

# transvorm

De kracht van verbinding



Inspiratiegids  
Actieprogramma  
Behoud  
Zorgprofessionals

# Inhoudsopgave

**3**

**Voorwoord – Jacomine Ravensbergen en Koen de Hond**  
Leren & versterken van elkaar

**4**

**Tijdljn**  
Samen werken aan behoud van zorgprofessionals

**6**

**Best practice**  
Jong ZGEM gelooft niet in generatiebeleid

**8**

**Onderzoek**  
Van zorgen over naar zorgen voor behoud

**11**

**Tips**  
Leerteam Onboarding over een goed begin

**12**

**Interview - Natasja Rietveld**  
Van startbekwaam naar vakbekwaam

**15**

**Regioteam VWS – Jessie Wagemakers**  
Behoud blijft op de agenda

**16**

**Best practice**  
Talent4Health voelt als thuisbasis voor jonge professionals

**17**

**Tips**  
Leren van collega's

**18**

**Psychologisch contract**  
Maak het verschil voor je medewerkers

**20**

**Werken met data**  
Meer inzicht in instroom en uitstroom

**21**

**Column - Annie Louwers**  
Van vergiet naar snelkookpan

**22**

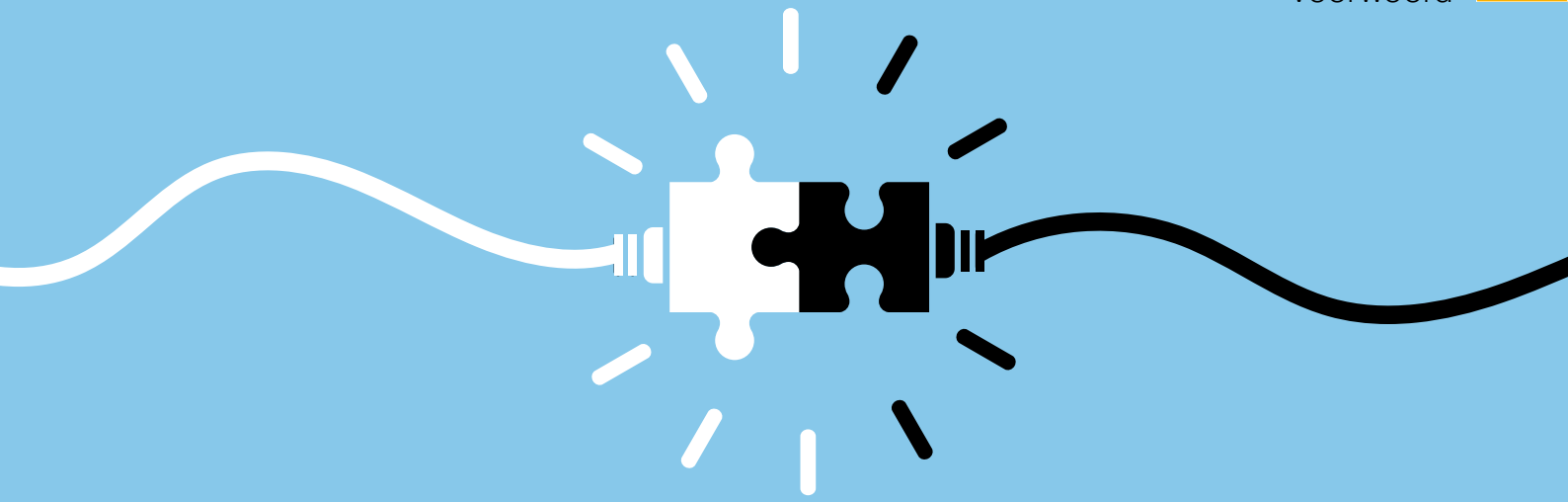
**Vooruitblik**  
Behoud medewerkers en vergroot hun werkgelek

**24**

**Tips**  
Lezen & luisteren

**25**

**Dankzij jullie**  
De deelnemers van het actieprogramma



# Leren & versterken van elkaar

Dit voorwoord is ons dankwoord voor iedereen die betrokken was bij het 'Actieprogramma Behoud Zorgprofessionals'. Jullie kwamen samen om te leren van elkaar. Samen het verschil te maken. Vanuit het besef dat zorg- en welzijnsprofessionals waardevol zijn en we hen moeten koesteren.

Het actieprogramma zag het daglicht tijdens de coronacrisis, bedoeld om er sterker uit te komen. Naast die daadwerkelijke actie, gaf het programma ook ruimte voor onderzoek en reflectie. Om te komen tot de beste methodes om zorgprofessionals te blijven binden en boeien. Soms met prachtige resultaten en soms met een schitterend maar toch net niet gelukt experiment. Ook dat hoort erbij.

Deelnemers noemden het programma leerzaam en gingen binnen hun eigen organisatie aan de slag met nieuwe methodieken. De resultaten zijn hiermee geborgd en daarom is het tijd om het actieprogramma af te sluiten.

In dit e-zine delen we kennis en ervaringen. Voor jou als (ex-)deelnemer en voor iedereen buiten de sector zorg en welzijn. Want ook voor hen zit er een schat aan informatie én inspiratie in deze 26 pagina's.

## We wensen je veel leesplezier toe!

Namens:

---

Stuurgroep Actieprogramma  
Behoud Zorgprofessionals,

Jacomine Ravensbergen  
Vicevoorzitter College van Bestuur  
Avans Hogeschool

Koen de Hond  
Directeur-bestuurder Transvorm

---



# Samen werken aan behoud van zorgprofessionals



Avans Hogeschool, Leden-collectief IZZ, Transvorm en VWS bundelen de krachten.

[Lees meer](#)

## 2021

17 mei 2021

Kick-off: 25 zorgorganisaties en onderwijsinstellingen in Noord-Brabant slaan de handen ineen.

Kijk en lees meer:  
[Video van de kick-off](#)  
[Artikel in Brabants Dagblad](#)

Voorjaar 2021

Elke deelnemer zet een actie uit, gericht op onboarding, professionele ontwikkeling of regie in eigen ontwikkeling. In leerteams worden de acties steeds concreter met behulp van een 0-meting.

Najaar 2021

Alle deelnemers en hun acties in beeld.

