

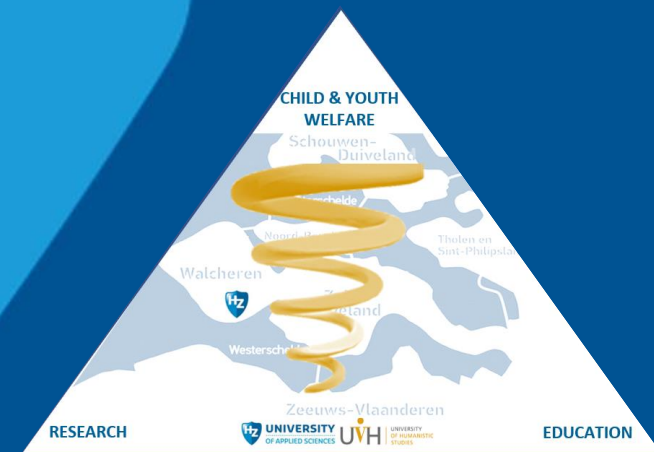
CONFERENTIE VBSP

Promotieonderzoek

*Weerbaarheid startende jeugdprofessionals
versterken op basis van zingeving in werk*

Sterre Hoenderop-Gielen

3 oktober 2025



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES



UNIVERSITY
OF HUMANISTIC
STUDIES

De persoonlijke
hogeschool

Aanleiding promotieonderzoek

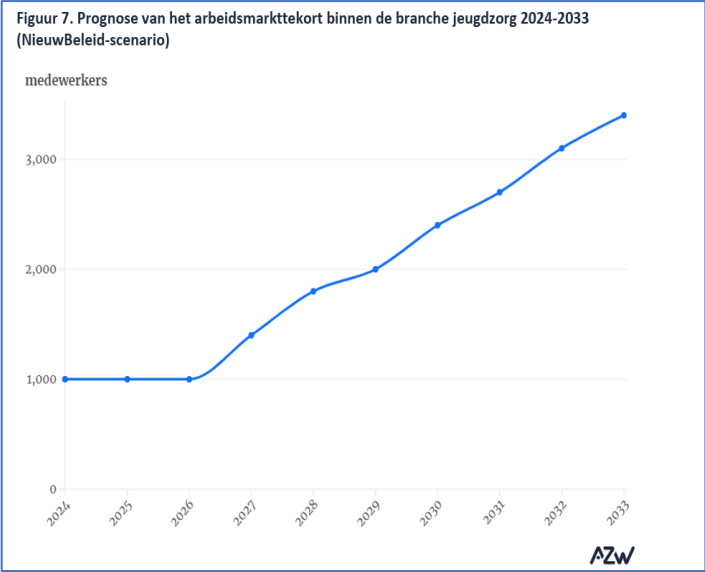
Verschillende factoren

- Toename aanvragen jeugdhulp, jeugdbescherming & jeugdreclassering (NJI, 2025):
 - 2016: 404,080
 - 2024: 481,355
- Grote caseload & weinig supervisie professionals (McFadden et al., 2024).
- Hoge uitstroom jeugdhulpverleners (AZW, 2024).
- Grootste verloop bij starters (Viazorg, 2020).

In 2034 zitten 74.000 kinderen zonder hulp door personeelstekort
Vakbond slaat alarm om gevolgen arbeidsmarkttekort

Door Redactie
9 april 2025

Als het kabinet niet nu in actie komt, staan in 2034 zeker 74.000 kinderen zonder jeugdhulp. Niet omdat ze die hulp niet nodig hebben, maar omdat er niemand meer is om hen te helpen zo blijkt uit een nieuwe gecalculerde schatting van FNV Jeugdzorg. De vakbond slaat alarm: het personeelstekort groeit uit tot een stille ramp.



Universiteit Leiden

Zoek op onderwerp of persoon

Onderzoek Onderwijs Wetenschappers Over ons Samenwerking Faculteiten

Home > In de media > Jeugdbeschermingsorganisaties falen door personeelstekort



Jeugdbeschermingsorganisaties falen door personeelstekort

IN THE MEDIA • 23 juli 2025, beeld: Jeff Hendricks via Unsplash

Resultaten uitstroomonderzoek zorg & welzijn - Zeeland 2020

viazorg
voor welzijn & zorg in Zeeland

LEEFTIJD BIJ VRIJWILLIG VERTREK

We zien het grootste verloop bij jonge medewerkers die nog maar kort in dienst zijn. Bewust bezig zijn met de **onboarding** van nieuwe medewerkers kan dit verloop beperken.

	% WERKZAME MEDEWERKERS ZEELAND	VERTREK ZEELAND		VERTREK LANDELIJK*	
15 - 19 jaar	4%	27	5%	326	4%
20 - 29 jaar	19%	139	28%	2426	30%
30 - 39 jaar	19%	99	20%	1709	21%
40 - 49 jaar	20%	95	19%	1494	18%
50 - 59 jaar	26%	91	19%	1528	19%
60 - 69 jaar	12%	39	8%	582	7%
> 70 jaar	0%	1	0%	12	0%
		491		8077**	

*exclusief Zeeland
** 10 respondenten hebben geen leeftijd aangegeven.

Neerwaartse spiraal

Verhoogd risico jeugdhulpverleners

- Burn-out (Nikunlaakso et al., 2022).
- Ernstige gezondheidsproblemen (Griffiths et al., 2018)
- Secundair trauma (Salloum et al., 2015).
- Compassion fatigue (Conrad & Kellar-Guenther, 2006).

➤ Negatieve effecten jeugdhulpverleners én cliënten (Curry, 2019; Barnett & Cooper, 2009).



