

JONGE ZORGPROFESSIONALS BINNENBOORD

Sleutelinzichten voor een
duurzame toekomst

NOVEMBER 2023



JONGE ZORGPROFESSIONALS BINNENBOORD

Sleutelinzichten voor een
duurzame toekomst

NOVEMBER 2023

Inzichtenonderzoek naar behoeften
van jonge zorgprofessionals (<25 jaar)
in hun eerste jaar/jaren na diplomering

Opdrachtgever: Bestuur deRotterdamseZorg

Programma: Sterke Start

Programmamanager: Anna Hoogmoed

Onderzoeker: Daniëlle Kroon

Eindredactie: Sophie Veraart

Foto credits: Adobe Stock
Shutterstock

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting	5
Inleiding	6
Inleiding	7
Over het onderzoek	8
Doel	8
Methode	8
Resultaten	10
Bevindingen	10
- Keuze voor de zorg	10
- Hoge werkdruk en stress	10
- Beperkte contracten	10
- Doorgroeimogelijkheden en salaris	11
- Imago	11
- Verwachtingen	12
Wat hebben jonge zorgprofessionals nodig?	12
- Realistische verwachtingen	12
- Werkdrukvermindering	13
- Positieve werkcultuur	13
Interventies voor zorgorganisaties	14
- Goede begeleiding	14
- Aanbieden grotere contacten	16
- De vicieuze cirkel van extra diensten	16
- Sociale media	16
Interventies voor onderwijsorganisaties	17
- Voorbereiding hiërarchische omgeving	17
- Zelfstandig- & verantwoordelijkheid	17
Conclusie	18
Aanbevelingen	19
Bronnen	20

Jonge professionals spelen een belangrijke rol in het verminderen van het personeelstekort in de zorg. Jaarlijks stromen in Rotterdam-Rijnmond meer dan 6.000 nieuwe gemotiveerde zorgprofessionals de sector in. Deze jaarlijkse nieuwe aanwas is een welkome toevoeging op de ruim 90.000 medewerkers die de sector in onze regio telt. Toch blijkt dat 22% van deze nieuwe jonge medewerkers de zorgsector binnen 2 jaar weer verlaat. Zonde!

Om dit te veranderen is het belangrijk te weten wat er speelt. Daarom heeft deRotterdamseZorg onderzoek gedaan naar de vertrekredenen bij zorgmedewerkers onder de 25 jaar. Door focusgroepen en interviews is de input van 22 jonge zorgmedewerkers uit 8 verschillende zorgorganisaties opgehaald. Zij gaven ons een inkijkje in wat zij meemaakten. Ook gaven zij waardevolle verbeterpunten die we ons als zorg- en onderwijs(!) ter harte dienen te nemen. Willen we deze groep jonge medewerkers behouden dan is het belangrijk naar hen te luisteren en met hen mee te bewegen. Want zonder deze nieuwe groep redden we het niet. We hebben hun kennis en expertise hard nodig. Maar ook hun frisse blik en veranderkracht om samen de transitie van zorg vorm te kunnen geven.

We zijn enthousiast om dit adviesrapport met jullie te delen, gebaseerd op het onderzoek uitgevoerd door Daniëlle Kroon, trainee en onderzoeker bij deRotterdamseZorg. Het rapport werpt licht op wat jonge zorgprofessionals onder de 25 jaar nodig hebben in hun eerste jaren na diplomering. Dit is essentieel om deze jonge talenten binnen de zorgsector te behouden. Het rapport brengt de uitdagingen naar voren waarmee jonge zorgprofessionals te maken krijgen en biedt praktische aanbevelingen om deze aan te pakken.

De uitkomsten van het onderzoek worden ook in een podcast gedeeld. Daniëlle Kroon vertelt over haar inzichten en licht de resultaten en aanbevelingen vanuit het onderzoek toe.

Samen zetten we ons in voor een sterke en duurzame toekomst voor de zorgsector, waar jonge zorgprofessionals blijven en we met elkaar de zorg kunnen voortzetten.



**Luister naar de podcast
over de uitkomsten van
dit onderzoek.**

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de Rotterdamse Zorg om inzichten te verkrijgen in de behoeften van jonge zorgprofessionals onder de 25 jaar in hun eerste jaren na diplomering, met als doel de jonge zorgprofessional te behouden voor de zorg. De zorgsector ondervindt een uitstroom van jonge medewerkers, wat vanwege hun belangrijke rol in het arbeidspotentieel zorgwekkend is. Door middel van focusgroepen en interviews met 22 jonge zorgprofessionals is dit adviesrapport tot stand gekomen. In dit onderzoek kwam naar voren dat de belangrijkste redenen voor vertrek zijn: hoge werkdruk, beperkte contracten, gebrek aan doorgroei-mogelijkheden en lage salarissen. Jonge medewerkers hebben behoefte aan intensievere begeleiding, een ondersteunende werkomgeving, realistische verwachtingen en mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling. Begeleiding door ervaren collega's, gestructureerde inwerkprogramma's en tijd en ruimte om te 'landen' in de organisatie kunnen hun start in de zorg verbeteren. Zorgorganisaties kunnen bijdragen door persoonlijke begeleiding, flexibele en volledige contracten, regelmatige evaluaties en positieve communicatie via sociale media te bieden. Het onderzoek benadrukt de noodzaak van effectieve begeleiding en ondersteuning om jonge zorgprofessionals te behouden voor de zorg.

