werkgeverschap': inspraak, teambuilding, persoonlijke begeleiding, ontwikkeling.

UITDAGINGEN EN NADELEN

- Ontwikkeling (en perspectief) bij een eentonig takenpakket en rolfastheid.
- Gebrek aan kennis over deegprincipes beperkt doorgroei.
- Wennen aan afwisselende ploegdiensten.
- Weinig flexibiliteit in roostering (niet altijd).
- Jonge werkmigranten lopen tegen verschillende praktische en persoonlijke zaken aan die impact hebben op hun werk (missen vangnet). Vooral moeite bij een woonruimte vinden is cruciaal.
- Een sterke focus op fouten.
- Een werkcultuur waarin de nadruk enkel ligt op efficiëntie en taakgericht werken en weinig ruimte is voor (onderlinge) betrokkenheid, veilig en prettig werken, serieuze inspraak over werkprocessen en/of teambuilding.
- Een grote afstand tussen het management en de werkvloer.
- Ongelijke behandeling van jonge werkmigranten staat kansengelijkheid in de weg en leidt tot onvrede.
- Hoge omloop staat warme landing in de weg.



2. Onderbouwing

In dit hoofdstuk onderbouwen we de adviezen met inzichten uit het onderzoek. We illustreren deze aan de hand van quotes en concrete tips en adviezen van leidinggevende teamleiders.

2.1 Bied jonge werknemers zicht op ontwikkelperspectief binnen het bedrijf en ga proactief het gesprek hierover aan.

Ontwikkelperspectief is een belangrijk thema voor veel jonge medewerkers van industriële bakkerijen. Ze zijn nog relatief nieuw op de arbeidsmarkt en willen nog volop ontdekken wat de mogelijkheden zijn en wat bij hen past. Toch is er bij meerdere industriële maar weinig ruimte en aandacht voor (reflectie op) groei. Dat is zonde, want een gebrek aan ontwikkelperspectief kan ervoor zorgen dat jongeren versneld op zoek gaan naar een andere werkgever.

Jongeren kiezen vanuit verschillende achtergronden en kennis voor de branche.

De teams in de industriële bakkerijen zijn zeer divers. Tussen bedrijven bestaan grote verschillen qua leeftijd, opleidingsachtergrond en herkomst van werknemers. Bij sommige bedrijven werken nauwelijks jonge werknemers onder de 30, terwijl het team van een ander bedrijf juist grotendeels bestaat uit jongeren. Ook het aantal arbeidsmigranten, hun leeftijd en waar ze vandaan komen, verschilt sterk per bedrijf.

"Bij ons werken vooral jongens van rond de 25 of 30 jaar oud. En ook twee jonkies van 19 jaar en drie oude rotten in het vak. Ze zijn allemaal in Nederland geboren en komen eigenlijk allemaal hier uit de regio. Een voorwaarde is dat ze Nederlands spreken want alle machines staan ook in het Nederlands. We nemen dus geen arbeidsmigranten aan, maar dat hoeft nog niet omdat we het rooster rondkrijgen."

Teamleider

"Wij hebben sowieso geen Nederlandse jongeren meer in dienst. Vroeger wel, maar nu niet meer. Het zijn vooral Oost-Europeanen, en we hebben ook een groep Turken. En de laatste tijd ook meer mensen uit Zuid-Europa."

Teamleider

Ook qua opleiding en werkervaring zijn de verschillen groot. Er werken Nederlandse jonge medewerkers met een mbo-horeca- of bakkersachtergrond die bewust voor de industriële bakkerij kozen vanwege hun kennis of affiniteit met brood- of voedselproductie. Maar er werken ook jongeren met achtergronden in hele andere sectoren als de bouw of ICT. Zij kwamen bijvoorbeeld via-via in de branche terecht en maakten de overstap vanwege gunstigere arbeidsvoorwaarden (i.v.m. onregelmatigheidstoelagen, zie paragraaf 2), prettigere arbeidsomstandigheden, of omdat werken binnen de industrie hen aanspreekt.

"Ik heb van alles wat rondlopen: een paar mensen met een bakkersachtergrond, jongens die uit de bouw komen. Maar bijvoorbeeld ook wat koks die uit de keuken zijn gestapt. Van die horecatypes word ik enthousiast, hun inzet is top en ze weten wat het is om met voedsel te werken."

Teamleider



Jonge arbeidsmigranten die in industriële bakkerijen werken, zijn naar Nederland gekomen om meer geld te verdienen in betere werkomstandigheden dan in hun land van herkomst. Ze hebben vaak geen specifieke interesse in de voedingsindustrie of het bakkersvak, maar zijn via een uitzendbureau bij hun huidige werkgever terecht gekomen.

“Het maakt mij niet uit of ik brood maak of fietsen in elkaar zet. Werk is werk. Maar het is wel fijn dat het in de fabriek warm is en lekker ruikt door het brood.”

Jonge medewerker met een arbeidsmigratieachtergrond, 27 jaar

De opleidingsachtergrond van arbeidsmigranten is vaak (nog) gevarieerder dan van hun Nederlandse collega's. Sommigen zijn relatief hoogopgeleid voor het werk dat ze nu in de fabriek doen. Zij spreken soms meerdere talen, zien hun huidige baan als tussenstation en hopen door te groeien of nog een opleiding te volgen. Maar leidinggevend en tegelijkertijd aan dat er ook veel arbeidsmigranten werken die hun middelbare school niet afgemaakt hebben of geen vervolgopleiding hebben gedaan. Veel jonge arbeidsmigranten spreken nauwelijks Engels en/of Nederlands. Deze laatste doelgroep hebben we binnen dit onderzoek niet kunnen spreken.

“Er zitten er veel bij die helemaal geen Nederlands kunnen en amper een woord Engels kunnen. Dat hebben ze gewoon niet geleerd. Vaak hebben ze ook geen opleiding of iets gehad waar ze dat konden leren. Je merkt toch dat ze in de praktijk alleen met elkaar praten. Om eerlijk te zijn kan ik ook niet altijd hoogte van hun krijgen omdat we niet goed kunnen communiceren. Maar dan zijn er ook jonge arbeidsmigranten die vier talen vloeiend spreken, en veel in hun mars hebben. Is soms echt even aftasten ook wat voor vlees je in de kuip hebt.”

Teamleider

Kortom: het kennisniveau, de werkervaring en achtergrond van jongeren in de branche verschillen sterk, zowel binnen als tussen de bedrijven.

Jongeren waarderen werken met brood, en de techniek en verantwoordelijkheid die bij het werken in de industriële bakkerij komen kijken.

Veel jonge medewerkers benoemen dat sinds ze in de branche werken, meer waardering hebben gekregen voor hun werk. Zo vinden ze brood een leuk en prettig product om mee te werken: het ruikt lekker, en het is leuk om van deeg tot een mooi eindproduct te komen. In vergelijking met bijvoorbeeld de staalindustrie vinden ze de industriële bakkerij om die reden prettiger.

Ook de technische kant spreekt enkele jonge medewerkers aan. De grote machines begrijpen, aansturen en onderhouden geeft een kick en is leerzaam. Een aantal jongeren met een achtergrond in de ambachtelijke bakkerij zien dit als een belangrijk pluspunt aan werken in de industriële bakkerij.

“Ik heb ontdekt dat ik én van het ambacht ben, én van de techniek. Ik vind het leuk om die machines te begrijpen: hoe de bladen van een deegmachine in elkaar zitten en waarom ze zo draaien. Blijkbaar ben ik best technisch, want als er iets stuk is, word ik erbij gehaald. En ik mag ook echt aan de machines zitten.”

Jonge medewerker opgegroeid in Nederland, achtergrond in de ambachtelijke bakkerij, 23 jaar

Ten slotte benoemen enkele jongeren de schaal van impact als waardevol aspect van hun werk. Ze dragen dagelijks bij aan de productie van duizenden brood- en deegproducten



die bij mensen en winkels in het hele land terechtkomen. Dit geeft een trots, verantwoordelijk en belangrijk gevoel.