Keren naar opwaartse spiraal



Nieuwe resources onderzoeken

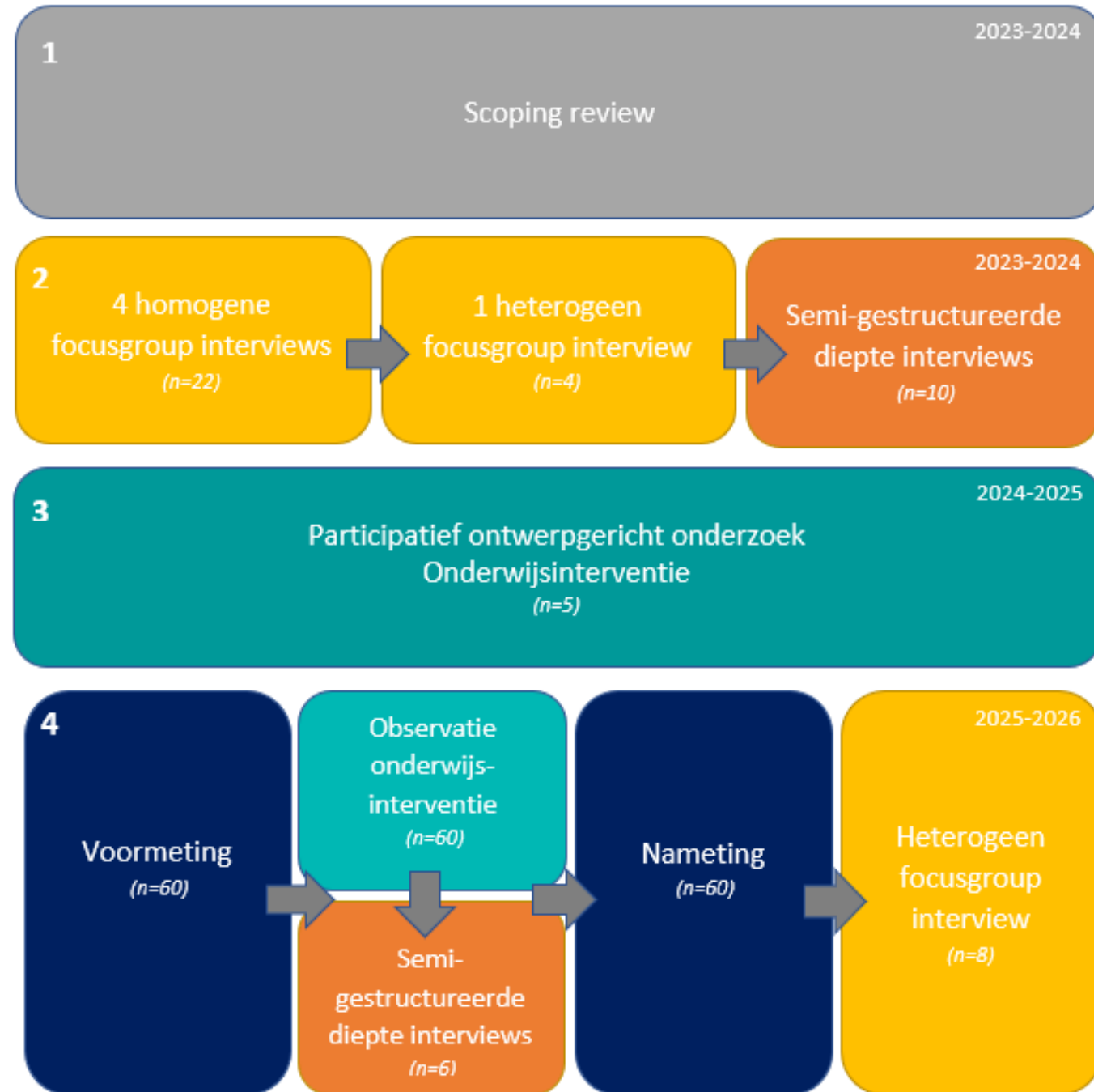
- Weerbaarheid startende jeugdhulpverleners versterken middels hoger onderwijs (Tham et al., 2021).
- Zingeving in werk versterkt weerbaarheid (Allen, et al., 2019; Van Wingerden & Poell, 2019).
- Intensieve begeleiding van starters in het onderwijs leidt tot meer zelfvertrouwen, minder stress en minder ontslag nemen (Runhaar et al., 2022).

Promotieonderzoek

Weerbaarheid startende jeugdprofessionals versterken door zingeving in werk

Multiperspective approach (Larkin et al., 2019):

- Studenten
- Startende jeugdprofessionals (< 3 jr. werkervaring)
- Ervaren jeugdprofessionals
- Leidinggevenden jeugdhulpverlening
- Gestopte jeugdhulpverleners



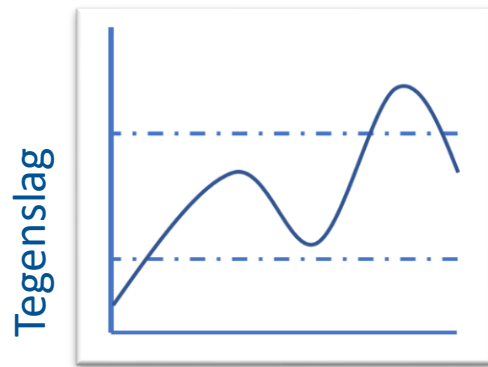
Weerbaarheid

Definitie weerbaarheid (Rushton, 2018):

Het aangeboren vermogen van een organisme, mens of systeem om tegenslag aan te kunnen, veerkracht te tonen en zich aan te kunnen passen aan veranderende omstandigheden.

