



Nationaal  
Psychotrauma  
Centrum



# Sociaal Jaarverslag 2025



## 1. Voorwoord 4

## 2. Over ARQ 6

Onze visie, missie en aanbod	6
Organisatiestructuur	6
Bestuur en toezicht ARQ	8
Medezeggenschap	8

## 3. Kerngetallen 10

2025 in cijfers	10
Verzuim	11

## 4. Sociaal en HR-beleid 12

Een sociale werkgever	13
De Ondernemingsraad denkt mee	14
Ontwikkelingen wereldwijd en de impact hiervan	15
In de toekomst een nieuw onderkomen	16
Arbeidsmarkt: wervings-, selectie- en aanstellingsbeleid	17
Deskundigheidsbeleid	18
Duurzame inzetbaarheid	19
Nieuwe CAO GGZ en moderne arbeidsvoorwaarden	20
Arbobeleid en sociale en psychische veiligheid	20
Digitalisering	21
Diversiteit	21
Vooruitblik	22

# 1 Voorwoord

# 1. Voorwoord

ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum blijft continu in beweging, net zoals de wereld om ons heen. Wij hebben in 2025 weer meer patiënten en cliënten mogen helpen en organisaties kunnen adviseren. Wij hebben samengewerkt in mooie en urgente internationale projecten. We zijn bezig met belangrijke wetenschappelijke onderzoeken en werken aan innovaties voor in onze behandelingen. We blijven ons inzetten én ontwikkelen om mensen, organisaties en samenlevingen te ondersteunen en de psychosociale impact van ingrijpende gebeurtenissen te minimaliseren.

In 2025 deden wij dit met ruim vierhonderd medewerkers, van psychiaters tot facilitaire medewerkers en van beleidsadviseurs en raad van bestuur tot trainers en promovendi. We vinden het belangrijk dat medewerkers tevreden zijn en passie voor het werk hebben en behouden. Zonder deze medewerkers kunnen wij als ARQ niet doen wat wij doen: hoop bieden en kennis over psychotrauma delen.

In dit Sociaal Jaarverslag 2025 leest u over de ontwikkelingen in 2025, wat de kerngetallen uit het personeelsbestand waren, welk sociaal beleid we voerden en hoe het de medewerkers verging. Vooruitkijkend

“ **De collega’s zijn inspirerend, deskundig en ondersteunend, en de organisatie straalt betrokkenheid en expertise uit.** ”

naar de toekomst richten we ons zoals altijd op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, het binden en boeien van medewerkers, het optimaliseren van de sociale en psychologische veiligheid en het verder vormgeven van diversiteitsbeleid. Wij bedanken alle medewerkers, de Raad van Toezicht, de Ondernemingsraad, de Patiëntenraad en de Klinische raad voor hun grote inzet in 2025 en hun bijdrage aan het werk van ARQ.



