

Een gezonde werkstart voor jonge werkenden



In Nederland heeft tweederde van de ondernemers te maken met een personeelstekort. Onvervulde vacatures zetten de productie van organisaties onder druk en verhogen de werkbelasting onder de overige werknemers. Hiermee neemt binnen deze organisaties ook het risico op stress, werkgerelateerde stressklachten, ziekteverzuim en de kosten die daarmee gepaard gaan toe.

Door de krappe arbeidsmarkt is het voor veel werkgevers niet alleen een enorme uitdaging om voldoende geschikt personeel te werven, maar ook om nieuw personeel te behouden: werkgevers ervaren dat met name jonge, startende werknemers vaak snel weer vertrekken naar een andere werkgever. Baanwisselingen komen het vaakst voor onder starters die minder dan 1 jaar in dienst zijn (CBS, 2025).

Ook uit cijfers van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2024 blijkt dat jonge werknemers vaker actie ondernemen om ander werk te vinden dan oudere werknemers (Van Dam, Pleijers, Hulsegge & Van den Heuvel, 2025). Snelle baanwisselingen zijn vervelend voor werkgevers die hebben geïnvesteerd in werving, selectie, en *onboarding* en opnieuw op zoek moeten naar passend personeel.

Jonge, startende werkenden verlaten ook relatief vaak de sector. Uit cijfers van het CBS uit 2023 blijkt dat in bijna alle sectoren jonge werknemers (25-35 jaar) vaker uitstromen uit de sector dan werknemers uit andere leeftijdsgroepen (CBS, 2024). Dat is vooral een probleem voor sectoren met hoge arbeidsmarkttekorten, zoals de zorg en het onderwijs. Binnen de zorg stroomden in 2024 bijna 1 op de 3 starters (minder dan 1 jaar werkervaring) binnen een jaar weer de sector uit (AZW, 2024). In het primair onderwijs verliet in 2021 bijna 1 op de 10 leraren jonger dan 30 jaar binnen een jaar de sector. In het voortgezet onderwijs was dit bijna 1 op de 5 (OCW in cijfers).

Naast een hoog verloop zien we ook dat jonge werknemers aangeven vaker mentale klachten te ervaren dan oudere werknemers. Uit cijfers van de NEA 2024 blijkt dat het percentage Nederlandse werknemers dat burn-outklachten rapporteert het hoogst is in de leeftijdsgroep 25 t/m 34-jarigen (Van Dam et al., 2025). Bovendien nemen het percentage werknemers dat burn-outklachten rapporteert en het aantal werkgerelateerde verzuimdagen in deze leeftijdsgroep de laatste jaren steeds verder toe (UWV, 2025; Van der Noordt & Eysink, 2023; Houtman et al., 2020; Van Veen et al., 2023; Van Veen & Niks, 2024). Ook stijgt het aantal WIA-uitkeringen door psychosociale aandoeningen vooral bij vrouwen onder de 40 jaar (UWV, 2025). Deze ontwikkelingen leiden niet alleen tot hoge kosten voor organisaties door verzuim en werving van nieuw personeel (als gevolg van langdurige uitval), maar vergroten ook het risico op stijgende zorg- en uitkeringskosten voor jonge werkenden met mentale klachten.

Kortom, voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt is het essentieel dat we extra aandacht hebben voor jonge werkenden - de groep die de meeste arbeidsproductieve jaren nog voor zich heeft. Wat kenmerkt hen? Wat kan bijdragen aan het behouden van jonge werknemers bij een organisatie en in de sector? En wat is er nodig om ze mentaal gezond, productief en duurzaam inzetbaar te houden?

Jonge werkenden: een kwetsbare groep

De laatste jaren wordt in het publieke debat en de bedrijfsvoering steeds meer aandacht besteed aan zogenaamde generatieverschillen op de werkvloer. Echter, niet zozeer de generatie waar iemand deel van uitmaakt, maar vooral de levensfase waarin iemand zich bevindt, is van invloed op de mentale gezondheid en werkbeleving van werknemers (Van Veen & Niks, 2024). De start van een carrière gaat vaak gepaard met veel veranderingen (Effering et al., 2024), bijvoorbeeld op het gebied van de structuur van het dagritme, wonen en sociale relaties. Tegelijkertijd krijgen jongeren te maken met de verantwoordelijkheden, eisen en verwachtingen die komen kijken bij een eerste baan (Van Veen et al. 2024) en wordt het streven naar en bereiken van financiële zelfstandigheid steeds belangrijker in deze levensfase.

