

Boeien en (ver)binden

Samen sterk • Samen inspireren • Samen verbinden



**Ambassadeurs voor de verpleegkundigen in de
intramurale ouderenzorg
2024/2025**



**Samen maken
we de zorg beter**

COLOFON

Vormgeving: Karin Tielkemeijer
Eindredactie: Cuno van Merwijk
Foto's: Johan Lambregts

Het gezamenlijke project

Het gezamenlijke project is één van de onderdelen van het ambassadeurstraject van V&VN G&G. Tijdens het traject ontwikkelt de deelnemer verpleegkundig leiderschap, zowel binnen zorgteams als op organisatie- en landelijkniveau.

Het leiderschapstraject bestaat uit een combinatie van bijeenkomsten, werkbezoeken en persoonlijke begeleiding.

Deelnemers krijgen inzicht in beleidsvorming, communicatie en zorgfinanciering.

- Zes bijeenkomsten op een centrale locatie in Utrecht
- Werkbezoek aan het ministerie van VWS en de Tweede Kamer
- Persoonlijke coaching afgestemd op leerdoelen
- Masterclasses door experts in onderzoek en beleid
- Ontwikkeling van een persoonlijk en groepsproject
- Diner Pensant met een vooraanstaande gastspreker
- Werkbezoek aan 'Wat een beeld van een verpleegkundige'
- Feestelijke certificaatuitreiking.

Belangstelling? Klik op de QR code voor meer informatie



Organisaties moeten blijven meebewegen

Door: Ilse Lunenburg

Anita begon in 1992 bij gasthuis St. Joseph als teamassistente. De werkzaamheden waren het verzorgen van de eetmomenten, de tussendoortjes en de krant voorlezen. Het was een leuk en veelzijdig beroep. In 2009 haalde zij haar diploma verzorgende IG en in 2015 startte zij als regisseur. De toenmalige regiomanager vond dat regisseurs ook een verpleegkundig diploma moesten hebben. In 2019 mocht Anita ook dit diploma in ontvangst nemen. En Anita blijft zich verder ontwikkelen.

Klaar voor een nieuwe uitdaging!

'Vanaf 1 september ga ik weer terug de schoolbanken in als gezondheidstechnoloog in opleiding. Ik zal dan zowel in de schoolbanken zitten als op de werkvloer ingezet worden. Ik heb er enorm veel zin in!'

Zie je al praktische resultaten van het ambassadeurstraject?

'Het traject volg ik met plezier omdat je je meer bewust wordt van de andere dingen die in de zorg spelen. Het beeld dat velen van de zorg hebben is: Hup wassen en verpleegtechnische handelingen doen. Er is meer dan dat. Het traject laat je zien hoe dingen ontstaan, hoe het werkt om een financieel plaatje rond te krijgen. Maar ook hoe je jezelf presenteert binnen je organisatie. Dit was echt nieuw voor mij. Mijn leerdoel was dan ook: hoe kom ik voor mijzelf op en hoe reageer ik minder snel met emotie. Door de gesprekken met mijn coach heb ik geleerd hier beter mee om te gaan.'

Wat was jouw onderwerp voor het groepsproject?

'Inwerken en onboarden. Een warm welkom voor nieuwe collega's, een juist inwerk-schema, een buddy, daar heb je als medewerker(s) veel profijt van. Luisteren naar hoe iemand het heeft ervaren en hier adviezen uit meenemen. Naar mijn inzien zijn de medewerkers van de werkvloer een belangrijke informatiebron die niet vergeten mogen worden. Kortom, een organisatie zal niet rechtlijnig moeten blijven maar meebewegen.'

Toekomstperspectieven

'Surplus heeft nog geen richtlijn voor de gezondheidstechnologen. Gezien je met dit diploma veel kanten op kunt, kan het zijn dat ik mij ook buiten de organisatie ga oriënteren.'

Voorwoord

De intramurale ouderenzorg staat onder grote druk. Terwijl de zorgvraag toeneemt en de complexiteit van zorg groeit, wordt het steeds moeilijker om voldoende gekwalificeerde verpleegkundigen en verzorgenden aan te trekken én te behouden. Deze professionals vormen de ruggengraat van de zorg, maar te vaak ervaren zij hoge werkdruk, onvoldoende erkenning en beperkte ontwikkelingsmogelijkheden. Dit vraagt om een vernieuwde aanpak, een toekomstgericht perspectief waarin zorgverleners zich gewaardeerd en gemotiveerd voelen om hun belangrijke werk met passie en toewijding te blijven doen.

Om verpleegkundigen te versterken in hun rol en invloed is het ambassadeurstraject ontwikkeld, een initiatief van V&VN Geriatric en Gerontology, onder begeleiding van Ria Slingerland, Johan Lambregts en Cuno van Merwijk.

Een belangrijk onderdeel van dit traject is het gezamenlijke project, waarvoor de deelnemers zelf een relevant thema kiezen. Wij hebben ervoor gekozen het boeien en (ver)binden van verpleegkundigen en verzorgenden verder uit te diepen. Het is een thema dat essentieel is voor de toekomst van de ouderenzorg. Wanneer verpleegkundigen en verzorgenden zich ondersteund voelen, blijven zij met energie en gedrevenheid werken, wat direct bijdraagt aan de kwaliteit en continuïteit van de zorg.

Er is een inventarisatie uitgevoerd bij 'onze' organisaties: Charim, Evean, Icare, Zorggroep Groningen, tanteLouise, Surplus, Land van Horne, IJsselheem, ZuidOostZorg, Zonnehuisgroep Amstelland en Vecht en IJssel.

Daarbij hebben we ons geconcentreerd op drie onderwerpen die cruciaal zijn voor het boeien en verbinden van verpleegkundigen:

- 1. Het inwerken en onboarden van - leerlingen, stagiaires en nieuwe verpleegkundigen en verzorgenden. Momenteel verlaten vele nieuwkomers vroegtijdig - teleurgesteld - de zorg.*
- 2. De beschikbare scholingsbudgetten.*
- 3. Generatiemanagement. Er werken momenteel vier verschillende generaties verpleegkundigen en verzorgenden samen in de intramurale ouderenzorg. Dit vraagt om extra aandacht en een planmatige aanpak.*

Het belang van leiderschap van verpleegkundigen en verzorgenden is ons tijdens het traject meer dan duidelijk geworden. Actief leiderschap vergroot onze invloed en draagt bij aan een aantrekkelijke en toekomstbestendige werkomgeving.

Een andere opdracht binnen het traject was het schrijven van een portret van één van onze mede-ambassadeurs. We hebben de inventarisatie met deze portretten gelardeerd.

Wij nodigen u van harte uit onze inventarisatie en aanbevelingen te lezen en hopen dat deze inzichten bijdragen aan een succesvolle en inspirerende toekomst voor de intramurale ouderenzorg.

Anita Aarts
Bertha Vrieling
Danny de Wit
Ilse Lunenburg
Ineke Folkers
Janine van Dongen - Stultiens
Lisa van den Brink

Liesbeth Bloemsma
Martine Zappeij
Mascha Horsten
Nancy Schuurbijs
Siepie Damstra
Tessa van der Meijden
Thera van der Hoop

Utrecht, september 2025

Als je iets wilt veranderen, moet je naar voren stappen

Door: Mascha Horsten



Tessa begon haar carrière op jonge leeftijd in de gehandicaptenzorg, maar vond haar passie in de ouderenzorg – en specifiek nog, in gedrag- en ouderenzorgpsychiatrie. De perfecte match vond ze uiteindelijk in de gerontopsychiatrie: een uitdagend werkveld waarin ze haar zorgervaring en gedragsinteresse optimaal combineert. Tessa ziet zichzelf als praktijkmens. Graag staat zij met de voeten in de klei, terwijl ze coachend en begeleidend optreedt.

Waarom het ambassadeurstraject?

'Ik hoorde en zag van alles, maar ik wist niet altijd wat ik er ermee kon doen. Ik bleef liever op de achtergrond. Maar ik werd toch geprikkeld toen een collega me vroeg voor het ambassadeurstraject. Ik vond het doodeng, maar wist ook: als je iets wilt veranderen, moet je naar voren stappen. Ik heb geleerd om mijn mond open te trekken, om krachtiger te communiceren. Ik ben gegroeid als mens én professional.'

Wat was jouw onderwerp voor het groepsproject?

'Het inwerken en onboarden van nieuwe collega's. Het stoorde me dat er te weinig écht interesse wordt getoond. Nieuwe medewerkers voelen zich vaak niet gezien. Het gaat dan meer over werkverlichting dan over wie iemand werkelijk is. Laat mensen zich welkom voelen. Geef ze de ruimte om te leren, zonder ze te overvragen. Alleen zo bind je mensen aan je organisatie. Dus: investeer tijd. Maak bewust ruimte in de planning voor nieuwe collega's of studenten. En zorg voor échte begeleiding: toon interesse in wie ze zijn en wat ze willen leren. En zet social media slim in: niet alleen om te werven, maar ook om te verbinden.'

Zie je al praktische resultaten van het ambassadeurstraject?

'Het bleek voor mij persoonlijk én professioneel goud waard. Ik ben mondiger, zelfverzekerder, en zit nu zelfs met het bestuur aan tafel. Mijn netwerk is uitgebreid, en mijn invloed op de werkvloer is voelbaar. Nu durf ik te zeggen waar het op staat. Dát is mijn winst.'

Summary

Voor u ligt een document vol inzichten, tips en kansen. De vraag die centraal staat is: Welke kansen zijn er voor zorgorganisaties om verpleegkundigen en verzorgenden duurzaam te blijven boeien en (ver) binden in de intramurale ouderenzorg?

We hebben ons verdiept in drie centrale thema's rondom dit onderwerp. We onderzochten niet alleen bestaande theorieën, maar keken ook kritisch naar hoe met deze thema's binnen onze eigen organisatie wordt omgegaan. Op basis van onze bevindingen hebben we concrete aanbevelingen geformuleerd die kunnen bijdragen aan het versterken van de verbinding tussen verpleegkundigen en verzorgenden en hun werkplek.

Deze inventarisatie is geen wetenschappelijk onderzoek, maar wel vanuit passie geschreven door verpleegkundigen die geloven in hun vak, trots zijn op hun organisatie en zich actief willen inzetten voor een duurzame toekomst van de zorg.

Inwerken en onboarden

Zorgorganisaties doen veel aan het goed laten landen van nieuwe medewerkers, maar in de praktijk zien we dat de uitvoering niet altijd overeenkomt met het beschreven inwerkprogramma. Wenselijk is meer individuele aandacht, tijd en maatwerk, om nieuwe medewerkers en leerlingen in te werken en hun betrokkenheid met de organisatie te vergroten.

Scholingsbudget

De toepassing van de twee procent-regeling die is vastgelegd in het CAO VVT wordt door iedere organisatie verschillend ingevuld. Duidelijkere kaders en meer transparantie vanuit de organisatie geeft verpleegkundigen en verzorgenden de mogelijkheid om eigenaar te zijn van hun eigen ontwikkelingsproces.

Generatiemanagement

Dit thema staat bij veel organisaties nog in de kinderschoenen. Toch biedt het grote kansen om beter samen te werken. Door bewust in te spelen op diversiteit van vier generaties verpleegkundigen en verzorgenden, ontstaan waardevolle kruisbestuivingen van kennis, ervaring en nieuwe inzichten.

