

Arbocatalogus

Universiteiten

Sociale veiligheid



- A. Ongewenst gedrag intern
- B. Agressie, geweld en ander ongewenst gedrag extern

Werkdruk



- A. Werkdrukbeleid
- B. Mogelijke werkdrukmaatregelen





Sociale
veiligheid

A

Ongewenst
gedrag intern

B

Ongewenst
gedrag extern

C

Wet- en
regelgeving

D

Meer
informatie

E

Bijlage
Cyberpesten

Werkdruk

Sociale veiligheid

Op een sociaal veilige universiteit is geen plaats voor ongewenst gedrag, zoals agressie, pesten, seksuele intimidatie en discriminatie. Er is een cultuur waarbij medewerkers elkaar durven aanspreken.

Ongewenst gedrag beïnvloedt de werksfeer negatief en kan de gezondheid, het zelfvertrouwen en de prestaties van medewerkers aantasten. Het kan leiden tot ziekteverzuim en uitval.

De term Sociale veiligheid staat voor bescherming en zich beschermd voelen van medewerkers tegen ongewenst gedrag van collega's, leidinggevenden en derden.

Ongewenst gedrag omvat fysieke, verbale, schriftelijke of digitale uitingen. Ongewenst gedrag wordt in de Arbowet geschaard onder het begrip 'Psychosociale arbeidsbelasting' (PSA) en kan worden opgedeeld in twee aandachtsgebieden:

A. Ongewenst gedrag intern; agressie, geweld en intimidatie, seksuele intimidatie, discriminatie en pesten van medewerkers onderling, van leidinggevenden onderling en tussen leidinggevenden en medewerkers.

B. Agressie, geweld en ander ongewenst gedrag extern; door derden zoals door studenten, bezoekers, leveranciers, demonstranten en indringers.

Ook studenten kunnen op de universiteit te maken krijgen met ongewenst gedrag bijvoorbeeld van een universiteitsmedewerker of van een medestudent. In het Studentenstatuut geeft een universiteit weer welke regelingen van toepassing zijn als een student ongewenst gedrag ervaart. Het is aan te bevelen om de regelingen voor medewerkers en voor studenten op dit gebied zoveel mogelijk te integreren.

NB. Het PSA-onderdeel **Werkdruk** is [elders](#) in deze arbocatalogus uitgewerkt.

Ongewenst gedrag omvat de volgende onderdelen:

- [Agressie, geweld en intimidatie](#)
- [Discriminatie](#)
- [Pesten](#)
- [Seksuele intimidatie](#)





Sociale
veiligheid

A

Ongewenst
gedrag intern

B

Ongewenst
gedrag extern

C

Wet- en
regelgeving

D

Meer
informatie

E

Bijlage
Cyberpesten

Werkdruk

A. Ongewenst gedrag intern

Het gaat hier om ongewenst gedrag van medewerkers en leidinggevendenden naar medewerkers of leidinggevendenden, voorzover verband houdend met hun activiteiten voor de universiteit en ongeacht de contractvorm van de universiteitsmedewerker.

Beleid intern ongewenst gedrag

De werkgever stelt een beleid over intern ongewenst gedrag op. Dit beleid is van toepassing op medewerkers, voorzover verband houdend met hun activiteiten voor de universiteit. In dit beleid kan ook het beleid van de universiteit op het gebied van ongewenst gedrag door derden worden opgenomen. Het invoeren, wijzigen of intrekken van dit beleid kan alleen na instemming van de medezeggenschap.

Het beleid over intern ongewenst gedrag bevat minstens de volgende onderdelen die hieronder worden uitgewerkt:

- Inventarisatie van intern ongewenst gedrag (RI&E)
- Preventie van ongewenst gedrag
- Gedragscode (on)gewenst gedrag
- Melden, registreren en analyseren van intern ongewenst gedrag
- Informele klachtenstructuur
- Vertrouwenspersonen
- Klachtenregeling intern ongewenst gedrag
- Voorlichting aan medewerkers
- Onderricht aan leidinggevendenden en andere functionarissen
- Disciplinaire maatregelen
- Opvang en nazorg
- Jaarlijkse evaluatie

NB. De medezeggenschap heeft instemmingsrecht bij het invoeren, aanpassen of intrekken van het beleid rond intern ongewenst gedrag of van een onderdeel daarvan. Om het beleid van een universiteit rond intern ongewenst gedrag te beoordelen is een digitale tool van de Nederlandse Arbeidsinspectie beschikbaar: [Zelfinspectie "Pesten, discriminatie, en seksuele intimidatie"](#).

Inventarisatie van intern ongewenst gedrag (RI&E)

De werkgever brengt in het kader van de RI&E in kaart hoe groot het risico op intern ongewenst gedrag is.

Bronnen daarvoor zijn onder meer:

- geanonimiseerde bevindingen en rapportages van vertrouwenspersonen en van de bedrijfsarts;
- resultaten van het Medewerkerstevredenheidsonderzoek, en eventueel van een PAGO;
- incidentmeldingen en -registratie.

Bij het inventariseren van intern ongewenst gedrag dienen per universiteitsonderdeel twee elementen in kaart gebracht te worden:

- de ervaringen van medewerkers met de verschillende vormen van intern ongewenst gedrag (als slachtoffer en/of als getuige)
- de risicofactoren die genoemd worden in de [Delphi-studie naar risicofactoren en maatregelen intern ongewenst gedrag](#) en de brochure: [Aan de slag met de inventarisatie van risicofactoren voor intern ongewenst gedrag](#), (Nederlandse Arbeidsinspectie 2022 en 2025)

Bij intern ongewenst gedrag kan gedacht worden aan factoren die te vinden zijn in de volgende aandachtsgebieden:

- leiderschapsstijl en de rol van leidinggevendenden;
- organisatie van het werk;
- de werkdruk en de fysieke omstandigheden van het werk;
- sociale regels en normen;
- samenstelling van het personeel en risicogroepen zoals PhD's, personen met een andere taal en/of cultuur;
- in digitale vormen van ongewenst gedrag gelegen factoren;
- overige bedrijfsspecifieke factoren die tot een extra kans op intern ongewenst gedrag kunnen leiden. (NB In de persoon gelegen factoren kunnen ook risicofactoren zijn, maar kunnen door doorgaans de werkgever vanwege privacy-aspecten niet in kaart worden gebracht).





Sociale veiligheid

A

Ongewenst gedrag intern

B

Ongewenst gedrag extern

C

Wet- en regelgeving

D

Meer informatie

E

Bijlage Cyberpesten

Werkdruk

Het RI&E-proces:

- Een onderzoek naar ongewenst gedrag dient te worden getoetst door een gecertificeerde A&O-deskundige. Ook de bedrijfsarts wordt in de gelegenheid gesteld om opmerkingen te plaatsen.
- Zorg dat deze inventarisatie steeds actueel is, ook na een belangrijke verandering in de organisatie.
- Leg de resultaten daarvan vast in de RI&E en neem de te nemen maatregelen op in een of meer plannen van aanpak, inclusief een duidelijke taakverdeling bij de te nemen maatregelen en een tijdsplanning. Volg bij de keuze voor de te nemen maatregelen de arbeidshygiënische strategie. Zie ook hieronder: Preventie van intern ongewenst gedrag.
- Borg dat de voortgang van de uitvoering van deze plannen van aanpak minimaal jaarlijks wordt gemonitord.

Preventie van intern ongewenst gedrag

In het KNAW-advies over sociale veiligheid in de wetenschap (2022) wordt geconstateerd dat in universiteiten de aanpak van intern ongewenst gedrag zich nog vooral richt op klachtafhandeling. Om de sociale veiligheid aan universiteiten grondig te verbeteren is een aanpassing nodig van:

- De organisatiestructuur, die de sociale veiligheid steeds onder druk zet;
- De cultuur op de werkvloer, die niet gericht op het bespreken van gedrag.
- Zie voor verdere uitwerkingen en te zetten stappen: [Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap - Van papier naar praktijk](#), KNAW, 2022.

Zie ook het volgende item: Gedragscode (on)gewenst gedrag

Gedragscode (on)gewenst gedrag

Stel binnen de universiteit gedragsregels/gedragscode op over intern (on)gewenst gedrag. Een gedragscode geeft aan welke gedrag binnen de universiteit als (on)gewenst wordt beschouwd en is gericht op medewerkers. Een gedragscode ongewenst gedrag kan deel uitmaken van een bredere, algemene gedragscode. In de gedragscode (on)gewenst gedrag is opgenomen:

- Een beschrijving van de begrippen pesten, seksuele intimidatie, discriminatie en agressie en geweld;
- Het doel van de gedragscode en mogelijke gevolgen van ongewenst gedrag;
- Wat wel en niet toegestaan is in de universiteit op het gebied van (on)gewenst gedrag;
- Wat van medewerkers wordt verwacht als zij geconfronteerd worden met ongewenst gedrag, als slachtoffer of getuige. NB. Daarbij is belangrijk om rekening te houden met ieders mogelijkheden. Zo kan ingrijpen niet afgedwongen worden.
- Welke consequenties er verbonden kunnen zijn aan het overtreden van de regels;
- Hoe en aan wie incidenten gemeld kunnen worden;
- Hoe de opvang, nazorg en eventuele aangifte bij de politie wordt geregeld

De gedragscode dient bekend gemaakt te worden aan allen die werkzaam aan op de universiteit.

Het is zaak om een gedragscode levend te houden door deze als basis te gebruiken voor dialogen op verschillende niveaus binnen de universiteit. Deze besprekingen kunnen daarnaast ook leiden tot aanpassingen van deze gedragscode.

