

VISION ZERO

Het creëren van een gezonde werkomgeving
en het bevorderen van welzijn op het werk
met Vision Zero



Voorwoord

De “Vision Zero” mindset gaat over de weg naar een preventiecultuur en een hoger preventieniveau. Het is gebaseerd op het uitgangspunt dat alle ongevallen, schade en werkgerelateerde gezondheidsproblemen kunnen worden voorkomen. Vision Zero is de ambitie en inzet om veilig en gezond werk te creëren en te waarborgen door alle ongevallen, schade en werkgerelateerde ziekten te voorkomen en door excellentie op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn voortdurend te bevorderen. Vision Zero moet worden opgevat als een menselijk proces richting het ideaal. Het is ook de op waarden gebaseerde visie dat werk geen negatieve gevolgen mag hebben voor de werkenden en, indien mogelijk, hen moet helpen de VGW te behouden of te verbeteren en hun zelfvertrouwen, competenties en inzetbaarheid verder te ontwikkelen.

Het is belangrijk om te beseffen dat een visie een langetermijnambitie inhoudt; het betekent niet dat “nul” een target is of moet zijn, maar veeleer een ambitie gebaseerd op het besef dat ongevallen, schade en werkgerelateerde gezondheidsproblemen kunnen worden voorkomen door middel van een juist en tijdig ontwerp, goede planning, procedures en praktijken. Het “Vision Zero”-concept van de ISSA is flexibel en kan worden aangepast aan de specifieke prioriteiten voor VGW-preventie in elke context.

Deze gids is bedoeld om leiders en managers te ondersteunen door uitgebreide achtergrondinformatie over welzijn op het werk te verstrekken, waaronder een instrument voor de mate van ontwikkeling van het welzijnsbeleid. Dit instrument is bedoeld om ondernemingen van elke omvang en economische activiteit te helpen hun preventieniveau met betrekking tot welzijn te begrijpen. Welzijnsbeleid op het werk betekent tevens invulling geven aan de eis uit de Arbowet dat de psychosociale arbeidsbelasting beheerst moet worden.

Reeds in 1948 heeft de Wereldgezondheidsorganisatie gezondheid gedefinieerd als “een toestand van volledig lichamelijk, geestelijk en sociaal welzijn en niet alleen de afwezigheid van ziekte of handicap” in haar statuten. Welzijn is daarom een belangrijk aspect van de gezondheid van medewerkers. Terwijl rekening wordt gehouden met sociaal welzijn, is deze welzijns gids vooral gericht op de kernactiviteit van Vision Zero: de werkplek. Het biedt richtlijnen voor het heroriënteren van organisatiepraktijken voor het bereiken van een proactief of creatief welzijnsniveau in organisaties.

Deze gids is bedoeld voor iedereen die een bijdrage wil leveren aan werkplekken waar iedereen zijn potentieel kan realiseren, de normale druk van het leven aankan, productief en vruchtbaar kan werken en een bijdrage kan leveren aan de gemeenschap. Het gaat over welzijn vanuit verschillende invalshoeken, zowel van bovenaf als van onderaf, individueel en collectief. Het biedt een nuttig inzicht in de huidige stand van het welzijn binnen uw organisatie en nodigt u uit om serieus na te denken over wat u in het kader van uw activiteiten kunt doen om het welzijn in uw organisatie te verbeteren.

Dr Jens Jühling

Voorzitter van de speciale commissie voor preventie van ISSA

Helmut Ehnes

Voorzitter van de VISION ZERO stuurgroep van ISSA's special Commission on Prevention

Bernd Treichel

Senior technisch specialist Preventie, ISSA

Aanwijzingen voor het gebruik van deze gids

In deze ISSA-gids wordt nader ingegaan op de 7 Gouden Regels voor Vision Zero met betrekking tot welzijn op het werk. Het is raadzaam eerst de algemene gids voor de 7 gouden regels te gebruiken om de meest relevante en belangrijke gebieden voor verbetering in uw organisatie vast te stellen en de specifieke richtlijnen inzake welzijn zo veel mogelijk te integreren in de activiteiten op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn (VGW) als onderdeel van de normale bedrijfs- en werkprocessen.