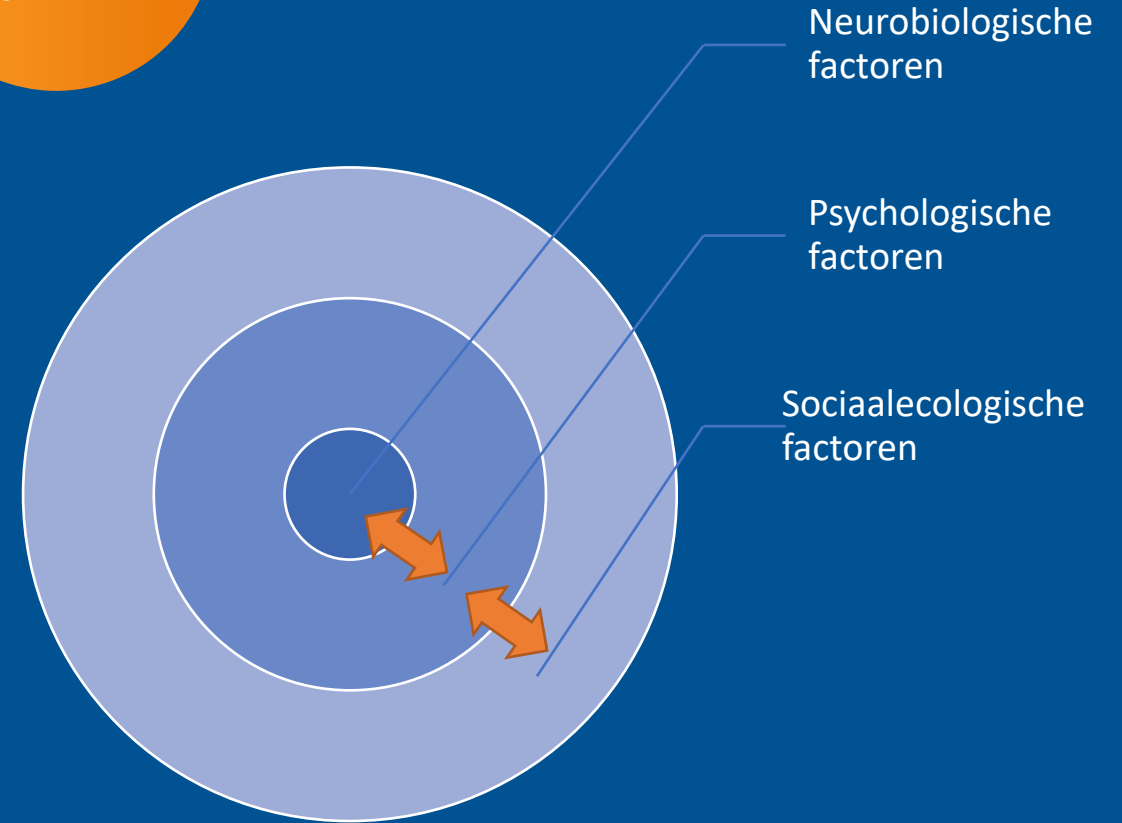
Zone van weerbaarheid

(bewerkt van Rushton, 2018):



Weerbaarheid

Gelaagd
concept



Complexe wederzijdse beïnvloeding van interne en externe factoren, verschillend per context (Ungar et al., 2021; Rushton, 2018).



Zingeving in werk

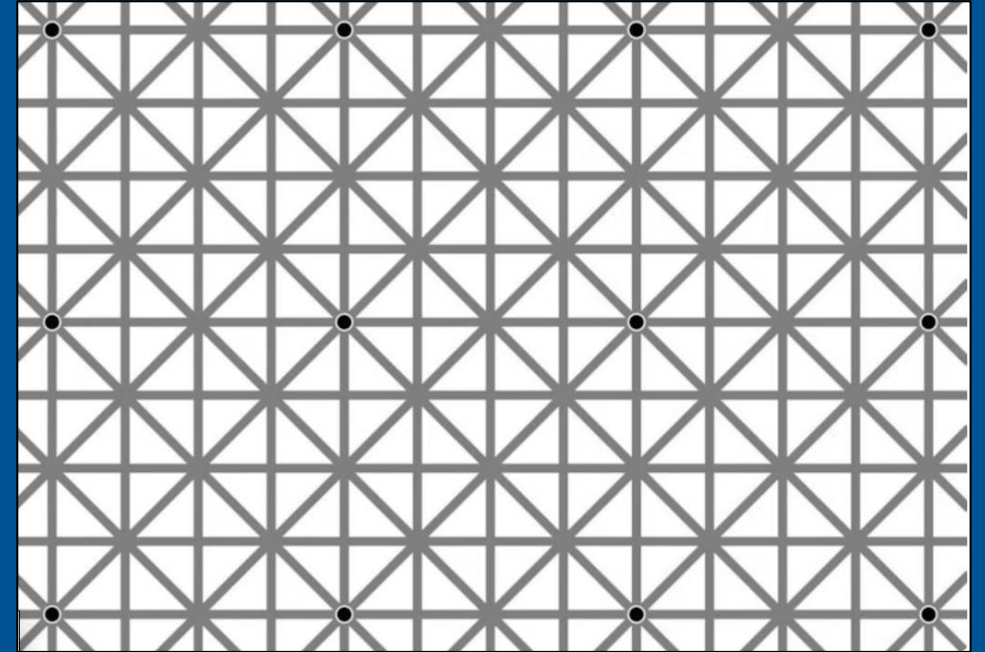
Definitie zingeving in werk (Veltman, 2016):

1. Menselijke capaciteiten ontwikkelen en oefenen, vooral wanneer de expressie daarvan erkenning en waardering oplevert.
 2. Ondersteunend aan waarden zoals zelfrespect, eer, integriteit, waardigheid en trots.
 3. Een persoonlijk doel dienen of een oprecht bruikbaar doel voor anderen, met name iets met een duurzame waarde.
 4. Integratie van elementen in het leven van de professional, zoals persoonlijke relaties en waarden, die in relatie staan tot een context waarmee professional zich identificeert.
- Zingeving in werk omvat een hoger doel dienen & zelfrealisatie (Martela & Pessi, 2018).