# Over ARQ



## 2. Over ARQ

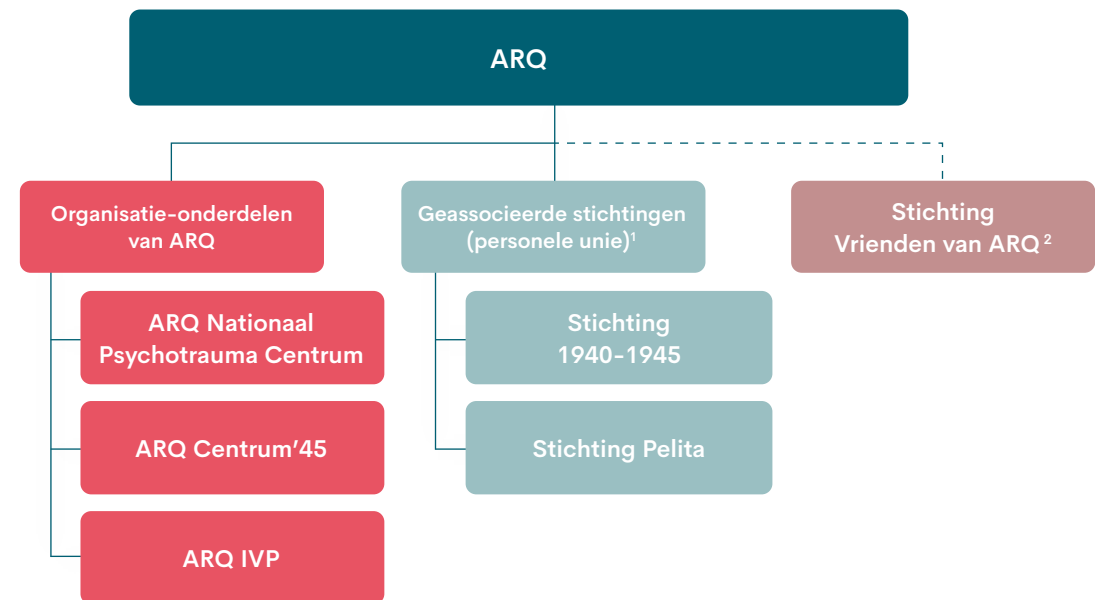
### Onze visie, missie en aanbod

Bij ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum vinden we dat ieder mens, waar ook ter wereld, recht heeft op een menswaardig bestaan in een stabiele samenleving. Vanuit die visie helpt ARQ mensen, organisaties en samenlevingen om de psychosociale impact van schokkende gebeurtenissen te minimaliseren. ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum heeft alle psychotraumaexpertise onder één dak en is daarmee uniek in de wereld. We doen wetenschappelijk onderzoek naar psychotrauma en geven opleidingen en trainingen. We ontwikkelen steeds nieuwe inzichten, preventiemogelijkheden en behandelmethoden. We zorgen voor mensen met psychotraumaklachten door screening, diagnostiek en behandeling. Daarnaast adviseren we organisaties en overheid over de inrichting van zorg voor getroffen. Dit doen wij al sinds de Tweede Wereldoorlog, voor heel Nederland maar ook wereldwijd.

