

Wat kan een werkgever doen om werkstress nu en in de toekomst aan te pakken?

Het aantal werkenden met werkgerelateerde stressklachten blijft stijgen, met ingrijpende gevolgen voor zowel werkenden als werkgevers. In 2024 gaf één op de vijf medewerkers aan burn-outklachten te ervaren (NEA, 2025). In 2023 verzuimden werknemers 14,3 miljoen dagen door stressgerelateerde klachten (TNO, 2025). Kosten voor de werkgever waren in 2023 bijna 15.000 euro per medewerker met stressgerelateerd verzuim (TNO, 2025).

Door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen — zoals stijgende personeelstekorten, de opkomst van kunstmatige intelligentie (AI), vergrijzing en meer werknemers die ook mantelzorger zijn — neemt de werkstress van werkenden waarschijnlijk verder toe (TNO & RIVM, 2024). Deze brochure laat zien welke acties u als organisatie kunt ondernemen om werkstress onder uw medewerkers te voorkomen of te verminderen. De inhoud is vooral bedoeld voor werkgevers, HR en leidinggevenden, maar biedt ook waardevolle informatie voor arboprofessionals.

Wie hebben aan de brochure bijgedragen?

TNO en RIVM hebben 358 werkgevers in Nederland gevraagd naar hun verwachtingen over vier belangrijke toekomstige ontwikkelingen: personeelstekorten, kunstmatige intelligentie (AI), vergrijzing en het combineren van werk en mantelzorg. Werkgevers is gevraagd welke acties zij (willen) inzetten om te voorkomen dat werkstress onder medewerkers door deze ontwikkelingen toeneemt. De antwoorden van werkgevers zijn aangevuld met aandachtspunten voor de acties door experts van TNO en RIVM op het gebied van mentale gezondheid van werkenden. De vragenlijst is ingevuld in februari 2025 en is dus een momentopname.



Voorkom stress en verzuim: pak PSA aan op de werkvloer

Als werkgever wilt u gezonde, betrokken en productieve medewerkers. Toch hebben veel organisaties te maken met werkstress, burn-out en verzuim door werkstress. Wist u dat psychosociale arbeidsbelasting (PSA) één van de grootste veroorzakers is van werkstress en ziekteverzuim?

Volgens de Arbowet valt onder PSA:

- Te hoge werkdruk: de eisen van het werk zijn niet in balans met de invloed en regelruimte die een medewerker heeft.
- Ingrijpende gebeurtenissen kunnen variëren van agressie en geweld tot langdurige conflicten.
- Ongewenst gedrag omvat intimidatie, pesten, discriminatie en ongewenste seksuele aandacht.

Langdurige blootstelling aan PSA leidt niet alleen tot ontevreden en uitgeputte medewerkers, maar verhoogt ook het risico op burn-out en langdurig verzuim.

Het advies is om PSA integraal aan te pakken en daarbij oog te hebben voor verschillende niveaus: de organisatie, het team en het individu. [Deze leidraad](#) bevat tips over hoe u dit kunt toepassen in uw bedrijf (Trimbos, 2024). De acties in deze brochure passen binnen zo'n integrale aanpak.

1. Toenemende personeelstekorten

De tekorten op de arbeidsmarkt worden in de komende jaren waarschijnlijk nog groter. Dit komt vooral doordat veel werkenden de komende jaren met pensioen gaan, terwijl er minder jongeren instromen. Daarnaast zien we steeds vaker een mismatch tussen wat werkgevers zoeken en wat werkzoekenden kunnen bieden als het gaat om digitale vaardigheden en specifieke vakkennis.

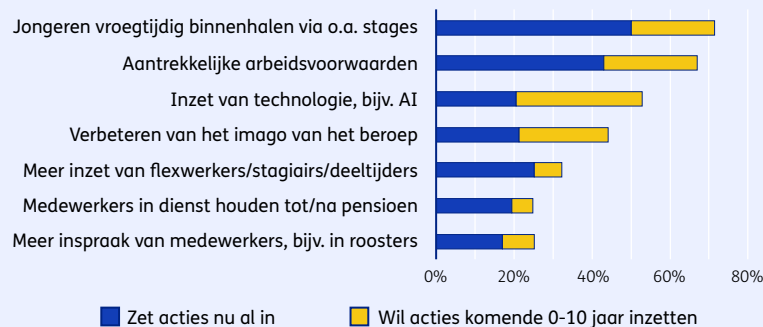
De verwachting is dat krapte vooral toeneemt in sectoren waar nu al vaak tekorten zijn: de zorg, het onderwijs, de industrie en de horeca. Voor deze werkgevers betekent dit dat het steeds moeilijker wordt om geschikt personeel te vinden. Dat kan leiden tot een verhoogde werkdruk onder de mensen die al voor een bedrijf werken.