Op een rij:

Vertrekredenen

- Hoge werkdruk
- Beperkte contracten
- Gebrek aan doorgroeimogelijkheden
- Lage salarissen
- Imago van de zorg
- Verwachtingen

Concrete behoefte

- Intensieve begeleiding
- Een ondersteunende werkomgeving
- Realistische verwachtingen
- Mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling
- Begeleiding door ervaren collega's,
- Gestructureerde inwerkprogramma's
- Tijd en ruimte om te 'landen'
- Flexibele arbeidsvoorwaarden
- Positieve werkcultuur

Bijdrage zorg- en onderwijsorganisaties

- Persoonlijke begeleiding
- Regelmatige evaluaties
- Kunnen inspelen op behoefte qua contracten
- Positieve communicatie via sociale media
- Positieve werkcultuur

Inleiding

De zorgsector heeft te maken met een hoge uitstroom van medewerkers onder de 25 jaar. De uitstroom van zorgpersoneel jonger dan 25 jaar is in het eerste kwartaal van 2022 gestegen van 18% in 2021 naar 22% in de regio Rotterdam Rijnmond¹ (Facts & figures 2022, deRotterdamseZorg). Dit is zorgwekkend, omdat juist deze groep startende professionals een groot aandeel heeft in het arbeidspotentieel. Het is een belangrijke groep die een groot deel van de oplossing van het personeelstekort vormt. Hun vaardigheden en expertises zijn hard nodig en tegelijkertijd kan hun vernieuwende en frisse kijk bijdragen aan de transitie van zorg.

Om de uitstroom tegen te gaan, start deRotterdamseZorg in 2023 het programma "Sterke start: integratie onderwijs en zorg". Het doel van

het programma is het behouden van de jonge zorgprofessional. Hierbij wordt gekeken naar een integratie van onderwijs en zorg en het intensiveren van de begeleiding bij de start van de carrière van de jonge zorgprofessional. De verdere verkenning, onderzoek en uitwerking van het programma zal plaatsvinden in samenwerking met zorg- en onderwijsorganisaties. Door onderzoek te doen naar de ervaringen en vertekredenen van jonge professionals in de zorg kan beter worden vastgesteld welke acties nodig zijn om de jonge zorgprofessional te behouden. Daarom heeft het bestuur van deRotterdamseZorg opdracht gegeven voor dit onderzoek met als hoofdvraag: Hoe kunnen zorgprofessionals onder 25 jaar gesteund worden bij het starten en behouden van hun baan in de zorg?



Bron:

¹ [Facts & figures 10-2022 deRotterdamseZorg](#)

Andere onderzoeken

Er is al veel onderzoek gedaan naar het gedrag, de invloed en de vetrekredenen van jonge medewerkers. Ook is er veel geschreven over de jonge professionals. Onderstaand worden een aantal artikelen en onderzoeken uitgelicht. Zo publiceerde het Nivel onderzoeksresultaten waaruit blijkt dat jonge medewerkers vaker vertrekken omdat ze een gebrek aan ontwikkelmogelijkheden ervaren en problemen hebben met de planning en de gevraagde tijdsinzet. Ook zouden veel jonge mensen na twee jaar de zorgsector verlaten vanwege het lage salaris en de zware impact op hun sociale leven. Het opstellen van gepersonaliseerd beleid voor verschillende generaties en groepen werknemers kan aanzienlijke voordelen opleveren bij het voorkomen van uitstroom van personeel blijkt uit het onderzoek² (nivel, 2023).

Hugo de Koning (mede-oprichter van Young-Capital) deelt op MT/Sprout³ dat werkgevers zich misschien wel eens kunnen ergeren aan twintigers vanwege hun andere kijk op werk en de eisen die ze stellen, zoals hoge salarissen, werk-privébalans, diversiteit en duurzaamheidsbeleid. Wat hij beschrijft is dat de wereld is veranderd, dat de jonge medewerker van nu geen basisbeurs heeft ontvangen tijdens zijn/haar studie, dat het niet meer betaalbaar is om een huis te kopen, dat klimaatverandering centraal staat en dat jonge medewerkers twee jaar binnen hebben gezeten terwijl ze vol in ontwikkeling hadden moeten zijn. Het ziekteverzuim is hoog, maar niet alleen onder jongeren, het gedrag is wellicht een symptoom van de problemen waarmee wordt gekampt.

Uit onderzoek⁴ (Careerwise, 2020) blijkt dat jonge zorgmedewerkers energie krijgen van mensgericht samenwerken, waarin samenwerken en fijne relaties met collega's centraal staat. Ook het willen zien en begrijpen waarvoor ze iets moeten doen om samen dezelfde kant op te kunnen, en persoonlijke ontwikkeling zijn belangrijke factoren om hen te laten verbinden met de organisaties waarin ze werkzaam zijn. Deze groep werknemers loopt echter leeg op bureaucratie, top-down besluitvorming, protocollen en regels die als dwingend worden gebruikt, slecht leiderschap, onnodig vergaderen en een gesloten formele cultuur.

Er is veel uitval onder startende verpleegkundigen in de regio Rotterdam, vooral vanwege stress, moeite met rolaanpassing en het krijgen van een schok over wat het beroep echt inhoudt⁵ (SPRiNG-onderzoek). Er zijn een aantal goede voorbeelden in het land en de regio waarbij wordt gewerkt aan het uitdagen van de jonge zorgprofessional en het bevorderen van hun werkplezier om hen zo te behouden voor de zorg. Zo zijn er zorgorganisaties waar combinatiebanen zijn gecreëerd en projecten waarbij verpleegkundigen nadenken over de toekomst van hun vak. Een veilige leer- en werkomgeving, psychische/emotionele steun, realistische informatie over het beroep en perspectieven voor toekomstige carrièremogelijkheden zijn cruciaal voor startende verpleegkundigen om te blijven werken in de zorg. Vanuit de pilot voor het behoud van jong talent door de IZZ wordt positief gereageerd op de inzet van buddy's, zowel voor de nieuwe medewerker als ontwikkelingsmogelijkheid voor de buddy zelf.

