

Vergaderjaar 2024–2025

32 793

Preventief gezondheidsbeleid

29 538

Zorg en maatschappelijke ondersteuning

Nr. 825

BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 24 april 2025

Mentaal gezond en zonder ongezonde stress je werkdag doorkomen. Het is iets wat voor iedereen zou moeten gelden. Helaas is dat lang niet altijd het geval. Eén op de vijf werknemers in Nederland had in 2023 burn-outklachten. Tien jaar geleden was dit nog één op de zeven.¹ Ongezonde werkstress en burn-outklachten kunnen ontstaan door psychosociale arbeidsbelasting (PSA), waaronder hoge werkdruk en ongewenste omgangsvormen. Naast werkgerelateerde factoren spelen individuele en maatschappelijke factoren een rol bij de ontwikkeling van burn-outklachten.

Het verzuim als gevolg van PSA is hoog. In 2022 waren dat in totaal 13,8 miljoen dagen, waarvan 9,8 miljoen als gevolg van een te hoge werkdruk. Met veel persoonlijk leed en hoge kosten voor werkgevers en de maatschappij tot gevolg. De totale verzuimkosten door PSA waren in 2022 € 4,4 miljard.²

In de huidige krappe arbeidsmarkt is het nog meer van belang dat werknemers zo vitaal mogelijk zijn en blijven. Ongeveer 28 procent van werkgevers geeft aan dat zij op dit moment te maken hebben met een personeelstekort.³ En nog eens 26 procent verwacht dat binnen twee jaar.⁴ Werkgevers benoemen hoge werkdruk het vaakst als belangrijk arbeidsrisico en nemen hier al verschillende maatregelen tegen. De meest getroffen maatregel is het bevorderen van een open cultuur waarin werkstress bespreekbaar is. Een meerderheid van de werknemers is tevreden. Wel vindt 38 procent van de werknemers dat (aanvullende) maatregelen nodig zijn.

¹ Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2023 (TNO)

² Factsheet Werkstress 2023 (TNO)

³ Deze krapte is het grootst in de sectoren zorg, horeca, openbaar bestuur en industrie.

⁴ Werkgevers Enquête Arbeid 2024 (TNO)

De stijgende trend in burn-outklachten was in 2021 de reden om met een groot aantal partijen aan de slag te gaan in een Brede Maatschappelijke Samenwerking burn-outklachten (BMS). De gezamenlijke inzet richt zich op het zoveel mogelijk voorkomen en verminderen van burn-outklachten door werk. Binnen de BMS werkt mijn ministerie samen met onder andere de Nederlandse Arbeidsinspectie, andere departementen (VWS en OCW), kennisinstituten en universiteiten, sociale partners, verzekeraars, sector- en brancheorganisaties en arboprofessionals. Deze brief gaat over de voortgang van het programma. Ik ga eerst in op de aanpak van werkgerelateerde factoren, dus de aanpak op de werkvloer. Daarna ga ik in op de maatschappelijke context, die naast werk en de persoonlijke en sociale situatie van mensen een belangrijke rol speelt bij het ontstaan van burn-outklachten.

Aanpak van werkgerelateerde factoren

Binnen de Arbowet zijn werkgevers verantwoordelijk voor het voorkomen en indien dat niet mogelijk is het beperken van PSA, waaronder werkdruk en ongewenste omgangsvormen. Een belangrijke bron van werkdruk is een disbalans tussen de taken van werknemers en regelmogelijkheden die zij hiervoor krijgen.⁵ Gelet op de impact van werkgerelateerde factoren op de mentale gezondheid ondersteun ik met de BMS werkgevers én werkenden om ongezonde werkstress aan te pakken.

Stimuleren en ondersteunen van werkgevers

Aanpak om werkgevers te stimuleren en ondersteunen

Om werkstress en burn-outklachten in organisaties tegen te gaan is preventief beleid essentieel. Werkgevers vinden nog niet altijd de handvatten om hiermee aan de slag te gaan. Daarom loopt sinds afgelopen najaar een werkgeversaanpak, waarbij ik speciale aandacht heb voor het bereiken van het mkb. Aangezien het mkb vaak minder tijd, financiële middelen en HR-expertise heeft, liggen daar qua preventief arbobeleid nog veel kansen.