### Organisatiestructuur

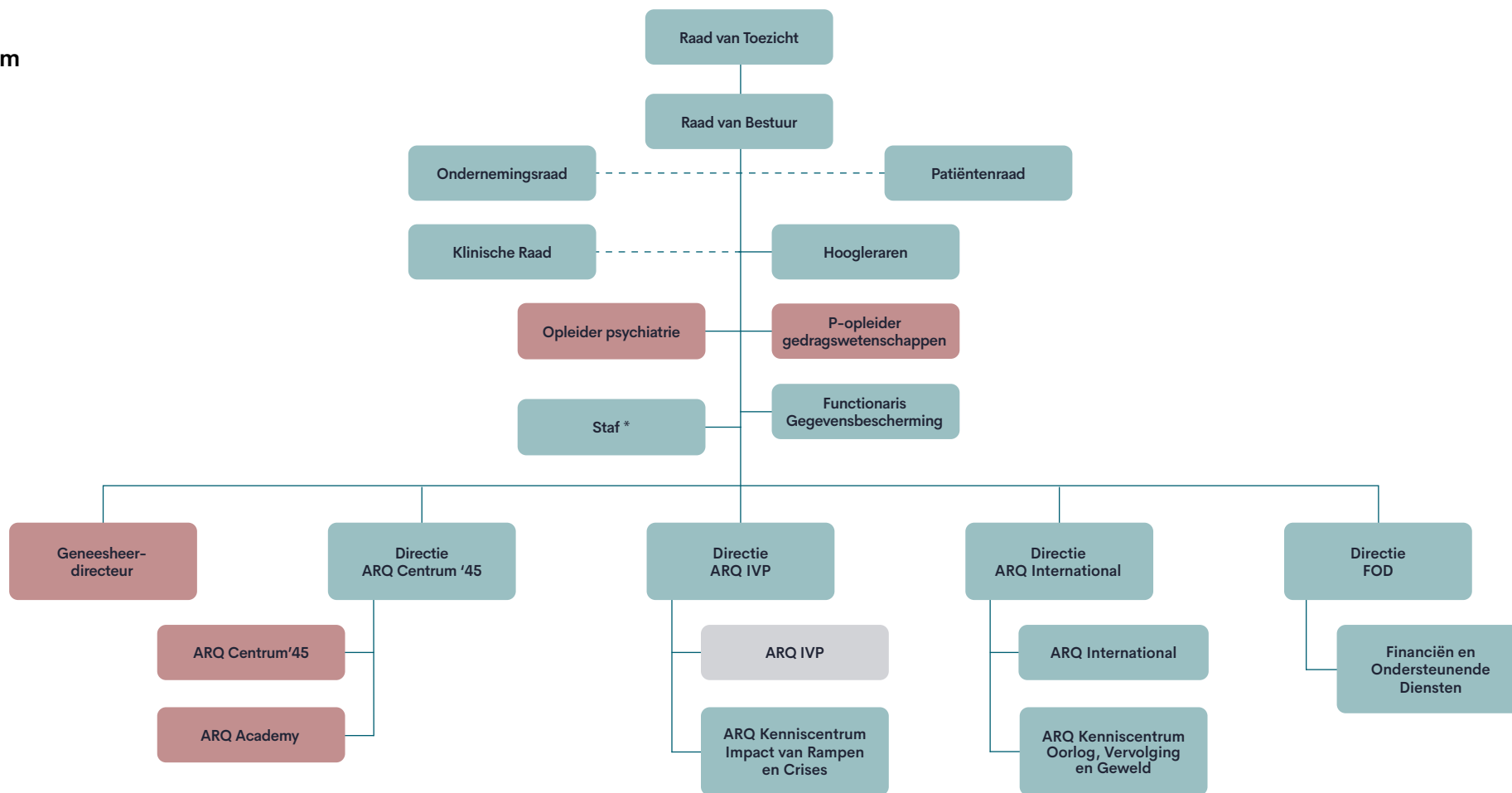
Juridisch gezien heeft ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum twee dochters: ARQ Centrum'45 en ARQ IVP. Twee al langer bestaande stichtingen worden ondersteund door ARQ: Stichting 1940-1945 en Stichting Pelita. Het werk van ARQ wordt op zijn beurt ondersteund door de Stichting Vrienden van ARQ.

### Juridische structuur



- 1 Deze stichtingen zijn aan ARQ geassocieerd, ARQ is een ondersteunende stichting voor deze stichtingen.
- 2 Stichting Vrienden van ARQ is opgericht ter ondersteuning van ARQ.

# Organogram



## Legenda

● ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum

● ARQ Centrum'45

● ARQ IVP

\* Bestuurscentrum, HR, Communicatie

## Bestuur en toezicht ARQ

ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum en dochterorganisaties ARQ Centrum'45 en ARQ IVP én Stichting 1940-1945 en Stichting Pelita hebben hetzelfde bestuur en toezicht. Alle hanteren de uitgangspunten van de Governancecode Zorg.

### De Raad van Bestuur bestond in 2025 uit:

- Melina Kappeyne van de Coppello-Rakic, voorzitter Raad van Bestuur
- Paul Bilars, lid Raad van Bestuur sinds 1 augustus 2025
- Ate Osinga, lid Raad van Bestuur tot 1 mei 2025

### De Raad van Toezicht had in 2025 de volgende leden:

- Khadija Arib (voorzitter)
- Misa Dzoljic
- Bert Hilverda
- Marchien Holtrop
- Marian Jongmans
- Nicole Maarsen

## Medezeggenschap

De medezeggenschap is bij ARQ geregeld met een Ondernemingsraad, een Patiëntenraad en een Klinische raad. In de Ondernemingsraad zijn de werknemers uit alle geledingen van ARQ vertegenwoordigd. Peter Schreuder is voorzitter van de Ondernemingsraad. In het overleg met de Raad van Bestuur is de Patiëntenraad de vertegenwoordiger van de patiënten van ARQ Centrum'45 en ARQ IVP. Hans de Graaff is voorzitter van de Patiëntenraad.