Bron:

² [PhD, Nivel, 2023](#)

³ [MT/Sprout](#)

Bron:

⁴ [Careerwise, 2020](#)

⁵ [SPRiNG-onderzoek](#)

Over het onderzoek

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

HOOFDVRAAG

“Hoe kunnen zorgprofessionals onder 25 jaar gesteund worden bij het starten en behouden van hun baan in de zorg?”

Deelvragen:

1. *Wat zijn de belangrijkste redenen waarom zorgprofessionals onder 25 jaar de zorg verlaten?*
2. *Wat hebben zorgprofessionals onder 25 jaar nodig om de start van hun loopbaan goed te beginnen?*
3. *Welke interventies kunnen ingezet worden om zorgprofessionals onder 25 jaar te steunen bij het starten en het behouden voor de arbeidsmarkt zorg en welzijn?*
4. *Hoe kunnen zorgorganisaties bijdragen aan het steunen van jonge zorgprofessionals?*
5. *Wat is de rol van onderwijsorganisaties in het steunen van jonge zorgprofessionals? (Hebben jongeren iets gemist in de opleiding ter voorbereiding?)*

De deelvragen zijn opgesteld met een kwalitatieve onderzoeksmethode. Deze methoden zijn gericht op het verzamelen van subjectieve informatie en inzicht in de ervaringen, behoeften en meningen van de doelgroep zorgprofessionals (<25 jaar), geïnccludeerd Hbo-verpleegkundigen, Mbo-verpleegkundigen, verzorgenden-IG (mbo-niveau 3) en medewerkers social work. Het onderzoek vindt plaats binnen de Rotterdamse Zorg met de volgende branches: Ziekenhuizen, VVT (Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg), SRZ (Samenwerkende Rijnmond Ziekenhuizen) en GGZ (Geestelijke gezondheidzorg), GHZ (Gehandicapte Zorg) en Jeugdzorg. Het onderzoek vond plaats van april tot september 2023.

Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in hoe we zorgprofessionals onder de 25 jaar kunnen behouden voor de zorg. Dit om bij de start van het nieuwe programma Sterke Start onderbouwd keuzes te kunnen maken in activiteiten die opgezet worden voor het behoud van de jonge zorgprofessional.

Methode

Voor dit onderzoeksrapport zijn verschillende methoden gecombineerd om een diepgaand inzicht te krijgen in de uitstroom en/of behoud van jonge zorgprofessionals (<25 jaar). De methode omvat data-analyse van CBS-gegevens

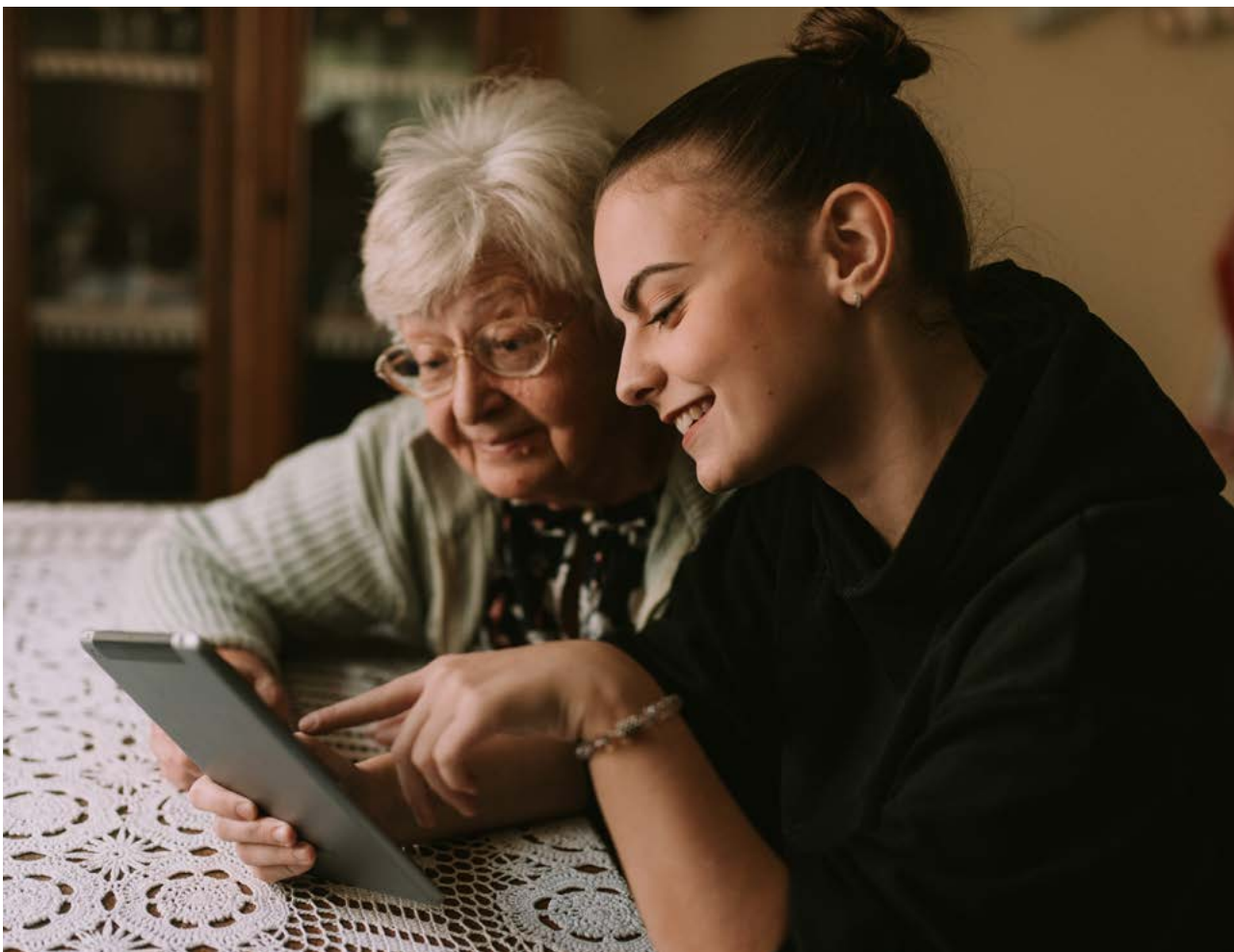
(Centraal Bureau voor de Statistiek), een literatuurstudie, evenals verdiepende interviews en focusgroepen.

