

Onderzoek

Wat drie landelijke onderzoeken ons vertellen over **werkdruk, behoud en duurzame inzetbaarheid**



20 oktober 2026

*Geïntegreerde analyse van het Preventieplan (IZZ, FWG en PGGM),
Agressieonderzoek (AZW) en het Uitstroomonderzoek (RegioPlus)*

Inleiding

In deze analyse van het Preventieplan, het agressieonderzoek en het uitstroomonderzoek wordt zichtbaar dat agressie, verzuim en uitstroom grotendeels door dezelfde onderliggende organisatie- en arbeidsmarktfactoren worden beïnvloed. Daarom ligt de grootste impact niet in afzonderlijke agressie-interventies, maar in een integrale aanpak van behoud, werkplezier en duurzame inzetbaarheid.

Juist de overlap tussen de uitkomsten van deze drie onderzoeken maakt de koppeling waardevol. Wanneer dezelfde factoren terugkomen in onderzoek naar behoud, agressie én uitstroom, ontstaat een veel sterker beeld van de onderliggende oorzaken van personeelstekorten in zorg en welzijn. De samenhang suggereert dat agressie niet los kan worden gezien van arbeidsmarktbeleid, maar onderdeel is van de bredere opgave om medewerkers gezond, veilig, gemotiveerd en duurzaam inzetbaar te houden.

Hoewel de drie onderzoeken vanuit verschillende invalshoeken zijn uitgevoerd, laten zij opvallend vergelijkbare patronen zien. Factoren die volgens het Preventieplan bepalend zijn voor werkplezier en behoud, blijken ook samen te hangen met agressie-ervaringen én met vrijwillige uitstroom. Dat maakt deze factoren belangrijke aangrijpingspunten voor organisaties die zowel de veiligheid als het behoud van medewerkers willen verbeteren.

Overkoepelende conclusie

De uitkomsten van de drie onderzoeken wijzen in dezelfde richting. Het Preventieplan laat zien dat behoud en werkplezier vooral worden bepaald door organisatiekenmerken zoals leiderschap, ontwikkeling, teamstabiliteit, veiligheid en ondersteunende randvoorwaarden. Het agressieonderzoek bevestigt dat agressie vooral voorkomt wanneer deze randvoorwaarden onder druk staan. Het uitstroomonderzoek laat vervolgens zien dat dezelfde thema's – ontwikkelmogelijkheden, werkdruk, werkinhoud, planning en privésituatie – de belangrijkste vertrekredenen vormen. Daarmee lijkt agressie niet op zichzelf te staan, maar onderdeel te zijn van een breder arbeidsmarkt vraagstuk rondom werkplezier, duurzame inzetbaarheid, verzuim en behoud van zorgprofessionals.

Hierna worden enkele onderdelen uit alle drie onderzoeken uitgelicht.

Tijd voor cliënten en kwaliteit van zorg

Wat zegt het Preventieplan?

Zorgprofessionals willen voldoende ruimte hebben om hun vak goed uit te oefenen en kwalitatief goede zorg te leveren. Een goed lopend primair proces is daarbij essentieel.

Wat zien we in het agressieonderzoek?

Agressie hangt samen met meer psychische vermoeidheid, frustratie en minder bevologenheid. Medewerkers die onvoldoende tijd hebben voor cliënten ervaren aanzienlijk vaker agressie dan medewerkers die voldoende tijd hebben.

Wat zien we in het uitstroomonderzoek?

Werkinhoud behoort structureel tot de drie belangrijkste vertrekredenen in vrijwel alle branches en leeftijdsgroepen.

“

Medewerkers die onvoldoende tijd hebben voor cliënten ervaren aanzienlijk vaker agressie dan medewerkers die voldoende tijd hebben.



Gezamenlijke conclusie

Wanneer professionals onvoldoende tijd ervaren om goede zorg te leveren ontstaat niet alleen meer kans op agressie, maar ook op ontevredenheid over het werk en uiteindelijk uitstroom.

Werk-privébalans en belastbaarheid

Wat zegt het Preventieplan?

Voorspelbare planningen, rust, regelmaat en duurzame inzetbaarheid zijn belangrijke voorwaarden voor behoud van medewerkers.

Wat zien we in het agressieonderzoek?

Medewerkers die agressie ervaren rapporteren vaker psychische vermoeidheid, frustratie en minder energie.

Wat zien we in het uitstroomonderzoek?

Privésituatie behoort tot de belangrijkste vertrekredenen. RegioPlus noemt expliciet mantelzorg, ziekte, verhuizing en loopbaanveranderingen als achterliggende oorzaken.



Geïntegreerde conclusie

Wanneer agressie leidt tot extra mentale belasting wordt de balans tussen werk en privé kwetsbaarder. Daarmee kan agressie indirect bijdragen aan vertrek vanwege privéomstandigheden en belastbaarheid.



Teamstabiliteit, sfeer en behoud

Wat zegt het Preventieplan?

Rust, regelmaat, stabiele teams en vaste collega's zijn belangrijke voorwaarden voor werkplezier en behoud. Hoge instroom, tijdelijke contracten en wisselingen zorgen juist voor onrust.

Wat zien we in het agressieonderzoek?

Bij een onprettige teamsfeer ervaart 70% van de medewerkers agressie. Bij een prettige sfeer ligt dit percentage aanzienlijk lager. Agressie blijkt samen te hangen met werkdruk, ondersteuning, teamsfeer, mentale belasting en arbeidstevredenheid. Medewerkers die onvoldoende ondersteuning ontvangen van hun organisatie of leidinggevende ervaren vaker agressie dan collega's die voldoende steun ervaren.