Binnen de zorgorganisaties die deelnemen aan deze inventarisaties zijn opvallende verschillen zichtbaar in aanpak en uitkomsten. Tegelijkertijd blijft structurele kennisdeling achter, terwijl mogelijke antwoorden vaak dichterbij zijn dan gedacht. Door met elkaar in gesprek te gaan en gezamenlijk onderzoek te verrichten, kunnen we krachten bundelen, van elkaar leren en inzicht krijgen in de factoren die écht bijdragen aan het binden en boeien van verpleegkundigen en verzorgenden.

Tijdens onze inventarisatie zijn we tot de conclusie gekomen dat zeggenschap en leiderschap van verpleegkundigen en verzorgenden, hun invloed vergroot. Dit resulteert in meer werkplezier, beter behoud van personeel en verbeterde zorgkwaliteit.

"Zeggenschap en leiderschap, samen als sleutel tot boeien en (ver)binden"

Met dit document hopen wij collega's, leidinggevers en beleidsmakers te inspireren en praktische handvatten te bieden om zorgprofessionals duurzaam te blijven boeien en (ver)binden.

Rekening houden met de verschillende levensfases

Door: Thera van der Hoop



Nancy maakte als jong meisje in 1996 kennis met de ouderenzorg. Toen is zij de opleiding ziekenverzorgster gestart. Van daaruit is haar zorgcarrière begonnen. Nancy heeft veel verschillende dingen gedaan in de ouderenzorg. Zo werkte zij heel lang in de flexpool, vanuit 2013 als zzp'er en vanaf 2018 weer in loondienst bij tanteLouise met als doel de verpleegkundige opleiding te doen. Haar diploma behaalde ze met vlag en wimpel. Hierna volgde ze de opleiding Active Aging. Op dit moment is Nancy werkzaam als planner en werkt in de flexpool als verpleegkundige.

Wat was je onderwerp voor het gezamenlijke project?

'Ik ben samen met een aantal mede-ambassadeurs de schrijver van het project. Verder ben ik aangeschoven bij generatiemanagement. Dat is in mijn ogen een onderbelicht onderwerp, waar nog veel te halen is.'

Wat zie je als de belangrijkste inzichten?

'Dat het belangrijk is goed te kijken naar hoe je de mensen inzet op de werkvloer. Dat je de oudere werknemers misschien minder fysieke taken moet laten doen dan de jongere. Dit om ze te kunnen behouden tot hun pensioen, want ze hebben qua kennis een grote toegevoegde waarde. Ik denk dat een persoonsgericht beleid wenselijk is. Je kunt veel bereiken als je rekening houdt met de verschillende levensfases. Een inventarisatie op de werkvloer zou een mooi startpunt zijn. Dan kun je zonder aannames aan de slag gaan. Dan ontstaat er een verbonden cultuur.'

Wat heeft het ambassadeurstraject je tot nu toe opgeleverd?

'Ik durf me meer uit te spreken. Kom op nieuwe plekken en leer nieuwe mensen kennen. Je leert netwerken. Ik ben naar een aantal zorgcongressen geweest, daar heb ik ook veel kennis opgedaan en mensen gesproken. Ik zie de meerwaarde van zeggenschap. Op mijn werk zijn we een adviesraad aan het opzetten.'

Het traject is bijna afgelopen, hoe vind je dat?

'Het traject heeft me veel inzichten gegeven. Het blijft een lopend proces, ik blijf in ontwikkeling. Ik weet nog niet waar mijn eindstation is, maar ik heb er alle vertrouwen in!'

Goede zorg begint bij goed werkgeverschap

Door: Danny de Wit

Mascha is 43 jaar, moeder van twee kinderen, en al meer dan 26 jaar een vertrouwd gezicht bij Surplus. Op haar zestiende begon de opleiding Verzorgende IG. Ze werkte jarenlang op een psychogeriatrische afdeling, waar haar betrokkenheid en mensenkennis groeiden. Later verdiepte ze zich verder in de complexe zorg op de afdeling gerontopsychiatrie. In 2020 haalde Mascha haar diploma verpleegkundige. Ook als kwaliteitsauditor deed ze waardevolle ervaring op. Momenteel is Mascha werkzaam als regisseur verpleegkundige bij Surplus. Met haar 26 jaar aan ervaring binnen dezelfde organisatie is ze een rots in de branding en een drijvende kracht achter kwaliteitszorg.

Wat was jouw onderwerp voor het groepsproject? Waarom vind je dat belangrijk, wat zie je in de praktijk en is je iets bijzonders opgevallen?

'In het groepsproject ben ik bezig geweest met het onderwerp onboarden en inwerken. In de ouderenzorg zien we veel nieuwe medewerkers en/of studenten toch snel de zorg verlaten, terwijl we ze zo hard nodig hebben. We benutten niet alle kansen om medewerkers aan boord te houden. Er zal meer geïnvesteerd moeten worden in dit proces.'

Welke praktische oplossingen en strategische kansen zie je?

'Een goed onboardingsprogramma zal zeker mensen binden en boeien, met name op de lange termijn. Binnen mijn eigen organisatie zie ik strategische inzet van social media en campagnes. Maar begeleiding is niet altijd voldoende beschikbaar. Belangrijk is de aandacht voor nieuwe medewerkers, geef ze een warm welkom, ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en begeleiding op maat. Dit maakt het verschil om nieuwe medewerkers, leerlingen en zij-instromers te behouden in de ouderenzorg.'

Zie je al praktische resultaten van het ambassadeurstraject?

'Door het ambassadeurstraject en het groepsproject ben ik mij nog bewuster geworden van mijn eigen rol. In bemerk een persoonlijke groei, samen met mijn team hebben wij al kostbare stappen gezet. Ik wil mijzelf graag blijven inzetten voor de ontwikkelingen en verbeteringen in de ouderenzorg.'

Met meer begrip voor elkaar werken verschillende generaties beter samen

Door Lisa van den Brink

Na het afronden van zijn middelbare school wist Danny één ding zeker: hij wilde een carrière in de zorg. Op zijn twintigste behaalde hij zijn diploma verpleegkunde en begon op een psychogeriatrische afdeling. Vijf jaar lang draaide hij onregelmatige diensten – vaak 's nachts en in het weekend. Dat vond hij niet erg, tot de geboorte van zijn oudste dochter. Dat moment bracht hem tot een belangrijk inzicht: hij wilde meer regelmaat en balans tussen werk en privé. En maakte daarom bewust de overstap naar een functie als zorgcoördinator. In die rol ontwikkelde hij zich als coach, teamleider én verpleegkundige – een combinatie die hem goed ligt.

Carrière tot op heden

'Zestien jaar werkte ik bij dezelfde organisatie, waarvan vijf jaar als lid van de ondernemingsraad. Ik heb me verder ontwikkeld in coördinerende functies. Uiteindelijk leidde dat tot een mooie nieuwe stap: coördinerend verpleegkundige bij Evean, waar ik inmiddels alweer bijna vier jaar met veel plezier werk.

Bij Evean heb ik een veelzijdige rol. Ik heb intensief contact met cliënten, hun naasten, collega's en andere zorgprofessionals. Mijn werkzaamheden zijn gericht op kwaliteitsbewaking, coaching en operationeel leidinggeven. Ik vind het belangrijk om te verbinden, bruggen te slaan tussen verschillende belangen en perspectieven – altijd met het doel om de zorg voor de cliënt te verbeteren.'

Wat was jouw onderwerp voor het groepsproject?

'Tijdens het ambassadeurstraject hebben we met onze projectgroep gekozen voor het thema generatiemanagement. We richtten ons vooral op de verschillen tussen generatie X en generatie Y, specifiek binnen de zorg.'

Waarom vind je dat belangrijk, wat zie je in de praktijk en is je iets bijzonders opgevallen?

'Ik vind dit onderwerp belangrijk omdat ik merk dat er vaak misverstanden ontstaan tussen collega's van verschillende generaties. Wat me vooral opviel tijdens het onderzoek, is dat er veel theorie bestaat over generaties, maar dat die kennis zelden praktisch wordt toegepast op de werkvloer. Terwijl daar juist de winst ligt. Als generaties elkaar beter begrijpen, kunnen ze veel beter samenwerken – en van elkaar leren.'

1. Probleemanalyse

In de afgelopen jaren zijn verschillende initiatieven gelanceerd om de ouderenzorg aantrekkelijker te maken en nieuwe medewerkers enthousiast te krijgen voor het vak. Maar hoe effectief zijn deze initiatieven werkelijk? Wat is er nodig om de ouderenzorg niet alleen te presenteren als een carrièrekeuze, maar als een betekenisvolle maatschappelijke bijdrage die mensen motiveert en inspireert? Opleidingsinstituten spelen een cruciale rol in het versterken van de ouderenzorg. Hun taak is niet alleen zorgprofessionals opleiden, maar ook een directe verbinding leggen met de praktijk, zodat nieuwe medewerkers goed voorbereid worden op de complexiteit van het vak.

De toenemende zorgvraag, met name door de vergrijzing, leidt tot een structurele overbelasting van het zorgsysteem. Ouderen leven langer en hebben vaker complexe zorgvragen. Tegelijkertijd gaat een groot aantal ervaren zorgmedewerkers met pensioen, terwijl de instroom van nieuwe collega's onvoldoende is. Dit leidt tot een toename aan tekorten van het zorgpersoneel. Daarnaast zal er een toenemende werkdruk ervaren worden, waarbij risico's vergroot worden voor de fysieke en mentale belasting voor zorgprofessionals, met uitval en uitstroom tot gevolg. Dit maakt dat de verhouding van (zorg) vraag en aanbod (medewerkers) uit balans is/raakt. Er zullen meer geschoolde medewerkers moeten komen en er moet meer worden gedaan aan het behoud van medewerkers. Daarnaast zijn er momenteel vier generaties verpleegkundigen en verzorgenden werkzaam binnen het primaire proces, ieder met een eigen attitude en werkwijze.

De combinatie van generatieverschillen, personeelstekorten en een toenemende zorgvraag vormt een dubbele uitdaging die vraagt om een integrale aanpak. Om de ouderenzorg toekomstbestendig te maken, zijn innovatieve oplossingen nodig die gericht zijn op duurzame inzetbaarheid, het optimaal benutten van generatietalent en het versterken van zeggenschap en werkplezier. Alleen door samen te werken als generaties en organisaties, kan de kwaliteit van zorg behouden blijven voor huidige en toekomstige zorgmedewerkers. De vraag of de zorgorganisaties effectief kunnen inspelen op de samenwerking tussen vier generaties verpleegkundigen en verzorgenden en tegelijkertijd omgaan met de toenemende zorgvraag en structurele personeelstekorten blijkt urgenter dan verwacht. Om deze reden is er verder onderzoek verricht binnen meerdere organisaties en heeft dit tot de volgende vraag geleid:

Welke kansen zijn er voor zorgorganisaties om verpleegkundigen en verzorgenden duurzaam te blijven boeien en (ver)binden in de intramurale ouderenzorg?

Onze vraag betreft een breed en veelomvattend onderwerp. Om gericht en onderbouwd antwoord te kunnen geven op de centrale vraag hoe verpleegkundigen en verzorgenden duurzaam geboeid en (ver)bonden kunnen worden aan zorgorganisaties, hebben we ervoor gekozen om deze op te splitsen in drie actuele en relevante thema's.

Inwerkprogramma/onboarding

- Hoe kan een inwerkprogramma helpen in het boeien en binden van verpleegkundigen en verpleegkundigen?

Scholingsbudget / tweeprocentregeling

- Hoe kan het efficiënt benutten van het scholingsbudget bijdragen aan het boeien en binden van de verpleegkundigen en verzorgenden?

Generatiemanagement

- Wat betekent generatiemanagement in het boeien en binden van verpleegkundigen en verzorgenden binnen de zorgorganisatie?

Niet meer denken in wat niet kan!

