HANDREIKING | November 2026

SER

Handreiking arbomaatregelen

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)



SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

HANDREIKING | November 2026

Handreiking psychosociale arbeidsbelasting (PSA)

NOVEMBER 2026

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Sociaal-Economische Raad

De Sociaal-Economische Raad (SER) adviseert het kabinet en het parlement over de hoofdlijnen van het te voeren sociaal en economisch beleid en over belangrijke wetgeving op sociaal-economisch terrein. Ook is de SER betrokken bij de uitvoering van enkele wetten.

De SER is in 1950 bij wet ingesteld. Zitting in de SER hebben vertegenwoordigers van ondernemers en van werknemers, en kroonleden (onafhankelijke deskundigen). De raad is een onafhankelijk orgaan dat door het gezamenlijke Nederlandse bedrijfsleven wordt gefinancierd. De SER wordt bij de uitvoering van zijn functies bijgestaan door een aantal vaste en tijdelijke commissies. Enkele vaste commissies zijn onder bepaalde voorwaarden ook zelfstandig werkzaam.

Actuele informatie over de samenstelling en de werkzaamheden van de SER en zijn commissies, persberichten en het laatste nieuws zijn te vinden op de website van de SER. Ook alle adviezen die sinds 1950 zijn verschenen, zijn daar te vinden. Adviezen van de laatste jaren zijn ook in gedrukte vorm verkrijgbaar.

Wekelijks verschijnen nieuwe artikelen van het online magazine *Zicht op* ... op de SER-website. Daarin vindt u nieuws en achtergrondinformatie over de SER, de overlegeconomie en belangrijke sociaal-economische ontwikkelingen. U kunt zich via de website ook gratis abonneren op de papieren versie van dit magazine, die vier keer per jaar verschijnt.

Sociaal-Economische Raad
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag
T 070 3499 525
E communicatie@ser.nl
www.ser.nl

©2026, Sociaal-Economische Raad
Alle rechten voorbehouden.
Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding.

Inhoudsopgave

1 Inleiding 7
1.1 Doel van de handreiking 7
1.2 Leeswijzer 7
1.3 Wat is psychosociale arbeidsbelasting 7
1.4 Werkdruk 10
1.5 Ongewenst gedrag 11
1.5.1 Discriminatie 11
1.5.2 Seksuele intimidatie 12
1.5.3 Pesten 12
1.5.4 Agressie en geweld 12
1.6 Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen 12
1.6.1 Toenemende aandacht voor ongewenst gedrag en sociale veiligheid 13
1.6.2 Hybride werken 13
1.6.3 Digitale werkbelasting 14
1.6.4 Algoritmisch management 14

2 Omvang van PSA in Nederland 17
2.1 Omvang van werkdruk 19
2.2 Omvang van ongewenst gedrag 20

3 Kaders voor een integraal PSA-beleid 23
3.1 Wettelijk kader 23
3.1.1 Arbeidsomstandighedenwet 24
3.1.2 Arbeidsomstandighedenbesluit 24
3.2 Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en plan van aanpak 25
3.3 Arbeidshygiënische strategie 26
3.4 Continu verbeteren 27

4 Een praktische integrale aanpak van PSA 29
4.1 Stappenplan voor brancheorganisaties 29
4.2 Stappenplan voor organisaties 33
4.3 Soorten oplossingen 39
4.4 Format voor oplossingen 39

5 Risico-specifieke oplossingen 41
5.1 Oplossingen voor werkdruk 41
5.2 Oplossingen voor ongewenst gedrag 46
5.2.1 Intern ongewenst gedrag 47
5.2.2 Extern ongewenst gedrag 51

Bijlagen 53
1 Referenties 55
2 Wet- en regelgeving PSA 57

Handreiking

1 Inleiding

Het Arboplatform van de Sociaal-Economische Raad (SER) is het centrale informatiepunt van sociale partners over gezond en veilig werken. Het Arboplatform biedt advies, kennisuitwisseling en inspirerende voorbeelden aan werkgevers, werknemers en arbodeskundigen. Het doel is samenwerken aan goede werkomstandigheden. De SER heeft veel adviezen en publicaties uitgebracht op het terrein van de arbeidsomstandigheden. De handreikingen van het SER Arboplatform bieden adviezen en praktische toepassingen over diverse arbo-onderwerpen.

1.1 Doel van de handreiking

Deze handreiking psychosociale arbeidsbelasting (PSA) heeft als doel brancheorganisaties, werkgevers, werknemers en arbokerndeskundigen te ondersteunen bij het herkennen, beoordelen en aanpakken van PSA. Deze handreiking maakt onderdeel uit van een bredere reeks handreikingen op het Arboplatform van de SER.

1.2 Leeswijzer

Het grootste deel van deze handreiking is voor alle gebruikers (brancheorganisaties, werkgevers, werknemers en arbokerndeskundigen) relevant. In de inleiding wordt beschreven wat PSA is en wat erover in de arbowetgeving staat. Daarnaast worden een aantal recente maatschappelijke en technologische ontwikkelingen genoemd die van invloed zijn op het voorkomen van PSA. Hoofdstuk 2 geeft actuele cijfers over de omvang van PSA in Nederland, hoofdstuk 3 beschrijft de juridische en arbo-technische kaders die relevant zijn als je met PSA aan de slag gaat.

In hoofdstuk 4 worden twee praktische stappenplannen beschreven. Het stappenplan in paragraaf 4.1 is gericht op gebruikers die een arbocatalogus gaan maken of updaten, zoals brancheorganisaties of arbokerndeskundigen. Paragraaf 4.2 is gericht op grote en kleine organisaties die zelf aan de slag willen gaan met PSA. Werkgevers, werk-nemers en arbokerndeskundigen kunnen met dit stappenplan concrete stappen zetten in de aanpak van PSA.

1.3 Wat is psychosociale arbeidsbelasting

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) is een verzamelbegrip voor arbeidsgerelateerde factoren die invloed kunnen hebben op het welzijn en de gezondheid van werk-

nemers. Denk hier bijvoorbeeld aan een hoge werkdruk, ongewenst gedrag of een ingrijpende gebeurtenis tijdens het werk. Wanneer een werknemer gezondheidsklachten heeft als gevolg van deze factoren of wanneer de klachten onvoldoende worden herkend, kunnen deze leiden tot bijvoorbeeld werkstress of burn-out(klachten). Dit kan vervolgens leiden tot verzuim en/of verminderde inzetbaarheid. PSA heeft niet alleen invloed op de mentale gezondheid van werknemers, maar kan ook fysieke klachten veroorzaken en de productiviteit en veiligheid op de werkvloer negatief beïnvloeden.

Onderzoek laat zien dat werkdruk en ongewenst gedrag elkaar wederzijds kunnen beïnvloeden. Hoge werkdruk kan van invloed zijn op de omgangsvormen binnen een organisatie, terwijl ongewenst gedrag ook kan bijdragen aan de ervaren werkdruk. Dit betekent echter niet dat het ene risico automatisch de oorzaak is van het andere. Werkdruk en ongewenst gedrag zijn afzonderlijke PSA-risico's die elk een eigen beoordeling en aanpak vereisen.

Persoonlijke omstandigheden spelen een belangrijke rol in de mate waarin werknemers psychosociale belasting ervaren. Denk hierbij aan de werk en privébalans, mantelzorg of financiële zorgen. Hoewel persoonlijke omstandigheden een rol kunnen spelen bij PSA, vallen deze omstandigheden buiten de verantwoordelijkheid en invloedsfeer van de werkgever.

PSA in de Arbeidsomstandighedenwet

In artikel 1 van de arbeidsomstandighedenwet wordt psychosociale arbeidsbelasting gedefinieerd als: de blootstelling aan factoren in de arbeidssituatie die stress teweegbrengen, waaronder in ieder geval:

- Agressie of geweld;
- Direct of indirect onderscheid,
- Pesten;
- Seksuele intimidatie[1];
- Werkdruk.

Doordat de wet expliciet vijf werkstressoren noemt is het daarmee specifieker dan definities die in de wetenschap of vakliteratuur worden gehanteerd, al laat de definitie ook ruimte voor andere factoren van stress.

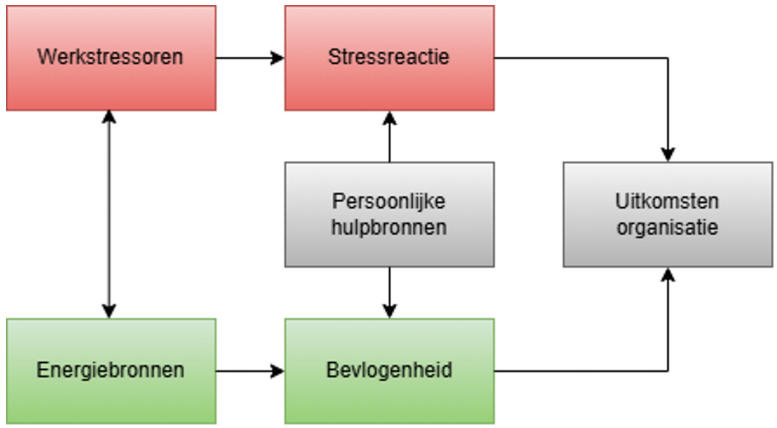
1 Hiermee wordt discriminatie bedoeld. Zie ook paragraaf .

In de Arbeidsomstandighedenwet staat dat werkgevers verplicht zijn om beleid te voeren waarbij PSA wordt voorkomen of zoveel mogelijk wordt beperkt. Dit kunnen ze doen door een integraal beleid te voeren en maatregelen te nemen om structureel de werkdruk te beheersen en de sociale veiligheid op het werk te vergroten. Dit bevordert de gezondheid en het welzijn van werknemers, maar ook de continuïteit en duurzame prestaties van de organisatie.

Een model voor psychosociale arbeidsbelasting

Het Werkstressoren-Energiebronnen (WEB) model[2] beschrijft PSA als de balans tussen werkstressoren en werkgerelateerde energiebronnen, en legt de relatie met de uitkomsten van de organisatie (figuur 1.1).

Figuur 1.1 **Werkstressoren-Energiebronnen (WEB) model**



Bron: (Bakker et al., 2023).

Werkstressoren zoals hoge taakeisen, tijdsdruk, pesten of discriminatie kunnen leiden tot stress en uiteindelijk tot negatieve organisatie-uitkomsten zoals verzuim, personeelsverloop en verminderde prestaties.

Daartegenover staan energiebronnen. Werkgerelateerde energiebronnen dragen bij aan bevlogenheid, motivatie en werkplezier. Denk hierbij aan sociale steun van collega's, autonomie en leer- en ontwikkelmogelijkheden. Zij zorgen voor positieve uitkomsten voor de organisatie en verkleinen de kans dat werkstressoren leiden tot stress.

2 In het Engels staat het model bekend als het Job Demands and Resources (JD-R) theory

Als werkstressoren en energiebronnen in balans zijn, zijn de risico's op PSA klein. Als de balans is verstoord door een teveel aan werkstressoren of een tekort aan werkgerelateerde en persoonlijke energiebronnen, vergroot dit het risico op stress, uitval en andere negatieve gezondheids- en organisatie-effecten. In dat geval is het belangrijk de balans te herstellen door het nemen van passende maatregelen.

Er zijn grote individuele verschillen tussen medewerkers die mede bepalen of werkstressoren leiden tot stress. Persoonlijke hulpbronnen, zoals veerkracht, probleemoplossend vermogen, het hebben van reële verwachtingen en positieve persoonlijkheidsfactoren (enthousiast, actief, positief), helpen werknemers bij het omgaan met stressvolle of onzekere situaties. Daarnaast dragen deze persoonlijke hulpbronnen bij aan bevlogenheid en positieve organisatie-uitkomsten, zoals betere prestaties en grotere mate van betrokkenheid bij de organisatie. Door deze persoonlijke hulpbronnen leidt een bepaalde werkdruk of situatie met ongewenst gedrag bij de ene persoon wel en bij de ander niet tot problemen met stress.

1.4 Werkdruk

Werkdruk is de balans tussen eisen die het werk stelt en de tijd, energie, middelen en ondersteuning die een werknemer ter beschikking heeft. Kortdurende hoge werkdruk is normaal gesproken geen probleem, maar wanneer die balans langdurig verstoord is, kan werkdruk leiden tot stress. Dit kan gebeuren als er te weinig tijd is om werkzaamheden uit te voeren, te weinig hersteltijd is of wanneer het gewenste resultaat niet haalbaar is. Dit kan leiden tot lichamelijke en psychische klachten, zoals depressie.

Werkdruk komt voor in alle sectoren, bedrijven en functies. Het varieert in aard en omvang en wordt beïnvloed door verschillende factoren. TNO noemt de volgende oorzaken van werkdruk in haar werkdrukmodel (zie ook de werkdrukwegwijzer (TNO, z.d.-a)):

- Organisatie van het werk: onduidelijke of veranderende taken, rolonduidelijkheid, frequente taakonderbrekingen, organisatiecultuur en de stijl van leidinggeven.
- Werkeisen: hoge tijdsdruk, grote hoeveelheid werk, hoge kwaliteitseisen, hoge moeilijkheidsgraad, mate van variatie en emotionele belasting.
- Regelmogelijkheden: beperkte autonomie, beperkte tijdsautonomie, onvoldoende functionele steun van leidinggevenden of collega's en beperkte inspraak in besluitvorming.

Niet alleen hoge werkdruk kan tot problemen leiden, ook een te lage werkdruk kan risico's met zich meebrengen. Wanneer werknemers structureel onvoldoende worden uitgedaagd, weinig taken of tijdsdruk ervaren of hun vaardigheden onvoldoende kunnen benutten, kan onderbelasting ontstaan. Dit kan leiden tot verveling, verminderde motivatie en betrokkenheid, concentratieproblemen en mentale vermoeidheid. Op langere termijn kan dit het werkplezier en zelfvertrouwen verminderen en leiden tot uitval. In een organisatie kan onderbelasting zich uiten in afname van productiviteit, creativiteit en het verliezen van talentvolle werknemers.

1.5 Ongewenst gedrag

Ongewenst gedrag[3] omvat gedrag dat de veiligheid, waardigheid en het welzijn van werknemers aantast. Hieronder vallen discriminatie, seksuele intimidatie, pesten, agressie en geweld. Het gedrag kan afkomstig zijn van collega's of leidinggevenden, maar ook van externen zoals klanten of patiënten. Alle genoemde vormen van ongewenst gedrag kunnen zowel een interne als een externe oorzaak hebben. Ongewenst gedrag kan zowel fysiek op de werkvloer als digitaal voorkomen. Het uitgangspunt bij ongewenst gedrag is hoe het slachtoffer de gedragingen ervaart, niet over hoe de pleger het bedoelt.

1.5.1 Discriminatie

Discriminatie kan leiden tot gevoelens van uitsluiting en tot een onveilige werkomgeving en vormt daarmee een risicofactor voor werkstress en uitval. In de definitie van PSA in de Arbowet wordt niet gesproken van discriminatie, maar van 'direct of indirect onderscheid', om aan te sluiten bij bestaande wetgeving over gelijke behandeling[4]. Een voorbeeld van direct onderscheid is wanneer een leidinggevende een werknemer vanwege zijn afkomst niet laat doorgroeien naar een hogere functie. Bij indirect onderscheid geldt een regel voor iedereen, maar kan deze een bepaalde groep benadelen. Bijvoorbeeld wanneer van alle werknemers wordt verlangd dat zij fulltime werken, waardoor mantelzorgers of werknemers met een chronische ziekte kunnen worden benadeeld.