Bijna 80% van de werkgevers verwacht dat personeelstekorten in hun organisatie in de nabije toekomst zullen bijdragen aan een toename van werkstress onder medewerkers. Op dit moment ervaart 4 op de 10 werkgevers al een tekort aan personeel. Daarnaast verwacht bijna 30% binnen twee jaar met personeelstekorten te maken te krijgen (WEA, 2024).

Welke acties zetten werkgevers in of willen zij inzetten?

Werkgevers zetten al meerdere acties in om de personeelscapaciteit te versterken en de druk op medewerkers te verlichten. Zoals het verbeteren van het imago van het beroep, meer inzet van flexwerkers, werken na het pensioen en meer inspraak van medewerkers. De meest genoemde acties zijn het vroegtijdig aantrekken van jongeren via stages en leerbanen (72%), het bieden van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden (68%) en de inzet van technologische oplossingen (53%). Bij deze drie acties geven experts een aantal aandachtspunten aan bedrijven mee.

Percentage werkgevers dat handelingsoptie inzet of wil inzetten om werkdruk/werkstress als gevolg van personeelstekorten te verminderen



1. Tijdig aantrekken van starters via stages en leerbanen

Jonge professionals en stagiairs zijn de toekomst van een organisatie. Hoe zij de eerste stappen zetten op de werkvloer, bepaalt in belangrijke mate hun motivatie, welzijn én inzetbaarheid op de lange termijn. Hierbij kunnen werkgevers en onderwijsinstellingen actief samen optrekken in de kennismaking van jongeren met de arbeidsmarkt.

- Waardering tijdens de stage.

Fatsoenlijke stagevoorwaarden zijn belangrijk voor een goede start, waarbij valt te denken aan een passende stagevergoeding, goede begeleiding en actieve betrokkenheid bij het team. Dit vergroot de betrokkenheid én vergroot de kans dat zij terugkeren als medewerker.

- Een vliegende start op de werkvloer.

Een goede introductie van nieuwe medewerkers maakt het verschil tussen verdwalen en floreren op de werkvloer. Denk hierbij aan een onboardingprogramma of het toewijzen van een mentor of buddy op het werk.

- Aansluiting tussen opleiding en praktijk.

Bij universitaire studies ontbreken vaak praktijkgerichte stages, waardoor jonge werkenden soms onnodige werkstress ervaren. Dit komt doordat zij nog niet goed weten wat er van hen verwacht wordt en wat zij zelf kunnen verwachten. Het is belangrijk dat een leidinggevende bij de start voldoende aandacht geeft aan regelingen en procedures binnen een organisatie.

- Ondersteuning bij verantwoordelijkheden.

Jonge medewerkers moeten leren om te gaan met de verantwoordelijkheden voor anderen, zoals collega's, studenten of patiënten. Met weinig werkervaring kan dit stress opleveren. Leidinggevendenden kunnen jonge medewerkers hierbij coaching of begeleiding aanbieden.

2. Bieden van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden

Om medewerkers aan te trekken en te behouden zijn aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden een krachtig middel. Niet alleen de CAO biedt mogelijkheden, maar ook aanvullende regelingen helpen hierbij. Wat medewerkers als aantrekkelijk ervaren, verschilt per sector. Denk bijvoorbeeld aan een passend salaris dat waardering uitstraalt, extra vakantiedagen voor een gezonde balans, opleidingsmogelijkheden die groei stimuleren, flexibele werktijden en de optie om hybride of in deeltijd te werken.

3. Inzetten van technologie, zoals AI, om werktaken over te nemen

Het gebruik van technologieën zoals kunstmatige intelligentie (AI) biedt organisaties de mogelijkheid om werktaken te automatiseren. Dit kan leiden tot een verminderde afhankelijkheid van personeel en helpt de impact van personeelstekorten op werkstress te beperken. Een succesvolle inzet van AI vraagt echter om zorgvuldigheid. Het is essentieel om medewerkers goed te informeren, op te leiden en te begeleiden in het gebruik van deze technologie. Onvoldoende voorbereiding kan juist leiden tot extra druk en stress op de werkvloer.