Melden, registreren en analyseren van intern ongewenst gedrag

Medewerkers die te maken krijgen met intern ongewenst gedrag worden gestimuleerd om dit te melden en te bespreken, bv met een leidinggevende, een vertrouwenspersoon of HR.

- De leidinggevende biedt een luisterend oor, bespreekt met de melder de te zetten stappen, wijst zo nodig op de vertrouwenspersoon en zet zonodig de nazorg in werking. Mede afhankelijk van de wens van de melder past de leidinggevende verder hoor en wederhoor toe en neemt op basis daarvan zo nodig passende maatregelen.
- Voor de omgang van de vertrouwenspersoon met deze meldingen, zie de tekst bij het onderdeel 'Vertrouwenspersoon'. (link maken).

De universiteit zorgt dat leidinggevendenden, HR en vertrouwenspersonen alle vormen van binnengekomen meldingen – zowel mondelinge als schriftelijke meldingen van intern ongewenst gedrag- doorgeven naar een centraal punt binnen de universiteit. Maak duidelijk dat de verwerking van de meldingen plaats vindt zonder de naam van klager of verdachte te noemen en zonder andere naar personen te herleiden gegevens, dit met het oog op de privacy. En dat er anderzijds voldoende informatie wordt gegeven om een analyse van alle meldingen mogelijk te maken (aard van het incident, functie van de klager en verdachte), zonder herleidbare gegevens daarbij op te nemen. De universiteit analyseert periodiek de cijfermatige gegevens uit de geregistreerde incidenten, aangevuld met andere beschikbare gegevens, zoals de jaarrapportage van de vertrouwenspersonen resultaten van het MTO en/of PAGO etc. Dit als onderdeel van de evaluatie van het beleid rond intern ongewenst gedrag. Zie verder hieronder bij het onderdeel 'Evaluatie'. Waar nodig leidt deze analyse tot aanpassing van het beleid rond ongewenst gedrag of van de toepassing daarvan.





Sociale veiligheid

A

Ongewenst gedrag intern

B

Ongewenst gedrag extern

C

Wet- en regelgeving

D

Meer informatie

E

Bijlage Cyberpesten

Werkdruk

Informele klachtenstructuur

Zorg dat medewerkers als eerste stap na één of meer incidenten van ongewenst gedrag bij hun leidinggevende of een hoger of gelijkgestelde leidinggevende terecht kunnen en zo veel mogelijk met behulp van de leidinggevende kunnen oplossen. Dit vereist tijd, aandacht, gesprekstechnieken en kennis bij leidinggevende. Zorg als universiteit dat een aanpak is uitgewerkt waar leidinggevend en houvast aan hebben. Daarin zijn onder meer de volgende aspecten uitgewerkt:

- Taak en rol van leidinggevende bij een melding
- Te zetten stappen en afstemming daarbij met melder
- Wanneer doorverwijzen naar een vertrouwenspersoon?
- Wanneer beklagde informeren over melding?
- Wanneer naam van de melder noemen richting beklagde?

Het is belangrijk zodanig voorbereid te zijn dat nauwkeurige en doordachte besluiten kunnen worden genomen op dit delicate terrein. Daarbij is zorgvuldige behandeling van de melder en van de beklagde van groot belang. Een duidelijke uitwerking van de te volgen aanpak bij verschillende scenario's is daarbij vereist. Zie ook de [Handreiking cultuurverandering op de werkvloer](#), Mariëtte Hamer, maart 2024.

NB. Deze informele klachtenstructuur is een andere route dan de formele klachtenroute, die hieronder is uitgewerkt bij het onderdeel 'Klachtenregeling intern ongewenst gedrag'. Waar mogelijk verdient het de voorkeur dat een medewerker na één of meer incidenten van ongewenst gedrag (eerst) de informele lijn volgt. Die is immers laagdrempeliger en de focus ligt meer op het bevorderen van open communicatie, begrip en het vinden van een bevredigende oplossing voor alle betrokken partijen.

Vertrouwenspersonen

De werkgever wijst met instemming van de medezeggenschap één of meer onafhankelijke vertrouwenspersonen aan.

Als er meerdere vertrouwenspersonen in een universiteit aangewezen zijn, is het aan te bevelen om te kiezen voor een diverse samenstelling. De taken, rol, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de vertrouwenspersoon zijn vastgelegd en bekend gemaakt in de organisatie. Ook de manier waarop medewerkers een vertrouwenspersoon kunnen bereiken is eenvoudige vindbaar en voldoende bekend gemaakt. Onder meer in teambesprekingen.

Een vertrouwenspersoon heeft als centrale taak om een medewerker te ondersteunen na een incident op het gebied van ongewenst gedrag. Afhankelijk van de wens van de melder kan de vertrouwenspersoon een luisterend oor bieden, helpen bij het bepalen van een passende aanpak van het probleem, begeleiding bieden aan het slachtoffer bij bemiddeling tussen de betrokken partijen door een mediator, of bij het indienen van een officiële klacht, etc.

Overigens kan een vertrouwenspersoon ook benaderd worden zonder dat er al een incident heeft plaatsgevonden. Daarnaast hebben vertrouwenspersonen op hun werkgebied een adviserende en voorlichtende taak binnen de organisatie.

Praktische aspecten rond de vertrouwenspersonen:

- Een vertrouwenspersoon kan bij voorkeur de combinatie van iemand vanuit de eigen organisatie en een externe vertrouwenspersoon zijn.
- Een vertrouwenspersoon dient onafhankelijk te zijn. Een personeelsmanager, leidinggevende, lid van de medezeggenschap of bedrijfsarts wordt als onvoldoende onafhankelijk beschouwd. Een vertrouwenspersoon kan ook geen lid zijn van de Klachtencommissie voor intern

ongewenst gedrag. Verder wordt de gedragscode van de Landelijke Vereniging Vertrouwenspersonen gevolgd: "De vertrouwenspersoon stelt zich onafhankelijk op en dient zich uitsluitend te laten leiden door de belangen van de medewerker en nimmer door eigen belang, dan wel eventuele belangen van de organisatie. De vertrouwenspersoon staat naast de medewerker, begeleidt en ondersteunt de medewerker. Nimmer mogen handelingen worden verricht tegen de wil van de medewerker, tenzij wettelijke bepalingen anders bepalen of sprake is van een conflict van plichten waardoor hij in gewetensnood komt. De vertrouwenspersoon treedt niet op als bemiddelaar. De vertrouwenspersoon is geen onderzoeker en doet niet aan waarheidsvinding."

- De werkgever zorgt voor voldoende scholing en zo nodig deskundige ondersteuning van de intern aangewezen vertrouwenspersonen. Deskundigheid wordt geborgd, bijvoorbeeld door vertrouwenspersonen elke vier jaar te laten certificeren door de [Landelijke Vereniging Vertrouwenspersonen](#).
- Er wordt een gedragscode opgesteld die aangeeft wat van een vertrouwenspersoon verwacht wordt. Daarin is ook opgenomen wat van de organisatie verwacht wordt in de omgang met de vertrouwenspersoon, onder meer het ter beschikking stellen van tijd, ruimte en middelen. (Klik [hier](#) voor een voorbeeld van zo'n gedragscode voor vertrouwenspersonen)
- De vertrouwenspersonen verstrekken jaarlijks een geanoniseerd overzicht van de bij hen gemelde incidenten aan werkgever en medezeggenschap.
- Naast de functie van vertrouwenspersoon is voor universiteiten ook een ombudsfunctie voorgeschreven. Dat is opgenomen in de CAO. Zie ook het ['Landelijk kader voor invulling universitaire ombudsfunctie'](#).





Sociale veiligheid

A

Ongewenst gedrag intern

B

Ongewenst gedrag extern

C

Wet- en regelgeving

D

Meer informatie

E

Bijlage Cyberpesten

Werkdruk

Klachtenregeling intern ongewenst gedrag

In een klachtenregeling wordt beschreven hoe een medewerker een klacht in kan dienen na een of meer incidenten op het gebied van ongewenst gedrag. Uitgangspunt voor medewerkers is dat incidenten eerst zo veel mogelijk in de lijn worden opgelost (Zie hierboven het onderdeel 'Informeel klachtenstructuur'). Blijkt dat niet haalbaar dan bestaat er in de universiteit ook een officiële klachtenregeling op het gebied van ongewenst gedrag. De klachtenregeling ongewenst gedrag betreft klachten van medewerkers onderling, steeds op het gebied van ongewenst gedrag. Centraal in deze klachtenregeling staat een klachtencommissie die door middel van 'hoor en wederhoor' de klacht behandelt. Dat doet zij onder meer door de klager, de aangeklaagde en eventuele getuigen te horen. Op grond hiervan zal de klachtencommissie een onderbouwd advies verstrekken aan de werkgever over de te nemen vervolgstappen. Het is zaak om een doordachte regeling op te stellen waarin de werkwijze van deze klachtencommissie wordt beschreven. Vaak zal een vertrouwenspersoon de klager bijstaan bij de vraag of, en zo ja hoe, een klacht wordt ingediend.