Direct of indirect onderscheid is in de Arbowet opgenomen, omdat het een negatief effect heeft op de PSA van werknemers. In deze handreiking gebruiken we de gangbaardere term discriminatie.

3 Wordt soms grensoverschrijdende gedrag genoemd.
4 Artikel 1 van de Algemene wet gelijke behandeling

1.5.2 Seksuele intimidatie

De Algemene wet gelijke behandeling definieert seksuele intimidatie als ‘enige vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele connotatie dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van de persoon wordt aangetast, in het bijzonder wanneer een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende situatie wordt gecreëerd’.

Onder intimidatie verstaan we alle handelingen met een bedreigend, vernederend of intimiderend karakter. Als ongewenst gedrag een seksueel component heeft, spreken we van seksuele intimidatie. Seksuele intimidatie varieert van een seksueel geladen werksfeer, seksistische opmerkingen en hinderlijk gedrag, tot aanranding en verkrachting. Seksuele intimidatie op het werk staat voor allerlei vormen van seksueel getinte aandacht die tot uitdrukking komt in verbaal, non-verbaal of lichamelijk gedrag. Seksuele intimidatie kan leiden tot gevoelens van uitsluiting en tot een onveilige werkomgeving en vormt daarmee een risicofactor voor werkstress en uitval.

1.5.3 Pesten

Pesten op de werkvloer is ‘herhaald, ongewenst en negatief gedrag waartegen iemand zich niet kan verdedigen’. Het kan gaan om kleinerende opmerkingen, openlijke kritiek, flauwe grappen, roddelen, buitensluiten, bedreigingen of fysiek geweld. Pesten is een vorm van intimidatie die tot gevolg heeft dat een persoon of een groep personen wordt gekwetst of vernederd. Pesten kan leiden tot een onveilige werkomgeving en vormt een risicofactor voor werkstress en uitval.

1.5.4 Agressie en geweld

Van agressie en geweld is sprake wanneer een werknemer verbaal of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen. Dit gedrag kan afkomstig zijn van collega’s en leidinggevenden, maar ook van derden zoals klanten, passagiers of patiënten. Met name in sectoren met veel publiekscontact is er een verhoogd risico. Bijvoorbeeld bij omgang met personen met psychische problemen, onder invloed van alcohol of drugs of in situaties van afhankelijkheid, waarin bijvoorbeeld de cliënt iets nodig heeft van de dienstverlener. Agressie en geweld kunnen leiden tot een onveilige werkomgeving en vormen daarmee een risicofactor voor werkstress en uitval.

1.6 Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen

De afgelopen jaren zijn er meerdere belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen geweest die van invloed zijn op PSA in Nederland. Denk hierbij aan de toename in

aandacht voor ongewenst gedrag en sociale veiligheid, de opkomst van hybride werken, de digitalisering van werkomgevingen en de opkomst van algoritmisch management.

1.6.1 Toenemende aandacht voor ongewenst gedrag en sociale veiligheid

De SER definieert sociale veiligheid als een aspect van een werkklimaat waarin mensen zichzelf kunnen zijn, zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen – ongeacht hun functie, achtergrond of persoonlijke kenmerken. Een sociaal veilige werkomgeving wordt gekenmerkt door gelijkwaardigheid en wederzijds respect. Er is geen ruimte voor discriminatie of (seksueel) grensoverschrijdend gedrag, non-verbaal en verbaal. En als dat gedrag wel plaatsvindt, dan moeten mensen erop kunnen vertrouwen dat hun werkgever daartegen optreedt.

Sociale veiligheid heeft de afgelopen 10 jaar steeds meer maatschappelijke en organisatorische aandacht gekregen. Mede door de #MeToo-beweging en de publieke aandacht voor misstanden in de media is niet alleen het bewustzijn over seksueel grensoverschrijdend gedrag, machtsmisbruik sterk toegenomen, maar ook de noodzaak van een veilige meld- en aanspreekcultuur. Daarnaast worden seksuele intimidatie, discriminatie, pesten, agressie en geweld steeds meer erkend als risico's die de veiligheid en gezondheid op de werkvloer kunnen aantasten. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot meer aandacht voor sociale veiligheid en tot meer kennis over de oorzaken, gevolgen en preventie van ongewenst gedrag.

1.6.2 Hybride werken

Hybride werken, waarbij werknemers plaats- en tijdonafhankelijk werken, heeft sinds de coronapandemie een sterke vlucht genomen. Hoewel inmiddels weer vaker op kantoor wordt gewerkt dan tijdens de pandemie, is het de verwachting dat hybride werken een blijvende werkvorm is die zich de komende jaren verder zal ontwikkelen. Hybride werken kan zowel positieve als negatieve gevolgen hebben voor PSA. De flexibiliteit van het hybride werken kan bijvoorbeeld bijdragen aan meer regelmogelijkheden en kan de drempel van re-integreren verlagen. Aan de andere kant kan de scheiding tussen werktijd en privétijd onduidelijker worden en kunnen werknemers het gevoel hebben altijd bereikbaar te moeten zijn. Dit kan leiden tot hogere werkdruk. De gevolgen kunnen verschillen tussen werknemers en zijn afhankelijk van de aard van het werk, de privésituatie, behoefte aan begeleiding en de loopbaanfase.

In maart 2022 heeft de SER het advies Hybride werken uitgegeven (Sociaal-Economische Raad, 2022). Hierin staan de specifieke gevolgen en aandachtspunten

van hybride werken beschreven op het gebied van de gezondheid en het welzijn van medewerkers, werktevredenheid en de inrichting en organisatie van arbeid.

1.6.3 Digitale werkbelasting

Digitale werkbelasting is de werkbelasting die ontstaat door het gebruik van digitale technologie tijdens het werk. Het is geen afzonderlijk arbeidsrisico in de Arbowet, maar kan bijdragen aan een toename in werkdruk, door bijvoorbeeld informatieovervloed, frequente onderbrekingen van het werk of door veranderingen die invloed hebben op het werkplezier.
Digitale innovaties hebben voordelen: in 2025 gaf 50 procent aan dat het werk hierdoor makkelijker is geworden en 48 procent dat zij meer informatie kunnen verwerken (TNO & Centraal Bureau voor de Statistiek, 2026). Tegelijkertijd ervoer bijna een kwart van de werknemers (24,5 procent) informatieovervloed. Bij het beheersen van werkdruk is het daarom belangrijk ook aandacht te besteden aan de wijze waarop digitale technologie het werk beïnvloedt. Op Europees niveau wordt gewerkt aan nieuwe wetgeving op dit thema die naar verwachting eind 2026 klaar is[5].

1.6.4 Algoritmisch management

Door de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering van het werk zijn steeds meer data beschikbaar over hoe werknemers hun werk verrichten. Wanneer deze gegevens worden gebruikt voor het controleren, beoordelen of aansturen van werknemers, wordt er gesproken van algoritmisch management: managementtaken worden daarbij geheel of gedeeltelijk uitgevoerd door geautomatiseerde systemen (TNO & Rathenau Instituut, 2024). Eurofound (2026) onderscheidt drie verschillende vormen van algoritmisch management: automatische allocatie van taken, automatische roosterplanning, en monitoring van prestaties.

Algoritmisch management is geen zelfstandig PSA-risico, maar de manier waarop het wordt ingezet kan invloed hebben op PSA. Uit een verkenning van TNO en het Rathenau Instituut blijkt dat algoritmisch management kansen biedt, bijvoorbeeld doordat werkprocessen efficiënter kunnen worden uitgevoerd en taken beter kunnen worden verdeeld over teamleden. Algoritmisch management kan echter ook negatieve gevolgen hebben voor PSA. De publicatie van Eurofound koppelt algoritmisch management aan het JD-R model uit paragraaf 1.3 en laat zien dat job demands hoger worden en het op job resources zowel positieve als negatieve effecten kan hebben.

5 https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/rights-work/quality-jobs-companies-and-workers-europe_en

Door ontwikkelingen op het gebied van onder andere kunstmatige intelligentie zal algoritmisch management naar verwachting de komende jaren verder worden ontwikkeld en toegepast (TNO & Rathenau Instituut, 2024). Naar verwachting zal ook steeds meer bekend worden over de gevolgen van algoritmisch management voor werknemers en PSA.

2 Omvang van PSA in Nederland

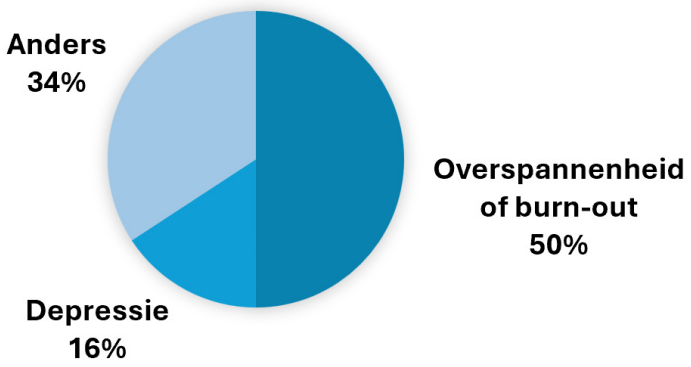
TNO en het CBS doen jaarlijks onderzoek naar de omvang en ontwikkeling van PSA in Nederland. De verzamelde data zijn vooral afkomstig uit vragenlijstonderzoeken. Tabel 2.1 geeft een overzicht van de belangrijkste onderzoeken.

Tabel 2.1 **Bronnen en meetinstrumenten waarin cijfers over PSA worden gepubliceerd.**

Naam	Uitgever/ beheerder	Type bron	Frequentie	Steekproef/ databron	Onderwerpen
NEA (Nationale Enquête Arbeidsomstandig-heden)	TNO/ CBS	Enquête werknemers	Jaarlijks sinds 2005, recentste 2025	Circa 30.000 werknemers in loondienst	Kwaliteit van arbeid, gezondheid, PSA en duurzame inzetbaarheid
WEA (Werkgevers Enquête Arbeid)	TNO/ CBS	Enquête werkgevers	Tweejaarlijks sinds 2008, recentste 2024	Circa 5.000 bedrijven en instellingen	Arbeidsomstandigheden, arbobeleid, PSA-beleid, arbeidsverhoudingen
ZEA (Zelfstandigen Enquête Arbeid)	TNO/ CBS	Enquête zelfstandigen	Tweejaarlijks sinds 2015, recentste 2025	Circa 5.500 zelfstandigen	Kwaliteit van arbeid, gezondheid en duurzame inzetbaarheid
Arbobalans	TNO	Syntheserapport	Tweejaarlijks sinds 2002, recentste 2024	Gebaseerd op NEA, WEA, ZEA, CBS en andere bronnen	Arbeidsomstandigheden, PSA, gezondheid, verzuim, beroepsziekten en duurzame inzetbaarheid

PSA vormt een belangrijk arbeidsrisico in Nederland, omdat het een grote impact heeft op de gezondheid van werknemers en organisaties. Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (TNO & Centraal Bureau voor de Statistiek, 2026) blijkt dat de meest gerapporteerde beroepsziekten door werknemers overspannenheid of burn-out (1,9 procent van alle werknemers) en depressie (0,6 procent) zijn. Depressie is een medische aandoening die als beroepsziekte kan worden aangemerkt wanneer de bedrijfsarts vaststelt dat deze het gevolg is van een belasting die in overwegende mate in arbeid of arbeidsomstandigheden heeft plaatsgevonden. Het totaal aantal werknemers met een beroepsziekte is 3,8 procent. Meest gerapporteerde beroepsziekten Figuur 2.1 laat zien dat overspannenheid, burn-out en depressie ongeveer 66 procent van de gerapporteerde beroepsziekten uitmaken.

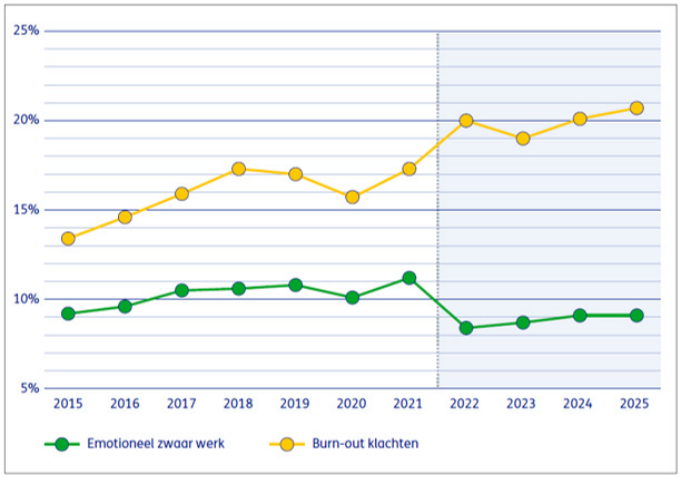
Figuur 2.1 Meest gerapporteerde beroepsziekten



Bron: TNO & Centraal Bureau voor de Statistiek, 2026

In 2025 rapporteerde 21 procent van de deelnemers aan de NEA burn-outklachten. Hierbij gaat het niet om een medische diagnose van een burn-out, maar om werkgerelateerde psychische vermoeidheidsklachten. Ten opzichte van 2015 is er sprake van een aanzienlijke stijging (zie figuur 2.2) (TNO & Centraal Bureau voor de Statistiek, 2026) . In 2022 is de vragenlijst aangepast, waardoor de resultaten voor en vanaf 2022 niet één op één vergelijkbaar zijn.

Figuur 2.2 Trend in emotioneel zwaar werk en burn-outklachten, 2015-2025. Methodologische trendbreuk tussen 2021 en 2022



Bron: TNO & Centraal Bureau voor de Statistiek, 2026

Ook blijkt uit de NEA dat een groot deel van de arbeidsongevallen een verband heeft met psychische belasting: 17,3 procent van de arbeidsongevallen ontstonden door psychosociale overbelasting en bij 20,2 procent van de arbeidsongevallen heeft de werknemer geestelijke schade opgelopen (TNO & Centraal Bureau voor de Statistiek, 2026).

PSA hangt samen met een aanzienlijk deel van het verzuim in Nederland. In 2023 verzuimden werknemers in Nederland in totaal 14,3 miljoen dagen als gevolg van PSA:

- 10,3 miljoen dagen als gevolg van hoge werkdruk;
- 1,5 miljoen dagen als gevolg van emotioneel te zwaar werk;
- 2,4 miljoen dagen als gevolg van ruzie, conflict of ongewenst gedrag.