[Lees meer](#)







## Maart 2023

Op het Leernetwerkevent krijgen organisaties inzicht in actuele data, zelfleiderschap en hoe Reade professionals in de lead zet.

[Lees meer](#)

## Juli 2023

Alle deelnemers ontvangen een voortgangsrapportage. In een webinar lichten we de uitkomsten toe.

# 2022

## Januari 2022

Wat zijn de eerste resultaten van de acties?

[Lees meer](#)

## Juli 2022

We monitoren de impact van de acties. De deelnemers ontvangen de 1-meting.

# 2024

## Januari 2024

De opbrengsten en inzichten van ruim 2,5 jaar delen we in dit e-zine. En we kijken vooruit.



# Jong ZGEM: 'Jongeren willen gewoon lekker werken'



**Hoe voorkom je dat jonge, nieuwe medewerkers snel uitstromen? Dat is de vraag waar projectleider Maureen Cimmermans zich op richt met het project 'Jong ZGEM' bij Zorggroep Elde Maasduinen (ZGEM).**



Fotografie: Vere Maagdenberg

**Wat?**

Projectleider Maureen Cimmermans onderzocht met brainstormsessies en vragenlijsten hoe ze de verbinding met en tussen jonge medewerkers (16 – 30 jaar) kan versterken. Ze toetste verschillende initiatieven bij de jongeren: een teamindeling met alleen maar jongeren, een speciaal online platform om informatie op te zoeken en vragen te stellen, of een vaste gespreksdialoog, met andere jongeren of met een bestuurder.

**Wow!**

Maureen merkt op dat jongeren juist geen behoefte hebben aan een speciale behandeling. "Je kunt allerlei initiatieven bedenken, maar ik merkte dat ze daar niet warm van werden. Leuk werk, in een leuk team, en goede begeleiding: dat is wat ze willen.

Ze willen gewoon meedoen met de organisatie."

Daarnaast geven jongeren aan dat ze graag meer tijd willen besteden aan de cliënt en de familie. "Dat is de reden waarom ze voor de zorg kiezen", vertelt Maureen. Door de werkdruk is daar minder tijd voor dan de jongeren zouden willen. "Dit probleem speelt natuurlijk in de hele zorg, maar het is wel de reden waarom veel jongeren de sector weer verlaten. Met het project 'Samenzorg' betrekken we familieleden bij de zorg. Door familie te laten helpen met lichte zorgtaken, is er meer tijd voor de cliënt."

Opvallend is dat jongeren vooral via opleidingen of mond-tot-mondreclame bij ZGEM terecht komen. Online kanalen zoals LinkedIn, TikTok of Instagram worden weinig genoemd. "Om hier verder op in te spelen,

willen we jonge medewerkers meer betrekken bij het aantrekken van nieuwe medewerkers. We nemen ze bijvoorbeeld mee naar open dagen van opleidingen, zodat ze daar zelf hun ervaringen kunnen delen. Een win-win-situatie, want dat zorgt gelijk voor meer werkplezier."

**Tip!**

"Wij geloven niet in een generatiebeleid. Kijk niet naar generaties, maar naar leeftijd", zegt Maureen. "Het idee dat de jongere generatie mondiger is en zich daarom wel redt, klopt niet. Jongeren komen net van school en starten met hun eerste baan, vaak nog wat onzeker. Ze hebben juist behoefte aan aandacht en begeleiding. De vijftigers van nu hadden dezelfde uitdagingen toen zij zelf twintig waren. Deze uitdagingen zijn dus meer leeftijdsgebonden dan generatiegebonden."

# Van zorgen over naar zorgen voor behoud

**De vraag hoe zorgorganisaties zorg- en welzijnsprofessionals behouden speelt ook buiten Nederland. Dat blijkt uit de talloze internationale wetenschappelijke onderzoeken over dit onderwerp. Wij delen de highlights en geven aanbevelingen.**



### **Hoge intentie tot vertrek goede voorspeller van daadwerkelijk vertrek**

De meeste onderzoeken gaan over de intentie tot vertrek. Want een hoge intentie tot vertrek is een belangrijke voorspeller van daadwerkelijk vertrek. Voor een zorgorganisatie is het belangrijk om te weten welke factoren van invloed zijn op die intentie tot vertrek. Want dat zijn gelijk ook de aanknopingspunten waarmee je mensen behoudt.

### **Verband tussen leeftijd en intentie tot vertrek**

De intentie tot vertrek bij jongeren is hoog. Niet gek, want als je jong bent, ben je nog op zoek naar een passende werkomgeving. Jonge mensen hebben steun en begeleiding nodig om te groeien in hun professionele rol. Ervaren professionals zijn gewend aan hun werkomgeving en weten beter om te gaan met werkomstandigheden. Zij hebben dan ook een lagere intentie om de organisatie te verlaten.

## Push- & pullfactoren

**Welke factoren bepalen of medewerkers blijven of vertrekken? 345 verschillende onderzoeken onder artsen en verpleegkundigen leiden tot onderstaande lijst.**



### **Pushfactoren: Wat duwt medewerkers weg?**

- Ontevredenheid met het werk (inhoud en/of werkomstandigheden)
- Taken uitvoeren die niet bij de functie horen
- Het werk is stressvol
- Symptomen van burn-out, gebrek aan energie
- Gebrek aan goede secundaire arbeidsvoorwaarden
- Gebrek aan werkinhoudelijke uitdaging
- Beperkte loopbaanmogelijkheden
- Ervaren van een gebrek aan competentie
- Onregelmatige en bereikbaarheidsdiensten draaien
- Lage kwaliteit zorg en hoog sterftecijfer
- Slechte werk-privébalans
- Sociale conflicten
- Paternalistisch leiderschap
- Gebrek aan beslissingsbevoegdheid