Door: Tessa van der Meijden

Lisa begon haar carrière met de BOL-opleiding helpende, stroomde door naar de opleiding VIG BBL in de gehandicaptenzorg en ontwikkelde zich verder tot verpleegkundige. Niet vanzelfsprekend, want Lisa kreeg vaak te horen dat dit te hoog gegrepen was voor haar. Na het behalen van haar diploma was Lisa toe aan een andere uitdaging en maakte de overstap naar de ouderenzorg. Inmiddels werkt zij drie jaar bij Charim, waar ze tevens lid is van de onderneemingsraad. Het ambassadeurstraject stelt haar vooral in staat haar leiderschapskwaliteiten verder te ontwikkelen en te kijken waar haar invloed zit. Lisa vindt het belangrijk om mensen in hun kracht te zetten en te kijken naar wat er wel kan in plaats van niet kan. Dat blijkt ook als ze vertelt over de groepsopdracht binden en boeien.

Zie je al praktische resultaten van het ambassadeurstraject?

'Zeker! Zo heb ik een workshop gegeven op het V&V festival en op het NURSE festival over passende zorg. Dat is best buiten mijn comfortzone en zonder het ambassadeurstraject zou ik het misschien niet zo snel gedurfd hebben.

En ik ga naar een andere werklocatie om daar de rolbeschrijving van de mbo-verpleegkundige beter op de kaart te zetten zodat andere verpleegkundigen ook in hun kracht komen te staan'.

Wat was jouw onderwerp van het groepsproject?

'Generatiemanagement. We werken nu met vier generaties in de zorg: hoe leren zij en hoe werken zij samen? De ouderenzorg verandert en we moeten op een andere manier gaan kijken hoe we de zorg gaan inrichten. Ik vind het belangrijk dat we alle generaties kunnen blijven boeien maar vooral ook aan ons kunnen blijven binden'.

Wat zie je in de praktijk terug dat er vier generaties werkzaam zijn?

'We zien dat jongeren graag iets te zeggen willen hebben over het werk wat ze doen en zeggenschap willen over het beleid. De oudere generatie houdt het liever bij het oude vertrouwde werken zoals ze het altijd doen en vindt verandering moeilijk'.

Welke praktische oplossingen en strategische kansen zie je?

'Openstaan en mogen leren van elkaar. Alle generaties mogen durven te vernieuwen. Niet denken in wat niet kan maar juist in wat wel kan. Als het dan niet uitpakt zoals gehoopt, begin je samen weer opnieuw'.

2. Doelstelling

Met dit project willen wij aanbevelingen geven over hoe we verpleegkundigen en verzorgenden beter kunnen boeien en (ver)binden aan de intramurale ouderenzorg. Deze aanbevelingen maken we op basis van wat we hebben opgehaald uit de gesprekken en inventarisaties binnen verschillende zorgorganisaties, gericht op onboarding, scholingsbudget en generatiemanagement.

Wij denken dat alle betrokkenen bij de intramurale ouderenzorg onze aanbevelingen kunnen gebruiken: op microniveau onze teamleden, onze bewoners en hun dierbaren, managers, bestuurders en andere collega's, maar vooral ook onze vertegenwoordigers in de Verpleegkundige Adviesraden. Op mesoniveau o.a. de onderwijsinstellingen, zorgkantoren en op macroniveau de nationale kenniscentra en 'de politiek'.

3. Werkwijze en gebruikte materialen

Voor onze analyse hebben we niet alleen gebruikgemaakt van interne documenten en beleidsstukken, zoals het Handboek Surplus en informatie van de Inspectie van Onderwijs, maar ook informatie verzameld door gesprekken te voeren met directeurs en medewerkers van de afdelingen Leren & Ontwikkelen. Daarnaast zijn er websites, rapporten en andere relevante bronnen geraadpleegd, waaronder publicaties van Calibris Competent, HR Praktijk en IJk, en diverse artikelen over generatiemanagement (o.a. Generatiebril, Youngworks, Skipr, Arboned en Nursing). Ook zijn er interviews gehouden met collega's uit de organisaties waar wij werkzaam zijn, zodat we een breed en realistisch beeld kregen van de praktijk. Het is geen wetenschappelijk onderzoek, maar een praktische inventarisatie van hoe organisaties met genoemde thema's omgaan. Door ervaringen, knelpunten en goede voorbeelden te verzamelen, ondersteund met inzichten uit onder meer de Universiteit van Tilburg en relevante onderzoeksrapporten van Huijsman en collega's, kunnen we beter begrijpen wat werkt en wat verbeterd kan worden.

Ook is gebruikgemaakt van theorieën en eerdere onderzoeken, bijvoorbeeld de Generatietijdlijn van Youngworks, publicaties uit het RePub-archief van de Erasmus Universiteit en praktijkvoorbeelden van Personio (Gitte van der Heijden).

Deze combinatie van praktijkinzichten en achtergrondinformatie vormt de basis van de aanbevelingen die aansluiten bij de werkelijkheid van zorgorganisaties. Zo helpen we hen om hun medewerkers beter te ondersteunen en te zorgen dat zij met plezier en langdurig in de zorg blijven werken.

We presenteren onze bevindingen en aanbevelingen tijdens onze diplomering aan onze collega's, bestuurders en managers van zorginstellingen, scholen en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Met deze presentatie hopen we hen te inspireren om de zorgsector klaar te maken voor de toekomst. Zo kunnen we samen zorgen dat het werk voor verpleegkundigen en verzorgenden leuker wordt, ze langer blijven werken, en de kwaliteit van de zorg blijft verbeteren.

Een frisse wind door het management

Door: Anita Aarts



Martine Zappeij is mbo-verpleegkundige bij Eveen op een GRZ (revalidatie) afdeling. Voordat zij daar kwam werken heeft ze heel veel van de wereld gezien, zij heeft namelijk 25 jaar bij de KLM gewerkt. Tijdens de coronapandemie heeft zij de mogelijkheid gekregen om zich om te laten scholen. Ze heeft voor de zorg gekozen. Zij heeft de opleiding tot verpleegkundige afgerond in tweeënhalf jaar. In die tijd heeft zij ervaring opgedaan op een PG-afdeling en somatische afdeling. Haar laatste jaar heeft zij gevolgd op een revalidatie-afdeling en daar werkt zij nog steeds met veel plezier.

Wat was jouw onderwerp bij het groepsproject?

Verdiepen in het on-boardingsproces. Het is belangrijk dat mensen genoeg tijd en aandacht krijgen om te landen in een zorgorganisatie. De individuele persoon zien.

Dat leerlingen veel aandacht krijgen, die zijn heel erg belangrijk en moeten zich veilig voelen om zich te ontwikkelen en vragen te stellen en niet alleen te worden gezien als extra handen op de werkvloer.

Wat zie je in de praktijk en wat is je opgevallen?

We verwachten soms te veel van leerlingen, terwijl zij zich moeten kunnen ontwikkelen. Wat opvalt is dat werken op een revalidatie-afdeling soms een luxe is, met meer geld kan er meer. En wij hebben een hele fijne teammanager. Op een PG- of somatische afdeling moeten ze het vaak met minder doen.

Welke praktische oplossingen en strategische kansen zie je?

Het zou mooi zijn als er eens een frisse wind door het management waait, het is vaak ons kent ons in de toplaag, doorstromingen en wisselingen komen daar veel voor.

Het zou mooi zijn als er eens iemand van buitenaf komt werken of dat er een interim aangesteld wordt. Die hebben vaak nieuwe ideeën en zitten niet zo vastgebakken in een organisatie.

Zie je al praktische resultaten van het ambassadeurs traject?

Jazeker, mede-ambassadeurs maken een groei door, ze hebben een andere baan, gaan doorleren of zijn aan het netwerken.

4. Inwerken en onboarden

Wie al wat langer meedraait in de intramurale ouderenzorg kent het probleem helaas maar al te goed: nieuwe medewerkers keren de zorg (vaak voorgoed) de rug toe, teleurgesteld, omdat hun ambities en verwachtingen niet uitkomen. Hierdoor worden veel investeringen in onderwijs tenietgedaan, nog afgezien van de persoonlijke negatieve gevolgen voor betrokkenen. We kunnen het ons als maatschappij niet veroorloven potentieel talent te verspillen.

In dit hoofdstuk wordt daarom de vraag behandeld: Hoe kan een inwerkprogramma bijdragen aan het boeien en binden van verpleegkundigen? Ook wordt het belang van onboarding uiteengezet en worden de kenmerken van een effectief onboardingtraject besproken. In dit kader is het belangrijk om het verschil tussen **inwerken** en **onboarden** kort toe te lichten:

- **Inwerken** richt zich voornamelijk op de praktische en functiegerichte introductie van een nieuwe medewerker in de eerste weken.
- **Onboarden** is breder en strategischer van aard: het omvat het volledige proces van integratie in de organisatiecultuur, het opbouwen van binding met het team en het stimuleren van professionele groei, vaak gedurende de eerste zes tot twaalf maanden.

Daarnaast wordt ingezoomd op de organisatie van de ambassadeurs: hun rol binnen zowel het inwerkproces als het onboardingtraject komt aan bod, evenals de onderscheidende kenmerken van hun aanpak.

Het hoofdstuk sluit af met een conclusie en aanbevelingen om deze processen verder te optimaliseren.

Inwerken en begeleiden van studenten en stagiaires

De begeleiding van studenten en stagiaires binnen zorginstellingen is in Nederland wettelijk en beleidsmatig verankerd. De Inspectie van het Onderwijs speelt hierin een centrale rol, zowel door toezicht te houden op kwaliteit en accreditatie en bescherming van de titel en toezicht op financiële controle voor de mbo en kwaliteit van de beroepspraktijkvorming (BPV) binnen het middelbaar beroepsonderwijs (mbo). BPV is een verplicht en cruciaal onderdeel van mbo-opleidingen, waarbij studenten praktijkervaring opdoen binnen een erkend leerbedrijf.

Er zijn twee leerwegen:

BBL (Beroepsbegeleidende leerweg): Studenten werken 3 à 4 dagen per week in de praktijk en volgen de rest van de week theorie op school.

BOL (Beroepsopleidende leerweg): Studenten brengen meer tijd door op school en doen praktijkervaring op tijdens kortere stages.

De Wet Educatie en Beroepsonderwijs stelt dat instellingen verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van de BPV. Ze moeten zorgen voor erkende en geschikte leerplaatsen, en de begeleiding vanuit het leerbedrijf moet voldoen aan vaste criteria. De Inspectie houdt toezicht op bestuurs-, opleidings- én stelselniveau. Ook wordt de kwaliteit van de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) geëvalueerd, die leerbedrijven erkent en het aantal stageplaatsen bewaakt.

Wat betekent dit voor de praktijk?

Het begeleiden van studenten vraagt om een gestructureerde aanpak. Een belangrijk hulpmiddel hierbij is 'Calibris Competent', een online instrument voor de begeleiding van studenten in de BPV. Dit platform ondersteunt praktijkbegeleiders en docenten bij het plannen, meten en coachen van het leerproces. Het biedt inzicht in de vaardigheden van de student, helpt bij het opstellen van leerdoelen, en bevordert de communicatie tussen school, leerbedrijf en student. Competent wordt breed ingezet in o.a. de VVT, GHZ en ziekenhuizen.

Groeien door gewoon te doen

Door: Ineke Folkers



Liesbeth werkt al meer dan elf jaar bij Vecht en IJssel. Ze begon als (wijk)verpleegkundige, groeide door naar verschillende rollen, maar haar hart bleef bij de zorg liggen. Inmiddels is ze kwaliteitsverpleegkundige én projectleider van de VVAR – een rol die haar op het lijf geschreven is. Om zich verder te ontwikkelen, volgde ze het ambassadeurstraject. Daardoor weet ze nu met meer zelfvertrouwen en duidelijkheid haar stem te laten horen – en maakt ze nog meer verschil binnen de organisatie.