Jongeren hebben een sterke behoefte aan ontwikkelperspectief om gemotiveerd te blijven.

Ongeacht hun (opleidings)achtergrond en keuzemotieven, is ontwikkeling voor veel jongeren in de industriële bakkerij een belangrijk thema. Ze zitten in een levensfase waarin ze nog volop bezig zijn om hun plek op de arbeidsmarkt te vinden: ze verkennen wat hun sterke kanten zijn, wat voor werk bij hen past en hoe ze kunnen doorgroeien. Voor een aantal jongeren geldt dat ze ontwikkeling juist door de repetitieve aard van het fabriekswerk een belangrijk onderwerp vinden. Hun huidige taak ervaren ze als te eentonig, dus ze willen zicht hebben op een ontwikkelperspectief met meer variatie in werkzaamheden.

"Het is vaak eentonig werk. Je staat gewoon acht uur lang aan een machine, doet steeds dezelfde bewegingen, met TL-licht boven je hoofd. Dan is het wel belangrijk dat je wat afwisseling hebt of ergens naartoe kunt werken. Anders voelt het al snel alsof je gewoon je uren volmaakt, en verder niks. Vooral voor jonge mensen is dat niet aantrekkelijk. Toen ik ook telefoondienst erbij mocht leren, was dat wel fijn. Gewoon iets anders, weet je wel. Dat je niet alleen maar aan die machine vastzit. Zoiets geeft toch een beetje perspectief."

Jonge medewerker opgegroeid in Nederland, 27 jaar

Enkele jongeren hebben een helder promotieplan voor ogen: ze willen doorgroeien naar een functie als technisch operator of teamleider. Voor veel jongeren zit de ontwikkeling ook in het zetten van kleinere stappen. Concrete voorbeelden hiervan zijn: verschillende posities aan een productielijn leren beheersen, meedraaien op andere afdelingen of productielijnen, de diensttelefoon beheren, aanspreekpunt zijn voor leveranciers of vrachtwagenchauffeurs, een grotere verantwoordelijkheid krijgen in kwaliteitsbewaking van productie, collega's uitleg geven en nieuwe medewerkers inwerken. Kortom: het gevoel dat je vooruitgang boekt en meer verantwoordelijkheid krijgt – hoe klein die stap ook is – is voor jongeren van groot belang.

"Aan onze lijn rouleren we elke dag taken. De ene dag maak je de vlaaibodem, en dan weer de vulling of de kruimel. Deeg en vulling heb ik nu vaak gedaan, dat is niet meer zo'n uitdaging. Maar ik doe nu ook steeds vaker de kruimel en ga leren om de lijn te controleren. Dat is fijn want zo doe je niet elke dag hetzelfde en leer je steeds wat bij."

Jonge medewerker opgegroeid in Nederland, 26 jaar

Gebrek aan ontwikkelperspectief vergroot de kans dat jongeren vertrekken.

Bij meerdere industriële bakkerijen ervaren jongeren nu te weinig zicht op doorgroeimogelijkheden. Er kwamen vier factoren naar voren die hieraan ten grondslag liggen.

- Leidinggevendens voeren het gesprek over ontwikkelperspectief niet actief. Er vinden geen periodieke ontwikkelgesprekken plaats, en er wordt geen ontwikkelplan gemaakt. Doorgroeien gebeurt vaak pas als iemand uitvalt, en een jongere wordt gevraagd om taken over te nemen. Zij moeten zich deze nieuwe rol dan halsoverkop eigen maken. Voor jongeren voelt hun ontwikkeling dan ad hoc, gehaast en niet afgestemd op hun eigen ambities en behoeften.



“We praten niet echt over mijn ontwikkeling ofzo. We hebben niet zoals bij andere bedrijven een jaargesprek. Dat vind ik wel jammer. Toen mijn collega een hernia kreeg vroegen ze mij of ik zijn rol over wou nemen. Toen moest ik het heel snel leren. Eigenlijk moest ik het gewoon direct doen waar je normaliter denk ik 3 of 4 maanden voor nodig hebt om te leren. Had het liever eerst even besproken en dan rustig geleerd.”

Jonge medewerker opgegroeid in Nederland, 26 jaar

“Ik heb nooit een gesprek met mijn leidinggevende over hoe ik kan groeien. Zelfs over salarisverhoging hebben we het nooit. Ik krijg gewoon de verhoging die moet van de CAO.”

Jonge medewerker met een arbeidsmigratieachtergrond, 24 jaar

“Ik heb nu een beetje basiskennis van drie verschillende functies: ik kan als snijder werken, aan de lijn, of in het magazijn. Ze zetten me namelijk in waar ze me op dat moment nodig hebben. Ik vind dit vervelend en zou liever doorgroeien als operator bijvoorbeeld. Maar ze hebben meer aan me als ik overal kan werken.”

Jonge medewerker met een arbeidsmigratieachtergrond, 24 jaar

- Er is geen duidelijke structuur voor het leerproces op de werkvloer. Veel taken worden aangeleerd door ‘learning on the job’, ofwel meekijken en dan zelf doen. Een duidelijke rolverdeling, stappenplan of monitoring van het leerproces ontbreekt. Leidinggevers geven aan dat het rooster-technisch lastig is om hier voldoende tijd en ruimte voor vrij te maken.

“Idealiter leer ik jonge medewerkers het vak in 1,5 jaar tijd, waarbij ze voldoende tijd krijgen om met collega's mee te kijken. Maar daar is simpelweg geen ruimte voor, qua tijd en rooster. En ik mis zelf ook wel handvatten om een goed opleidingstraject vorm te geven en ontwikkeling te stimuleren.

We hebben wel een cursus communiceren gehad. Maar qua het leertraject is het nu toch vaak 'zoek het zelf maar uit'.”

Teamleider

- Een aantal leidinggevers loopt ertegenaan dat het kennis- en opleidingsniveau van jongeren sterk varieert. Hierdoor is de begeleiding van jonge medewerkers tijdrovend. Het vraagt eigenlijk om maatwerk, wat lastig is te organiseren. Daarnaast heeft een deel van de jongeren weinig ervaring met voedsel of brood. Het ontbreekt hen hierdoor aan kennis over ‘deegprincipes’, zoals wat temperatuur doet met deeg, hoe deeg moet voelen. Ontbreekt die kennis, dan zijn de doorgroeimogelijkheden beperkt, ook als jongeren daar zelf wel interesse in hebben.

“Veel jongeren die nu bij ons werken zijn toch geen echte bakkers. Ik zie dat zij in de bakkerij vooral bezig zijn met hun dagelijkse taken, maar niet echt weten hoe deeg werkt. Het zou goed zijn als ze cruciale dingen leren: zoals wat er gebeurt in de rijskast. Wat is de invloed van temperatuur op deeg? Hoe moet het voelen? Ze hebben soms wel zo'n cursus over graansoorten gevolgd maar dat is niet voldoende. Zeker als ze willen doorgroeien in hun werk. Daar moet echt iets van scholing bijkomen.”

Teamleider

- Tenslotte geeft een enkele leidinggevende aan dat ze gesprekken over ontwikkeling en oriënteren op andere rollen bewust afhouden. Ze vrezen dat de samenstelling in het team door wisselingen in functie of verantwoordelijkheden verstoord raakt of dat er gaten in het rooster vallen. Het liefst behouden ze iedereen zoveel mogelijk voor hun huidige positie in de productielijn.



Kortom: meerdere factoren belemmeren nu (het zicht op) de ontwikkeling van jongeren. Tegelijkertijd zien jongeren het gebrek aan doorgroeimogelijkheden – of het perspectief op een groeistap – als een belangrijke reden om hun werkgever op termijn te verlaten.