### **Pullfactoren: Wat maakt dat medewerkers blijven?**

- Tevredenheid met het werk (inhoud en/of werkomstandigheden)
- Mogelijkheid om verpleegkundige kerntaken uit te voeren
- Bevlogenheid (werken met plezier, energie en toewijding)
- Autonomie
- Afwisselend werk
- Goed salaris
- Goede opleidingsmogelijkheden
- Positieve carrière-ervaringen
- Flexibiliteit in planning
- Lage administratieve last
- Voldoende collega's om het werk te doen
- Goede werk-privébalans
- Sociale steun door collega's en leidinggevenden
- Goede relaties en communicatie op de werkvloer
- Organisatiecultuur met respect en wederkerigheid
- Authentiek en ethisch leiderschap
- Verticaal vertrouwen en sociale steun door leidinggevenden
- Verpleegkundig leiderschap tonen: positieve invloed uitoefenen op de kwaliteit van patiëntenzorg en de richting van de zorgorganisatie
- Parttime werken mogelijk

### Motieven om te vertrekken

Naast kwantitatief onderzoek werd er ook kwalitatief onderzoek gedaan naar redenen om te vertrekken. Verpleegkundigen geven de volgende vertrekmotieven aan:

#### + Uitdagingen in het werk

Denk hierbij aan te weinig personeel, inflexibele roosters, veel verschillende diensten, en weinig tijd voor patiënten.

Naast de ervaren werkdruk, geven medewerkers als belangrijke redenen voor vertrek aan dat het werk veeleisend en emotioneel zwaar is; dat zij zich te vaak geconfronteerd zien met ethische dilemma's.

#### + Realiteit van het werk als zorgprofessional is anders dan gedacht

Dit ervaren vooral net afgestudeerde zorgprofessionals. Zij hebben soms - door andere maatschappelijke beeldvorming - verkeerde verwachtingen over het werk in de zorg.

#### + Emotioneel zwaar werk

Jonge medewerkers vinden dat zij veel verantwoordelijkheid dragen, zonder back-up van ervaren collega's. Dit is een belangrijke reden voor uitstroom.

#### + Onprettige organisatiecultuur

Er is bijvoorbeeld sprake van pestgedrag, een onveilige werkomgeving of een sterke hiërarchie.

## Aanbevelingen

### Gezonde werkomgeving

Zorg voor voldoende personeel, goede roosters en de juiste skillmix. Betrek verpleegkundigen bij het bedenken en uitvoeren van oplossingen voor een gezonde werkomgeving. Een voorbeeld is het programma [Vernieuwend Werken in de Zorg](#).

### Verlaag mentale belasting

Zorg voor structurele ondersteuning en aandacht voor mentale gezondheid. Denk hierbij aan de mogelijkheden om met collega's te praten, peersupport en/of individuele psychologische ondersteuning. Pak ook factoren in het werk aan die bijdragen aan een hoge werkdruk, zoals onnodige administratie. En zorg dat zorg-

professionals over voldoende hulpbronnen beschikken om met de eisen van het werk om te kunnen gaan. Ook online zijn er verschillende hulpmiddelen beschikbaar. Voorbeelden vind je [hier](#).

### Verwachtingen managen en empowerment

Manage verwachtingen tijdens en na de opleiding. Hierdoor is de overgang minder groot. Zet ook tijdens de opleiding al in op klinische en leiderschapsvaardigheden. Ondersteun studenten die net starten, bijvoorbeeld door de inzet van mentoren. Empower hen door een goed onboardingsprogramma en een gedegen inwerkperiode. Meer weten?

Je leest erover in het whitepaper ['Lekker in je vel vanaf je stage'](#) van De Wever.

### Inzetten op verpleegkundig leiderschap

Verpleegkundig leiderschap geeft professionals een stevige positie in de hiërarchische cultuur van de zorginstelling en vergroot de betrokkenheid van medewerkers. Laat verpleegkundigen daarom meedenken en invloed uitoefenen op de kwaliteit van patiëntenzorg én de richting van de zorgorganisatie. Het vergroot het werkplezier en de betrokkenheid. Het Actieplan Zeggenschap helpt je op weg met [praktische kennisclips](#).

Bronnen:

Bahlman-van Ooijen, W., Malfait, S., Huisman-de Waal, G., & Hafsteinsdóttir, T. B. (2023). Nurses' motivations to leave the nursing profession: A qualitative meta-aggregation. *Journal of Advanced Nursing*.  
De Vries, N., Boone, A., Godderis, L., Bouman, J., Szemik, S., Matranga, D., & de Winter, P. (2023) The Race to Retain Healthcare Workers: A Systematic Review on Factors that Impact Retention of Nurses and Physicians in Hospitals. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*; 60.



# Tips

## van het leerteam Onboarding

**Een goed begin is het halve werk. Daarom gingen organisaties in het leerteam Onboarding gedreven aan de slag. We schetsen de uitkomsten en delen tips van deelnemers.**

### De onboarding-app van Bravis Ziekenhuis

Na het arbeidsvoorwaardengesprek heeft de nieuwe medewerker een jaar toegang tot de onboarding-app met nuttige informatie over systemen, tips voor de eerste weken en handige telefoonnummers. De medewerker kan 24/7 informatie opzoeken en heeft dus zelf de regie. Gezamenlijke welkomstbijeenkomsten zijn hierdoor niet meer nodig. De app krijgt maar liefst een 8,8 van medewerkers.

#### “App met zorg introduceren”

Jessica Aerts-van Ostaijen, HR-adviseur van Bravis Ziekenhuis: “Neem voldoende tijd voor de implementatie van de app, zodat leidinggevenden er gemakkelijk mee kunnen werken. Zij moeten weten wat er in de app staat en het gebruik ervan stimuleren. Het vullen van de app helpt ook om afspraken over onboarding organisatiebreed vast te leggen. Een app is vanwege de investering niet voor iedere organisatie weggelegd, maak daarom een duidelijke businesscase die de investering afzet tegen klassikale introductie. En neem hierbij zaken als verlet, inzet van trainers, locaties en organisatiekosten mee.”



### Recruitment vanuit verbinding voor ouderenzorgorganisatie De Wever

Elke maand nemen zo'n vijftig nieuwe medewerkers deel aan een 'Warm Wever Welkom-bijeenkomst' op locatie. Ook krijgen ze steun van een buddy, een collega uit het team. In het 'Verwonderboekje' noteren ze hun bevindingen, waardoor De Wever feedback krijgt en gericht optimaliseert.