Wat was je onderwerp binnen het gezamenlijke groepsproject?

'Ik richtte me op generatiemanagement. Generatiemanagement was binnen onze organisatie nog een nieuw onderwerp. Inmiddels krijgen leercoaches een training over de verschillende generaties, wat een mooie eerste stap is.'

Wat zie je als de belangrijkste inzichten?

'Vooral dat we vaak dezelfde scholing aanbieden aan iedereen, terwijl mensen verschillende behoeften hebben. Jongeren zijn digitaal vaardig, ouderen hebben ervaring met gesprekstechnieken. Door dat te combineren kunnen teams beter functioneren. Het besef dat we elkaar kunnen aanvullen in plaats van ergeren, is echt waardevol.'

Wat heeft het ambassadeurstraject je gebracht?

'Het traject heeft me steviger gemaakt. Ik ben nu projectleider van het VVAR-traject, we hebben subsidie gekregen en ik heb geregeld dat 15 collega's naar een congres over zeggenschap gaan – iets dat eerder niet lukte. Ik merk dat ik nu invloed heb, ook richting het MT.'

Wat zou je toekomstige deelnemers willen meegeven?

'Pak deze kans. Het is echt een cadeau aan jezelf. Een veilige leeromgeving waarin je leert, groeit en mensen ontmoet die je inspireren. Je hoeft niks, alles mag. Het hoeft niet perfect – je leert juist door te doen.'

Het traject loopt bijna af, hoe vind je dat?

'Het voelt niet als een einde. Mijn doelen lopen door. Ik hoop dat we als groep verbonden blijven, zodat we elkaar blijven inspireren. We hebben zoveel gedeeld; dat wil ik vasthouden.'

Daarnaast is er het BPV-handboek, een naslagwerk waarin alle afspraken en procedures rondom stages zijn vastgelegd. Dit handboek biedt duidelijke richtlijnen voor onder andere:

- Instroomcriteria en contractuele afspraken
- Begeleidings- en voortgangsgesprekken
- Examinering en leerdoelen
- Digitale leeromgeving
- Urenregistratie en school/stagebalans
- Stageoverplaatsing en externe stages

Het handboek is vooral waardevol bij het begeleiden van studenten met extra ondersteuningsbehoeften, zodat hun stage of leerwerktraject succesvol verloopt.

De rol van de zorginstelling

In de praktijk merken we dat zorginstellingen op verschillende manieren invulling geven aan het begeleiden van nieuwe collega's, stagiaires en studenten. De laatste jaren is er meer aandacht gekomen voor het creëren van een warm welkom, het investeren in een goede inwerkperiode en het bieden van begeleiding op maat. Deze factoren hebben aantoonbaar positieve effecten op de betrokkenheid, motivatie én het behoud van personeel.

Zorginstellingen realiseren zich steeds meer dat de investering in studenten en stagiaires essentieel is voor het voortbestaan en de kwaliteit van de zorg. De begeleiding start al bij het eerste contact met de organisatie: hoe iemand wordt ontvangen, begeleid en zich welkom voelt, bepaalt in grote mate hoe iemand zich verbindt aan de instelling.

Conclusie

Een goede inwerk- en begeleidingsstructuur is dus niet alleen een wettelijke verplichting, maar ook een krachtig middel om kwalitatieve zorg te waarborgen en toekomstgericht te investeren in personeel. Door gebruik te maken van systemen zoals Calbris Competent en het BPV-handboek, wordt er een stevige basis gecreëerd voor leerprocessen, met als doel: stagiaires en studenten op een professionele, betrokken en warme manier begeleiden naar hun rol in de zorg. Want wie goed wordt opgeleid, wil de zorgsector graag behouden.

Onboarding

Onboarding is het proces waarbij een werkgever nieuwe medewerkers op een gestructureerde manier verwelkomt en begeleidt. Dit gaat verder dan enkel inwerken. Waar inwerken zich richt op de praktische kant van het werk (bijvoorbeeld systemen en werkmethodes), omvat onboarden ook de integratie in de organisatiecultuur, kennismaking met collega's en ontwikkeling van soft skills.

Voor stagiaires is het eveneens waardevol om deel te nemen aan het onboardingprogramma. Hierdoor krijgen zij direct een goed beeld van de organisatie en voelen ze zich sneller op hun plek.

Een effectief onboardingtraject bestaat meestal uit vier fases:

1. Voor de eerste werkdag: Denk aan een welkomspakket, toegang tot digitale systemen of een introductievideo. Deze fase draait om voorbereiding en een warm welkom. Ook kan er worden gedacht aan het koppelen aan een buddy.
2. De eerste week: Kennismaking met het team, praktische instructies en eerste taken. Het doel is om snel vertrouwd te raken met de omgeving.
3. De eerste maand: Focus op het verzamelen van feedback, verdieping in werkzaamheden en verdere integratie.
4. Evaluatie: Een terugblik op de onboarding ervaring: wat ging goed en wat kan beter? Dit kan met een eindproeftijd gesprek. Hierin spelen zowel HR als de leidinggevende een belangrijke rol.

Uit mijn comfortzone, maar wat ben ik er blij mee

Door: Siepie Damstra



Bertha was zeventien toen ze begon als ziekenverzorger. Ze haalde haar diploma en verhuisde naar Den Haag, waar ze in diverse zorginstellingen werkte en kennismaakte met diverse doelgroepen.

Na vijf jaar ging zij terug naar Drenthe en in 2010 voltooide zij de opleiding tot verpleegkundige. Sinds 2002 is Bertha werkzaam bij Icare, eerst extramuraal en sinds 2015 intramuraal, altijd op zoek naar uitdaging en ontwikkeling. Participeren in werkgroepen, werkbegeleiding en zich hard maken voor de aandachtsvelden van het werk. Vandaar ook het ambassadeurstraject, om haar competenties uit te breiden en een meer landelijk perspectief te kunnen innemen. Bertha is nieuwsgierig naar hoe andere organisaties werken om daarvan te leren.

Wat was jouw onderwerp voor het groepsproject?

'Ik was betrokken bij het deelgroepje dat het scholingsbudget als onderwerp had. Ik wilde weten waar het aan wordt besteed. Wat ik positief vind is dat er bandbreedte is voor eigen invulling. Wat opvalt is dat er veel diversiteit is in hoe organisaties invulling geven aan de regel dat twee procent van de totale loonsom voor scholingsbudget moet worden besteed. Wat ik mooi vind is dat het passend wordt gemaakt aan de behoeften van de organisaties.'

Welke praktische oplossingen en strategische kansen zie je?

'In mijn beleving zouden organisaties het scholingsbudget meer moeten gaan kaderen. Het zou mooi zijn als er meer duidelijkheid was over wat onder initiële scholing valt, en wat onder bijscholing valt, zoals bijvoorbeeld e-learning. Dan ontstaat er landelijk ook meer gelijkheid voor de instellingen. Maar het is wel belangrijk dat er ruimte blijft voor andere projecten.'

Zie je al praktische resultaten van het ambassadeurstraject?

'De kennis te delen met ambassadeurs uit andere organisatie, daar leer ik veel van en dit geeft mij meer zelfvertrouwen. Ik heb gastlessen gegeven op scholen, eerder zou ik dat niet gedurfd hebben. Ik word nu gevraagd voor projecten als Eigen Thuis en leercoaching om deel te nemen vanuit mijn expertise. Het voelt goed om op deze manier met mijn vak bezig te zijn. Het samen leren en elkaar bevragen, de aandacht voor reflectie maakt dat ik dit als trotse ambassadeur kan doen.'

Het belang van onboarden

De huidige arbeidsmarkt vraagt veel van werkgevers. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat nieuwe medewerkers snel zekerheid, duidelijkheid en een warm welkom willen. Daarnaast zijn er meer kansen op een baan voor werknemers in verband met de krapte op de arbeidsmarkt. Het is dus van belang om bewust zuiniger te zijn op hun personeel. Het onboardingproces is dan ook een cruciale eerste stap in het (ver)binden van deze medewerkers aan een organisatie.

Positieve beïnvloeding begint al vóór de eerste werkdag. Het tijdig toesturen van een correcte arbeidsovereenkomst, het aanbieden van een onboardingportaal of een welkomstpakket draagt bij aan een positief beeld van de organisatie. Kleine gebaren kunnen een groot effect hebben.

Echter, wanneer zaken zoals een toegangspas, werkkleding of IT-benodigdheden niet goed geregeld zijn, kan dat direct leiden tot teleurstelling. Het vertrouwen in de organisatie krijgt dan al vroeg een knauw, wat negatieve gevolgen kan hebben voor de arbeidsrelatie.

Is het effect van goede onboarding feitelijk bewezen?

Onderzoek laat zien dat effectieve onboarding daadwerkelijk bijdraagt aan het behoud van medewerkers en het verhogen van hun productiviteit. Enkele opvallende cijfers:

- 33 procent van de nieuwe medewerkers verlaat de organisatie binnen zes maanden.
- 34 procent weet al binnen één week of ze willen blijven.
- Medewerkers met een onboardingprogramma zijn 54 procent productiever.
- Een op de 25 medewerkers vertrekt na een slechte eerste werkdag.
- 62 procent van de medewerkers mét onboardingprogramma behaalt de doelstellingen in het eerste jaar, tegenover slechts 17 procent zonder onboarding.

Verantwoordelijkheden

Onboarding is een gedeelde verantwoordelijkheid. Hoewel HR vaak de regie voert vanwege hun rol bij instroom en uitstroom, spelen ook leidinggevend en collega's een onmisbare rol in het creëren van een welkom gevoel. Samen zorgen zij voor een soepele landing van de nieuwe medewerker binnen het team.

Conclusie

Een goed onboardingproces is essentieel in het aantrekken en behouden van talent. Het verhoogt de productiviteit, vermindert vroegtijdige uitstroom en zorgt voor een sterke eerste indruk van de organisatie. Door als organisatie te investeren in een gestructureerd en persoonlijk onboardingprogramma leg je de basis voor een duurzame samenwerking.

Inventarisatie organisaties

Uit onze inventarisatie blijkt dat vrijwel iedere organisatie een standaard inwerkprogramma heeft. Zo'n programma is voor alle leerling-verpleegkundigen en -stagiaires en nieuwe collega-verpleegkundigen en verzorgenden openbaar en terug te vinden op het intranet van de betreffende organisatie. Het dient als leidraad voor de onboarding van zowel leerlingen als nieuwe collega's.

Leerling-verpleegkundigen en -stagiaires beginnen met een startgesprek met hun werkbegeleider, waarin verwachtingen, leerdoelen en vragen worden besproken. Nieuwe collega-verpleegkundigen en -verzorgenden worden de eerste tijd (hoeveel weken dit precies is, verschilt per organisatie) als boventallig ingedeeld in het rooster om het werkproces onder de knie te krijgen.

Weten wat je waard bent

Door: Liesbeth Bloemsm

Ineke begon haar loopbaan als hbo-verpleegkundige Geriatrie en Gerontologie. Door haar ervaringen via een detachingsbureau kwam ze erachter dat de intramurale ouderenzorg de plek is die haar het meest past. Het is divers, complex en uitdagend werk waarin je meer ruimte krijgt dan alleen werken via protocollen. Er is écht persoonlijk contact. Op zoek naar meer uitdaging en verdere ontwikkeling is ze het ambassadeurschap aangegaan. Tijdens het traject werd duidelijk wat ze niet wil en heeft ze ervoor gekozen om ontslag te nemen. Nu werkt ze met veel energie bij Icare, de organisatie waar ze elf jaar geleden begon.

