

Grijp de kansen om jonge professionals in zorg en welzijn te behouden

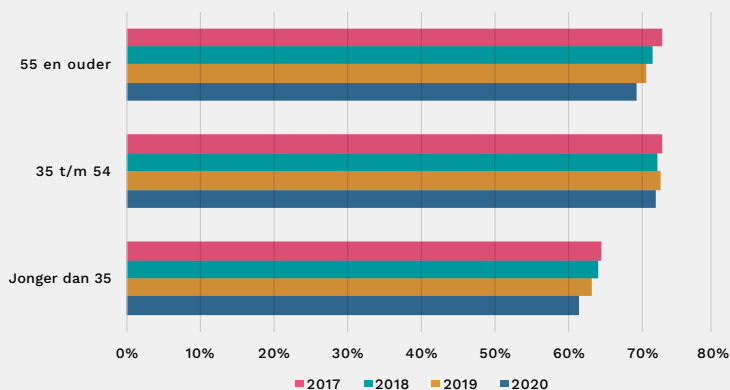
Energieke jonge professionals zijn hard nodig in de sector zorg & welzijn. Er is afgelopen jaren veel ingezet op instroom van deze groep nieuwe professionals. Dat lukt, maar het blijkt moeilijk om deze groep te behouden. Zorgorganisaties spelen een cruciale rol in het behouden van jonge professionals en laten daartoe nog kansen onbenut. Dit stelt de Onderzoekscoalitie voor de zorg op basis van een analyse van verschillende recente onderzoeken op dit gebied. De knelpunten én mogelijke kansen voor behoud van jonge zorg & welzijnsprofessionals schetst zij in dit pamflet.

Behoud

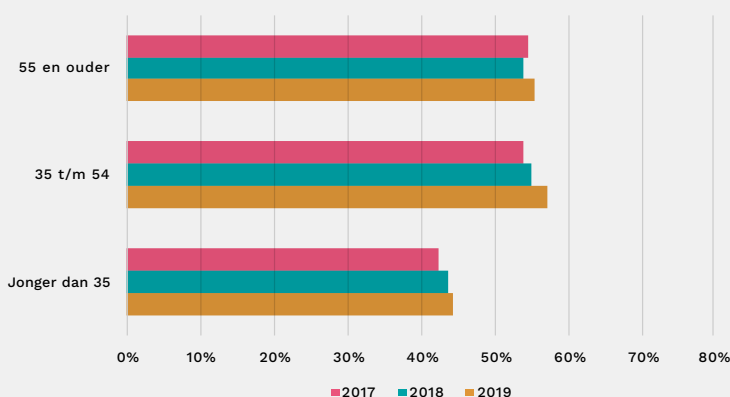
Het behouden van werknemers die nieuw instromen in de zorgsector, vanuit een andere sector instromen of die terugkeren, blijkt moeilijker dan het vasthouden van werknemers die vanuit een andere werkgever uit de sector zorg & welzijn doorstromen. Het behoudpercentage van de doorstromers is gemiddeld 65% t.o.v. 56% van starters, zij-instromers en herintreders.

Van alle medewerkers die nieuw instromen, is het percentage dat ook weer uitstroomt na 1 jaar of na 2 jaar het hoogst onder jonge medewerkers (<35 jaar). Gemiddeld wordt 63% van de jonge professionals behouden na 1 jaar dienstverband en 43% na 2 jaar. Voor 35-plussers is dit 72% na 1 jaar en 55% na 2 jaar (grafiek 1 en 2). Reden genoeg dus om in te zoomen op de groep jonge, startende professionals.

% behoud van instroom (na 1 jaar) per leeftijd



% behoud van instroom (na 2 jaar) per leeftijd



Wat is de Onderzoekscoalitie voor de zorg?

De Onderzoekscoalitie voor de zorg is een samenwerking tussen PFZW, PGGM, PGGM&CO, Vernet, IZZ en FWG Progressional People, met een adviserende bijdrage van de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving. We brengen onze kennis over de sector samen en pakken belangrijke vraagstukken op. Zo werken we samen aan een toekomstbestendige en gezonde zorgsector, waarin professionals met vakmanschap en plezier de beste zorg leveren. De Onderzoekscoalitie voor de zorg brengt met regelmaat publicaties of producten uit over actuele thema's, zoals verzuim en werkplezier. Deze thema's sluiten aan op de behoefte van onze stakeholders.