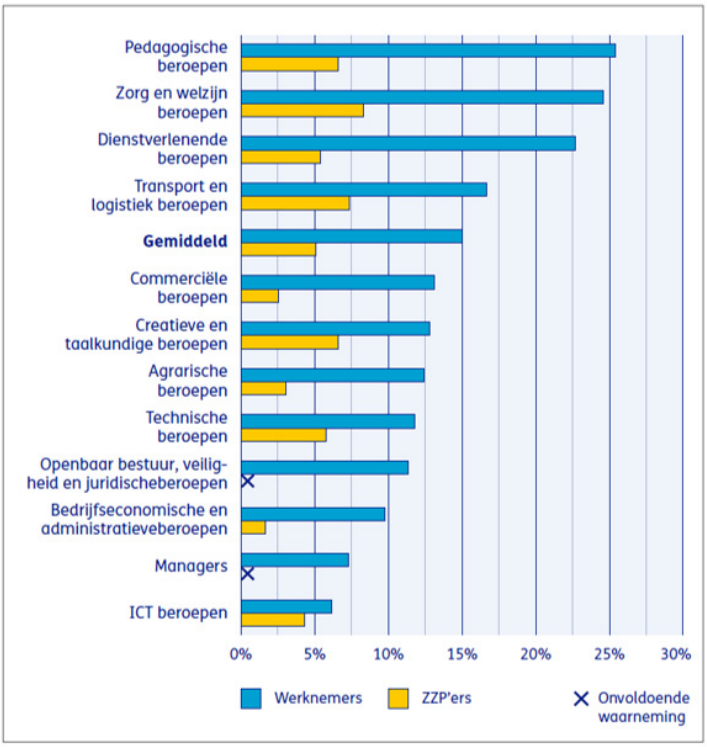
De hiermee samenhangende verzuimkosten bedroegen naar schatting 4,9 miljard euro voor werkgevers. Ook zelfstandig ondernemers hebben te maken met PSA. Zij verzuimden in 2025 gezamenlijk 700.500 dagen als gevolg van PSA (TNO, 2025b).

PSA is daarmee een groot arbeidsrisico voor werkgevers. Volgens de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) 2024 noemt 34,4 procent van de werkgevers een hoge werkdruk als belangrijkste arbeidsrisico binnen de organisatie. Daarnaast worden emotioneel zwaar werk (8,4 procent), ruzies of conflicten (3,8 procent) en grensoverschrijdend gedrag (3,1 procent) veel als arbeidsrisico genoemd.

2.1 Omvang van werkdruk

De belangrijkste door werknemers genoemde oorzaak van werkgerelateerde klachten is een te hoge werkdruk (26,6 procent). Werkdruk is het hoogst in de horeca, het onderwijs en de zorg (TNO & Centraal Bureau voor de Statistiek, 2026).
Uit de NEA blijkt dat 43 procent van de werknemers in 2024 een lage mate van autonomie in het werk ervaart en 31 procent te maken had met hoge taakeisen. Bij 15 procent was er sprake van stressvol werk (in de NEA een combinatie van lage autonomie en hoge taakeisen). Figuur 2.3 toont hoe stressvol werk verdeeld is per branche (TNO, 2025a).

Figuur 2.3 Stressvol werk per beroepsgroep in 2023



Bron: TNO, 2025a

Werkgevers nemen verschillende maatregelen om werkdruk te verminderen. Volgens de WEA biedt 52 procent van de werkgevers medewerkers meer ruimte om hun eigen werkzaamheden te organiseren. Daarnaast geeft 71 procent van de werkgevers aan dat binnen de organisatie gesprekken worden gevoerd over arbeids- en rusttijden (TNO, 2024). Desondanks geeft 37,2 procent van de werknemers aan dat zij het nodig vinden dat hun werkgever (extra) maatregelen neemt tegen werkdruk en werkstress. Hiervan vindt 28,0 procent de huidige maatregelen onvoldoende en geeft 9,2 procent aan dat er nog geen maatregelen zijn genomen (TNO & Centraal Bureau voor de Statistiek, 2026).

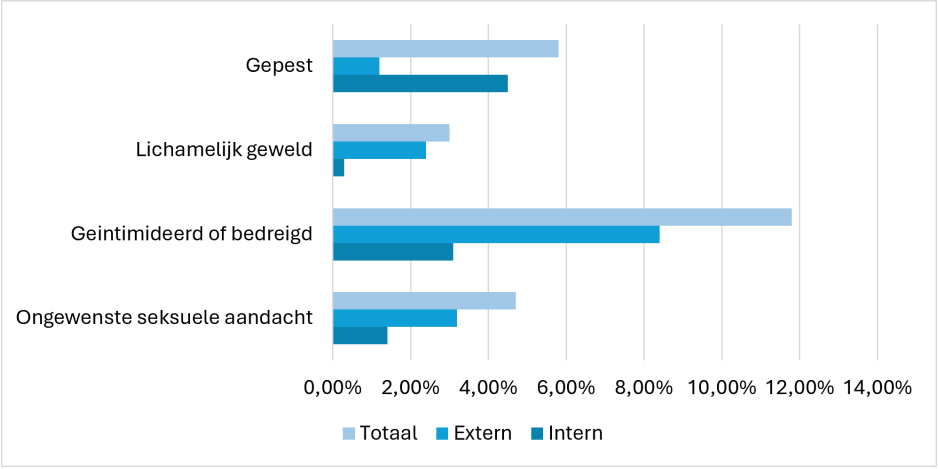
2.2 Omvang van ongewenst gedrag

In 2025 had 17,4 procent van de werknemers in de afgelopen twaalf maanden te maken met één of meer vormen van ongewenst gedrag op het werk, bijvoorbeeld

ongewenste seksuele aandacht, intimidatie, geweld of pesten. Dit kwam vaker voor bij vrouwen (22,4 procent) dan bij mannen (12,5 procent). De sectoren waar werknemers ongewenst gedrag het meest rapporteerden zijn de zorg (30,4 procent) en de horeca (21,0 procent). In de landbouw was dit het laagst (5,6 procent).

Van alle werknemers kreeg 7,4 procent te maken met intern ongewenst gedrag (door collega's of leidinggevenden) en 11,2 procent met extern ongewenst gedrag (door klanten, cliënten, patiënten of andere externen). Figuur 2.4 toont de verdeling van intern en extern ongewenst gedrag (TNO & Centraal Bureau voor de Statistiek, 2026).

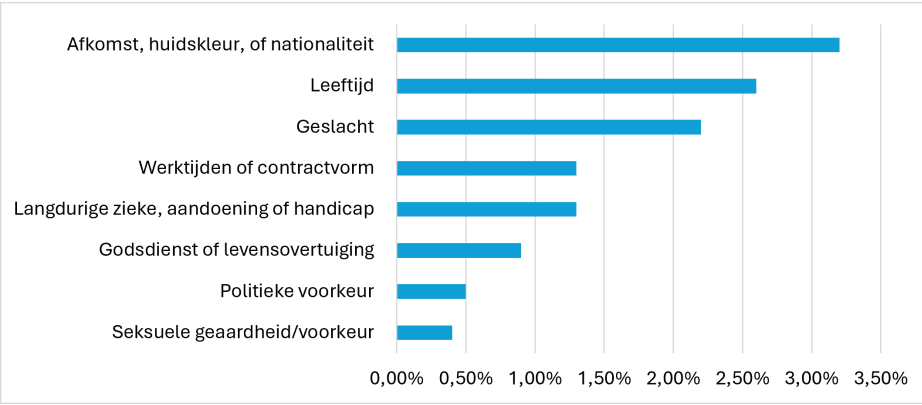
Figuur 2.4 **Vormen van ongewenst gedrag: intern (door collega's en/of leidinggevenden), extern (door klanten, cliënten, patiënten of andere externen) en totaal**



Bron: TNO & Centraal Bureau voor de Statistiek, 2026

Uit de NEA 2025 blijkt dat 11 procent procent van de werknemers zich in één jaar tijd gediscrimineerd heeft gevoeld op het werk. Dit percentage varieert van 5 procent in de landbouw tot 12 procent in de vervoersector. Discriminatie op basis van afkomst, huidskleur of nationaliteit (3,2 procent) komt het meest voor, gevolgd door discriminatie op basis van leeftijd (2,6 procent) en geslacht (2,2 procent). Andere vormen zijn te lezen in figuur 2.5. Omdat werknemers meerdere antwoorden konden kiezen tellen de percentages niet precies op tot 11 procent.

Figuur 2.5 Vormen van discriminatie op de werkvloer.



Bron: TNO & Centraal Bureau voor de Statistiek, 2026

Werknemers hebben behoefte aan aanvullende maatregelen. Zo geeft 11,2 procent van hen aan dat extra maatregelen nodig zijn tegen intimidatie, agressie of geweld door klanten. Daarnaast vindt 8,0 procent dat (aanvullende) maatregelen gewenst zijn tegen intimidatie, agressie of geweld door collega's of leidinggevenden (TNO & Centraal Bureau voor de Statistiek, 2026).

3 Kaders voor een integraal PSA-beleid

Een effectief PSA-beleid vraagt om een integrale aanpak. Dit houdt in dat er geen losse op zichzelf staande maatregelen worden uitgevoerd, maar dat PSA op meerdere organisatieniveaus tegelijk wordt aangepakt en verankerd in een doorlopende cyclus. Dit hoofdstuk behandelt hiervoor de bouwstenen. Het wettelijk kader, de RI&E en het bijbehorende plan van aanpak vormen de basis. Het opstellen en naleven van een goed arbobeleid is een cyclisch proces, de zogeheten arbobeleidscyclus. Hierbij stelt de werkgever via plan, do, check en act het eigen beleid op, legt dit ter instemming voor aan de ondernemingsraad, evalueert deze en blijft deze verbeteren. De arbobeleidscyclus bestaat uit het geheel van inventariseren van de risico's en het vastleggen en uitvoeren van maatregelen, tot het evalueren (en vervolgens bijstellen) van het beleid en de afzonderlijke maatregelen.

3.1 Wettelijk kader

In deze paragraaf worden de hoofdlijnen weergegeven van de relevante wetsartikelen over PSA. Het wettelijke kader is sinds de vorige versie van de handreiking vrijwel ongewijzigd gebleven, maar er zijn wel een paar kleine wijzigingen:

1. Sinds 2017 moeten werknemers de bedrijfsarts kunnen raadplegen over hun eigen gezondheid in relatie tot het werk, zonder dat er al sprake is van verzuim (het open of preventief spreekuur). Deze toegang moet zonder toestemming van de werkgever kunnen plaatsvinden[1].
2. In 2019 is de beleidsregel voor arbocatalogi gewijzigd. De Nederlandse Arbeidsinspectie beoordeelt niet langer marginaal, maar beoordeelt nadrukkelijker of de maatregelen in een arbocatalogus voldoende zijn om de risico's op de werkvloer aan te pakken en te voldoen aan de wet. Werkgevers blijven, ongeacht de aanwezigheid van een arbocatalogus in hun sector, zelf verantwoordelijk voor het voldoen aan de wettelijke voorschriften uit de Arbowet. Dit geldt overigens niet alleen voor PSA maar voor alle arbeidsrisico's.
3. In 2024 is de definitie van PSA redactioneel verbeterd om deze beter leesbaar te maken.[2]

De volgende paragrafen geven een samenvatting van relevante wetsartikelen voor PSA binnen de Arbowetgeving. De volledige wetteksten zijn opgenomen in bijlage 2.

1 Artikel 14 Arbeidsomstandighedenwet
2 Zie Staatscourant 2024, 31601, Wijziging in de definitie van psychosociale arbeidsbelasting

3.1.1 Arbeidsomstandighedenwet

- **Artikel 1**
  Definitie *psychosociale arbeidsbelasting*: de blootstelling aan factoren in de arbeidssituatie die stress teweegbrengen, waaronder in ieder geval:
  a. Agressie of geweld;
  b. Direct of indirect onderscheid;
  c. Pesten;
  d. Seksuele intimidatie;
  e. Werkdruk.
  Definitie *stress:* een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft.

- **Artikel 3 lid 2 – Verplichting tot PSA-beleid**
  De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming. En als dat niet mogelijk is, beperking van psychosociale arbeidsbelasting.

- **Artikel 5 – Risico-inventarisatie en -evaluatie**
  De werkgever moet schriftelijk vastleggen welke risico's de arbeid met zich mee brengt en een plan van aanpak opstellen met maatregelen ter beheersing van die risico's. Omdat PSA een wettelijk erkend arbeidsrisico is, moet PSA in de RI&E worden beoordeeld en opgenomen.

- **Artikel 8 – Voorlichting en onderricht**
  Werknemers moeten doeltreffend worden voorgelicht over risico's en beschermingsmaatregelen.

- **Artikel 18 – Arbeidsgezondheidskundig onderzoek**
  De werkgever stelt de werknemers periodiek in de gelegenheid een onderzoek te ondergaan dat erop is gericht de gezondheidsrisico's van werknemers zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken.

3.1.2 Arbeidsomstandighedenbesluit

- **Artikel 2.15 – Maatregelen ter voorkoming of beperking van psychosociale arbeidsbelasting**
  Lid 1 Wanneer werknemers kunnen worden blootgesteld aan PSA:
  — Moeten PSA-risico's worden beoordeeld binnen de RI&E;
  — Moeten maatregelen worden opgenomen in het plan van aanpak;
  — Moeten deze maatregelen worden uitgevoerd;
  — Moet rekening worden gehouden met de stand van de wetenschap.

Lid 2 Werknemers die risico lopen op blootstelling aan PSA moeten voorlichting en instructie ontvangen over:
— De PSA-risico's;
— De maatregelen die PSA voorkomen of beperken.

3.2 Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en plan van aanpak

Een RI&E vormt de basis voor het arbobeleid van een organisatie. De Arbowet verplicht organisaties sinds 1994 periodiek een RI&E uit te voeren. Werkgevers zijn verplicht om de PSA-risico's die binnen de organisatie kunnen voorkomen in kaart te brengen, te beoordelen en passende maatregelen te treffen.

Werknemers moeten expliciet geraadpleegd worden over hun ervaringen met ongewenste omgangsvormen, bijvoorbeeld door een vragenlijstonderzoek en/of door interviews. Daarnaast kunnen onder meer het geanonimiseerde jaarverslag van de vertrouwenspersoon, gegevens over formele klachten, input van de bedrijfsarts, PAGO/PMO rapportages, relevante medewerkers onderzoeken en evaluaties van eerder genomen maatregelen worden benut als informatiebron voor de RI&E.

Een RI&E vormt de basis voor het arbobeleid van een organisatie en is sinds 1994 verplicht. De RI&E moet actueel zijn. Bij elke wijziging in de organisatie die mogelijk van invloed is op de arbeidsomstandigheden in de organisatie, moet de RI&E worden geactualiseerd.

De Arbowet schrijft voor dat iedere werkgever voor interne ongewenste omgangsvormen (IOG) een inventarisatie van de risico's moet uitvoeren en daarop passende maatregelen moet baseren, als onderdeel van de RI&E. Waar mensen samenwerken, kan IOG voorkomen. Dat betekent dat iedere werkgever IOG als een risico moet aanmerken. De werkgever moet actief en aantoonbaar onderzoeken welke risicofactoren voor IOG aanwezig kunnen zijn, inzicht geven in de gebruikte onderzoeksmethoden en de onderbouwing van de conclusies. Waar nodig neemt de werkgever passende maatregelen en evalueert deze. Een vragenlijst, bijvoorbeeld binnen een medewerkersonderzoek of PAGO, kan deel uitmaken van de inventarisatie en moet alle mogelijk relevante risicofactoren omvatten. Biedt deze onvoldoende inzicht, dan zijn aanvullende methoden nodig, zoals interviews of groepsgesprekken.

Indien een branche een arbocatalogus heeft, kunnen hierin meerdere oplossingen op het gebied van PSA worden opgenomen, die kunnen helpen bij het kiezen en formuleren van de juiste maatregelen.