Jonge werkenden worden geconfronteerd met de realiteit van het werk, die soms kan botsen met de verwachtingen die zij van tevoren over het werk en zichzelf als werkende hadden. Al deze veranderingen maken jonge werkenden kwetsbaar voor het ontwikkelen van mentale klachten en maken ook dat jonge werkenden vaak andere werkgerelateerde behoeften hebben dan hun oudere collega's (Bültmann, Broberg & Selander, 2024; Verplanken, Roy, Whitmarsh & Cracks, 2018).

Het begin van de loopbaan staat volop in het teken van leren en ontwikkeling. Jonge werkenden hechten over het algemeen dan ook meer waarde aan voldoende ontwikkel- en leermogelijkheden op het werk dan oudere werknemers (Van Veen et al., 2023; Van Veen en Niks, 2024; Ebner et al., 2006). Voor jonge werkenden is daarom psychologische veiligheid en het bespreekbaar kunnen maken van uitdagingen op het werk extra belangrijk als een randvoorwaarde voor een goede start (Clarkson et al. 2018). Een gezond leerklimaat vraagt namelijk om een psychologisch veilige werkomgeving waarin werknemers knelpunten durven benoemen, fouten durven toegeven en grenzen durven aangeven (Juutinen et al., 2023; Clarkson et al., 2018; Milner et al., 2017). Ook hebben jonge werknemers vaak meer dan hun oudere collega's behoefte aan sociale cohesie op de werkvloer, ofwel een gevoel van gemeenschapszin op het werk (Van Veen et al., 2023; Van Veen et al., 2024; Hajdu en Sik, 2018; Van Veen en Niks, 2024).

Hoewel jonge werkenden daarnaast een zekere mate van autonomie nodig hebben om zich te kunnen ontwikkelen en werkdruk te voorkomen, hebben ze tegelijkertijd meer dan hun oudere collega's behoefte aan houvast en duidelijkheid (procedurele ondersteuning) over hoe de dingen in de organisatie gaan (Van Veen et al., 2024): jonge werkenden hebben over het algemeen nog weinig referentiekaders voor wat 'normaal' is op het werk en wat er van hen verwacht mag

worden. Veel autonomie heeft daarom alleen een positief effect wanneer jongeren zich ook al voldoende competent voelen in hun werk (Van Veen et al., 2024).

Uit onderzoek onder startende verpleegkundigen van Kox et al. (2020) en recente interviews die TNO voerde met leidinggevenden en HR-managers in ziekenhuizen blijkt echter dat het juist op bovengenoemde punten vaak misgaat: veel voorkomende redenen voor vroegtijdig vertrek onder jonge zorgmedewerkers zijn een gebrek aan ervaren ontwikkelmogelijkheden, gemeenschapsgevoel en gevoel van competentie, een hoge werkdruk en een ervaren gebrek aan steun en begeleiding (vaak veroorzaakt door een hoge werkdruk van collega's), al dan niet in combinatie met het moeite hebben met grenzen stellen of hulp vragen. Daarbij wordt ook wel verwezen naar de zogenaamde 'transition shock' (zie ook Duchscher, 2009): een haperende overgang van opleiding naar werk, met een mismatch tussen de werkpraktijk en de verwachtingen die jonge werkenden van tevoren hadden. Deze mismatch lijkt als gevolg van toenemende werkdruk en gebrekkige begeleiding op de werkvloer steeds groter te worden). Ook bij beginnende leraren blijkt een mismatch tussen de verwachtingen en de werkervaring een belangrijke rol te spelen bij vertrek (Struyven & Vanthournout, 2014), evenals een hoge werkdruk en gebrek aan ondersteuning (Amitai & Van Houtte, 2022).

Kortom, de overgang van opleiding naar de eerste baan vormt een kwetsbare periode voor jonge werkenden, en de werkomgeving waarin zij terecht komen sluit vaak niet aan bij de specifieke behoeften die jonge werkenden hebben. Dit verhoogt het risico op mentale problemen, verzuim en verloop. Het waarborgen van een soepele overgang van opleiding naar eerste baan, én het inspelen op de specifieke behoeften van jonge werkenden in hun startperiode, kan een aanzienlijke impact hebben op maatschappelijk, organisatorisch en persoonlijk niveau.