Data-analyse CBS:

- Voor de data-analyse zijn CBS-gegevens over de arbeidsmarkt en uitstroom van jonge zorgprofessionals verzameld en geanalyseerd, om zo een breder perspectief te krijgen op de trends binnen de gehele sector.

Literatuurstudie:

- Een grondige literatuurstudie is uitgevoerd om inzicht te krijgen in bestaande projecten en onderzoeken binnen Nederland die zich



hebben gericht op het behoud en de uitstroom van jonge zorgprofessionals. Indien beschikbaar en relevant, worden ook internationale studies betrokken om bredere inzichten te verkrijgen.

Verdiepende interviews en focusgroepen:

- Verdiepende interviews zijn afgenomen met 22 deelnemers onder de 25 jaar werkzaam in de zorg. Deze interviews zijn uitgevoerd met deelnemers uit verschillende zorggebieden om een representatief beeld te verkrijgen van de diverse perspectieven en ervaringen. Een aantal van deze interviews vonden plaats in focusgroepen.

Steekproefgrootte en representativiteit:

- Voor de verdiepende interviews was het streven om minimaal 20 jonge zorgprofessionals (<25 jaar) te spreken. Deze steekproefgroot-

te is geselecteerd om voldoende diepgang te bieden in de resultaten en om patronen en trends te kunnen identificeren. Uiteindelijk zijn er 22 zorgprofessionals in het onderzoek geïnccludeerd.

- Om ervoor te zorgen dat het onderzoek representatief is, zijn deelnemers willekeurig geselecteerd uit verschillende branches en diverse organisaties binnen deze gebieden. Hierdoor ontstaat een evenredige vertegenwoordiging van de gevarieerde achtergronden en ervaringen van jonge zorgprofessionals in de zorgsector.
- Bij het selecteren van deelnemers is ook rekening gehouden met factoren zoals geslacht, werkervaring, opleidingsniveau en geografische locatie om een zo divers mogelijk beeld te krijgen.

Resultaten

In diverse focusgroepen zijn 22 jonge zorgmedewerkers uit 8 verschillende zorgorganisaties geïnterviewd. Wat zijn de belangrijkste redenen waarom zorgprofessionals onder 25 jaar de zorg verlaten? Waar lopen zij tegenaan? En wat kunnen zij de organisaties meegeven om ze wél te behouden voor de zorg? Lees hieronder in het kort per thema de belangrijkste punten.

Bevindingen

Keuze voor de zorg

Veel van de jonge zorgprofessionals die zijn gesproken, geven aan dat ze van jongs af aan al de wens hadden om in de zorg te werken. Ze genieten van het directe contact met mensen en het opbouwen van sterke banden met zowel patiënten als collega's. De gezellige sfeer op de werkvloer is voor hen van groot belang en draagt bij aan de aantrekkelijkheid van een loopbaan in de zorg. Het feit dat familieleden die ook in de zorg werkzaam waren enthousiast spraken over hun ervaringen, kwam herhaaldelijk naar voren als een belangrijke inspiratiebron voor de keuze van deze professionals voor een zorggerelateerde carrière. Bovendien benadrukten velen het bijzondere aspect van een beroep waarin je daadwerkelijk een positief verschil kunt maken in het leven van anderen.

Hoge werkdruk en stress

In gesprekken met zorgmedewerkers komt naar voren dat zij de uitdaging ervaren van een veel-

eisende werkomgeving. Voor jonge professionals in de zorg betekent dit onder andere een hoge werkbelasting met strakke deadlines en tijdsdruk, veel verantwoordelijkheid voor de zorg van patiënten, snel schakelen en multitasken tussen diverse taken en situaties, en het hoofd bieden aan personeelstekort dat leidt tot extra taken met minder ondersteuning. De onregelmatige diensten, nachtdiensten, weekendwerk en werken op feestdagen kunnen hun werk-privébalans verstoren, wat extra stress met zich mee kan brengen. Ondanks deze uitdagingen waarderen zorgprofessionals de kans om een hoog niveau van zorgvuldigheid te hanteren om de veiligheid van patiënten te waarborgen. Dit brengt weliswaar extra druk met zich mee, maar het benadrukt ook het belang van het leveren van kwalitatieve zorg.

Het personeelstekort in de zorgsector vergroot de werkdruk voor jonge medewerkers, die vaak meer taken moeten uitvoeren met minder ondersteuning. Dit vergroot hun verantwoordelijkheden en draagt bij aan een intensievere werklust. Het verschil in begeleiding tijdens stages en aan het begin van de loopbaan is opvallend groot. Direct na diplomering stappen jonge medewerkers vaak in als volwaardige professionals, maar ontvangen soms beperkte begeleiding. Hoewel sommigen de zelfstandigheid waarderen, ervaren anderen een gebrek aan begeleiding als uitdagend. Het benadrukken van persoonlijke begeleiding is hierbij cruciaal; elke jonge zorgprofessional verdient maatwerk en individuele ondersteuning.