2. Kunstmatige intelligentie (AI) op de werkvloer

AI wordt steeds vaker toegepast binnen organisaties. Denk aan algoritmisch management, waarbij taken automatisch worden toegewezen, en het gebruik van generatieve toepassingen zoals ChatGPT. AI biedt kansen voor werkgevers en werknemers. Zo kan automatisering van saaie taken met veel herhaling ruimte creëren voor meer uitdagende en betekenisvolle werkzaamheden. En efficiëntere werkprocessen kunnen de druk op personeel verlagen, zeker bij krapte op de arbeidsmarkt.

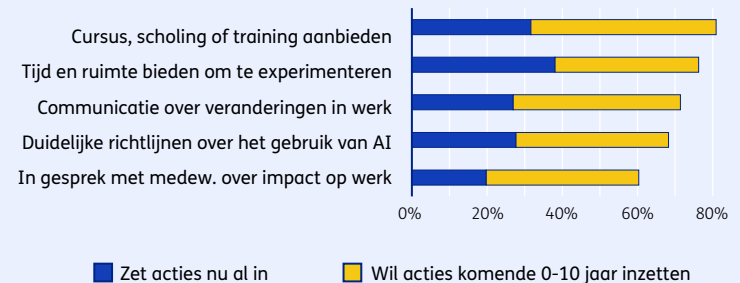
Toch zijn er ook aandachtspunten bij het gebruik van AI. Veranderingen in werktaken door AI kunnen leiden tot onzekerheid bij medewerkers, over de mogelijke gevolgen van het verdwijnen van deze werktaken of zelfs hun functie. Ook de noodzaak om nieuwe vaardigheden aan te leren kan stress veroorzaken. Verder kan monitoring via AI-systemen ertoe leiden dat medewerkers minder autonomie ervaren.

Uit dit onderzoek blijkt dat ruim 40% van de werkgevers verwacht dat AI invloed gaat hebben op de werkstress van medewerkers. Dit kan zowel negatief als positief zijn. Op dit moment maakt 31% van de bedrijven al gebruik van AI, algoritmen of big-data technieken in hun dagelijkse processen.

Welke acties zetten werkgevers in of willen ze inzetten?

De meest genoemde acties om werkstress door AI te verminderen zijn het aanbieden van cursussen, scholing of training voor medewerkers (81%), het bieden van tijd en ruimte om te experimenteren met AI-toepassingen (76%), en duidelijke communicatie over veranderingen in werkprocessen (71%). Bij deze drie acties geven experts een aantal aandachtspunten aan bedrijven mee.

Percentage werkgevers dat handelingsoptie inzet of wil inzetten om werkdruk/werkstress als gevolg van AI te verminderen



1. Aanbieden van cursus, training of scholing voor medewerkers

Acht op de tien werkgevers geeft aan momenteel, of in de komende jaren, een cursus of training over AI aan te bieden aan hun medewerkers. Het tempo waarin AI zich ontwikkelt, maakt het voor organisaties uitdagend om het aanbod van trainingen en cursussen actueel te houden. Als mkb-bedrijf kan het best lastig zijn om dit zelfstandig te organiseren. Toch is het belangrijk dat organisaties zorgen voor een toekomstgericht scholingsaanbod. Daarbij is het aan te raden om samen te werken met vakopleidingen of sectororganisaties voor beroep-specifieke AI-trainingen.

2. Laat medewerkers experimenteren met AI

AI-toepassingen vinden steeds vaker hun weg naar de dagelijkse praktijk. Om medewerkers goed voor te bereiden op deze technologie, is het essentieel dat organisaties medewerkers de ruimte geven om te verkennen, te leren en fouten te maken, voordat ze technologie in de praktijk moeten brengen. Dit vergroot vertrouwen, vermindert stress en draagt bij aan een succesvolle toepassing. Het is aan organisaties om deze tijd en ruimte te faciliteren, in bijvoorbeeld pilots, interne testomgevingen of leeruren. Hoewel dit op korte termijn een investering vraagt, levert het op lange termijn naar verwachting winst op in de vorm van efficiënter werken en minder weerstand bij technologische veranderingen.