De Klinische raad stelt zich ten doel om, in gesprek met de directie en de Raad van Bestuur van ARQ en door het betrekken van de achterban, (strategisch) te adviseren over kwalitatief goede (specialistische) zorg aan de patiënten. Dit door in gezamenlijkheid in te spelen op lange termijn ontwikkelingen en voorbereiding van het behandelbeleid. Voorzitter van de Klinische raad is Antoine van Sint Fiet.



# Kerngetallen op 31 december 2025



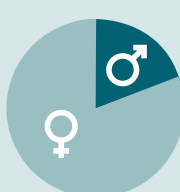
### 3. Kerngetallen op 31 december 2025

#### Medewerkers


**459** medewerkers  
en **349 fte** was de formatie  
op 31 december 2025



De vrouw/man  
verhouding is  
**368 vrouwen**  
**91 mannen**



De gemiddelde  
leeftijd is  
**46 jaar**



#### Vacatures

In 2025 hebben er  
**98 vacatures**  
opengestaan, waarvan er  
**69 zijn ingevuld in 2025**



In totaal zijn  
**143 personen**  
in dienst getreden



Van de medewerkers hadden


<b>349</b>	<b>110</b>
een arbeids- overeenkomst voor <b>onbepaalde tijd</b>	een arbeids- overeenkomst voor <b>bepaalde tijd</b>



ARQ heeft **114 fulltimers**  
en **343 parttimers**  
Het gemiddelde fte  
percentage is **0,76 fte**



In 2025 waren er gemiddeld  
**47 stagiaires** en **56 niet-werknemers**  
(werkervaringsplaatsen, vrijwilligers,  
gedetacheerden, ZZP-ers e.d.)



In 2025  
hebben  
**43 stagiaires**  
hun stage afgerond



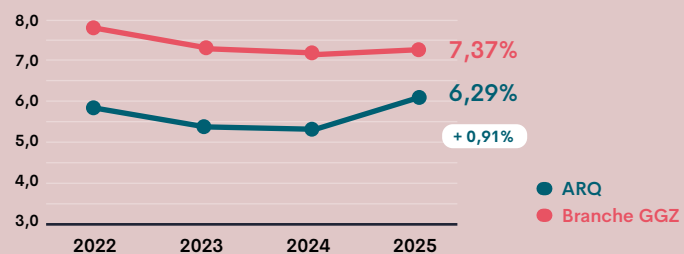
In totaal zijn  
**73 personen uit dienst**  
gegaan (aflopen projecten,  
promotietrajecten,  
pensionering of  
opleiding/andere baan.)



## Verzuim

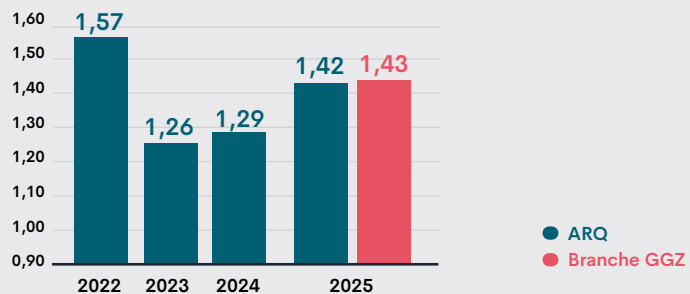
### Voortschrijdend verzuimpercentage

Voortschrijdend verzuimpercentage is 5,38 % over 2025.  
In de branche GGZ was het voortschrijdende verzuimpercentage 7,24%.



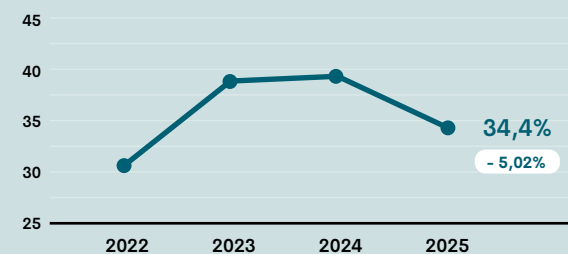
### Meldingsfrequentie

Meldingsfrequentie over 2025 was 1,42.