Beperkte contracten

Uit het onderzoek blijkt dat het hebben van een beperkt (parttime) contract een beperkende factor is voor de jonge zorgprofessionals die gesproken zijn. Meerdere jonge zorgprofessionals hebben aangegeven graag meer uren te werken, maar contracten zijn vaak beperkt en er is geen mogelijkheid om uit te breiden.

Het verschil in begeleiding tijdens stages en aan het begin van de loopbaan is opvallend groot



Hierdoor zijn sommigen genoodzaakt er een tweede baan bij te hebben naast hun baan in de zorg. Bij anderen resulteerde dit zelfs in het overstappen naar een andere sector met andere arbeidsvoorwaarden.

Doorgroeimogelijkheden

De ambitie om snel door te groeien is een reden om naar een andere sector te vertrekken waar meer mogelijkheden zijn voor persoonlijke ontwikkeling en groei. Meerdere jonge zorgprofessionals geven aan weinig mogelijkheden te zien om door te groeien en vinden dat dit meer aangemoedigd mag worden. De jonge zorgprofessionals geven aan dat ze hun huidige werk niet de rest van hun leven willen blijven doen, maar dat ze graag uitgedaagd worden, neven-taken uitvoeren of doorgroeien naar een andere functie.

Salaris

Salaris speelt een cruciale rol bij de beslissing van een jonge zorgprofessional om in de zorg-

sector te blijven of elders te gaan werken. Ook is het een reden om te kiezen voor een ander soort dienstverband. Velen kiezen ervoor om te gaan detacheren, waarbij ze meer kunnen verdienen en bijvoorbeeld een leaseauto kunnen krijgen.

Imago

Interessant is ook de invloed van sociale media, waar jonge medewerkers geconfronteerd worden met berichten van anderen die financieel succesvol lijken te zijn zonder veel inspanning te leveren. Deze perceptie van snel en gemakkelijk geld verdienen kan demotiverend werken en jonge medewerkers doen overwegen om de zorgsector te verlaten waar het overwegend hard werken is. Sociale media kan juist positief ingezet worden om de zorg als aantrekkelijke sector om in te werken neer te zetten.

Daarnaast geven de jonge professionals aan last te hebben van het negatieve imago van de zorg. Het beeld heerst dat het zwaar werk is en dat



het niet goed betaalt. Dit belemmert sommigen enthousiast te vertellen op een verjaardag dat zij in de zorg werken. Het zou mooi zijn als de zorg weer positief op de kaart gezet wordt en als de maatschappij meer gaat zien hoe mooi het vak is, hoe belangrijk het werk is en hoe waardevol de contacten zijn. Dit zodat je ook als jonge zorgprofessional meer trots kan zijn als je vertelt dat je in de zorg werkt. Sociale media zouden hier onder andere bij kunnen ondersteunen, omdat daar veel jonge mensen worden bereikt.

Verwachtingen

Uit de focusgroepen kwam naar voren dat de jonge medewerkers niet altijd realistische verwachtingen van de zorg hadden. In hun opleiding wilden sommige studenten stagelopen in een bepaalde branche. De stageplaatsen in deze branche zijn populair en daarom kan niet elke student daar stagelopen. Hierdoor wisten de jonge zorgprofessionals niet goed wat ze konden verwachten op het moment dat zij gediplomeerd waren en wilde beginnen met een baan in die branche. Daarnaast bleek dat de zorg voor een aantal van de jonge zorgprofessionals

te hiërarchisch was en dat de sfeer niet op elke plek was zoals de jonge professionals hadden verwacht. Er werd benoemd dat het creëren van de juiste verwachtingen belangrijk is, omdat het bijdraagt aan het ontdekken welke branche bij je past en waar je als startende zorgprofessional gaat werken.

Wat hebben jonge zorgprofessionals nodig?

Realistische verwachtingen

Uit het onderzoek blijkt dat een goede start voor jonge medewerkers in de zorgsector begint bij het creëren van realistische verwachtingen en het bieden van een ondersteunende werkomgeving. Verkeerd verwachtingsmanagement kan een negatieve impact hebben op hun loopbaankeuzes en motivatie. Door open te communiceren over de drukte en uitdagingen van het werk, kunnen jonge zorgprofessionals zich beter voorbereiden en zich minder overweldigd voelen. Daarnaast is het goed om te kijken of in de opleiding toch de verschillende branches

gezien kunnen worden of te kijken dat de startende zorgprofessional nog in verschillende branches kan oriënteren. Op die manier kunnen jonge zorgprofessionals ontdekken welke branche het beste bij hun past, een betere keuze maken voor hun loopbaan en meer werkplezier ervaren.

Werkdrukvermindering

Jonge medewerkers geven aan dat de werkdruk als hoog wordt ervaren. Een lagere werkdruk zal dan ook leiden tot meer behoud van (jonge) zorgprofessionals. Denk daarbij het verminderen van de werkbelasting en tijdsdruk. Goede begeleiding bij het omgaan met deze hoge werkdruk en verantwoordelijkheden en ondersteuning bij vinden van de juiste werk-privé balans is dan ook noodzakelijk.

Positieve werkcultuur

Een andere essentiële factor om jonge zorgprofessionals goed te laten starten is de rol van collega's en de werkomgeving. Een goede klik met collega's en een ondersteunende werkom-

geving zijn van groot belang voor het werkplezier en het behoud van jonge medewerkers. Het stimuleren van een positieve en ondersteunende cultuur binnen het team kan ervoor zorgen dat jonge medewerkers zich gewaardeerd en betrokken voelen, wat hun motivatie vergroot. Ook werd benoemd dat het hebben van diverse teams met medewerkers van verschillende leeftijden door elkaar prettig is. Door te investeren in het opbouwen van sterke teamrelaties en een positieve werkomgeving kunnen zorgorganisaties jonge medewerkers aanmoedigen om te blijven en zich te ontwikkelen in de zorgsector. Daarnaast werd benoemd dat de jonge zorgprofessionals behoefte hebben aan een wederkerige relatie. Zij willen graag leren van de meer ervaren collega, maar zij kunnen de meer ervaren collega ook iets leren, denk aan bijvoorbeeld digitale vaardigheden. De wederkerige relatie waarbij van en met elkaar geleerd wordt werd benoemd als belangrijk om het leuk te hebben op je werk en daarmee te blijven werken in de zorg.