Transitie als interventiekans: de eerste 1000 werkdagen

Hoewel de transitie van opleiding naar werk een kwetsbare periode vormt, biedt deze periode dus ook kansen om vanaf het begin van de loopbaan een goede start te maken (Verplanken, Roy, Whitmarsh & Cracks, 2018). Bij de start van de loopbaan van jonge werkenden kunnen verschillende fasen worden onderscheiden. Renn en Hodges (2007) spreken van de 'pre-employment'-fase, de transitiefase en de 'settled-in'-fase, en geven aan dat per fase verschillende factoren van belang zijn. Om in te spelen op de bedreigingen en kansen die gepaard gaan met de start van een loopbaan, richt TNO zich op de eerste 1000 werkdagen van jonge werkenden.

Fase 1

Voorbereiding van de jonge werkende op zijn of haar toekomstige loopbaan en start van zoektocht naar passende baan.

Fase 2

Leren op de werkplek (o.a. zelfstandig werken, grenzen herkennen en bewaken, organisatiecontext kennen) en in toenemende mate financieel onafhankelijk worden.

Fase 3

Ontwikkeling en verdieping van kennis en vaardigheden, autonoom werken en doorgroeien naar een voorbeeld voor nieuwe starters.

Deze eerste 1000 werkdagen omvatten vergelijkbare fasen als voorgesteld door Renn & Hodges (2007) en beslaan het laatste studiejaar en de eerste twee werkjaren na afronding van de opleiding. In het laatste studiejaar vindt de laatste voorbereiding van de jonge werkende op zijn of haar toekomstige loopbaan plaats. Studenten doorlopen vaak stageperiodes waarin ze de basis leggen voor praktische vaardigheden die ze in hun werk zullen gebruiken. Ook de verwachtingen van jonge aankomende werkenden over wat werken betekent worden steeds concreter. Hierna vindt de transitie plaats van studie naar de eerste baan. Hierbij staat de zoektocht naar een baan die goed past bij de jonge werkende centraal. In het eerste werkjaar ervaren jonge professionals hoe het is om zelfstandig te werken, leren ze hun grenzen herkennen en bewaken, leren ze de organisatiecultuur en politiek kennen en bereiken ze in toenemende mate financiële onafhankelijkheid. Het tweede werkjaar staat vaak in het teken van sterke inhoudelijke ontwikkeling, waarbij jonge werkenden steeds autonomer werken en hun kennis en vaardigheden verder verdiepen en verfijnen en doorgroeien naar een voorbeeld voor nieuwe starters.

Al deze fasen zijn belangrijk voor de (toekomstige) vakbekwaamheid, brede professionele ontwikkeling en mentale gezondheid van jonge werknemers. Zo weten we uit onderzoek dat het belangrijk is dat jonge werkenden niet alleen de juiste loopbaancompetenties ontwikkelen (voorafgaand en tijdens hun eerste werkervaringen), maar ook dat zij de veerkracht ontwikkelen om met onverwachte loopbaangebeurtenissen om te gaan (Blokker, et al. 2019). Ook weten we dat het vinden van een eerste baan die goed past bij de jonge werkenden de kans op het verdere loopbaansucces

vergroot (Baers et al., 2013). Tenslotte is bekend dat de werkomgeving van invloed is op de mentale gezondheid van jonge werkenden (Van Veen, 2025). De eerste 1000 werkdagen bieden daarom ook belangrijke interventiekansen om enerzijds problemen zoals mentale klachten, ziekteverzuim en verloop te verminderen of te voorkomen, en anderzijds positieve uitkomsten zoals zelfeffectiviteit, weerbaarheid, retentie en bevologenheid te bevorderen.

Verschillende partijen spelen een rol

Verschillende partijen spelen een rol bij het zorgen voor een succesvolle 'eerste 1000 werkdagen'. **Jonge werkenden** hebben zelf een belangrijke verantwoordelijkheid om zich goed voor te bereiden op de aankomende loopbaan. Zij staan aan het roer, eerst bij de keuze voor een passende studie en dan bij de keuze voor een passende eerste baan. Ook hebben starters zelf invloed op het succesvol maken van hun eerste werkervaringen door hun behoeften duidelijk te communiceren. **Opleiders** hebben de taak om jonge werkenden toe te rusten met de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het werk, door te zorgen voor praktijkgericht onderwijs en door een realistisch toekomstbeeld te schetsen over werk en verantwoordelijkheden. **Werkgevers** spelen een rol door het faciliteren van goede stage-ervaringen of het verzorgen van specifieke onderwijsactiviteiten. Ook zijn zij verantwoordelijk voor het bieden van 'goed werk': banen waarin mensen gezond, veilig en productief kunnen werken (Oeij et al., 2024), bijvoorbeeld door het bieden van een psychosociaal veilig werkklimaat, goede begeleiding en ontwikkelmogelijkheden. Daarnaast spelen **brancheorganisaties** een rol bij kennisdeling en samenwerking in de sector en het ondersteunen van initiatieven voor werving en behoud van jong talent.