Adviezen teamleiders:

- “Voor nieuwe jonge medewerkers is het belangrijk dat ze begrijpen hoe het bakproces in grote lijnen werkt, vooral als ze geen bakkersopleiding hebben gevolgd. Bij ons dragen senior medewerkers met een bakkersopleiding deze kennis over, maar die zijn er steeds minder. Het zou goed zijn om hiervoor een goede training te ontwikkelen. Een training die verder gaat dan alleen kennis van de verschillende graansoorten, maar juist de achterliggende principes van deegproductie uitlegt. Zo versterken we hun vakinhoudelijke basis, waardoor we ze beter ontwikkelperspectief kunnen bieden.”
- “Het zou echt helpen als jonge mensen in het begin een buddy krijgen. Iemand met wie ze kunnen meelopen, die uitlegt hoe alles werkt en bij wie ze terecht kunnen met vragen. Dat geeft rust en maakt de start veel minder overweldigend.”

Bedrijven die ontwikkelperspectief bieden, weten jongeren aan zich te binden.

Bij een aantal bedrijven groeit de focus op ontwikkelperspectief. Teamleiders (of HR-professionals) gaan steeds vaker actief het gesprek met jongeren aan over hun ontwikkeling. Niet alleen informeel, tijdens werkzaamheden of in de pauze. Maar ook formeel, in een vaste gesprekscyclus waarin functioneren, leerpunten en toekomstplannen aan bod komen.

Een aantal jongeren is dan ook positief over hoe hun bedrijf aandacht besteedt aan hun ontwikkeling. Zij vinden het prettig dat ze hier meermaals, op initiatief van het bedrijf, een gesprek over hebben gehad. Sommigen zouden hier uit zichzelf niet gauw over nadenken of over beginnen. Dus het is fijn dat het bedrijf hierin het voortouw neemt. Ook vertellen ze trots over de ontwikkeling die ze al hebben kunnen maken, en kijken ze uit naar hoe ze zich de aankomende periode kunnen ontwikkelen. Kortom, door een helder ontwikkelperspectief te bieden ervaren jonge medewerkers binding met het bedrijf waar ze werken en trots op hun eigen proces.



"Ik ben echt trots op mijn functie. Elke dienst is er maar één iemand die zoals ik met de ovens werkt. Het is hard werken en je moet goed presteren, maar ik vind die verantwoordelijkheid heel fijn. We bespreken na elke shift even of er dingen misgingen en hoe we dat beter kunnen aanpakken. Er komen over een tijdje alleen wel nieuwe ovens waarbij mijn taak niet meer nodig is. Ik ben nu al met de leidinggevende en HR aan het praten over wat ik dan kan gaan doen en wat bij me past."

Jonge medewerker met een arbeidsmigratieachtergrond, 24 jaar

Teamleiders zien het belang in van binding van jonge arbeidsmigranten, maar ervaren drempels hen ontwikkelperspectief te bieden.

De meeste teamleiders verwachten dat ze in de toekomst steeds afhankelijker worden van (jonge) arbeidsmigranten. Op de huidige krappe arbeidsmarkt zien ze dat Nederlandse jongeren moeilijk voor fabriekswerk te porren zijn. Om deze reden houden ze goed in de gaten of jonge arbeidsmigranten in hun ogen potentie hebben. Pikt een uitzendkracht het werk goed op? En is de werkhouding op orde? Dan proberen ze diegene vast in dienst te laten komen bij het bedrijf.

"Wij hebben nu jonge Polen, Tsjechen en Portugezen. Nederlandse jongeren zijn niet meer te krijgen. Sommige oude medewerkers vinden dat jammer omdat het toch een hele omslag voor hen is. Maar ik probeer hun ook uit te leggen dat dit de realiteit van nu is."

Teamleider

"Bij ons werken we met een vinkjessysteem. Als een uitzendkracht goed presteert, krijgt hij een vinkje als 'allrounder'. Dan gaan we hem vaker vragen, en dan begint eigenlijk een soort groeipad. Ik ga dan ook vaak even koffie met zo iemand drinken en zeg: 'Je staat bij mij op de radar.' Dat is een signaal: als je je laat zien, kan er meer in zitten – misschien zelfs een vaste baan of doorgroeien naar operator."

Teamleider

Tegelijkertijd vinden teamleiders het lastig om de doorontwikkeling van arbeidsmigranten te stimuleren. Hiervoor hebben ze verschillende redenen.

- Sommigen zijn terughoudend om te investeren in ontwikkeling en begeleiding omdat de kans bestaat dat een jonge arbeidsmigrant na verloop van tijd terugkeert naar het thuisland of elders gaat werken. Met name teamleiders die dit al vaker hebben meegemaakt, zijn minder gemotiveerd om tijd te investeren in de ontwikkeling van arbeidsmigranten.

"Nederlandse jongeren weet je meestal beter waar je aan toe bent: ze blijven vaak langer en de communicatie is gewoon makkelijker. Ik heb nu een Nederlands meisje in dienst met echt potentie. Ik gun haar eerder de leuke of complexere taken dan haar Poolse of Turkse collega. Niet alleen vanwege de taalbarrière, maar ook omdat je bij arbeidsmigranten vaak niet weet hoe lang ze blijven. Het is veel meer een komen en gaan, en dat maakt investeren lastiger."

Teamleider

"Bij ons kan je wel ervaring opdoen als senior operator, maar ze betalen niet meer je diploma. Dat deden ze eerst wel, maar kennelijk gingen mensen steeds weg zodra ze dat diploma op zak hadden omdat ze op andere plekken beter betaald konden krijgen."

Jonge medewerker met een arbeidsmigratieachtergrond, 21 jaar

- Daarnaast speelt de taalbarrière en geletterdheid een belangrijke rol. Als arbeidsmigranten weinig of geen Nederlands (of Engels) spreken, kunnen teamleiders lastig hun kennisniveau inschatten en ontwikkelgesprekken met hen



voeren. En omdat veel werkinstructies, handleidingen en machines ingesteld zijn op Nederlands en/of Engels, zijn de mogelijkheden om door te groeien voor arbeidsmigranten die de taal niet machtig zijn of laaggeletterd zijn beperkt.

“De systemen staan standaard op Nederlands of Engels, maar veel van onze jonge medewerkers spreken die talen niet goed. Je doet je best met Google Translate, maar dat werkt niet altijd. Eén verkeerd vertaald woord kan al tot grote fouten leiden. Op de kleine broodlijn hebben we ingrediënten en instructies naar het Oekraïens vertaald, maar op de grote lijn is dat bijna niet te doen. Dat maakt het wel lastig om die jongens verder te brengen in hun ontwikkeling.”

Teamleider

“Ze zien dat ik hard werk en mijn best doe om Nederlands te spreken. Dat wordt enorm gewaardeerd. Daardoor kan ik makkelijker praten met iedereen en is het ook wel makkelijker om iets te vragen en te leren. Sommige jongens spreken geen Nederlands of Engels. Dan is het echt heel moeilijk uit te leggen hoe alles werkt. Zij zijn toch wat meer op zichzelf aangewezen.”

Jonge medewerker met een arbeidsmigratieachtergrond, 27 jaar

- Bij enkele teamleiders beïnvloeden vooroordelen hoe ze jonge arbeidsmigranten begeleiden, en welke kansen ze hen bieden. Sommigen hebben het idee dat arbeidsmigranten (uit specifieke landen) minder gemotiveerd zijn of minder hard werken. Opvallend is dat andere teamleiders juist weer van mening zijn dat arbeidsmigranten harder werken dan Nederlandse jongeren. Vaak zijn deze meningen ongefundeerd of gebaseerd op slechts enkele ervaringen.

“De Oekraïense mannen hebben meer een lakse attitude. Ze willen vaker pauze voor een sigaretje. Bij nieuwe werknemers loop je daar soms tegenaan. We maken daar melding van bij de bakkerijmanager want laksheid past niet bij ons bedrijf.”

Teamleider

“We hebben veel Oost-Europese gastarbeiders rondlopen, vooral uit Oekraïne. Ze hebben een goede mentaliteit. Ze werken hard en zijn loyaal.”