PSA in de risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E)

De risico-inventarisatie & evaluatie (RI&E) is het startpunt voor werkgevers bij het voeren van een preventief arbobeleid. In 2022 is een module met informatie over mentale belasting toegevoegd aan het instrument «Route naar RIE», als onderdeel van het meerjarenprogramma RI&E. Dit ondersteunt mkb-bedrijven bij het in kaart brengen van de PSA-risico's en het treffen van (preventieve) maatregelen daartegen. Uit de in 2024 uitgevoerde evaluatie volgt dat «Route naar RIE» overwegend positief wordt beoordeeld.⁶

Kwalitatief onderzoek naar werkstress in de retail- en bouwbranche

Op 30 januari jl. heeft TNO een kwalitatief onderzoek naar de aanpak van werkstress bij mkb-bedrijven in de retail- en bouwbranche afgerond (bijlage 1). De onderzoekers spraken met twintig bedrijven. Ik ga hieronder kort in op de belangrijkste uitkomsten, conclusies en aanbevelingen.

Werkstress en werkdruk komen in beide branches voor. Personeelstekorten en stressklachten vanuit de privéomgeving worden door werkgevers gezien als belangrijke oorzaken hiervan. Het blijkt lastig om

⁵ Oorzaken, gevolgen en risicogroepen van burn-out (TNO)

⁶ Evaluatie van het meerjarenprogramma impuls RI&E

werkdruk te bespreken. Werknemers (h)erkennen zelf niet altijd dat het niet goed gaat of durven dit niet aan te kaarten. Bedrijven met een HR-functionaris zijn meestal meer op de hoogte van mogelijke maatregelen. De onderzoekers concluderen op basis van de interviews dat de volgende aspecten voor het succesvol aanpakken van werkstress cruciaal zijn: het gesprek aangaan met en oog hebben voor medewerkers, ruimte voor maatwerk en een goede organisatie van werk.

Op basis van de resultaten doen de onderzoekers een aantal algemene aanbevelingen:

1. Zorg voor een instrument dat de dialoog over werkdruk, werkstress en mentale gezondheid op de werkvloer stimuleert. Het onderzoek bevat een aantal praktische voorbeelden die bedrijven al toepassen.⁷
2. Verspreid (peer-to-peer) praktijkvoorbeelden en succesverhalen van andere ondernemers, want dat motiveert werkgevers tot preventieve inzet op werkstress.
3. Brancheorganisaties kunnen een sleutelrol spelen bij het faciliteren van ondersteuning aan kleinere bedrijven op regionaal niveau.
4. Zorg voor goed toegankelijke subsidiemogelijkheden voor mkb-bedrijven.

Deze aanbevelingen neem ik ter harte en ze worden zoveel mogelijk onderdeel van onderstaande mkb-aanpak.

Aanpak van werkstress en burn-outklachten in het mkb

In september heb ik subsidie verleend aan Qidos om tot eind 2025 de preventieve aanpak van werkstress en werkdruk in het mkb te stimuleren en ondersteunen. De aanpak benadrukt de positieve effecten van het aanpakken van werkstress voor ondernemers, zoals hogere arbeidsproductiviteit. Daarbij staat de samenwerking en uitwisseling van goede praktijkvoorbeelden tussen mkb-bedrijven voorop (een peer-to-peer aanpak).

De aanpak bestaat uit drie pijlers:

1. (Door)ontwikkelen van tools en aanpakken gericht op mkb-bedrijven. De focus ligt daarbij op preventie. Dit resulteert in een toolbox met verschillende tools en aanpakken, zodat bedrijven kunnen kiezen wat bij hun situatie past.
2. Realisatie van een brede coalitie, waaronder landelijke partners (sociale partners, brancheorganisaties, ministeries) en ambassadeurs (mkb-ondernemers, bekende ondernemers, sporters), om mkb-bedrijven zoveel mogelijk mee te krijgen en te inspireren. Ook wordt samengewerkt met kennispartners zoals TNO en het nationale onderzoeksconsortium DESTRESS om de nieuwste wetenschappelijke inzichten mee te nemen in de aanpak.
3. Een aansprekend communicatieconcept om ondernemers te motiveren aan de slag te gaan. Dit bevat herkenbare en aansprekende voorbeelden van mkb'ers en het opzetten van challenges in bedrijven.