Weerbaarheid op basis van zingeving in werk

Een gezond en weerbaar systeem ontstaat door de integratie van gedifferentieerde onderdelen (Siegel, 2023):

- **Individueel:** werken aan professionele identiteit vanuit de basisbehoeften 'erbij horen' én 'autonoom willen zijn', verrijkt veerkracht, wijsheid, zelfsturing & excellentie (Ruijters, 2015).
- **Samen:** je onderdeel voelen van een groter geheel hangt samen met weerbaarheid (Yakhnich, 2022) én zingeving in werk (Bailey et al., 2019).



Resultaten studie 1: Scoping review

Processen die weerbaarheid op basis van zingeving werk beïnvloeden (Hoenderop-Gielen et al., under review)

1. Balancerende processen:

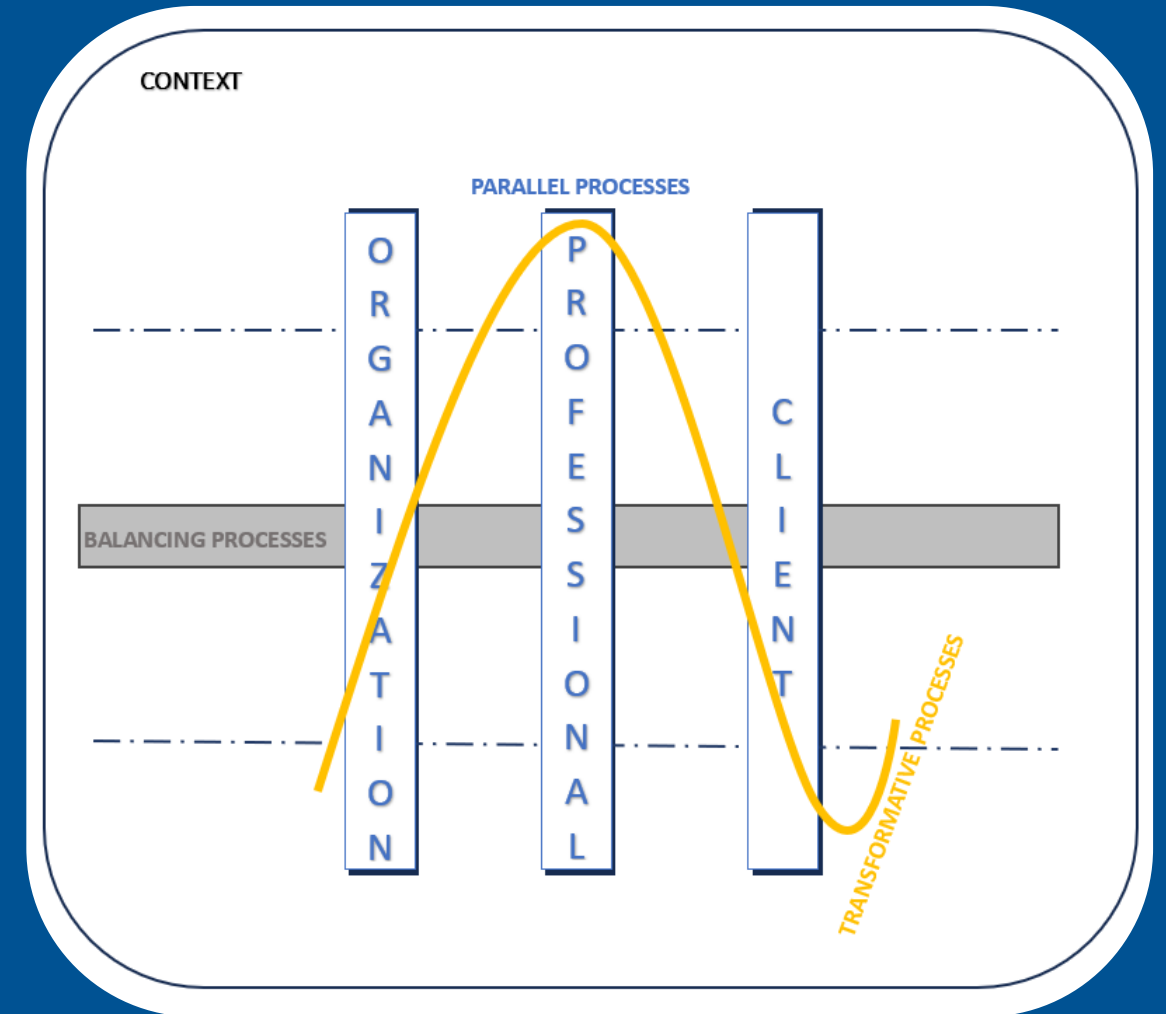
1. Werk-privé balans.
2. Betekenisvolle persoonlijke relaties.

2. Parallele processen:

1. Zorg voor de ander én voor jezelf.
2. Coping.

3. Transformatieve processen:

1. Samenspel risico- & weerbaarheidsfactoren.
2. Uitdagende & betekenisvolle relaties.
3. Zin vinden in uitdagingen.
4. Persoonlijke groei.



Resultaten studie 2-I: Multiperspectieve praktijkverkenning

Weerbaarheid op basis van zingeving ligt in werken vanuit je hart én groeien als mens

- Studenten:
 - Behoeftte aan *steun* in persoonlijke en professionele ontwikkeling.
- Starters:
 - De *ruimte krijgen* om te groeien als mens en je kernwaarden te leren kennen is essentieel.
- Ervaren jeugdprofessionals:
 - Je moet als *mens* kunnen verbinden met cliënten en collega's om weerbaarheid en zingeving te ervaren.
- Leidinggevenden:
 - Als starters *open* durven zijn over hun uitdagingen, kunnen we ze steun bieden.

Student - diepte interview:

"Ik ben nu de professional die ik gehoopt had te worden na vier jaar. Misschien nog mooier, omdat ik zoveel gegroeid ben, ook als mens."