Interventies voor zorgorganisaties

Welke interventies kunnen ingezet worden om zorgprofessionals onder 25 jaar te steunen bij het starten en het behouden voor de arbeidsmarkt zorg en welzijn?

Goede begeleiding

Jonge zorgprofessionals benadrukken dat goede begeleiding essentieel is, vooral tijdens de overgang van onderwijs naar werk. Tijdens de opleiding worden ze nog intensief begeleid en zodra ze diplomeren valt dat helemaal weg. Ze vinden het belangrijk dat er oprechte en stabiele begeleiding is vanuit collega's bij het starten van een nieuwe baan en dat er een warme en ondersteunende werkomgeving is. Wanneer dit niet het geval is geven de jonge werknemers aan dat zij stress en ontevredenheid op het werk ervaren, wat in meerdere gevallen leidt tot vertrek of overwegen van vertrek van locatie of zelfs de zorgsector. Hierin wordt benoemd dat de eerste weken cruciaal zijn voor het behouden van een zorgmedewerker. Door tijd en energie te investeren in de begeleiding en ondersteuning van nieuwe medewerkers gedurende deze periode, kan een zelfverzekerde en gepassioneerde medewerker gecreëerd worden, die vele jaren met enthousiasme zal werken.

In de focusgroepen kwam naar voren dat jonge zorgprofessionals tevreden zijn als ze goed

zijn voorbereid door diverse stages en door intensieve begeleiding ontvangen van mede-verpleegkundigen. Helaas konden ze weinig voorbeelden noemen waar dit voorkwam, zij voelde zich overweldigd door de grote verantwoordelijkheid die ze moesten dragen. Daarbij voelden zij een gebrek aan begeleiding. Zo was er geen personeel beschikbaar om nieuwe collega's wegwijs te maken. Hoewel er vaak wel een aanspreekpunt beschikbaar was, was er een geen toegewijde 'buddy' die hen echt kon ondersteunen bij het leren van nieuwe vaardigheden. Het gebrek aan adequate begeleiding leidde tot gevoelens van onzekerheid bij meerdere jonge medewerkers, vooral wanneer zij nieuwe vaardigheden moesten aanleren. Dit gevoel van onzekerheid beïnvloedde hun ervaring in het werk negatief en werkte belemmerend voor hun professionele ontwikkeling. Daarnaast gaven vele jonge medewerkers aan dat ze te maken kregen met veel verschillende begeleiders. Het telkens weer moeten wennen en aanpassen aan een nieuwe begeleider kan uitdagend zijn en soms demotiverend werken. Het benadrukt de noodzaak voor zorgorganisaties om voldoende en stabiele ondersteuning en begeleiding te bieden aan jonge zorgprofessionals, zodat zij zich zelfverzekerder voelen en effectief kunnen groeien in hun rol.



Ideeën vanuit focusgroepen

Om de gewenste veranderingen in de begeleiding voor de toekomst te realiseren, noemden de deelnemers aan de focusgroepen de volgende suggesties:

- 1.** Een gestructureerd buddy-systeem kan worden geïmplementeerd, waarin nieuwe medewerkers worden gekoppeld aan ervaren collega's, wat hen laagdrempelig vragen laat stellen en zich beter ondersteund laat voelen tijdens hun inwerkperiode.
- 2.** Een uitgebreider inwerkprogramma, inclusief rondleidingen, procedures en essentiële vaardigheden, zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers goed voorbereid zijn op hun taken en verantwoordelijkheden.
- 3.** Zorgorganisaties kunnen ook investeren in een betere afstemming tussen opleiding en werkveld om nieuwe werknemers goed voorbereid de werkvloer op te laten gaan. Het bieden van voldoende tijd en ruimte aan nieuwe medewerkers om te wennen aan hun taken en verantwoordelijkheden bevordert hun comfort en groei in hun functie.
 - De kern van TAZ (Toekomstagenda Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn) punt 2.3.6 sluit hierop aan, betreft het bevorderen van doorlopende begeleiding voor nieuwe medewerkers in de zorgsector. Nieuwe medewerkers moeten de mogelijkheid krijgen om de begeleiding die ze tijdens hun stage vanuit hun opleiding hebben ontvangen, tot maximaal 1 jaar na diplomering door te laten lopen op de werkvloer. Hierdoor worden ze beter ondersteund tijdens hun inwerkperiode en kunnen ze hun professionele zeggenschap en autonomie vergroten.
- 4.** Een van de ideeën voorgesteld door jonge zorgprofessionals is de introductie van een 'junior' functie, waarbij er minder patiënten worden behandeld binnen dezelfde tijd. Hiermee krijgt de startende professional meer tijd en ruimte om zich het werk eigen te maken. Deze aanpak kan helpen om nieuwe medewerkers beter te laten landen, te leren en hun zelfvertrouwen op te bouwen. Daarnaast biedt het meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling in de beginjaren van hun carrière, en het creëert doorgroeimogelijkheden wanneer ze doorgroeien van junior naar volledig in functie.
- 5.** Als onderdeel van de begeleiding zouden ook regelmatige evaluaties belangrijk zijn. Deze evaluaties zouden wel maatwerk moeten zijn, want de jonge zorgprofessionals krijgen graag feedback en willen graag leren, maar anderzijds willen ze ook meedraaien en meetellen als een volwaardige zorgprofessional en collega. De evaluaties moeten niet het gevoel geven dat ze nog steeds student zijn en nog niet onderdeel zijn van het team.