Wat was je onderwerp binnen het gezamenlijke groepsproject?

'Ik zit in het groepje verslaglegging. Het leukste aan deze rol is om de uitkomsten te analyseren, beargumenteren en onderbouwen. Ik loop niet warm voor de verpleegkundige handelingen, wel om na te gaan hoe we het anders of beter kunnen doen.'

Wat zie je als de belangrijkste inzichten?

'Er is nog veel winst te behalen om collega's voor de zorg te behouden. Een warm welkom heeft geen meerwaarde als je niet in de systemen kan. Door kritische vragen te stellen wordt het inzichtelijk of het scholingsgeld op de juiste manier wordt besteed en of elke medewerker dezelfde mogelijkheden krijgt. Bewustwording van de verschillende generaties binnen de organisatie is er bijna niet. Mijn doel is om hierop beleid te maken.'

Wat heeft het ambassadeurstraject je gebracht?

'Het heeft mij zoveel gebracht, op gebied van kennis, netwerken en op persoonlijke vlak. Ik heb veel meer durf en lef gekregen. Mijn grenzen aan te geven zie ik nu als een kans in plaats van een belemmering. Ik heb voor grote groepen gesproken en zelfs gepitcht in de Tweede Kamer. Door de coachgesprekken en communicatievaardigheden heeft mijn leiderschap en zeggenschap vorm gekregen. Het is een verrijking om te doen en ik gun dit traject iedereen.'

Het traject loopt bijna af, hoe vind je dat?

'Een groep verpleegkundigen die elkaar nauwelijks kenden en die zo snel met elkaar vertrouwd zijn is geraakt en zich kwetsbaar op durven te stellen om van elkaar te leren. Maar het voelt niet als een einde. Ik wil een master volgen, want ik ben nog lang niet uitgeleerd.'

Er worden ook fysieke onboarding bijeenkomsten voor nieuwe collega-verpleegkundigen en verzorgenden, leerlingen en stagiaires gehouden, waarin bijvoorbeeld de kernwaarden worden gepresenteerd en er samen wordt gekeken naar de identiteit van een organisatie.

Dit zorgt ervoor dat de organisatiecultuur op hen wordt overgebracht nog voordat zij daadwerkelijk beginnen met werken. Door een gezellig samenkomen wordt erop ingezet om de aspirant leerlingen en collega's te binden.

Bij nog niet alle organisaties wordt aan sollicitanten de mogelijkheid geboden om eerst een dag of avond te komen meelopen. Waar dit wel gebeurt, krijgt zowel de sollicitant als de werkgever de kans om het functioneren binnen het betreffende team te voelen en te beoordelen. De keuze om daarna daadwerkelijk in dienst te treden of iemand in dienst te nemen wordt hierdoor bewuster en meer doordacht gemaakt.

Hoe lang iemand de tijd krijgt om te wennen of om ingewerkt te worden, verschilt per organisatie. Bij de ene organisatie wordt iemand 6 weken boventallig ingeroosterd, terwijl het bij een andere niet meer dan 2 weken is, voordat degene wordt losgelaten. De reden voor dit verschil ligt voornamelijk in het kostenplaatje en in de beschikbaarheid van voldoende personeel op een afdeling.

Bij gebrek aan werkbegeleiders, ziekteverzuim of door het huidige afbouwen van de zzp-inzet loert het gevaar dat een nieuwe medewerker of zelfs een leerling toch als volwaardig meedraaiende collega wordt ingezet. Dit is niet wenselijk, maar komt in de praktijk wel vaak voor.

In vergelijking met tien jaar geleden is de training voor werkbegeleiders nu meer geïntegreerd in de opleiding tot verpleegkundige. Organisaties boden in het verleden vaak een aparte scholing aan om werkbegeleiders te trainen, maar dat hoort men nu bijna nooit meer terug. Leerlingen worden meestal gekoppeld aan een begeleider met dezelfde functie. Begeleiden van een leerling in een lagere functie mag ook.

De experts praktijkleren onderhouden contact met werkbegeleiders, onderwijsinstellingen en bewaken de voortgang van het leren en ontwikkelen van de leerlingen binnen de organisatie. Bij de grotere organisaties is het directe contact tussen leerling, werkbegeleider en de expert praktijkleren miniem. Er wordt vaak gecommuniceerd via mail en een fysiek gesprek vindt meestal pas plaats als er problemen of knelpunten worden ervaren door de leerling of door de organisatie.

De animo om werkbegeleider te zijn is niet hoog te noemen als men de verschillende organisaties vergelijkt. Er is geen salarisverhoging aan verbonden en de tijd om te begeleiden moet meestal tussen alle andere zorgtaken door gebeuren. Dit zorgt voor een hogere werkdruk, omdat er geen extra werkbegeleidingsuren worden ingeroosterd.

Bij veel organisaties kunnen leerlingen en stagiaires ook nog terecht bij een leercoach. De leercoach staat los van de afdeling of het team waar de leerlingen en stagiaires werkzaam zijn en helpt de leerlingen en stagiaires met vragen of als zij ergens tegenaan lopen in de beroepspraktijk. De leercoach houdt een vinger aan de pols voor wat betreft een veilig en juist leerklimaat binnen een instelling.

Conclusie

Organisaties doen er veel aan om leerling-verpleegkundigen, -stagiaires en nieuwe collega-verpleegkundigen van begin af aan zich te binden. Ze organiseren onboarding bijeenkomsten en hebben voor leerlingen en stagiaires richtlijnen en inwerkprogramma's ontwikkeld, waardoor de begeleiding en het leerproces worden geborgd en ondersteund.

De uitvoering van het onboarden en inwerken van leerling-verpleegkundigen en/of -verzorgenden en stagiaires loopt in de praktijk echter regelmatig uit de pas met wat er op papier staat. De inzet van leercoaches draagt bij aan het monitoren van hoe de leerlingbegeleiding in de praktijk verloopt en zorgt voor meer beschikbare ondersteuning voor leerlingen en stagiaires. Meer tijd en meer individuele aandacht per leerling zou wenselijk zijn.

Aanbevelingen

Deze aanbevelingen richten zich op het versterken van de kwaliteit van onboarding processen van nieuwe zorgmedewerker, en op het verbeteren van het inwerken van studenten. Het implementeren van een of meerdere aanbevelingen kunnen bijdragen aan de persoonlijke betrokkenheid, en het structureel verbeteren van de randvoorwaarden voor begeleiding. Ook zal de animo voor de functie van werkbegeleider toenemen.

1. Combineer organisatiepresentatie met persoonlijke aandacht.

Fysieke onboardingbijeenkomsten zijn waardevol voor het overbrengen van kernwaarden en het presenteren van de organisatie, maar minstens zo belangrijk is persoonlijke aandacht voor het individu. Het tonen van interesse in de persoon achter de zorgmedewerker en het creëren van een veilig en vertrouwd gevoel binnen het team vormen essentiële voorwaarden voor leerontwikkeling en binding. Juist structurele laagdrempelige contacten met de eigen leidinggevende bieden ruimte om ontwikkeling van medewerkers beter te ontwikkelen en kansen te creëren.

2. Reserveer structureel begeleidingsuren voor studenten.

Een effectieve begeleiding vraagt om gerichte tijd en aandacht. Daarom is het wenselijk om structureel aparte uren per week (bijvoorbeeld twee uur) in te roosteren waarin leerling en begeleider samen werken aan het oefenen van handelingen, het bespreken van schoolopdrachten en het evalueren van het welbevinden op de werkvloer. Dit verlaagt de werkdruk voor begeleiders en verhoogt de kwaliteit van het leerproces.

3. Stem roosters beter af voor continuïteit.

Het is belangrijk dat de roosters van werkbegeleiders en hun leerlingen beter op elkaar worden afgestemd, vooral in de eerste maanden. Door vaker samen te werken, ontstaat er continuïteit in begeleiding en een groter gevoel van veiligheid en herkenning voor de leerling.

4. Biedt flexibeler werken.

Het is goed om te kijken hoe werkzaamheden en diensten in de ouderenzorg ingericht kunnen worden. De arbeidsmarkt biedt mogelijkheden voor medewerkers welke op andere werktijden inzetbaar zijn. Jongere medewerkers hebben vaker behoefte aan flexibiliteit en invloed op hun eigen werktijden.

5. Stimuleer tweerichtingscommunicatie in begeleiding.

De rol van de werkbegeleider gaat verder dan het overdragen van kennis en vaardigheden. Er dient actief te worden gewerkt aan het versterken van de communicatieve weerbaarheid van de leerling, zodat deze zich vrij voelt om vragen te stellen, feedback te geven en in dialoog te gaan. Het gebruik van inwerkdraaiboeken kan hierbij helpen als gestructureerde leidraad.

6. Versterk loopbaanvoorlichting en contact met leidinggevenden.

Nieuwe zorgmedewerker en leerlingen zouden beter geïnformeerd moeten worden over doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie en alternatieve opties als de huidige werkplek niet passend blijkt. Meer direct contact tussen leidinggevenden en leerlingen zorgt voor een gevoel van erkenning en draagt bij aan een positieve binding met de organisatie.

7. Pas begeleiding aan op individuele talenten en competenties.

Iedere leerling of nieuwe zorgmedewerker heeft unieke eigenschappen. Door te kijken naar aanwezige of latente competenties, zoals leiderschapskwaliteiten of specifieke vakinhoudelijke interesses, kan begeleiding maatwerk worden. Dit stimuleert motivatie en versnelt professionele ontwikkeling.

8. Zorg voor aansluiting tussen beleid en praktijk.

Het is essentieel dat de uitvoering van inwerk- en onboardingprogramma's overeenkomt met de beschreven procedures in handboeken en op intranet. Regelmatige evaluaties, feedbackrondes en praktijktoetsen helpen om afwijkingen te signaleren en snel bij te sturen.

9. Start binding al vóór de eerste werkdag.

De eerste indruk van een organisatie begint voor de officiële startdatum. Door nieuwe zorgmedewerkers vooraf te voorzien van een welkomstpakket, toegang tot digitale introductiemiddelen en de mogelijkheid tot een meeloop dag, wordt de kans op een sterke binding aanzienlijk vergroot.

10. Benut digitale hulpmiddelen optimaal.

Systemen zoals Calibris Competent kunnen meer worden ingezet als interactief platform, niet alleen voor registratie maar ook voor communicatie en voortgangsbewaking. Een digitale onboardingportal met checklists, instructievideo's en contactinformatie kan het proces verder versterken.

11. Herzie de plaatsing van eerstejaars in de ouderenzorg.

Om te voorkomen dat stagiaires een eenzijdig beeld ontwikkelen van de ouderenzorg, is het aan te bevelen om ook stages in deze sector pas later in de opleiding aan te bieden. Hierdoor kunnen zij naast basiszorg ook complexere taken en coördinerende rollen ervaren, wat bijdraagt aan een positiever en realistischer beeld van de ouderenzorg.

12. Meet en monitor structureel.

Door het structureel meten van indicatoren zoals uitvalpercentages in de eerste zes maanden, begeleidingsuren per leerling en tevredenheid over onboarding, ontstaat er een datagedreven basis voor verbeteracties en investeringskeuzes.

13. Maak gebruik van kennis en netwerken.

Alle zorgorganisaties kampen met hetzelfde vraagstuk om (nieuwe) medewerkers te vinden en te behouden. Elke organisatie heeft een andere manier van aanpak. Ketenpartners en beroepsverenigingen zoals V&VN bieden mogelijkheden en kansen.