Organisaties kunnen kiezen uit verschillende RI&E-instrumenten. In de praktijk zijn er drie soorten te onderscheiden:

- Een (door het Steunpunt RI&E erkend) RI&E-instrument van de branche. Dit instrument wordt opgesteld door zowel werkgevers als werknemers in de branche en wordt gezien als standaard in de branche. Hiervoor biedt het steunpunt RI&E ook een stappenplan aan[3]. Het wordt getoetst door één of meer gecertificeerde arbokerndeskundigen en/of een BIG-geregistreerde bedrijfsarts en er is instemming van de betrokken cao-partijen (werkgevers- en werknemersorganisaties) vereist. Branche-RI&E's kunnen gevonden worden via www.rie.nl.
- Een bedrijfseigen RI&E-instrument. Grote of specialistische organisaties ontwikkelen soms een eigen RI&E-instrument dat is afgestemd op de specifieke risico's en werkzaamheden binnen de organisatie.
- Een algemeen RI&E-instrument dat door deskundigen ontwikkeld is. Verschillende aanbieders hebben RI&E-software ontwikkeld die organisaties ondersteunt bij het uitvoeren en beheren van de RI&E. Organisaties kunnen instrumenten gebruiken zoals de Route naar RI&E of de kantoren RI&E (Steunpunt RI&E, z.d.), of commercieel aangeboden instrumenten.

Een werkgever kan de RI&E zelf uitvoeren, met behulp van de preventiemedewerker en/of met ondersteuning van een externe deskundige, zoals een arbodienst, (gecertificeerde) arbodeskundigen of adviesbureau. De OR heeft hierbij instemmingsrecht op de wijze waarop de RI&E wordt uitgevoerd en op het plan van aanpak. Een RI&E wordt getoetst door een gecertificeerde arbokerndeskundige. Voor een PSA-gerelateerde onderdelen is dit een gecertificeerde Arbeids- en Organisatiedeskundige (A&O-deskundige). Een uitzondering op de toetsingsplicht geldt voor bedrijven met maximaal 25 werknemers die gebruikmaken van een erkend branche-RI&E-instrument.

3.3 Arbeidshygiënische strategie

De Arbowet (artikel 3, lid 1) verlangt dat passende maatregelen om de risico's te beheersen in een bepaalde volgorde worden genomen. Dat wordt de arbeidshygiënische strategie genoemd. Dit betekent dat eerst wordt gekeken hoe de oorzaak van het risico kan worden weggenomen of verminderd. Pas wanneer dat redelijkerwijs niet mogelijk is, of onvoldoende bescherming biedt, komen collectieve en individuele maatregelen in beeld. Een stap mag alleen worden overgeslagen als deze redelijkerwijs technisch, uitvoerend of economisch niet haalbaar is. Je mag dus bijvoorbeeld niet direct individuele coaching als maatregel inzetten als de oorzaak eigenlijk

3 https://www.rie.nl/voor-brancheorganisaties/hoe-maak-je-een-branche-rie

bij een structureel personeelstekort ligt. Ook de Nederlandse Arbeidsinspectie beoordeelt of de gekozen maatregelen passend zijn bij het risico en of de arbeidshygiënische strategie daarbij op de juiste wijze is toegepast. In de praktijk is vaak een combinatie van bron-, organisatorische en individuele maatregelen nodig om tot een effectieve aanpak te komen.

Arbeidshygiënische strategie voor PSA met voorbeelden

1. **Bronmaatregelen** – Een werkgever moet proberen de oorzaak van het probleem weg te nemen. Een structureel te hoge werkdruk kan bijvoorbeeld worden aangepakt door meer personeel aan te nemen, het werk anders te organiseren, taken te herverdelen, processen te vereenvoudigen, of regelmogelijkheden van medewerkers te vergroten. Ongewenst gedrag kan bijvoorbeeld worden aangepakt door het werken aan een veilige cultuur, geen alcohol te schenken bij informele activiteiten, of het wegnemen van de oorzaken van klantfrustratie.
2. **Organisatorische maatregelen** – Lukt het niet om de oorzaak volledig weg te nemen, dan neemt de werkgever maatregelen die de hele groep of afdeling beschermen. Bijvoorbeeld door een heldere gedragscode op te stellen, teamtrainingen te organiseren over het creëren van een veilige werksfeer, of over omgaan met werkdruk en stress, communicatie- of feedbacktrainingen aan te bieden, etc.
3. **Individuele maatregelen** – Als collectieve maatregelen nog geen afdoende oplossing bieden, kan de werkgever individuele maatregelen nemen. Voorbeelden zijn coaching-on-the-job en jobcrafting in geval van werkdruk. Andere voorbeelden van individuele maatregelen kunnen zijn mediation en specifieke verbeterafspraken na bijvoorbeeld een conflict door ongewenst gedrag.

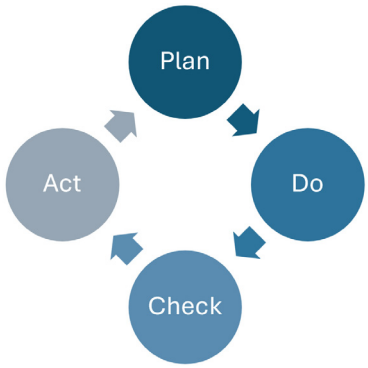
3.4 Continu verbeteren

Het opstellen en uitvoeren van een integraal PSA-beleid is geen eenmalige activiteit, maar een doorlopend proces van plannen, uitvoeren, evalueren en verbeteren. Dit wordt de arbobeleidscyclus genoemd[4].
Om hier invulling aan te geven, kan er worden gewerkt met de Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus, ook wel Deming-cyclus genoemd (figuur 3.1). De Nederlandse Arbeidsinspectie gebruikt de PDCA-cyclus ook als toetsingskader. Op basis van de bevindingen uit de RI&E en eventueel aanvullend PSA-onderzoek, worden passende

4 Arbobeleid, op Arboportaal onder Arbowetgeving en Arboregelgeving

maatregelen vastgesteld (Plan). Vervolgens worden deze maatregelen daadwerkelijk uitgevoerd en geborgd in de organisatie (Do). Periodiek wordt beoordeeld of de maatregelen effectief zijn en of de gestelde doelen worden bereikt, bijvoorbeeld aan de hand van verzuimcijfers, ervaringen van medewerkers, meldingen en evaluaties (Check). Op basis van deze inzichten worden het PSA-beleid en de maatregelen, waar nodig, aangepast en verder ontwikkeld (Act).

Figuur 3.1 **Plan-do-check-act cyclus**



Bron: SER

Continu verbeteren vraagt om regelmatig met elkaar in gesprek te gaan over PSA-risico's en wat er nodig is om deze structureel aan te pakken. Hoe dit wordt georganiseerd, hangt af van de omvang en inrichting van de organisatie. In een klein bedrijf kan dit bijvoorbeeld in een teamoverleg of in een gesprek tussen de werkgevers en medewerkers. Ook de preventiemedewerker speelt hierin een belangrijke rol. In grotere organisaties zijn daarnaast HR, de ondernemingsraad en arbodeskundigen veelal betrokken. Ook adviezen van de bedrijfsarts en andere kerndeskundigen worden meegenomen, waar nodig. Zo blijft het PSA-beleid aansluiten bij veranderingen in het werk, de organisatie en de behoeften van medewerkers.
Door PSA te verbinden met het bredere beleid voor gezond, veilig en duurzaam werken, ontstaat een samenhangende aanpak die meebeweegt met de organisatie en steeds verder kan worden verbeterd.

4 Een praktische integrale aanpak van PSA

Dit hoofdstuk beschrijft hoe organisaties op een systematische manier aan de slag kunnen met PSA, en biedt hiervoor twee praktische stappenplannen. Paragraaf 4.1 beschrijft een stappenplan voor brancheorganisaties, waarmee op een gestructureerde manier een arbocatalogus kan worden opgesteld. Paragraaf 4.2 beschrijft een stappenplan voor organisaties die zelf aan de slag willen met PSA op basis van een uitgevoerde RI&E met gesignaleerde PSA-risico's. De paragrafen 4.3 en 4.4 beschrijven richtlijnen voor oplossingen die voor beide doelgroepen relevant zijn.

4.1 Stappenplan voor brancheorganisaties

Als brancheorganisatie zijn er verschillende manieren om met PSA aan de slag te gaan. Hieronder zal voornamelijk in worden gegaan op het opstellen van een arbocatalogus over PSA. Als brancheorganisatie kan je bedrijven ook ondersteunen door een branche-RI&E op te stellen. Zie hiervoor de website van het Steunpunt RIE[1]. Bij het opstellen van een branche-RI&E kan een arbocatalogus wel helpen. Ook kan je als brancheorganisatie nog andere hulpmiddelen opstellen, zoals formats voor gedragscodes, gesprekskaarten en trainingen.

Het kader hieronder beschrijft de stappen voor brancheorganisaties en arbokerndeskundigen voor het maken van een arbocatalogus. De genoemde stappen zijn hieronder uitgewerkt.

1 https://www.rie.nl/voor-brancheorganisaties/hoe-maak-je-een-branche-rie

Stappenplan arbocatalogus Psychosociale Arbeidsbelasting

Stap 1 Inventariseer welke PSA-risico's in de branche voorkomen.
Stap 2 Koppel PSA-risico's aan bedrijfsprocessen, functies en/of werkzaamheden.
Stap 3 Kies welke PSA-risico's en welke werkzaamheden met PSA-risico's je in de' arbocatalogus wilt opnemen.
Stap 4 Verzamel en beschrijf oplossingen.
Stap 5 Kies welke oplossingen je in de arbocatalogus wilt opnemen.
Stap 6 Stel de arbocatalogus samen.
Stap 7 Maak de arbocatalogus openbaar en kosteloos toegankelijk voor werkgevers en werknemers (bijvoorbeeld via een website).
Stap 8 Stuur deze in ter toetsing naar de Nederlandse Arbeidsinspectie*.

* https://www.nlarbeidsinspectie.nl/onderwerpen/arbeidsomstandighedenwet/toetsing-arbocatalogus

Om te weten welke PSA-risico's in de branche voorkomen, wordt eerst een inventarisatie gemaakt, Stap 1. Hiervoor kunnen verschillende informatiebronnen worden gebruikt:

- Bedrijfsbezoeken en gesprekken met werkgevers en werknemers in de branche;
- RI&E's van brancheleden;
- Gegevens uit een branche-RI&E-instrument, voor zover geaggregeerde gegevens beschikbaar zijn;
- Verdiepende RI&E's of bedrijfsonderzoeken naar PSA;
- Cao-afspraken en de bestaande arbocatalogus van de branche;
- Onderzoeken, rapporten en inspectieresultaten van de Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA);
- Landelijke monitor- en onderzoeksgegevens, bijvoorbeeld van TNO en CBS (zie tabel 2.1 in hoofdstuk 2);
- Informatie van arbodiensten die in de branche actief zijn;
- Informatie uit andere branches met vergelijkbare werksituaties;
- Onderzoek van onderwijs- of onderzoeksinstituten naar PSA;
- Informatie uit het Arboportaal[2] en het Arboplatform[3];
- Eerdere branche-inventarisaties, bijvoorbeeld uit de arboconvenanten, voor zover deze nog actueel en relevant zijn.

2 https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/psychosociale-arbeidsbelasting
3 https://www.ser.nl/nl/thema/arbeidsomstandigheden/Arboplatform

Als de verschillende PSA-risico's zijn geïnventariseerd, onderzoek je in welke bedrijfsprocessen, functies en werkzaamheden de risico's aanwezig zijn: *Stap 2*. Niet bij alle werkzaamheden zijn alle geïnventariseerde risico's aanwezig. Het kan bijvoorbeeld zijn dat agressie en geweld zich in een gemeentehuis alleen voordoen aan de balie en niet in de back-office. Ook kan werkdruk zich voordoen op een specifieke afdeling en dan nog alleen tijdens bepaalde periodes, bijvoorbeeld de laatste drie maanden van het jaar. Het gemakkelijkste is het opstellen van een matrix. Langs de ene as staan de PSA-risico's, langs de andere as de bedrijfsprocessen, eventueel onderverdeeld in functies en werkzaamheden. Op die manier koppel je in één overzicht PSA-risico's aan bedrijfsprocessen, functies en werkzaamheden. De oplossingen in de arbocatalogus kunnen daaraan gekoppeld worden. Voor het inventariseren van de bedrijfsprocessen, functies en werkzaamheden kun je bronnen en middelen uit stap 1 gebruiken.

Nadat duidelijk is geworden welke PSA-risico's in de branche aanwezig zijn en bij welke bedrijfsprocessen, functies en werkzaamheden deze voorkomen, bepaal je welke onderwerpen je in de catalogus opneemt, *Stap 3*. Dit is afhankelijk van de ambitie (hoe gedetailleerd wil je zijn?), de haalbaarheid (hoeveelheid tijd en geld heb je ter beschikking?) en omgevingsfactoren (welke wensen hebben de brancheleden en vakbonden?). Prioriteer de risico's en stel vast voor welke je nu oplossingen verzamelt, en voor welke je dat eventueel later nog doet. Na deze selectie kan het maakproces van de arbocatalogus starten.

Hieronder vind je een aantal voorbeelden van redenen om arborisico's in de catalogus op te nemen:

- *Het PSA-risico kan ernstige gevolgen hebben.* Sommige PSA-risico's kunnen leiden tot ernstige gezondheidsschade. De ernst van het risico kan daarom een reden zijn om het onderwerp met prioriteit in de arbocatalogus op te nemen.
- *Een groot deel van de werknemers heeft met het PSA-risico te maken.* Als een aanmerkelijk deel van de werknemers met het arborisico te maken heeft, is dit een goede reden om er in de arbocatalogus aandacht aan te geven.
- *Veel bedrijven hebben met het PSA-risico te maken.* Als een PSA-risico bij veel bedrijven in de branche voorkomt, is dit een goede reden om dit onderwerp in de arbocatalogus op te nemen.
- *Het PSA-risico wordt in de praktijk onvoldoende beheerst.* Uit de inventarisatie kan blijken dat een risico wel voorkomt, maar dat bedrijven hiervoor nog onvoldoende maatregelen hebben getroffen. Het opnemen van oplossingen in de arbocatalogus kan bedrijven ondersteunen bij de aanpak van dit risico. Kijk ook naar maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen in de branche, omdat risico's kunnen veranderen en bedrijven zich daarop kunnen voorbereiden.

Het verzamelen en beschrijven van oplossingen, *Stap 4*, kost tijd. Je kunt daarvoor ook dezelfde bronnen gebruiken als in Stap 1. Daarnaast kunnen normen, richtlijnen en vakinhoudelijke publicaties, zoals de arbo-Informatiebladen, worden geraadpleegd. Om je verder op weg te helpen zijn in paragraaf 4.3 de soorten oplossingen beschreven en wordt in paragraaf 4.4 een format voor oplossingen gegeven. In hoofdstuk 5, Risico-specifieke oplossingen, zijn verschillende voorbeelden van oplossingen beschreven.

Bij het selecteren van oplossingen in *Stap 5* moet je zorgen voor diverse oplossingen, zodat verschillende bedrijven een pakket op maat kunnen vaststellen. In een branche is meestal sprake van kleine en grote bedrijven en ook de activiteiten en werksituaties kunnen onderling verschillen. Vaak zal een combinatie van oplossingen nodig zijn.
De oplossingen moeten bijdragen aan het voorkomen of beperken van PSA en aansluiten bij de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening. Daarbij moeten de oplossingen voldoen aan de volgende eisen:

- De oplossingen moeten invulling geven aan de betreffende doelvoorschriften uit de Arbowet;
- De oplossingen moeten voldoen aan de arbeidshygiënische strategie;
- De oplossingen mogen niet in strijd zijn met de wet;
- Bij iedere oplossing moet worden aangegeven van welk arbovoorschrift deze een invulling is;
- Bij de oplossingen moet rekening worden gehouden met bijzondere categorieën werknemers (zoals jeugdigen, ouderen en zwangeren), als dit voor het betreffende risico relevant is.