Qidos kijkt hoe succesvolle onderdelen na afloop kunnen worden geborgd.

⁷ Bijvoorbeeld een weekstart aan de hand van een stoplichtmodel of de gesprekkencyclus op basis van een praatplaat met belangrijke thema's als organisatiecultuur, mentale belasting en werkplezier.

Een organisatiebrede aanpak van mentale gezondheid op het werk

In januari 2024 is in opdracht van VWS en SZW de Leidraad: Een organisatiebrede aanpak van mentale gezondheid op het werk door het Trimbos Instituut gepubliceerd.⁸ Daarin staan aanbevelingen en praktijkvoorbeelden voor wat je op elk niveau in de organisatie (individueel, team en organisatie) kunt doen voor de mentale gezondheid van werknemers. De leidraad is opgesteld in samenwerking met onder andere de Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (NVAB) en wordt breed verspreid via onder andere informatieve bijeenkomsten voor geïnteresseerde werkgevers, HR-medewerkers en (arbo)professionals.

Subsidie om mentale vitaliteit van werkenden te versterken

In 2022 heeft ZonMw op verzoek van de Ministeries van VWS en SZW een subsidieprogramma gestart om de mentale vitaliteit van werkenden blijvend te versterken. Ondertussen is het programma dat bestond uit twee programmalijnen, afgerond en geëvalueerd.⁹

Programmalijn 1: Kennisvoucheregeling

Doel van deze lijn was het bevorderen van de mentale vitaliteit van werkenden, door begeleiding door een geselecteerd aantal geaccrediteerde professionals. Via kennisvouchers konden de professionals worden ingehuurd.

Uit een evaluatie van Regioplan volgt dat de werking van de voucheregeling overwegend positief was.¹⁰ Van de 311 deelnemers aan het programma gaf 96% aan positief te zijn over het traject. Succesfactoren waren bijvoorbeeld de ruimte voor maatwerk en flexibiliteit van professionals en de laagdrempeligheid van het traject.

Programmalijn 2: Innovatieve interventies

Doel van deze lijn was het versterken van de mentale vitaliteit van werkenden door het inzetten en evalueren van innovatieve interventies. Interventies konden zowel gericht zijn op individu, team als organisatie en hadden een looptijd van een jaar. Uiteindelijk zijn 16 projecten in de sectoren zorg en welzijn, onderwijs, overheid, financiële instellingen en industrie gehonoreerd.

ZonMw heeft een kennisgids opgesteld voor werkgevers, leidinggevenden en HR-medewerkers met informatie over inhoud, resultaten en succesbepalende factoren van de uitgevoerde interventies.¹¹ De verschillende interventies zijn ingedeeld in vijf categorieën: 1. participatief onderzoek op maat, zoals actieleren, 2. individuele trainingen in eigen regie, vitaliteit en gespreksvoering, 3. dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers, 4. collegiale ondersteuning en 5. organisatiecultuur. Laagdrempelige activiteiten die aansluiten bij de dagelijkse werkpraktijk, lange looptijden van interventies en duidelijke steun van collega's, leidinggevenden en HR-medewerkers blijken het gebruik en de impact van interventies te bevorderen. Tijdens een slotconferentie van ZonMw op 27 februari 2024 zijn de opbrengsten aan belanghebbenden gepresenteerd.

⁸ Leidraad: Een organisatiebrede aanpak van mentale gezondheid op het werk – Trimbos

⁹ Mentale vitaliteit van werkenden | ZonMw

¹⁰ Eindrapport Overkoepelende evaluatie mentale vitaliteit van werkenden

¹¹ Inspiratiegids Mentale vitaliteit van werkenden (ZonMw)

Naar aanleiding van het Nationaal Preventieakkoord is door de Ministeries van VWS en SZW op 5 oktober 2020 het programma Vitaal Bedrijf gestart. Het eind vorig jaar afgelopen programma had als doel vitaliteit en gezondheid bij bedrijven en onder werkenden te stimuleren. Daarbij werd een evidence based vitaliteitsaanpak gestimuleerd, ondersteund met praktisch toepasbare hulpmiddelen. In totaal hebben 260 organisaties een vitaliteitsscan uitgezet onder 4.400 medewerkers. Daarnaast zijn 29 vignetten aan vitale bedrijven uitgereikt.¹² Het programma werd uitgevoerd door de stichting Nederland Onderneemt Maatschappelijk, een samenwerkingsverband van MKB-Nederland en VNO-NCW.