Resultaten studie 2-II: Multiperspectieve praktijkverkenning

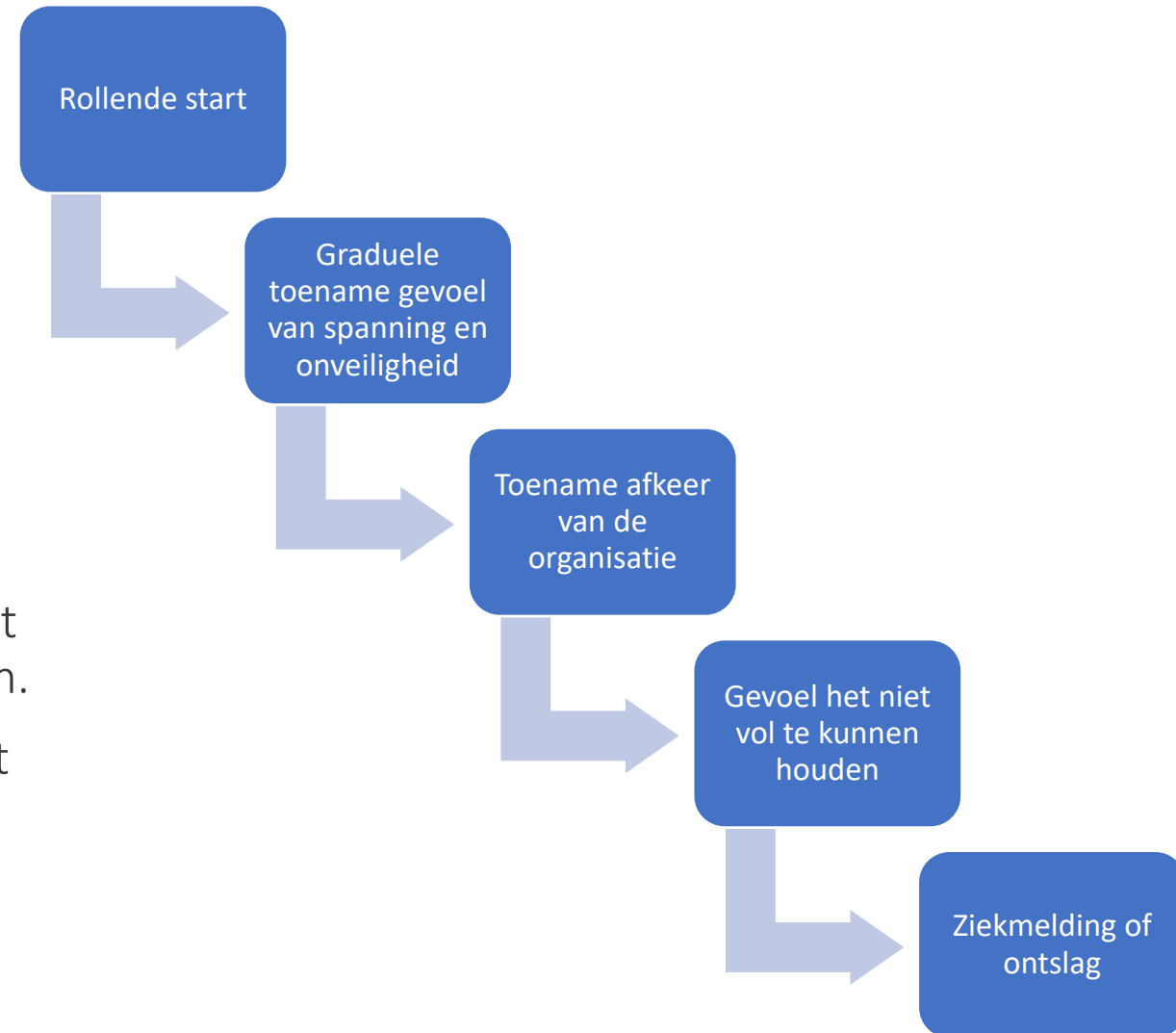
Uitgevallen jeugdprofessionals: gedeeld narratief

Gedeelde thema's:

- Verantwoordelijkheid.
- Alleen voelen staan/gebrek aan steun.
- Depersonalisatie en desoriëntatie.

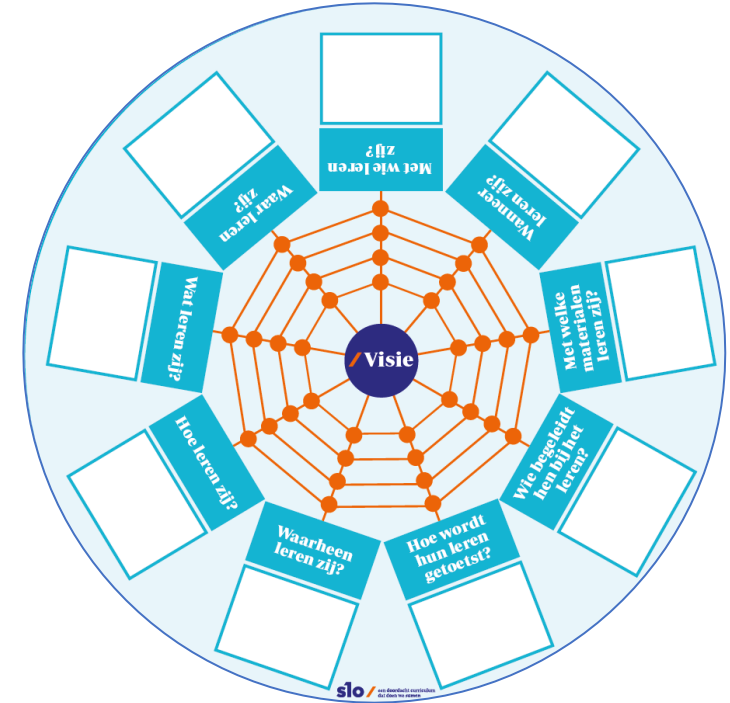
Moreel falen:

- Gevoel van persoonlijk falen door onoplosbaar conflict tussen eigen welzijn en wil om kwaliteit zorg te bieden.
- Machteloosheid om situatie te veranderen binnen het jeugdhulpverlening stelsel.



