

# BINDEN EN BOEIEN VAN JONGE ZORGPROFESSIONALS IN NOORD-NEDERLAND



**Auteurs:** Siena Geisler (Zorg voor het Noorden) en Naomi Kazemier (AZNN)  
**Datum:** Augustus 2025

# Groter personeelstekort dan verwacht, ook in Noord-Nederland.

19 december 2024 19 december 2024 · 14.48 uur



ZorgpleinNoord

<https://werkgevers.zorgpleinnoord.nl> > nieuws > groter...



Skipr

<https://www.skipr.nl> > nieuws > vier-van-de-tien-zorgme... ⋮

## Vier van de tien zorgmedewerkers dreigen zorg te verlaten

15 sep 2022 — De intentie om de **zorgsector** te **verlaten**, is het hoogst onder jonge medewerkers tot 36 jaar (49 procent). Jonge zorgmedewerkers verzuimen steeds ...

NOS Nieuws • Gisteren, 10:12

## Burn-outs en overwerk: jonge artsen slaan opnieuw alarm

## Personeelstekort in de zorg: benut het potentieel van studenten en jongeren



Youngworks

<https://youngworks.nl> > blog > jongeren-op-de-arbeids... ⋮

## Jongeren op de arbeidsmarkt: jobhoppers?

27 aug 2024 — Jongere werkenden zijn daarom vaak hongeriger

16 maart 2023 om 08:59 ⌚ 2 minuten lezen

Zorgpersoneel

## Jonge ziekenhuismedewerkers verlaten na twee jaar weer de zorg

Op 13 januari 2025

## ‘Boomers stuk negatiever over Gen Z op de werkvloer dan andersom’

## Managementsamenvatting

### Jong talent behouden in de zorg: een gezamenlijke opdracht

Zorgorganisaties in Noord-Nederland ervaren steeds meer moeite om jonge zorgprofessionals aan te trekken en vervolgens te behouden. Daarom hebben het Acute Zorgnetwerk Noord-Nederland (AZNN), ZorgpleinNoord (ZPN) en Zorg voor het Noorden (ZvhN) binnen het thema *'binden en boeien van zorgprofessionals'* de handen ineengeslagen. Gezamenlijk zetten wij in op het versterken van het perspectief voor de toekomstige zorgprofessional in de regio.

Dit rapport biedt waardevolle inzichten in de kenmerken, wensen en drijfveren van jonge zorgprofessionals in Noord-Nederland. Daarnaast reikt het praktische handvatten aan om hen niet alleen aan individuele organisaties te binden, maar aan de gehele zorg- en welzijnssector. Ook worden in het rapport best practices uit de regio gedeeld, zodat goede werkwijzen kunnen worden uitgewisseld en organisaties van elkaar kunnen leren.

### Belangrijkste bevindingen:

De instroom van jongeren verloopt over het algemeen goed, maar het binden en boeien blijkt een uitdaging. Jonge medewerkers zoeken actief naar groeikansen, persoonlijke aandacht en werk dat hen energie geeft. Wanneer die elementen ontbreken, stappen zij relatief snel over naar een andere werkgever.

- **Gebrek aan doorgroeimogelijkheden en ontwikkelkansen** is de meest genoemde reden voor vertrek.
- **Jongeren willen maatwerk**, inspraak en meer aandacht voor hun behoeftes en mentale gezondheid.
- **Arbeidsmarktcommunicatie** en een sterk werkgeversmerk zijn essentieel om aantrekkelijk te blijven.
- **Stage en begeleiding** maken het verschil: goede ervaringen in een vroeg stadium dragen bij aan behoud.
- **Sectorale verschillen bestaan**: de ambulancezorg ervaart minder knelpunten, terwijl de VVT en GGZ juist extra kwetsbaar zijn.

### Aanbevelingen:

Regionale samenwerking, gericht beleid en het serieus nemen van hun behoeften zijn cruciaal om jong talent te behouden.

1. **Investeer in groei en ontwikkeling** – met individuele ontwikkelplannen, zichtbare leerroutes en ruimte voor eigen regie.
2. **Werk regionaal samen** – bundel krachten om jongeren te behouden via gedeelde traineeships, loopbaanpaden en talentpools. Voorkom regionale concurrentie.
3. **Zorg voor duurzame inzetbaarheid vanaf dag één** – bied balans, mentale ondersteuning en echte zeggenschap over het werk.
4. **Werk moet ook leuk zijn** – versterk teams, faciliteer jongeren-netwerken en bied sociale verbinding.

**Kernboodschap:** jonge zorgprofessionals willen leren, groeien én gezien en gehoord worden. Wie hen serieus neemt, biedt niet alleen perspectief aan de nieuwe generatie, maar investeert ook in de toekomstbestendigheid van de zorg. Het behouden van jong talent is geen taak van individuele organisaties alleen: het vraagt om samenwerking, maatwerk en het opbouwen van een aantrekkelijke leer- en werkomgeving waarin jongeren willen blijven. Alleen samen kunnen we het verschil maken.

## Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting</b> .....	3
<b>1. Inleiding</b> .....	5
<b>2. Bevindingen</b> .....	8
<b>3. Aanbevelingen</b> .....	14
<b>Bijlage 1. Interview leidraad</b> .....	22
<b>Bijlage 2. Overzicht van geïnterviewden en betrokken organisaties</b> .....	24
<b>Bijlage 3. Literatuuronderzoek</b> .....	25
<b>Bijlage 4. Regionale jongerenbijeenkomst</b> .....	32

# 1. Inleiding

## Aanleiding en achtergrond

In vele sectoren is de krapte op de arbeidsmarkt merkbaar. Ook in onze sector zorg & welzijn is het tekort aan gekwalificeerd personeel een groeiend probleem.<sup>1</sup> In Noord-Nederland is dit personeelstekort groter dan in de rest van Nederland. De Noord-Nederlandse potentiële beroepsbevolking zal de komende jaren verder afnemen door vergrijzing en ontgroening.<sup>2</sup> Tegelijkertijd neemt de zorgvraag toe en wordt deze complexer. De bevolking wordt niet alleen ouder, maar heeft ook steeds vaker intensieve en langdurige zorg nodig.

Vooraf het aantrekken en behouden van jonge zorgprofessionals blijkt een grote uitdaging. Ondanks intensieve inspanningen om de instroom van jonge medewerkers te bevorderen, verlaat 37% van de jonge starters binnen een jaar hun baan. Na twee jaar is dit zelfs 57%.<sup>3</sup> Ook is het ziekteverzuim onder jonge zorgprofessionals de afgelopen jaren fors gestegen. Deze cijfers onderstrepen wat we eigenlijk al weten: *het moet anders*.

In 2025 vormt alleen Generatie Z al 35% van de totale beroepsbevolking.<sup>4</sup> We moeten deze grote groep jongeren nú inspireren om te kiezen voor een carrière in de zorg. En ze behouden voor de lange termijn. Dit vraagt om passende strategieën die ervoor zorgen dat werkplezier centraal staat en de zorgsector aantrekkelijk blijft voor de jonge generatie professionals.

In dit rapport worden bevindingen gepresenteerd die specifiek zijn verzameld voor de doelgroep van jonge zorgprofessionals. Het is echter belangrijk op te merken dat deze inzichten mogelijk niet uitsluitend van toepassing zijn op jongeren, maar eventueel ook relevant kunnen zijn voor oudere zorgprofessionals.

## Opdracht

Het is van belang om jongeren te interesseren en blijvend te verbinden aan zorgorganisaties in Noord-Nederland. *Hoe kunnen we dit nu en in de toekomst realiseren?*

In het Regionaal Overleg Acute Zorg Noord-Nederland, Zorg voor het Noorden, ZorgpleinNoord en in verscheidene regioplannen is het doel geformuleerd om de (acute) zorg toegankelijk en kwalitatief goed te houden. Hierbij staat het (blijven) binden en boeien van de beste zorgprofessionals aan zorgorganisaties in Noord-Nederland als een belangrijke opdracht centraal. Om de zorg toekomstbestendig te houden zijn jonge zorgprofessionals cruciaal. Vandaar dat vanuit het thema 'verbinden en boeien van zorgprofessionals' bureau AZNN, ZvhN en ZPN de handen ineengeslagen hebben om in te zetten op de toekomstige zorgprofessional.

## Aanpak

Met literatuuronderzoek hebben we oorzaken voor vertrek en uitval van jongeren achterhaald, zowel landelijk als voor Noord-Nederland specifiek. Ook hebben we in kaart gebracht welke initiatieven om jongeren aan te trekken en te behouden al zijn geïmplementeerd door zorgorganisaties in Noord-Nederland. En belangrijker nog, ook blijken te werken! Om dit te achterhalen zijn we het gesprek aangegaan met HR-directeuren en HR-medewerkers van verschillende zorgorganisaties in Noord-Nederland. Daarna hebben we de jongeren zelf gesproken, want wie kan beter vertellen wat werkt, dan zij zelf? Hierin is deels het beeld, geschetst door de literatuur en de HR-personen uit de organisaties, bevestigd. Echter zijn er

---

<sup>1</sup> IGJ (2022) Personeelstekorten in de zorg. Geraadpleegd via <https://www.igj.nl/onderwerpen/inzet-personeel-in-de-zorg/personeelstekort>

<sup>2</sup> CBS (2023). Ontwikkeling van de potentiële beroepsbevolking. Geraadpleegd via [https://longreads.cbs.nl/regionale-prognose-2022/ontwikkeling-van-de-potentiele-beroepsbevolking/?utm\\_source=chatgpt.com](https://longreads.cbs.nl/regionale-prognose-2022/ontwikkeling-van-de-potentiele-beroepsbevolking/?utm_source=chatgpt.com)

<sup>3</sup> IZZ (2024). Aanpak Behoud Jong Zorgtalent. Geraadpleegd via <https://www.izz.nl/zorgorganisaties/behoud-talent>.

<sup>4</sup> SUSA (2024) Whitepaper: Gen Z in de zorg. Geraadpleegd via: [info.susa.nl/802003/2024-10-18/5fqm4m/802003/172924720517loPuel/SUSA\\_Whitepaper\\_Gen\\_Z\\_in\\_de\\_Zorg.pdf](https://info.susa.nl/802003/2024-10-18/5fqm4m/802003/172924720517loPuel/SUSA_Whitepaper_Gen_Z_in_de_Zorg.pdf)

ook nieuwe onderwerpen naar voren gekomen, of thema's die de jonge zorgprofessionals anders ervaart in de praktijk in vergelijking met HR.

## Scope

In dit onderzoek worden 'jongeren' gedefinieerd als werkenden in de zorg tot 36 jaar. Deze definitie sluit aan bij de scope die onder andere JongUMCG, Jong Frisius MC, JongEspria, YoungLink en het jongerenennetwerk van GZA hanteren, maar ook in de literatuur wordt 36 als bovengrens gehanteerd om de jonge zorgprofessionals te definiëren. Met 'werkenden' wordt specifiek bedoeld op medewerkers met een patiënt- of cliëntgebonden functie. Dit houdt in dat zij direct betrokken zijn bij de zorg of begeleiding van patiënten en cliënten.

## Betrokken organisaties

Het binden en boeien van jonge zorgprofessionals is van belang binnen alle branches van zorg en welzijn. Om het project behapbaar te houden zijn we gestart met de sectoren waar de grootste tekorten worden verwacht in Noord-Nederland (figuur 1). Dit omvat alle werkgevers in de acute zorg: de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT), Regionale Ambulancevoorzieningen (RAV), Huisartsenposten (HAP), Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) en ziekenhuizen. Deze gekozen mix van relevante sectoren zijn vertegenwoordigd in zowel AZNN, ZvhN en ZPN.