Teamleider

Kortom: teamleiders erkennen hoe afhankelijk de sector is van jonge arbeidsmigranten, maar ervaren vervolgens wel drempels om hen ontwikkelperspectief en begeleiding ‘on the job’ te bieden. Terwijl jonge arbeidsmigranten, net als hun Nederlandse jonge collega's, een sterke behoefte hebben aan groeiperspectief en begeleiding.

“Ik heb op meerdere plekken gewerkt en wil nooit meer weg uit Nederland. Ik vind het werken hier zo veel fijner dan in Portugal. Maar ik wil niet voor altijd aan de lijn staan, ik wil wel doorgroeien en een diploma halen. Als dat hier niet kan, zoek ik een andere werkgever.”

Jonge medewerker met een arbeidsmigratieachtergrond, 24 jaar

Advies van teamleider

“Het is zo belangrijk dat ze de taal onder de knie krijgen. Niet alleen voor hun ontwikkeling maar ook voor de teamcultuur. Wij investeren in de taalkennis van arbeidsmigranten. Als je bij ons werkt kan je gratis een cursus Nederlands volgen. De baas betaalt, maar ze moeten de les wel in hun eigen tijd volgen. Niet iedereen doet dat nu nog. Ik denk dat we veel actiever met hun in gesprek moeten over het belang van een taalcursus voor doorgroei, zeker als ze zich verder willen ontwikkelen.”



2.2 Zorg voor voorspelbaarheid in het dienstrooster en bied de mogelijkheid om voorkeuren op te geven.

Voor veel jongeren is stabiliteit een belangrijk voordeel van werken in de industriële bakkerij. Ze waarderen de voorspelbaarheid van werktijden, en de financiële voordelen die aan het dienstenrooster kleven. In deze levensfase kunnen ze onregelmatige diensten fysiek (nog) goed aan en is het voor hen makkelijk om hun privéleven eromheen te plannen. Tegelijkertijd hechten ze veel waarde aan tijdige communicatie over het rooster en enige flexibiliteit als ze eens een keer een andere dienst willen. Gelijke behandeling in roostering (en arbeidsvoorwaarden) is een punt van aandacht, hier wordt niet in alle bedrijven zorgvuldig mee omgegaan, komt naar voren uit de gesprekken.

Veel jongeren zijn positief over de mate van stabiliteit en werktijden in de branche.

Veel jonge medewerkers van industriële bakkerijen zijn positief over de voorspelbaarheid van hun werkzaamheden en werkweek. Voor een deel van de jongeren is dit zelfs een belangrijke reden geweest om naar de voedingsindustrie over te stappen. Zo spraken we meerdere jongeren die vanuit de horeca of ambachtelijke bakkerij switchten naar de industriële bakkerij. Bij hun huidige bedrijf kunnen ze het werken met voedsel of brood combineren met meer regelmaat en structuur in hun leven. Voordelen die hun huidige baan biedt zijn: een afgebakend takenpakket, vaste werktijden, geen overwerk, een stabiel rooster en een gelijkmatige werkdruk. Jonge medewerkers weten waar ze aan toe zijn, en kunnen hun privéleven zo makkelijk om hun werk heen plannen.

"De industriële bakkerij bevalt me beter dan de ambachtelijke bakkerij. Je hebt standaard uren, je weet dat je wordt afgelost, als de volgende ploeg er is, kan je gewoon naar huis. Het is minder overwerk en meer zekerheid. En het verdient ook nog eens beter."

Jonge medewerker opgegroeid in Nederland, 23 jaar

"In de horeca was het altijd druk en intens. Iedereen staat dicht op elkaar en alles moet snel. Nu heb ik gewoon een vast takenpakket en weet ik waar ik aan toe ben. Het is hier ook veel beter geregeld: als mijn shift om acht uur stopt, ga ik ook echt naar huis. Het is duidelijk, en het betaalt ook nog eens beter. Dat geeft rust."

Jonge medewerker opgegroeid in Nederland, 27 jaar

Voor sommige jongeren past het werk in de industriële bakkerij ook goed bij hoe ze functioneren. Een jongere met een licht verstandelijke beperking en een jongere met autisme geven beiden aan dat ze in de gestructureerde omgeving van de voedingsindustrie goed tot hun recht komen. De duidelijk afgebakende taken en het vaste ritme bieden hun het houvast die ze nodig hebben.

"Voor mensen zoals ik, met autisme, is dit werk heel geschikt. Elke dag en week verloopt precies hetzelfde: maandag donuts, dinsdag dopen, woensdag inpakken. Die vaste structuur biedt duidelijkheid en rust."

Jonge medewerker opgegroeid in Nederland, 24 jaar

Hoewel jonge arbeidsmigranten in de branche veelal via een uitzendbureau bij hun huidige werkgever terecht kwamen, en minder doelbewust voor het werk kozen (zie ook paragraaf 1), waarderen ook zij vaak de voorspelbaarheid en structuur van het werk. Door het vaste dienstenrooster kunnen ze gemakkelijk contact onderhouden met of een bezoek afleggen aan familie in het thuisland.



"In mijn rooster werk ik zes dagen heel hard en heb ik dan vier dagen vrij. Ik vind dit fijn, zo hoef ik niet vaak vrij te vragen om bijvoorbeeld naar de tandarts te gaan. Dat plan ik op mijn vrije dagen. Ook rij ik soms snel op en neer naar Polen, zo zie ik mijn familie ook vaak."

Jonge medewerker met arbeidsmigratieachtergrond, 25 jaar

Werken in ploegendiensten is wennen, maar biedt financiële voordelen.

Veel jonge werknemers van industriële bakkerijen zijn positief over het werken in ploegendiensten, vooral als hun rooster voorspelbaar en regelmatig is. Rouleren tussen dag-, avond- en nachtdiensten vraagt in het begin wel aanpassing, maar er staan gunstige toeslagen tegenover. Naast de financiële voordelen bevat het sommige jongeren juist ook om op niet-reguliere werktijden 's nachts of 's avonds te werken. Ze kunnen hun sociale leven of hobby's hier makkelijk omheen plannen. Ze wonen vaak nog niet samen en hebben nog geen gezin om rekening mee te houden.

"Ik vind nachtwerk heerlijk, overdag werken is echt niks voor mij. Ik ben totaal geen ochtendmens. Bij een late dienst van twee tot tien kun je overdag nog van alles doen, gamen, sporten. Maar als ik een ochtenddienst draai, ben ik de rest van de dag gewoon moe en doe ik niks meer."

Jonge medewerker opgegroeid in Nederland, 23 jaar

Volgens zowel jonge medewerkers als teamleiders zijn het niet zozeer de jonge werknemers, maar juist de oudere werknemers die vooral moeite hebben met ploegendiensten. Jongeren lijken fysiek beter bestand tegen wisselende werktijden, al hebben ze in het begin wel tijd nodig om zich aan te passen. Teamleiders zien dat jonge werknemers in de eerste weken het nachtwerk onderschatten, en overdag niet genoeg rust pakken om de dienst vol te houden. Dit vraagt volgens hen om extra begeleiding in de beginperiode, zodat jongeren leren hoe om te gaan met het wisselende ritme van ploegendiensten. Tot slot benadrukken teamleiders dat nacht- en ploegendiensten niet voor iedereen geschikt zijn. Sommigen zullen er simpelweg nooit aan wennen, zij kunnen beter ergens anders gaan werken.

Advies van teamleider

"Jongeren moeten aan het begin wel begeleid worden in de wisselende werktijden en nachtdiensten. Ik ga als leidinggevende het gesprek aan met jonge medewerkers over het effect van nachtwerk op hun bioritme en gezondheid. En bied gerichte informatie over hoe zij goed kunnen omgaan met ploegendiensten, zoals het belang van slaap, voeding en regelmaat. Ik stimuleer ook het gesprek hierover tussen medewerkers. Voorbeelden en tips van hoe anderen hiermee omgaan, helpen jonge medewerkers hun eigen manier te vinden."