Resultaten studie 3: Onderwijsontwikkeling actiewerkgroep

- **Participatief ontwerpgericht onderzoek** (Custers et al., 2023):
 - Multi-perspectieve actiewerkgroep.
 - Feedbackloop met klankbordgroep & reviewbijeenkomsten praktijk.
- **Ontwikkelproces op basis van curriculair spinnenweb** (Van den Akker, 2004):
 - Evidence based onderwijsactiviteiten die weerbaarheid versterken.
- **Ontwikkelde onderwijsinterventie:**
 - Zes bijeenkomsten van 2,5 uur:
 - 4^e jaars HZ Pedagogiek studenten.
 - Startende jeugdhulpverleners met minder dan 3 jaar werkervaring.
 - Rolmodellen uit de praktijk in de klas.
 - SKJ geaccrediteerd: 22,5 punten.



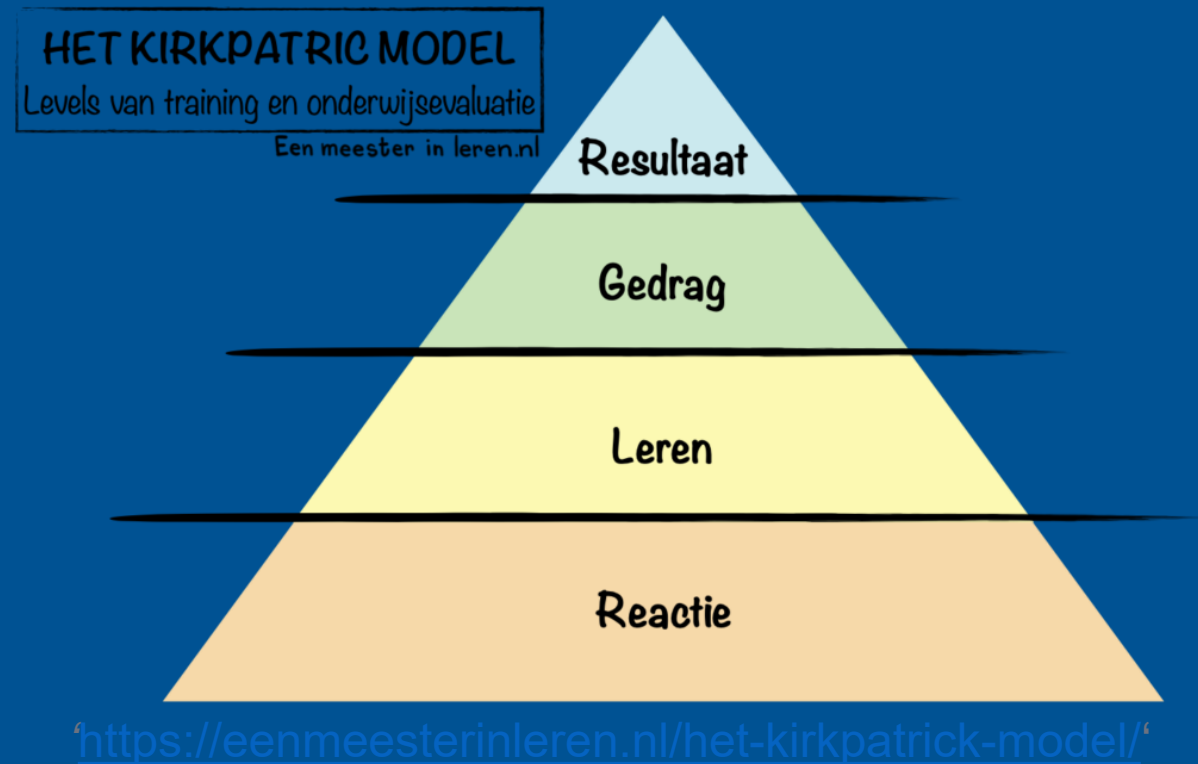
Resultaten studie 3: Onderwijsinterventie studenten & starters

Bijeenkomst	Inhoud: afwisseling veridpende individuele en gezamenlijke reflectie met rolmodellen uit de praktijk
1. Ik-besef	Kennis kernbegrippen weerbaarheid op basis van zingeving in werk, werking van het brein en trauma. Voorkennis weerbaarheid activeren, stilte oefening, ACT-werkvorm bus.
2. Systeem-besef	Kennis systeem, match praktijkplek en gesprekstypen in jeugdhulpverleningsteams, stilte oefening, rollenspel gespreksvoering weerbaarheid op basis van zingeving.
3. Visie	Visie, inspiratie en drijfveren, zelfregie. Invloed van maatschappelijke ontwikkelingen op professionele identiteit en systeem. Stilte oefening, individuele en gezamenlijke reflectie d.m.v. kleurplaat.
4. Zelfzorg	Kennis over en belang van zelfzorg, lichaamssignalen herkennen, je laten horen en gehoord worden, coping. Stilte oefening, signaleringsplan, rollenspel slecht nieuws gesprek en oplopende emoties.
5. Positioneren	Kennis werkveld en doelgroepen, cirkel van invloed, omgaan met grenzen en agressie, verbindend gezag. Stilte oefening, rollenspellen de-escalerend werken en gesprek met leidinggevende.
6. Presenteren	Op basis van meegebracht symbool delen deelnemers hun leerrendement. Evaluatie onderwijsinterventie.