Branche	Personeelstekort (aantal)		Personeelstekort (% van werknemers)	
	2024	2033	2024	2033
<b>Zorg en welzijn</b>	<b>-5.200</b>	<b>-22.800</b>	<b>-3,1%</b>	<b>-12,8%</b>
Verpleging en verzorging	-1.200	-7.100	-3,0%	-14,3%
Ziekenhuizen en overige med. spec. zorg	-400	-2.900	-1,6%	-11,6%
Gehandicaptenzorg	-800	-2.500	-3,5%	-12,3%
Thuiszorg	-500	-2.100	-2,6%	-9,9%
Overige zorg en welzijn	-500	-1.700	-3,9%	-13,5%
Kinderopvang (incl. peuterspeelzaalwerk)	-500	-1.700	-4,4%	-13,5%
Universitair medische centra	-300	-1.600	-2,4%	-13,2%
Geestelijke gezondheidszorg	-500	-1.400	-4,4%	-13,3%
Sociaal werk	-300	-800	-3,8%	-11,6%
Huisartsen en gezondheidscentra	-100	-600	-2,3%	-13,6%
Jeugdzorg	-100	-300	-2,9%	-10,3%

Figuur 1: personeelstekort in aantallen en procenten in 2024 en 2033 (naar branche Noord-Nederland referentiescenario)<sup>5</sup>

## Doelstellingen

De doelen van dit project zijn:

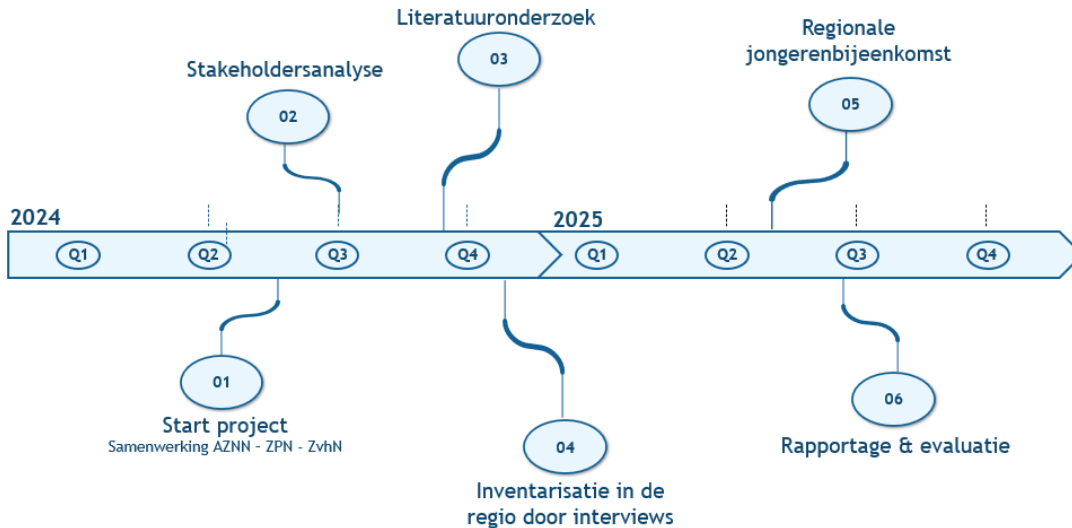
- Het in kaart brengen van bestaande, effectieve initiatieven die jonge zorgprofessionals aan zorgorganisaties in Noord-Nederland binden en boeien.
- Het doen van aanbevelingen voor nieuwe initiatieven die jonge zorgprofessionals beter kunnen aantrekken en behouden binnen zorgorganisaties in Noord-Nederland.

<sup>5</sup> ZorgpleinNoord (2024). Facts & Figures. Geraadpleegd via <https://werkgevers.zorgpleinnoord.nl/kennisbank/facts-figures-2024>

- Het delen van kennis over de behoeften van jonge zorgprofessionals en het identificeren van knelpunten bij het binden en boeien van deze groep.
- Het uitwisselen van best practices binnen de regio.

## Proces

Onderstaand is de tijdslijn vanaf het begin van het project tot aan de oplevering van het rapport.



**Figuur 2:** Tijdslijn project

## Regionale verbinding

Het aantrekken en behouden van jonge zorgprofessionals wordt ook beschreven in de regioplannen in Groningen, Friesland en Drenthe. We hebben eind 2024 uitgezocht wat in deze regioplannen beschreven staat op het gebied arbeidsmarkt om te voorkomen dat er dubbel werk gedaan wordt en om eventuele samenwerkingen op te zoeken (zie figuur 3). Het ROAZ-plan en de plannen van Zorg voor het Noorden en ZorgpleinNoord omvatten de gehele regio Groningen, Friesland en Drenthe. De regioplannen omvatten enkel een deel van deze regio.



**Figuur 3:** Stakeholderanalyse arbeidsmarkt Noord-Nederland

## 2. Bevindingen

In dit hoofdstuk staan de belangrijkste bevindingen van het onderzoek. We starten met de sector overstijgende resultaten per thema. Deze inzichten zijn gebaseerd op literatuuronderzoek, de interviews met HR-professionals van verschillende zorgorganisaties en de regionale jongerenbijeenkomst. Daarna zoomen we in op de specifieke bevindingen per sector. Hierdoor krijg je als lezer een scherp beeld van wat er speelt binnen het eigen werkveld.

In bijlage 3 staat een uitgebreide theoretische onderbouwing en uitleg voor de inhoud in hoofdstuk 2 en 3.

### 2.1. Sector overstijgende bevindingen

#### Probleemherkenning

Alle geïnterviewden uit de diverse sectoren erkennen het probleem van het binden en boeien van jonge medewerkers, met uitzondering van de Ambulancezorg. Hoewel het doorgaans goed lukt om jonge zorgprofessionals aan te trekken, wijst de aanzienlijke daling in de instroom van opleidingen in het Noorden erop dat dit in de toekomst problematischer kan worden. Het behouden van deze groep blijkt nog een stuk lastiger. Deze nieuwe generatie lijkt makkelijker te 'hoppen' dan eerdere generaties. Soms zelfs al na een halfjaar.

#### Doorgroeimogelijkheden

De meest genoemde reden waarom jonge zorgprofessionals hun baan verlaten is met stip op één het gebrek aan doorgroeimogelijkheden.

Literatuur: Jongeren zoeken leer- en groeimogelijkheden om zich te ontplooiën. Ze haken af als deze mogelijkheden ontbreken.

HR: Jongeren willen niet jarenlang hetzelfde doen. Ze hebben te veel haast met doorstromen.

Jongeren: "We willen ons kunnen ontwikkelen. Niet alleen doorgroeien naar andere functies, maar ook als professional. Denk aan meer verantwoordelijkheid en ruimte om te leren."

#### Concurrentie op de arbeidsmarkt

Door de krappe arbeidsmarkt hebben jongeren alternatieven. Ze zijn zich daarvan bewust en kiezen makkelijk voor een andere werkgever als dat beter aansluit bij hun wensen.

Literatuur: Jongeren zijn niet gebonden aan één werkgever. Ze kiezen wat op dat moment het beste bij hen past. Werkplezier, ontwikkeling en flexibiliteit wegen zwaar. Ze kiezen niet voor salaris, maar dit wordt wel belangrijker wanneer aan andere arbeidsvoorwaarden niet wordt voldaan.<sup>6</sup>

HR: We vissen allemaal in dezelfde, steeds leger wordende vijver. Jongeren stappen over, omdat een andere organisatie meer kan bieden (salaris of doorgroeimogelijkheden) en ze actief benaderd. "Alleen door regionaal samen te werken kunnen we het verschil maken."

Jongeren: "Er zijn volop vacatures en we worden actief benaderd. We zijn nieuwsgierig en als een andere organisatie biedt wat mijn organisatie niet kan bieden, is het gemakkelijk om over te stappen."

#### Mismatch in ambitie en verwachtingen

De ambities en verwachtingen – zoals snel stappen kunnen maken – sluiten niet altijd aan op wat organisaties kunnen bieden. Dit leidt tot een kloof tussen verwachting en realiteit.

Literatuur: Een mismatch ontstaat vaak door onvoldoende communicatie over verwachtingen en mogelijkheden tijdens de instroomfase.

---

<sup>6</sup> NVZ (2025) Behoud van jonge zorgprofessionals: samen bepalen en maatwerk. Geraadpleegd via: [Behoud van jonge zorgprofessionals.pdf](#)

- HR: "Sommige jongeren verwachten binnen een jaar een nieuwe functie of verantwoordelijkheden. Dat kunnen we vaak simpelweg niet waarmaken."
- Jongeren: "We horen bij het sollicitatiegesprek dat er kansen zijn, maar eenmaal binnen lijkt alles vast te liggen."

#### Aandacht voor individuele behoeften

- Literatuur: Jonge zorgprofessionals verschillen in wat ze nodig hebben. Aandacht voor hun persoonlijke wensen en ontwikkeling blijkt cruciaal. Maatwerk is daarbij essentieel.
- HR: "Het is lastig om in te spelen op de wensen en behoeften van iedere jongere. We weten dat het maatwerk is en dat het van belang is om iemand zich gehoord te laten voelen."
- Jongeren: We willen het gevoel hebben dat we gehoord en gezien worden. We ervaren regelmatig neerbuigende bejegening.

#### Duurzame inzetbaarheid

- Literatuur: Medewerkers, jong en oud, vragen meer aandacht voor mentale gezondheid, voldoende hersteltijd en zeggenschap over werktijden.<sup>7</sup>
- HR: "Jongeren stellen vaker vragen over balans, mentale gezondheid en zingeving dan eerdere generaties."
- Jongeren: "Werk is belangrijk, maar echt niet alles. Een goede werk-privébalans zorgt dat we energie houden. Vooral meer invloed op ons rooster zou hieraan bijdragen."

#### Arbeidsmarktcommunicatie

- Literatuur: Een sterk werkgeversmerk en een eerlijke, herkenbare boodschap zijn cruciaal voor het boeien van jong talent. Niet alleen de functie telt voor hen, maar ook het gevoel bij een organisatie.<sup>8</sup>
- HR: "Arbeidsmarktcommunicatie is geen bijzaak meer. Het is essentieel om zichtbaar en aantrekkelijk te zijn."
- Jongeren: "We willen weten waar we aan beginnen. Laat ons de sfeer voelen, de mensen leren kennen, en zien wat we kunnen bereiken."

#### Investeren in stagiairs

- Literatuur: Stagiairs vormen een belangrijke schakel in het veiligstellen van toekomstige instroom.
- HR: We werken structureel samen met mbo- en hbo-onderwijsinstellingen om stagiairs aan te trekken en bieden hen een toekomstperspectief bij onze organisatie. "We weten dat dit van belang is, maar we kunnen hier nog verbeterstappen in maken"
- Jongeren: "Door stage te lopen op verschillende plekken kom je erachter wat je leuk vindt en krijg je een realistisch beeld van het werk. Stagiairs voelen zich vaak niet serieus genomen."

#### Buddy- of mentorsysteem

Elf van de zeventien geïnterviewden geven aan dat hun organisatie werkt met een buddy- of mentorsysteem om nieuwe medewerkers te begeleiden.

- Literatuur: Mentoren en buddy's bieden sociale steun, versnellen het leerproces, zorgen voor een veiligere werkomgeving en verminderen de kans op een burn-out. Het is van belang dat jongeren zich bij iemand veilig voelen om alles te kunnen vragen.