#### “Buddy's begeleiden”

Willem de Beer, corporate recruiter bij De Wever: “Haal de vrijblijvendheid van introductiebijeenkomsten af en leg ze in het rooster vast. En buddy's zijn belangrijk, maar vragen om begeleiding en aandacht vanuit HR. Bedenk dus van tevoren hoe je dit in de praktijk regelt. Ten slotte: heb aandacht voor de digitale vaardigheden van nieuwe mensen, niet iedereen heeft hetzelfde vertrekpunt.”

### Efficiënt onboorden bij thuiszorgorganisatie Actief Zorg

Met honderd nieuwe collega's per maand is een efficiënte onboarding een must. 'Welkom bij Actief Zorg' is de digitale introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers. Die vorm past ook het best bij de omvang van het werkgebied.

#### “Goed plannen”

Esther Leidner, adviseur werving & selectie bij Actief Zorg tip: “Plan de introductiebijeenkomst al voor de eerste werkdag bij de nieuwe medewerker in de agenda.”





# Onderzoek geeft inzicht Van startbekwaam naar vakbekwaam

**Daar sta je dan, als net-afgestudeerd verpleegkundige. Met een diploma én een contract. Klaar voor de toekomst. Hoe gaat een beginnend professional op een vloeiende manier van startbekwaam naar vakbekwaam? Het staat centraal in het onderzoek van Natasja Rietveld, docent en onderzoeker aan de Hogeschool Rotterdam.**



“Een zachte landing met goede begeleiding vergroot de duurzame inzetbaarheid en verkleint de kans op mentale overbelasting en uitstroom”, vertelt Natasja. In haar onderzoek combineert ze twee beroepsgroepen; politiemensen en zorgverleners. “Beide zijn essentieel voor onze samenleving, bij beide is sprake van een groot tekort én complexe werksituaties. Deze groepen in samenhang onderzoeken, geeft de twee branches nieuwe inzichten.”

### **Gezien en gehoord voelen**

Natasja sprak met net-afgestudeerde zorgprofessionals en met HR-adviseurs en senior verpleegkundigen van onder meer deelnemers aan het ‘Actieprogramma Behoud Zorgprofessionals’ zoals het Amphia Ziekenhuis en thuiszorgorganisatie Thebe. Ook zette ze een online vragenlijst in voor extra verdieping. Wat opviel? “Hoe belangrijk een veilig leerklimaat is. Dat je je als jonge verpleegkundige gesteund, gehoord en gezien voelt. Dat je mag leren en daar ruimte voor krijgt.

Durft te vragen om uitleg en dat fouten maken erbij hoort.” Ze erkent dat het voor de hand ligt. “Toch zie ik dat een op persoonlijke behoeften afgestemd ontwikkelpad vaak niet geboden wordt.”

### **Begeleidingsmoe**

Ze realiseert zich dat het in deze tijden van krapte een lastige boodschap is. “Want vind als zorgteam maar eens tijd voor die persoonlijke aandacht. Voor maatwerk. Ik hoor de geluiden over begeleidingsmoeheid van zorgmedewerkers die wéér iemand moeten inwerken. Dat begrijp ik, maar het is essentieel.”

### **Behoud door ontwikkeling, groei en specialisatie**

Ook bij behoud en ontwikkeling hebben de politie en de zorg overeenkomsten. “Bij beide is verlagen van de werkdruk en bieden van ontwikkel- en door-groeimogelijkheden belangrijk, net als de mogelijkheid om te specialiseren. Als dat kan, verkleint dat de kans op uitstroom.”



“Het is belangrijk dat net-afgestudeerden ook zelf goed weten wat ze nodig hebben om te groeien”

#### **Wie wil je zijn?**

In die ontwikkeling en groei zijn de organisatie én de startend medewerker aan zet. “Het is belangrijk dat net-afgestudeerden ook zelf goed weten wat ze nodig hebben om te groeien”, ontdekte Natasja. “Welke professional ze willen zijn, wat hun kracht is en wat de leerpunten zijn. Als ze dat scherp hebben, kunnen ze gerichte begeleiding vragen aan hun teamgenoten en zich op een individuele, duurzame manier ontwikkelen.” Iets waar op opleidingen ook aandacht voor mag zijn en waar zorginstellingen en -opleidingen in moeten samenwerken, vindt Natasja.

#### **Onderzoek de effecten**

Natasja pleit voor meer onderzoek naar effecten van bestaande programma's voor jonge verpleegkundigen. “Dus niet alleen aandacht voor de ontwikkeling van inwerk- en ontwikkelprogramma's, maar mensen volgen in hun loopbaan om de effecten over de langere termijn te meten. Dan kun je beoordelen of een programma wat toevoegt.” Niet iedere organisatie hoeft zelf het wiel uit te

vinden. “In het Jeroen Bosch Ziekenhuis gaan medewerkers bijvoorbeeld op loopbaanreis, waarbij verpleegkundigen kunnen switchen tussen afdelingen en zelf de regie hebben over hun loopbaan en de gewenste verdieping. Dat programma is prima op andere plekken inzetbaar, zowel binnen als buiten de zorg.”

#### **Duurzaam, veilig en persoonlijk**

Het onderzoek is nog niet klaar, Natasja verwerkt momenteel de resultaten. Maar de grote lijn tekent zich wel al af. “Het is belangrijk om ondanks de krapte en de drukte tijd te maken om de startende zorgprofessional op een duurzame, veilige en persoonlijke manier te begeleiden van startbekwaam naar vakbekwaam.”

---

Het onderzoeksrapport is vanaf voorjaar 2024 opvraagbaar bij Kenniscentrum Zorginnovatie van de Hogeschool Rotterdam. En via [deze link](#).

---

# Behoud zorgmedewerkers blijft op de agenda bij VWS

Het 'Actieprogramma Behoud Zorgprofessionals' is ontstaan in samenwerking met het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Het behoud van zorgprofessionals was én blijft een cruciaal thema. We gaan door met investeren in goed werkgeverschap, werkplezier en voldoende zeggenschap en professionele autonomie voor zorgprofessionals. Zodat de zorg een fijne plek is en blijft om te werken. Die thema's komen terug in het landelijke programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg (TAZ), dat is ontwikkeld door het ministerie van VWS, samen met vele partijen in zorg, welzijn en onderwijs.