Zorg ervoor dat je bij het maken van de arbocatalogus in Stap 6 aan een aantal zaken invulling geeft. De arbocatalogus:

- Moet in het Nederlands zijn geschreven, tenzij het voor het specifieke werkgebied gebruikelijk is dat werkinstructies in het Engels worden gegeven;
- Moet duidelijk beschrijven zijn voor welk werkgebied (branche, sector of groep bedrijven) deze is bedoeld. Gebruikelijk is daarbij met een SBI-code aan te geven op welke bedrijven de arbocatalogus van toepassing is[4];
- Moet zijn opgesteld en goedgekeurd door organisaties die de werkgevers en werknemers in het betreffende werkgebied vertegenwoordigen;
- Moet begrijpelijk en logisch zijn;

4 SBI staat voor Standaard Bedrijfsindeling, zie https://www.kvk.nl/over-het-handelsregister/overzicht-standaard-bedrijfsindeling-sbi-codes-voor-activiteiten/ voor een totaaloverzicht.

- Moet in lijn zijn met de Arbeidsomstandighedenwet[5];
- Moet in overeenstemming zijn met de Beleidsregel arbocatalogi 2019[6].

De vormgeving en inrichting van de arbocatalogus is de verantwoordelijkheid van de sociale partners. Het kan nuttig zijn om een conceptversie van de arbocatalogus voor te leggen aan een vertegenwoordiging van werkgevers, werknemers en andere beoogde gebruikers uit de branche. Hiermee kan worden nagegaan of de arbocatalogus volledig, begrijpelijk en praktisch toepasbaar is.

Wanneer de arbocatalogus af is, maak je deze openbaar en kosteloos online toegankelijk voor werkgevers en werknemers binnen de branche, *Stap 7*. Vermeld daarbij dat de arbocatalogus nog niet is getoetst door de NLA. De arbocatalogus dient al vóór indiening openbaar toegankelijk te zijn, omdat dit een toetsingseis is van de NLA[7].

De laatste stap, *Stap 8*, is het indienen van de arbocatalogus bij de NLA voor toetsing. Op de website van de NLA[8] staat beschreven hoe je de arbocatalogus kunt indienen en welke informatie en stukken hiervoor nodig zijn. De NLA toetst de arbocatalogus per onderwerp aan de geldende toetsingscriteria.

De indiener is verantwoordelijk voor het actueel houden van de arbocatalogus. Een positief getoetste arbocatalogus is zes jaar geldig. Veranderingen in de werksituatie of de stand der techniek kunnen aanleiding zijn om de arbocatalogus eerder te actualiseren en opnieuw te laten toetsen.

4.2 Stappenplan voor organisaties

Het stappenplan in deze paragraaf is een praktische handreiking voor organisaties om PSA te voorkomen en te beheersen. Het is samengesteld op basis van recente handreikingen van sociale partners, TNO en de Nederlandse Arbeidsinspectie. De PDCA-cyclus vormt de basis van dit stappenplan. Voor elke organisatie is het van belang alle stappen te doorlopen. De benodigde aanpak en diepgang hangt daarbij af van de omvang van de risico's en de grootte van de organisatie. Figuur 4.1 toont een visualisatie van het stappenplan.

5 Zie https://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/2026-07-01
6 Zie https://wetten.overheid.nl/jci1.3:c:BWBR0042288&z=2023-06-21&g=2023-06-21
7 Zie https://www.nlarbeidsinspectie.nl/onderwerpen/arbeidsomstandighedenwet/toetsing-arbocatalogus voor alle toetsingseisen.
8 https://www.nlarbeidsinspectie.nl/onderwerpen/arbeidsomstandighedenwet/toetsing-arbocatalogus

Er zijn verschillende instrumenten die bij deze stappen van toegevoegde waarde kunnen zijn, zoals:

- Tools PSA (TNO, z.d.-b);
- Handreiking van de Nederlandse Arbeidsinspectie (2025) over inventarisatie van risicofactoren voor intern ongewenst gedrag;
- Interventiewijzer Mentale Gezondheid op de Werkvloer van
- Sociale Partners samen voor Duurzame Inzetbaarheid (2025);
- Wegwijzer ongewenst gedrag (TNO, 2024);
- Wegwijzer werkdruk TNO. (z.d.-a);
- Arboportaal[9] en Arboplatform[10];

Inventariseren

1. *Stel de scope en definities vast*
   Leg vast, in bijvoorbeeld de RI&E of een beleidsnotitie over PSA, welke risico's worden meegenomen.
2. *Voer een RI&E uit*
   Breng voor het thema PSA de risico's in kaart op basis van bestaande gegevens die toegankelijk zijn, geen herleidbare persoonsgegevens bevatten en uitsluitend betrekking hebben op algemene trends en statistieken binnen de organisatie (zoals o.a. verzuimcijfers, klachten, PMO/PAGO, vertrouwenspersoon, OR gegevens, vragenlijsten, gesprekken en meldingen). Kijk daarbij naar factoren zoals leiderschap, organisatie van het werk, werktempo, cultuur, fysieke werkomgeving, personeelssamenstelling (inclusief verloop en open vacatures) en digitale communicatie.
3. *Verdiep de analyse van de belangrijkste PSA-risico's*
   Onderzoek de oorzaken van werkdruk en ongewenst gedrag en breng de basisrisicofactoren in kaart. Onderzoek voor werkdruk bijvoorbeeld taakeisen, werktempo, personeelsbezetting, regelmogelijkheden, autonomie, herstelmogelijkheden, werktijden en leiderschap. Onderzoek voor ongewenst gedrag onder andere machtsverhoudingen, leiderschap, sociale normen, aanspreekcultuur, meldmogelijkheden en de wijze waarop incidenten worden opgevolgd. Verdiep de analyse van PSA met behulp van vragenlijstonderzoeken, interviews, focusgroepen, etc. Breng ook de samenhang tussen risico's in beeld.
4. *Prioriteer de risico's*
   Bepaal welke risico's het meest urgent zijn op basis van waarschijnlijkheid, blootstelling en effect.

9 https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/psychosociale-arbeidsbelasting
10 https://www.ser.nl/nl/thema/arbeidsomstandigheden/Arboplatform

Beleid bepalen

5. *Ontwikkel een integraal PSA-beleid*
   Combineer oplossingen gericht op:
   - Cultuur en gedrag (psychologische veiligheid, aanspreekcultuur, leiderschap);
   - Structuur en systemen (sociale veiligheid, gedragscodes, procedures, meldstructuur, voorlichting & training, vertrouwenspersoon);
   - Werkorganisatie en werkdruk (verdeling werkbelasting, capaciteit, planning, autonomie en herstelmogelijkheden).
   - Maak PSA onderdeel van het bestaande arbobeleid.
6. *Zorg voor bestuurlijk draagvlak en eigenaarschap*
   Maak duidelijk wie welke rol en verantwoordelijkheid heeft, en zorg dat betrokkenen deze kennen én ernaar handelen. Een voorbeeld van een mogelijke invulling vind je in onderstaande tabel. Maak PSA daarnaast een vast agendapunt binnen bestuur, directie en management. Reserveer structureel voldoende budget en menskracht.

Tabel 4.1 **tabel Rollen en verantwoordelijkheden in de PSA-cyclus**

Rol	Belangrijkste verantwoordelijkheid in de PSA-cyclus
Bestuur/directie/management	Draagvlak, budget, agendering, voorbeeldgedrag
HR/ preventiemedewerker	Coördinatie RI&E, Plan van Aanpak, evaluatie, borging
Leidinggevenden	Signalen herkennen, gesprek voeren, gedragsnormen uitdragen en handhaven
Ondernemingsraad (OR)	Instemmingsrecht op methode inventarisatie, plan van aanpak, gedragscode, vertrouwenspersoon en klachtenregeling.
Vertrouwenspersoon	Opvang, advies, doorverwijzing; jaarlijkse (anonieme) rapportage van aantallen meldingen
Medewerkers	Input leveren via gesprekken, MTO, meldingen; mede-bedenken van oplossingen

Plan van Aanpak

7. *Bepaal maatregelen*
   Kies maatregelen volgens de arbeidshygiënische strategie (paragraaf 3.3): eerst de bron aanpakken, daarna collectieve maatregelen en, indien nodig, individuele maatregelen.
8. *Stel een Plan van Aanpak op*
   Betrek leidinggevenden, HR, OR en medewerkers actief bij het opstellen van het Plan van Aanpak. Bepaal per maatregel wat er moet gebeuren, wie verantwoordelijk is, welke middelen nodig zijn en wanneer de maatregel wordt uitgevoerd. Maak duidelijk hoe de voortgang wordt gemonitord.

De maatregelen in het Plan van Aanpak volgen uit de risico's die in de RI&E zijn vastgesteld. Welke maatregelen nodig zijn, verschilt daarom per organisatie en is afhankelijk van de aard en omvang van de risico's en van de maatregelen die al zijn genomen. Zie de kaders hieronder voor voorbeelden van mogelijke maatregelen PSA.

In de praktijk blijkt één maatregel vaak niet genoeg. Voor gedragsregels bijvoorbeeld kan een samenhangende aanpak nodig zijn: gedragsregels opstellen -> medewerkers vooraf betrekken -> toezien op naleving -> aanspreken bij overtreding -> daadwerkelijk sancties toepassen als dat nodig is.

Mogelijke maatregelen PSA

- Gedragsregels/gedragscode (in samenspraak met werknemers opstellen)
- Sanctiebeleid en toezicht op naleving
- Een laagdrempelige meldingenstructuur
- Een vertrouwenspersoon
- Een onafhankelijke klachtenregeling (instemming OR wettelijk vereist)
- Opvang, ondersteuning en nazorg na incidenten
- Voorlichting en training (periodiek)

Mogelijke aanvullende maatregelen per aandachtsgebied

- *Leiderschap:* selecteer en train leidinggevenden op voorbeeldgedrag en sociale veiligheidscompetenties.
- *Werkdruk en werkorganisatie:* zorg voor een realistische verhouding tussen taakeisen en beschikbare tijd, capaciteit en middelen, breng structurele piekbelasting in kaart; bewaak de personeelsbezetting; stel realistische planningen en deadlines op; zorg voor duidelijke prioriteiten, rollen en verantwoordelijkheden. Vergroot waar mogelijk de autonomie en regelmogelijkheden van medewerkers en creëer voldoende mogelijkheden voor herstel.
- *Fysieke omstandigheden:* vermijd afgezonderde werkplekken, verbeter toegankelijkheid.
- *Cultuur:* draag normen actief uit (nieuwsbrieven, overleggen) en bespreek PSA periodiek in overleggen.

- *Personeelssamenstelling:* zorg voor een divers samengesteld personeelsbestand, zorg voor anonieme meldkanalen en ondersteuningssystemen (mentoraten, buddy's) voor kwetsbare groepen.
- *Digitale vormen:* stel duidelijke regels voor sociale media/chatgroepen en vergroot transparantie en toezicht.

Uitvoeren, implementeren en communiceren

9. *Implementeer, voer maatregelen uit en communiceer*
   Vertaal de gekozen maatregelen naar een concreet implementatieplan en voer deze gefaseerd en in samenhang uit. Werkdrukinterventies vragen doorgaans enkele maanden uitvoeringstijd. Cultuurinterventies zoals training en dialoogsessies vragen vaak meer tijd. Betrek medewerkers actief, bijvoorbeeld via teamgesprekken en laat teams waar mogelijk zelf prioriteren en afspraken maken over de uitvoering.

Communiceer gedurende het hele proces over het waarom van de maatregelen, wat medewerkers kunnen verwachten en hoe zij kunnen bijdragen of situaties kunnen melden. Herhaal periodiek de boodschap over normen, waarden en het belang van PSA-preventie op meerdere momenten en via meerdere kanalen. Zo wordt voorkomen dat maatregelen een eenmalige actie blijven en worden ze onderdeel van de dagelijkse werkwijze.

Evalueren en borgen

10. *Monitor, evalueer en verbeter*
    Meet periodiek de resultaten, evalueer de effectiviteit van maatregelen en stel deze waar nodig bij. Vergelijk meetmomenten over de jaren; betrek alle organisatielagen (OR, vertrouwenspersoon, preventiemedewerker, vakbonden, management, ect.).
11. *Borg PSA in de organisatie*
    Zorg dat PSA structureel onderdeel is van de reguliere PDCA-cyclus. Gebruik resultaten uit evaluaties, signalen uit de organisatie, wijzigingen in werkzaamheden of arbeidsomstandigheden en nieuwe inzichten om de RI&E en het Plan van Aanpak waar nodig te actualiseren en bij te stellen.

Figuur 4.1 Het stappenplan voor organisaties



4.3 Soorten oplossingen

Omdat PSA een breed onderwerp is, zijn er ook veel verschillende oplossingsrichtingen die gekozen kunnen worden. Zoals eerder aangegeven is het belangrijk om bij de keuze voor maatregelen de arbeidshygiënische strategie te volgen. Hieronder wordt voor de verschillende niveaus een aantal oplossingsrichtingen genoemd waarvoor op maat gemaakte maatregelen kunnen worden opgesteld. In hoofdstuk worden voorbeelden van oplossingen genoemd voor deze oplossingsrichtingen.

- *Bronmaatregelen*
  - Organisatieontwerp
  - Cultuurinterventies
  - Werkprocessen
  - Personeelsbezetting
  - Taakverdeling
  - Werkplanning

- *Fysieke omgeving*
  - Collectieve maatregelen
  - Leiderschap
  - Teamontwikkeling
  - Vertrouwenspersoon
  - Sociale veiligheid
  - Herstelmogelijkheden

- *Individuele ondersteuning*
  - Coaching
  - Training
  - Maatregelen na ongewenst gedrag
  - Incidentopvang
  - Begeleiding
  - Re-integratie

4.4 Format voor oplossingen

Maak bij het beschrijven van de oplossingen gebruik van een vast format. De NLA heeft hiervoor het Format arbovoorschriften[11] opgesteld. Dit format geeft een tabel weer met drie kolommen:

11 Zie Format arbovoorschriften | Nederlandse Arbeidsinspectie

1. *Het werkproces of de bedrijfsactiviteit;*
2. *De maatregel of voorziening;*
3. *Het artikel(lid) waarvan deze een invulling is.*

Daarnaast worden eventuele bijzondere categorieën werknemers beschreven.

In tabel 4.2 en tabel 4.3 staan voorbeelden op brancheniveau en op organisatieniveau. Voor de werkprocessen is het belangrijk dat ze zo specifiek mogelijk worden beschreven.