Er zijn verschillende manieren om een klachtenregeling rond ongewenst gedrag invulling te geven:

- De werkgever sluit zich aan bij een externe, gespecialiseerde klachtencommissie;
- Er kan een interne klachtencommissie worden samengesteld. Dit op grond van een op te stellen klachtenreglement.
- In de klachtenregeling ongewenst gedrag staat aangegeven:
- Hoe medewerkers een klacht kunnen indienen;
- Wanneer een klacht ontvankelijk wordt verklaard;
- Hoe en binnen welke termijn een klacht in behandeling wordt genomen en wordt afgehandeld;
- Hoe de samenstelling van de klachtencommissie is en wie de plaatsvervangers zijn; Zorg voor een diverse samenstelling,

qua achtergrond, functie, leeftijd en sekse. En zorg voor juridische kennis in de klachtencommissie.

- Of een klager en een aangeklaagde zich kan laten bijstaan door een raadvrouw of -man.
- Hoe de deskundigheid, onafhankelijkheid en de onpartijdigheid van de leden en plaatsvervangers wordt gewaarborgd. Bij een interne klachtencommissie zijn daarvoor vereist:
 - regelmatige opleiding van de leden en hun plaatsvervangers;
 - bepalingen die leden van de klachtencommissie uitsluiten van behandeling van een klacht, of die wraking of verschoning mogelijk maken, bijvoorbeeld als:
 - hij/zij functioneel betrokken is bij de klacht of deel uitmaakt van de organisatorische eenheid waartoe de klager of aangeklaagde behoort;
 - er tussen klager of aangeklaagde en een commissielid een familierechtelijke betrekking bestaat;
 - hij/zij in een eerder stadium betrokken is geweest bij zaken, die gerelateerd zijn aan de klacht.

Naast de interne klachtenregeling is er voor medewerkers van enkele universiteiten de mogelijkheid een klacht in te dienen bij de [Landelijke Klachtencommissie Onderwijs](#), ook als het gaat om klachten op het gebied van ongewenst gedrag. Dit geldt alleen als de universiteit zich bij deze landelijke klachtencommissie heeft aangesloten.

Deze landelijke klachtencommissie kan mediation aanbieden en kan een eigen klachtenprocedure starten. De Landelijke Klachtencommissie Onderwijs zal overigens geen klachten behandelen die al eerder door een onafhankelijke klachtencommissie van een universiteit zijn behandeld.

Voorlichting aan medewerkers

Zoals artikel 2.15 lid 2 van het Arbobesluit voorschrijft, verzorgt de werkgever voorlichting en onderricht voor medewerkers die mogelijk blootstaan aan intern ongewenst gedrag. Deze voorlichting en onderricht maakt deel uit van het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers en op basis van de RI&E/MTO wordt in het beleid van de universiteit vastgesteld hoe vaak en voor welke medewerkers herhalende of verdiepende voorlichting wordt aangeboden.

Medewerkers worden onder meer voorgelicht over de gedragscode, de vertrouwenspersonen en de klachtenregeling. De voorlichting is er ook op gericht dat medewerkers ongewenste gedragingen kunnen herkennen en weten welke informele en formele wegen zij kunnen bewandelen om tot het aanpakken van het ongewenst gedrag te komen. De voorlichting vindt bijvoorbeeld plaats in teambesprekingen. Zorg voor een periodieke herhaling en gebruik afwisselende werkvormen die passen bij de doelgroep. Ook nieuwe medewerkers moeten deze voorlichting zo snel mogelijk krijgen.

Zorg ook voor een vaste en goed vindbare plek waar men kan zien hoe een vertrouwenspersoon te benaderen is en hoe de klachtenprocedure werkt.

Onderricht aan leidinggevenden en andere functionarissen

Enkele medewerkers dienen naast voorlichting ook onderricht te ontvangen, waarbij ze vaardigheden aanleren om beter om te gaan met intern ongewenst gedrag. Of om -waar nodig- adequaat in te kunnen grijpen.

Daarbij gaat het om leidinggevenden en andere functionarissen die getuige kunnen zijn van ongewenste gedrag binnen een team of een ander intern samenwerkingsverband. Adequaat reageren is van groot belang. Dat vergt alert zijn op soms





Sociale veiligheid

A

Ongewenst gedrag intern

B

Ongewenst gedrag extern

C

Wet- en regelgeving

D

Meer informatie

E

Bijlage Cyberpesten

Werkdruk

onduidelijke signalen. Zaken vroegtijdig op een goede manier ter sprake brengen, kan erger voorkomen. Het adequaat aanpakken van ongewenst gedrag vraagt specifieke vaardigheden. In een instructie komen de volgende aspecten aan bod:

- ongewenst gedrag herkennen, ook bij onduidelijke signalen;
- wanneer en hoe in te grijpen;
- ondersteuning van de melder;
- zorgvuldige behandeling van beklaagde;
- wanneer doorverwijzen naar bv de vertrouwenspersoon;
- opvang kunnen bieden na een incident;
- de noodzaak van voorbeeldgedrag.

Stimuleer leidinggevend, onder andere in functioneringsgesprekken en training dat ze daadwerkelijk ingrijpen als zij worden geconfronteerd met signalen of uitingen van intern ongewenst gedrag in hun team.

Disciplinaire maatregelen

Wie zich schuldig maakt aan ongewenst gedrag moet een passende disciplinaire maatregel opgelegd krijgen. Bij disciplinaire maatregelen voor medewerkers kan gedacht worden aan een berisping, een waarschuwing in het personeelsdossier, aangifte bij de politie, een schorsing of ontslag. Uiteraard afhankelijk van de ernst van het ongewenst gedrag. De klachtencommissie zal de werkgever op grond van haar reglement hierin adviseren. Als zich omstandigheden voordoen die naar de mening van de werkgever geen uitstel dulden, kan de werkgever maatregelen treffen voordat de klachtencommissie een uitspraak heeft gedaan.

In geval van mogelijk strafbare feiten zoals bedreiging, fysiek geweld, aanranding en verkrachting wordt door de universiteit aangifte gedaan bij de politie. Als het slachtoffer zwaarwegende redenen heeft waarom aangifte niet wenselijk is, kan dat soms een reden zijn om geen aangifte te doen, maar niet altijd.

Dat hangt af van de aard van het delict (zie o.a. art. 160/161 Wetboek van Strafvordering). Zie ter informatie ook het [protocol over het doorbreken van vertrouwelijkheid](#) van de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen.

Ook van de medewerker wordt verwacht dat zij/hij aangifte doet. Eventuele schade kan op de dader worden verhaald.

Zorg daarbij:

- dat schriftelijk is vastgelegd en bekend gemaakt is wanneer en hoe aangifte gedaan kan worden;
- dat als er materiële en/of immateriële schade is geleden de wens tot schadevergoeding in de aangifte wordt aangegeven (dit is van belang om de schade via voeging in het strafproces terug te vorderen);
- dat de medewerker die tevens aangifte doet altijd domicilie kiest op adres van de werkgever, om zo haar/zijn huisadres buiten de aangifte te houden;
- dat tijd vrij gemaakt kan worden voor het (zelf) doen van aangifte en het begeleiden van medewerkers. Ook bij het verhalen van schade door het slachtoffer op een andere manier dan via voeging in het strafproces.

Opvang en nazorg

Een incident kan op korte of lange termijn leiden tot lichamelijke en psychische schade bij het slachtoffer. Daarom is adequate opvang en nazorg nodig als slachtoffers nadelige gevolgen ervaren. Er is vastgelegd hoe slachtoffers opvang en nazorg krijgen, en welke praktische ondersteuning zij krijgen: bijvoorbeeld tijdelijk andere werkzaamheden, een vergoeding van materiële schade of hulp bij aangifte. Ook de vermeende pleger van ongewenste gedrag, omstanders en onterecht aangeklaagde medewerkers kunnen dergelijke nazorg nodig hebben.

Verder is het volgende geregeld:

- de werkgever zorgt voor de mogelijkheid tot doorverwijzing naar geprofessionaliseerde traumaopvang;
- de nazorg moet starten binnen 2 werkdagen nadat het incident is gemeld;
- als het slachtoffer in eerste instantie aangeeft geen gebruik te willen maken van de nazorg herhaalt de werkgever zijn aanbod na twee weken;
- de leidinggevende of vertrouwenspersoon gaat na of het contact tussen slachtoffer en dader hersteld of hervat kan worden, en zo ja: hoe dat verloopt en wie dat begeleidt.

Evaluatie

De universiteit beoordeelt minimaal elk jaar of het beleid rond intern ongewenst gedrag nog past bij de situatie in de organisatie en of de genomen maatregelen effect hebben. Daarbij wordt beoordeeld of het beleid nog past bij de situatie in de universiteit, en of de genomen maatregelen effect hebben. Op grond hiervan kan het beleid aangepast worden, kunnen nieuwe maatregelen ingevoerd worden en/of een nader onderzoek uitgevoerd. Het ligt voor de hand om deze evaluatie te koppelen aan de voorgeschreven evaluatie van het beleid rond ongewenst gedrag door derden.

De medezeggenschap wordt bij de evaluatie betrokken. De evaluatie kan verder plaatsvinden door raadpleging van rapportages, vertrouwenspersonen, leden van de klachtencommissie, bedrijfsarts, HR en arbofunctionarissen. Zo nodig aangevuld met gesprekken binnen teams. Zorg bij mondelinge evaluaties voor een schriftelijke verslaglegging. Dit wordt ook door de Nederlandse Arbeidsinspectie verlangd. Neem het verslag op in de RI&E en pas de RI&E zonodig aan.



Sociale
veiligheid

A

Ongewenst
gedrag intern

B

Ongewenst
gedrag extern

C

Wet- en
regelgeving

D

Meer
informatie

E

Bijlage
Cyberpesten

Werkdruk

B. Agressie, geweld en ander ongewenst gedrag extern

Agressie, geweld en ander ongewenst gedrag door derden -zoals studenten, bezoekers, leveranciers demonstranten en indringers - kunnen een enorme impact hebben op medewerkers die er slachtoffer van zijn. Maar ook op de organisatie als geheel.