---

<sup>7</sup> Boommanagement (2024) Meer aandacht voor mentale gezondheid bij werkende Nederlander. Geraadpleegd via: [Meer aandacht voor mentale gezondheid bij werkende Nederlander - Boom Management](#)

<sup>8</sup> Randstad Professional. Yacht (2025) Employer brandingstrategie: in 3 stappen een sterk employer brand. Geraadpleegd via: [Employer brand: een sterke brandingstrategie in 3 stappen | Yacht | Randstad Professional | Yacht](#)

- HR: "De koppeling tussen nieuwe medewerker en begeleidende collega heeft vaak een praktische insteek, namelijk op basis van beschikbaarheid. We controleren niet of het buddysysteem in de praktijk uitgevoerd wordt"
- Jongeren: "Het is fijn als iemand je wegwijs maakt. Je voelt je minder alleen en durft makkelijker hulp te vragen."

### Inspraak in besluitvorming en beleidsontwikkeling

Inspraak in besluitvorming en beleidsontwikkeling is in negen van de geïnterviewde organisaties mogelijk voor alle medewerkers via bestaande structuren zoals medezeggenschapsraden, VAR's en ondernemingsraden. Deze vormen zijn niet specifiek gericht op jongeren. In vijf organisaties zijn er wél aparte vormen van inspraak voor jonge medewerkers, bijvoorbeeld via werkgroepen of thematische sessies gericht op hun perspectief. In twee organisaties is inspraak momenteel niet centraal georganiseerd, waardoor jonge professionals geen duidelijke mogelijkheid hebben om structureel mee te denken.

Literatuur: Jongeren voelen zich meer verbonden met organisaties waarin ze worden gehoord en betrokken bij besluitvorming.

HR: "Jongeren worden op hetzelfde niveau betrokken als andere medewerkers, zonder speciale focus op hun inbreng."

Jongeren: "We willen invloed hebben op beslissingen die ons werk beïnvloeden. Als jongere ben je regelmatig in de minderheid t.o.v. oudere collega's, waardoor we een minder sterke stem hebben. Toch brengen we een ander geluid in"

### Reisafstand

Een vaak onderschatte factor is de reisafstand. Vooral voor mbo-opgeleiden blijkt het niet vanzelfsprekend om dagelijks 30 minuten of langer te reizen voor werk. Deze praktische drempel kan invloed hebben op keuzes voor stageplekken of banen, en daarmee op de beschikbaarheid van personeel in minder centraal gelegen locaties.

### Jongerennetwerk

Drie zorgorganisaties in Noord-Nederland hebben een eigen jongerennetwerk: JongUMCG, Jong Martini en Jong Frisius MC. Daarnaast zijn er twee regionale netwerken waar meerdere zorgorganisaties krachten bundelen, namelijk het jongerennetwerk van het Groninger Zorgakkoord (GZA) en Jong Espria. Voor deze organisaties is een gezamenlijk netwerk een passende oplossing. Afzonderlijk missen ze vaak de schaalgrootte om intern een volwaardig netwerk op te zetten. De precieze impact van deze jongerennetwerken op behoud en betrokkenheid van jonge medewerkers is nog onbekend. Wel zijn er veelbelovende signalen van meer verbinding tussen jongeren. Jongeren zelf geven aan veel waarde te hechten aan de bestaande jongerennetwerken, of de wens te hebben voor een jongerennetwerk.

**GZA** Cosis, De Hoven, Lentis, Zonnehuisgroep Noord, 's Heeren Loo, De Zijlen  
**Jong Espria** Icare, Zorggroep Meander, GGZ Drenthe, De Trans, Altide

## 2.2 Bevindingen Ambulancezorg (RAV)

### Instroom vaak pas op latere leeftijd

De RAV's ervaren het boeien en binden van jonge zorgprofessionals als enige sector niet als een groot knelpunt.

HR: "Dit komt onder andere doordat functies binnen de ambulancezorg vaak pas toegankelijk zijn na meerdere jaren werkervaring, zoals ervaring op de intensive care of spoedeisende hulp."

Daardoor stromen medewerkers doorgaans pas op latere leeftijd in. Jongere zorgprofessionals vormen een kleinere groep binnen deze sector.

### Aantrekkelijk salaris

HR: "De CAO Ambulancezorg biedt goede voorwaarden. We zien dat salaris onbedoeld een aanzuigende werking heeft op mensen met specialistische

ziekenhuis ervaring. Dit zorgt soms voor onbedoelde en ongewenste concurrentie met de ziekenhuizen”

Jongeren: “We krijgen in de zorg nergens meer zo goed betaald als bij de RAV.”

#### Bore-out ligt op de loer

HR: “Er is binnen de ambulancezorg weinig functiedifferentiatie.”

Jongeren: “Een bore-out ligt op de loer als je hier langer werkt. Dit zie je gebeuren bij collega's.”

### 2.3 Bevindingen ziekenhuizen

#### Mismatch ambities en verwachtingen

HR: “We merken dat jongeren soms teleurgesteld raken, omdat hun loopbaan minder snel verloopt dan ze verwachten.”

Jongeren: “Bij opleidingsziekenhuizen denk je dat je in een vooruitstrevende omgeving terecht komt, maar in de praktijk voelt het traditioneler. Dan voelt het alsof je op de rem wordt gezet.”

#### Onderlinge concurrentie

Voor de zorgorganisaties binnen Zorg voor het Noorden is de ambitie groot om niet onderling te concurreren.

HR: “Er is nog steeds concurrentie op het gebied van beloningen. Vooral bij schaarse beroepen, zoals op de OK en in de Acute As.”

Jongeren: “Als de beloning in het ene ziekenhuis beter is voor dezelfde functie, dan maakt dat mijn keuze veel gemakkelijker.”

#### Voorkeur voor werkervaring

HR: “De voorkeur gaat vaak uit naar een zorgprofessional met ervaring in een ziekenhuisomgeving. Dit zorgt er wel voor dat we kandidaten met weinig tot geen ervaring in ziekenhuizen vaak afwijzen bij sollicitaties”

Jongeren: “Het voelt soms alsof werkervaring het enige is wat telt. Zonder ervaring krijg je weinig kansen, terwijl je die ervaring juist wilt opdoen en ergens moet beginnen.”

#### Cultuur en leidinggevend

HR: “We horen regelmatig dat er een onveilige cultuur heerst in teams waardoor men zich niet welkom of thuis voelt, of dat er meer geïnvesteerd moet worden in de kwaliteiten van leidinggevend.”

Jongeren: “Een leuke teamdynamiek is één van de belangrijkste dingen. Helaas heerst er vaak veel negativiteit. Hiernaast houden leidinggevend medewerkers regelmatig klein, in plaats van ze in hun kracht te zetten.”

### 2.4 Bevindingen huisartsenpost (HAP)

De huisartsenposten in Groningen, Friesland en Drenthe zijn verschillend georganiseerd. Zo werken Doktersdienst Groningen en Dokterswacht Friesland met callcenters; Groningen ook met studenten. Dokter Drenthe werkt niet met een callcenter of studenten. Het meenemen van deze context is belangrijk. Deze organisatorische variatie kan ook een rol spelen in de perceptie en beleving van jonge zorgprofessionals.

#### ANW-uren

Werken op de huisartsenpost betekent werken in avond-, nacht- en weekenduren (ANW). Voor veel jonge zorgprofessionals is dit 8 tot 16 uur per week. Vaak naast een studie of andere baan.

HR: “Voor veel jongeren is deze functie een relatief klein onderdeel van hun werkende leven. Door de beperkte uren en onregelmatige werktijden is het lastiger om aan teamontwikkeling te doen.”

Jongeren: "Werken in de ANW-uren past heel goed in mijn huidige levensfase."

#### Tekorten aan triagisten

HR: "We hebben een tekort aan triagisten. Het opleidingstraject is lang en vraagt om een bewuste keuze."

Jongeren: "Alleen maar bellen is best eentonig. Je mist ook het directe patiëntcontact."

#### Interne doorgroeimogelijkheden

De behoefte aan doorgroeimogelijkheden onder jonge zorgprofessionals is duidelijk aanwezig. Bij Dokter Drenthe zijn deze mogelijkheden beperkt vanwege de platte structuur. Dokter Drenthe verkent daarom samenwerking met andere zorgaanbieders om dakpansgewijs bij te dragen aan loopbaanontwikkeling. Doktersdienst Groningen speelt hierop in door interne doorgroeipaden te creëren.

#### Financieel aantrekkelijk

Werken op de HAP is voor jongeren financieel aantrekkelijk. De cao is gunstig en medewerkers ontvangen extra toeslagen door de ANW-diensten. Dit maakt de HAP interessant voor jonge zorgprofessionals die een goed salaris willen combineren met flexibiliteit.

#### Opleidingen

De belangstelling voor de BOL-opleiding tot doktersassistent op het Alfa-college loopt snel terug. In huisartsenpraktijken is vaak beperkte ruimte en begeleidingscapaciteit voor BBL-leerlingen. Het plaatsen van ANIOS en AIOS verloopt doorgaans probleemloos. *"Een belangrijke uitdaging is dat huisartsen het begeleiden van doktersassistenten in opleiding net zo vanzelfsprekend gaan vinden als de begeleiding van AIOS."*

## 2.5 Verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorgen (VVT)

#### Imago ouderenzorg

Literatuur: Hoewel de ouderenzorg sterk leunt op menselijk contact en zingeving, weten jongeren dat beeld vaak niet te koppelen aan hun loopbaanwensen

HR: "De ouderenzorg heeft bij jongeren geen aantrekkelijk imago. We zijn zoekende naar manieren om te laten zien hoe waardevol en dankbaar het werk is."

Jongeren: "Bij ouderenzorg denk je in de eerste instantie aan routinetaken, zoals wassen en aankleden. En weinig ruimte voor ontwikkeling of innovatie. Dat spreekt ons minder aan."

#### Doorgroeimogelijkheden

In de VVT werken voornamelijk mbo-geschoolde zorgprofessionals. Voor deze medewerkers zijn er doorgroeimogelijkheden. Voor hbo-opgeleiden en medewerkers op niveau 5 zijn deze mogelijkheden beperkt.

HR "Zij groeien snel uit hun functie en kiezen voor een overstap naar ziekenhuizen."

Jongeren: "We willen ons blijven ontwikkelen, en niet op jonge leeftijd al aan het einde van ons loopbaanpad zijn."

## 4.6 Geestelijke gezondheidszorg (GGZ)

In de GGZ ligt de focus op het bevorderen van de kwaliteit van leven van cliënten in plaats van genezing.

#### Verwachtingen vs. praktijk

Literatuur: Jonge zorgprofessionals ervaren regelmatig een discrepantie tussen hun verwachtingen en de dagelijkse praktijk van werken binnen de GGZ.

HR: "Jonge professionals zijn vaak niet goed voorbereid op de complexiteit van de GGZ. Opleidingen zoals de HBO-V bieden onvoldoende focus op de GGZ."

Jongeren: "We voelen ons in het diepe gegooid. Er is gebrek aan begeleiding."

### Voorkeur voor werkervaring

Literatuur: Werkervaring speelt een grote rol binnen de GGZ. Voor gespecialiseerde functies zoals psychologen en psychiaters lijkt werkervaring minder doorslaggevend. Hier zijn de juiste diploma's en bevoegdheden bepalend.

HR: "Als de keuze er is, gaat de voorkeur vaak uit naar een ervaren zorgprofessional. We zien dat de GGZ vergrijsd is."

Jongeren: "Het voelt soms alsof werkervaring alles is. Zonder ervaring krijg je weinig kansen, terwijl je die ervaring juist wilt opdoen."

### Toename langdurig verzuim

HR: "Het langdurig verzuim onder jongere zorgprofessionals is toegenomen. Met name bij jonge ouders."