Ten slotte hebben **onderzoekers, beleidsmakers en arbozorgverleners** de gezamenlijke verantwoordelijkheid om te werken aan kennisopbouw, monitoring en het ontwikkelen van effectieve maatregelen op het gebied van behoud en verzuimreductie. Al deze partijen dragen op dit moment al bij aan het bereiken van een gezonde werkstart, maar er liggen ook nog kansen om van de eerste 1000 werkdagen een nog duurzamere basis voor een florerende loopbaan te maken.

Kansen voor een gezonde start voor jonge werkenden

1. Organisatie-interventies voor een gezond werk- en leerklimaat voor jonge werkenden

Voor organisaties ligt er een kans in het creëren van een gezond werk- en leerklimaat voor jonge werkenden. Dit vraagt om een gerichte aanpak, waarbij het ontwikkelen, implementeren en evalueren van innovatieve organisatorische interventies centraal staat. Zulke interventies moeten specifiek zijn afgestemd op jonge werknemers en kunnen zich richten op verschillende aspecten die hun professionele groei en welzijn bevorderen. Denk hierbij aan interventies en innovaties gericht op het versterken van sociale cohesie binnen organisaties, het verhogen van sociale veiligheid en het stapsgewijs bieden van passende autonomie. Ook interventies gericht op het verminderen van werkdruk voor jongeren en begeleiders dragen bij. Het betrekken van jonge werkenden bij het ontwikkelen en evalueren van deze innovaties zorgt ervoor dat de oplossingen daadwerkelijk aansluiten bij hun wensen en behoeften.

2. Betere aansluiting tussen opleiding en praktijk: werken aan passende vaardigheden

Opleiders en organisaties kunnen samen optrekken om de match tussen jonge werkenden en hun eerste baan te verbeteren. Door gezamenlijk trajecten op te zetten waarin de benodigde vaardigheden voor een gezonde werkstart centraal staan, kan de aansluiting tussen opleiding en praktijk verder worden verbeterd. Denk aan het ontwikkelen van modules of trainingen over werken in een organisatie, samenwerking met collega's, stressmanagement en probleemoplossend vermogen, die zowel op school als op de werkvloer geoefend worden. Werkgevers kunnen input leveren over benodigde vaardigheden in de praktijk, zodat opleiders hun curriculum daarop kunnen afstemmen. Voor opleiders ligt er bovendien een kans om jonge werkenden te trainen in het reflecteren op hun eigen verwachtingen rond hun eerste baan. Door hen te begeleiden in het onderzoeken wat zij belangrijk vinden en wat hun handelingsperspectief is als de werkelijkheid anders blijkt te zijn, kunnen jongeren veerkrachtiger en beter voorbereid worden op de dynamiek van de arbeidsmarkt. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van workshops, gespreksgroepen met peers of mentoren of persoonlijke coaching.

3. Samenwerken aan een gezonde werkstart in de regio of branche

Ook de regionale of branchespecifieke context biedt kansen. Elke regio heeft zijn eigen unieke kenmerken die bepalend zijn voor de lokale arbeidsmarkt, denk aan de dominante sectoren, de demografische samenstelling en de economische situatie. Door op regionaal niveau samen te werken, kunnen opleiders en werkgevers beter inspelen op deze kenmerken en gerichte oplossingen ontwikkelen die aansluiten bij de lokale arbeidsmarkt. Denk bijvoorbeeld aan samenwerkingsverbanden tussen regionale mbo's, hbo's of universiteiten en lokale bedrijven waarbij praktijkgerichte stageplaatsen worden aangeboden die aansluiten op concrete tekorten of groeisectoren in de regio. Of denk aan het organiseren van gezamenlijke netwerk- en oriëntatiedagen, waarbij studenten en starters direct kennismaken met organisaties uit de omgeving en inzicht krijgen in regionale loopbaanmogelijkheden. Ook het op regionaal niveau organiseren van traineeships biedt een waardevolle kans voor jonge werkenden om te ontdekken wat het beste bij hen past. Door in een traineeship verschillende functies en organisaties te verkennen, kunnen jonge werkenden hun talenten en interesses verder ontwikkelen en krijgen ze een bredere kijk op de mogelijkheden binnen de regio.