Door te investeren in effectieve begeleiding en ondersteuning voor jonge medewerkers, kunnen zorgorganisaties hen beter voorbereiden op het werkveld en het behoud van gemotiveerde en tevreden medewerkers bevorderen. De organisaties moeten de begeleiding goed

faciliteren, door in het rooster tijd vrij te maken voor het begeleiden van de jonge zorgprofessional. Deze veranderingen bevorderen niet alleen het welzijn van de medewerkers, maar ook de kwaliteit van de zorg die wordt verleend aan patiënten.

Voorkom dat jong zorgpersoneel een tweede baan vervult buiten de sector, nu ze de tijd en energie graag inzetten in hun baan binnen de zorg

Grotere contacten

Zoals eerder genoemd, worden soms beperkte contracten aangeboden aan jonge medewerkers, ondanks het feit dat er een personeels tekort is en velen van hen graag 36 tot 40 uur zouden willen werken. Zij krijgen dan een contract aangeboden van bijvoorbeeld 28-32 uur zonder de mogelijkheid dit uit te breiden. Dit werkt demotiverend, vertellen de deelnemers in de focusgroepen. Als zorgorganisatie zou het goed zijn om het gesprek aan te gaan per individu. Op die manier kan gekeken worden waar de behoefte ligt en met elkaar besproken worden hoe de medewerker effectief ingezet kan worden. Voorkom dat jong zorgpersoneel een tweede baan vervult buiten de zorgsector, nu ze de tijd en energie graag inzetten in hun baan binnen de zorg.

De vicieuze cirkel van extra diensten

In een aantal focusgroepen kwam een ander fenomeen naar voren dat de vicieuze cirkel is genoemd. Het ontstaat doordat medewerkers met een groter contract, zoals een 36-uurs contract, vaak geen tijd meer hebben om extra diensten in te vullen. Dit terwijl er een extra vergoeding is gekoppeld aan het invullen van een extra dienst bovenop je reguliere contracturen. Hierdoor missen medewerkers met een fulltime contract de mogelijkheid om de extra beloning te ontvangen die gekoppeld is aan het invullen van extra diensten. In plaats daarvan blijven deze beloningen voornamelijk terechtkomen bij medewerkers met een 0-uren contract of een kleiner contract, omdat zij flexibeler zijn en

meer diensten kunnen oppakken. Dit maakt het aantrekkelijker om een kleiner contract te nemen. Vanwege de tekorten op de arbeidsmarkt zijn er immers genoeg diensten in te vullen en deze zijn vaak ook al ver van tevoren beschikbaar.

Deze vicieuze cirkel van extra diensten maakt het voor medewerkers steeds minder aantrekkelijk een groot contract te nemen en dus vaste diensten te draaien, waardoor er weer meer extra diensten beschikbaar zijn. Bovendien versterkt het de ongelijkheid in beloning. Voorbeelden werden zelfs genoemd waarbij medewerkers in contracturen teruggingen, daarna alsnog extra diensten draaiden en zo uiteindelijk een hoger salaris ontvingen. Dit resulteert dan weer in meer diensten die ingevallen moeten worden tegen extra tarief waardoor de zorg onnodig duurder wordt.

Sociale media

De deelnemers aan de focusgroepen zagen ook kansen als het gaat om het onderhouden en het creatief inzetten van sociale media door zorgorganisaties. Sociale media kan juist worden ingezet om de instroom en het behoud van personeel in de zorg te bevorderen. Hiervoor is het essentieel om meer van de mooie kanten van het vak te laten zien, zoals de warmte en menselijkheid in de zorg. Hoewel sociale media vaak een vertekend beeld geeft, is het belangrijk realistisch te blijven berichten over het werken in de zorg: "Ja, het is zwaar werk dat veel energie kost, maar het geeft ook heel veel voldoening en geluk omdat je echt belangrijk werk doet". Daarmee kunnen jonge mensen zien dat werken in de zorg een waardevolle en lonende keuze is. Informatieve en grappige filmpjes over de zorg kunnen jongeren stimuleren te kiezen voor een studie in die richting. Promotievideo's kunnen bijvoorbeeld laten zien hoe leuk en uitdagend het werk eigenlijk is. Het laten maken van berichten door jonge zorgmedewerkers over hun positieve ervaringen kan ook bijdragen aan het positieve beeld van het werken in de zorg.

Interventies voor onderwijsorganisaties

Ook na diplomering kunnen onderwijsorganisaties een waardevolle rol spelen in het ondersteunen van jonge zorgprofessionals door samen te werken met zorgorganisaties. Samen kunnen zij ervoor zorgen dat de startende zorgprofessionals beter kunnen omgaan met de uitdagingen van het werkveld en zich ontwikkelen als competente en zelfverzekerde zorgprofessionals.

Begeleiding

De onderwijsorganisaties zouden een belangrijke rol kunnen spelen in het steunen van jonge zorgprofessionals, vooral om ervoor te zorgen dat ze goed voorbereid en ondersteund zijn bij de overgang van onderwijs naar werk. Door hieromheen samen te werken met de zorgorganisaties, kan de overgang versoepeld worden. De jonge zorgprofessional zou graag meer intensieve begeleiding ontvangen in het begin van de loopbaan. Er is behoefte aan duidelijke richtlijnen en ondersteuning om de weg te vinden in het werkveld en zelfvertrouwen op te bouwen. Hier kan een rol voor het onderwijs liggen. Onderwijsorganisaties kunnen bijvoorbeeld begeleiding en ondersteuning bieden tijdens deze overgangsfase of tijdens de eerste 2 jaar na diplomering.