Knelpunten en oplossingen

Elke jonge zorgprofessional maakt onderdeel uit van het zorgecosysteem waarvoor we de gesignaleerde knelpunten onderverdelen in vijf ringen. Per ring zijn er verschillende knelpunten te benoemen met bijbehorende oplossingen. Voor dit pamflet is gekozen om per ring het knelpunt te noemen dat wij als meest relevante knelpunt zien of waar de meeste winst te behalen valt. Daarom is dit pamflet zeker niet allesomvattend, maar brengen we oplossingen waar vandaag nog mee gestart kan worden.

● Ring 1: Maatschappij

Alle factoren in de maatschappij en het zorglandschap die van invloed zijn op behoud, zoals zorgvraag, arbeidsmarkt, wet- en regelgeving, samenwerking met andere sectoren.

● Ring 2: Sector

Stakeholders en samenwerkingspartners (bijvoorbeeld brancheorganisaties, vakbonden, werkgeversorganisaties) en sectorinitiatieven zorg & welzijn met betrekking tot behoud.

● Ring 3: Organisatie

Behoud van medewerkers is niet one-size-fits-all; het is maatwerk en hangt onder andere af van de organisatie(cultuur) en de persoonlijke kenmerken en eigenschappen van de medewerkers. Om medewerkers te behouden, moeten alle lagen van de organisatie betrokken zijn en gedeeld eigenaarschap hebben: bestuur, ondernemingsraad, HR, leidinggevenden, teams én medewerkers.

● Ring 4: Werkfactoren

Uitgangspunt is het Job Demands Resources-model. Daarin zijn twee factoren belangrijk die de mate van welzijn, en daarmee het behoud, bepalen: energievreters en energiegevers. Een energievreter is bijvoorbeeld 'werkdruk' en een energiegever is 'steun van leidinggevende of collega's in je team'.

● Ring 5: Individu

Last but not least, ook ieder individu heeft invloed. Door bijvoorbeeld eerder zaken bespreekbaar te maken, kunnen zaken in een vroegtijdig stadium opgepakt worden.



Grootste knelpunt

1. Sociale onzekerheid

2. Generatieverschillen

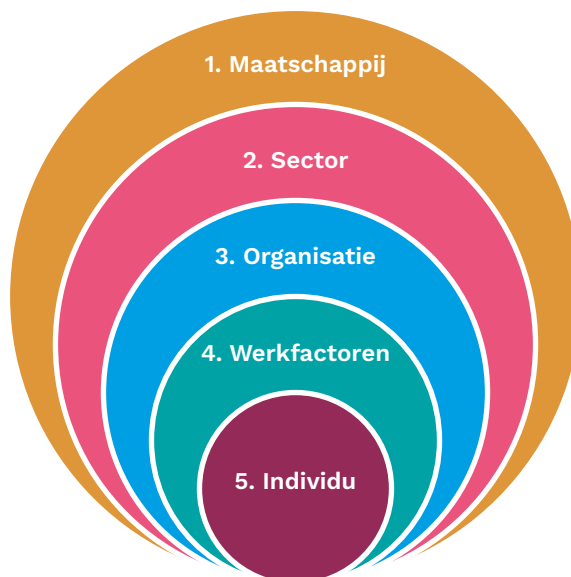
3. Missen van juiste ondersteuning door hoge werkdruk

4. Veel energievreters, gebrek aan energiegevers

5. Hoog psychisch zorggebruik en verzuim



Zorgecosysteem



Oplossingen

1. In gesprek met jongeren en gemeenten over sociale zekerheid (basale levensbehoeften zoals huisvesting en salaris, waardering voor het vak)

2. Gesprek en samenbrengen kennis, competenties en kwaliteit van jongeren en ouderen

3. Onboarding door:
• Inzet van een buddy
• Intervisie met andere jongeren
• Dialoog met de bestuurder

4. Ophalen wat energievreters en -gevers zijn voor jongeren en hen faciliteren in de oplossing

5. In gesprek over mentale gezondheid van medewerkers

● Ring 1: Maatschappij

Behoud van jonge zorgprofessionals vraagt om een breder maatschappelijk gesprek en om betere voorwaarden vanuit de samenleving om het werken in de zorg aantrekkelijker te maken en het werk goed te kunnen (blijven) doen. De **sociale onzekerheden** nemen voor jongeren toe door bijvoorbeeld de hoge energiekosten, woningnood en toenemende kosten van levensonderhoud. Voor jongeren is de behoefte aan een stabiel inkomen en een stabiel contract groot om meer zekerheid te voelen in onzekere tijden.