Deze gids vormt een aanvulling op de reeks Vision Zero-gidsen, onder meer op het gebied van milieu, toeleveringsketen, MKB en sectorale gidsen over bouw, mijnbouw, landbouw enz., alsook op de gids voor proactieve leidende indicatoren van de ISSA om VGW-activiteiten te meten en te sturen. Andere relevante richtlijnen zijn de ISSA-richtlijnen inzake gezondheidsbevordering op het werk, de ISO 45003-norm voor psychologische gezondheid en veiligheid op het werk: Richtlijnen voor het managen van psychosociale risico's, en ISO 10075 1-3 over ergonomische beginselen in verband met mentale belasting.

De gids bevat een eenvoudig instrument dat kan worden toegepast door organisaties van elke omvang en is bedoeld om aan te geven op welk preventieniveau de organisatie opereert volgens het Vision Zero Enterprise Maturity Scale Model. Dit kan organisaties helpen bij het evalueren en heroriënteren van hun praktijken gericht op het bereiken van het proactieve of creatieve niveau.

Figuur 1. De drie pijlers van Vision Zero (ISSA)



Bron: ISSA (2017).

In deze gids wordt benadrukt hoe belangrijk het is welzijn op het werk te bevorderen door een preventiecultuur te ontwikkelen en het goede voorbeeld te geven. In de ISSA Vision Zero Strategie wordt erkend dat hoewel alle pijlers van veiligheid, gezondheid en welzijn belangrijk zijn (zie figuur 1), veel organisaties meer vooruitgang hebben geboekt op het gebied van veiligheid dan op het gebied van gezondheid en welzijn. In een dergelijke situatie is het zinvol extra aandacht te besteden aan indicatoren voor gezondheid en welzijn, aangezien deze reeds goed ontwikkeld zijn voor veiligheid. Vervolgens is het nuttig nader in te gaan op wat al een goede (veiligheids) praktijk in de organisatie is en waar mogelijk te vermijden dat er afzonderlijke activiteiten voor gezondheid en welzijn worden opgezet. Het verdient wellicht de voorkeur het toepassingsgebied uit te breiden van reeds succesvolle veiligheidsactiviteiten naar gezondheid en welzijn, hoewel voor de nieuwe focus wellicht gerichte communicatie binnen de organisatie nodig is.

De context waarin de organisatie opereert, heeft invloed op belangrijke indicatoren die op korte, middellange en lange termijn prioriteit moeten krijgen. Bovendien kan het noodzakelijk zijn de indicatoren af te stemmen op de activiteiten en organisatorische praktijken van de organisatie. Dit is zinvol zolang de doelstellingen van de indicatoren niet worden afgezwakt naar een meer reactieve focus.

Bovendien wordt aanbevolen dat, wanneer een organisatie al in een gevorderd stadium van preventie op het gebied van welzijn op het werk verkeert, deze vanuit het oogpunt van Vision Zero wordt geëvalueerd om de integratie van verschillende activiteiten te bewerkstelligen en verspilling van middelen te voorkomen. Anderzijds kunnen ondernemingen in landen waar de kennis/praktijk van Vision Zero nog in de beginfase is het in deze gids opgenomen instrument gebruiken om na te gaan in hoeverre hun praktijken in verband met welzijn op het werk zijn ontwikkeld en hoe zij deze geleidelijk kunnen verbeteren.

Wetenschappelijke status

Deze gids combineert de kennis van deskundigen, organisaties en onderzoek op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk. Het bouwt voort op eerdere Vision Zero publicaties, zoals:

Zwetsloot, G.I.J.M.; Leka, S.; Kines, P.; Jain, A. 2020. "Vision Zero: Developing proactive leading indicators for safety, health and wellbeing at work", in Safety Science, Volume 130, oktober.

Jain, A.; Leka, S.; Zwetsloot, G. 2018. Managing health, safety and well-being: Ethics, responsibility and sustainability. Dordrecht, Springer.

ISSA. 2017. 7 Golden Rules – for zero accidents and healthy work: A guide for employers and Managers. Genève, ISSA (voor de Nederlandse. Versie, zie: <https://visionzero.nl/tools>).

ISSA. 2020. Proactive Leading Indicators: A guide to measure and manage safety, health and wellbeing at work. Genève, ISSA. (Voor de Nederlandse. Versie, zie: <https://visionzero.nl/tools>).

Een samenvattend verslag, dat ook een uitgebreidere lijst van referenties bevat, dat op de website VisionZero.global is gepubliceerd: Leka, S. 2022. Vision Zero and well-being. Genève, ISSA.