Beleidsmatige aanpak

Binnen of naast het beleid intern ongewenst gedrag wordt ook aandacht besteed aan agressie, geweld en ander ongewenst gedrag door derden. Een beleidsmatige aanpak van ongewenst gedrag door derden omvat minimaal de volgende elementen:

- Inventarisatie van ongewenst gedrag door derden (RI&E)
- Melden en registreren van incidenten
- Huisregels voor derden
- Protocol agressie en geweld
- Voorlichting en onderricht aan medewerkers
- Instructie voor leidinggevenden en andere betrokken functionarissen
- Personele en organisatorische maatregelen
- Technische en bouwkundige maatregelen
- Alarmsysteem en alarmprocedure
- Opvang en nazorg
- Aanpak daders
- Jaarlijkse evaluatie

NB. De medezeggenschap heeft instemmingsrecht bij het invoeren, aanpassen of intrekken van het beleid rond extern ongewenst gedrag of van een onderdeel daarvan.

Om het beleid van een universiteit rond agressie en geweld door derden te beoordelen is een digitale tool van de Nederlandse Arbeidsinspectie beschikbaar: [Zelfinspectie "Agressie en geweld door derden"](#)

Inventarisatie van ongewenst gedrag door derden (RI&E)

De werkgever brengt in het kader van de RI&E in kaart hoe groot het risico op agressie en andere vormen van ongewenste gedrag door derden is. Bronnen daarvoor zijn:

- incidentmeldingen en -registratie;
- MTO-rapportages;
- Eventuele andere rapportages, zoals van de beveiliging.

Extra aandacht wordt in de RI&E besteed aan afdelingen met een verhoogd risico op agressie door derden. In de RI&E moet aandacht worden besteed aan alle onderdelen van ongewenst gedrag en ook waar en hoe het voorkomt; bij welke werkzaamheden, tijdstippen en situaties, zoals een onoverzichtelijke omgeving. Als uit de RI&E blijkt dat ongewenst gedrag door derden een knelpunt vormt in de universiteit of in onderdelen daarvan, breng dan met een verdiepend onderzoek in kaart wat de (grond)oorzaken daarvan zijn (bv gebouwgebonden oorzaken, doelgroep, werkwijze, leiderschapsstijl e.d.). De werkgever inventariseert risico's van agressie en ander ongewenst gedrag door derden aan de hand van de volgende elementen:

- de mate waarin er contact met derden is en welke vormen van agressie er kunnen optreden;
- in welke situaties
- in welke functies/taken
- op welke locaties
- op welke momenten

Leg de resultaten daarvan vast in de RI&E en neem de te nemen maatregelen op in het plan van aanpak, inclusief een duidelijke taakverdeling bij de te nemen maatregelen en een tijdsplanning.

Bij maatregelen valt ook te denken aan richtlijnen bij slecht-nieuws gesprekken met studenten. bv bij het niet behalen van een bindend studieadvies of onvoldoendes bij examens, tentamens of bij een eindverslag van een afstudeerwerk. De richtlijnen kunnen bevatten:

- gesprekstechnieken bij het brengen van slecht nieuws;
- de student wijzen op de mogelijkheid van een bezwaar of beroep (bij bv de examencommissie);
- de afspraak dat bij gesprekken waar agressie mogelijkerwijs kan optreden door twee universiteitsmedewerkers worden gevoerd;
- alarmsysteem en alarmprocedure.

Een verdiepend onderzoek naar ongewenst gedrag dient te worden getoetst door een gecertificeerde A&O-deskundige. Zorg dat deze inventarisatie actueel is, ook na een belangrijke verandering in de organisatie.

Borg dat de voortgang van de uitvoering van deze plannen van aanpak minimaal jaarlijks wordt gemonitord.

Melden, registreren en analyseren van incidenten door derden

Er kan alleen een goed beeld ontstaan van de omvang en de ernst van ongewenst gedrag door derden als de universiteit zicht heeft op de frequentie en aard van de incidenten die zich voordoen. Daarom is het vereist dat er een [meldings- en registratieprocedure](#) aanwezig is, waarbij alle incidenten, hoe klein ook, op een eenvoudige en eenduidige manier gemeld en vastgelegd worden. De procedure wordt in teamoverleggen besproken en moet iedere medewerker kunnen inzien en raadplegen. Leidinggevenden stimuleren het melden van incidenten en vertonen daarin zelf ook voorbeeldgedrag.





Sociale veiligheid

A

Ongewenst gedrag intern

B

Ongewenst gedrag extern

C

Wet- en regelgeving

D

Meer informatie

E

Bijlage Cyberpesten

Werkdruk

Met behulp van het registratiesysteem wordt het mogelijk om regelmatige analyses te maken en om gerichte preventieve maatregelen te treffen of aanpassingen aan te brengen in het beleid. Ook incidentregistraties door de beveiliging en BHV'ers kunnen hierbij als informatiebron worden gebruikt. Benut de registratie ook om de effectiviteit van het beleid inzake ongewenst gedrag door derden te beoordelen in de RI&E.

Huisregels voor derden

In de huisregels is kort weergegeven wat binnen de universiteit gehanteerd wordt als algemeen geldende gedragsregels voor derden (klanten, leveranciers, bezoekers e.d.). Huisregels beschrijven welk gedrag al dan niet geaccepteerd wordt. Het geeft ook aan welke stappen worden ondernomen bij overtredingen. Speciaal voor studenten zijn in het studentenstatuut van de universiteit gedragsregels opgenomen en ook stappen en mogelijke sancties bij overtredingen.

Protocol agressie en geweld

Er is een goed toegankelijk protocol opgesteld waarin staat hoe medewerkers agressief gedrag van derden met een klantvriendelijke en servicegerichte opstelling zoveel mogelijk kunnen voorkomen. Ook staat erin hoe zij met agressief gedrag moeten omgaan, hoe zij assistentie kunnen inroepen, hoe zij agressie- of geweldsincidenten moeten melden en hoe de persoonlijke opvang, ondersteuning en verdere afwikkeling na een incident is geregeld. Verder heeft de universiteit een duidelijke norm voor situaties rondom agressie en geweld, zodat duidelijk is bij welke grens een medewerker melding moet maken en er stappen tegen de agressieve derde nodig zijn.

Voorlichting en onderricht over agressie en geweld door derden

Geef medewerkers die te maken (kunnen) krijgen met agressie en geweld door derden herhaaldelijk doeltreffende voorlichting en zo nodig training. Op basis van de RI&E moet duidelijk zijn welke medewerkers welk soort voorlichting en/of training moeten volgen.

Goede voorlichting:

- gaat specifiek in op de situatie van de medewerker;
- behandelt specifieke risico's, laat zien hoe medewerkers die kunnen herkennen, en wat de gevolgen ervan kunnen zijn;
- bespreekt de maatregelen tegen de verschillende risico's;
- gaat uit van een eenduidige werkwijze voor alle medewerkers bij incidenten en een vaste manier om incidenten te melden;
- maakt duidelijk wie er verantwoordelijk is voor de maatregelen.

Trainingen in het voorkomen van en omgaan met agressie en geweld:

- worden aangeboden aan medewerkers die blijkens de RI&E risico's lopen op agressie en geweld door derden.
- bevatten onderdelen waarbij men kan oefenen met praktijksituaties.
- zijn er opgericht dat medewerkers, afhankelijk van het soort agressie (frustratie, instrumenteel, of voortkomend uit een psychische stoornis of middelengebruik) in staat worden gesteld om een passende reactie te geven.
- gaan in op hoe de acceptatiegrenzen binnen een team te bespreken zijn.

NB. Een universiteit stelt middelen en tijd beschikbaar zodat medewerkers in voorkomende gevallen met agressie en geweld door derden kunnen omgaan, op de manier zoals in trainingen is aangegeven. Zie hieronder ook de onderdelen 'Personele en

organisatorische maatregelen' en 'Technische en bouwkundige maatregelen'.

De trainingen moeten regelmatig bijgehouden worden, zodat de kennis en vaardigheden van medewerkers op peil blijven en zij de juiste vaardigheden hebben voor nieuwe situaties en ontwikkelingen.

Houd bij welke medewerkers de voorlichtingen en trainingen hebben gevolgd.

Personele en organisatorische maatregelen

Neem waar nodig maatregelen tegen het risico op agressie en geweld:

- Stel een protocol waarin staat aangegeven hoe medewerkers, die mogelijk te maken krijgen met agressief gedrag van derden, dit met een klantvriendelijke en servicegerichte opstelling zoveel mogelijk kunnen voorkomen. Beschrijf ook hoe zij met agressief gedrag moeten omgaan, hoe zij assistentie kunnen inroepen, hoe zij agressie- of geweldsincidenten moeten melden en hoe de persoonlijke opvang, ondersteuning en verdere afwikkeling na een incident is geregeld.
- Zorg dat medewerkers de juiste opleiding, training en ervaring hebben in de omgang met incidenten, gebaseerd op het bovenstaande protocol;
- Zorg dat er in risicovolle situaties, zoals een gesprek met een student waar mogelijk een agressieve reactie van te verwachten is, dat de universiteitsmedewerker wordt bijgestaan door een collega of dat er collega's op de hoogte en in de buurt zijn.
- Overweeg het hanteren van een openings- en sluitings-procedure, die voorkomt dat medewerkers alleen zijn bij het openen en sluiten van een gebouw. Dan is er namelijk een verhoogde kans op agressie en geweld door derden.