Tabel 4.2 **Voorbeeld voor branche-oplossingen in een arbocatalogus**

Werkproces/ Bedrijfsactiviteit	Maatregel/voorziening	Invulling van artikel(lid)
Werkzaamheden waarbij regelmatig verstoringen of vertragingen in het werkproces optreden	Verbeter de werkprocessen. Onderzoek waar deze knelpunten ontstaan en neem de oorzaken waar mogelijk weg.	Arbowet art. 3 lid 1 onder a en b; Arbobesluit art. 2.15 lid 1
Teamwerk waarbij de verdeling van belastende taken bijdraagt aan werkdruk	Breng belastende en minder belastende taken in kaart en zorg voor een betere verdeling binnen het team.	Arbowet art. 3 lid 1 onder a en b; Arbobesluit art. 2.15 lid 1

Tabel 4.3 **Voorbeeld voor oplossingen voor organisaties**

Werkproces/ Bedrijfsactiviteit	Maatregel/voorziening	Invulling van artikel(lid)
Opnemen en overdragen van patiënten op een verpleegafdeling, waarbij verpleegkundigen regelmatig moeten wachten op informatie, of deze informatie niet volledig beschikbaar is.	Verbeteren van de werkprocessen. Onderzoek waar deze knelpunten ontstaan en neem de oorzaken waar mogelijk weg.	Arbowet art. 3 lid 1 onder a en b; Arbobesluit art. 2.15 lid 1
Bewaken en bedienen van tunnels vanuit een verkeerscentrale, waarbij één verkeersleider meerdere tunnels bewaakt terwijl een andere verkeersleider voornamelijk reactieve taken uitvoert.	Herverdelen van taken binnen een team. Breng belastende en minder belastende taken in kaart en verdeel de taken evenwichtiger over de verkeersleiders, zodat de werkbelasting beter over het team wordt verdeeld.	Arbowet art. 3 lid 1 onder a en b; Arbobesluit art. 2.15 lid 1

5 Risico-specifieke oplossingen

In deze handreiking worden voorbeelden gegeven van risico-specifieke oplossingen op het gebied van PSA: werkdruk, intern ongewenst gedrag en extern ongewenst gedrag. Dit hoofdstuk beschrijft 25 voorbeeldoplossingen voor werkdruk en 20 oplossingen voor ongewenst gedrag.

De oplossingen zijn geordend volgens de drie niveaus van de arbeidshygiënische strategie. Hierbij ligt de nadruk eerst op het aanpakken van de bron van het risico (bronmaatregelen), vervolgens op oplossingen die de blootstelling beperken (collectieve maatregelen) en ten slotte op oplossingen die medewerkers ondersteunen in het omgaan met de resterende risico's (individuele maatregelen). Bij sommige oplossingen worden twee niveaus aangegeven, omdat het niveau contextafhankelijk is. Het professionaliseren van leidinggevenden kan bijvoorbeeld bijdragen aan het verlagen van de werkdruk, doordat teamleiders taken gelijkmatiger verdelen over hun medewerkers. Daarnaast kan een training teamleiders helpen om werkdruk eerder te herkennen. Het eerste voorbeeld betreft een aanpak van de bron, het tweede een collectieve oplossing.

De opgenomen voorbeelden zijn niet uitputtend, maar bieden organisaties praktische handvatten om oplossingen te kiezen die passen bij de aard, omvang en oorzaken van de gesignaleerde risico's. De oplossingen die door branches en organisaties worden gebruikt, dienen zo specifiek mogelijk te worden gemaakt voor de eigen werkprocessen.

5.1 Oplossingen voor werkdruk

Oplossing	Korte toelichting	Niveau arbeids-hygiënische strategie
Strategische personeels-planning	Strategische personeelsplanning helpt om toekomstige ontwikkelingen in de personeelsbehoefte in kaart te brengen. Stem de personele bezetting tijdig af op het verwachte werkaanbod. Zo kan worden voorkomen dat personeelstekorten leiden tot te hoge werkdruk.	Bronmaatregel
Uitbreiden van de personele capaciteit	Werkdruk kan ontstaan wanneer structureel onvoldoende personeel ingezet wordt. Vergroot de personele capaciteit. Hierdoor wordt het werk over meer medewerkers verdeeld en neemt de werkdruk af.	Bronmaatregel

Oplossing	Korte toelichting	Niveau arbeids-hygiënische strategie
Tijdelijk uitbreiden van de personele capaciteit	Werkdruk kan ontstaan wanneer tijdelijk onvoldoende personeel beschikbaar is, bijvoorbeeld door ziekte, verloop of een piek in het werkaanbod. Vergroot in deze situaties tijdelijk de personele capaciteit, bijvoorbeeld door inzet van een flexpool of flexibele medewerkers. Hierdoor wordt het werk over meer medewerkers verdeeld en neemt de werkdruk af. Dit brengt ook risico's met zich mee: een te grote flexibele schil kan leiden tot extra afstemming en begeleiding, waardoor de werkdruk toeneemt. Ook kan dit ten koste gaan van de sociale cohesie en onderlinge support op de werkvloer.	Bronmaatregel
Avond- en nachtwerk verminderen	Avond- en nachtwerk kunnen de werk-privébalans verstoren en de mogelijkheden voor voldoende herstel beperken. Dit kan bijdragen aan een hogere werkdruk. Beoordeel daarom regelmatig of nachtwerk noodzakelijk is en beperk dit waar mogelijk. Ga bijvoorbeeld na welke werkzaamheden overdag kunnen worden uitgevoerd en voor welke functies nachtwerk echt nodig is. Ook aangepaste starttijden of extra dagploegen kunnen helpen om het nachtwerk te beperken. Zorg ervoor dat de werkbelasting van medewerkers die avond- en nachtdiensten blijven draaien, in balans is met hun belastbaarheid en mogelijkheden voor herstel.	Bronmaatregel
Verbeteren van de werkprocessen	Een hoge werkdruk kan veroorzaakt worden door vertragingen en verstoringen in het werkproces, bijvoorbeeld doordat medewerkers moeten wachten op informatie, materialen of acties van anderen. Onderzoek waar deze knelpunten ontstaan. Door deze oorzaken weg te nemen, ontstaat meer tijd voor het eigen werk en neemt de werkdruk af.	Bronmaatregel
Herverdelen van taken binnen een team	Werkdruk kan ontstaan wanneer belastende taken niet optimaal binnen een team zijn verdeeld. Breng met teamleden in kaart welke activiteiten veel energie kosten en welke juist energie geven. Gebruik dit als basis om samen tot een betere verdeling van de taken binnen het team te komen (job-crafting).	Bronmaatregel
Uitbreiding takenpakket tegen onderbelasting	Onderbelasting kan ontstaan door structureel te eenvoudig, monotoon of weinig uitdagend werk. Onderzoek of het takenpakket aangepast kan worden, bijvoorbeeld door meer verantwoordelijkheden te geven of meer vrijheid om te verdiepen en/of te verbreden.	Bronmaatregel
Vergroten van de regelmogelijkheden van werknemers	Werkdruk wordt niet alleen bepaald door de eisen die het werk stelt, maar ook door de regelmogelijkheden die werknemers hebben om aan deze eisen te voldoen. Geef werknemers meer invloed en zeggenschap over hun werk, bijvoorbeeld door hen zelf prioriteiten te laten stellen en hun werkplanning aan te passen aan onverwachte situaties. Hierdoor kunnen zij knelpunten beter zelf oplossen, wat de werk- en tijdsdruk kan verminderen.	Bronmaatregel
Verbeteren van communicatie en informatievoorziening	Werkdruk kan worden veroorzaakt door onduidelijke informatie, misverstanden en onduidelijke verwachtingen. Zorg daarom voor duidelijke communicatie tussen werknemers, leidinggevenden en afdelingen. Kies passende communicatiemiddelen en kijk kritisch naar de hoeveelheid, duur en efficiëntie van overleggen. Geef medewerkers ruimte om vragen te stellen en knelpunten te bespreken. Dit vermindert verstoringen in het werkproces en kan de werkdruk verlagen.	Bronmaatregel

Oplossing	Korte toelichting	Niveau arbeids-hygiënische strategie
Professionalisering van leidinggevenden	Werkdruk kan ontstaan door onduidelijke of onvoldoende passende aansturing. Investeer daarom in de professionalisering van leidinggevenden, zodat zij medewerkers goed kunnen ondersteunen en knelpunten tijdig signaleren. Luister naar medewerkers en betrek hen bij het vinden van oplossingen. Goed leiderschap versterkt de sociale steun, draagt bij aan een efficiënter werkproces en helpt de werkdruk te verminderen.	Bronmaatregel/ collectieve maatregel
Herinrichten van de werkomgeving	Een werkomgeving die onvoldoende aansluit bij de werkzaamheden en behoeften van werknemers kan bijdragen aan werkdruk. Beoordeel daarom of de werkomgeving het werk voldoende ondersteuning biedt en pas deze waar nodig aan. Denk bijvoorbeeld aan het beperken van geluid en afleiding, goede akoestiek en verlichting, een aangename temperatuur en geschikte werkplekken voor geconcentreerd werken.	Bronmaatregel
Verbeteren van hulpmiddelen en systemen	Werkdruk kan worden veroorzaakt door storingen, vertragingen of systemen die onvoldoende aansluiten op het werkproces. Onderzoek waar deze knelpunten ontstaan en verbeter hulpmiddelen en ICT-systemen. Houd rekening met de digitale werkbelasting, zodat systemen het werk ondersteunen in plaats van extra belasting veroorzaken. Zorg voor goed onderhoud om storingen en werkonderbrekingen te beperken en de werkdruk te verminderen.	Bronmaatregel
Flexibiliteit in werktijd	Werkdruk kan samenhangen met ongunstige werktijden of een verstoorde werk-privébalans. Vergroot waar mogelijk de zeggenschap van werknemers over hun werktijden en werkplek, bijvoorbeeld met flexibele begin- en eindtijden, thuiswerken of zelfroosteren. Bij zelfroosteren kunnen werknemers bijvoorbeeld diensten ruilen of hun roosterwensen opgeven. Meer zeggenschap kan bijdragen aan een betere werk-privébalans en minder werkstress.	Bronmaatregel
Inspraak van medewerkers	Geef werknemers inspraak bij besluiten en veranderingen die gevolgen hebben voor hun werk. Betrek hen tijdig bij het signaleren van knelpunten, het ontwikkelen van oplossingen en het toetsen en evalueren van maatregelen. Koppel terug wat met hun inbreng is gedaan. Dit vergroot de betrokkenheid en het eigenaarschap, verbetert de kwaliteit van besluiten en versterkt het vertrouwen.	Collectieve maatregel

Oplossing	Korte toelichting	Niveau arbeids-hygiënische strategie
Gedragscode voor bereikbaarheid en communicatie bij hybride werken	Bij hybride werken kunnen de grenzen tussen werk en privé vervagen. Dit kan leiden tot structurele bereikbaarheid buiten werktijd, overwerk, onvoldoende herstel en een hogere werkdruk. Als deze risico's aanwezig zijn, kunnen passende maatregelen worden getroffen. Afhankelijk van de risico's kunnen afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld werktijden, bereikbaarheid, responsetermijnen, vergadertijden en het gebruik van e-mail, chat en andere digitale communicatiemiddelen. Betrek medewerkers en leidinggevenden bij het opstellen van deze afspraken om de uitvoerbaarheid en naleving te bevorderen. Leg de afspraken vast in een gedragscode, richtlijn of andere passende werkwijze. Ook afspraken over onbereikbaarheid buiten werktijd kunnen onderdeel zijn van de maatregelen afgestemd op de geconstateerde risico's en de organisatiecontext. In Nederland is het recht op onbereikbaarheid buiten werktijd niet algemeen wettelijk vastgelegd.	Collectieve maatregel
Structureel contact organiseren bij hybride werken	Hybride werken kan door minder contact leiden tot minder sociale steun en betrokkenheid. Organiseer daarom vaste momenten voor fysieke en digitale ontmoetingen, zowel formeel als informeel. Maak op teamniveau afspraken over wanneer fysieke aanwezigheid gewenst of nodig is, bijvoorbeeld voor samenwerking, kennisdeling, onboarding, creatieve sessies en teambinding.	Collectieve maatregel
Een goede werkplanning	Een goede planning helpt om pieken, dalen en overwerk te voorkomen. Houd bij het opstellen van roosters rekening met afwisseling in taken en voldoende pauzes. Duidelijke afspraken over de planning en wederzijdse verwachtingen helpen medewerkers en leidinggevenden het werk goed te organiseren en af te stemmen. Geef medewerkers waar mogelijk invloed op de planning. Maak verwachte piekmomenten tijdig inzichtelijk, zodat medewerkers en leidinggevenden hierop kunnen anticiperen. Stem de verlofaanvragen en personele bezetting tijdig op elkaar af. Houd hierbij rekening met het arbeidsrechtelijk kader en eventuele cao-afspraken.	Collectieve maatregel
Aandacht voor herstelmogelijkheden	Piekbelasting hoeft niet tot werkstress te leiden als er voldoende gelegenheid is voor herstel. Zorg daarom dat werknemers tijdens of na intensieve werkperioden voldoende kunnen herstellen. Wissel bijvoorbeeld inspannende en minder inspannende taken af, zorg voor voldoende pauzes en maak na een drukke periode zo nodig extra hersteltijd mogelijk. Ook voldoende rust buiten werktijd en het opnemen van vakantiedagen dragen bij aan herstel.	Collectieve maatregel
Vertaling werkdrukbeleid naar de praktijk	Werkdrukbeleid draagt bij aan het verminderen van werkdruk wanneer het wordt vertaald naar passende maatregelen in de dagelijkse praktijk. Zorg daarom dat het organisatiebrede beleid aansluit bij de specifieke werkdrukrisico's binnen afdelingen en teams en regelmatig wordt geëvalueerd. Betrek medewerkers en leidinggevenden bij de uitwerking en uitvoering om de onderlinge afstemming en het eigenaarschap te versterken.	Collectieve maatregel

Oplossing	Korte toelichting	Niveau arbeids-hygiënische strategie
Werkdruk structureel op de agenda	Bespreek werkdruk en de oorzaken ervan regelmatig met medewerkers om knelpunten tijdig te signaleren en samen naar oplossingen te zoeken. Zet werkdruk bijvoorbeeld op de agenda van het werkoverleg en bespreek individuele werkdruk en werkstressrisico's tijdens functioneringsgesprekken. Breng daarnaast periodiek de actuele werkdrukrisico's in kaart, bijvoorbeeld met de Zelfinspectietool Werkdruk en ongewenst gedrag (Nederlandse Arbeidsinspectie, z.d.).	Collectieve maatregel
Loopbaan-perspectief bieden	Bied medewerkers loopbaanpaden en ontwikkelmogelijkheden. Ondersteun medewerkers bij het nemen van regie over hun loopbaan, bijvoorbeeld met loopbaangesprekken of coaching. Dit kan het werkplezier, de motivatie en de duurzame inzetbaarheid vergroten. Wanneer medewerkers meer perspectief ervaren en hun talenten beter kunnen benutten, kan dit bijdragen aan het verminderen van werkstress en het beter omgaan met werkdruk.	Collectieve maatregel
Passende kwalificaties van werknemers	Werkdruk kan ontstaan wanneer de kwalificaties en competenties van werknemers onvoldoende aansluiten bij de eisen van het werk, bijvoorbeeld door veranderingen in taken en werkwijzen als gevolg van AI (Artificial Intelligence). Stem het werk waar mogelijk af op de competenties van medewerkers. Breng daarnaast de benodigde en aanwezige kennis en vaardigheden in kaart en zorg voor gerichte training of opleiding.	Collectieve of individuele maatregel
Trainingsaanbod voor werknemers	Trainingen kunnen werknemers ondersteunen bij het omgaan met werkdruk en werkstress. Denk bijvoorbeeld aan trainingen in stress-, focus- of timemanagement, in werk-privébalans, vitaliteit of weerbaarheid. Zet deze trainingen in als aanvulling op een bredere werkdrukaanpak.	Collectieve of individuele maatregel
Maatwerk-afspraken over werkdruk-verlichting	Voor specifieke groepen medewerkers of voor individuele medewerkers kan de werkgever maatwerkafspraken maken om hun werkdruk te verlichten. De afspraken worden afgestemd op de situatie en kunnen tijdelijk zijn.	Individuele maatregel
Support bij structureren van werkzaamheden	Werkdruk kan ontstaan wanneer medewerkers onvoldoende overzicht hebben over hun werkzaamheden. Ondersteun hen bij het aanbrengen van structuur en het stellen van prioriteiten. Maak bijvoorbeeld samen een overzicht van de uit te voeren taken, zodat duidelijk is wat al is afgerond en wat nog moet gebeuren. Dit helpt om overzicht te houden en het werk beter te organiseren.	Individuele maatregel

5.2 Oplossingen voor ongewenst gedrag

De voorbeelden van oplossingen voor ongewenst gedrag zijn onderverdeeld in intern en extern ongewenst gedrag. Intern ongewenst gedrag speelt zich af tussen collega's en/of leidinggevenden. Bij extern ongewenst gedrag gaat het om gedrag van bijvoorbeeld klanten, patiënten, passagiers of burgers tegenover medewerkers. Hoewel dezelfde vormen van ongewenst gedrag zowel intern als extern kunnen voorkomen, vraagt de aanpak om verschillende oplossingen, afgestemd op de aard en de context van het gedrag.