Een gebrek aan structuur in het rooster is een bron van frustratie en vormt een uitstroomrisico.

Niet bij elk bedrijf biedt het dienstenrooster structuur. Sommige jongeren werken in een industriële bakkerij (of in een dienstverband) waar het rooster laat wordt gecommuniceerd (bijvoorbeeld pas een week van tevoren), regelmatig wijzigt, of bestaat uit veel afwisselende diensten in één week. Dit voelt chaotisch en maakt plannen moeilijk. Voor een aantal jongeren is hun onregelmatige rooster zo frustrerend dat ze overwegen om hun werkgever te verlaten.



"Ik werk onregelmatig, overdag en 's nachts, en heb geen vaste werkdagen. Mijn rooster krijg ik vaak pas een week van tevoren, dus moet ik telkens vrij vragen. Ik wil juist meer regelmaat. Ik had gevraagd of ik bij mijn nieuwe contract meer duidelijkheid kon krijgen. Maar vaste dagen 'kunnen liever niet'. Als ik mijn rooster niet eerder krijg, ga ik op zoek naar iets anders. Ik wil minstens een maand vooruit kunnen plannen."

Jonge medewerker opgegroeid in Nederland, 22 jaar

"De mensen met een vaste functie hebben een vast rooster. Maar ik word altijd gebruikt om gaten in het rooster op te vullen, dus ik hoor heel laat wanneer ik moet werken en in welke functie. Dat vind ik echt heel vervelend. Ik vind dat ik of een vast rooster moet krijgen, of meer geld verdienen voor deze flexibiliteit."

Jonge medewerker met een arbeidsmigratieachtergrond, 27 jaar

Jongeren vinden het fijn om roostervoorkeuren op te kunnen geven.

De mate van flexibiliteit in roostering verschilt sterk per industriële bakkerij. Bij sommige bedrijven is geen enkele ruimte om voorkeuren aan te geven: hier wordt simpelweg niet aan gedaan of het rooster ligt al ver van tevoren vast. Met name voor jongere werknemers kan dit een uitdaging vormen, als ze een feestje hebben moeten ze dan direct een vakantiedag opnemen.

"Wij doen niet aan voorkeursdiensten of iets hoor. Bij ons weet je nu in april al of je met kerst werkt. En wil je een keer vrij dan vraag je vakantie aan, we gaan niet schuiven met het rooster. Iedereen werkt ook evenveel. Anders is het een hele puzzel om die diensten vol te krijgen."

Teamleider

Andere industriële bakkerijen gaan flexibeler om met het rooster: medewerkers kunnen aangeven wat hun voorkeursdiensten zijn, of kunnen in het weekend een keer eerder beginnen om 's avonds nog privé iets te kunnen ondernemen. Enige mate van flexibiliteit wordt door jongeren sterk gewaardeerd: het helpt hen om hun werk- en privéleven te combineren. En dat betaalt zich uit in meer betrokkenheid en loyaliteit, aldus enkele teamleiders:

"Jongeren hoor je zelden klagen over het rooster of nachtdiensten, dat komt eerder bij 55-plussers voor. Maar enige flexibiliteit is wel belangrijk voor jongeren. Ze willen af en toe naar een concert of feest, of hebben afspraken. Als het kan, plannen we dan om. Het is dan geven en nemen en dat werkt goed: zij waarderen die ruimte, en wij krijgen er loyale inzet voor terug. Dan kunnen we hun ook vragen om een extra uurtje rond de feestdagen bijvoorbeeld. En als iemand vier dagen wil werken in plaats van vijf, is dat bespreekbaar. Die ruimte is belangrijk voor jongeren."

Teamleider



Ongelijke behandeling van jonge arbeidsmigranten vormt een uitstroomrisico.

Jongeren met een arbeidsmigratieachtergrond zijn naar Nederland gekomen vanwege de betere arbeidsvoorwaarden. In vergelijking met hun thuisland, ervaren zij hun huidige arbeidsvoorwaarden en omstandigheden als een duidelijke verbetering.

“In Bulgarije maken ze meer gebruik van je. Ze willen het maximale uit je halen op dat moment. Het maakt ze niet uit of je opbrandt. In Nederland zien ze het meer als marathon. Ze willen dat het goed met je gaat, zodat je lang en goed kan werken. Dat vind ik heel fijn.”

Jonge medewerker met een arbeidsmigratieachtergrond, 24 jaar

Toch laten (vooral Nederlandse) jongeren en teamleiders weten dat arbeidsmigranten vaker bereid zijn achtereenvolgens extra uren te maken en de minder populaire diensten te pakken. Tijdens de gesprekken werden hiervoor meerdere redenen genoemd: ze vinden het belangrijk om geld te verdienen en zeggen daardoor minder snel 'nee'. En ze zijn soms onvoldoende op de hoogte van de Arbo-regels. Daarnaast benoemen een paar medewerkers dat ze weten dat arbeidsmigranten bij hun bedrijf voor hetzelfde werk minder betaald krijgen.

“De Letlanders krijgen bij ons wel de minder goede diensten. Bijvoorbeeld vier nachten draaien en dan een dagdienst, terwijl dat volgens de regels helemaal niet mag. Maar omdat het Letlanders zijn plannen ze die gasten gewoon in. Ze durven meestal toch geen nee te zeggen, of ze weten niet dat het niet mag van de Arbo. Ik zeg wel altijd tegen ze ‘dat moet je gewoon niet accepteren als ze zoiets doen.’ Maar ja, meestal willen ze gewoon werk en geld verdienen. Dus het maakt ze niet zoveel uit.”

Jonge medewerker opgegroeid in Nederland, 27 jaar

Een scheve verdeling in werklast en beloning is niet alleen vanuit het principe gelijke behandeling problematisch. Het brengt ook andere risico's met zich mee, zo kwam naar voren uit de gesprekken:

- **Overbelasting:** Enkele deelnemers van dit onderzoek benoemen dat ze merken dat jonge arbeidsmigranten door hun hoge inzet sneller overbelast raken of een blessure oplopen. Dit vergroot op lange termijn de kans op uitval of vertrek.

“Het is wel zwaar werk. Je moet sterk zijn om dit aan te kunnen. Ik heb al wel eens last van mijn rug gehad vanwege het zware tillen. Ik wil daarom graag doorgroeien binnen het bedrijf, want ik weet niet of ik dit werk nog kan doen als ik oud ben.”

Jonge medewerker met een arbeidsmigratieachtergrond, 25 jaar

- **Onvrede die tot uitstroom leidt:** Arbeidsmigranten ervaren soms ook zelf dat ze zwaarder worden belast of ongelijk beloond. Enkele deelnemers maakten mee dat arbeidsmigranten er na verloop van tijd achter kwamen dat ze minder betaald kregen, en daardoor op zoek gingen naar een andere werkgever.

“Ze hebben me uitgekocht uit mijn contract met het uitzendbureau. Maar ik verdien nog steeds hetzelfde loon als bij het uitzendbureau, terwijl de andere jongens met een vast contract een veel hoger uurloon hebben. Daar heb ik nu een gesprek over aangevraagd, dat voelt niet netjes.”

Jonge medewerker met een arbeidsmigratieachtergrond, 21 jaar



2.3 Bied jonge arbeidsmigranten de mogelijkheid tot support bij niet-werk gerelateerde behoeften.

Naast hun werk in de industriële bakkerij proberen jonge arbeidsmigranten hun leven te organiseren in Nederland. Dat is niet altijd eenvoudig. Omdat alles nieuw is – van taal tot regels en systemen – lopen ze in hun privéleven tegen verschillende praktische en persoonlijke uitdagingen aan. Een vertrouwenspersoon op werk kan van grote waarde voor hen zijn bij een goede landing in Nederland.

Jonge arbeidsmigranten lopen in hun privéleven tegen uiteenlopende uitdagingen aan.