Jongeren: "Het werken in de GGZ is mentaal best belastend. Ook hebben we steeds meer te maken met agressie en onveiligheid."

### Stageplekken

HR: "Op sommige afdelingen kiezen we er bewust voor geen stagiairs te plaatsen. De problematiek is daar te complex en intens."

Jongeren: "We hebben die stages nodig om te groeien en te leren omgaan met de complexiteit."

### 3. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk presenteren we een aantal aanbevelingen om jonge zorgprofessionals te binden en te boeien. Bij iedere aanbeveling delen we best practices uit de regio, zodat goede ideeën en werkwijzen kunnen worden uitgewisseld en organisaties elkaar kunnen inspireren.

\*We zijn ons ervan bewust dat er in de regio's nog veel meer waardevolle initiatieven bestaan. De voorbeelden in dit rapport zijn de best practices die naar voren zijn gekomen uit de gevoerde interviews.

#### Geef jongeren de ruimte om te groeien – investeer in hun toekomst

Jongeren streven naar groei en willen nieuwe vaardigheden opdoen. Dit betekent lang niet altijd zo snel mogelijk doorgroeien naar een nieuwe functie. Of het nu gaat om verdieping, verbreding, extra verantwoordelijkheden of tijdelijk iets anders doen: laat zien dat je meebeweegt. Zorgorganisaties die investeren in training en loopbaanontwikkeling hebben dan ook een streepje voor.<sup>9</sup>

- **Denk actief mee over mogelijkheden**

Creëer individuele ontwikkelplannen met en voor alle medewerkers. Zo kunnen ze gericht werken aan hun ontwikkeldoelen. Geef jongeren hiernaast de vrijheid om zelf hun werk in te richten binnen de gegeven kaders.

- **Maak mogelijkheden zichtbaar**

Jonge zorgprofessionals geven aan dat er regelmatig doorgroei- of ontwikkelmogelijkheden zijn, maar dat deze niet duidelijk zichtbaar zijn en dat hier veel vereisten aan vast zitten. Communiceer helder over mogelijkheden, maak het visueel en faciliteer medewerkers hierin.

- **Creëer ruimte voor ontwikkeling**

Zorg voor voldoende ruimte in de agenda voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. Dit kan door het aanbieden van trainingen, workshops, coaching of een passend leeraanbod. Hiernaast zijn trainingen voor soft skills ook een ontwikkelmogelijkheid.



#### Best practices uit de regio

Stroomschema's van loopbaanmogelijkheden	Martini Ziekenhuis
Eén centraal punt om organisatie breed te kunnen matchen. Op deze plek worden loopbaanmogelijkheden en leerroutes beter zichtbaar gemaakt voor medewerkers en stagiaires	ZINN
Investeren in leerlingen, stageplekken en opleidingen. Zelfs als de organisatie er zelf geen baat bij lijkt te hebben.	ZuidOostZorg, Cosis
Werken met certificaten als jongeren geen behoefte meer hebben om een volledige opleiding te volgen	Cosis
Traineeprogramma's voor nieuwe leidinggevenden	Lentis, ZINN
Een 1-jarig talentprogramma voor high-potentials	Cosis
Actief loopbaancentrum	Treant
Traineeships om door te groeien naar een leidinggevende positie om ambities te faciliteren	Antonius, Lentis

#### Investeer in duurzame inzetbaarheid – juist vanaf de start

Jonge zorgprofessionals kiezen bewust voor een baan met betekenis. Ze zijn ambitieus, maar lopen in de praktijk regelmatig tegen grenzen aan. Denk aan emotionele belasting, onregelmatigheid en een hoge werkdruk. Duurzame inzetbaarheid begint niet pas na jaren dienstverband, maar al bij de eerste werkdag. Als je wil dat ze blijven, zorg dan dat ze in balans blijven.

<sup>9</sup> Noordhoff Zorg (2023). Gen Z in zorg en welzijn. Geraadpleegd via: [Whitepaper Gen Z in zorg en welzijn.pdf](#)

- **Voer het goede gesprek**

Niet één keer per jaar, maar doorlopend. Vraag actief naar energiegevers én knelpunten. Wat hebben jonge collega's nodig om hun werk goed te doen én leuk te blijven vinden? Voer regelmatig evaluaties uit op werkdruk om tijd in te kunnen spelen op problemen.

- **Zet in op vitaliteit**

Bied ruimte voor mentale en fysieke gezondheid. Denk aan coaching, sporten in werktijd, ontspanningsaanbod of peer support. Maak dit geen bijzaak, maar een vast onderdeel van het werk. Werk aan initiatieven die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevorderen, zoals health checks, vertrouwenspersonen en innovatiegroepen.

- **Stimuleer een gezonde werk-privébalans**

Jongeren willen betrokken zijn, maar ook hun sociale leven behouden. Help ze balans te vinden tussen werk, privé en opleiding. Laat zien dat flexibiliteit mogelijk is. De mogelijkheid voor autonomie in hun rooster, zoals bij flex- of zelfroosteren, benoemen jonge zorgprofessionals als één van de meest gewenste aspecten in hun werk. Denk mee over deze mogelijkheden. Hiernaast kunnen mogelijkheden zoals thuiswerken of aangepaste werktijden ook bijdragen om de werkdruk te verlichten en de tevredenheid te verhogen.

- **Omarm een cultuur van open communicatie en inclusie**

Zorg voor transparante interne communicatie over veranderingen, beleid en vacatures. Dit helpt om geruchten en negativiteit te verminderen en bevordert een gevoel van betrokkenheid en verhoogd begrip voor bepaalde keuzes.

Zorg er bijvoorbeeld voor dat interne vacatures goed worden gecommuniceerd, zodat huidige medewerkers de kans krijgen om door te groeien voordat externe kandidaten worden gezocht.

- **Investeer in een veilige werkomgeving**

Train leidinggevenden in coachend leiderschap en communicatievaardigheden. Dit helpt hen om medewerkers in hun kracht te zetten en een positieve werkomgeving en -cultuur te creëren. Hiernaast is het van belang om leidinggevenden te trainen op leiderschapskwaliteiten, of handvatten te geven om medewerkers te ondersteunen. Het komt regelmatig voor dat leidinggevenden op natuurlijke wijze doorstromen zonder hiervoor getraind te zijn. Het hebben van een ongeschikte leidinggevende is een van de grootste energievreters voor jonge zorgprofessionals.



### Best practices uit de regio

Vitaliteitsprogramma: hoe blijft iemand duurzaam inzetbaar, mentale gezondheid, etc.	Martini ziekenhuis
Aanbod voor vitaliteit, aanbieden van tools, focus op verzuim en gezondheid	Antonius
Thematische sessies over duurzame inzetbaarheid voor jonge professionals, zoals "Zorgen voor jezelf."	ZINN
Pilot zelfroostering	Martini ziekenhuis
Samenwerking met Alfa College in de vitaliteitscampus om beroepsvitaliteit al tijdens de studie aan te leren. Inclusief interne leerroutes en tools voor werkbegeleiders.	ZINN
Dynamische roosters: werken met repeterende roosters en systemen waarin werknemers openstaande diensten zelf kunnen kiezen, geeft flexibiliteit. Dit stimuleert extra werken op eigen voorwaarden.	Alliade
Meer regie over het eigen rooster door het flexbureau: op deze manier kunnen medewerkers hun eigen diensten inplannen.	ZINN
Workshop werkgeluk	Treant
Succesvolle pilot "werken onder schooltijd" Tot de groep van jonge zorgprofessionals tot 36 jaar behoren vaak ouders. Het is van belang om in te spelen op hun behoeftes. Pilot gedraaid met een "flexibel" rooster van 0900 - 15.00 uur.	Interzorg Noord-Nederland

Vleugelsessies voor leidinggevendenden; hoe geef je je medewerker vleugels en ondersteun je hen in hun ontwikkeling?	Martini Ziekenhuis
--	--------------------

## Aandacht voor individuele behoeften

Wanneer jongere zorgprofessionals een nieuw idee opperen, is de reactie al snel: 'dat werkt hier toch niet'. Simpelweg het gevoel hebben dat er naar je geluisterd wordt kan al zo veel effect hebben. Hiernaast krijgen jongeren vaak een positiever beeld van de organisatie als ze actief mee mogen denken. Er is meer begrip waarom bepaalde keuzes gemaakt worden, en zo ook meer draagvlak<sup>10</sup>.

- **Faciliteer inspraak voor jonge zorgprofessionals**

Creëer platforms waar jonge zorgprofessionals hun stem kunnen laten horen en actief kunnen deelnemen aan besluitvormingsprocessen. Dit kan bijvoorbeeld via jongeren-netwerken of regelmatige feedbacksessies. Laat jonge zorgprofessionals meedenken over hun werkproces en geef hen de ruimte om met ideeën te komen. Wie invloed heeft, voelt zich verantwoordelijk.

- **Investeer in jongeren-netwerken**

Stimuleer de oprichting en activiteiten van jongeren-netwerken in alle zorgsectoren. Dit biedt jonge professionals een platform om hun ideeën en zorgen te delen. Jongeren gaven aan dat het hebben van een jongeren-netwerk veel energie gaf, en ze zelf de behoefte hadden voor meer activiteiten. Bij de organisaties waar nog geen jongeren-netwerk aanwezig is, werd aangegeven dat hier veel behoefte voor is. Jongeren-netwerken kunnen ingezet worden als instrument om meer inspraak te creëren en jonge zorgprofessionals het gevoel te geven dat er écht geluisterd wordt naar hun behoeftes, maar ook om meer verbinding te creëren onder jonge collega's.



### Best practices uit de regio

Een verbeter-app waar medewerkers ideeën en feedback kunnen indienen. Op deze centrale plek wordt terugkoppeling gegeven, zodat medewerkers zich gehoord voelen en gemotiveerd blijven om input te leveren	Doktersdienst Groningen
Verbetering van communicatiekanalen afgestemd op de voorkeuren van jongeren (bijv. WhatsApp i.p.v. traditionele systemen)	Alliade
Het bestaan van een jongeren-netwerk	UMCG, Frisius MC, GZA, Martini, Espria
Deelname aan en gebruik maken van de <a href="#">Monitor Zeggenschap</a>	

## Verbind generaties op de werkvloer

Leuk werk en leuke collega's. Hierin schuilt een groot deel van het werkgeluk van jongeren. Verbinding, ook tussen de verschillende generaties, is daarom essentieel om deze talenten te behouden. Werken met buddy's is hierin al een mooie stap. Maar er is meer mogelijk – en nodig - om collega's van verschillende leeftijden en achtergronden nader tot elkaar te brengen.

- **Investeer in teamactiviteiten**

Faciliteer teamuitjes en sociale evenementen om de teamgeest te bevorderen en de onderlinge relaties te versterken. Dit kan bijdragen aan een positieve werkcultuur.

- **Ga aan de slag met generatiemanagement**

Het volgen van generatieworkshops of bijeenkomsten over verschillende generaties zorgt voor meer onderling begrip en bevordert samenwerking tussen collega's van verschillende leeftijden.



<sup>10</sup> IZZ (2023). Behoud jong zorgtalent. Geraadpleegd via: 'Echt luisteren naar je jonge medewerkers heeft al zo veel effect' | IZZ

## Best practices uit de regio

Bijeenkomsten over generatieverschillen	OZG
Generatiewerkshops	Frisicus MC
Workshop omgaan met verschillende generaties	UMCG

## Werk samen om aantrekkelijk te blijven

De krapte op de arbeidsmarkt is voelbaar. Jongeren in de zorg hebben de luxe om te kiezen. Ze worden benaderd via LinkedIn, Instagram of zelfs rechtstreeks op hun stageplek. De concurrentie is aanwezig, ook nog steeds tussen zorgorganisaties onderling. In plaats van elkaar te beconcurreren, is het tijd om meer samen op te trekken. Wie regionaal samenwerkt, deelt talent én vergroot het totaal aanbod van aantrekkelijke loopbaanpaden.