1. Inleiding tot welzijn

- Rapporteren uw medewerkers regelmatig dat zij gestressed zijn of onder hoge werkdruk werken? Heeft u communicatieproblemen of frequente conflicten onder uw personeel geconstateerd?
- Is uw personeel vaak afwezig, voor korte of lange tijd? Zijn er problemen met de productiviteit of fouten in uw organisatie?
- Klaagt het personeel over de eisen die het werk stelt in combinatie met het privéleven?
- Vindt u uw onderneming aantrekkelijk voor zowel het huidige als het nog aan te werven personeel?
- Bent u van mening dat u als manager of leider meer inzet voor het welzijn van uw personeel zou kunnen tonen?

De waarden, behoeften en benaderingen van mensen om te werken zijn de afgelopen jaren veranderd, met name sinds de COVID-19-pandemie. Hoewel de lokale context zeker invloed heeft, is gebleken dat de organisatiecultuur, het evenwicht tussen werk en privéleven en een goede sociale omgeving, een veel grotere rol spelen in de besluitvorming van personen als het gaat om het kiezen van een baan of behouden van hun baan. Dit geldt met name voor jongere generaties die bereid zijn om veel vaker van baan te veranderen om geschikte arbeidsomstandigheden te vinden. Werkgevers besteden daarom meer aandacht aan werving en het aantrekken van talent en het ontwikkelen van gezondere werkomgevingen die veiligheid, gezondheid en welzijn op het werk bevorderen. Bovendien wordt door de opkomst van de digitale economie en virtueel werk de manier waarop “werk” en “werkgelegenheid” van oudsher worden gedefinieerd onder druk gezet, terwijl steeds meer mensen platformwerk doen. Dit heeft ook gevolgen voor ons inzicht in VGW op het werk.

De Wereldgezondheidsorganisatie (WHO, 1948) heeft welzijn onlosmakelijk verbonden met mentale gezondheid, wat is gedefinieerd als een toestand van welzijn waarin elk individu zijn of haar potentieel realiseert, de normale druk van het leven aankan, productief en vruchtbaar kan werken en een bijdrage kan leveren aan de gemeenschap. Welzijn op het werk houdt dan ook verband met verschillende aspecten van de ervaring van medewerkers, zoals hun vermogen om productief en creatief te werken, sterke en positieve relaties aan te gaan, hun persoonlijke en sociale doelstellingen te verwezenlijken en bij te dragen aan hun gemeenschap, en zivul werk te hebben.

Volgens deze definitie wordt welzijn beïnvloed door overwegingen op de volgende belangrijke gebieden:

- Gezondheid, zowel lichamelijke als mentale gezondheid, en betrokkenheid bij gezonde activiteiten, herstel en ondersteuning;
- Zekerheid, zowel financieel als in termen van fysieke en psychologische veiligheid;
- De omgeving, zowel de fysieke omstandigheden, als apparatuur en de culturele aspecten;
- De relaties met anderen inclusief communicatie en ondersteuning; en
- Het doel van het werk, in termen van levenskwaliteit en groei.

Maatregelen om VGW te verbeteren kunnen worden genomen in de werkcontext maar ook daarbuiten. Maatregelen die op de werkplek worden genomen, zijn interventies op de werkplek die in de werkomgeving worden uitgevoerd en die rekening houden met de kenmerken van de werkomgeving en de medewerkers.

De toenemende aandacht voor welzijn op het werk hangt samen met de veranderende aard van het werk zelf en de omstandigheden die hebben geleid tot het ontstaan van nieuwe risico's voor de VGW van werkenden. Zo heeft telewerk of hybride werk bijvoorbeeld geleid tot meer complexiteit zowel voor medewerkers als voor werkgevers/leiders. De toegenomen complexiteit van het werk, het hogere werktempo en een voortdurend veranderende werkomgeving zijn slechts enkele van de psychologische en sociale omstandigheden, die bijdragen aan psychosociale arbeidsbelasting in de moderne werkomgeving en inmiddels topprioriteiten zijn geworden.