De eerste jaren dat jonge arbeidsmigranten in Nederland wonen, moeten ze wennen aan hoe alles hier werkt. Dit komt deels doordat ze nog jong zijn en weinig ervaring hebben met zelfstandig wonen en leven. Daarnaast is alles voor hen nog nieuw. Ze wonen in een land waar ze de taal (nog) niet goed spreken, het systeem niet kennen en een beperkt sociaal netwerk hebben. Dit maakt het vaak lastig om hun weg te vinden in de Nederlandse samenleving.

“Ik had het geluk dat mijn Nederlandse vriendin me van alles uitlegde over hoe het hier werkt. Daarvoor wist ik echt niet het verschil tussen werken voor een uitzendbureau of een vast contract hebben. Door haar weet ik hoe dingen werken in Nederland, anders had ik geen idee gehad, zoals veel van mijn collega's die uit het buitenland komen.”

Jonge medewerker met een arbeidsmigratieachtergrond, 21 jaar

Uitdagingen waar ze tegenaan lopen zijn vaak praktisch van aard. Bijvoorbeeld het regelen van zorg, verzekeringen, vervoer, wonen, onderhoud aan een auto of woning. Bij al deze zaken komen praktische uitdagingen kijken: een reis boeken of wijzigen, een apk-keuring plannen, of reageren op een brief van de gemeente.

Daarnaast spelen soms meer persoonlijke of emotionele kwesties. Sommige jongeren kampen met heimwee, mentale klachten als liefdesverdriet, of fysieke klachten door werkoverbelasting. Voor deze jongeren valt het zwaar om in zo'n situatie ver van thuis te zijn. Leidinggevend zien dat deze jongeren soms niet weten waar ze terecht kunnen, dat ze niemand hebben die met hen mee kan denken en hun zorgen meenemen naar het werk.

“Jonge arbeidsmigranten zijn toch wel een stuk kwetsbaarder dan Nederlandse jonge werknemers. Ze moeten wennen aan alle regeldingetjes die in Nederland moeten. Daarnaast hebben ze soms ook niemand bij wie ze terecht kunnen als ze niet goed in hun vel zitten. Laatst had een van de jongens uit mijn team een break-up, die kwam een hele tijd in zak en as op werk en was echt een tijd somber. Dan merk je toch dat ze thuis niet echt iemand hebben bij wie ze hun ei kwijt kunnen.”

Teamleider

Moeite met het vinden van een geschikte woonruimte, belemmert de overstap van uitzendbureau naar dienstverband.

Een geschikte en betaalbare woonruimte vinden is een veelvoorkomende uitdaging voor jonge arbeidsmigranten die bij industriële bakkerijen werken. Ook voor veel Nederlandse jonge werknemers is dit overigens niet eenvoudig, waardoor velen nog bij hun ouders wonen. Maar voor jongeren met arbeidsmigratieachtergrond is dit extra problematisch



omdat zij geen sociaal vangnet in Nederland hebben. Hierdoor zijn ze vaak afhankelijk van een woning via het uitzendbureau. Zodra zij daar uit dienst gaan, verliezen ze ook die woonruimte. In regio's waar het woningaanbod schaars is, vormt dit een serieus knelpunt bij het aannemen van goede jonge arbeidsmigranten.

"Als ze via het uitzendbureau bij ons in dienst komen, begeleid ik ze daarbij. Als ze geen woning vinden, is het namelijk klaar. Je moet ze echt op weg helpen, anders raak je ze weer kwijt. Dus ik help soms mee met huisvesting, via een makelaar die ik ken. En dan bel ik zelf nog even na om het aan te jagen ook."

Teamleider

"Ik stond op het punt om terug naar Polen te gaan toen ik deze woning vond. Het was echt net op tijd. Ik heb ook niet veel vrienden hier waar ik even op de bank kan logeren. Zonder woning heb je meteen een groot probleem en het is zo lastig te vinden."

Jonge medewerker met een arbeidsmigratieachtergrond, 25 jaar

Een betrokken collega kan van grote waarde zijn voor een jonge arbeidsmigrant.

Voor veel zaken krijgen jonge arbeidsmigranten steun van elkaar. Ze wisselen onderling veel informatie uit en helpen elkaar aan waardevolle contacten. Structurele ondersteuning vanuit het bedrijf is er meestal niet. Bij sommige bedrijven nemen teamleiders of collega's – vaak informeel – een steunrol op zich. Ze bieden een luisterend oor, checken regelmatig in, helpen praktisch mee en zetten hun netwerk in. Deze betrokkenheid is voor jonge werknemers met een arbeidsmigratieachtergrond cruciaal en kan het verschil maken in het succes en behoud van jonge arbeidsmigranten, bijvoorbeeld bij de overstap naar een vast dienstverband.

"We hebben geen officiële regelingen voor arbeidsmigranten, maar er zijn altijd wel een paar mensen die hen helpen. Zo ging een bakkerijmanager eens mee naar de woningcorporatie toen iemand was opgelicht. En als ze iets hebben met vervoer, stuur ik ze naar mijn garage of help ik ze aan een lift."

Teamleider

Adviezen van teamleiders:

- "Ik raad aan om binnen het bedrijf een of meerdere betrokken collega's of teamleiders aan te wijzen die aanspreekpunt voor jonge arbeidsmigranten. Bij ons is er duidelijk één teamleider, die echt een soort vaderfiguur is. Hij krijgt ook al die jonkies in zijn team. Hij begrijpt de behoeften van deze doelgroep goed en kan met hun 'levellen'. Daarnaast vindt hij het geen probleem om zijn netwerk in te zetten voor hun. Zo'n betrokken persoon is van onschatbare waarde voor het de binding van jonge arbeidsmigranten binnen ons bedrijf."
- "Wij hebben twee bakkerijmanagers. Ik en mijn Turkse collega. Bij ons in het bedrijf werkt dat top. Je merkt toch dat jongeren met een Nederlandse achtergrond sneller bij mij komen en jongeren met een migratieachtergrond sneller naar hem toegaan. En dat vinden we helemaal goed. Andersom mag natuurlijk ook! Maar hij snapt toch beter hoe het voor hen is en waar ze tegenaan lopen. Ik denk dat het ook daarom goed is als meer mensen met een migratieachtergrond ook leidinggevende posities hebben. En denk dat het sowieso goed is als voorbeeld voor iedereen."



2.4 Zorg dat jonge werknemers zich gewaardeerd voelen en voldoende inspraakmogelijkheden hebben.

In de grootschalige voedingsindustrie zijn werkprocessen efficiënt en taakgericht ingericht. Voor jongeren is het belangrijk dat ze zich binnen deze functionele werkomgeving niet gereduceerd voelen tot een productiemiddel. Ze willen zich gezien, gehoord en verzorgd voelen. Meer dan de oudere generaties op de werkvloer hechten zij waarde aan persoonlijke betrokkenheid, goede arbeidsomstandigheden en een positieve werksfeer.

Bij bedrijven waar de focus ligt op wat niet goed gaat, ervaren jonge medewerkers een negatieve werkcultuur.

Inherent aan werken in een industriële bakkerij is dat het duidelijk zichtbaar is wat er misgaat. Een kleine technische of menselijke fout leidt tot productieverliezen: een grote hoeveelheid pasteitjes komt half gesneden van de band, een partij deeg mislukt, een rij banket is ongelijk opgespoten of een hele batch broden verbrandt. Zulke fouten hebben directe gevolgen voor het werk, productie, planning en kosten.

Deze werkdynamiek brengt het risico met zich mee dat de nadruk ligt op wat niet goed gaat en er een negatieve werksfeer ontstaat. Niet alleen vanuit management en leidinggevenden, maar ook tussen collega's onderling.

“Wij krijgen het alleen te horen als het niet goed gaat. Als je een fout hebt gemaakt waardoor broden weggegooid moeten worden, moet je boven bij de bazen op het matje komen. Je weet direct hoe laat het is dan. Maar je hoort nooit iets als het goed gaat”.