Nieuwe wegen bewandelen

Door: Martine Zappeij

Ilse's drive komt voort uit het verleden, toen ze haar zusje hielp, dat vaak in het ziekenhuis lag. Toch volgde ze eerst een sportopleiding en een communicatieopleiding met als hoofdtaal Chinees. Als regieverpleegkundige begeleidt en coacht ze collega's, zodat zij handvatten krijgen om goede zorg te kunnen verlenen. Zij wordt enthousiast als een collega zich verder ontwikkelt. Het analyseren, contact leggen met disciplines/betrokkenen en het overstijgend denken geven haar energie en plezier in haar werk.

Wie is voor jou een voorbeeld in je dagelijks werk in de zorg?

'Ik vind iemand als Eric Scherder, hoogleraar neuropsychologie, enorm interessant om te volgen. Hij is in staat om zijn fascinatie voor het menselijke brein op een begrijpelijke manier uit te dragen. Zijn intrinsieke motivatie komt voort vanuit de angst om dood te gaan of ziek te worden. Hij buigt deze angst om in het onderzoek doen naar hoe mensen hun brein zo lang mogelijk flexibel en gezond kunnen houden.'

Wat is jouw onderwerp voor het groepsproject? Wat vind je hierin belangrijk?

'Ik maak deel uit van de groep die het geheel bij elkaar brengt en monitort, dus het ervoor zorgen dat de verslaglegging logisch is opgesteld en prettig leest. Ik merk dat we duidelijk zijn en open staan voor elkaar. We beschouwen elkaar als gelijkwaardig en dat is voor mij erg belangrijk.'

Welke verandering zou je praktisch willen zien binnen de zorg?

'Een alles omvattend Elektronische Patiënten Dossier (EPD) dat kan communiceren met andere EPD's. Dit zou tijd schelen voor zorgverleners en frustratie bij zorgvragers voorkomen. Die hoeven dan niet telkens meer dezelfde vragen opnieuw te beantwoorden. Bovendien raakt er minder informatie uit dossiers kwijt, als het slechts eenmaal hoeft te worden ingevoerd.'

Waar zie jij jezelf over vijf jaar qua functie/werk?

'Als adviseur kwaliteit en zorgontwikkeling. Daarvoor wil ik een masteropleiding gaan doen, bijvoorbeeld Zorg en Innovatie.'

5. Scholingsbudget

In dit hoofdstuk wordt de vraag verder uitgewerkt worden hoe inzet op scholingsbudget en het benutten ervan kan bijdragen aan het boeien en (ver)binden van verpleegkundigen en verzorgenden. Daarin is concreet gekeken naar de inzet van de tweeprocent regeling.

De tweeprocent-regel binnen de CAO VVT verwijst naar de afspraak dat werkgevers jaarlijks ten minste twee procent van de loonsom van het voorgaande jaar reserveren voor opleiding en ontwikkeling van medewerkers. Dit als stimulans voor duurzame inzetbaarheid en professionele ontwikkeling van zorgmedewerkers (CAO Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg en Jeugdgezondheidszorg, 2022).

Tweeprocentregeling

Niet alleen zorgorganisaties, maar ook de overheid speelt een belangrijke rol in het behouden van het aantal verpleegkundigen en verzorgenden. Om die reden biedt de overheid de mogelijkheid om gebruik te maken van subsidies voor zorgopleidingen. Zorgorganisaties moeten zich hiervoor aanmelden en moeten daarbij voldoen aan een aantal vereisten (Ministerie van Algemene Zaken, 2024).

De tweeprocent-regel is van toepassing op alle werkgevers die vallen onder de cao VVT. Deze regeling houdt in dat middelen specifiek moeten worden ingezet voor scholing, training, en bij- of nascholing van medewerkers. Hoewel medewerkers geen individueel recht hebben op een vast bedrag, kunnen zij wel aanspraak maken op opleidingsmogelijkheden, mits dit gebeurt in overleg met de werkgever. Werkgevers zijn verplicht om inzichtelijk te maken hoe de twee procent daadwerkelijk is besteed. Dit gebeurt vaak via de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging.

Het nut en de noodzaak van de tweeprocent-regel in de VVT-sector zijn groot, zeker gezien de uitdagingen waarmee de zorgsector te maken heeft. Allereerst helpt de regeling om de kwaliteit van zorg hoog te houden. Daarnaast draagt ze bij aan het fit en bekwaam houden van medewerkers en aan hun duurzame inzetbaarheid. Ook ondersteunt de regeling medewerkers bij hun doorgroei of omscholing, en maakt zij de sector aantrekkelijker voor nieuwe instromers.

Inventarisatie organisaties

Opmerkelijk is dat de regeling op zeer uiteenlopende manieren wordt geïnterpreteerd door de zorgorganisaties die in de inventarisatie zijn meegenomen. Waar de ene organisatie vier procent uittrekt voor het scholingsbudget, zet een andere organisatie slechts één procent in voor scholing, waarbij de resterende één procent wordt gebruikt voor verletkosten. Sommige organisaties bekostigen ook de afdeling Leren en Ontwikkelen vanuit dit budget. Een deel van de organisaties verdeelt het budget naar rato over de verschillende locaties, terwijl anderen het juist inzetten daar waar de behoefte het grootst is, zonder verdeling per locatie. Veel organisaties gebruiken (een deel van) het budget voor verplichte scholingen en rekenen daar ook de verleturen binnen de twee procent mee, terwijl andere organisaties de verleturen erbuiten houden. De middelen worden onder andere ingezet voor verplichte scholingen zoals BHV, bij- en nascholing, doelgroepontwikkeling, teamontwikkeling en professionalisering.

Bij alle geïnventariseerde organisaties wordt het scholingsbudget niet individueel toegekend, maar ingezet op basis van de behoefte per locatie. Medewerkers kunnen wel hun opleidingswensen aangeven, bijvoorbeeld voor initiële scholingen of professionele ontwikkeling, waaronder ook persoonlijk leiderschap. In meerdere gevallen wordt dit per locatie bekeken. Slechts één organisatie koppelt het budget aan het aantal contracturen per medewerker, al wordt deze werkwijze momenteel heroverwogen omdat contracturen niet altijd overeenkomen met de daadwerkelijke scholingsbehoefte.

Slechts twee organisaties geven aan het volledige budget daadwerkelijk te benutten voor scholing. De meeste organisaties zetten het niet volledig in, en bij sommige wordt een deel gebruikt om andere, minder goed draaiende posten te dekken. Ook worden er regelmatig subsidies aangevraagd, bijvoorbeeld voor scholing gericht op de transitie in de zorg.

Over het algemeen worden de budgetten op vergelijkbare wijze besteed, met inzet op zowel verplichte als ontwikkelingsgerichte scholing. Veelvoorkomende bestedingsdoelen zijn:

- Boekengeld en scholingsuren voor BBL- en zij-instromers
- Kosten voor het team Leren en Ontwikkelen
- Vakinhoudelijke scholingen
- Verplichte trainingen zoals BHV en deskundigheidsbevordering
- Externe trainingen, bijvoorbeeld op het gebied van agressie
- Interne toetsers en trainers, zoals bij ergonomie.
- Innovatieve leertrajecten, zoals flexibele leereenheden en pilots met zij-instromers.

Verder is er aandacht voor programma's gericht op persoonlijk leiderschap, evenals congressen en scholing rond digitalisering in de zorg. Opvallend is dat er een duidelijke transitie gaande is: de focus verschuift van individuele naar teamgerichte scholing. Begrippen als 'passende zorg', 'anders werken' of 'eigen thuis' illustreren deze veranderende aanpak.

Er is sprake van uiteenlopende werkwijzen met betrekking tot het overgebleven budget. In sommige organisaties kan dit budget worden ingezet voor initiatieven van medewerkers of teams, bijvoorbeeld extra scholing of het bijwonen van een congres of symposium. In andere organisaties wordt de besteding centraal bepaald, zonder directe invloed van individuele medewerkers. Er zijn ook organisaties die aangeven niet te weten wat er met het resterende budget gebeurt, of waarbij het geld mogelijk binnen de organisatie verdwijnt.

In de meeste gevallen ligt de verdeling van het budget bij de managers. Zij bepalen wie er in aanmerking komt voor opleiding. Bij één organisatie wordt het budget onderverdeeld in structurele kosten, zoals verplichte scholingen per deskundigheid, en extra kosten zoals professionele ontwikkeling of persoonlijk leiderschap.

Leerlingen en stagiaires vallen ook onder de inzet van het scholingsbudget, al is er een duidelijk onderscheid tussen beiden. Leerlingen hebben een arbeidsovereenkomst en ontvangen een vergoeding voor school en boeken. Stagiaires hebben een praktijkovereenkomst, zijn boventallig en ontvangen een stagevergoeding. Subsidies voor deze groepen worden buiten het reguliere opleidingsbudget gehouden. Denk hierbij aan sectorfondsen, stagefondsen en werkgeverssubsidies, waarvoor organisaties moeten aantonen dat zij aan de voorwaarden voldoen.

Tot slot is er ook aandacht voor zij-instromers: mensen van buiten de zorg die zich willen omscholen tot een zorgberoep. Er lopen verschillende pilots, waaronder trajecten voor niet-Nederlandse zij-instromers, mits zij aan bepaalde voorwaarden voldoen. Andere zij-instromers komen bijvoorbeeld uit sectoren als horeca of onderwijs en hebben niet per se een zorgachtergrond. Voor hen biedt het werken in de zorg betekenisvol werk, ontwikkelmogelijkheden, de kans op een carrièreswitch, een combinatie van werken en leren en begeleiding gedurende het traject.

Conclusie

Wanneer we kijken naar de toepassing van de tweeprocent-regel, valt op dat deze veel ruimte laat voor eigen invulling. Iedere organisatie interpreteert en benut de regeling op haar eigen manier. Uit de inventarisatie blijkt bovendien dat lang niet iedereen binnen de organisaties goed op de hoogte is van wat de tweeprocent-regel precies inhoudt of hoe deze wordt toegepast.

Organisaties noemen uiteenlopende voorbeelden van scholing, bijvoorbeeld trajecten gericht op leiderschap voor verzorgenden en verpleegkundigen, die aantoonbaar bijdragen aan positieve ontwikkelingen. Toch wordt deze kennis nauwelijks gedeeld. Waarom dit niet gebeurt, is niet nader onderzocht, maar het lijkt een gemiste kans: door goede voorbeelden niet te delen, wordt onvoldoende gebruikgemaakt van elkaars kennis en ervaring.

Opvallend is dat veel organisaties met vergelijkbare thema's bezig zijn, maar deze onder verschillende benamingen hanteren. Hierdoor worden initiatieven niet altijd als zodanig herkend, wat het delen van goede ideeën bemoeilijkt. In de praktijk blijkt dan ook dat veel organisaties afzonderlijk 'het wiel opnieuw uitvinden'.

De tekst in de cao over de tweeprocent-regel laat ruimte voor meerdere interpretaties. Dit zorgt voor verwarring en roept de behoefte op aan meer kaders of richtlijnen. Ook valt op dat er niet in alle organisaties transparantie is over hoe het budget precies wordt ingezet of verantwoord.

Het is een interessant onderwerp dat zich leent voor nader onderzoek, met name op het gebied van kennisdeling, uniformiteit in terminologie en de behoefte aan duidelijkere kaders.