Langs drie lijnen werken de betrokken partijen aan oplossingen voor de arbeidsmarktproblematiek: sociale en technologische innovatie, behoud en leren en ontwikkelen. We ondersteunen de verdere beweging naar goed werkgeverschap en een leven lang ontwikkelen; een proces naar anders werken. Parallel daaraan werkt VWS aan een meerjarenplan om de zeggenschap van zorgmedewerkers te bevorderen.

Zeggenschap loopt daarmee als een rode draad door het TAZ-programma.

Laten we ons samen sterk maken voor een sector waarin zorgprofessionals met plezier werken en blijven werken. Een opdracht aan iedereen die bij zorg en welzijn betrokken is. Zoals minister Helder aangeeft: "Een transitie, zoals die geldt voor de arbeidsmarkt en dus ook voor de doelstellingen zoals in het programma TAZ omschreven, kost tijd en kunnen we als overheid niet alleen. Dit is een opdracht voor ons allen, waarin we echt samen moeten optrekken."

---

Jessie Wagemakers  
Regio-adviseur arbeidsmarkt  
Zorg en Welzijn, VWS

---



# Talent4Health: een vertrouwde thuisbasis voor jonge zorgprofessionals

**Talent4Health richt zich op het behoud van hbo-v-afgestudeerden. In vijf masterclasses leren deelnemers over onderwerpen uit het werkveld, zoals technologie en leiderschap.**



Tineke (links) en Yvonne.

## Wat?

Talent4Health helpt recent afgestudeerden hun plek in het zorgwerkveld te vinden. Yvonne Cuijpers, docent Management in Zorg en Welzijn (MIZ) bij Fontys, legt uit: “We willen een vertrouwde thuisbasis creëren voor zorgprofessionals die op zoek zijn naar groei, ontwikkeling en verbinding. Talent4Health is niet alleen een plek om kennis op te doen, maar vooral een stek om verbinding te maken. Ook als mensen twijfelen over hun werk, bieden we een omgeving waar ze zich kunnen oriënteren op andere plekken in de zorg.”

## Wow!

De eerste masterclass in oktober 2023 ging over samen zorg – het betrekken van de familie bij de zorg – en technologie. Hoe speel je hierop in, hoe pak je de regie en wanneer pak je die juist niet? Tineke van Lieshout, docent verpleegkunde bij Fontys, vertelt: “De deelnemers gaven aan dat ze het soms lastig vinden om hun

positie in het team te vinden. Door met elkaar in gesprek te gaan en ervaringen uit te wisselen, ontstond verbinding.”

De masterclass werd dan ook positief ontvangen. “De deelnemers gaven aan dat ze het fijn vonden om te praten met gelijkgestemden”, vervolgt Tineke. “Ze ontdekten dat dezelfde thema’s spelen in diverse werkvelden. En dat iedereen hier op een andere manier mee omgaat.

Dat zorgde voor veel herkenning en inspiratie. Ze leren van elkaar en bouwen tegelijkertijd aan een netwerk, beide heel waardevol.”

## Tip!

Ondanks de korte wervingstijd meldden zich toch 27 deelnemers aan. “De interesse en behoefte onder nieuwe zorgprofessionals is er zeker. Als het aantal aanmeldingen tegenvalt, zoek dan naar een andere manier om deelnemers te werven,” zegt Yvonne.

“Het is ook belangrijk om het project laagdrempelig te houden”, tipt Tineke. “De deelnemers hebben net vier jaar gestudeerd, dus we hebben benadrukt dat ze niets hoeven te brengen, alleen maar halen. Deelname is gratis en niet alleen voor Fontys alumni, maar voor iedereen. We proberen ervoor te zorgen dat werkgevers het faciliteren in uren. Het mes snijdt aan twee kanten: werkgevers hebben er natuurlijk ook baat bij om zorgprofessionals te behouden. Talent4Health helpt jonge professionals om te landen en geeft hun groei een zetje. Een cruciale factor in groei én behoud.”

---

Wil je meer weten of wil je deelnemen? Instroom is mogelijk in de maanden maart en oktober. Voor meer informatie mail naar [talent4health@fontys.nl](mailto:talent4health@fontys.nl).

---



Maak het nieuwe medewerkers zo makkelijk mogelijk om kennis over de organisatie en over de inhoud van hun werk te vinden.

**Willem de Beer, De Wever**

Laat medewerkers kiezen op welke manier ze het jaargesprek willen voeren. Bij het ETZ werken we aan een nieuwe vorm: Het Goede Gesprek - de ETZ Fit Dialoog. Medewerkers kiezen uit drie varianten: de Werk als Waarde-dialoog, een stellingenvariant en een spelvariant.

**Paul Bakker, ETZ**



Beleg de coördinatie van een project in een kleinere groep. Daardoor is het lijntje naar de deelnemers korter. En zorg voor een behapbare, laagdrempelige vorm, in plaats van een traject van 1,5 tot 2 jaar.

**Yvonne Cuijpers en  
Tineke van Lieshout, Fontys**

Laat leerlingen en stagiaires anderen op de werkvloer besmetten met hun lerende en onderzoekende houding. Nieuwsgierigheid leidt tot onverwachte ideeën en oplossingen. Geef daar ruimte aan.

**Erna Boeijen, Koning Willem I College**

Behoud is niet uitsluitend iets van HR. Juist als verzorgende of verpleegkundige heb je er last van als een collega het binnen twee jaar voor gezien houdt. Werkplezier heeft vooral te maken met de samenwerking met directe collega's. Dus ook als team heb je een verantwoordelijkheid om nieuwe mensen binnenboord te houden.

**Ferry Nagel, Kennisland**

Deel verhalen van medewerkers om jongeren te werven.

Werk als regio samen om mensen te werven en op de best passende plek te krijgen en te houden.

**Esther Leidner, Actief Zorg**

Haal input op bij de werkvloer. Je kunt als HR hele mooi ideeën hebben, maar het is belangrijk om te toetsen of daar wel behoefte aan is.