Om met de sociale onzekerheid om te kunnen gaan, is het belangrijk om hierover met jongeren in gesprek te gaan en te luisteren naar hun behoeftes. Bijvoorbeeld op het gebied van inkomen, contractvormen, wonen, kosten van levensonderhoud, energie en kinderopvang. Dit kan vervolgens met gemeenten besproken worden om te kijken naar mogelijkheden voor jongeren om extra toeslagen te ontvangen.

● Ring 2: Sector

Het is nodig om als sector mee te bewegen met jonge professionals. Jongeren zitten anders in het werk dan de oudere generaties. Dat brengt ons meteen op het grootste knelpunt op sectorniveau: de **generatieverschillen** tussen medewerkers in de zorg. Jonge professionals hebben andere normen en waarden dan de oudere generaties. Voor jongeren geldt 'werken om te leven', en niet meer 'leven om te werken'. Vrijheid en vrije tijd zijn voor jonge professionals een groot goed, en hier op inboeten is voor velen niet meer van deze tijd [bijvoorbeeld 'star, saai, en ouderwets; de negen-tot-vijfbaan is uit de gratie']. Daarnaast zijn jongeren op een andere manier opgeleid dan hun oudere collega's. Jongeren hebben andere werkwijzen aangeleerd dan hun oudere collega's. Wanneer zij met nieuwe ideeën komen kan dit botsen in de samenwerking met ouderen die al veel ervaring hebben en 'het al jaren zo doen' en energie vreten.

Een oplossing is om **goed gebruik te maken van ieders kwaliteiten**. De jongsten zijn de slimsten en oudsten zijn de wijsten. Jongeren zijn al veel beter in zorgen 'dat' dan zorgen 'voor'. Gebruik de gewoontes en denkwijzen van jongeren voor het ontwikkelen van nieuwe zorg en zet ze in voor de ontwikkeling van technische innovaties. Vergeet daarbij niet de ervaring van de oudere collega's. Het beste van deze twee werelden breng je bij elkaar door **open gesprekken** te voeren tussen generaties over de verschillende werkwijzen om zo vanuit beide kanten de beste oplossingen mee te nemen in het verbeteren van de zorg.

● Ring 3: Organisatie

Goed werkgeverschap is essentieel voor het behoud van jonge zorgmedewerkers. Binnen de hele organisatie is draagvlak nodig om jonge professionals te ondersteunen, te horen en te zien. Dit kan op alle niveaus.

Professionals die net beginnen met werken ervaren door personeelstekorten een **(te) hoge werkdruk**. Zij moeten zelf teveel werk verrichten in te korte tijd en krijgen vaak te veel verantwoordelijkheden. Daarnaast vinden ze het moeilijk om collega's vragen te stellen, omdat zij merken dat collega's ook een hoge werkdruk ervaren. Hierdoor ontbreekt het aan de juiste **ondersteuning**. Naast de directe collega's zijn leidinggevendenden essentieel voor werkplezier en ondersteuning van jongeren. De ideale



hoeveelheid aandacht voor jonge professionals van leidinggevende is 15–30 minuten per week. Echter hebben leidinggevendenden vaak een grote span of control, waardoor zij niet de ondersteuning kunnen bieden waar jongeren behoefte aan hebben.

Een goed onboardingsproces is een belangrijke oplossing. Hierbij moet niet alleen zorg zijn voor het op kennis brengen van processen en systemen, maar juist het bieden van steun voor de mentale uitdagingen waar jonge zorgprofessionals mee geconfronteerd worden. Een **buddy** tijdens deze periode kan bijvoorbeeld helpen. Dit moet een ervaren collega zijn waar de jonge medewerker een klik mee heeft, die tijd heeft en de juiste vragen weet te stellen aan de jonge medewerker. Een aantal ervaren medewerkers in de organisatie opleiden als buddy en hiervoor tijd beschikbaar stellen draagt bij aan het gevoel van jonge medewerkers dat ze ergens terecht kunnen met vragen en waarvan ze weten dat diegene tijd voor hen heeft. Dit draagt tevens bij aan het werkplezier van buddy's.

Daarnaast kunnen jongeren met elkaar **intervisie** houden om onderling te delen waar zij tegen aanlopen en elkaar hierin te ondersteunen. Wanneer je klein begint en dit goed bevalt voor een kleine groep jongeren, kunnen zij ambassadeurs zijn van intervisies en zo ook andere jongeren hiervoor enthousiasmeren. Het is voor werkgevers ook interessant om te horen waar jongeren tegenaanlopen en om hier gezamenlijk oplossingen voor te vinden. Hiervoor kan een **bestuurder** van de organisatie in gesprek gaan met de jongeren. Dit draagt bij aan inzicht in de organisatie en daarnaast aan steun en aandacht voor de jonge medewerkers. Hierbij is aandacht voor de gesprekscyclus wel belangrijk. De vinger regelmatig aan de pols houden werkt beter dan eens in de zoveel tijd een gesprek. Hierbij kun je ook insteken op veel kleine stappen in plaats van een aantal grote oplossingen. Jonge zorgprofessionals zijn hierbij veel meer gebaat gezien het hoge werktempo.