Aanbevelingen

1. Investeer budget in de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap van medewerkers.

Dit is enerzijds belangrijk om de eigen regie van de cliënt te ondersteunen, en anderzijds om zorgprofessionals beter te laten aansluiten bij een toekomstbestendige organisatievorm. Persoonlijk leiderschap en het vergroten van de verantwoordelijkheden van zorgprofessionals worden steeds belangrijker thema's.

2. Maak de inzet van het scholingsbudget binnen de organisatie transparant.

Zo weten ook verzorgenden en verpleegkundigen precies waar ze aan toe zijn. Het is van groot belang dat er duidelijke kaders worden gesteld voor het gebruik van deze budgetten. Meer toezicht, zowel op organisatieniveau als landelijk, kan ervoor zorgen dat deze kaders beter worden nageleefd en gehanteerd. Hierbij dienen terugkerende kosten, zoals BHV en verplichte bijscholingen, standaard binnen elke organisatie gereserveerd te worden.

3. Investeer structureel in medewerkers door hen te zien en te horen, hun ontwikkeling te stimuleren en hen kansen te bieden om verder te groeien.

Openheid en waardering zorgen ervoor dat medewerkers de vrijheid ervaren om zich te ontwikkelen.

Ontwikkelingsmogelijkheden zouden daarom een vast onderdeel moeten zijn van structureel geplande jaargesprekken, waarbij de medewerker zelf de regie heeft in hun recht van scholingsbudget en de invulling hiervan.

Over je eigen grenzen heen kijken

Door Nancy Schuurbijs



Siepie werkt sinds 1989 in de ouderenzorg in Zuidwest Friesland. Eerst als ziekenverzorger, later als verpleegkundige, eerst mbo-v en daarna hbo-v. Als locatieverpleegkundige en ambulant verpleegkundige is ze altijd blijven investeren in haar ontwikkeling. Nu is zij al een aantal jaar werkzaam als hbo-vgg en in die functie aanjager, hoeder en bewaker van het primaire proces van toegewezen teams. Een kritische, onderzoekende houding en reflecteren of ze de juiste dingen doen is voor haar de basis voor goede zorg. Het ambassadeurstraject is voor haar een mooie kans om bij te dragen aan je persoonlijke en professionele ontwikkeling als verpleegkundige. Juist om over je eigen grenzen en die van je eigen organisatie heen te kijken.

Wat was je onderwerp binnen het gezamenlijke groepsproject?

'Voor het groepsproject onderzocht ik het twee procent-scholingsbudget dat in de CAO VVT wordt genoemd. We ontdekten dat hierover binnen organisaties weinig wordt gedeeld en dat een gebrek aan transparantie vaak leidt tot gemiste kansen. We zien dat sommige organisaties, zoals ZuidOostZorg, hierin juist wél investeren en zelfs vier procent opleidingsbudget aanbieden, naast actieve deelname aan leiderschapsprogramma's.

Welke praktische oplossingen en strategische kansen zie je?

'Praktische oplossingen liggen volgens mij in het vergroten van kennis en transparantie rondom scholingsbudgetten en in het ontwikkelen van leiderschap bij verzorgenden en verpleegkundigen. Dit versterkt niet alleen de medewerkers, maar ook de zorgkwaliteit.'

Wat heeft het ambassadeurstraject je gebracht?

'Ik vind het een unieke kans om jezelf als verpleegkundige nog meer te ontwikkelen, te netwerken en kennis te maken met alle facetten die de ouderenzorg met zich meebrengt. Juist nu het zorglandschap een grote transitie doormaakt is het nodig dat verpleegkundigen hun rol pakken en invloed uit gaan oefenen. En laten horen hoe mooi het is om te werken in dit veelzijdige domein. Ik heb ook veel gehad aan de gesprekken met coach Cilleke van der Velde: haar praktische tips helpen me echt verder.'

6. Generatiemanagement

Generatiemanagement is het bewust omgaan met de verschillende wensen en behoeften van de op dit moment vier generaties verpleegkundigen en verzorgenden op de werkvloer binnen de intramurale ouderenzorg. Want juist door elkaar beter te leren kennen en begrijpen zien we dat elke generatie eigen kenmerken en kwaliteiten heeft die kan zorgen voor groei en innovatie binnen de organisatie.

In een tijd waarin de arbeidsmarkt in de zorg krap is, kunnen we het ons niet veroorloven om talent verloren te laten gaan. Ieder talent, van jong tot oud, is hard nodig. Daarom is het juist nu cruciaal om actief te werken aan het versterken van de samenwerking en betrokkenheid tussen de vier generaties. Door een werkomgeving te creëren waarin verpleegkundigen en verzorgenden zich gewaardeerd en verbonden voelen, vergroten we niet alleen de motivatie en het werkplezier, maar binden we hen ook duurzaam aan de organisatie.

"Door bewust in te spelen op diversiteit van vier generaties verpleegkundigen en verzorgenden, ontstaan waardevolle kruisbestuivingen van kennis, ervaring en nieuwe inzichten".

Generaties

In Nederland heeft socioloog Henk Becker zich rond 1993 beziggehouden met het lokaliseren van generaties in de tijd. Volgens Becker wordt een generatie gevormd door leeftijdsgenoten die een gezamenlijke achtergrond delen en op verschillende manieren met elkaar verbonden zijn:

- **Een gedeelde levensgeschiedenis**, zoals opvoeding, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.
- **Een gezamenlijke reactie op de tijdsgeest**, waarbij generaties streven naar vernieuwing binnen hun (werk)omgeving en (organisatie)cultuur.
- **Een gedeelde bestemming**, waarbij mentale, emotionele en fysieke ontwikkelingen elkaar beïnvloeden.

Generatie-expert en socioloog Aart Bontekoning bouwde voort op Beckers werk en stelde vast dat er elke 15 jaar een nieuwe generatie ontstaat. Hij heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar generatieverschillen en de impact daarvan op de ontwikkeling van organisaties.

De verschillende generaties en hun kenmerken

Hoewel het niet de bedoeling is om generaties in hokjes te plaatsen, zijn er bepaalde eigenschappen die kenmerkend zijn voor bepaalde generaties. Deze kenmerken kunnen helpen om generaties beter te begrijpen en effectiever samen te werken binnen organisaties.

Babyboomers (geboren tussen 1940-1955)

Hoewel veel babyboomers inmiddels met pensioen zijn, hebben zij decennialang de toon gezet binnen organisaties. Hun leiderschapstijl wordt vaak gekenmerkt door een hiërarchische, top-down benadering, waarin controle en gezag centraal staan. Deze stijl was destijds effectief en heeft bijgedragen aan de structuren en werkprocessen die vandaag de dag nog steeds zichtbaar zijn. Zowel de manier waarop organisaties zijn ingericht als de overgedragen waarden en werkmethoden zijn mede beïnvloed door deze generatie.

Generatie X (geboren tussen 1955 en 1970)

Generatie X, ook wel bekend als de "verloren generatie", heeft een sterke voorkeur voor een praktische aanpak van problemen. Ze geloven in de mentaliteit van "Niet lullen, maar poetsen", wat de nadruk legt op actie in plaats van eindeloze discussies. Deze generatie leert vooral door te doen en maakt gebruik van boeken en online bronnen om nieuwe kennis op te doen. Ze komen vaak bescheiden over en zijn terughoudend in directe confrontaties, maar hechten veel waarde aan emotionele verbinding en samenwerking. Ze streven naar een balans tussen het behalen van doelstellingen en het creëren van een positieve, respectvolle werkrelatie.

De pragmatische generatie (geboren tussen 1970 en 1985)

Deze generatie bracht de computer en het internet naar de werkvloer, wat zorgde voor snellere communicatie en efficiëntere besluitvorming. Zelfontplooiing speelt een belangrijke rol; werk moet aansluiten bij persoonlijke waarden en ambities. Pragmatische professionals blinken uit in interactieve communicatie en netwerken, wat hen helpt om besluitvorming te versnellen. Ze hebben echter weinig geduld en verwachten snelle resultaten. Wanneer ze het gevoel hebben dat er geen vooruitgang is, kunnen ze gemakkelijk afhaken.

De millennials (geboren tussen 1985 en 2000)

Generatie Y, beter bekend als de millennials, is sterk groepsgericht. Samenwerken staat centraal—of het nu gaat om werk, lunchpauzes of sociale activiteiten. Ze hebben een intuïtief gevoel voor authenticiteit en waarderen transparantie in hun omgeving. Deze generatie geeft de voorkeur aan coaching, feedback en samenwerking boven strakke hiërarchieën. Ze streven naar gelijkheid en open communicatie in werkrelaties. Daarnaast omarmen millennials flexibele en niet-traditionele werkstructuren, waardoor ze op een zelfsturende manier kunnen functioneren.

Generatie Z (geboren tussen 2000 en 2015)

Generatie Z is de eerste generatie die volledig is opgegroeid met digitale technologieën. Ze zijn gewend aan zelfsturend leren en benutten digitale middelen om hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Daarnaast leggen ze sterk de nadruk op welzijn, sociale rechtvaardigheid en inclusie en verwachten zij van organisaties een cultuur die deze waarden weerspiegelt. Ze willen zelf bepalen hoe en waar ze werken en leren, en zoeken een omgeving waarin vertrouwen en vrijheid centraal staan, zodat ze zich optimaal kunnen ontwikkelen.

Generatie Alpha (geboren vanaf 2015) De toekomstige pioniers

Generatie Alpha is nog in ontwikkeling, maar zal naar verwachting een sterke focus hebben op technologie, samenwerking en duurzaamheid. Ze zullen steeds meer gebruik maken van AI en geavanceerde technologieën, die naadloos geïntegreerd worden in werkprocessen. Deze generatie zal waarschijnlijk een belangrijke rol spelen in het bepalen van de richting waarin technologie, innovatie en werkculturen zich ontwikkelen, met oog voor zowel efficiëntie als maatschappelijke impact.

De vier werkende generaties in 2025

De protestgeneratie, oftewel de babyboomers heeft grotendeels afscheid genomen van de werkvloer, al zijn er nog enkelen actief als verpleegkundige of verzorgende. Deze generatie hecht sterk aan werkstructuur en hiërarchie, principes die jarenlang de toon hebben gezet binnen zorgorganisaties. Tegelijkertijd betreedt Generatie Z de zorgsector, met een geheel eigen visie op werken en organiseren. Zij willen zelf ontdekken, experimenteren en zoeken naar transparantie en zeggenschap, waardoor traditionele werkstructuren onder druk komen te staan en veranderen.

Deze dynamiek tussen generaties weerspiegelt een bredere ontwikkeling die zich al decennia voltrekt. Met vier generaties nu actief binnen de ouderenzorg, biedt deze diversiteit zowel uitdagingen als kansen voor samenwerking, innovatie en vernieuwing.

Strategieën voor succesvol generatiemanagement

Generatiemanagement speelt dus een essentiële rol in de ouderenzorg. Door bewust in te spelen op de verschillen én overeenkomsten tussen generaties, kan een werkomgeving worden gecreëerd waarin medewerkers effectief samenwerken, werkgeluk ervaren en waar de zorgkwaliteit voor cliënten wordt versterkt.

Om generatiemanagement tot een succes te maken, kunnen de volgende strategieën worden toegepast:

Door deze punten toe te passen, kan een werkomgeving gecreëerd worden die de samenwerking tussen generaties niet alleen bevordert, maar ook de sterke punten van elke generatie benut zodat generaties elkaar aanvullen, samengroeien en bijdragen aan een meer toekomstbestendige ouderenzorg.

1. Onderzoek generatieverschillen en overeenkomsten.

Door inzicht te krijgen in de diverse perspectieven van verpleegkundigen en verzorgenden, krijgen zij de kans hun eigen ervaringen en verbeterpunten te delen. Dit bevordert betrokkenheid en motivatie en stimuleert samenwerking tussen de generaties.