### Percentage nulverzuim

Het percentage nulverzuim laat zien hoeveel medewerkers het afgelopen jaar niet verzuimd hebben.



Het percentage nul verzuim laat zien hoeveel medewerkers het afgelopen jaar niet verzuimd hebben. Het aantal medewerkers dat in 2025 niet heeft verzuimd is gedaald in vergelijking met 2024.

In 2025 heeft 34,4% van het totaal aantal medewerkers geen enkele keer verzuimd. In 2024 was dat 39,42%.



# Sociaal en HR-beleid



## 4. Sociaal en HR-beleid

### Een sociale werkgever

ARQ's Sociaal- en HR-beleid maakt deel uit van het totale beleid van de organisatie. Dit plan regelt de inzet van personeels-instrumenten, de arbeids-verhoudingen en de arbeids-omstandigheden. Het sociaal beleid reguleert daarmee ook het werken en samenwerken van de medewerkers.

#### Wat wij belangrijk vinden:

- Invulling geven aan het begrip 'goed werkgeverschap', belangrijke thema's zijn: duurzame inzetbaarheid, goede arbeids-omstandigheden en deskundigheids-bevordering.
- Als werkgever aantrekkelijk zijn en blijven, belangrijke thema's zijn: binden en boeien van medewerkers, medewerkers laten groeien binnen hun vakgebied, hen de ruimte en het vertrouwen te geven, en daarin te investeren. Daarbij kennen we aantrekkelijke arbeids-voorwaarden en uitstekend werkklimaat.
- Medewerkers weten wat van hen verwacht wordt, zodat zij binnen herkenbare grenzen de ruimte hebben zich als professional te ontwikkelen en daarmee zowel organisatie-doelstellingen als persoonlijke doelstellingen weten te realiseren.
- Een toekomstbestendige organisatie met goede organisatie-, gezags- en zeggenschapsverhoudingen.

- Een organisatie zijn waarin iedereen zich welkom, veilig, gewaardeerd en thuis voelt. Een inclusieve omgeving waar medewerkers zich kunnen ontwikkelen. ARQ streeft daarbij naar een zo divers mogelijk medewerkers-bestand. Verschillende perspectieven, achtergronden en inzichten dragen positief bij aan onze zorg- en dienstverlening.
- Medewerkers voorzien van goede materiële voorzieningen, zowel thuis als ook op kantoor; gebaseerd op de Arbo-wetgeving en de Arbo-eisen en binnen de mogelijkheden van ARQ.
- Het bevorderen van het welzijn, de gezondheid en veiligheid van medewerkers staat bij ons voorop. ARQ hanteert beleid dat elke vorm van ongewenst gedrag tegengaat en hecht groot belang aan een sociaal veilige omgeving en ook een psychologisch veilige omgeving, waarin iedereen zich durft uit te spreken, zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt. Het spreekt voor zich dat ARQ ook streeft naar een fysiek veilige werkomgeving.

## De Ondernemingsraad denkt mee

De Ondernemingsraad vertegenwoordigt de medewerkers van ARQ. De raad denkt mee en neemt initiatief over hoe ARQ een prettige en veilige werkomgeving kan zijn en blijven. Wanneer medewerkers hun kwaliteiten optimaal kunnen inzetten, kan ARQ zijn doelstellingen het beste verwezenlijken. Standaard staan de arbeidsomstandigheden en de huisvesting op de gespreksagenda. Periodiek geldt dit voor de bespreking van de analyse van het verzuim, de exitgesprekken, de zelfscreeener en het medewerkersonderzoek.



In 2025 vroeg de Raad van Bestuur de Ondernemingsraad om advies over:

- Exitbeleid
- Visie DI&G
- Gedragscode
- Aanbrengbonusregeling

De Raad van Bestuur verkreeg in 2025 de instemming van de Ondernemingsraad over:

- Kaderbesluit Huisvesting
- Samenvoegen team marketing, communicatie & fondsenwerving

## Ontwikkelingen wereldwijd en de impact hiervan

De strijd in de wereld laat de medewerkers van ARQ niet onberoerd en komt vaak ook direct terug in de problematiek van de behandelkamers. De visie van ARQ is dat ieder mens recht heeft op een menswaardig bestaan.