**Maureen Cimmermans,  
Zorggroep Elde Maasduinen**



# Investeer in je psychologische contracten en maak het verschil voor je medewerkers

Het aantrekken en behouden van zorgprofessionals is belangrijker dan ooit. Maar als werkgever in de zorg heb je niet veel ruimte om onderscheidend te zijn in de reguliere arbeidsvoorwaarden. Gelukkig zijn er genoeg andere manieren waarop je het verschil kan maken en je de band met je medewerkers versterkt. **Het resultaat? Tevreden en blij medewerkers. En minder uitstroom.**



Een psychologisch contract gaat over de relatie tussen de werkgever en de werknemer. Het zijn de verwachtingen die werkgever en werknemer van elkaar hebben. Het gaat dan niet om expliciete verwachtingen over salaris en aantal uren, want die staan in een formeel contract. Een psychologisch contract gaat juist om verwachtingen als ontwikkelingsmogelijkheden, werksfeer en waardering.

### Vijf tips voor een goede psychologische relatie

Het is belangrijk dat de verwachtingen van werknemers realistisch zijn én kunnen worden waargemaakt. Wat die verwachtingen precies zijn, heb je voor een groot deel gelukkig zelf in de hand.

#### + Beloof geen gouden bergen

Het begint al in het eerste gesprek: wees realistisch en doe sollicitanten alléén beloften die waargemaakt kunnen worden.

#### + Blijf in gesprek met elkaar

Zorg dat je weet wat er speelt onder je werknemers en spreek verwachtingen regelmatig naar elkaar uit, in een kwartaalgesprek bijvoorbeeld. Als je hier open en transparant in bent, ontstaan er minder snel onrealistische verwachtingen.

#### + Luister naar je werknemers

Wat inspireert en motiveert hen? Maar ook: wat ontmoedigt en demotiveert hen? Neem de inbreng van je mensen serieus en doe er ook iets mee. Zijn de verwachtingen onrealistisch? Ga dan in gesprek met je medewerkers en leg uit waarom ze niet realistisch zijn.

#### + Communiceer goed en duidelijk

Op sommige gebeurtenissen heb je geen invloed. Hoe je daar intern over communiceert wél. Tijdens corona bijvoorbeeld stonden veel zorgorganisaties plots extra onder druk. In dit soort gevallen is het belangrijk om werknemers mee te nemen in wat er speelt en hen zover mogelijk te betrekken bij beslissingen. Dat voorkomt onrust.

#### + Speel in op de verschillen in wensen en behoeften

Jonge werknemers hechten over het algemeen veel waarde aan goede arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden. Oudere werknemers daarentegen vinden vaak andere dingen weer belangrijk. Een psychologisch contract is maatwerk.

### Toch contractbreuk? Zo ga je ermee om

Komen wederzijdse verwachtingen toch niet overeen? Dan kan er een 'psychologische contractbreuk' ontstaan. Grijp je niet in, dan kan dit leiden tot uitstroom van een medewerker. Contractbreuk zelf kun je niet altijd voorkomen; het kan altijd en overal gebeuren. Wél is het zaak om die breuk te herstellen. Onderzoek wat er speelt. Welke verwachtingen worden niet waargemaakt? Ga in gesprek en zoek samen naar een oplossing. Wees zo concreet mogelijk: zo en zo gaan we het oplossen en dat doen we binnen die termijn.

---

Wil je hier meer over weten of heb je een concrete vraag? Monique Veld ([m.veld@transvorm.org](mailto:m.veld@transvorm.org)), beleidsadviseur en arbeidsmarkt-onderzoeker bij Transvorm, helpt je graag verder.

---

Dit verhaal is eerder gepubliceerd in Transvorm Magazine.



# Datagedreven werken aan behoud

## Zo krijg je meer inzicht in instroom en uitstroom

**Binnen het Actieprogramma Behoud Zorgprofessionals keken we naar de cijfers van mensen die de zorg instromen en verlaten. Dit helpt ons om te begrijpen wat we kunnen verbeteren om zorgprofessionals te behouden. Wil jij zelf ook meer datagedreven werken aan behoud? Laat je inspireren door deze tips.**

### + In- en uitstroomcijfers

Bekijk regelmatig de in- en uitstroomcijfers van je organisatie. Die zijn op te vragen bij je eigen organisatie of te raadplegen via het HR-data-portaal van het Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW).

### + Volg trends en ontwikkelingen over een langere tijd

Als je over een langere periode naar de cijfers kijkt, ontdek je patronen en kun je mogelijk verbanden leggen.

### + Bekijk verschillende categorieën

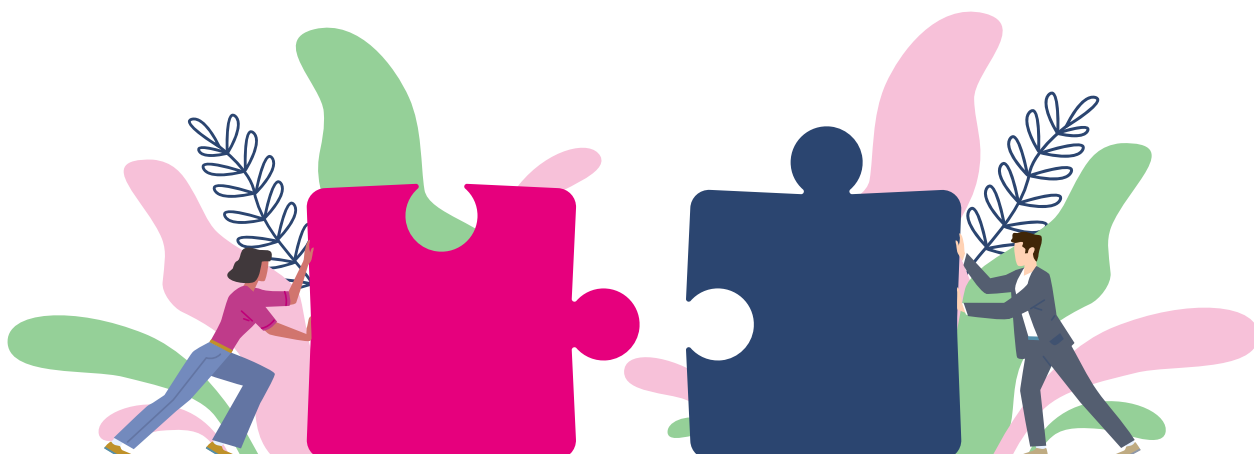
Hoeveel medewerkers vertrekken binnen één of twee jaar? Hoe zit het met medewerkers van verschillende leeftijden of afdelingen? Bedenk welke categorieën voor jouw organisatie belangrijk zijn om zicht op te krijgen.