Concluderend: wat kunnen werkgevers doen tegen ongezonde werkstress?

Werkgevers kunnen een open dialoog over werkdruk stimuleren, preventieve maatregelen structureel integreren in de organisatie en medewerkers actief betrekken bij oplossingen. Voor een effectieve aanpak is het belangrijk dat werkgevers werkstress niet alleen als een probleem van de individuele medewerker beschouwen, maar als een organisatiebreed vraagstuk. Zo wordt het een gewoonte om regelmatig gesprekken te voeren over werkdruk, medewerkers actief te betrekken bij het ontwikkelen van oplossingen en het implementeren van haalbare initiatieven. Kleine stappen zoals het aanbieden van flexibele werktijden, het verminderen van overbodige vergaderingen of het verbeteren van werkprocessen en samenwerking tussen organisatieonderdelen kunnen al een groot verschil maken. Zo ontstaat er een breed gedragen cultuur en beter op de mens ingerichte processen, wat bijdraagt aan een gezonde en productieve werkomgeving.

Beleid en tools voor werknemers

Om werkstress bespreekbaar te maken en aan te pakken in organisaties zijn op het Arboportaal diverse tools en tips beschikbaar ter ondersteuning van werkenden, zoals gespreksleidraden, koerskaarten en praatplaten.¹³ Vooral de instrumenten die praktisch toepasbaar zijn zoals de Gespreksleidraad Werkstress en de Koerskaart «Van werkstress naar werkplezier» worden goed gebruikt.

Aanpak gericht op de werkenden met jonge kinderen

Binnen de BMS leg ik daarnaast periodiek de focus op een specifieke doelgroep werkenden. Dit jaar ligt de focus op ouders met jonge kinderen. Het risico op uitval en verzuim is het grootst in de periode na de geboorte van een kind.¹⁴ Voor deze doelgroep heeft de Stichting Voor Werkende Ouders in opdracht van SZW afgelopen jaar een ouderschapstoolbox ontwikkeld. De toolbox bevat allerlei actuele informatie voor ouders (zoals verlofregelingen) en biedt handvatten voor werknemers en werkgevers om samen te komen tot goede afspraken over de balans van werk en zorgtaken.

Op dit moment loopt een pilot om de samenstelling en werking van de toolbox bij werkgevers te toetsen. Na afloop van deze pilot wordt de toolbox landelijk voor werkgevers en werknemers beschikbaar gesteld, via

¹² Vignet Vitaal Bedrijf | Registreer je gratis

¹³ Handige tools en instrumenten | Werkdruk en burn-outklachten | Arboportaal

¹⁴ Staat van het gezin 2024 (Stichting Voor Werkende Ouders)

sociale media, het Arboportaal, de Stichting Voor Werkende Ouders en sociale partners.

Brede maatschappelijke aanpak

Maatschappelijke factoren als prestatiedruk, digitalisering en de vergrijzende beroepsbevolking kunnen stressklachten veroorzaken of versterken. Daarom neem ik in deze aanpak naast werkgerelateerde oorzaken ook de maatschappelijke context mee.

Aanpak maatschappelijke oorzaken

Programma mentale gezondheid van ons allemaal

Om de mentale gezondheid van inwoners in Nederland te versterken werkt het Ministerie van VWS samen met OCW, BZK en SZW aan de aanpak «Mentale Gezondheid: van ons allemaal».¹⁵ De BMS is hier onderdeel van.

Met inspanningen op verschillende leefgebieden wordt ingezet op een beweging voor een mentaal gezond Nederland. Op 20 december is uw Kamer geïnformeerd over de voortgang van de vijf actielijnen van deze aanpak:¹⁶

1. Mentaal gezonde maatschappij;
2. Mentaal gezonde buurt;
3. Mentaal gezond onderwijs;
4. Mentaal gezond aan het werk, en;
5. Mentaal gezond online.