3. Communiceer over AI-veranderingen op de werkvloer

De inzet van AI verandert werkprocessen en taken. Heldere communicatie is essentieel om medewerkers mee te nemen in deze transitie. Door tijdig en transparant te informeren over de impact van AI, verklein je onzekerheid en vergroot je draagvlak voor het toepassen van AI binnen de organisatie. Daarnaast kunnen werkgevers actief het gesprek aan gaan met medewerkers over de impact van AI op hun werk. Dit biedt waardevolle inzichten in wat medewerkers nodig hebben om te kunnen voldoen aan de veranderende eisen die digitalisering met zich meebrengt. Het is daarbij goed om gezamenlijk richtlijnen te ontwikkelen voor het gebruik van AI binnen de organisaties. Sectororganisaties kunnen hierbij ondersteunen.



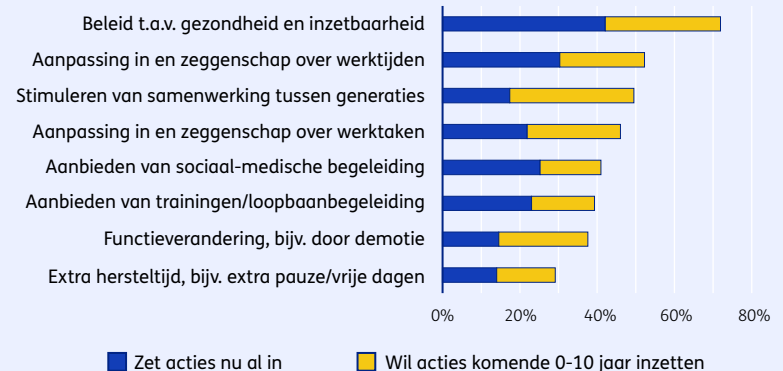
3. Vergrijzing van het personeelsbestand

De komende jaren gaan veel werkenden met pensioen. Dit draagt bij aan de toenemende personeelstekorten. Hierdoor neemt de druk op medewerkers die nog wel aan het werk zijn toe. Verder stijgt de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand. Vooral grotere organisaties met 100+ medewerkers of organisaties met een relatief hoog aantal 55-plussers in dienst zien de vergrijzing als een risico voor werkstress. Oudere medewerkers hebben vaker moeite om mee te bewegen met veranderde eisen op het werk, zoals technologische veranderingen. Verder hebben oudere medewerkers vaker mantelzorgtaken die de werk-privébalans onder druk zetten.

Welke acties zetten werkgevers in of willen zij inzetten?

Werkgevers noemen organisatiebeleid gericht op gezondheid en duurzame inzetbaarheid (72%) als belangrijkste actie om de verwachte toename van werkstress door vergrijzing te verminderen. Verder noemen zij aanpassingen in werktijden en het vergroten van de zeggenschap daarover (52%) en het aanbieden van trainingen en loopbaanbegeleiding (49%) als belangrijkste acties. Bij deze drie acties geven experts een aantal aandachtspunten aan bedrijven mee.

Percentage werkgevers dat handelingsoptie inzet of wil inzetten om werkdruk/werkstress als gevolg van vergrijzend personeelsbestand te verminderen



1. Aandacht voor organisatiebeleid over gezondheid en duurzame inzetbaarheid

Werkgevers hebben een sleutelrol in het voorkomen van werkstress en het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Het startpunt is de verplichte RI&E, die helpt om gestructureerd zicht en grip te krijgen op de gezondheidsrisico's en het periodiek arbeidskundig gezondheidsonderzoek (PAGO). Besteed daarbij expliciet aandacht aan psychosociale risico's en beschermende factoren, zeker gezien de verwachte toename van werkstress in de komende jaren. Het is goed om actief te luisteren naar medewerkers, zij zijn dé bron van informatie over wat er speelt op de werkvloer en waar behoefte aan is. Daarbij is gebruik te maken van beschikbare programma's die organisaties hierbij ondersteunen. De MKB Preventietool biedt bijvoorbeeld praktische handvatten om dit stap voor stap aan te pakken (zie kader 1). Sectororganisaties kunnen helpen om beleid rondom gezondheid en inzetbaarheid vast te leggen in cao-afspraken. Ook de overheid kan dit proces verder ondersteunen door zichtbaar te maken dat investeren in gezondheid loont – voor medewerkers én voor organisaties.