ARQ zal zich daarom altijd meervoudig partijdig opstellen en geen politieke uitspraken doen. Wij zijn er voor álle getroffen en werken samen met veel partijen die ons daarin helpen door mee te denken, ons opdrachten te verstrekken of samen met ons voor getroffen te zorgen. Die partijen zijn belangrijk voor getroffen en getroffen zijn onze eerste prioriteit.

Om ons werk te kunnen doen, onze expertise en hulp aan alle partijen te bieden, opereren we grotendeels achter de schermen. Ongeacht de rol die deelnemers in conflict hebben of hadden in conflicten, oorlog, dreiging of geweld. Als we stelling zouden nemen bij conflicten, dan heeft dat meteen gevolgen voor wie we kunnen helpen, want dan zal een deel van getroffen zich bij ARQ niet meer veilig of thuis voelen. En we willen iedereen hoop en hulp geven die aan onze deur klopt en onze kennis en kunde nodig heeft.

**“ We willen iedereen die aan onze deur klopt en onze hulp nodig heeft, hoop en hulp geven.**



## In de toekomst een nieuw onderkomen

Op dit moment huist ARQ in Diemen en Oegstgeest, waarbij ARQ in Oegstgeest twee locaties heeft. In 2025 zijn grote stappen gezet in de zoektocht naar optimale huisvesting voor ARQ, waarbij ARQ ondersteund wordt door een extern organisatieadviesbureau. Met het programma van eisen dat in 2024 was opgesteld, is in 2025 de concrete zoektocht naar een geschikte locatie in de omgeving van Diemen en een geschikte locatie in omgeving Oegstgeest gestart. In 2025 is nog geen definitieve nieuwe locatie gekozen. Wel zijn verschillende interne projectgroepen opgericht om ARQ te begeleiden in de overgang naar nieuwe huisvesting.

ARQ streeft naar een moderne, duurzame en flexibele werkomgeving, waarbij ondernemerschap, zelfsturing en verantwoordelijkheid centraal staan. De functie van de nieuwe huisvesting is gericht op het creëren van een optimale plek om patiënten te behandelen en kennis uit te wisselen met netwerkpartners.

“ARQ streeft naar een moderne, duurzame en flexibele werkomgeving, waarbij ondernemerschap, zelfsturing en verantwoordelijkheid centraal staan.”



“ Er is hier zo veel kennis, dus wat voor jou nu nog onbekend is, kun je bij ons leren.

Lees het hele verhaal van Vedran [hier](#)



## Arbeidsmarkt: wervings-, selectie- en aanstellingsbeleid

Bij ARQ zien wij langere doorlooptijden op vacatures. Daarin staan we niet alleen. Er is nu eenmaal sprake van een krappe arbeidsmarkt. ARQ profileert zich steeds meer als aantrekkelijke werkgever. Met een duidelijk employer brand onderscheiden we ons: werken bij ARQ betekent dat je impact hebt op de mens en maatschappij: betekenisvol werk. Medewerkers krijgen veel kansen om zichzelf te ontplooien. Ook zijn er binnen ARQ unieke en

zeer ruime mogelijkheden om deel te nemen aan wetenschappelijk onderzoek. In 2025 lanceerden we de nieuwe werken-bij-ARQ-website met inspirerende ervaringsverhalen van medewerkers: [werkenbij.arq.org](https://werkenbij.arq.org)

ARQ gaat als expert organisatie veel externe samenwerkingsverbanden aan om impact te kunnen maken voor de doelgroepen die wij willen helpen. Het samenwerken met andere instellingen, overheden, NGO's en bedrijven, biedt bijzondere ontwikkelingskansen en via onze zeven bijzonder hoogleraren aan vijf

verschillende universiteiten, is er direct toegang tot de nieuwste wetenschappelijke ontwikkelingen.