- **Investeer in regionale samenwerking**

Werk samen aan een sterk, collectief werkgeversmerk voor de regio. Denk aan gezamenlijke events, stages, onboarding of traineeships. Zo positioneer je de regio als één aantrekkelijk zorggebied.

- **Voorkom arbeidsmarktversnippering**

Maak onderlinge afspraken over werving, beloning en doorstroommogelijkheden. Zorg voor transparantie en afstemming tussen organisaties. Wees als organisatie flexibel, en denk breder mee met arbeidsvoorwaarden (kinderopvang, reismogelijkheden, etc.).

- **Bied loopbaanpaden over de grenzen van je organisatie**

Jongeren willen leren en groeien. Laat hen niet los als ze toe zijn aan iets nieuws, maar werk samen aan loopbaanontwikkeling tussen organisaties. Het overstappen naar een andere organisatie komt regelmatig door nieuwsgierigheid.

- **Creëer een gedeelde talentpool**

Bouw samen een netwerk van jonge professionals, waarin zorgorganisaties elkaar versterken in plaats van verzwakken.

- **Stimuleer kennisdeling regionaal – leer van elkaar**

Stimuleer het delen van best practices tussen verschillende afdelingen en teams, maar ook tussen sectoren en breder in de keten. Dit kan helpen om succesvolle strategieën en initiatieven te repliceren.



## Best practices uit de regio

Wens: generiek omschrijven van functies en arbeidsvoorwaarden. Zodat jongeren eerst kijken naar de inhoud van de functie en niet direct naar het salaris.	Antonius Sneek
RUN OK – een initiatief vanuit Zorg voor het Noorden waarbij OK personeel onderling uitgewisseld wordt om het werkplezier van medewerkers te vergroten, kennisdeling te stimuleren en zorgprofessionals te binden aan de zorg in het Noorden	Nij Smellinghe, OZG, WZA, Martini

## Zet je werkgeversmerk krachtig in de etalage

Goede arbeidsmarktcommunicatie draait niet alleen om vacatures vullen, maar om het bouwen van een herkenbaar, aantrekkelijk en authentiek werkgeversmerk. Laat zien wie je bent, waar je voor staat, en waarom jongeren juist bij jullie willen werken.

- **Laat medewerkers het verhaal vertellen**

Deel eerlijke, inspirerende verhalen van (jonge) collega's via video's, blogs of social media. Wat maakt hun werk waardevol? Wat houdt hen gemotiveerd? Jongeren geven aan dat storytelling of een 'kijkje achter de schermen'-posts goed werken op social media.

### Hoe val je op?

**Video first:** Gen Z'ers willen bewegend beeld zien. Zorg dat prikkelende video's onderdeel zijn van jouw communicatiestrategie.

**Creativiteit:** Gen Z'ers worden platgegooid met marketing. Ga er dus vanuit dat je om hun aandacht strijd met grote influencers en maak het op een creatieve manier relevant en interessant.

**Herkenbaarheid:** Zorg voor een duidelijke en opvallende stijl waardoor Gen Z'ers je snel kunnen herkennen in het overvolle medialandschap!

- **Pas je communicatie aan aan de behoefte van jongeren**

Zet gericht in op wervingscampagnes via Instagram, TikTok, SnapChat en andere platforms die jongeren gebruiken – met content die aansluit bij hun leefwereld. Houd naast je online imago ook je word-of-mouth in de gaten. Vrienden, familie en kennissen zijn voor jongeren een belangrijke bron om werk te vinden.

- **Begin vroeg: bouw relaties vóór de keuze voor zorg**

Werk samen met scholen, bied gastlessen aan en wek interesse op middelbare scholen. Jongeren kiezen eerder voor zorg als ze het al op jonge leeftijd leren kennen.

- **Creëer een aantrekkelijke ‘werken bij’-omgeving**

Zorg voor een aparte ‘werken bij’-website met heldere informatie, echte verhalen, visuele content en een laagdrempelige sollicitatie-ervaring.

- **Blijf zichtbaar, ook als je niets te werven hebt**

Onderhoud actief contact met studenten, stagiairs en zij-instromers. Bouw een warme talentpool op voor later.

- **Maak solliciteren snel en persoonlijk**

De eerste indruk is bepalend. Voor jongeren is solliciteren niet alleen een stap naar werk, maar ook een kennismaking met jullie cultuur en waarden. Zorg daarom voor een transparant proces: geef heldere informatie over functie, team en werkomgeving. Laat kandidaten de organisatie ervaren via een meeloopmoment, rondleiding of kennismakingslunch. Voer gesprekken als een dialoog, met ruimte voor hun vragen en twijfels. Reageer snel en houd contact warm door tussentijds updates te geven. Zo voelen jongeren zich vanaf het begin welkom en serieus genomen.

- **Houd verwachtingen realistisch**

Het wekken van een onrealistisch beeld door verheerlijking van de organisatie of de functie, of het maken van beloftes zonder deze na te komen, kan tot teleurstelling leiden onder jonge zorgprofessionals vanaf het moment van intreden. Het creëert een mismatch tussen de verwachtingen en de werkelijkheid. Laat zorgprofessionals duidelijk en eerlijk weten waar ze aan toe zijn. Transparantie is essentieel om vertrouwen op te bouwen en snelle uitstroom te voorkomen.



### Best practices uit de regio

Vrijwel elke afdeling beschikt over een eigen Instagram-profiel. Structureel worden enkele uren per week gepland om deze kanalen actief te beheren.	UMCG
Het overbrengen van een realistisch en aantrekkelijk beeld van is cruciaal. Een eerlijk verhaal helpt kandidaten goede keuzes te maken.	Lentis
Een aparte ‘werken bij’- website.	UMCG, Martini, Frisius MC, GGZ Friesland, Lentis,
Telefoonversie vacaturewebsite: binnen twee klikken contact met ons.	Zonnehuisgroep Noord
Creatieve campagnes om jongeren aan te trekken.	ZINN
“Wij solliciteren bij hen. Zij niet bij ons.” Voer een leuk gesprek en reageer snel – wacht niet een week met terugkoppeling.	Frisius MC
Maak het solliciteren zo laagdrempelig mogelijk. Bied de mogelijkheid om een appje te sturen bij vragen over een sollicitatie of vacature.	OZG
Sollicitatiegesprekken deels door medewerkers van dezelfde generatie laten voeren.	Interzorg Noord-Nederland
Recruitment is centraal georganiseerd en speelt een cruciale rol in het identificeren van de juiste match tussen vraag en aanbod.	ZuidOostZorg
Doorlopende vacatures zonder strategische focus, maar met constante zichtbaarheid	Doktersdienst Groningen

## Investeer in een warm welkom – onboarding met impact

Verbinding via de digitale snelweg is voor jongeren tweede natuur. Maar even iemand aanschieten of spontaan een vraag stellen blijkt lastiger dan gedacht. Een goed onboarding proces is een belangrijke oplossing. Het gaat allang niet meer alleen om uitleg over systemen, procedures en protocollen. Juist mentale ondersteuning en het opbouwen van sociale verbinding zijn cruciale onderdelen van een goede start. Een stevige onboarding is geen luxe, maar noodzaak. Het bepaalt of jonge zorgprofessionals zich snel thuis voelen — en of ze blijven.

- **Vergeet de pre-onboarding niet**

De periode tussen het tekenen van het contract en de eerste werkdag wordt vaak onderschat. Een welkomstmail, een kennismakingsvideo of een korte uitnodiging voor een informele lunch kunnen al veel doen om de verbinding vroegtijdig te leggen.

- **Introduceer de gehele organisatie**

Jonge zorgprofessionals vinden het van belang om de verschillende afdelingen en collega's in de organisatie te leren kennen of te ontmoeten.

- **Werk met buddy's en mentoren**

Uit de interviews blijkt dat buddy's vaak worden toegewezen op basis van wie beschikbaar is. Dit is praktisch, maar niet ideaal. Zorg voor een pool van goed getrainde, intrinsiek gemotiveerde buddy's met tijd, kennis én sociale vaardigheden. Een goede match maakt een wereld van verschil in het behouden van jonge medewerkers. Zorg voor een gestructureerd mentor- of buddyprogramma voor alle nieuwe medewerkers.

- **Duidelijk inwerktraject**

Een benoemd aspect vanuit jongeren is dat ze weinig begeleiding krijgen en snel in het diepe worden gegooid. Ze krijgen veel verantwoordelijkheid, maar vinden het lastig om om hulp te vragen. En als ze dat dan doen, is er eigenlijk weinig tijd om hen te helpen. Zorg voor een gestructureerd onboarding programma van gepaste lengte dat voldoende begeleiding biedt.



### Best practices uit de regio

Herorganiseren van het buddy systeem: meer focus op de match dan op het praktische aspect.	GGZ Friesland
Elke nieuwe medewerker wordt minimaal voor een <u>halfjaar</u> gekoppeld aan een buddy.	Antonius Sneek
Onderzoek naar hoe jongeren het best ingewerkt kunnen worden, waar de behoeftes liggen en hoe we dit kunnen faciliteren.	Martini ziekenhuis
Beleid om nieuwe, jonge medewerkers twee weken boventallig in te plannen. Dit voorkomt dat iemand gelijk alleen aan de slag moet in een mogelijk hectische setting.	ZuidOostZorg
Toekomstige studenten vóór de start van hun studie een attentie sturen om hen succes te wensen met de examens en alvast een gevoel van betrokkenheid te creëren.	Hanze Hogeschool
Tijdens de opleiding werk je met drie vaste collega's (werkbegeleider en twee collega's) voor vertrouwde en consistente begeleiding.	UMCG Ambulancezorg

## Van stagiair naar collega

Stagiairs zijn meer dan tijdelijke krachten: het zijn je toekomstige collega's. Jongeren die zich tijdens hun stage gezien, begeleid en serieus genomen voelen, kiezen sneller voor een baan in jouw organisatie. De stage is hét moment om te binden én te boeien.

- **Investeer in begeleiding met kwaliteit**

Een goede stagebegeleider maakt het verschil. Zorg voor tijd, aandacht en duidelijke verwachtingen. En kies stagebegeleiders bewust, niet alleen op basis van beschikbaarheid.

- **Bied perspectief na de stage**

Geef stagiairs uitzicht op een baan. Laat weten of er plek is, wat de mogelijkheden zijn, en hoe een vervolg eruit kan zien.

- **Maak de stage-ervaring inspirerend**

Laat stagiairs meelopen op verschillende afdelingen, geef ze een stem in het team en bied ruimte om te leren van fouten. Zo wordt de stage een waardevolle en motiverende ervaring. Bovendien leert een stagiair ook welke afdeling mogelijk het beste bij hem/haar past, wat de kans op snel uitstromen verkleint.

- **Beloon niet alleen met ervaring**

Een stagevergoeding en toegang tot scholing of teamactiviteiten laat zien dat je stagiairs serieus neemt. En dat loont, letterlijk én figuurlijk.

- **Blijf betrokken, ook ná de stage**

Houd contact, nodig oud-stagiairs uit voor een meeloop dag of geef ze een plek in je talentpool. Zo blijft de deur openstaan, ook als ze elders starten.