2. In gesprek over aanpassingen in werktijden

In veel organisaties worden aanvullende maatregelen getroffen, zoals het verminderen van het aantal nachtdiensten of het bieden van extra vrije dagen. Het is daarbij essentieel om te letten op de individuele behoeften van medewerkers en daar actief naar te vragen. Sommige oudere medewerkers willen bijvoorbeeld graag nachtdiensten blijven draaien, maar

hebben behoefte aan meer rust tussen de diensten. Daarbij moet wel de balans van het team in de gaten worden gehouden, zodat de druk niet te veel verschuift naar jongere collega's.

3. Stimuleer samenwerking tussen generaties

Nauwe samenwerking tussen generaties biedt een werkomgeving waarin kennis, ervaring en nieuwe inzichten elkaar versterken. Het leidt ook tot meer verbinding. Jongere collega's leren van de vakkennis en praktijkervaring van oudere medewerkers. Tegelijkertijd brengen zij een frisse blik en digitale vaardigheden mee waar oudere medewerkers van kunnen profiteren. Voorbeelden van initiatieven op de werkvloer zijn het invoeren van een buddy-systeem waarin medewerkers elkaar ondersteunen, en een mentor op de werkvloer die kennis en ervaring deelt. Als een organisatie nog geen ervaring hier mee heeft, kunnen zij leren van organisaties die al succesvol inzetten op samenwerking tussen generaties (zie kader 1), bij voorkeur binnen de eigen sector.

Kader 1: Voorbeelden en inspiratie

[MKB preventietool stappenplan](#)

[Gezond en veilig werken begint met een RI&E](#)

[Overzicht praktijkvoorbeelden Duurzame Inzetbaarheid](#)

[SER: Duurzame inzetbaarheid: zo realiseer je het](#)

[Buddysysteem: Voor nieuwe medewerkers in de thuiszorg](#)

4. Werk en mantelzorg

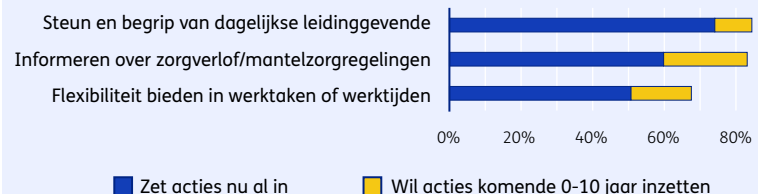
Steeds meer werkenden combineren hun baan met mantelzorg. In 2024 vervullen naar verwachting 2,1 miljoen werkenden mantelzorgtaken (Vos, 2021). Deze combinatie kan langdurig zijn en brengt extra stress met zich mee, naast beperkte herstelmogelijkheden en emotionele belasting in de privésituatie.

Ongeveer een kwart van de werkgevers (24%) verwacht dat werk-mantelzorgcombinaties de werkdruk en werkstress gaan verhogen in hun organisaties. Grote bedrijven noemen deze ontwikkeling twee keer zo vaak als kleinere bedrijven.

Welke acties zetten werkgevers in of willen zij inzetten?

De meest genoemde acties door werkgevers zijn het bieden van steun en begrip vanuit de direct leidinggevende (84%) en het goed informeren van medewerkers over zorgverlof en andere mantelzorgregelingen (83%). Ook het bieden van flexibiliteit in werktaken of werktijden (67%) wordt gezien als actie om de druk op werkende mantelzorgers te verlichten. Bij de drie genoemde acties geven experts een aantal aandachtspunten aan bedrijven mee.

Percentage werkgevers dat handelingsoptie inzet of wil inzetten om werkdruk/werkstress als gevolg van combinatie werk en mantelzorg te verminderen



1. Creëer ruimte en vertrouwen op de werkvloer

Werkgevers en leidinggevenden kunnen actief uitdragen dat mantelzorg en een gezonde werk-privébalans bespreekbaar zijn. Elke mantelzorgsituatie is anders. Daarom is maatwerk essentieel. Het in gesprek gaan met medewerkers en het bieden van flexibiliteit en de juiste ondersteuning zijn daarbij belangrijk. Denk bijvoorbeeld aan het inschakelen van een mantelzorgcoach of het toepassen van de wetenschappelijk onderbouwde ondersteuningsaanpak Participatieve Aanpak (zie kader 2). Deze aanpak ondersteunt mantelzorgers vanuit de werkplek in het vinden van een goede balans tussen mantelzorg, werk en privéleven. De leidinggevende van de mantelzorger denkt ook mee en biedt ondersteuning.