Deze kabinetsbrede aanpak versterkt ook de mentale gezondheid van werkend Nederland en draagt bij aan het tegengaan van de maatschappelijke oorzaken van burn-outklachten.

In 2025 ontvangt uw Kamer het actieprogramma «mentale gezondheid en ggz». Samen met betrokken departementen en maatschappelijke partners wordt bekeken of en zo ja hoe elementen van de aanpak mentale gezondheid: van ons allemaal eventueel onderdeel kunnen worden van dit actieprogramma.

Kerngroep BMS: samenwerking met een groot aantal partijen

Naast het bredere programma «Mentale Gezondheid van ons allemaal» werken we vanuit de BMS gericht samen aan de aanpak van werkstress met een actief stakeholdersnetwerk, waaronder experts van kennisinstututen (TNO, RIVM en Trimbos), sociale partners, verzekeraars, Ministeries (VWS en OCW) en diverse branche- en beroepsorganisaties.

Met elkaar hebben we verkend op welke thema's de urgentie zit en waar we samen verwachten de meeste impact voor werkgevers en werkenden te kunnen maken. Daaruit kwamen als belangrijke thema's «bronaanpak van burn-out» en «preventie van burn-out» naar voren, waar de kerngroep op basis van de met elkaar opgestelde probleemstellingen de komende periode met elkaar aan de slag gaat om oplossingsrichtingen en acties voor te formuleren.

¹⁵ Looptijd van dit programma is van 2022 tot en met 2025.

¹⁶ Kamerstuk 29 538, nr. 365

Een maatschappelijk debat om aandacht te creëren

Om de gewenste aandacht en inzet vanuit de maatschappij voor het thema PSA en werkstress te krijgen organiseren we af en toe een maatschappelijk debat.

Verkenning naar de invloed van toekomstige ontwikkelingen op PSA

In opdracht van SZW hebben TNO en RIVM in kaart gebracht welke maatschappelijke ontwikkelingen de komende 20 jaar positieve en negatieve invloed hebben op de psychosociale arbeidsbelasting (PSA) van werkenden.¹⁷ TNO en RIVM formuleren op basis daarvan handelings-opties voor werkgevers om werkstress en gerelateerd ziekteverzuim op de korte (vijf jaar) en lange termijn (tien jaar) te voorkomen. Naar verwachting levert TNO voorjaar 2025 deze handelingsopties op.

Kennisdeling en communicatie

Evenementen en campagnes

Doorlopend worden evenementen en campagnes georganiseerd om de bespreekbaarheid van ongezonde werkstress/burn-outklachten te vergroten en om te inspireren. Zo organiseert de stichting OVAL elk jaar in november in opdracht van SZW de «Week van de Werkstress». Tijdens de campagne en het congres is dieper ingegaan op sociale veiligheid en daarmee samenhangende onderwerpen als werkdruk, ongewenste omgangsvormen, het belang van een inclusieve werkomgeving en de rol van persoonlijk leiderschap bij de aanpak van werkstress. Tijdens een op 13 februari jl. met de Argumentenfabriek en het Zilveren Kruis georganiseerd debat is met onderwijs en bedrijfsleven kennis gedeeld over hoe jong werkenden tijdens stage en de eerste (leer)baan te begeleiden bij de omgang met werkdruk en werkstress.¹⁸

Kenniskringen om kennis, tools en praktijkvoorbeelden te delen

Periodiek organiseert het Ministerie van SZW in samenwerking met TNO kenniskringen op het gebied van PSA voor werkgevers, werknemers, leidinggevendenden, arboprofessionals en HR-medewerkers. In 2024 zijn drie kenniskringen georganiseerd:

1. In februari was er een online kenniskring over hoe werkgevers met hun arbobeleid werknemers mentaal vitaal op het werk kunnen houden, met aandacht voor de verschillende levensfasen.
2. In mei was er een kenniskring over het combineren van werk, gezin en zorg.
3. In november lag de focus van de kenniskring op bronaanpak van werkstress, waarbij de nieuwste inzichten en aanpakken zijn gepresenteerd.