### + Regionale cijfers

Bekijk cijfers over in- en uitstroom op het dashboard [Arbeidsmarkt in Beeld](#). Die geven een beter beeld van hoe jouw organisatie het doet vergeleken met andere organisaties in dezelfde branche in jouw regio.

### + Vertrekredenen

Cijfers over in- en uitstroom geven nog geen inzicht in de vertrekredenen van medewerkers. Het [landelijk uitstroomonderzoek](#) doet dat wel. Als jouw organisatie deelneemt, kun je op je eigen dashboard eenvoudig de vertrekredenen bekijken. Ook zie je wat de belangrijkste redenen zijn en waar medewerkers naartoe gaan. Wil je weten wat de stand van zaken is in Brabant? Bekijk dan onze [uitstroompublicatie](#).



# Van vergiet naar snelkookpan

Van het vergiet een snelkookpan maken. Dat was onze bedoeling bij de start van het 'Actieprogramma Behoud Zorgprofessionals' in 2021. In de media verschenen alarmerende koppen over 'het vergiet dat zorg heet.' Wij gingen dat wegrennende personeel voor zorg en welzijn behouden, vooral bij de jongere schoolverlaters lagen kansen. Met de data onder onze arm gingen we aan de slag met concrete ideeën en leerden we van elkaar in leerteams. Uniek aan het actieprogramma was de deelname van een groot aantal zorg- en welzijnsorganisaties én de samenwerking met het onderwijs; de hogescholen en alle roc's in Brabant deden mee!

Ondanks onze goede intenties is de uitstroom uit zorg en welzijn de afgelopen jaren niet gedaald. Landelijk niet en regionaal ook niet. Het in 2021 geschetste beeld dat 40% van het nieuwe zorgpersoneel binnen 2 jaar de sector verlaat, blijkt uit onderzoek echter nogal kort door de bocht en verdient nuancering. Een deel van de medewerkers valt uit door ziekte of gaat met pensioen. Die uitstroom heb je niet in de hand. Daarbij komt dat de uitstroom naar andere sectoren laag is; de meeste zorgprofessionals vertrekken om ergens anders binnen zorg en welzijn aan de slag te gaan.

De tevredenheid onder nieuwe medewerkers in zorg en welzijn is met een 7,9 gemiddeld onverminderd hoog: 'Het werk is betekenisvol, dankbaar en geeft voldoening.' Al met al dus een veel positievere boodschap: zorg en welzijn is een sector waar mensen met plezier werken en waar in 2023 87% van de nieuwkomers graag blijft werken.

Toch blijft de arbeidsmarktuiddaging groot, door de toenemende zorgvraag en de olopende personeelstekorten. De uitdagingen in de sector gaan we niet oplossen, maar we hebben wel meer kennis, data en ervaringen om oplossingen met impact te bedenken én uit te voeren. Daar werken zorg- en welzijnsorganisaties, onderwijs en overheid in Brabant samen hard aan. We zijn blij dat we hieraan een bijdrage konden leveren. En de snelkookpan? Die is vervangen door een slowcooker die langdurig en continu aandacht geeft aan het thema behoud.

---

Annie Louwers  
Projectleider  
Actieprogramma  
Behoud Zorgprofessionals

---



## Bronnen:

[AZW-longread | De in- en uitstroom zorg en welzijn \(azwinfo.nl\)](#)  
[Tevredenheid onder nieuwe medewerkers blijft hoog | PFZW](#)

Behoud = oprechte aandacht, eigen regie, opleiden, ontwikkelen, praten, op

mentor, lachen, vitaliteit, app

# Behoud medewerkers en vergroot hun **werkgeluk**

**De komende jaren blijven we werken aan behoud van zorgprofessionals. Met bestaande en nieuwe initiatieven, zoals tools, trainingen en inspiratiesessies. **Wat spreekt jou aan?****

## Investeer in vitaliteit

Vitaliteit leidt tot meer werkplezier en minder ziekteverzuim. Fitte en veerkrachtige medewerkers zetten graag een stap extra en zijn betrokken bij je organisatie. Geef jouw medewerkers een steuntje in de rug om vitaal te blijven met de tips en tools van de website Vitaliteit in Kaart. Op een laagdrempelige manier krijgen ze inzichten en tips om langer fit en vitaal te blijven.

[Meer info](#)

- Hoe maak je het werk eenvoudiger, minder belastend en beter behapbaar voor je medewerkers? De kenniswebsite [Gezond & Zeker](#) staat vol met verfrissende en praktische handvatten die direct toepasbaar zijn voor medewerkers op de werkvloer.
- Houd onze [agenda](#) in de gaten voor bijeenkomsten zoals inspiratiesessies, workshops en evenementen voor de thema's vitaliteit, verzuim, skillsgerichte arbeidsmarkt en loopbaanondersteuning.

teamgevoel, leidinggevend, HR, veerkracht, luisteren, werkgeluk, groeien, aandacht, ontwikkelmogelijkheden, loopbaanperspectief.

**Blijf op de hoogte!**  
**Schrijf je in op de**  
**Transvorm Nieuwsbrief.**

open houding, werkplezier, gezond en veilig, werk-privébalans, uitdagend werk,

onboarding, warm welkom, successen vieren, vakmanschap, meer tijd

voor cliënten, bewoners en patiënten, welkomstbijeenkomst, buddy,

### Bied ontwikkelmogelijkheden

Hoe laat je medewerkers goed landen in de organisatie en stimuleer je hen de regie over hun loopbaan te nemen? Wijs medewerkers op de tools en testen van het Transvorm Loopbaan Portal. Je kunt er ook terecht voor assessment en rapportage. Zo investeer je samen in een duurzame match tussen werkgever en werknemer.

#### Meer info

- + [Tips en tricks](#) waarmee jij een goed onboardingsproces inricht voor begeleiding van nieuwe medewerkers.
- + Geef ruimte aan het vakmanschap en de veranderkracht van je medewerkers door het programma [Vernieuwend Werken in de Zorg](#).