### Best practices uit de regio

Beleid om op elke locatie een leerling en stagiair te hebben, met goede praktijkopleiders.	Cosis
Introductieweek specifiek voor stagiairs	OZG
Praktijkopleiders die in leerteams stagiairs ondersteunen en coachen	Fricius MC
Een stagebureau dat stages coördineert organisatie breed	Lentis
Actieve benadering over het toekomstperspectief in de organisatie. Bijvoorbeeld een bijbaan, vakantiewerk, in de flexpool, nul-uren contract.	Zonnehuisgroep Noord, ZINN, Alliade, ZuidOostZorg, Interzorg Noord-Nederland, Cosis
Stagiairs krijgen na hun stage direct een vast contract bij wederzijdse tevredenheid en geschiktheid.	Alliade, ZuidOostZorg, Cosis

## Draag je missie uit en handel ernaar

Gen Z'ers zijn harde werkers, als ze maar weten waarom ze dingen doen en welke impact dit heeft. Bijvoorbeeld wanneer het gaat om de gezondheid en het welzijn van hun cliënten en patiënten: dan is niets te veel. Maar deze generatie, die zo omgevingsbewust en maatschappelijk betrokken is, kijkt ook breder: hoe gaat je organisatie bijvoorbeeld om met duurzaamheid? Met gelijke kansen voor iedereen? Waar werk je naartoe? En hoe kunnen zij bijdragen aan positieve verandering?

- **Benadruk de missie en waarden van je organisatie**

Draag de maatschappelijke impact uit. Van het werken in de zorg, maar ook daarbuiten: bijvoorbeeld met energiebesparing, op het gebied van circulaire economie of het terugdringen van eenzaamheid of ongelijkheid.



### Best practices uit de regio

Focus op duurzaamheid en transparantie CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive	Cosis
---	-------

## Overige aanbevelingen uit de regio

- Bureaucratie verminderen

Evalueer en verminder onnodige administratieve lasten en bureaucratie, zodat zorgprofessionals meer tijd kunnen besteden aan patiëntenzorg.

- Voer exitgesprekken

Verkrijg op deze manier inzicht in de redenen waarom jongeren vertrekken. Door hier achter te komen, kun je knelpunten, energievreters of problemen doelgericht aanpakken en zorgen dat anderen niet vanwege dezelfde redenen vertrekken. Laat deze gesprekken niet voeren door de leidinggevenden, aangezien werknemers zich veilig moeten voelen om de waarheid te vertellen.



## Best practices uit de regio

Aantrekken andere doelgroepen	In Appelscha wordt geëxperimenteerd met een laagdrempelige aanpak om mensen zonder zorgdiploma te betrekken, door hen certificaten aan te bieden en hen te laten starten met begeleiding en aandacht.	ZuidOostZorg
	Samenwerking met ziekenhuizen om verpleegkundigen met fysieke beperkingen een rol in triage te bieden.	Doktersdienst Groningen
	Instream voor triagist eerst enkel doktersassistent MBO4 of gelijkwaardig diploma. Nu mag iedereen. Dan is opleiding wel langer.	Dokter Drenthe
Exitgesprekken	Medewerkersbelevingsonderzoek en tussentijdse impulsonderzoeken	Cosis
	Digitale, anonieme exitinterviews, met opties om verder in gesprek te gaan. Hier ook een jaaroverzicht van maken en monitoren.	Martini ziekenhuis
	Digitale, anonieme vragenlijsten via Effectory. Plus uitstroomonderzoeken.	Antonius
Begeleiding	Project 'Van A naar BBL'er' Begeleiden van doktersassistenten net zo vanzelfsprekend maken als AIOS in de regio.	Dokter Drenthe

## Bijlage 1. Interview leidraad

### Interview leidraad – binden en boeien van jonge zorgprofessionals

Heb je er bezwaar tegen als dit gesprek opgenomen wordt?

#### Voorstelronde en inleiding

##### Algemeen

1. Hoeveel medewerkers zijn er in totaal in dienst bij organisatie X?
2. Hoeveel jongeren (tot 36 jaar) werken er binnen X?
3. Wat vind je van het aantal jongeren binnen X?  
(voldoende/ te weinig)
4. Zijn er specifieke plekken of functies binnen de organisatie waar meer jongeren werkzaam zijn?
5. Zijn er specifieke plekken of functies binnen de organisatie waar minder jongeren werkzaam zijn?
6. Zijn er specifieke functies waar jullie graag jongeren zouden willen hebben werken of waar de voorkeur uitgaat naar jongeren?

##### Cijfers

7. Wat is het ziekteverzuim van jongeren binnen X? (Van 2020 t/m 2024)
8. Wat is de instroom van jongeren in X? (Van 2020 t/m 2024)
9. Wat is de uitstroom van jongeren in X? (Van 2020 t/m 2024)

Onze sector zorg & welzijn staat voor de forse uitdaging om voldoende jonge zorgprofessionals (tot 36 jaar) (1) aan te trekken en vervolgens (2) te behouden.

10. Herken je dit probleem ook binnen X?
  - Is dit onder jongeren extremer dan andere groepen binnen X?
  - Zo ja, wat zijn de effecten hiervan binnen X? Hoe merk je dit?

##### Binden

11. Zijn er initiatieven of strategieën geïmplementeerd binnen X die zich richten op het behoud van jongeren in de zorg/in jouw organisatie?
  - Zo ja, wat zijn deze initiatieven? En waar zijn de initiatieven op ?  
Hoe is dit georganiseerd? (initiatief jongeren of vanuit HR)
  - Hoe meet je het succes van deze initiatieven of strategieën?
  - Zo niet, waarom niet?
12. Welke uitdagingen ervaren jullie binnen X bij het behouden van jonge zorgprofessionals?
13. Wat zijn de belangrijkste factoren die bijdragen aan het behoud van jonge zorgprofessionals uit X? (energievevers)
14. Wat zijn de belangrijkste factoren die bijdragen aan het vertrek van jonge zorgprofessionals uit X? (energievreters)
15. Is er in jouw organisatie een jongeren netwerk? (Jong UMCG of Jong RUG o.i.d.)
  - Zo ja, hoe is deze georganiseerd?
  - Zo ja, wat is de meerwaarde van dit jongeren netwerk voor jullie organisatie?

##### Boeien

16. Zijn er initiatieven of strategieën geïmplementeerd binnen X om jonge zorgprofessionals aan te trekken?
  - Zo ja, wat zijn deze initiatieven? En waar zijn de initiatieven op gebaseerd?
  - Hoe meet je het succes van deze initiatieven of strategieën?
  - Zo niet, waarom niet?

17. Welke uitdagingen ervaren jullie binnen X bij het aantrekken van jonge zorgprofessionals?
18. Zijn er ook initiatieven om stagairs aan te trekken en na de stage te behouden?

### **Werven en inwerken**

19. Hoe ziet het inwerkprogramma van een nieuwe, jonge zorgprofessional eruit?
20. Werken jullie met mentor- of buddyprogramma's voor nieuwe, jonge zorgprofessionals?

### **Inspraak**

21. Hoe worden jonge zorgprofessionals binnen X betrokken bij besluitvorming en beleidsontwikkeling?
- Hoe vaak worden jongeren hierbij betrokken?

### **Toekomst**

22. Zijn er plannen om nieuwe initiatieven te lanceren gericht op het behoud van jonge zorgprofessionals?

### **Afsluiting**

Dit waren de vragen. Zijn er nog dingen die je wilt toevoegen of ons wilt meegeven?  
Bedankt voor je tijd!

### **Vertellen vervolg**

## Bijlage 2. Overzicht van geïnterviewden en betrokken organisaties

In totaal zijn 17 interviews afgenomen met HR-directeuren, HR-managers en HR-adviseurs van zorgorganisaties uit verschillende sectoren in de drie provincies. De betrokken organisaties zijn weergegeven in tabel 1. De blauw gearceerde organisaties zijn geïnterviewd.

<b>Ambulancezorg</b>	<b>VVT</b>	<b>Huisartsenpost</b>
Ambulancezorg Groningen	Alliade	Doktersdienst Groningen
UMCG Ambulancezorg	Icare	Dokter Drenthe
Kijlstra	Interzorg Noord-Nederland	Dokterswacht Friesland
	Kwadrantgroep	
<b>Ziekenhuizen</b>	Noorderbreedte	<b>Geestelijke gezondheidszorg</b>
UMCG	TSN	Lentis
OZG	ZINN	Cosis
Martini Ziekenhuis	Zorggroep Drenthe	GGZ Drenthe
Treant	Zorggroep Meander	GGZ Friesland
WZA	Zorggroep Oosterlengte	
Frisius MC Leeuwarden	Zorggroep Patyna	<b>Gehandicaptenzorg</b>
Frisius MC Heerenveen	Zorggroep Tangenborgh	Cosis
Antonius Sneek	ZuidOostZorg	Alliade
Nij Smellinghe	Zonnehuisgroep Noord	

*Tabel 1: Overzicht van de betrokken en geïnterviewde zorgorganisaties per sector in Noord-Nederland.*

## Bijlage 3. Literatuuronderzoek

### Belang van binden en boeien

De krapte op de arbeidsmarkt maakt het voor zorginstellingen niet alleen uitdagender om nieuwe medewerkers te  *vinden*, maar benadrukt het belang om huidig personeel te  *behouden*. Daarom is het binden en boeien van jonge zorgprofessionals belangrijker dan ooit. Het binden en boeien is de connectie tussen werkgever en werknemer. Bij binden gaat het om een duurzame band of verbinding creëren, bij boeien gaat het om de aandacht vasthouden. Medewerkers die beter verbonden zijn met hun werk, identificeren zich ook sneller met de missie, visie en identiteit van een organisatie.<sup>11</sup>

### Generaties op de werkvloer

Voor het eerst in de geschiedenis lopen er vier generaties over de werkvloer. Generaties zijn groepen mensen die opgroeien in dezelfde tijdperken met dezelfde gebeurtenissen. Deze factoren bepalen het referentiekader van de generatie, en leiden daarmee tot gedeelde gedragingen, ervaringen, normen, en waarden. Door generaties te onderscheiden kunnen we verschillen en overeenkomsten tussen mensen beter begrijpen.<sup>12</sup>

Op de werkvloer kan samenwerking tussen generaties uitdagend zijn en botsingen creëren. Het kan er ook voor zorgen dat teams beter functioneren. Elke generatie heeft zijn eigen kwaliteiten en expertise. Door van elkaar te leren en elkaar te helpen, bereik je als organisatie betere resultaten. In de krappe arbeidsmarkt is het belangrijk om oog te hebben voor verschillen tussen medewerkers. Zo voelen ze zich gezien en gehoord.

### Inzoomen op Millennials en Generatie Z

In dit rapport zoomen we in op de jonge zorgprofessionals tot 36 jaar. Dit is een deel van de millennials en Generatie Z. In Nederland telt Gen Z ongeveer 3,5 miljoen mensen. Deze grote groep vormt naar schatting 35% van de totale beroepsbevolking. En dat niet alleen: in 2026 halen ze de Millennials in als grootste generatie op de werkvloer. Dit brengt enorme veranderingen met zich mee voor organisaties.



Figuur 4: de vier verschillende generaties op de werkvloer.