2. Stimuleer gemengde teams.

Een mix van oudere en jongere generaties binnen teams zorgt voor een goede balans tussen ervaring en vernieuwing. Dit bevordert creativiteit en probleemoplossend vermogen, doordat verschillende perspectieven samenkomen. Het organiseren van intergenerationale sessies, waarbij medewerkers ideeën uitwisselen en samenwerken aan gemeenschappelijke doelen, kan hierin een grote meerwaarde bieden.

3. Implementeer mentorschap en buddysystemen.

Door ervaren medewerkers te koppelen aan jongere collega's ontstaat een cultuur van kennisdeling en wederzijds leren. Terwijl oudere werknemers hun expertise en ervaring overdragen, kunnen jongere collega's hen ondersteunen bij technologische ontwikkelingen en nieuwe trends.

4. Waardeer diversiteit en inclusie.

Een organisatiecultuur die waardering toont voor verschillende perspectieven voorkomt misverstanden en bevordert samenwerking. Erken dat generaties uiteenlopende werkstijlen hebben: jongere medewerkers zijn vaak technologiegericht, terwijl oudere generaties vasthouden aan traditionele methoden. Door deze verschillen te respecteren en gebruik te maken van ieders kracht, ontstaat een sterkere werkomgeving.

5. Bied zeggenschap en flexibiliteit.

Meer invloed op werkroosters, flexibele werktijden en thuiswerkmogelijkheden helpt om medewerkers uit verschillende generaties te behouden. Door maatwerk te bieden in werkafspraken vergroot je de tevredenheid en betrokkenheid van alle medewerkers.

Een positieve kijk op generatieverschillen

Vaak zien we dat de samenwerking tussen verschillende leeftijdsgroepen soepel verloopt: millennials waarderen de passie en ervaring van hun oudere collega's, en leren graag van hun vakmanschap. Tegelijkertijd profiteren oudere collega's van de technologische vaardigheden en innovatieve denkwijze van jongere generaties.

Generatiemanagement draait niet om het in hokjes plaatsen van mensen of het benadrukken van verschillen, maar juist om het benutten van diversiteit. Om deze verschillen effectief in te zetten, is inzicht nodig in de unieke kwaliteiten van elke generatie én de wil om deze onderlinge verschillen te verbinden. Door bewust aandacht te besteden aan de sterke punten van elke generatie, creëren we een werkomgeving waarin samenwerking, groei en innovatie vanzelfsprekend zijn.

'Ach die glimlach, daar doe ik het voor!'

Wat alle generaties verpleegkundigen en verzorgenden bindt is de voldoening die ze uit het werk halen. Voor alle generaties gaat het om de aandacht voor de zorgvrager. Als het beter gaat met de zorgvrager, dan halen ze daar voldoening uit.

Jonge generaties in de zorg: veel potentie, minder ruimte.

De jongste generatie op de werkvloer-Generatie Y en Z- brengt frisse ideeën, digitale vaardigheden en een groot verantwoordelijkheidsgevoel mee naar de sector zorg en welzijn. Ze zijn leergierig, betekenisgericht en gemotiveerd om verschil te maken. Toch voelen veel jonge medewerkers zich beperkt in hun invloed en ontwikkeling. Hoewel ze binnen hun team vaak gewaardeerd worden, ervaren ze weinig zeggenschap over beleid, roosters en werkprocessen. Beleidskeuzes 'van bovenaf' voelen voor hen als ongrijpbaar, terwijl ze juist openstaan voor verandering en innovatie. Hun frisse blik verdwijnt soms snel door de druk om zich aan te passen aan bestaande normen.

Ook hun ontwikkelkansen blijven onderbenut. Ondanks hun duidelijke ambitie om te groeien, ontbreekt het vaak aan begeleiding, tijd en structuur om werk te maken van persoonlijke ontwikkeling. De hoge werkdruk en emotionele belasting maken het moeilijk om duurzaam te bouwen aan een loopbaan binnen de sector

De jongere generaties proberen hedendaags meer zeggenschap te nemen waarbij generatie Y en Z in het huidige (zorg) systeem niet direct hun mogelijkheden benutten. Er heeft nog weinig onderzoek plaatsgevonden of bekend waarom dit is. Dit in tegenstelling waar er veel bekend is welke kansen er benut kunnen worden door de jongere generatie in hun kracht te gaan zetten.

Wat helpt? Meer inspraak, betere begeleiding, vaste teams en ruimte voor experimenten. Door jongere medewerkers actief te betrekken bij verandering en hun leerproces te ondersteunen, bouwen we aan een toekomstbestendige sector. De bereidheid en veranderkracht zijn er-nu is het aan organisaties om daar echt werk van te maken.

Inventarisatie binnen de verschillende organisaties

Wat opvalt binnen de verschillende organisaties is dat zij zich in een oriënterende fase bevinden als het gaat over generatiemanagement. Een enkel voorloper hierin neemt al wel concrete stappen. Zoals bijvoorbeeld tanteLouise die haar teamleiders instrueert over Generatie Z en Charim die pensioenbijeenkomsten organiseert. Vecht en IJssel geeft scholing over de generatiekloof. Zonnehuisgroep Amstelland geeft trainingen en maakt hierbij gebruik van een externe spreker over generaties. Vecht en IJssel heeft haar leercoaches een scholing over de generatiekloof laten volgen. Verder wordt er weinig ingespeeld op de kansen die er liggen om de verschillende generatie meer bewust te laten samenwerken. Generatiemanagement lijkt vooralsnog geen onderwerp van gesprek.

Conclusie van de inventarisatie

Binnen de ouderenzorg staat de ontwikkeling van generatiemanagement veelal nog in de kinderschoenen. Slechts een paar organisaties, die wij onderzochten, oriënteert zich voorzichtig op dit onderwerp. Het advies kan zijn dat hier landelijk vanuit organisaties meer begeleiding en coaching op zal komen. Juist nu jongere verpleegkundigen en verzorgenden minder snel kiezen om in de zorg te werken.

Aanbevelingen

1. Voer een generatieonderzoek uit binnen de organisatie.

Door inzicht te krijgen in ervaringen, wensen en behoeften van verschillende generaties kunnen concrete verbeterpunten en kansen worden geformuleerd voor samenwerking tussen generaties.

Voorbeeld: Organiseer teamdialogen waarin jonge en ervaren verpleegkundigen elkaars werkstijlen bespreken.

2. Betrek alle generaties actief bij beleidsontwikkeling.

Dit vergroot het eigenaarschap en betrokkenheid bij organisatieveranderingen. Wat levert het op: Meer gedragen beleid dat aansluit bij diverse werk- en leerbehoeften.

Voorbeeld: Richt een gemengde werkgroep op (jong/middelbaar/ervaren) voor het opstellen van onboardingbeleid.

3. Gebruik generatie-inzicht bij capaciteitsplanning.

Door te anticiperen op levensfasen zoals pensioen, gezinsuitbreiding of herintreding bereik je een toekomstbestendige personeelsplanning met aandacht voor balans in leeftijd, ervaring en beschikbaarheid.

Voorbeeld: Houd bij het opstellen van roosters rekening met verschillende energie- en belastbaarheidsniveaus.

4. Benut generatieverschillen als kracht in teamsamenstelling.

Verschiede generaties brengen unieke kwaliteiten, kennis en werkvormen. Dit levert dynamische teams op waarin leren en ontwikkelen centraal staan.

Voorbeeld: Koppel jonge medewerkers aan senior collega's via een buddy- of mentorprogramma.

5. Versterk een verbonden en inclusieve organisatiecultuur.

Zo voelen medewerkers zich meer gewaardeerd en blijven langer betrokken. Dit leidt tot hogere motivatie, werkplezier en lagere uitstroom.

Voorbeeld: Organiseer intergenerationele dialoogsessies en gebruik de uitkomsten als input voor teamontwikkeling.

Je bent nooit te oud om je hart te volgen

Door: Bertha Vrieling

Thera van der Hoop begon tijdens haar studie bij Albert Heijn en werkte daar uiteindelijk twintig jaar. Ze heeft zich opgewerkt tot teamleider van de kassa-afdeling. Ze dacht altijd dat het belangrijk was om een vast contract te hebben, 'dat zorgt immers voor zekerheid en is belangrijk in het leven'. Haar man kwam ondanks een vast contract zonder werk te zitten en dit zette Thera tot nadenken. Wat is een vast contract nog waard? Het is nu tijd te doen wat ik echt wil. Ze volgde de BBL-opleiding VIG voor Zonnehuis groep Amstelland en vervolgens de MBO-VP opleiding. Thera is volop gestimuleerd door haar leidinggevende en gaat een volgende uitdaging aan: een post-hbo en het ambassadeurstraject.

Wat was jouw onderwerp voor het groepsproject?

'Ik zit in het deelgroepje over het scholingsbudget. Ik kende de twee procentregeling. Het valt me op, dat de onduidelijke tekst in het CAO voor elke organisatie anders geïnterpreteerd kan worden. Binnen mijn eigen organisatie ga ik gesprekken aan om meer inzicht te krijgen'.

Welke praktische oplossingen en strategische kansen zie je?

'Ik ervaar al meer zeggenschap binnen en buiten de organisatie en het belang van netwerken. Voor mijn eindverslag voor mijn post-hbo onderzoek ik de positie van de mbo- en hbo-verpleegkundigen binnen de organisatie en hoe die nog beter in te zetten. Ik ga samen met een coach vanuit de pilot Team van de toekomst werken aan het toekomstbestendig maken van teams. Inhoud geven aan functiedifferentiatie, meewerken aan informele zorg met als doel het uiteindelijk te implementeren binnen heel Zonnehuis.'

Wat heeft het ambassadeurstraject je gebracht?

De verbinding voelen met de groep, het aanbod van de sprekers, het oefenen met bijvoorbeeld pitchten. Dat geeft me energie en stimuleert me. Ik ben actief op LinkedIn, heb een column over o.a. zeggenschap, en werk mee aan een onderzoek over de inzet van anders opleiden. Het traject heeft me al mooie resultaten gebracht. Ik wil een voorbeeld zijn voor mijn dochter.'

Nawoord

Wij hebben een belangrijke mijlpaal binnen ons leertraject bereikt: de transformatie naar een actieve ambassadeursrol binnen de intramurale ouderenzorg. Als verpleegkundig ambassadeurs kijken wij met trots terug op onze bijdrage aan dit project waarin onboarding, het gebruik van scholingsbudgetten en generatiemanagement centraal stonden. Deze thema's raken direct aan ons dagelijks werk en aan de toekomst van ons vak.

Tijdens het project hebben we ervaren hoe waardevol het is om onze kennis, ervaringen en ideeën met elkaar te delen. We hebben gezien dat investeren in een goede start voor nieuwe collega's, het actief benutten van scholingsmogelijkheden en het inspelen op de verschillende behoeften van generaties in het team niet alleen de werksfeer verbeteren, maar ook bijdragen aan behoud en ontwikkeling van verpleegkundigen.

Wat ons bijzonder heeft geraakt, is de kracht van samenwerking. Door echt naar elkaar te luisteren en vanuit verschillende perspectieven te kijken, hebben we inzichten opgedaan die in onze eigen praktijk direct toepasbaar zijn. Het is onze wens dat deze beweging zich voortzet – dat we blijven leren, blijven delen en blijven bouwen aan een werkomgeving waarin iedere verpleegkundige zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelt.

Met dit project is een waardevolle basis gelegd. Nu is het aan ons allemaal om verder te bouwen aan een toekomstbestendige verpleegkundige beroepsgroep.