● Ring 4: Werkfactoren

Over het algemeen zijn de belangrijkste energievreters waar jongeren tegenaanlopen de hoge werkdruk, het missen van steun en te snel te veel verantwoordelijkheid krijgen. Zij krijgen juist energie van samenwerking, teamgevoel, waardering en het meedenken met verbeteringen. Door het gesprek met elkaar te voeren, kom je er achter wat de energiegevers en -vreters van jongeren zijn en welke oplossingen zij hier zelf voor zien. Het is vervolgens belangrijk om als werkgever de jongere medewerkers te faciliteren in deze oplossingen.

● Ring 5: Individu

Het grootste knelpunt op individueel niveau is de psychische gezondheid van jonge zorgprofessionals. Zij hebben steeds meer psychische zorg nodig en ook neemt het verzuim in deze groep toe. Zo is in 2021 onder medewerkers onder 25 jaar het psychische zorggebruik gestegen met 40% in 1 jaar tijd. En onder medewerkers tussen de 26 en 35 jaar is het psychisch zorggebruik gestegen met 36%. Gemiddeld in de zorg is het gebruik van psychische zorg gestegen met 29%.

Onder jongere werknemers neemt daarnaast het verzuim sterk toe. Over de periode vierde kwartaal van 2021 tot en met het derde kwartaal van 2022 komt het verzuimpercentage onder jongeren tot 26 jaar uit op 6,07. Dat is een stijging van 23 procent ten opzichte van dezelfde periode één jaar geleden. Over diezelfde periode is het verzuim onder werknemers van 26 t/m 35 jaar met 25 procent gestegen naar 7,25.

Een oplossing is om de mentale gezondheid punt van overleg te maken. Je hoeft de jonge professional hier niet op aan te spreken, maar je mag het wel bespreken vanuit een menselijk gebaar. Door ondersteuning en aandacht voor de jonge medewerkers gaan zij vliegen en blijven zij behouden voor de sector.



Waar krijgt de jonge professional energie van?

- ✓ Samenwerking: interdisciplinair, met cliënten en met het team waarin zij werken
- ✓ Goede communicatie
- ✓ Team gevoel
- ✓ Waardering, gezien en gehoord worden en af en toe een compliment krijgen
- ✓ Het kunnen leveren van maatwerk
- ✓ Denken in mogelijkheden in plaats van beperkingen
- ✓ Verbetervoorstellen die verder worden uitgewerkt
- ✓ Aanhaken op de kansen op het gebied van digitale innovatie in de sector



Waar lopen jonge professionals op leeg?

- ✗ Korte inwerktijd en snel veel verantwoordelijkheid krijgen
- ✗ In het diepe gegooid worden
- ✗ Geen passende steun van de leidinggevende
- ✗ Jonge zorgprofessionals voelen zich verantwoordelijk en hebben continu het gevoel dat ze zich moeten bewijzen
- ✗ Jonge professionals hebben zelf weinig tijd en vinden het ook lastig om collega's om hulp te vragen omdat zij ook heel druk zijn
- ✗ Het is nooit af en er komen steeds nieuwe werkzaamheden bij

Bronnen

Gallup, [Is quiet quitting real?](#). 2022

Skiper, [Verenigingen: jonge medisch specialisten dreigen vak te verlaten](#). 2022

Raad voor Volksgezondheid & Samenleving, [Applaus is niet genoeg](#). 2020

Wetenschappelijke raad voor het overheidsbeleid, [Kiezen voor houdbare zorg](#). 2021

Stichting IZZ, [Monitor gezond werken in de zorg](#). 2022

Stichting IZZ, [Behoud jong zorgtalent](#). 2022

Stichting IZZ, [Zorggebruik](#). 2021

Vernet, [Verzuim onder jongeren in de zorgsector neemt toe](#). 2022

FWG Progressional People – Sectoranalyse Ziekenhuizen 2022

PFZW, [Inzicht in kengetallen](#)

PGGM&CO: [loopbaanontwikkelingen](#)

voor
de zorg
Onderzoeks
coalitie