Sociale veiligheid

A

Ongewenst gedrag intern

B

Ongewenst gedrag extern

C

Wet- en regelgeving

D

Meer informatie

E

Bijlage Cyberpesten

Werkdruk

Technische en bouwkundige maatregelen

Mogelijke technische en bouwkundige maatregelen om het risico op agressie en geweld te verkleinen zijn bijvoorbeeld:

- afscherming door een glazen wand of een hoge, brede balie;
- vluchtroutes;
- camerabewaking;
- afsluiting van bepaalde toegangsdeuren voor publiek;
- geblindeerde ruimtes aanpassen zodat er zicht van buitenaf is;
- voldoende verlichting en zicht op risicoplaatsen zoals b.v. de fietsenstalling.

Alarmsysteem en alarmprocedure

Onder meer op grond van de incidentenregistratie kan blijken dat op sommige werkplekken een alarmsysteem nodig is en een bijbehorende alarmprocedure. Bijvoorbeeld bij ontvangstbalies. Breng alarmsystemen aan bij werkplekken waar op grond van een risicoanalyse blijkt dat ze nodig zijn. Ook kunnen mobiele alarmknoppen gebruikt worden. Die kunnen door een medewerker bv in een broekzak worden gedragen als zij een gesprek aangaan waar mogelijk een agressieve reactie van de gesprekspartner te verwachten is.

- Een goed alarmsysteem is betrouwbaar en maakt het medewerkers makkelijk om hulp in te roepen.
- Een goede alarmprocedure is bij alle betrokkenen bekend en zorgt ervoor dat medewerkers bij alarm snel goede assistentie krijgen. Bijvoorbeeld van collega's, de bedrijfshulpverlening, van leidinggevenden, beveiligers of politie.

Aanpak daders

Leg vast hoe daders van agressie, geweld en ander ongewenst gedrag door derden aangepakt worden. Maak onder meer duidelijk:

- hoe en door wie daders worden aangesproken;
- de mogelijke sancties en volgens welke procedure die worden opgelegd. Zorg daarbij:
 - dat het sanctiebeleid op schrift is vastgelegd en openbaar is gemaakt;
 - dat de sancties zwaarder worden bij ernstige overtredingen van de huisregels en bij recidive;
 - dat een sanctie niet eerder wordt opgelegd dan nadat de overtreder in de gelegenheid is gesteld te worden gehoord;
 - dat een sanctie met redenen omkleed, binnen een vastgestelde, korte termijn aan de overtreder wordt medegedeeld.
 - dat disciplinaire maatregelen voor studenten met instemming van de medezeggenschap zijn opgenomen in het Studentenstatuut. Een disciplinaire maatregel voor een student kan variëren van een aanwijzing of waarschuwing tot een (tijdelijke) verwijdering van de universiteit en/of tot aangifte bij de politie. Voor studenten is de op basis van de WHW en het Studentenstatuut geldende rechtsbescherming van toepassing.

In geval van mogelijk strafbare feiten zoals bedreiging, fysiek geweld, aanranding en verkrachting wordt door de universiteit aangifte gedaan bij de politie. Als het slachtoffer zwaarwegende redenen heeft waarom aangifte niet wenselijk is, kan dat soms een reden zijn om geen aangifte te doen, maar niet altijd. Dat hangt af van de aard van het delict (zie o.a. art. 160/161 Wetboek van Strafvordering). Zie ter informatie ook het [protocol over het doorbreken van vertrouwelijkheid](#) van de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen.

Ook van de medewerker wordt verwacht dat zij/hij aangifte doet. Eventuele schade kan op de dader worden verhaald.

Zorg daarbij:

- dat schriftelijk is vastgelegd en bekend gemaakt is wanneer en hoe aangifte gedaan kan worden;
- dat als er materiële en/of immateriële schade is geleden de wens tot schadevergoeding in de aangifte wordt aangegeven (dit is van belang om de schade via voeging in het strafproces terug te vorderen);
- dat de medewerker die aangifte doet altijd domicilie kiest op adres van de werkgever, om zo haar/zijn huisadres buiten de aangifte te houden;
- dat tijd vrij gemaakt kan worden voor het (zelf) doen van aangifte en het begeleiden van medewerkers, ook bij het verhalen van schade door het slachtoffer op een andere manier dan via voeging in het strafproces.

Evaluatie

De universiteit beoordeelt minimaal elk jaar of het beleid rond ongewenst gedrag door derden nog past bij de situatie in de organisatie en of de genomen maatregelen effect hebben. Daarbij wordt beoordeeld of het beleid nog past bij de situatie in de universiteit, en of de genomen maatregelen effect hebben. Op grond hiervan kan het beleid aangepast worden, kunnen nieuwe maatregelen ingevoerd worden en/of een nader onderzoek uitgevoerd. De medezeggenschap wordt bij de evaluatie betrokken. Zo'n evaluatie kan verder plaatsvinden door raadpleging van de incidentenregistratie, rapportages, vertrouwenspersonen, bedrijfsarts, HR en arbofunctionarissen. Zo nodig aangevuld met gesprekken binnen teams. Zorg bij mondelinge evaluaties voor een schriftelijke verslaglegging. Dit wordt ook door de Nederlandse Arbeidsinspectie verlangd. Neem het verslag op in de RI&E en pas op grond van de evaluatie de RI&E zonodig aan.



Sociale
veiligheid

A

Ongewenst
gedrag intern

B

Ongewenst
gedrag extern

C

Wet- en
regelgeving

D

Meer
informatie

E

Bijlage
Cyberpesten

Werkdruk

C. Wet- en regelgeving

De termen 'sociale veiligheid' of 'ongewenst gedrag' komen in de arbowetgeving niet voor. Ze zijn daar een onderdeel van *Psychosociale Arbeidsbelasting*, dat verder ook het thema 'werkdruk' omvat.

- *Arbeidsomstandighedenwet, artikel 1 lid 3, onderdeel e en f:*
 - e. psychosociale arbeidsbelasting: de factoren direct of indirect onderscheid met inbegrip van seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk, in de arbeidssituatie die stress teweeg brengen
 - f. stress: een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft.
- *Arbeidsomstandighedenwet, artikel 3 lid 2:*

De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting.

- *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 er op zijn gericht die belasting te voorkomen of te beperken.
- CAO Universiteiten

Artikel 1.12 Gedragscode ongewenst gedrag en ombudsfunctie

1. Mede ter bevordering van het welzijn in de werksituatie willen partijen ongewenst gedrag waaronder (seksuele) intimidatie, agressie, geweld en discriminatie uitbannen.
 2. De werkgever dient een vertrouwenspersoon te benoemen of aan te stellen die tot taak heeft: het verzorgen van de eerste opvang van personen die met ongewenst gedrag zijn geconfronteerd en de eerste opvang bij klachten over handelen in strijd met de Wet gelijke behandeling.
 3. Ter voorkoming en bestrijding van bovengenoemde vormen van ongewenst gedrag, stelt de werkgever een gedragscode vast.
 4. Bij alle universiteiten is per 1 juli 2021 een ombudsfunctie ingericht. Partijen hebben hiervoor een '[Landelijk kader voor invulling universitaire ombudsfunctie](#)' vastgesteld
- *Wet Meldcode Huiselijk Geweld en Kindermishandeling*

Het Platform Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs bevat een [webpagina](#) met informatie, voorbeelduitwerkingen voor hoger onderwijsinstellingen om invulling te geven aan de wettelijke verplichting om een afwegingskader te hanteren waarin beschreven staat hoe omgegaan wordt met vermoedens van huiselijk geweld of kindermishandeling.



Sociale
veiligheid

A

Ongewenst
gedrag intern

B

Ongewenst
gedrag extern

C

Wet- en
regelgeving

D

Meer
informatie

E

Bijlage
Cyberpesten

Werkdruk

D. Meer informatie

- [Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap - Van papier naar praktijk](#), KNAW, 2022
- [Arbo in Bedrijf Special: Psychosociale arbeidsbelasting universiteiten](#), Nederlandse Arbeidsinspectie, 2024
- [Delphi-studie naar risicofactoren en maatregelen intern ongewenst gedrag](#), Nederlandse Arbeidsinspectie, 2022
- Brochure: [Aan de slag met de inventarisatie van risicofactoren voor intern ongewenst gedrag](#), Nederlandse Arbeidsinspectie, 2025
- [Werkinstructie Agressie en Geweld, Nederlandse Arbeidsinspectie](#), 2025
- Digitale tools van de Nederlandse Arbeidsinspectie:
 - [Zelfinspectie: "Pesten, discriminatie en seksuele intimidatie"](#)
 - [Zelfinspectie "Agressie en geweld door derden"](#)
- [Handreiking Meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer](#), Mariëtte Hamer, Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, 2023
- [Handreiking cultuurverandering op de werkvloer](#), Mariëtte Hamer, Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, 2024
- [Informatie over discriminatie](#), van Nationaal Coördinator tegen Discriminatie en Racisme
- [Wegwijzer Pesten](#), TNO, 2018
- [Psychosociale arbeidsbelasting](#), informatie op het Arboportaal van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- [Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden](#), TNO en CBS, 2023
- [Factsheet Pesten, Intimidatie en Discriminatie op het werk](#), TNO, 2020
- Arbo-informatieblad 41, Ongewenst gedrag op de werkvloer, SDU 2023
- [Platform Integrale veiligheid Hoger Onderwijs](#), voor informatie over crisismanagement, cybercrime en de-radicalisering in hbo en wetenschappelijk onderwijs
- [NEN-ISO 45003:2021 en](#) Richtlijnen voor psychologische gezondheid en veiligheid op de werkvloer
- [Dossier Grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer](#), Sociaal Economische Raad
- [Stop online grensoverschrijdend gedrag](#), FNV, 2025



Sociale
veiligheid

A

Ongewenst
gedrag intern

B

Ongewenst
gedrag extern

C

Wet- en
regelgeving

D

Meer
informatie

E

Bijlage
Cyberpesten

Werkdruk

Bijlage: Cyberpesten, stalking en doxing

Cyberpesten

Bij Cyberpesten, ofwel online pesten, valt te denken aan het verspreiden van beeldmateriaal als intieme foto's of filmpjes (sexting), het versturen van dreigmails of haat-tweets, uitsluiting in whatsapp-groepen en misbruik van privégegevens zoals het stelen van wachtwoorden of het aanmaken van nep-accounts.