Net als elke regio heeft ook elke branche unieke kenmerken en vereist het werken in een bepaalde branche vaak specifieke vaardigheden en kennis. Een branchegerichte aanpak kan bijdragen aan een goede aansluiting tussen de opleidingen en trainingen die jonge starters volgen en de eisen vanuit de branche of sector.

Een gezonde start voor jonge werkenden: een oproep tot actie

Zoals hierboven betoogd, vormen de eerste 1000 werkdagen een belangrijke periode voor jonge professionals. Werkgevers, opleiders, sector- en brancheorganisaties dragen op dit moment al bij aan een gezonde werkstart, maar er liggen ook nog kansen om de eerste 1000 werkdagen succesvoller te maken door samenwerking en innovatie. Dit kan bijvoorbeeld door te investeren in de ontwikkeling en evaluatie van organisatorische interventies. Of door te zorgen voor een betere aansluiting tussen opleiding en praktijk door vraag (van werkgevers) en ontwikkeling (door opleiders) van vaardigheden beter op elkaar af te stemmen. Daarnaast biedt regio of branche-gerichte samenwerking tussen verschillende partijen mogelijkheden om de eerste 1000 dagen van werken verder te optimaliseren. Denk hierbij aan het delen van kennis en ervaringen van de verschillende partijen, het gezamenlijk ontwikkelen en testen van innovatieve oplossingen, en het evalueren van de effecten in de praktijk. Door krachten te bundelen kunnen werkgevers, opleiders, sector- en brancheorganisaties leren van elkaars ervaringen en succesvolle interventies breed toepassen.

Bij al deze initiatieven kan TNO een verbindende en aanjagende rol spelen als onafhankelijke kennispartner en orchestrator van innovatie. TNO heeft ruime kennis en ervaring met de ontwikkeling en evalueren van interventies in organisaties gericht op een gezond werk- en leerklimaat (bijv. Wiezer & Schelvis, 2021; Bakhuys Roozeboom, 2025), het in kaart brengen van skills voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt (www.competent.nl, Dekker et al., 2021), en het opzetten van regionale ecosystemen (bijv. www.sharehouselab.nl, TNO.nl). TNO brengt partijen samen, faciliteert kennisdeling en ondersteunt bij het opzetten van regionale of sectorale ecosystemen waarin nieuwe aanpakken worden ontwikkeld en geëvalueerd. Door actuele wetenschappelijke inzichten te koppelen aan praktijkervaringen, helpt TNO om effectieve en duurzame oplossingen te realiseren die bijdragen aan robuust welzijn en productiviteit van jonge werkenden.

Zo bouwen we samen aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt waarin iedere starter een gezonde en succesvolle loopbaan kan opbouwen met optimale benutting van het arbeidspotentieel.

Literatuur

Amitai, A., & Van Houtte, M. (2022). Being pushed out of the career: Former teachers' reasons for leaving the profession. *Teaching and teacher education*, 110, 103540.

AZW (2024). [Uitstroom in de zorg: wie verlaat de sector? - AZW Info](#)

Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172-184.

Bültmann U, Broberg K, Selander J. Integrating a life course perspective in work environment and health research: empirical challenges and interdisciplinary opportunities. *Scand J Work Environ Health*. 2024;50(5):311-316.

CBS (2024). [Meer werknemers verlaten bedrijfstak verhuur en overige zakelijke diensten | CBS](#)

CBS (2025). Conjunctuurenquête Nederland, Vierde kwartaal 2025. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/rapportages/2025/conjunctuurenquete-nederland-vierde-kwartaal-2025>

Clarkson, L., Blewett, V., Rainbird, S., Paterson, J. L., & Etherton, H. (2018). Young, vulnerable and uncertain: Young workers' perceptions of work health and safety. *Work*, 61(1), 113-123.

Dekker R, van den Bossche S, Bongers P, van Genabeek J. (2021) Skills gevraagd. Met skills innoveren naar een toekomstbestendige inclusieve arbeidsmarkt. https://www.tno.nl/publish/pages/4988/skills_gevraagd_2021.pdf

Duchscher J.E.B. Transition shock: the initial stage of role adaptation for newly graduated Registered Nurses. *J. Adv. Nurs.* 2009;65(5):1103-1113. doi: 10.1111/j.1365-2648.2008.04898.x.