Voorbereiding hiërarchische omgeving

Daarnaast werd in het onderzoek aangegeven door de jonge zorgprofessionals dat onderwijsorganisaties hen beter hadden kunnen voorbereiden op de hiërarchische werkomgeving en de grote verantwoordelijkheden die ze tegenkomen. De jonge zorgprofessional geeft aan het pittig te vinden dat de werkomgeving soms hiërarchisch is.

Opbouwen zelfstandig- & verantwoordelijkheid

De jonge medewerkers geven in de focusgroepen aan dat het verschil tussen grotere zelfstandigheid die wordt verwacht tijdens de loopbaan, vergeleken met de zelfstandigheid tijdens stage, te groot is. Onderwijsorganisaties kunnen jonge zorgprofessionals helpen door hen voor te bereiden op deze grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Dit zou kunnen door de zelfstandigheid langzaam op te bouwen, zoals in de verpleegkundige vervolgoopleidingen en medische opleidingen wordt gedaan middels EPA's. Door de verantwoordelijkheden geleidelijk op te bouwen, verloopt dit proces naar zelfstandigheid en veel verantwoordelijkheid minder abrupt. Ook kan in de opleiding meer benadrukt worden welke verantwoordelijkheid er bij het vak hoort. Dit kan studenten bewuster maken van de omvang van hun verantwoordelijkheden en hen beter voorbereiden op de uitdagingen van het werken in de praktijk.

Conclusie

Antwoord hoofdvraag

“Hoe kunnen zorgprofessionals onder 25 jaar gesteund worden bij het starten en behouden van hun baan in de zorg?”

Jonge zorgprofessionals onder 25 jaar kunnen worden gesteund in hun start en behoud van een zorgbaan door intensieve en stabiele begeleiding, reële verwachtingen, flexibele contracten en een ondersteunende werkomgeving. Organisaties kunnen ondersteunen door te investeren in gestructureerde inwerkprogramma's, buddy-systemen en regelmatige evaluaties.

Daarnaast kan de invloed van sociale media positief worden benut om het vak aantrekkelijker te presenteren en het imago te versterken. Onderwijsorganisaties kunnen ook een impactvolle rol spelen door stages in verschillende werkvelden en voorbereiding op verantwoordelijkheden die bij het vak komen kijken. Een gecoördineerde aanpak zal jonge zorgprofessionals helpen groeien en bloeien in de zorgsector, wat de kwaliteit van zorg en arbeidsvoldoening ten goede komt.

10 aanbevelingen

Aanbevelingen gebaseerd op de onderzoeksresultaten, waarmee zorgorganisaties kunnen bijdragen aan de zachte landing en het behoud van de jonge medewerker:

- 1** Ontwikkel een gestructureerd buddy-systeem om nieuwe medewerkers intensieve begeleiding te bieden.
- 2** Bespreek individuele behoeften van jonge medewerkers met betrekking tot contracturen en overweeg flexibiliteit in contractaanbiedingen.
- 3** Maak gebruik van sociale media om positieve aspecten van het zorgvak te benadrukken en de waarde van een carrière in de zorgsector te tonen. (Investeer in een werknemer digital marketing)?
- 4** Bied een uitgebreid inwerkprogramma aan met duidelijke uitleg, training en de mogelijkheid om mee te kijken met ervaren collega's.
- 5** Stel regelmatige evaluaties (elke 2 maanden) en feedbacksessies in om de voortgang en ontwikkeling van jonge medewerkers te bespreken.
- 6** Creëer een positieve en ondersteunende werkcultuur door teamrelaties te versterken en te investeren in een goede werkomgeving.
- 7** Onderwijs- en zorgorganisaties kunnen gezamenlijk zorgen voor goede begeleiding en ondersteuning tijdens deze overgangsfase.
- 8** Stel stabiele begeleiding beschikbaar voor nieuwe medewerkers.
- 9** Onderzoek de mogelijkheden om het salaris te verhogen en flexibeler te zijn en aan te sluiten op de behoefte rondom de arbeidsvoorwaarden
- 10** Bied zoveel mogelijk verschillende stages aan naar vraag student, om realistische verwachtingen te bevorderen of zorg dat de ervaring in verschillende branches bij de start van de carrière opgedaan kunnen worden.

Door het implementeren van deze aanbevelingen kunnen regio's en organisaties jonge zorgprofessionals beter ondersteunen bij het starten en behouden van hun baan in de zorg. Dit zal niet alleen bijdragen aan het behoud van gemotiveerde medewerkers, maar ook de kwaliteit van zorg verbeteren en de sector in staat stellen te floreren.

Bronnen

deRotterdamseZorg (2022) **Facts & Figures 2022** (eerste kwartaal)

Compagnon, Intelligence Group (2022) **Arbeidsmarkt Zorg in Cijfers 2021/2022**

Skipr, Sytse Wilman (2023) **Leidinggevende is vaak de oorzaak voor uitstroom zorgpersoneel**

Skipr Redactie (2023) **Jonge ziekenhuismedewerkers haken af**

Nivel, Art van Schaaijk (2023) **Kenmerken van vertrekkende ... strategisch personeelsbeleid**

LinkedIn, Hugo de Koning (2023) **Werkgevers, stop met zeiken op Generatie Z**

Careerwise.nl, Matthijs Hamster (2020) **Millennials en werk**

Kenniscentrum Zorginnovatie, J. Kox, P. Roelofs, et al. (2020)
Uitval van studenten en startende verpleegkundigen: het SPRiNG onderzoek

Zorgvisie.nl, Bart Kiers (2022) **Zo weet het Radboudumc IC-verpleegkundige te behouden**

izz.nl, Irene van der Fels (2022) **Behoud jong zorgtalent**

Met dank aan deze organisaties:



CURAMARE



Beter voor elkaar