Stalking

Onder stalking wordt verstaan: Het stelselmatig, opzettelijk inbreuk maken op de persoonlijke levenssfeer van een collega, met het oogmerk de ander te dwingen iets te doen, niet te doen of te dulden, dan wel vrees aan te jagen. Een speciale variant betreft cyberstalking. Daar is sprake van als het slachtoffer voortdurend wordt lastiggevallen via internet. De dader stuurt dan bijvoorbeeld telkens vervelende mails of weet iedere keer weer het nieuwe social media-account van het slachtoffer te achterhalen en valt hem/haar daar lastig.

Doxing

Doxing is het openbaar maken van persoonsgegevens om iemand lastig te vallen of te intimideren. Bijvoorbeeld adresgegevens, telefoonnummer, of gegevens van familieleden of foto's van kinderen. Doxing is schadelijk omdat privé-informatie van slachtoffers online gemakkelijk misbruikt kan worden, bijvoorbeeld om iemand te bedreigen of iemands naasten lastig te vallen. Sinds 1 januari 2024 is doxing strafbaar.

Aanpak

De aanpak van cyberpesten, stalking en doxing als specifieke vormen van ongewenst gedrag vraagt niet per se om nieuwe methoden. Als het gaat om preventie wordt van een universiteit het volgende verwacht:

- Neem dit risico op in de RI&E;
- Geef medewerkers voorlichting en onderricht: Wat is het risico? Welke afspraken zijn er voor gebruik mail/social media? Wat te doen als jou cyberpesten, stalking of doxing overkomt?
- Maak cyberpesten, stalking en doxing bespreekbaar in teams;
- Zorg dat leidinggevendend voorgelicht en geïnstrueerd worden over cyberpesten, stalking en doxing, zodanig dat zij medewerkers die het overkomt goed kunnen begeleiden, weten hoe te handelen naar de dader en zelf voorbeeldgedrag vertonen.

Waar het verder om gaat is dat de gepeste terecht kan bij bijvoorbeeld een leidinggevende of een vertrouwenspersoon. En dat vervolgens adequate maatregelen worden genomen die passen bij de specifieke situatie en bij de wens van de gepeste. Ook is het van belang om in de gedragsregels voor medewerkers duidelijk te maken dat cyberpesten niet wordt geaccepteerd en tot stappen jegens de dader kan leiden. Verder zullen met name vertrouwenspersonen bv door middel van training thuis moeten zijn in de mogelijkheden van internet en social media. Dit om slachtoffers te kunnen begrijpen en gericht te kunnen begeleiden.

In geval van cyberpesten, stalking of doxing kan door het slachtoffer een klacht worden ingediend bij de klachtencommissie van de universiteit. Als er sprake is van een strafbaar feit door stalking, doxing, belediging, smaad, bedreiging e.d. zal door de universiteit aangifte gedaan worden bij de politie. Het is in beide gevallen belangrijk om zoveel mogelijk bewijsmateriaal te verzamelen, zoals:

- data en (exacte) tijdstippen;
- email- en internetadressen (url's);
- gebruikersnaam en nickname(s) van betrokkene(n);
- prints van chatlogs en mailberichten;
- bewaarde sms- en app-berichten;
- schermafdrucken (via printscreen of maak een foto)



Werkdruk

A

Werkdruk-
beleid

B

Mogelijke
maatregelen

C

Wet- en
regelgeving

D

Meer
informatie

Sociale
veiligheid

Werkdruk

Werkdruk is een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud van het werk en de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren. Dat is bijvoorbeeld het geval als de hoeveelheid werk en de tijdsdruk groter zijn dan de medewerker aan kan.

Werkdruk kan ook ontstaan door andere belastende factoren in het werk zoals slechte werkrelaties, ingrijpende gebeurtenissen op het werk, taakonduidelijkheid, onderbelasting of werkonzekerheid. Daarnaast spelen individuele factoren een rol zoals de competenties, belastbaarheid en thuissituatie van een individuele medewerker.

Het gaat hier overigens om de werkdruk van zowel het Ondersteunend en Beheerspersoneel (OBP), als van het wetenschappelijk personeel (WP).

In de CAO Universiteiten constateren de sociale partners dat de beleefde werkdruk van medewerkers in de afgelopen jaren is toegenomen.

Hoewel de situatie per universiteit en universiteitsonderdeel verschillend is, komen oorzaken naar boven als:

- Hiërarchische structuur bij meerdere universiteiten;
- Opstapeling van werkzaamheden en geringe autonomie bij ondersteunend en beheerspersoneel;
- Druk bij wetenschappelijk personeel om te publiceren en om financiering binnen te halen;
- Toestroom van buitenlandse studenten die extra begeleiding vragen vanwege taalverschillen en andere culturen;
- Emotionele belasting als gevolg van ongewenst gedrag. Zie daarvoor het onderdeel Sociale veiligheid van deze arbocatalogus.

Een hoge of langdurige werkdruk kan leiden tot werkstress, wat een risico vormt voor de gezondheid van medewerkers en tot vermindering van prestatie en inzetbaarheid kan leiden. En op lange termijn tot uitval. Vooral als buffers in de vorm van sociale steun, waardering en herstelmogelijkheden onvoldoende blijken.

Zie ter inspiratie het [Job Demands & Resources model](#) (Schaufeli & Taris, 2014), het meest gebruikte wetenschappelijke model om werkstress te verklaren. Ook de Nederlandse Arbeidsinspectie verwijst daarnaar. Of zie het [werkdrukmodel van TNO](#).

NB. Het thema **Sociale veiligheid** is [elders](#) in deze arbocatalogus uitgewerkt.





Werkdruk

A

Werkdruk-
beleid

B

Mogelijke
maatregelen

C

Wet- en
regelgeving

D

Meer
informatie

Sociale
veiligheid

A. Werkdrukbeleid

Het thema werkdruk vraagt om een systematische aanpak binnen de universiteit, waarbij de medewerkers zelf nauw worden betrokken. Artikel 3.2 van de Arbowet schrijft een beleid op het gebied van werkdruk voor. En ook de CAO Universiteiten stuurt daar op aan.

Het werkdrukbeleid van een universiteit bevat minimaal een uitwerking van de volgende onderdelen:

- Werkdruk in RI&E en verdiepend onderzoek
- Plan van aanpak werkdruk
- Naleving Cao-afspraken werkdruk
- Voorlichting en toezicht
- Evaluatie werkdrukbeleid

De medezeggenschap heeft instemmingsrecht bij het invoeren, aanpassen of intrekken van het werkdrukbeleid of van een onderdeel daarvan.

Werkdruk in de RI&E en verdiepend onderzoek

De aanpak van werkdruk begint met het beantwoorden van de vraag of werkdruk binnen de universiteit een knelpunt is, en zo ja: waar. Daarbij kunnen meerdere informatiebronnen gebruikt worden. Naast, of als onderdeel van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) zijn vooral bruikbaar:

- Een overzicht van de arbodienstverlener waarin is aangegeven welk deel van het ziekteverzuim psychische oorzaken heeft en door werkdruk veroorzaakt is.
- Inventariserende werkdruk-vragenlijsten of -onderzoeken
- Overige bronnen, zoals:
 - PAGO/PMO-rapporten
 - klachten van medewerkers
 - rapportages van de bedrijfsarts;
 - meldingen van ingeschakelde deskundigen (zoals bedrijfsmaatschappelijk werkers, psychologen en coaches)
 - ongevallen, incidenten en ongewenst gedrag waarbij werkdruk een rol kan hebben gespeeld
 - meldingen van de medezeggenschap
 - signalen van veelvuldig overwerk
 - e.d.

Op basis van verwerking van bovenstaande gegevens stelt de werkgever vervolgens vast in welke organisatieonderdelen en/of personeelscategorieën werkdruk als een knelpunt geldt. Daar waar werkdruk als knelpunt is geconstateerd schrijft de Nederlandse Arbeidsinspectie¹ voor dat de werkgever, wederom in samenspraak met de medezeggenschap, de volgende stappen zet:

Verdiepend werkdrukonderzoek

Dit verdiepend onderzoek brengt de oorzaken van de te hoge werkdruk in beeld. Het gaat om factoren die werkstress kunnen veroorzaken. De volgende eisen worden door de Nederlandse Arbeidsinspectie aan een verdiepend werkdrukonderzoek, ofwel nadere inventarisatie werkdruk, gesteld:

Uit de RI&E, inclusief nadere inventarisatie werkdruk, wordt duidelijk of er sprake is van een disbalans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen, waardoor een risico op werkstress ontstaat. Ook wordt duidelijk of werknemers klachten door werkstress ervaren, zoals terugkerende uitputting of hoofdpijn.