De oplossingen zijn niet uitgesplitst naar de verschillende vormen van ongewenst gedrag, omdat veel oplossingen voor meerdere vormen inzetbaar zijn. Zo kan een vertrouwenspersoon ondersteuning bieden bij zowel werkdruk als ongewenst gedrag, zoals discriminatie en pesten.

In het Plan van Aanpak is het van belang maatregelen zo concreet mogelijk op te nemen, passend bij de geïnventariseerde risico's. 'Ongewenst gedrag bespreekbaar maken en houden' kan bijvoorbeeld worden gespecificeerd naar 'Pesten maandelijks bespreken in het teamoverleg'.

5.2.1 Intern ongewenst gedrag

Oplossing	Korte toelichting	Niveau arbeids-hygiënische strategie
Werken aan een veilige cultuur	Ongewenst gedrag kan voortkomen uit gewoontes en omgangsvormen die in de organisatie zijn ontstaan en vanzelfsprekend zijn geworden. Breng in kaart welke patronen ongewenst gedrag in de hand werken en bespreek hoe medewerkers wél met elkaar willen omgaan. Maak samen afspraken over gewenst gedrag en werk actief aan het doorbreken van ongewenste patronen. Stimuleer een open aanspreekcultuur waarin medewerkers gedrag bespreekbaar maken en elkaar op een respectvolle manier durven aan te spreken. Cultuurverandering vraagt tijd en een gezamenlijke inspanning van management en medewerkers. Een externe of onafhankelijke interne partij kan het veranderproces eventueel begeleiden. Zie hiervoor ook de Handreiking sociale en psychologische veiligheid (Sociaal-Economische Raad, 2024). Specifiek voor seksueel grensoverschrijdend gedrag biedt de Handreiking Cultuurverandering op de werkvloer aanvullende aanknopingspunten. (Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, 2024). Een veilige cultuur ontstaat niet door één afzonderlijke maatregel, maar vraagt om een samenhangende aanpak en blijvende aandacht voor gedrag en onderlinge omgang. De hierna beschreven collectieve maatregelen kunnen helpen ongewenste patronen te doorbreken en een veilige cultuur bevorderen.	Bronmaatregel
Vertrouwenspersoon aanstellen	Stel een vertrouwenspersoon aan bij wie werknemers terecht kunnen als zij te maken krijgen met ongewenst gedrag of een arbeidsconflict. De vertrouwenspersoon biedt een luisterend oor, bespreekt mogelijke vervolgstappen en ondersteunt de werknemer waar nodig. Zorg dat de vertrouwenspersoon onafhankelijk kan functioneren en voldoende is opgeleid, regelmatig wordt bijgeschoold en toegankelijk is. Wat een werknemer met de vertrouwenspersoon bespreekt, wordt vertrouwelijk behandeld. Leg daarom vast hoe vertrouwelijke informatie wordt behandeld en zorgvuldige omgang hiermee wordt gewaarborgd. Voorkom rolvermenging met functies die de onafhankelijkheid kunnen belemmeren, zoals die van leidinggevende, HR-medewerker of bedrijfsarts.	Collectieve maatregel

Oplossing	Korte toelichting	Niveau arbeids-hygiënische strategie
Training leidinggevenden in sociale veiligheid	Leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor het bevorderen van een sociaal veilige werkomgeving en het voorkomen en aanpakken van ongewenst gedrag. Met gerichte training kunnen zij hun kennis en vaardigheden versterken om hier actief en zichtbaar invulling aan te geven. Besteed daarbij aandacht aan: - Zelf het goede voorbeeld geven; - Duidelijk maken welk gedrag wel en niet acceptabel is; - Medewerkers aanspreken op ongewenst gedrag; - Regelmatig aandacht besteden aan de werksfeer en onderlinge omgang; - Ongewenst gedrag tijdig signaleren, bespreekbaar maken en waar nodig aan te pakken.	Collectieve maatregel
Herinrichten van de werkomgeving	Richt de werkomgeving zo in dat het risico op ongewenst gedrag wordt beperkt. Vermijd waar mogelijk afgelegen en afgezonderde werkplekken, en zorg voor voldoende verlichting en een goede toegankelijkheid. Bied daarnaast passende ruimtes voor privacygevoelige activiteiten, zoals kolven of omkleden. Zorg voor geschikte kleedruimtes die rekening houden met de behoeften van werknemers, bijvoorbeeld aparte ruimtes of voldoende privacy bij het omkleden.	Collectieve maatregel
Gedragscode opstellen	Stel een duidelijke en toegankelijke gedragscode op waarin staat hoe werknemers met elkaar omgaan en welk gedrag gewenst is en welk gedrag niet wordt geaccepteerd. Beschrijf hierin de gedeelde normen en waarden en de gewenste omgangsvormen met aandacht voor diversiteit en inclusie. Betrek werknemers en de ondernemingsraad bij het opstellen van de gedragscode. Zorg dat duidelijk is hoe wordt gehandeld wanneer de gedragscode wordt overtreden. Evalueer de gedragscode regelmatig en pas deze zo nodig aan.	Collectieve maatregel
Veilig gebruik van digitale communicatie-middelen	Digitale communicatiemiddelen, zoals WhatsApp, e-mail en sociale media, kunnen een rol spelen bij ongewenst gedrag op het werk. Maak daarom duidelijke afspraken over welke middelen, waarvoor en op welke momenten worden gebruikt. Stel heldere regels op voor het gebruik van sociale media, zowel binnen als buiten de organisatie wanneer dit raakt aan het werk. Zorg waar nodig voor passende transparantie en toezicht, met respect voor de privacy van werknemers.	Collectieve maatregel
ADM-beleid invoeren	Alcohol- en drugsgebruik kan bijdragen aan ongewenst gedrag en een onveilige werksfeer. Stel daarom een alcohol-, drugs- en medicijnbeleid (ADM-beleid) op met duidelijke afspraken over middelengebruik, preventie, signalering en ondersteuning. Maak bijvoorbeeld afspraken over alcoholgebruik tijdens werkgerelateerde gelegenheden, zoals borrels en personeelsfeesten. Maak het ADM-beleid in samenspraak met medewerkers. Gebruik hierbij bijvoorbeeld de Handreiking alcohol-, drugs- en medicijnbeleid van het Trimbos-instituut (Trimbos-instituut, 2026).	Collectieve maatregel

Oplossing	Korte toelichting	Niveau arbeids-hygiënische strategie
Sanctiebeleid opstellen en toepassen	Stel een sanctiebeleid op waarin staat welke maatregelen worden genomen wanneer werknemers de gedragsregels overtreden. Zorg dat het beleid voor iedereen binnen de organisatie geldt, ongeacht functie of positie, en dat maatregelen zorgvuldig, consequent en proportioneel worden toegepast. Afhankelijk van de aard en ernst van de overtreding kunnen de maatregelen variëren van een corrigerend gesprek of een officiële waarschuwing tot zwaardere maatregelen, zoals overplaatsing of ontslag.	Collectieve maatregel
Ongewenst gedrag structureel op de agenda	Ongewenst gedrag wordt niet altijd gemeld of besproken, bijvoorbeeld omdat werknemers een drempel ervaren. Besteed daarom periodiek aandacht aan gewenst en ongewenst gedrag in team- of afdelingsoverleggen. Bespreek welke omgangsvormen de organisatie verwacht, welk gedrag niet wordt geaccepteerd en welke afspraken en regels gelden. Communiceer deze ook via andere kanalen, zoals nieuwsbrieven en het intranet. Een open en veilige sfeer is van belang om dit onderwerp bespreekbaar te maken. Dit vraagt van leidinggevenden dat zij dergelijke gesprekken zorgvuldig kunnen begeleiden en vertrouwen kunnen creëren waardoor medewerkers zich vrij voelen om ervaringen en zorgen te delen. Bied zo nodig training aan om hen hierin te ondersteunen. Breng daarnaast periodiek actuele risico's in kaart, bijvoorbeeld met de Zelfinspectie-tool Werkdruk en ongewenst gedrag (Nederlandse Arbeidsinspectie, z.d.).	Collectieve maatregel
Meldpunt en klachtenregeling	Zorg voor een duidelijk en toegankelijk meldpunt waar werknemers ongewenst gedrag kunnen melden. Beschrijf wat onder een melding wordt verstaan en wie daarbij welke rol heeft. Maak duidelijk waar en hoe werknemers een melding kunnen doen en wat er met een melding gebeurt. Registreer en analyseer meldingen om terugkerende problemen te signaleren en de aanpak van ongewenst gedrag waar nodig aan te passen. Houd er rekening mee dat onderrapportage kan voorkomen, waardoor een beperkt aantal meldingen niet per definitie wijst op een laag risico. Zorg daarnaast voor een klachtenregeling voor het indienen van een formele klacht. Leg hierin vast hoe en bij wie een werknemer een formele klacht over ongewenst gedrag kan indienen en hoe deze wordt behandeld. Zorg dat klachten vertrouwelijk worden behandeld door bevoegde, deskundige en onpartijdige klachtbehandelaars.	Collectieve maatregel

Oplossing	Korte toelichting	Niveau arbeids-hygiënische strategie
Afhandeling en nazorg na ongewenst gedrag	Wanneer zich een incident van ongewenst gedrag voordoet, is het belangrijk dat voor alle betrokkenen duidelijk is hoe de organisatie handelt. Leg daarom in een protocol vast welke stappen worden genomen en wie verantwoordelijk is voor welke acties. Zorg voor passende opvang en ondersteuning van de betrokken werknemer en schakel waar nodig professionele of medische hulp in. Bespreek of verdere vervolgstappen nodig zijn, zoals het indienen van een formele klacht en het doen van aangifte. Zorg daarnaast voor passende nazorg en het monitoren van het herstel en welzijn van de betrokkenen. De leidinggevende vervult hierbij een belangrijke rol en dient te weten hoe adequaat te handelen. Eventueel kan de leidinggevende hierin getraind worden. Voor maatregelen richting de pleger, zie de oplossing 'Sanctiebeleid opstellen en toepassen'.	Collectieve of individuele maatregel
Mediation	Wanneer betrokkenen een conflict van ongewenst gedrag niet zelf kunnen oplossen, kan mediation worden ingezet. Een onafhankelijke interne of externe mediator begeleidt hen bij het zoeken naar een oplossing. Deelname is vrijwillig voor beide partijen. Beoordeel vooraf zorgvuldig of mediation passend en veilig is, gezien de ernst van de situatie en eventuele machtsongelijkheid tussen betrokkenen. Leg de gemaakte afspraken of het uitblijven van resultaat vast.	Individuele maatregel
Verbeterafspraken en vastlegging bij ongewenst gedrag	Wanneer een medewerker ongewenst gedrag vertoont, spreekt de leidinggevende de medewerker aan op het concrete gedrag en maakt duidelijk welk gedrag niet wordt geaccepteerd. Maak vervolgens concrete afspraken over de gewenste gedragsverandering, eventuele ondersteuning, het tijdpad en de evaluatiemomenten. Leg deze afspraken schriftelijk vast, zodat de medewerker weet wat er wordt verwacht. Zorg voor een zorgvuldige vastlegging met inachtneming van de privacyregels. Neem relevante documenten op in het personeelsdossier. Maak ook duidelijk welke consequenties kunnen volgen als het ongewenste gedrag aanhoudt of terugkeert (zie oplossing 'Sanctiebeleid opstellen en toepassen').	Individuele maatregel

5.2.2 Extern ongewenst gedrag

Oplossing	Korte toelichting	Niveau arbeids-hygiënische strategie
Oorzaken van klantfrustratie wegnemen	Irritatie en agressie bij klanten of cliënten kunnen ontstaan door knelpunten in de dienstverlening of de werkomgeving. Breng in kaart welke situaties frustratie of agressie kunnen oproepen en neem deze waar mogelijk weg. Denk bijvoorbeeld aan het verkorten van wachttijden, het geven van duidelijke informatie over wat mensen kunnen verwachten en het prettig en toegankelijk inrichten van wachtruimtes. Voer een beleid waarbij mensen die zich agressief gedragen een waarschuwing krijgen en bij herhaling tijdelijk of permanent de toegang tot de organisatie wordt ontzegd.	Bronmaatregel
Herinrichten van de werkomgeving	Richt de werkomgeving zo in dat het risico op ongewenst gedrag door externen wordt beperkt. Denk aan het ontwerp van veilige balies of zorg voor sociale controle door nabije collega's.	Bronmaatregel
Huisregels voor bezoekers, klanten, passagiers, burgers, patiënten en cliënten	Agressie en ongewenst gedrag kunnen worden voorkomen door duidelijk te maken welk gedrag van klanten, burgers of patiënten wordt verwacht. Stel hiervoor duidelijke en realistische huisregels op en maak deze bekend. De huisregels maken duidelijk welk gedrag niet wordt geaccepteerd en welke consequenties kunnen volgen bij overtreding. Ze bieden medewerkers houvast om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken en grenzen te stellen.	Collectieve maatregel
Voorlichten, trainen en instrueren over agressie en geweld	Bij agressie kan de veiligheid van werknemers of anderen in gevaar komen. Zorg dat werknemers weten hoe zij signalen van mogelijke escalatie kunnen herkennen en hoe zij in agressieve situaties kunnen handelen. Een training in het omgaan met agressie kan hierbij helpen. Laat de training aansluiten op de werksituatie van de werknemers.	Collectieve maatregel
Werknemers met een verhoogd risico	Bescherm werknemers die door hun functie, werkzaamheden of werkomstandigheden een verhoogd risico lopen op blootstelling aan ongewenst gedrag. Breng deze risico's in kaart en neem voor deze groepen passende aanvullende maatregelen. Denk hierbij aan voldoende bezetting, werken in duo's, veilige werkprocedures, voorlichting en training, laagdrempelige mogelijkheid om incidenten direct te melden en passende ondersteuning en nazorg.	Collectieve maatregel
Incidenten melden, registreren en analyseren	Zorg voor een duidelijke procedure voor het melden en registreren van incidenten met ongewenst gedrag door externen. Maak duidelijk welke incidenten werknemers moeten melden, waar en hoe zij dit kunnen doen en hoe meldingen worden opgevolgd. Analyseer de meldingen periodiek om inzicht te krijgen in waar, wanneer en tijdens welke werkzaamheden ongewenst gedrag voorkomt. Gebruik deze inzichten om gerichte maatregelen te nemen bijvoorbeeld door werkprocessen, personele bezetting of de werkomgeving aan te passen. Informeer medewerkers over de uitkomsten en de genomen maatregelen.	Collectieve maatregel