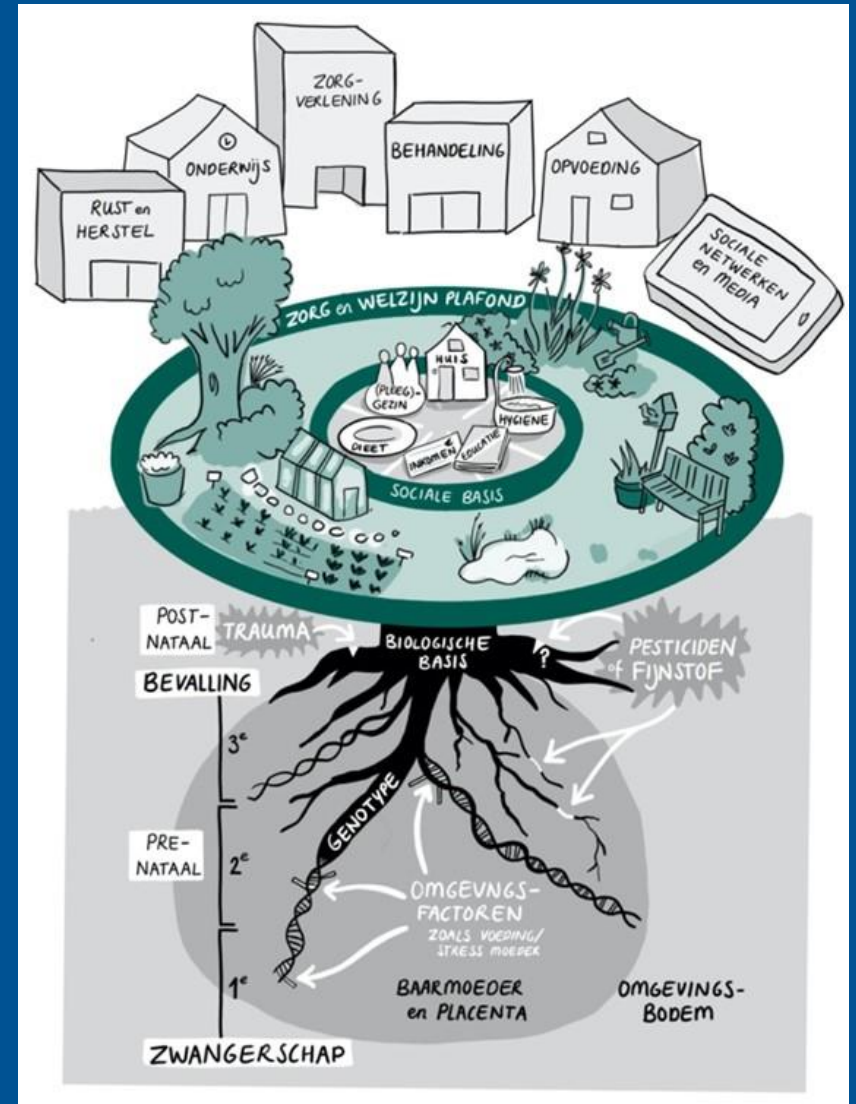
Studie 4: Impact onderwijsinterventie

- Start onderwijsinterventie: september 2025.
- Methoden:
 - Voor- & nameting:
 - Work And Meaning Inventory (WAMI; Steger, 2011).
 - Resilience Evaluation Scale (RES; Van der Meer et al., 2018).
 - Observaties.
 - Diepte interviews.
 - Onderwijsevaluatie: Kirkpatrick model.
- Eerste ervaringen:
 - Groot verschil studenten en starters in behoeften.
 - Begeleide intervisie leidt tot verdiepende reflectie.
- Resultaten: juni 2026.



Weerbare studenten in gezond jeugdhulpverlening stelsel?

- Canadian code of ethics for psychologists (2017):
 - II.12 Engage in self-care activities that help to avoid conditions (e.g., burnout, addictions) that could result in impaired judgment and interfere with their ability to benefit and not harm others.
- Sharon Stellaard (2023): Boemerangbeleid
 - Hervormingen in onderwijs- en jeugdzorgbeleid worden gebaseerd op onbedoelde gevolgen van de vorige beleidsperiode.
 - Pleidooi: ruimte voor reflectie.
- Hilgo Bruining (2023): Donutpsychiatrie
 - Sweet spot: ruimte waar kinderen zich naar hun eigen capaciteiten optimaal en duurzame kunnen ontwikkelen binnen hun omgeving.
 - Transitie naar duurzame en eerlijke zorg in vijf stappen: verander de doelstelling, zie het grotere geheel, snap de systemen, stimuleer de menselijke natuur, richt op herverdeling.



<https://www.levvel-up.nl/files/2024-05/donutmodel.jpg>

Huidige kaders:

Beroepscompetentieprofiel hbo-Pedagoog & SKJ competenties

Kerntaak 1 Opgroeien en opvoeden ondersteunen

1. Onderhoudt een pedagogische (werk)relatie met (groepen) kinderen, jongeren, ouders en mede-opvoeders.
2. Stimuleert systemisch en diversiteitsgevoelig de ontwikkeling van kinderen en jongeren in de opvoedingssituatie.
3. Biedt in samenspraak met kinderen, jongeren, ouders en mede-opvoeders verantwoorde ondersteuning bij het opgroeien en het opvoeden en beweegt mee in hun evoluerende behoeften.
4. Geeft (mede) vorm aan een pedagogisch klimaat dat opgroeien en opvoeden bevordert.
5. Verzorgt voorlichting en scholing op basis van vragen van kinderen, jongeren, ouders, mede-opvoeders en de samenleving.
6. Bevordert participatie en sociale inclusie van kinderen en jongeren.

Kerntaak 2 Condities voor opgroeien en opvoeden bevorderen

7. Draagt als onderzoekende professional systematisch bij aan beroepsinnovaties en kennisontwikkeling.
8. Onderzoekt relevante pedagogische vraagstukken en vertaalt uitkomsten naar beleidsadviezen voor (pedagogische) instellingen, overheden, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven.
9. Onderzoekt beleid van instellingen, overheden, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven en wijst op de gevolgen ervan voor het opgroeien en opvoeden.