- Uit de RI&E wordt duidelijk of en waar het gebrek aan rust en herstel een risico vormt voor het ontstaan van werkstress.
- Uit de RI&E wordt duidelijk of, en zo ja, welke verschillen er bestaan in risico's op werkstress op verschillende afdelingen of voor verschillende functies. De resultaten van het onderzoek moeten per team, afdeling of functiesoort zichtbaar zijn. Het is daarbij wel belangrijk dat de anonimiteit van de medewerkers blijft gewaarborgd.
- Uit de RI&E wordt duidelijk op welke wijze het risico op werkstress is geïnventariseerd.
- Het aantal werknemers dat heeft meegewerkt aan het werkdrukonderzoek voor de RI&E is representatief (meer dan 50% respons en/of respons aangevuld middels interviews).
- Als er in de RI&E geen risico's genoemd staan op het ontstaan van werkstress dan moet duidelijk worden hoe de werkgever aan deze conclusie komt.

¹ [Werkinstructie: Werkstress door werkdruk voorkomen en beperken](#). Nederlandse Arbeidsinspectie 2023
[Zelfinspectietool Werkdruk](#), Nederlandse Arbeidsinspectie





Werkdruk

A

Werkdruk- beleid

Mogelijke instrumenten voor een verdiepend kwantitatief werkdrukonderzoek (medewerkers-enquête) zijn:

- VBBA (Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid)
- TNO NOVA Weba
- JCQ (Job Content Questionnaire)
- Internetspiegel
- Tool arbeidsdeskundige beoordeling psychosociale arbeidsbelasting (DPQ)

B

Mogelijke maatregelen

Bovenstaande vragenlijsten kunnen ook aangepast worden aan specifieke omstandigheden en wensen van een universiteit. Naast bovengenoemde vragenlijsten zijn er andere vragenlijsten in omloop. Zorg dat alleen wetenschappelijk gevalideerde vragenlijsten worden ingezet. Ze zijn ook in te zetten als MTO; (medewerkerstevredenheidsonderzoek) of als een onderdeel daarvan.

C

Wet- en regelgeving

Naast het voorgeschreven kwantitatieve werkdrukonderzoeker kan (aanvullend) gekozen worden voor een kwalitatieve benadering bijvoorbeeld door gestructureerde gesprekken met teams. (Zie voor methoden voor kwalitatief onderzoek: bijlage 4 van de digitale brochure van de Nederlandse Arbeidsinspectie: [Werkstress door werkdruk voorkomen en beperken](#))

D

Meer informatie

Een verdiepend werkdrukonderzoek dient te worden getoetst door een gecertificeerde A&O-deskundige. Ook de bedrijfsarts wordt in de gelegenheid gesteld op opmerkingen te plaatsen.

Sociale veiligheid

Plan van aanpak werkdruk

Op grond van een analyse van de onderzoeksuitkomsten en het benoemen van knelpunten worden verbetermaatregelen vastgesteld in één of meerdere plannen van aanpak. De Nederlandse Arbeidsinspectie zegt hier onder meer over:

- De maatregelen die genoemd worden sluiten aan bij de te hoge werkdrukbronnen of te lage energiebronnen om werkstress tegen te gaan. Sociale steun, competent zijn voor het werk en autonomie hebben in het werk zijn energiebronnen die een bewezen belangrijke positieve bijdrage leveren en zullen in de maatregelen naar voren moeten komen
- Vanuit de maatregelen (of andere vormen van beleid) wordt duidelijk hoe de werkgever zorgt voor rust en herstel van zijn werknemers tijdens en na het werk.
- De maatregelen hebben betrekking op organisatie, team en individueel niveau.
- De maatregelen zijn, indien nodig, aangepast aan de inhoud van de verschillende functies.
- De werknemers, binnen teams met een hoog risico op werkstress, worden nauw betrokken bij het zoeken naar oplossingen en het kiezen van de maatregelen. De werkgever doet er goed aan de maatregelen met de werknemers en OR te bespreken.
- De maatregelen volgen de arbeidshygiënische strategie: bronaanpak/collectieve aanpak (bijv. anders organiseren van het werk) boven individuele beschermingsmiddelen (bijv. training in assertiviteit).
- De werkgever zorgt voor transparantie over maatregelen en initiatieven en benadrukt het nut er van.
- De maatregelen staan niet alleen op papier, maar worden ook uitgevoerd.

Zie ook de mogelijke werkdrukmaatregelen in deze arbocatalogus. Borg dat de voortgang van de uitvoering van deze plannen van aanpak minimaal jaarlijks wordt gemonitord. Zonodig worden de plannen van aanpak geactualiseerd of bijgesteld.

Naleving CAO-afspraken over werkdruk

In de CAO Universiteiten 2023-2024 is bij afspraak E.17 opgenomen:

- dat universiteiten werken aan de uitvoering en implementatie van de eerder opgestelde werkplannen, waarbij tevens aandacht voor duurzame inzetbaarheid is.
- de aanbeveling dat universiteiten gebruik maken van het instrument *strategische personeelsplanning* zodat er blijvend aandacht is voor de kwalitatieve ontwikkeling van werknemers en de kwantitatieve bezetting
- dat in het lokaal overleg afspraken worden gemaakt over *reële taakopdrachten* voor medewerkers. Het gaat daarbij om transparante afspraken over de verhouding tussen bijvoorbeeld onderwijs, onderzoek, valorisatie en overige taken en over normering van taakbelasting daarbinnen. Bijvoorbeeld normering rond onderwijstaken, waarbij zowel rekening wordt gehouden met het geven van onderwijs zelf, als de voorbereiding en vakontwikkeling. Universiteiten kunnen bijvoorbeeld bandbreedtes vastleggen voor de verhouding tussen onderwijs en onderzoek. Daarnaast gaat het ook om een goede verdeling van taken binnen een team. De invulling van de taakopdrachten moet zo decentraal mogelijk gebeuren.
Zie:
 - Afspraak E.17 [Aanpak werkdruk en duurzame inzetbaarheid](#)
 - [Taakbelasting op universiteiten niet reëel](#), onderzoek naar de naleving van cao-afspraken over werkdruk binnen de universiteiten in Nederland, FNV 2023





Werkdruk

A

Werkdruk- beleid

B

Mogelijke maatregelen

C

Wet- en regelgeving

D

Meer informatie

Sociale veiligheid

Voorlichting en toezicht

Zoals artikel 2.15 lid 2 van het Arbobesluit voorschrijft, verzorgt de werkgever voorlichting en onderricht voor medewerkers die mogelijk blootstaan aan hoge werkdruk. Deze voorlichting en onderricht maakt deel uit van het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers en op basis van de RI&E/MTO wordt in het werkdrukbeleid van de universiteit vastgesteld hoe vaak en voor welke medewerkers herhalende of verdiepende voorlichting en onderricht wordt aangeboden.

De Nederlandse Arbeidsinspectie stelt deze eisen aan de voorlichting over werkdruk:

- Medewerkers en leidinggevenden worden voorgelicht over het risico op werkstress en wat dit risico inhoudt.
- Medewerkers worden voorgelicht over de maatregelen die een werkgever neemt om werkstress zoveel als mogelijk te voorkomen.
- Medewerkers weten waar zij terecht kunnen als zij werkstress ervaren
- Leidinggevenden hebben onderricht ontvangen in het herkennen van risico's van werkstress (risico's voorkomen) en het herkennen van werkstress om de verdere gevolgen van werkstress te beperken (risico's beperken).
- Voorlichting en onderricht wordt op een 'actieve' manier gegeven. Dit houdt in dat het alleen plaatsen van informatie op intranet onvoldoende is.

Leidinggevenden dienen toezicht te houden of de werkdruk van de medewerkers binnen de perken blijft. Medewerkers moeten ondersteund worden en aangesproken op hun gedrag als dat nodig is.

Een universiteit ondersteunt -waar nodig- leidinggevenden met duidelijke instructies over:

- In welke gevallen en hoe medewerkers aan te spreken.
- De mogelijkheden die een leidinggevende heeft als blijkt dat een medewerker gebukt gaat onder hoge werkdruk.

Evaluatie werkdrukbeleid

De universiteit beoordeelt minimaal elk jaar of het werkdrukbeleid nog past bij de situatie in de organisatie en of de genomen maatregelen effect hebben. Nagegaan wordt of het beleid nog past bij de situatie in de organisatie en of de genomen maatregelen effect hebben. Op basis van de evaluatie kan blijken dat het nodig is om maatregelen aan te passen, nieuwe maatregelen in te voeren of opnieuw onderzoek te doen.

De Nederlandse Arbeidsinspectie geeft bij deze evaluatie aan:

- Er vindt evaluatie plaats van de maatregelen zelf;
- Er vindt evaluatie plaats van de effectiviteit van de maatregelen op werkdrukbronnen en energiebronnen;
- De evaluatie geeft invulling aan vervolgstappen als die nodig zijn;
- Naast evaluatie van de maatregelen wordt het proces van de beleidscyclus om werkstress te voorkomen dan wel te beperken geëvalueerd.

De werkgever kan voor verschillende methodes kiezen om het proces en de effectiviteit van de maatregelen te evalueren. Zo kan de werkgever ervoor kiezen om de effectiviteit van de maatregelen te bespreken in groepsbijeenkomsten en in individuele gesprekken. Effectiviteit kan ook blijken uit een tweede meting (verdiepend onderzoek, MTO), mits dezelfde werkdrukbronnen en energiebronnen uitgevraagd worden en met elkaar worden vergeleken. De medezeggenschap wordt bij de evaluatie betrokken.