### Aandacht geef je nooit genoeg

Wat zijn belangrijke werkwaarden voor jouw medewerkers? Met de Werk als Waarde-gesprekmethodiek kom je erachter en onderzoek je samen welke stappen jullie kunnen zetten om die waarden te realiseren. Zo vergroot je de duurzame inzetbaarheid en het welbevinden van je medewerkers.

#### Meer info

- + [Van diploma's naar skills](#). Inspiratie over skillsgericht werven, ontwikkelen en behoud.
- + Bied een [veilige werkomgeving](#) waarin medewerkers zich vrij voelen om ongewenst gedrag te melden. Hoe pak je dat aan? Wissel ervaringen uit met andere organisaties.



## Podcasts

### [Omgaan met structurele werkdruk](#)

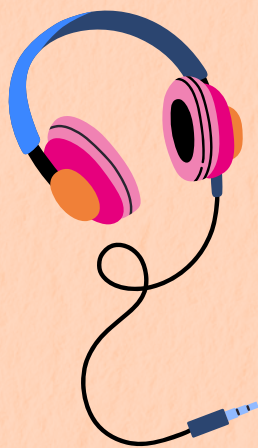
Hoogleraar Toon Taris en consultant Evelien van Leeuwen over slimme keuzes in het voorkomen van verzuim.

### [Waarom twee banen?](#)

Gesprek met Luc Dorenbosch, baaningenieur, over hoe een combibaan meer voldoening geeft.

### [Werkgeluk](#)

Hoogleraar Annet de Lange over werkgeluk en employee experience.



# Tips

## lezen & luisteren



## Artikelen

### [Blijven of verlaten?](#)

Hoe maken afgestudeerde verpleegkundigen de beslissing om de zorgsector wel of niet te verlaten?

### [Begeleidingscapaciteit](#)

Een pleidooi voor meer aandacht voor werkplezier en goed werkgeverschap van Wilco de Vries van Tempo-Team.

### [Behouden, hoe?](#)

Over aantrekkelijk werkgeverschap, innovatie en skillsbased matches in de zorg.

## Video's

### [Carrièrecoach in het HagaZiekenhuis](#)

De carrièrecoach helpt jonge zorgprofessionals bij het maken van loopbaankeuzes.

### [Verpleegkundigen kiezen koers bij Reade](#)

Meer regie en zeggenschap voor verpleegkundigen bij Reade.

### [Stagebegeleiding bij De Wever](#)

Aandacht vanaf dag één: De Wever won de Nationale HR Zorg Award 2021 met 'Lekker in je vel vanaf je stage'.

## Boeken

### [Zuurstof voor zorgprofessionals](#)

- Anouk ten Arve

Versimpel je HR-beleid en zet de professional op 1.

### [Personeelstekort begint bij jezelf](#)

- Kirsten de Roo

Zo vind en behoud je wél de juiste mensen in een krappe arbeidsmarkt.

### [Impact onderzoek](#)

- Suzanne Verdonschot en Diede Stevens

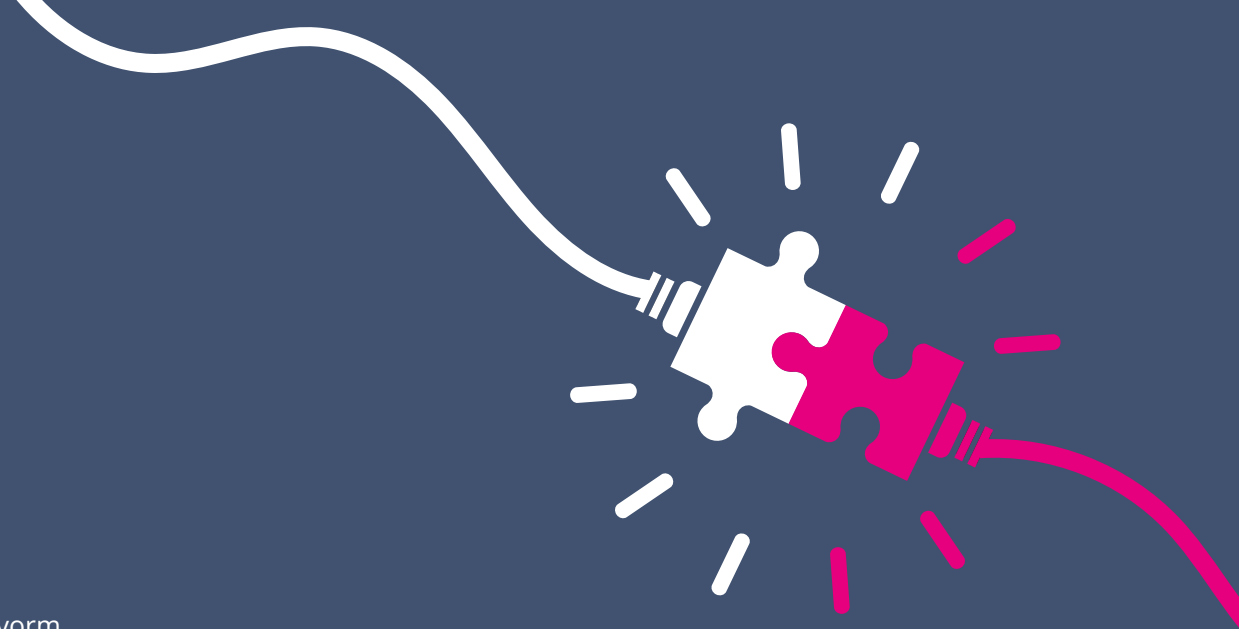
Samen in kaart brengen wat een leertraject oplevert.

# Bedankt voor jullie inzet!



IZZ: Het Iedencollectief van mensen in de zorg.





## Colofon

**Concept:** Transvorm

**Tekst en eindredactie:** Transvorm, Swaans

**Vormgeving:** maan identity. design. content.

**Cover:** Extrafazant

### Transvorm

Spoorlaan 171 04

5038 CB Tilburg

t 088 144 40 00

[contact@transvorm.org](mailto:contact@transvorm.org)

[www.transvorm.org](http://www.transvorm.org)

Copyright © 2024

Transvorm