Elfering, A., Semmer, N. K., Tschan, F., Kälén, W., & Bücher, A. (2007). First years in job: A three-wave analysis of work experiences. *Journal of vocational behavior*, 70(1), 97-115.

Houtman, I., Kraan K., Rosenkrantz N., Bouwens L., Van den Bergh R., Venema A., Teeuwen P., Verhoeff H., Schoone M., van der Zwaan M., Jansen S, Hummel L. (2020). Oorzaken, gevolgen en risicogroepen van burn-out. Leiden: TNO.

Kox, J. H. A. M., Groenewoud, J. H., Bakker, E. J. M., Bierma-Zeinsträ, S. M. A., Runhaar, J., Miedema, H. S., & Roelofs, P. D. D. M. (2020). Reasons why Dutch novice nurses leave nursing: A qualitative approach. *Nurse education in practice*, 47, 102848.

Oeij, P., Pot, F., Van den Bossche, S., Preenen, P., Van der Torre, W. & Vaas, F. (2024). Goed Werk: Transitie naar goede banen leiden. Whitepaper Kwaliteit van Werk. TNO, Leiden, 2024.

Roozeboom, MCB (2025). Innovations in organisational-level work stress interventions: An application in primary schools.

Struyven, K., & Vanthournout, G. (2014). Teachers' exit decisions: An investigation into the reasons why newly qualified teachers fail to enter the teaching profession or why those who do enter do not continue teaching. *Teaching and teacher education*, 43, 37-45.

Van Dam, Pleijers, Hulsegge & Van den Heuvel (2025). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2024. Resultaten in vogelvucht. TNO, Leiden, 2025.

Van der Noordt, M., & Eysink, P. E. D. (2023). Gezondheid van werknemers in Nederland. Ontwikkelingen tussen 2012 en 2020. Bilthoven: RIVM.

Van Veen, M., Bruel, D., Bouwens, L., Held, N., & Soeter, M. (2023). Burn-outklachten onder jonge werknemers. Leiden: TNO.

Van Veen, M., & Niks, I. M. W. (2024). Generatieverschillen in werkgerelateerde behoeften, waarde van werk en mentale gezondheid. Leiden: TNO.

Van Veen, M., Schelvis, R. M., Bongers, P. M., Oude Hengel, K. M., & Boot, C. R. (2024). A qualitative study of young workers' experience of the psychosocial work environment and how this affects their mental health. *BMC Public Health*, 24(1), 3341.

Van Veen, M. (2025). The psychosocial work environment and young workers' mental health. *European Journal of Public Health*, 35(Supplement_4), ckaf161-472.

Verplanken B, Roy D, Whitmarsh L. Cracks in the wall: Habit discontinuities as vehicles for behaviour change. In: Verplanken, B., editor. *The psychology of habit: Theory, mechanisms, change, and contexts*. 2018:189-205.

Wiezer N, Schelvis R (2021). Werkdruk Wegwijzer 2021. <https://publications.tno.nl/publication/34638671/6gOgDt/TNO-2021-werkdruk.pdf>

Websites

[Uitval startende leraren voortgezet onderwijs | Kerncijfers en indicatoren Voortgezet Onderwijs | OCW in cijfers](#) (datum websitebezoek: 20-11-2025)

CBS (2024). [1. In- en uitstroom zorg en welzijn | CBS](#)

CBS (2025). Minder werknemers stappen over naar een andere werkgever | CBS

TNO. Samen innoveren, gepubliceerd op TNO.nl;
<https://www.tno.nl/nl/newsroom/insights/2025/05/samen-innoveren-ecosystemen-medewerkers/>

UWV (2025). Volumeontwikkelingen najaar 2025. Duiding van ontwikkelingen in de sociale zekerheid. [Volumeontwikkelingen najaar 2025](#)

Auteurs

Maartje Bakhuis Roozeboom
Irene Niks
Noortje Wiezer
Malte van Veen

Contact

Joep van den Eerenbeemt
Business Developer

✉ joep.vandeneerenbeemt@tno.nl

Maartje Bakhuis Roozeboom
Onderzoeker

✉ maartje.bakhuisroozeboom@tno.nl

TNO Health & Work

Sylviusweg 71, 2333 BE Leiden