In 2024 vormden jongeren onder de 36 jaar 36% van alle werkenden. De mensen tussen de 36-55 jaar vormden 40% van alle werkenden, en 55-plussers 25%.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

<sup>12</sup> Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Geraadpleegd via <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

<sup>13</sup> RegioPlus (2024) Infographic arbeidsmarkt. Geraadpleegd via: [RegioPlus-infographic-arbeidsmarkt-data-sep-2024](#)

## Millennials



Figuur 5: Paspoort voor Millennials met de voornaamste kenmerken van deze generatie<sup>14</sup>

## Generatie Z



Figuur 6: Paspoort voor Generatie Z met de voornaamste kenmerken van deze generatie<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328, <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

<sup>15</sup> Randstad (2024). Millennials: alles over de digitale generatie. Geraadpleegd via [Millennials: 6 tips over werken met generatie Y | Randstad](#)

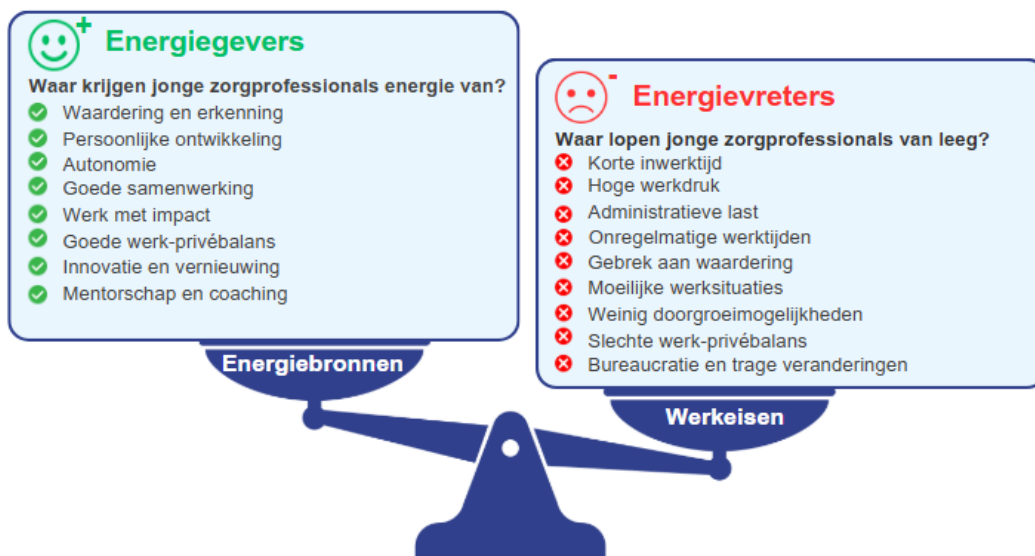
<sup>15</sup> Randstad (2024). Zo werkt Gen Z: alles over werken met deze generatie. Geraadpleegd via [Gen Z: alles over werken met de nieuwste generatie | Randstad](#)

## Balans tussen werkeisen en energiebronnen

Het Job Demands-Resources (JD-R) laat zien waarom het zo belangrijk is om te werken aan gezonde arbeidsomstandigheden. Het model helpt inzicht te krijgen in de balans tussen werkeisen en energiebronnen.<sup>16</sup> Voor jonge zorgprofessionals spelen zowel energiegevers als energievreters een cruciale rol in hun werkbeleving en duurzame inzetbaarheid. Energiegevers dragen bij aan motivatie en werkplezier. Daarentegen kunnen energievreters leiden tot stress en uitval. Een goed evenwicht tussen deze factoren is essentieel om jonge professionals te behouden en hen te laten groeien binnen de zorg- en welzijnssector.

### Slechtere balans in de zorg

Uit onderzoek blijkt dat jongeren die in de zorg werken een slechtere balans ervaren tussen energiegevers en energievreters dan jonge werknemers in andere sectoren.<sup>17</sup> Jonge zorgprofessionals ervaren meer werkeisen en minder energiebronnen. Dit geeft een groter risico om emotioneel uitgeput te raken. Het voorkomen van emotionele uitputting bij jonge zorgmedewerkers zou daarom prioriteit moeten krijgen.<sup>18</sup>



Figuur 7: een overzicht van energiegevers en -vreters van jonge zorgprofessionals<sup>19</sup>

### Energiegevers (waar ze energie van krijgen):

- Waardering en erkenning – Complimenten en erkenning van collega's, patiënten en leidinggevenden.
- Persoonlijke ontwikkeling – Mogelijkheden om bij te leren, cursussen te volgen en te groeien in hun vak.
- Autonomie – Zelfstandigheid in beslissingen en invloed op hun werk.
- Goede samenwerking – Fijne collega's, een sterk teamgevoel en een ondersteunende werksfeer.
- Werk met impact – Het gevoel dat ze écht iets betekenen voor patiënten en cliënten.

<sup>17</sup> Van Veen M. et al., (2023). Work-related causes of mental health conditions and interventions for their improvement in workplaces. *BMJ Open*, 13(10). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-074386>

<sup>18</sup> IZZ (2024). Nieuw onderzoek toont aan: jonge mensen die in de zorg werken ervaren een slechtere balans tussen energiegevers en -vreters dan jonge mensen in andere sectoren. Geraadpleegd via [Nieuw onderzoek Behoud Jong Zorgtalent | IZZ](#)

<sup>19</sup> AZW info (2025). Gen Z in zorg en welzijn. Geraadpleegd via: [Publicatie-AZW-Gen-Z-in-zorg-en-welzijn.pdf](#)

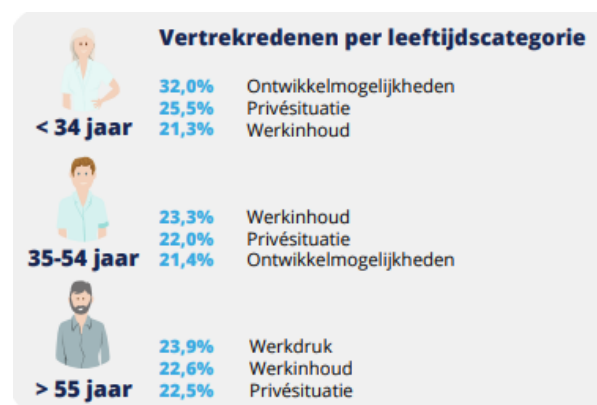
- Goede werk-privébalans – Voldoende vrije tijd en flexibiliteit om werk en privé te combineren.
- Innovatie en vernieuwing – Ruimte om mee te denken over verbeteringen in de zorg.
- Mentorschap en coaching – Begeleiding en ondersteuning door ervaren collega's.

#### Energievreters (waar ze op leeglopen):

- Korte inwerktijd – Snel in het diepe gegooid en gelijk veel verantwoordelijkheden.
- Hoge werkdruk – Te veel patiënten, te weinig tijd en te weinig personeel.
- Administratieve last – Veel papierwerk en digitale administratie die afleidt van directe patiëntenzorg.
- Onregelmatige werktijden – Nacht- en weekenddiensten die impact hebben op gezondheid en sociale leven.
- Gebrek aan waardering – Het gevoel dat hun inzet niet wordt gezien of beloond.
- Moeilijke werksituaties – Omgaan met heftige casussen, emotionele belasting en agressie van patiënten.
- Weinig doorgroeimogelijkheden – Het idee dat er geen perspectief of uitdaging is.
- Slechte werk-privébalans – Overwerken, te weinig rust en continu 'aan' moeten staan.
- Bureaucratie en trage veranderingen – Starre systemen en weinig inspraak in verbeteringen.

#### Uitstroom

Het landelijk uitstroomonderzoek 2024 van RegioPlus toont de drie meest voorkomende vertrekredenen van jonge zorgprofessionals in figuur 8.<sup>20</sup> Hoewel gemiddeld genomen de privésituatie (verhuizing, reistijd of carrièreswitch) een steeds belangrijker reden wordt om te vertrekken, blijft het gebrek aan ontwikkelmogelijkheden de belangrijkste reden voor jongeren.<sup>21</sup>



Figuur 8: Vertrekredenen voor zorgprofessionals per leeftijdscategorie

#### Resultaten Uitstroomonderzoek Noord-Nederland

5 Meest gekozen vertrekthema's Noord-Nederland			
Thema:	< 35 jaar	35-54 jaar	> 55 jaar
Ontwikkelmogelijkheden	34,1%	23,4%	
Privésituatie	22,4%		
Werkinhoud	20,5%	22,3%	32,6%
Planning & tijd		25,2%	22,1%
Werkdruk			24,2%

Tabel 2: Vertrekthema's voor zorgprofessionals per leeftijdscategorie in Noord-Nederland

Van de 784 respondenten waren er 354 jonger dan 35 jaar. Voor zorgprofessionals onder de 35 was de belangrijkste vertrekreden (gebrek aan) ontwikkelmogelijkheden. Hiermee wordt ontwikkelmogelijkheden in huidige functie het meest aangegeven, en daarna doorgroeimogelijkheden naar andere functies.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> RegioPlus (2024) Resultaten landelijk uitstroomonderzoek 2024. Geraadpleegd via: [Resultaten landelijk uitstroomonderzoek 2024 - RegioPlus](#)

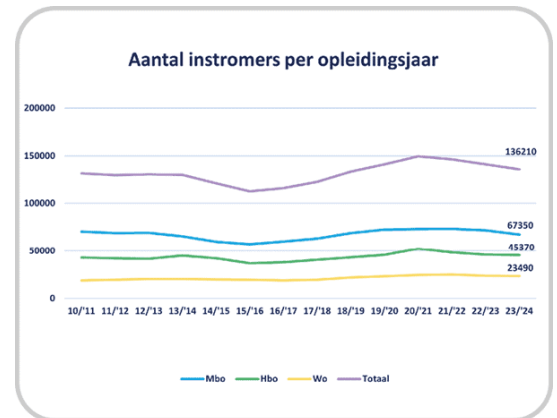
<sup>21</sup> Skipr (2025) Zorgprofessionals vertrekken steeds vaker vanwege privésituatie. Geraadpleegd via: [Zorgprofessionals vertrekken steeds vaker vanwege privésituatie - Skipr](#)

<sup>22</sup> ZorgpleinNoord (2025) Resultaten uitstroomonderzoek Noord-Nederland 2024. Geraadpleegd via: [Resultaten uitstroomonderzoek Noord-Nederland 2024 > ZorgpleinNoord](#)

## Instroom opleidingen MBO, HBO en WO

### Landelijk

Op landelijk niveau is de totale instroom tot nu toe in zorgopleidingen ongeveer gelijk gebleven t.o.v. vorig jaar. Op mbo-niveau is er een afname aan instroom in het opleidingsjaar '24-'25 (-3% t.o.v. het vorige jaar), op hbo-niveau is dit gelijk gebleven, en op wo-niveau is de instroom toegenomen. Echter zijn de mbo-instromers verantwoordelijk voor 49% van de totale instroom, waardoor deze ontwikkeling zorgwekkend is. Hierom is het belangrijk voor werkgevers om de focus te leggen op het behoud en het tegemoet komen in wensen en behoeften van het personeel, om meer uitstroom te voorkomen<sup>23</sup>.



Figuur 9: Aantal instromers per opleidingsjaar (landelijk)

### Noord-Nederland

In het Noorden zijn de zorgen om de instroom relatief groter. In het studiejaar '22-'23 daalde de instroom in de mbo-verpleegkundige opleiding met 11% t.o.v. het jaar ervoor. Op hbo-niveau is de instroom gedaald met 7%. Gezien het grote verschil met de landelijke cijfers is het voor Noordelijke zorgorganisatie extra van belang om te investeren in het binden en boeien van zorgprofessionals<sup>24</sup>.

## Wat werkt voor jongeren: overzicht inzichten uit de literatuur

### Aanpak Behoud Jong Zorgtalent

Een succesvolle aanpak om jonge zorgprofessionals te behouden is *Behoud Jong Zorgtalent* van IZZ.<sup>25</sup> Deze methode richt zich specifiek op jonge, startende professionals, inclusief zij-instromers. De aanpak bestaat uit drie hoofdcomponenten

1. **Coaching door buddy's:** Ervaren collega's begeleiden jonge professionals, bieden ondersteuning en delen hun kennis.
2. **Intervisie op teamniveau:** Jonge medewerkers bespreken gezamenlijk uitdagingen en ervaringen, wat bijdraagt aan een sterkere teamsfeer en onderlinge steun.
3. **Gesprekken met bestuurders:** Directe communicatie tussen jonge professionals en het management bevordert wederzijds begrip en betrokkenheid.