Jonge medewerker opgegroeid in Nederland, 24 jaar

Met name voor jonge medewerkers is het lastig als de focus ligt op wat niet goed gaat, in plaats van wat wel goed gaat. Ze zijn immers nog lerende en hebben speelruimte nodig om te proberen en fouten te maken. In een omgeving waar de focus ligt op wat niet goed gaat, voelen jonge medewerkers zich gecontroleerd in plaats van gewaardeerd. Dit zet hun motivatie en werkplezier onder druk en leidt tot stress.

“Toen ik begon werd ik ingewerkt door een leidinggevende die steeds tegen me schreeuwde als het niet ging zoals hij wou. Dat was heel frustrerend, ik werd soms echt boos. Toen heb ik gezegd ‘ik ben niet je kind, als je blijft schreeuwen ga ik weg’. Gelukkig kon ik overgeplaatst worden naar een andere teamleider die kalm uitlegde.”

Jonge medewerker met een arbeidsmigratieachtergrond, 27 jaar

Bij enkele bedrijven wordt bewust aandacht besteed aan positieve momenten. Succesvolle productieruns worden benoemd of zelfs gevierd. Jongeren waarderen dit sterk: het geeft hun erkenning en laat zien dat hun inzet echt wordt gezien.

“We hebben een wekelijks overleg waarin complimenten gegeven worden als we goede dagen hebben en records in productie worden gedeeld. En je kan tijdens die overleggen ook aangeven als je ideeën hebt om de productie te verbeteren. Dat is fijn: je merkt dat we gewaardeerd worden.”

Jonge medewerker met een arbeidsmigratieachtergrond, 24 jaar



Jongeren willen meebeslissen over (praktische) zaken op de werkvloer.

Bij veel industriële bakkerijen ervaren jonge werknemers (en soms ook hun teamleiders) weinig ruimte voor inspraak. Beslissingen over werkprocessen, nieuwe aanschaffen of veranderingen in de werkwijze worden meestal vóór hen genomen, in plaats van mét hen besproken. Dit leidt tot frustratie, juist omdat zij vanuit hun werkervaring en frisse jonge blik goed weten wat in de praktijk wel of niet werkt.

“Ik zie als leidinggevende ook dat ze ons als medewerkers te weinig betrekken bij het bedenken van oplossingen. Dan bedenkt het management een oplossing, maar in de praktijk levert het juist méér werk op. Terwijl wij op de vloer precies weten wat er misgaat, want wij werken met die machines. Er was veel afval en verlies bij een machine, en dan wordt gezegd: ‘Dat ligt aan de mensen.’ Nu zijn er afvinklijstjes, in het Nederlands, waar niemand echt iets van snapt. Ze willen controleren op eigenaarschap, maar het echte probleem is dat de machine verkeerd het product verwerkt. Ik heb het al meerdere keren aangekaart en oplossingen bedacht maar er wordt niets mee gedaan, niet eens een reactie.”

Teamleider

Meerdere jongeren maakten mee dat ze op eigen initiatief ideeën indienden bij leidinggevendenden of management – bijvoorbeeld over het verplaatsen van een machine of het vervangen van een kapotte diensttelefoon – maar daar vervolgens nooit een reactie op kregen. Het gevoel dat hun ideeën worden genegeerd, slaat een deuk in hun motivatie en betrokkenheid bij het bedrijf.

“Ik vind het lastig dat we geen mening mogen geven over belangrijke dingen. Bijvoorbeeld nu met de nieuwe machines. De manager beslist: ‘Die en die machine wil ik hebben,’ zonder aan ons te vragen hoe wij er straks mee moeten werken. Soms blijken die machines dan helemaal niet geschikt voor de bakkerij. Dan zit je met storingen, of blijkt het met de hand zelfs sneller te gaan. Dat is wel mijn grootste frustratie nu op werk eigenlijk.”

Jonge medewerker opgegroeid in Nederland, 26 jaar

Bij bedrijven waar wel ruimte is voor inspraak, dit op gestructureerde manier wordt georganiseerd, en er daadwerkelijk ook iets mee wordt gedaan, voelen jongeren zich duidelijk meer gehoord en betrokken bij het bedrijf. Jongeren voelen zich gemotiveerder en meer verbonden met hun werkgever.

Advies van teamleider:

“Wij zijn sinds een tijd begonnen met dingen als dag-afsluiting en driemaandelijke teamgesprekken. Je merkt dat het werkt. Vooral de jonge medewerkers voelen zich dan meer betrokken bij het bedrijf. En het werkt ook goed voor het oplossen van conflicten of als er bijvoorbeeld iets misgaat in de bakkerij. Je kan dan rustig even dingen uitpraten in plaats van in ‘the heat of the moment’ op de vloer. Dan heb je ook minder conflict. Ik zou het écht aanraden. Geef het wel de tijd. Want het is wel even wennen, vooral voor de oude garde. Die zijn het niet gewend en deden soms lacherig.”

Jongeren willen persoonlijke aandacht, een warme landing en veilig werken.

Jonge medewerkers van industriële bakkerijen willen het gevoel hebben dat er naar hen wordt omgekeken. Meerdere jongeren spraken tijdens het interview uit: *“Ik wil me geen nummertje voelen”*. Wat zij hieronder verstaan, verschilt per persoon, maar draait vaak om de volgende zaken:



- **Persoonlijke betrokkenheid:** Werken in een industriële bakkerij is vaak niet het meest sociale werk. Iedere werknemer heeft een eigen taak in het productieproces, en staat vaak alleen aan 'de lijn', zonder anderen om mee te praten. Veel jonge medewerkers die voor dit werk kiezen vinden dit over het algemeen prima: ze prefereren hun eigen ding doen boven een sociaal beroep. Maar tegelijkertijd hebben ze wel behoefte aan contactmomenten, betrokkenheid van collega's of een leidinggevende. Af en toe een praatje maken, weten hoe het met anderen gaat.

"Je maakt natuurlijk geen praatje tijdens het werk, want je moet je concentreren. Maar het is fijn als het in de pauzes gezellig is, en dat er grapjes gemaakt worden."

Jonge medewerker met een arbeidsmigratieachtergrond, 27 jaar

Dit gaat niet alleen om betrokkenheid vanuit directe collega's maar ook vanuit het management. Jongeren waarderen het als het management zich op de werkvloer laat zien, praatje maakt, betrokken is en benaderbaar is. Bij bedrijven waar dit niet zo is, voelen jongeren zich minder op een positieve manier betrokken bij het bedrijf.

- **Aandacht voor veiligheid en welzijn:** Het werk in de industriële bakkerij is op momenten fysiek en mentaal zwaar: dezelfde bewegingen achter elkaar, lawaai, temperatuurverschillen, grote machines bedienen, trappen op en af klimmen. Voor veel jongeren is het belangrijk dat er erkenning is vanuit management en leiding hiervoor, en dat ze gefaciliteerd worden in zo prettig mogelijke arbeidsomstandigheden. Voorbeelden hiervan zijn: goede werkkleding en oordoppen, niet beknibbelen op vervangingen en reparaties bij defecten, aandacht voor extra's tijdens warme of drukke dagen (denk aan ijsjes of iets anders lekkers, of extra pauzemomenten), muziek mogen luisteren op de werkplek. Bij sommige bedrijven is hier juist wel aandacht voor, en bij andere bedrijven minder.

"Mijn begeleider had gezorgd dat de radio aan mocht tijdens het werk. Dat maakt zo'n groot verschil want het werk is enorm saai aan de lijn. Dan voel je je echt gezien als mens door je begeleider. Na een paar weken moest de radio toch weer uit, dat was jammer."

Jonge medewerker met een arbeidsmigratieachtergrond, 24 jaar

Kortom: ze vinden het belangrijk dat er in deze uitdagende industriële werkcontext erkenning is voor wat ze doen, en dat er goed voor hun gezorgd wordt.