¹⁷ Het gaat om de volgende acht maatschappelijke ontwikkelingen: vergrijzende beroepsbevolking, de combinatie van werk en mantelzorg, de tekorten op de arbeidsmarkt, flexibele contracten, werken voor online platforms, artificiële intelligentie, hybride werken en ervaren prestatiedruk.

¹⁸ Praktische tips: Hoe blijven jonge werkenden mentaal gezond? – De Argumentenfabriek – De Argumentenfabriek.

Onderzoek naar het tijdig herkennen en aanpakken van stresssignalen

In september 2024 is het door NWO gefinancierde en door mijn ministerie ondersteunde nationale onderzoeksconsortium DESTRESS van start gegaan.¹⁹

Dit initiatief loopt acht jaar en richt zich op het een vroeg stadium herkennen en tegengaan van de oorzaken van werkstress. Door de grote verscheidenheid aan deelnemers vanuit zowel wetenschap, praktijk als overheid zal dit naar verwachting veel bruikbare inzichten en toepassingen voor de praktijk opleveren.

Brede aanpak voor mentale gezondheid door de Europese Commissie

De Europese Commissie is in 2023 gestart met een brede aanpak voor mentale gezondheid.²⁰ Op het gebied van werk zijn drie concrete acties in gang gezet:

1. In juni 2024 is een peer review georganiseerd over wetgeving en handhaving op het gebied van psychosociale arbeidsrisico's in verschillende EU-lidstaten.²¹ Hieraan heeft mijn ministerie deelgenomen.
2. Het Europese agentschap voor gezond en veilig werken (EU-OSHA) bereidt een campagne voor over mentale gezondheid op het werk.²² Deze campagne wordt uitgevoerd door de nationale Focal Points. Mijn ministerie heeft deze taak bij TNO neergelegd.²³ De campagne zal lopen van 2026 tot en met 2028. Het doel is om mensen bewuster te maken van de invloed van een goede werkomgeving op de geestelijke gezondheid en om praktische kennis over de preventie van psychosociale risico's te vergroten.
3. De Europese Commissie heeft het Raadgevend Comité voor veiligheid en gezondheid op de arbeidsplaats (ACSH) opdracht gegeven om een Working Party «Mental health and psychosocial risks at work» op te zetten. Zij hebben het mandaat om met betrekking tot mentale gezondheid en psychosociale risico's op werk (1) een duidelijke definitie op te stellen, (2) bestaande gegevens over de omvang van problemen in kaart te brengen, (3) informatie te verzamelen over de verschillende EU- en nationale benaderingen, en (4) mogelijke maatregelen te overwegen om dit verder aan te pakken. Dit traject loopt tot juni 2026.

Tot slot

Het is belangrijk dat werkstress en burn-outklachten preventief en bij de bron worden aangepakt, omdat de impact van burn-outklachten op het individu, de maatschappij en onze economie groot is. In deze brief heb ik geschetst hoe mijn activiteiten bijdragen aan de aanpak van burn-outproblematiek. Deze activiteiten hebben bijgedragen aan het bespreekbaar maken van en kennis opdoen over PSA en burn-outklachten en het creëren van een breed netwerk waarin de aanpak van werkdruk en werkstress op de agenda staat.

¹⁹ <https://www.destress-project.nl/>

²⁰ A comprehensive approach to mental health – European Commission

²¹ Peer Review on Legislative and enforcement approaches to address psychosocial risks at work in the Member States – European Commission

²² <https://eurogip.fr/en/2026-2028-the-healthy-workplaces-campaign-will-focus-on-mental-health-at-work>

²³ Het Focal Point verspreidt informatie over Gezond en Veilig werken vanuit Europa en Nederland en vertegenwoordigt EU-OSHA in Nederland.

Er is nog veel te winnen in het eerder signaleren van klachten, voordat deze leiden tot uitval. En in het succesvol terugdringen van klachten, voordat deze leiden tot langdurig verzuim. Dat is een verantwoordelijkheid van ons allen.

Ik blijf mij in ieder geval nu en in de toekomst, in samenwerking met de vele relevante partijen op dit thema, inzetten voor een mentaal gezond werkend Nederland.

De Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,
J.N.J. Nobel