



> Retouradres Postbus 20011 2500 EA Den Haag

Aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal
Postbus 20018
2500 EA Den Haag

Ministerie van BZK
Turfmarkt 147
2511 DP Den Haag
Postbus 20011
2500 EA Den Haag
Nederland
www.rijksoverheid.nl

Onze referentie
2026-0000465995

Bijlage(n)
0

Datum 24 september 2026
Betreft Motie Ceulemans Plan van aanpak Verzuim

Een slagvaardige overheid kan niet zonder een efficiënte bedrijfsvoering. Het is belangrijk dat medewerkers gezond en gemotiveerd aan de slag kunnen en blijven. In deze brief ga ik in op de uitvoering van de motie Ceulemans (JA21) die vraagt om het verzuim binnen de rijksoverheid structureel terug te dringen¹. U wordt in deze brief geïnformeerd over mijn visie op verzuim en breder op duurzame inzetbaarheid. Deze visie biedt het kader voor de aanpak van verzuim waar departementen aan werken.

Trends en ontwikkelingen

Het is belangrijk dat medewerkers gezond blijven. Het verzuimpercentage binnen de sector Rijk was in 2025 6,8%. Dat ligt hoger dan het gemiddeld verzuim bij grote bedrijven (6,3%) en lager dan het verzuim bij gemeenten bijvoorbeeld (7,1%). Uw Kamer is over deze en andere ontwikkelingen in de bedrijfsvoering geïnformeerd in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2025².

Veruit de meeste werknemers verzuimen als gevolg van griep, verkoudheid of fysieke blessures. Bij dit medisch verzuim is het zaak snel de juiste interventies in te zetten als verzuim langdurig lijkt te worden. Het deel van het verzuim dat niet-medisch en (deels) werk gerelateerd is, wil ik structureel terugdringen door het voorkómen van arbeidsrisico's (preventie) en meer aandacht te besteden aan vitaliteit.

Ongeveer 15% van de medewerkers bij het Rijk geeft aan dat het laatste verzuim (deels) werk gerelateerd was. Dan gaat het doorgaans om psychosociale arbeidsbelasting (PSA); werkdruk, emotioneel belastend werk, conflicten, ongewenst gedrag, de kwaliteit van werk. Dit verzuim structureel verlagen is een opgave voor de hele organisatie en vraagt om een integrale benadering gericht op vitaliteit, preventie en verzuimbegeleiding.

Visie

Ik zie duurzame inzetbaarheid van medewerkers als een voorwaarde voor goede publieke dienstverlening en een slagvaardige overheid. De vergrijzing, krapte op de arbeidsmarkt, bezuinigingen en complexiteit van maatschappelijke opgaven maken dit urgent. Duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers nu en in de toekomst gezond, vitaal, gemotiveerd aan het werk zijn. Daarbij staat de medewerker centraal als eigenaar van de eigen loopbaan en gezondheid, terwijl de organisatie de juiste

¹ Kamerstuk 2025/26, 26448 nr. 889

² Kamerstuk 2025/26, 31490 nr. 396

voorwaarden schept. Duurzame inzetbaarheid zie ik niet als een tijdelijk HR-programma, maar als een structurele bestuurlijke opgave als onderdeel van goed werkgeverschap.

Datum

Onze referentie
2026-0000465995

De opgave vergt een aanpak op drie samenhangende pijlers: vitaliteit, preventie en effectieve verzuimbegeleiding. Vitaliteit richt zich op fysieke, sociale en mentale gezondheid met als doel het werk goed en gemotiveerd te blijven doen. Preventie gaat over het vroegtijdig herkennen en beheersen van arbeidsrisico's zoals werkdruk, stress, psychosociale arbeidsbelasting en ongezonde werkomstandigheden. Dit moet nadrukkelijker onderwerp van het dagelijkse gesprek zijn tussen medewerker en leidinggevende en binnen teams. Als uitval tóch optreedt, moeten een persoonlijke aanpak en duurzame terugkeer centraal staan. Het Eigen Regie-model vormt de basis voor duurzame inzetbaarheid, met duidelijke verantwoordelijkheden voor medewerker en leidinggevende, snelle toegang tot deskundige ondersteuning, aandacht en passende nazorg.

Leidinggevendens spelen een sleutelrol bij het realiseren van verzuimbeheering. De organisatie ondersteunt hierbij actief door het creëren van een open gesprekscultuur en door zo nodig specialisten op het gebied van verzuim of inzetbaarheid beschikbaar te stellen. De arbo-dienstverlening wordt ingericht rond de drie pijlers en moet snel, laagdrempelig, efficiënt en zo min mogelijk bureaucratisch zijn. De dienstverlening wordt vastgelegd in afspraken met duidelijke prestatie-indicatoren en kwaliteitseisen. Bestuurders sturen op verzuim en zijn eindverantwoordelijk. Elk departement heeft een vitaliteitsplan en werkt aan preventie via actuele RI&E's. Duurzame inzetbaarheid moet uiteindelijk zijn verankerd in de planning- en control cyclus en leiderschapsprogramma's.

Zoals de motie verzoekt, ben ik in overleg gegaan met medeoverheden over de aanpak van verzuim. Gemeenten, provincies en waterschappen hebben krachten gebundeld en ontsluiten gezamenlijk data en goede voorbeelden. De VNG speelt hier een leidende rol. Ook voor de sector Rijk is het belangrijk dat departementen intensiever samenwerken, data benutten en van elkaar leren.

In grote lijnen richt de aanpak van het Rijk zich in 2027 op snelle en effectieve arbodienstverlening, meer re-integratieplekken, organisatiebrede aandacht voor sociale veiligheid en de kwaliteit van werk, meer samen optrekken en het verleggen van de focus naar preventie. Daarnaast gaan we rollen en verantwoordelijkheden beter communiceren; de organisatie faciliteert, de leidinggevende heeft de regie en de medewerker draagt zorg voor de eigen inzetbaarheid. U wordt via de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk van mei 2027 nader geïnformeerd.

De staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,

Eric van der Burg