- **Een warme landing:** In meerdere industriële bakkerijen is de omloop hoog: personeel blijft niet altijd lang en er wordt veel gebruik gemaakt van tijdelijke krachten. Nieuwe medewerkers worden met argusogen bekeken: eerst maar eens zien of diegene blijft. Vanuit medewerkers is er daarom niet altijd oog voor nieuwe gezichten. Iedereen kijkt niet op of om. Een aantal jonge medewerkers geeft aan dat ze hun eerste weken een warme ontvangst misten. Ze voelden zich genegeerd en ze waren zoekende.



“Het was heel anders binnekomen dan in de horeca, waar ik vandaan kwam. Daar werk je in een hecht team en kent iedereen elkaar. Hier kom je binnen en is iedereen op zijn eigen eilandje met z'n eigen ding bezig: mensen zeggen niet eens hallo. De eerste twee weken had ik geen idee wat ik moest doen en liep ik maar wat ongemakkelijk rond. Er wordt gewoon niet echt moeite genomen om nieuwe collega's welkom te heten. Dat komt denk ik doordat er de hele tijd nieuwe mensen zijn. Ik denk nu zelf vaak ook: 'dit is de volgende die komt en waarschijnlijk ook weer weggaat, dus waarom zou ik echt moeite doen?'”

Jonge medewerker met een arbeidsmigratieachtergrond, 2 jaar

Bedrijven die investeren in het onderlinge teamgevoel weten jonge medewerkers aan zich te binden.

Er bestaan verschillen tussen industriële bakkerijen in hoeverre er aandacht is voor teambuilding. Op sommige plekken spreken werknemers nauwelijks met elkaar: ze komen enkel om hun eigen taak uit te voeren, pauzeren apart om de productielijn bemand te houden. Kortom, er wordt geen tijd voor teambuilding vrij gemaakt, managers zien hier de meerwaarde niet van in. Bij één bedrijf speelt mee dat het management denkt dat een hechte onderlinge band tussen teamleden de productie kan belemmeren.

“Je moet bij ons niet laten merken aan de baas als je het gezellig hebt met collega's, want dan halen ze je meteen uit elkaar. Als je even gezellig met elkaar staat te praten in de bakkerij, dan bellen ze gelijk naar beneden. Ze zien dat namelijk op de camerabeelden. Dat vind ik wel jammer, want als je een goede band met elkaar hebt dan weet je tenminste wat je aan elkaar hebt. Ook denk ik dat een beetje positieve gezelligheid ervoor kan zorgen dat mensen van verschillende culturen wat beter met elkaar opschieten.”

Teamleider

Bij andere bedrijven is er juist wel aandacht voor teamsfeer. Zo is er tijd in het rooster voor een gezamenlijke dag-start of -afsluiting waar medewerkers even samen evalueren en zaken naar elkaar uitspreken, er wordt bewust samen gepauzeerd en het bedrijf investeert in extra's rondom feestdagen en uitjes. Zowel jonge medewerkers als leidinggevendenden ervaren dat meer aandacht voor teambuilding leidt tot een positieve werksfeer en meer onderlinge betrokkenheid. Dit is niet alleen voor jonge medewerkers belangrijk, maar draagt bij aan een betere sfeer voor alle medewerkers binnen het team.

“Wij hebben hier een fijne groep, negen van de tien keer is het beneden gezellig en vol met geintjes. De werkplek is klein: als je bij het grote brood staat, ben je maar twintig meter van het kleine brood vandaan. We vieren verjaardagen. Een keer per jaar organiseert een collega een barbecue waar de hele bakkerij naartoe komt. En één of twee keer per jaar gaan we met z'n allen iets drinken. Dat vraag ik dan bij het management aan voor het team. Vooral voor de jonge mensen is dat leuk en ook belangrijk. Het draagt bij aan betrokkenheid bij elkaar.”

Teamleider



Bijlage 1: Werkwijze

Werkgeverschap jonge werknemers

Voor veel industriële bakkerijen is het vinden van voldoende (jonge) medewerkers een groeiende uitdaging. Om dit op te vangen nemen steeds meer bedrijven, vaak ook jonge, arbeidsmigranten aan. Hierdoor ontstaat een diverse groep jonge mensen in de sector. NBC wil inzicht in hoe de branche aantrekkelijk kan zijn voor deze diverse jongste generatie op de werkvloer, en vroeg ons een verkennend onderzoek te doen met de focus op werkgeverschap en behoud. De centrale vraag in dit onderzoek is:

Hoe kunnen werkgevers van industriële bakkerijen jonge medewerkers beter behouden?

Inzicht in motivaties en ervaringen in de industriële bakkerij

We zijn het onderzoeksproject gestart met een kick-off. Om goed inzicht te krijgen in de branche en de onderzoeksvraag spraken we over jullie hypothesen over uitstroommotivaties. Vervolgens zijn wij bij drie industriële bakkerijen langs geweest om mee te lopen in de beroepspraktijk en korte gesprekjes te voeren met HR-professionals en jonge medewerkers. In de werksessie op 14 november 2024 presenteerden we potentiële uitdagingen in het behoud van jongeren, en verdiepten deze aan de hand van de kennis van de kernteamleden. Vervolgens gingen we met jongeren en professionals in gesprek over behoeftes en ervaringen van jonge medewerkers op de werkvloer.

Interviews met jongeren t/m 27 jaar en professionals.

Om het perspectief op de branche van jongeren en professionals in kaart te brengen, voerde Youngworks kwalitatief onderzoek uit. In totaal spraken we 6 Nederlandse jonge medewerkers, 4 jonge arbeidsmigranten (die Engels spraken) en 9 teamleiders van zeer verschillende bedrijven in de branche (groot brood, klein brood, banket). De jonge medewerkers waren tussen de 18 en 27 jaar. De leidinggevende professionals hebben in hun functie allemaal te maken met jongeren.

Een kanttekening bij de werving is dat we enkel arbeidsmigranten spraken die goed genoeg Engels spraken voor een Engelstalig interview. Uit interviews maakten we op dat een groot deel van de jonge arbeidsmigranten echter helemaal geen Engels (en of Nederlands) spreekt. Dit zijn vaker de lager opgeleide arbeidsmigranten waar door een taalbarrière soms lastig contact. Voor de inzichten over specifiek deze doelgroep baseren we ons in dit onderzoek op gesprekken en ervaringen uit tweede hand, van andere jonge medewerkers of leidinggevendenden. Om inzicht te krijgen in de ervaringen van deze doelgroep in de branche, adviseren we voor eventueel vervolgonderzoek om hen in in hun moederstaal te interviewen.

De interviews vonden online plaats, via Zoom of videobellen en duurden ongeveer 60 minuten. Iedere deelnemer ontving 40,00 euro voor deelname aan een gesprek.

In gesprek over de behoeftes en ervaringen van jonge medewerkers

In de gesprekken hebben we het gehad over de motivaties en ervaringen van jongeren binnen de branche. De opbouw van het gesprek was hetzelfde bij jongeren en professionals, alleen de nuances en vraagstelling verschilde. De opbouw was als volgt:

1. Keuze voor de branche: wat zijn de motivaties en verwachtingen van jongeren?



2. Ervaringen bij bedrijven: waar hebben jongeren behoefte aan, hoe ging het inwerken?
3. Inzoomen op thema's: werkzaamheden, arbeidsvoorwaarden, ontwikkeling, inspraak, communicatie vanuit het bedrijf, communicatie op de werkvloer, extra ondersteuning.
4. Toekomst: wat zijn de verwachtingen van jongeren voor hun eigen toekomst?

Rapportage combineert doelgroep-perspectief en expertise Youngworks

In deze rapportage beschrijven we de resultaten uit het onderzoek. We combineren het perspectief van de doelgroep met onze eigen expertise. Voor meer informatie over dit project, neem contact op met Susanne Danes (projectmanager NBC) via s.danes@nbc.nl.