2. Informeer helder over zorgverlof en mantelzorgregelingen

Veel medewerkers combineren werk met mantelzorg. In Nederland bestaan diverse verlofregelingen die dit mogelijk maken – zowel betaald als onbetaald. Daarnaast bieden sommige cao's en arbeidsvoorwaarden extra ondersteuning. Toch blijkt in de praktijk dat medewerkers deze regelingen vaak lastig kunnen vinden of toepassen. De werkgever kan dit verbeteren door te zorgen dat informatie over zorgverlof en mantelzorgregelingen overzichtelijk en toegankelijk is. Hierbij valt te denken een duidelijke pagina op het intranet, een flyer bij HR of een gesprek met de leidinggevende.

3. Biedt flexibiliteit voor mantelzorgers

Niet elke medewerker met mantelzorgtaken heeft behoefte aan verlof. Soms is flexibiliteit in werktijden en taken al voldoende om zorgtaken beter te combineren met werk. Dit vraagt om maatwerk: ga in gesprek met de medewerker om samen te bekijken of werktaken tijdelijk anders kunnen worden ingevuld, (deels) overgenomen door collega's, of dat werktijden flexibeler kunnen worden ingericht. Ondersteunende tools zijn beschikbaar om dit gesprek te voeren, zoals de Participatieve Aanpak (zie kader 2). Deze aanpak biedt praktische handvatten om maatwerk te leveren en medewerkers te ondersteunen in het vinden van balans tussen werk en zorg.

Kader 2: Voorbeelden en inspiratie

[Handleiding en Toolkit De Participatieve Aanpak](#)
[Branchetaanpak mantelzorg](#)
[Platform MantelzorgWerkt voor leidinggevenden](#)



Referenties

Van Dam LMC, Pleijers AJSF, Hulsegge G, van den Heuvel SG. (2025). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2024. Resultaten in vogelvlucht. CBS & TNO, Den Haag & Leiden.

Vos E, Proper K, Hilderink H, van der Beek A, de Bruin S. (2021). Werkende mantelzorgers van ouderen – Verkenning van hun toekomst en ondersteuningsbehoeften. RIVM, Bilthoven.

RIVM & TNO (2024). De impact van maatschappelijke ontwikkelingen op de psychosociale arbeidsbelasting van werkenden. DOI 10.21945/RIVM-2024-0020.

RIVM & TNO (2025). Technologieradar Gezond en Veilig Werken Technologieradar Gezond en Veilig Werken. DOI 10.21945/RIVM-0170.

Thielecke J, Couzy P, Hulsegge G. (2024). Werkgevers Enquête Arbeid 2024 Resultaten in vogelvlucht. TNO, Leiden.

TNO (2025). Factsheet week van de werkstress 2025. TNO, Leiden. <https://monitorarbeid.tno.nl/publicaties/factsheet-week-van-de-werkstress-2025/>

Trimbos-instituut (2024). Een organisatiebrede aanpak van mentale gezondheid op het werk. Trimbos-instituut, Utrecht. <https://www.trimbos.nl/wp-content/uploads/2024/02/AF2115-Leidraad-Een-organisatiebrede-aanpak-van-mentale-gezondheid-op-het-werk.pdf>



Deze brochure is opgesteld door het RIVM en TNO, op basis van onderzoek binnen het programma Toekomstverkenning Gezond en Veilig Werken, met financiering van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

De inhoud van deze brochure vormt een thematische selectie en heeft als doel werkgevers praktische handvatten te bieden voor handelingsopties rondom vier belangrijke ontwikkelingen die een negatieve invloed kunnen hebben op werkstress en werkdruk: stijgende personeelstekorten, technologische vernieuwingen zoals AI, vergrijzing van het personeelsbestand en de toename van mantelzorgtaken onder werkenden.

Auteurs

Maaïke van der Noordt (RIVM)

Sandra van Oostrom (RIVM)

Marieke Soeter (TNO)

Karen Oude Hengel (TNO)

Met dank aan de onderzoekers van TNO en RIVM voor hun bijdrage op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting en mentale gezondheid van werkenden. Ook gaat onze dank uit naar Annemarie Koks en Fleur Clemens van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voor hun betrokkenheid en inhoudelijke ondersteuning.