ARQ kent naast een wervings- en selectiebeleid voor medewerkers ook een apart beleid voor stages, werkervarings- en vrijwilligersplaatsen: [werkenbij.arq.org/werken-en-leren](https://werkenbij.arq.org/werken-en-leren).

## Deskundigheidsbeleid

ARQ is kennisleider op het gebied van de effecten van schokkende gebeurtenissen. De ontwikkeling van medewerkers is van belang om zo de kwaliteit van onze dienstverlening hoog te houden. Ook in 2025 hebben veel medewerkers daarom opleidingen en trainingen gevolgd.

Daarnaast is de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers essentieel voor duurzame inzetbaarheid. Het aanbieden van opleidingen en trainingen is belangrijk bij het motiveren van medewerkers, maar biedt ook de mogelijkheid voor medewerkers om hun kennis te verdiepen en/of te verbreden, waardoor de employability en daardoor de duurzame inzetbaarheid vergroot wordt.

Alle medewerkers met een BIG-beroep hebben een eigen opleidingsbudget in de vorm van een AMS dan wel herregistratiebudget (dit zijn specifieke opleidingsbudgetten voor psychiaters en medewerkers die een BIG beroep uitoefenen). Daarnaast heeft elke organisatie/afdeling een ruim opleidingsbudget voor de overige aanvragen rondom deskundigheidsbevordering.

Naast vakgerichte opleidingen en opleidingen gericht op loopbaanontwikkeling, worden er ook opleidingen aangeboden in het kader van



“ Je werkt met betrokken, empathische collega's die echt om elkaar en het onderwerp geven.

Lees het hele verhaal van Pita [hier](#)

nieuwe behandelmethodieken. Ook worden opleidingen aangeboden op het gebied van projectmanagement en adviesvaardigheden. ARQ Academy speelt een belangrijke coördinerende rol bij het aanbieden van vakgerichte opleidingen voor ARQ Centrum'45. Vanzelfsprekend is er aandacht voor de wettelijk verplichte trainingen onder andere op het gebied van bedrijfshulpverlening.

Psychiaters zijn vanaf 2020 verplicht om 'aan een vorm van IFMS (Individueel Functioneren Medisch Specialisten)' te doen. Dit betekent dat zij hun eigen IFMS-cyclus dienen op te zetten, te implementeren en te doorlopen, als nieuwe herregistratie-eis. ARQ ondersteunt dit door een extern bureau VREST in te schakelen dat de software levert, het traject coördineert en de psychiaters ondersteunt bij de portfolio.

## Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid was in 2025 net als in voorgaande jaren een belangrijk thema en dat blijft het ook in komende jaren. De pensioenleeftijd stijgt waardoor medewerkers langer doorwerken. ARQ vindt het belangrijk om te investeren in medewerkers en in hun duurzame inzetbaarheid en vitaliteit, zodat medewerkers vitaal en gemotiveerd kunnen (blijven) werken. Om dat mogelijk te maken heeft ARQ o.a.:

- Een Medewerkers Support Punt, waar medewerkers terecht kunnen voor ondersteuning en/of coaching bij privé of werk(stress) gerelateerde problematiek of loopbaanvragen
- Een Zelfscreener. Dit online instrument brengt in kaart wat medewerkers energie geeft in het werk en wat stress oplevert (thuis of op het werk) en hoe men daarmee omgaat. Met de Zelfscreener hoopt ARQ bij te dragen aan het bevorderen van het welzijn en de gezondheid van alle medewerkers.
- Een meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden met mogelijkheden om extra verlof te kopen voor een betere prive-werkbalans, of een belastingvrije vergoeding aan te vragen voor bedrijfsfitness, sport en ontspanning of een fiets: [werkenbij.arq.org/over-arq/arbeidsvoorwaarden](https://werkenbij.arq.org/over-arq/arbeidsvoorwaarden).

“ Duurzame inzetbaarheid was in 2025 een belangrijk thema.