Blijkt uit de evaluatie dat werkdruk nog steeds een risico vormt? Voer dan de cyclus - van RI&E tot evaluatie - opnieuw uit. Blijf dat doen zolang werkdruk een risico vormt in de organisatie.



Werkdruk

A

Werkdruk-
beleid

B

Mogelijke
maatregelen

C

Wet- en
regelgeving

D

Meer
informatie

Sociale
veiligheid

B. Mogelijke werkdrukmaatregelen

Het kiezen van maatregelen tegen een te hoge werkdruk is altijd maatwerk. Op grond van een werkdrukonderzoek en/of een dialoog met medewerkers, bv in een team, kunnen de benodigde werkdrukmaatregelen worden vastgesteld.

Onderstaande maatregelen kunnen – naast de eerder genoemde maatregelen onder het kopje Werkdrukbeleid – deel uit maken van een algemene werkdrukaanpak van een universiteit:

Organisatorische maatregelen

Strategische personeelsplanning

Dit is een aanpak die helpt met het in kaart brengen van de toekomstige personele ontwikkelingen. Zodat er tijdige en blijvende aandacht is voor de kwalitatieve ontwikkeling van medewerkers en de kwantitatieve bezetting.

Aanpassing van het academisch jaar

Door het academisch jaar in te korten is er meer ruimte voor andere activiteiten en voor herstel van medewerkers.

Verbetering werkprocessen

Door in samenspraak met betrokkenen in kaart te brengen welke werkprocessen veel tijd en energie vergen, kunnen gerichte verbeteringen worden aangebracht, bv aanpassing van digitale systemen, betere ondersteuning, vermindering administratieve druk.

Versterking leiderschap

- Een duidelijke en beschikbare leidinggevende voor iedere medewerker onder meer om vraagstukken en problemen met het werk en met werkdruk te bespreken, ook voor wetenschappelijk personeel.
- Versterking van kwaliteiten van leidinggeven door het bieden van duidelijke kaders rond taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden, het opstellen van een leiderschapsprofiel en het aanbieden van training.

Werkdruktools voor leidinggevenden

- Een handreiking voor leidinggevenden hoe om te gaan met werkdruk in hun team:
 - Hoe signalen van werkdruk te herkennen bij medewerkers en hoe daarmee om te gaan.
 - Hoe werkdruk te bespreken in een team, bv na signalen van hoge werkdruk of na een werkdrukonderzoek.
 - Hoe werkdruk te bespreken in een jaargesprek met individuele medewerkers.
 - Hoe werkdruk te bij veelvuldig thuiswerkende medewerkers
 - Welke maatregelen genomen kunnen worden bij signalen van te hoge werkdruk, zoals vermindering van de taakbelasting en organisatorische aanpassingen.
- Een training voor leidinggevenden over werkdrukaanpak, gericht op bovengenoemde aspecten.





Werkdruk

A

Werkdruk-
beleid

B

Mogelijke
maatregelen

C

Wet- en
regelgeving

D

Meer
informatie

Sociale
veiligheid

Maatregelen voor teams en medewerkers

Jobcraften in teams

Teamleden brengen in kaart welke (overhead)activiteiten hun energie geven en welke hen veel energie kosten. Deze inventarisatie is de basis voor een optimale verdeling van de taken onder de teamleden.

Werkdruk bespreekbaar maken

Tools aanbieden aan teams en medewerkers om werkdruk bespreekbaar te maken. Zoals de [Werkdruk Wegwijzer](#) van TNO en de [Koerskaarten](#), bv over: 'Werkdruk in de wetenschap' en 'Van werkstress naar werkplezier' (beide thema's ook beschikbaar in het Engels).

Efficiënt vergaderen

Kijk op teamniveau (en ook op andere niveaus binnen de universiteit) kritisch naar de hoeveelheid vergaderingen en de duur en efficiency van de verschillende overleggen. Geef daarbij ook aandacht aan de verhoging van de efficiency door staand vergaderen.

Bied trainingen en ondersteuning aan voor teams die zich willen bekwamen in efficiënter vergaderen.

Loopbaanperspectief

Het aanbieden van loopbaanpaden en ontwikkelingsmogelijkheden aan medewerkers kan bijdragen aan perspectief en werkplezier. Dat zelfde geldt voor het aanbieden van loopbaangesprekken en ondersteuning voor medewerkers in het nemen van regie over de eigen loopbaan.

Maatwerkafspraken over werkdrukverlichting

Voor specifieke groepen kwetsbare medewerkers of voor individuele medewerkers kan de werkgever maatwerkafspraken maken om hun werkdruk te verlichten. Zoals voor mantelzorgers en oudere medewerkers.

Begeleiding van PhD's

PhD's zijn onder meer vanwege hun afhankelijkheid, concurrentiepositie en kwetsbaar voor werkdruk. Een jonge leeftijd en een afkomst uit een cultuur waarbij het ter sprake brengen van werkdruk niet gebruikelijk is, kunnen deze problematiek versterken. Een universiteit kan door het opzetten van een zorgvuldige begeleiding van promovendi vroegtijdige signalering en aanpak van te hoge werkdruk mogelijk maken.

Communities opzetten

Met ondersteuning van een procesbegeleider komen medewerkers met een hoge werkdruk bij elkaar en bespreken hoe ze daarmee om kunnen gaan.

Cursusaanbod voor medewerkers

Het aanbieden van trainingen over de timemanagement/ focusmanagement, werk-privé-balans, vitaliteit of weerbaar maken kan één van de flankerende onderdelen zijn van een bredere werkdrukaanpak.



Werkdruk

A

Werkdruk-
beleid

B

Mogelijke
maatregelen

C

Wet- en
regelgeving

D

Meer
informatie

Sociale
veiligheid

C. Wet- en regelgeving

De term 'werkdruk' komt in de arbowetgeving niet voor. Het is daar een onderdeel van *Psychosociale Arbeidsbelasting*, dat verder ook ongewenst gedrag omvat.

Arbowet

- [Artikel 1, lid 3, onderdeel e en f: Definities](#) Psychosociale Arbeidsbelasting en Stress
- [Artikel 3, lid 2: PSA-beleid](#)
- [Artikel 5: Inventarisatie en evaluatie van risico's](#)
- [Artikel 8: Voorlichting en onderricht](#)

Arbobesluit

- [Afdeling 4 - Artikel 2.15: Maatregelen ter voorkoming of beperking van psychosociale arbeidsbelasting](#)

Werkdruk in de Cao Universiteiten

- Artikel C10 van het [Overlegprotocol](#) schrijft lokaal overleg voor over beleid gericht op beheersing van werkdruk.
- Afspraak E.17 [Aanpak werkdruk en duurzame inzetbaarheid](#), verwijst naar de plannen van aanpak werkdruk die alle universiteiten hebben opgesteld en de implementatie en uitvoering daarvan. Strategische personeelsplanning wordt hier aanbevolen evenals afspraken over reële taakopdrachten.
- Bijlage L. [Mobiliteit en duurzame inzetbaarheid](#): geeft aan dat de nieuwe ontwikkelingsgerichte loopbaanstructuur niet mag leiden tot een grotere administratieve regeldruk of een hogere werkdruk. En dat bij het bespreken van ontwikkelinitiatieven expliciet wordt stilgestaan bij (mogelijke) effecten op de werkdruk en hoe deze kunnen worden geadresseerd en voorkomen.



Werkdruk

A

Werkdruk-
beleid

B

Mogelijke
maatregelen

C

Wet- en
regelgeving

D

Meer
informatie

Sociale
veiligheid

D. Meer informatie

- [Werkdruk Wegwijzer](#) van TNO. Deze wegwijzer leidt werkgever of werknemer gestructureerd door een effectieve aanpak van werkdruk voor iedere organisatie
- [Werkdrukkompas](#) van TNO, een korte vragenlijst om een indruk te krijgen van de werkdruk in de eigen organisatie
- [Arbo in Bedrijf Special: Psychosociale arbeidsbelasting universiteiten](#), Nederlandse Arbeidsinspectie, 2024
- [Werkinstructie Werkstress door werkdruk voorkomen en beperken](#), Nederlandse Arbeidsinspectie 2024
- [Zelfinspectietool werkdruk](#) van de Nederlandse Arbeidsinspectie, een digitale tool om door de ogen van een arbeidsinspecteur het werkdrukbeleid van de eigen organisatie te beoordelen. Levert automatisch een rapportje op met de nog te zetten stappen. Het onderdeel werkdruk is het eerste onderdeel van deze zelfinspectietool waarmee ook het organisatiebeleid rond intern en extern ongewenst gedrag beoordeeld kan worden.
- [De aanpak van werkdruk](#), bondige informatie over werkdruk van Nederlandse Arbeidsinspectie.
- [Richtlijn Werk-privébalans](#), een richtlijn van de Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en bedrijfsgeneeskunde (NVAB), 2023
- [Informatie over werkdruk](#), een beschrijving van werkdruk en werkdrukaanpak op Arboportaal, de arbosite van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- [Taakbelasting op universiteiten niet reëel](#), onderzoek naar de naleving van cao-afspraken over werkdruk binnen de universiteiten in Nederland, FNV, 2023
- [Leidraad voor hersteltijd op het werk](#), ISMA-Nederland, 2021
- [NEN-ISO 45003:2021 en](#), Richtlijnen voor psychologische gezondheid en veiligheid op de werkvloer