Uit evaluaties blijkt dat deze aanpak leidt tot een toename van werkplezier en een vermindering van het personeelsverloop. Zo ervaart 60% van de deelnemers meer werkplezier, en de inzet van een buddy wordt gewaardeerd met een 8,5 op een schaal van 10.

### 01.

#### Individueel

Buddygesprekken: met een snelle, coachende gespreksmethode krijgen starters oprechte aandacht van een buddy (een ervaren collega). Deze buddy krijgt hiervoor een korte training.

### 02.

#### Team

Jongerendialoog: intervisie over de onderwerpen die uit de gesprekken naar voren komen, zoals werkplezier, werkdruk, veiligheid, loopbaanmogelijkheden en samenwerking binnen het team.

### 03.

#### Organisatie

Starters gaan in gesprek met de bestuurder over wat er speelt op het gebied van werkdruk en werkplezier.

<sup>23</sup> RegioPlus (2025) Arbeidsmarktinformatie. Geraadpleegd via: [Arbeidsmarktinformatie - RegioPlus](#)

<sup>24</sup> ZorgpleinNoord (2024) Arbeidsmarkt cijfers mbo- en hbo-verpleegkundigen Noord-Nederland. Geraadpleegd via: [Arbeidsmarkt cijfers mbo- en hbo-verpleegkundigen Noord-Nederland > ZorgpleinNoord](#)

<sup>25</sup> IZZ (2024) Aanpak Behoud Jong Zorgtalent. Geraadpleegd via: [Behoud Jong Zorgtalent | IZZ](#)

## Werven

Stel een profiel op dat aansluit bij de generatie die je wilt aantrekken. Transparante en realistische communicatie over waarden en verwachtingen is cruciaal, omdat jonge professionals afhaken bij niet authentieke communicatie. De overvloed aan opties, veroorzaakt door de eindeloze, schijnbare mogelijkheden op social media, kan overweldigend zijn en leiden tot teleurstelling bij onrealistische verwachtingen. Het is belangrijk om kort en opvallend te zijn. Betrek jonge medewerkers bij de communicatie, aangezien zij weten wat aanspreekt. Snelheid en duidelijke afspraken zijn ook belangrijk tijdens sollicitaties.

Jongeren hechten waarde aan een mooie toekomst. Betekenisvol werk draagt bij aan levensgeluk en vermindert stress. De werkgever moet passen bij hun persoonlijke drijfveren en identiteit, waarbij diversiteit, inclusie en duurzaamheid de norm zijn.

## Behoud

Jonge professionals willen gezien en gewaardeerd worden, zoeken bevestiging, verlangen naar gelijkheid en willen meedenken; gebrek aan ruimte hiervoor kan frustratie veroorzaken. Organisaties moeten jongeren helpen bij het vinden van hun unieke identiteit en voldoende groeikansen bieden, met ruimte voor rust om burn-out te voorkomen. Jonge generaties hechten belang aan groei- en opleidingsmogelijkheden en duidelijke loopbaanpaden.<sup>26</sup> Medewerkers die 'empowering' leiderschap ervaren, zijn tevredener. Een veilige werkomgeving verlaagt uitstroom en werkgerelateerd verzuim, doordat medewerkers zich vrij voelen om fouten te maken en ideeën te delen. Leidinggevenden die loopbaanbegeleiding biedt en met hen meedenkt over hoe afwisseling en uitdagingen te realiseren, zijn van de meeste toegevoegde waarde voor deze groep.<sup>27</sup>

Effectieve interne communicatie is cruciaal in een organisatie. Dit kan worden bevorderd door iedereen de ruimte te geven om ideeën in te brengen en ervaren en nieuwe werknemers samen te brengen. Inlevingsvermogen in andere generaties is belangrijk voor wederzijds begrip en respect, wat leidt tot betere communicatie over behoeften en knelpunten.<sup>28</sup> Laat medewerkers hiernaast weten waar hun inspanningen toe bijdragen en waarom dit waardevol is.<sup>29</sup> Jongeren krijgen energie van een zinvolle bijdrage leveren. Organisaties doen er goed aan om jonge zorgprofessionals te voorzien van context bij bepaalde processen, in plaats van alleen te vertrouwen op autoriteit om gehoorzaamheid af te dwingen.

Millennials waarderen flexibiliteit boven salaris, terwijl Gen Z meer stabiliteit en zekerheid zoekt, zoals een vast contract en goed salaris. Gen Z profiteert vooral van de mogelijkheid om verschillende afdelingen te verkennen.<sup>30</sup>

Beide generaties zijn soms zo leergierig dat velen van hen tegen een burn-out aanlopen, dus een goede onboarding, bijvoorbeeld met een buddy of gesprekken met leidinggevenden, is

---

<sup>26</sup> Irene van der Fels (2025) Werken in de zorg is in 2024 gezonder dan in 2022. Geraadpleegd via: [Werken in de zorg is in 2024 gezonder dan in 2022 - Nieuwsbrief Zorg en Innovatie](#)

<sup>27</sup> Irene van der Fels (2025) Werken in de zorg is in 2024 gezonder dan in 2022. Geraadpleegd via: [Werken in de zorg is in 2024 gezonder dan in 2022 - Nieuwsbrief Zorg en Innovatie](#)

<sup>28</sup> Young Capital (2025) Generatiemanagement. Geraadpleegd via: [Generatiemanagement | Generaties verbinden | YoungCapital](#)

<sup>29</sup> Irene van der Fels (2025) Werken in de zorg is in 2024 gezonder dan in 2022. Geraadpleegd via: [Werken in de zorg is in 2024 gezonder dan in 2022 - Nieuwsbrief Zorg en Innovatie](#)

<sup>30</sup> BLOOMZ (2023) Hoe je 4 verschillende generaties bindt & boeit. Geraadpleegd via: [Hoe je 4 verschillende generaties bindt & boeit - Bloomz](#)

essentieel.<sup>31</sup> <sup>32</sup> Bij verouderde patronen en processen zijn ze sneller geneigd een organisatie te verlaten. Jongeren voelen zich tegenwoordig vaak eenzaam, ondanks de grotere verbinding via sociale media. De werkplek is voor hen cruciaal voor direct contact. Organisaties moeten investeren in onderlinge verbinding door activiteiten en evenementen.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> IMK (2023) Hoe ga je om met verschillende generaties op de werkvloer? Geraadpleegd via: [Generatieverschillen op de werkvloer: 6 tips voor managers](#)

<sup>32</sup> Irene van der Fels (2025) Werken in de zorg is in 2024 gezonder dan in 2022. Geraadpleegd via: [Werken in de zorg is in 2024 gezonder dan in 2022 - Nieuwsbrief Zorg en Innovatie](#)

<sup>33</sup> Spark (2025) Gen Z Ontcijferd: Jouw Ticket naar de Toekomst. Geraadpleegd via: [Gen Z Ontcijferd: Jouw Ticket naar de Toekomst](#)

## Bijlage 4. Regionale jongerenbijeenkomst

Jonge zorgprofessionals aan het woord: zo maken we de zorg toekomstbestendig.

Op 12 juni 2025 kwamen jonge zorgprofessionals uit verschillende sectoren uit heel Noord-Nederland samen. Wat volgde? Een middag vol openheid, betrokkenheid en echte gesprekken. We zagen jongeren die zich met hart en ziel inzetten voor goede zorg. Die zich verantwoordelijkheid voelen voor hun werk. Die willen leren, groeien en ook blijven.

We hebben getoetst of de input uit de interviews met HR-managers aansluit bij wat jongeren écht nodig hebben. Daarom was de centrale vraag die middag: wat heb jij als jonge zorgverlener nodig om te blijven én te bloeien in de zorg?

### Programma

- ✓ Afttrap over het onderzoek 'Binden en boeien van jonge zorgprofessionals' door het AZNN, ZvhN en ZorgpleinNoord.
- ✓ Een college tour met traumachirurg Arvid Munzebrock uit het Frisius MC Leeuwarden over werkplezier, energievreters en het maken van bewuste keuzes.
- ✓ Drie interactieve rondes waarin jongeren hun ervaringen, ideeën en frustraties deelden.

#### Ronde 1: Energiegevers en -vreters.

Jongeren deelden wat hen energie geeft en wat hen juist kost, zodat duidelijk werd welke factoren behouden moeten blijven en waar verbetering mogelijk is.

#### Ronde 2: Wat gaat goed, wat kan beter?

Aanwezigen benoemden bestaande sterke punten en 'best practices' binnen hun organisatie, en gaven aan waar nog kansen liggen om jongeren te binden en boeien.

#### Ronde 3: Uitdagingen en knelpunten

Acht thema's (doorgroeimogelijkheden, onboarding, mentor/buddy-systemen, communicatie, jongeren-netwerken, inspraak, concurrentie en duurzame inzetbaarheid) werden besproken, waarbij jongeren hun herkenning en ideeën voor oplossingen deelden.

### Wat bleef hangen?

✓ Wat werkt? Een warm welkom, open communicatie, doorgroeimogelijkheden en ruimte voor inspraak.

✗ Wat niet werkt? Starre werkwijzen, negatieve energie en het gevoel er alleen voor te staan.

Jongeren willen méér dan een baan. Ze zoeken een plek waar ze zich gezien, gehoord, serieus genomen en verbonden voelen.

### Belangrijkste uitkomsten en inzichten

Aanbevelingen voor zorgorganisaties om jonge zorgprofessionals te binden en te boeien aan de zorg in het Noorden, als resultaat van de jongerenbijeenkomst.

- **Maak doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden beter zichtbaar en laagdrempeliger**  
Bied jonge zorgverleners kansen om trainingen en cursussen te volgen. Maak duidelijk welke loopbaanmogelijkheden er zijn. Denk niet alleen aan functies waar ze naartoe kunnen groeien. Laat ook zien welke vaardigheden ze verder kunnen ontwikkelen. Geef inzicht in extra verantwoordelijkheden of uitdagingen die ze kunnen oppakken. Jongeren geven daarnaast aan dat ontwikkelingsmogelijkheden vaak aan veel voorwaarden zijn gekoppeld. Ook ontbreekt vaak ruimte in het rooster om ze te volgen.

- **Investeer in teambuilding**

Een leuk team en fijne collega's worden het meest gewaardeerd. Jongere zorgprofessionals willen activiteiten ondernemen met hun team en directe collega's, niet alleen met

leeftijdsgenoten. Samen activiteiten doen versterkt de onderlinge band en vergroot het werkplezier. Teamuitjes, gezamenlijke lunches of pauzes dragen hieraan bij.

- **Luister écht naar jonge zorgprofessionals**

Door vele jongeren werd aangegeven dat zij graag zouden willen zien dat er meer geluisterd wordt naar hun wensen, behoeftes en ideeën. Vaak is de mogelijkheid tot inspraak er wel, echter wordt hier niks mee gedaan of wordt er niet het gevoel gecreëerd dat de behoeftes of ideeën ook echt gehoord zijn. De vergrote mogelijkheid tot inspraak in een organisatie leidt ook tot een groter gevoel van betrokkenheid. Dit kan gefaciliteerd worden door een jongeren netwerk.

- **Bied invloed op het rooster**

Door de mogelijkheid te bieden voor flex- of zelfroosteren, flexibele werktijden of 8-uursdiensten wordt de werkdruk als minder hoog ervaren en de vrijheid in het werk hoger.