- Mogelijkheden tot loopbaancoaching en algemene coaching aangeboden.
- Een breed generatiepact, zodat medewerkers die tenminste vijf jaar in dienst zijn en die ten hoogste vier jaar voor het bereiken van de AOW gerechtigde leeftijd zitten, ervoor kunnen kiezen om 20% minder te werken, waarbij de helft van de inkomensachteruitgang door de werkgever wordt gecompenseerd en er gekozen kan worden om de pensioenopbouw voor 100% of voor 90% voort te zetten. Vanuit de CAO was deze regeling er alleen voor de medewerkers met een belastende functie, binnen ARQ geldt deze regeling voor alle medewerkers.
- Een Balansbudget voor een betere balans in het werk.
- Daarnaast heeft ARQ een vitaliteitsagenda, waarin per kwartaal één thema centraal staat. We besteden aandacht aan dit thema middels workshops en geven informatie en tips. De thema's zijn achtereenvolgend Mentaal Sterk, Gezonde leefstijl, Veilig en Gezond werken en Gelukkig met je werk. Het gehele jaar door biedt ARQ stoelmassages aan voor medewerkers.

## Nieuwe CAO GGZ en moderne arbeidsvoorwaarden

In de huidige CAO GGZ zijn afspraken gemaakt over onder meer salaris, zeggenschap, balansbudget, reiskosten en vergoeding van scholing. Deze CAO loopt van 1 januari 2025 tot en met 31 juli 2026.

Van het meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden is in 2025 volop gebruik gemaakt. Dit meerkeuzesysteem levert een bijdrage aan een modern pakket, waarbij er aandacht is voor duurzame inzetbaarheid, een prettige werkomgeving en een betere werk-privé balans.

## Arbobeleid en sociale en psychologische veiligheid

ARQ streeft naar optimale arbeidsomstandigheden. Het arbobeleid is gericht op waarborging van de veiligheid en gezondheid van medewerkers en op de bevordering van hun welzijn.

ARQ liet zich in 2025 adviseren op het gebied van arbodiensten door Baken5. Deze organisatie sluit goed aan bij de visie van ARQ op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

ARQ vindt het belangrijk om een sociaal, psychologisch en fysiek veilig klimaat te creëren. In 2024 is een geactualiseerd beleid rondom ongewenst gedrag vastgesteld door de Raad van Bestuur, waarmee de Ondernemingsraad heeft ingestemd en waaraan ook de klachtencommissie en de vertrouwenspersonen hebben meegewerkt. In 2025 zijn er diverse Active Bystanders trainingen georganiseerd.

## Digitalisering

De digitalisering in de maatschappij gaat in hoog tempo door. Dat geldt ook voor onze dienstverlening en werkprocessen. We werken volop met slimme technologische toepassingen om onze behandelingen nog efficiënter te maken.

## Diversiteit

We streven naar een zo divers mogelijk medewerkersbestand dat een afspiegeling is van ons werkveld en daarmee van de maatschappij. We streven naar een vertegenwoordiging naar arbeidsvermogen, culturele diversiteit, gender, leeftijd en LHBTIQ+. Verschillende perspectieven, achtergronden en inzichten dragen positief bij aan onze zorg- en dienstverlening.

“ **We streven naar een zo divers mogelijk medewerkersbestand dat een afspiegeling is van ons werkveld en daarmee van de maatschappij.** ”



## Vooruitblik

Het jaar 2026 zal in het teken staan van het blijven binden en boeien van medewerkers, grote inzet op arbeidsmarktcommunicatie om de werving van nieuwe medewerkers te bevorderen, het optimaliseren van de duurzame inzetbaarheid, het bijdragen aan een diverse en inclusieve organisatie en het optimaliseren van de sociale en psychologische veiligheid binnen ARQ.



## Voor meer informatie

Meer informatie over het werk en de projecten van ARQ is te vinden op [arq.org](https://www.arq.org). Op [werkenbij.arq.org](https://www.werkenbij.arq.org) zijn verhalen van medewerkers te lezen en staat veel informatie over ARQ als werkgever.