Kerntaak 3 Professionaliteit versterken

10. Doet onderzoek naar, en reflecteert als reflexieve professional op, het eigen handelen ten behoeve van de persoonlijke professionele ontwikkeling en het verbeteren van het professioneel handelen.
11. Laat zich in zijn pedagogisch handelen leiden door morele keuzes vanuit het belang van het kind of de jongere op basis van zijn pedagogisch beroepsethos en de internationale rechten van het kind.
12. Werkt interdisciplinair en multidisciplinair samen met regionale en (inter)nationale collega-professionals en collega-organisaties.

Tabel 1: De competenties van de pedagoog

Bijlage 2: Competenties jeugd- en gezinsprofessionals

Een bewerking van het *Competentieprofiel hbo jeugd- en gezinsprofessional* (2017) en het *Branche kwalificatiedossier SKJ* van het NKC-EVC door de accreditatiecommissie van de SKJ.

Thema's van de competentieclusters	vanuit het perspectief van de jeugdige en het gezin
1. Ondersteunen bij regievoeren	Ondersteun mij en/of mijn gezin bij het regievoeren
2. Samenwerken met de jeugdige en het gezin	Bouw met mij een werkbare samenwerkingsrelatie op
3. Versterken van het netwerk	Ondersteun mij bij het inzetten, versterken en verbreden van mijn netwerk
4. Interdisciplinair samenwerken met en rond de jeugdige en zijn systeem	Werk met mij en mijn gezin samen en stel mijn belang voorop in de samenwerking met collega's en collega-organisaties
5. Regie (deels en tijdelijk) overnemen van de jeugdige en zijn gezin	Leg duidelijk uit wanneer jij over mij of voor mij beslist en waarom je dat doet
6. Ethisch en integer handelen	Maak ethische afwegingen in overeenstemming met de geldende regels en informeer mij daarover



<https://www.theguardian.com/world/2022/apr/01/in-dia-living-root-bridges-submitted-to-unesco>

Pleidooi voor gezond jeugdhulpverlening stelsel

- **Versteving Pedagogiek en Social Work Jeugd curricula:**
 - Het versterken van weerbaarheid (Tham et al., 2023).
 - Zingeving in werk als bron van weerbaarheid (Hoenderop-Gielen et al., under review).
 - Preventief zelfzorg aanbieden (Grise-Owen, et al., 2018).
- **Inductie/on-boarding:**
 - Minimaal twee jaar na afstuderen stevige begeleiding vanuit gedegen ondersteuningsprogramma plus opbouw in caseload, gericht op de ontwikkeling van de benodigde kennis, vaardigheden en basishouding om zelfstandig aan de slag te kunnen (Csiernik et al., 2010; Ellet et al., 2007).
- **Aanscherping beleid en kwaliteitskaders:**
 - Criteria voor weerbaarheid van jeugdprofessionals inbouwen, zoals zelfzorg (Posluns & Gall, 2020).



Zingeving is wat je richting geeft (Ruijters, 2015)

Kleur & vul aan op de kleurplaat ontwikkelde reflectietool voor dit promotietraject:

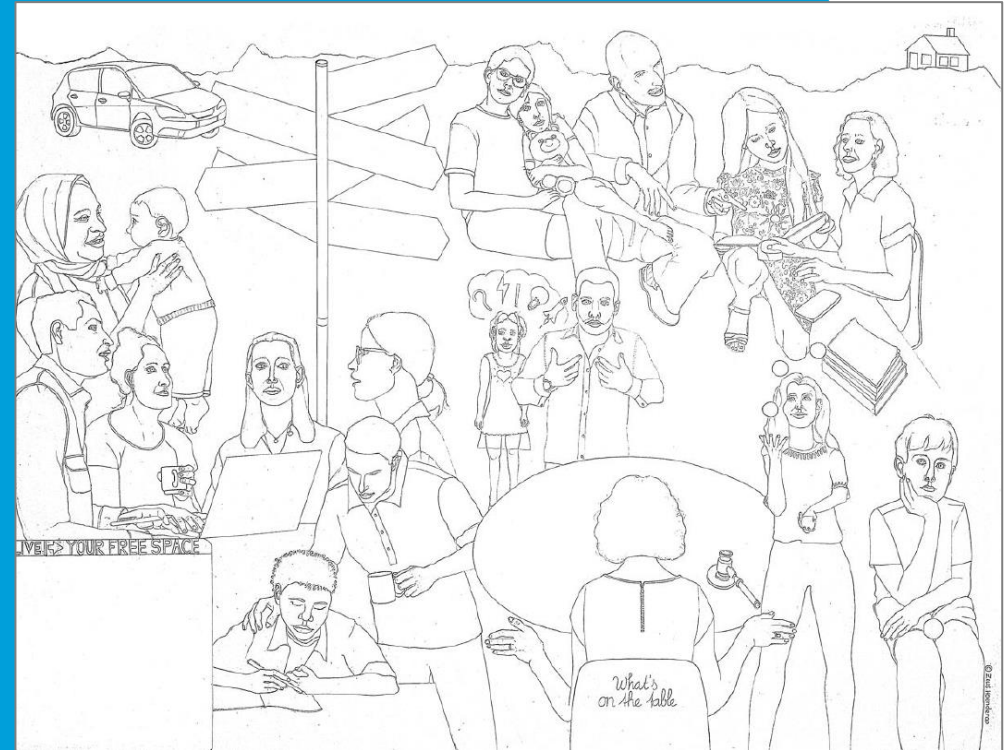
- Wat geeft betekenis aan jouw werk?

Bespreek met degene naast je:

- Wat heb je gekleurd & waarom?

Gezamenlijk nabespreken:

- Hoe integreert ons individuele gevoel van betekenis in een gedeelde visie?



©Zeus Hoenderop

Take home message

Het samen opleiden tot en begeleiden van jeugdhulpverleners tot weerbare starters die weten wat betekenis geeft aan hun werk, binnen steunende beleidskaders, draagt bij aan een gezond en weerbaar jeugdhulpverlening stelsel.

Hartelijk dank voor je aanwezigheid!