70%

van de medewerkers
ervaart agressie bij
een onprettige
teamsfeer

Wat zien we in het uitstroomonderzoek?

Gebrek aan eigen regie over planning en tijd voor cliënten en collega's behoren tot de vertrekredenen die ten opzichte van 2023 zijn toegenomen. Agressie hangt samen met minder bevlogenheid, meer psychische vermoeidheid en een hogere ontevredenheid over de organisatie. Medewerkers in prettige teams ervaren bovendien minder agressie. Steeds meer medewerkers verlaten de organisatie vanwege gezondheidsproblemen, mantelzorgtaken of andere privéomstandigheden.

Geïntegreerde conclusie

Een stabiel teamklimaat lijkt zowel agressie als uitstroom te beperken. Teamontwikkeling vormt daarmee een belangrijke interventie voor behoud én veiligheid. Werkdruk en agressie versterken elkaar. Naarmate medewerkers meer werkdruk ervaren neemt ook de kans op agressie toe. Deze combinatie vergroot het risico op psychische belasting, verzuim en uitstroom.

Samenvatting van de bevindingen en aanbevelingen

De analyse van het Preventieplan, het agressieonderzoek en het uitstroomonderzoek laat zien dat agressie, verzuim en uitstroom grotendeels door dezelfde onderliggende organisatie- en arbeidsmarktfactoren worden beïnvloed. Daarom ligt de grootste impact niet in afzonderlijke agressie-interventies, maar in een integrale aanpak van behoud, werkplezier en duurzame inzetbaarheid.

01 Belangrijkste bevinding

Jonge medewerkers bevinden zich op een kruispunt van twee risico's: zij ervaren relatief veel agressie én vertrekken relatief vaak vanwege onvoldoende ontwikkelmogelijkheden. Sociaal werkers en groeps- en woonbegeleiders ervaren het vaakst agressie door patiënten of hun naasten. Ook verzorgenden ervaren relatief veel fysieke agressie. Psychologische veiligheid vormt een verbindende factor tussen agressie, werkbeleving en behoud. Ontwikkeling, begeleiding en loopbaanperspectief kunnen daardoor zowel bijdragen aan agressiebestendigheid als aan behoud.

01 Aanbeveling

Voorspelbare roosters, stabiele teams, aandacht voor mantelzorg en mentale gezondheid helpen om uitval en uitstroom te beperken. Een veilige werkomgeving draagt bij aan minder agressie én meer binding met de organisatie. Behandel agressie daarom niet alleen als veiligheidsvraagstuk, maar als onderdeel van beleid rondom werkplezier, behoud, verzuim en duurzame inzetbaarheid. In functies waar agressie het meest voorkomt én waar personeelstekorten het grootst zijn, zijn gerichte preventie, training en nazorg noodzakelijk.



02 Belangrijkste bevinding

Een positieve teamsfeer en een veilig leerklimaat dragen bij aan minder agressie, meer werkplezier en een hogere binding met de organisatie. Een veilig leerklimaat bestaat uit psychologische veiligheid, ruimte voor reflectie en openheid voor nieuwe ideeën. Dit zijn belangrijke energiebronnen voor behoud en inzetbaarheid.

Voor medewerkers van 55 jaar en ouder is werkdruk de belangrijkste vertrekreden. Ook in de VVT behoort werkdruk tot de belangrijkste redenen om de organisatie te verlaten. Succesvolle organisaties onderscheiden zich door datagedreven werken, dashboards, monitoring van HR-indicatoren en vroegsignalering van risico's rond verzuim en verloop. Door agressie-indicatoren, uitstroomgegevens, verzuimcijfers en HR-data gezamenlijk te analyseren ontstaat een krachtiger sturingsinstrument voor behoud van medewerkers.

02 Aanbeveling

Verbeter werkprocessen, personeelsplanning en ondersteuning. Combineer gegevens over agressie, werkdruk, verzuim, medewerkers-tevredenheid en uitstroom om risico's eerder te signaleren en gerichte interventies mogelijk te maken. Werkdruk blijkt één van de sterkste verklarende factoren voor zowel agressie als vertrekintenties. Ook werkinhoud en planning behoren tot de belangrijkste vertrekredenen. Dit zijn factoren waarop leidinggevenden direct invloed kunnen uitoefenen. Zichtbaar leiderschap, betrokken leidinggevenden en goede ondersteuning helpen om zowel agressie als uitstroom te verminderen. Zichtbaar leiderschap, betrokken leidinggevenden en ondersteuning van medewerkers zijn essentiële voorwaarden voor werkplezier, veiligheid en behoud.

Kernboodschap

De drie onderzoeken laten zien dat de meest effectieve aanpak begint bij het versterken van de randvoorwaarden voor goed werkgeverschap: **goed leiderschap, ontwikkelmogelijkheden, beheersbare werkdruk, psychologische veiligheid, stabiele teams en een gezonde werk-privébalans**. Organisaties die hierin investeren, werken tegelijkertijd aan minder agressie, minder verzuim en meer behoud van medewerkers.

Geïntegreerde analyse van drie onderzoeken: het Preventieplan (IZZ, FWG en PGGM, november 2025), het Agressieonderzoek (AZW, oktober 2025) en het Uitstroomonderzoek (RegioPlus, maart 2026).