Oplossing	Korte toelichting	Niveau arbeids-hygiënische strategie
Afhandeling en nazorg na ongewenst gedrag	Stel hiervoor een protocol op waarin staat wie welke acties neemt na een incident met ongewenst gedrag. Zorg voor een goede opvang van de betrokken werknemer en schakel zo nodig medische of andere professionele hulp in. Leg vast welke maatregelen tegen de pleger mogelijk zijn, zoals bijvoorbeeld aanspreken of waarschuwen van de pleger, het ontzeggen van toegang of het doen van aangifte. Zorg vervolgens voor passende nazorg. De leidinggevende heeft hierbij een belangrijke rol en moet weten hoe die de betrokken medewerker kan ondersteunen. Bied zo nodig training aan om leidinggevenden hierop voor te bereiden.	Collectieve of individuele maatregel

Bijlagen

Referenties

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). *Job demands – resources theory: Ten years later,* 10(1), 25-53.
- Eurofound (2026). *Algorithmic management in European workplaces: Implications for work organisation and working conditions*.
- Nederlandse Arbeidsinspectie. (2023). *Voorkomen is beter dan genezen: Programmarapportage psychosociale arbeidsbelasting*. Nederlandse Arbeidsinspectie – Programmarapportage PSA
- Nederlandse Arbeidsinspectie. (2025). *Aan de slag met de inventarisatie van risicofactoren voor intern ongewenst gedrag.* Nederlandse Arbeidsinspectie – publicatie
- Nederlandse Arbeidsinspectie. (2026). *Format arbovoorschriften* [Formulier]. Nederlandse Arbeidsinspectie – Format arbovoorschriften
- Nederlandse Arbeidsinspectie. (z.d.). *Werkdruk en ongewenst gedrag.* Zelfinspectie.nl. Zelfinspectie – Werkdruk en ongewenst gedrag
- Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde. (2025). *Leidraad periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO) en preventief medisch onderzoek (PMO) van werkenden.* NVAB – Leidraad PAGO en PMO
- Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld. (2024). *Handreiking voor cultuurverandering op de werkvloer.* Regeringscommissaris – Handreiking cultuurverandering
- Sociale Partners samen voor Duurzame Inzetbaarheid. (2025). *Interventiewijzer mentale gezondheid op de werkvloer.* Interventiewijzer Mentale Gezondheid op de Werkvloer [PDF]
- Sociaal-Economische Raad. (2022). *Hybride werken* (Advies 22/03). SER – Hybride werken
- Sociaal-Economische Raad. (2024). *Handreiking sociale en psychologische veiligheid.* SER – Handreiking sociale en psychologische veiligheid
- Sociaal-Economische Raad. (z.d.). *SER Arboplatform*. SER Arboplatform
- Steunpunt RI&E. (z.d.). *Gezond en veilig werken begint met een RI&E*. Steunpunt RI&E
- TNO. (2024). *Werkgevers Enquête Arbeid 2024: Resultaten in vogelvlucht.*
- TNO. (2025a). *Arbobalans 2024*. TNO. Arbobalans 2024 [PDF]
- TNO. (2025b). *Factsheet Week van de Werkstress 2025*. TNO – Factsheet Week van de Werkstress 2025
- TNO. (z.d.-a). *Werkdrukwegwijzer.* Werkdruk Wegwijzer
- TNO. (z.d.-b). *Tools psychosociale arbeidsbelasting.* TNO – Tools Psychosociale Arbeidsbelasting
- TNO & Centraal Bureau voor de Statistiek. (2025). *Zelfstandigen Enquête Arbeid 2025: Resultaten in vogelvlucht*. CBS – ZEA 2025

- TNO & Centraal Bureau voor de Statistiek. (2026). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2025: Resultaten in vogelvlucht.* TNO – NEA 2025
- TNO & Rathenau Instituut. (2024). *Eigen ritme of algoritme? Een verkenning van algoritmisch management voorbij de platformeconomie.* Rathenau Instituut. Rathenau Instituut – Eigen ritme of algoritme?
- Trimbos-instituut. (2026). *Handreiking alcohol-, drugs- en medicijnbeleid.* Trimbos-instituut – Handreiking Alcohol-, drugs- en medicijnbeleid

Wet- en regelgeving PSA

Hieronder staan de letterlijke relevante wetteksten. Bij enkele wetteksten staat er een samenvatting van de relevante inhoud bij, dit is de samenvatting die in hoofdstuk 3.1 is vermeld.

Arbeidsomstandighedenwet

Artikel 1 - Definities
Definitie *psychosociale arbeidsbelasting*: de blootstelling aan factoren in de arbeidssituatie die stress teweegbrengen, waaronder in ieder geval:
a. Agressie of geweld;
b. Direct of indirect onderscheid;
c. Pesten;
d. Seksuele intimidatie;
e. Werkdruk;

Definitie *stress:* een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft;

Artikel 3 lid 2 – Verplichting tot PSA-beleid
De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting.

Artikel 5 – Inventarisatie en evaluatie van risico's (RI&E)
Bij het voeren van het arbeidsomstandighedenbeleid legt de werkgever in een inventarisatie en evaluatie schriftelijk vast welke risico's de arbeid voor de werknemers met zich brengt. Deze risico-inventarisatie en -evaluatie bevat tevens een beschrijving van de gevaren en de risico-beperkende maatregelen en de risico's voor bijzondere categorieën van werknemers.
In de risico-inventarisatie en -evaluatie wordt aandacht besteed aan de toegang van werknemers tot een deskundige werknemer of persoon, bedoeld in de artikelen 13 en 14, of de arbodienst.
Een plan van aanpak, waarin is aangegeven welke maatregelen zullen worden genomen in verband met de bedoelde risico's en de samenhang daartussen, een en ander overeenkomstig artikel 3, maakt deel uit van de risico-inventarisatie en -evaluatie. In het plan van aanpak wordt tevens aangegeven binnen welke termijn deze maatregelen zullen worden genomen.

De risico-inventarisatie en -evaluatie wordt aangepast zo dikwijls als de daarmee opgedane ervaring, gewijzigde werkmethoden of werkomstandigheden of de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening daartoe aanleiding geven.
Indien de werkgever arbeid doet verrichten door een werknemer die hem ter beschikking wordt gesteld, verstrekt hij tijdig voor de aanvang van de werkzaamheden aan degene, die de werknemer ter beschikking stelt, de beschrijving uit de risico-inventarisatie en -evaluatie van de gevaren en risicobeperkende maatregelen en van de risico's voor de werknemer op de in te nemen arbeidsplaats, opdat diegene deze beschrijving verstrekt aan de betrokken werknemer.
De werkgever zorgt ervoor dat iedere werknemer kennis kan nemen van de risico-inventarisatie en -evaluatie.

Artikel 8 – Voorlichting en onderricht

1. De werkgever zorgt ervoor dat de werknemers doeltreffend worden ingelicht over de te verrichten werkzaamheden en de daaraan verbonden risico's, alsmede over de maatregelen die erop gericht zijn deze risico's te voorkomen of te beperken.
   – Tevens zorgt de werkgever ervoor dat de werknemers doeltreffend worden ingelicht over de wijze waarop de deskundige bijstand, bedoeld in de artikelen13 , 14, 14a en 15, in zijn bedrijf of inrichting is georganiseerd.
2. De werkgever zorgt ervoor dat aan de werknemers doeltreffend en aan hun onderscheiden taken aangepast onderricht wordt verstrekt met betrekking tot de arbeidsomstandigheden.
3. Indien persoonlijke beschermingsmiddelen ter beschikking van de werknemers worden gesteld en indien op arbeidsmiddelen of anderszins beveiligingen zijn aangebracht, zorgt de werkgever ervoor dat de werknemers op de hoogte zijn van hun doel en werking en de wijze waarop zij deze dienen te gebruiken.
4. De werkgever ziet toe op de naleving van de instructies en voorschriften gericht op het voorkomen of beperken van de in het eerste lid genoemde risico's alsmede op het juiste gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen.
5. Indien binnen de onderneming werknemers jonger dan 18 jaar werkzaam zijn, houdt de werkgever bij de uitvoering van de in de voorgaande leden genoemde verplichtingen in het bijzonder rekening met de aan de jeugdige leeftijd inherente beperkte werkervaring en onvoltooide lichamelijke en geestelijke ontwikkeling van deze werknemers.

Artikel 18 - Arbeidsgezondheidskundig onderzoek
De werkgever stelt de werknemers periodiek in de gelegenheid een onderzoek te ondergaan, dat erop is gericht de risico's die de arbeid voor de gezondheid van de werknemers met zich brengt zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken.

Arbeidsomstandighedenbesluit

Artikel 2.15 – Maatregelen ter voorkoming of beperking van psychosociale arbeidsbelasting

1. Indien werknemers worden of kunnen worden blootgesteld aan psychosociale arbeidsbelasting worden in het kader van de risico-inventarisatie en -evaluatie, bedoeld in artikel 5 van de wet, de risico's ten aanzien van psychosociale arbeidsbelasting beoordeeld en worden in het plan van aanpak, bedoeld in artikel 5 van de wet, met inachtneming van de stand van de wetenschap maatregelen vastgesteld en uitgevoerd om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of indien dat niet mogelijk is te beperken.
2. Aan werknemers die arbeid verrichten waarbij gevaar bestaat voor blootstelling aan psychosociale belasting wordt voorlichting en onderricht gegeven over de risico's voor psychosociale arbeidsbelasting alsmede over de maatregelen die erop zijn gericht die belasting te voorkomen of te beperken.

Publicatieoverzicht

Publicaties van de SER verschijnen digitaal. Alle publicaties zijn te downloaden op onze website www.ser.nl. Sommige publicaties zijn in boekvorm te bestellen via communicatie@ser.nl. Van de adviezen verschijnt eveneens een Engelstalige samenvatting. Die is te vinden op de webpagina van het desbetreffende advies en de Engelstalige website van de SER.

Recente adviezen, verkenningen en overige publicaties

Advies Van aankomst naar toekomst - Naar volwaardige arbeidsdeelname van nieuwkomers
2026, 51 pp., publicatienummer 26/06

Advies Samenwerken aan een duurzaam en toekomstbestendig agrosysteem
2026, 93 pp., publicatienummer 26/05

Advies Grenswaarde sojastofmeel
2026, 12 pp., publicatienummer 26/04

Advies Grenswaarde acrylamide
2026, 12 pp., publicatienummer 26/03

Advies Energie voor iedereen - Een mensgerichte aanpak voor verduurzaming van de gebouwde omgeving
2026, 57 pp., publicatienummer 26/02

Advisory report Energy for All - A Human-Centred Approach for the Sustainability Transition in the Built Environment
2026, 55 pp., publicatienummer 26/02E, Engelse vertaling

Advies Mantelzorg en werk in een zorgzame samenleving - Een integrale aanpak voor een werkende combinatie
2026, 101 pp., publicatienummer 26/01

Summary advisory report Informal Care and Work in a Caring Society - An Integrated Approach for a Working Combination
2026, 10 pp., publicatienummer 26/01E, Engelse vertaling

Verkenning 't Tij keren - Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2025
2025, 185 pp., publicatienummer 25/07

Advies Arbeidsmigratie naar waarde - Minder waar het kan, beter waar het moet
2025, 68 pp., publicatienummer 25/06

Advies Politiek primaat in de Wet op de ondernemingsraden - Een evenwichtige balans tussen het recht op medezeggenschap en het politiek primaat
2025, 90 pp., publicatienummer 25/05

Briefadvies Samenwerken voor arbeidsproductiviteitsgroei
2025, 16 pp., publicatienummer 25/04

Advisory letter Working Together for Labour Productivity Growth
2025, 16 pp., publicatienummer 25/04E, Engelse vertaling

Advies AI en werk - Samen naar een werkende toekomst met AI
2025, 161 pp., publicatienummer 25/03

Advies Gezond en veilig werken door effectieve regels en preventie - Arbovisie 2024, deel 2
2025, 107 pp., publicatienummer 25/02

Signalering Naar een toekomstbestendige omgang met water
2025, 16 pp., publicatienummer 25/01

Verdieping Naar een toekomstbestendige omgang met water
2025, 45 pp., publicatienummer 25/01

Advies Werken aan veranderkracht - Naar een toekomstbestendige arbeidsmarkt voor agri & food, water & bodem en natuur & leefomgeving
2024, 145 pp., publicatienummer 24/03

Advies Grenswaarde voor 1,2-dichloorethaan
2024, 12 pp., publicatienummer 24/02

Visie Perspectief op brede welvaart in 2040 - Bouwen aan de economie van de toekomst
2024, 58 pp., publicatienummer 24/01

Public version Perspective on Broad Prosperity in 2040 - Building the Economy of the Future
2024, 12 pp., publicatienummer 24/01E, Engelse vertaling

Advies Verduurzaming maakindustrie
2023, 53 pp., publicatienummer 23/09

Advies Balans in maatschappelijk verlof - Naar een nieuw verlofkader: stroomlijnen en vereenvoudigen
2023, 54 pp., publicatienummer 23/08

Advies Gezond opgroeien, wonen en werken - Naar een structurele gezondheidsaanpak en bestrijding van sociaal-economische gezondheidsverschillen
2023, 41 pp., publicatienummer 23/07

Beleidsagenda Europese Unie 2024-2029 - Samen sterker in tijden van transities
2023, 104 pp., publicatienummer 23/06

Advies Naar een werkend arbostelsel voor iedereen - Arbovisie 2040, deel 1
2023, 116 pp., publicatienummer 23/05

Advies Meer vaart maken met de grondstoffentransitie - Reactie op het Nationaal Programma Circulaire Economie 2023-2030
2023, 22 pp., publicatienummer 23/04

Advies Naar verdere succesvolle toepassing van sociale innovatie
2023, 58 pp., publicatienummer 23/03

Advies Balans en houdbaarheid alternatieve geschillenbeslechting voor consumentenzaken
2023, 42 pp., publicatienummer 23/02

Advies Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk - Oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarktkrapte
2023, 200 pp., publicatienummer 23/01

Verkenning Hoe wonen werkt - Een sociaal-economische verkenning
2022, 90 pp., publicatienummer 22/09

Colofon

Uitgave
Sociaal-Economische Raad
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T 070 3499 525
E communicatie@ser.nl

www.ser.nl

Tekst
Guido te Brake, Nienke Bierhuizen en Jeanine Frunt namens VHP Mens x Organisatie

Omslag
Shutterstock

Vormgeving en druk
2D3D, Den Haag (basisontwerp);
SER, afdeling Communicatie, Grafische vormgeving

© 2026, Sociaal-Economische Raad
Alle rechten voorbehouden.
Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding.

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T 070 3499 525
E communicatie@ser.nl

www.ser.nl

© 2026, Sociaal-Economische Raad