Psychosociale factoren hebben betrekking op aspecten als de organisatie, het ontwerp en het management van het werk, zoals taakbelasting, autonomie, organisatieculturen en interpersoonlijke relaties op het werk. Zij bleken verband te houden met verschillende resultaten op individueel niveau (zoals VGW), het organisatieniveau (zoals productiviteit, omzet en merkreputatie) en het maatschappelijke niveau (zoals het Bruto Nationaal Product, arbeidsongeschiktheidssclaims en innovatie op nationaal niveau).

Een gezonde psychosociale werkomgeving, bijvoorbeeld in termen van adequate sociale steun van leiders en collega's, passende mate van autonomie en mogelijkheden voor leren en ontwikkeling, kan een positieve bijdrage leveren aan gezondheid en welzijn, maar ook aan de veiligheid. Het is belangrijk niet te vergeten dat zowel de lichamelijke als de psychologische gezondheid op het werk wordt beïnvloed door psychosociale factoren als de arbeidsorganisatie en interpersoonlijke relaties (waar onder agressie en geweld) op het werk. Tegelijkertijd kan de fysieke werkomgeving ook rechtstreeks van invloed zijn op onze gezondheid en ons welzijn.

Mentale gezondheid en welzijn op het werk hangen samen met de kwaliteit van de psychosociale werkomgeving en de wisselwerking ervan met de fysieke werkomgeving en de behoeften en competenties van medewerkers. Daarom richt deze gids zich op welzijn op het werk en op de manier waarop een gezonde psychosociale werkomgeving kan worden ontwikkeld door een preventieve strategie gebaseerd op Vision Zero. Deze focus is in overeenstemming met de ISSA-definitie van welzijn en stelt leidinggevend en managers in staat een gezonde werkomgeving te creëren door een preventiecultuur te ontwikkelen waarin prioriteit wordt gegeven aan en aandacht wordt besteed aan de arbeidsfactoren die het meest van invloed zijn op het welzijn. Voor de toepassing van deze gids wordt de volgende definitie van welzijn op het werk gebruikt:

Welzijn – Mentale gezondheid op het werk wordt gekenmerkt door de actieve bevordering en instandhouding van gezonde psychosociale arbeidsomstandigheden om de positieve mentale gezondheid en het vermogen om productief en creatief te werken in stand te houden, en door de actieve preventie van mentale gezondheidsproblemen en te hoge psychosociale arbeidsbelasting”.

Bron: Gebaseerd op ISSA (2020).

Om te beginnen is het belangrijk om twee kritische concepten te definiëren die centraal staan in deze inspanning: werkgerelateerde stress en welzijn op het werk. Werkgerelateerde stress kan worden gedefinieerd als de negatieve respons die individuen kunnen hebben wanneer hun capaciteiten en vaardigheden slecht aansluiten bij de eisen van hun werk en zij onvoldoende steun krijgen (WHO, 2008). Hoewel welzijn op het werk betrekking heeft op het voorkomen van slechte psychosociale arbeidsomstandigheden en psychologische gezondheidsproblemen (zoals de ervaring met werkgerelateerde stress), gaat het ook om het bevorderen en in stand houden van positieve mentale gezondheid en het floreren op het werk. Het welzijn van medewerkers is een integraal concept dat kenmerkend is voor de kwaliteit van leven met betrekking tot iemands gezondheid en werkgerelateerde omgevings-, organisatorische en psychosociale factoren.

1.1. Belangrijke overwegingen over de psychosociale werkomgeving

Er is nu veel bewijs dat vereisten van het werk (zoals omgaan met werkdruk, werktempo of pesten/intimidatie) en energiebronnen (zoals regelmogelijkheden/autonomie op het werk en ondersteuning door managers en collega's) en de mate van evenwicht tussen de inspanningen die we voor ons werk leveren en de beloningen die we ontvangen, verband houden met een reeks individuele en organisatorische resultaten. Daarbij gaat het onder meer om werkgerelateerde stress, hart- en vaatziekten, depressie en angst, sterfte op individueel niveau, ziekteverzuim, presentisme (aanwezig zijn op het werk, maar niet volledig productief) en vroegtijdige uitval door arbeidsongeschiktheid. Op organisatieniveau omvatten zij een lagere productiviteit, minder arbeidstevredenheid en inzet voor de organisatie, een hoger verloop en meer werkgerelateerde fouten. Een gezonde psychosociale werkomgeving blijkt echter ook verband te houden met positieve resultaten zoals betrokkenheid bij werk en innovatief werkgedrag, en op nationaal niveau meer innovatie en een hoger BNP.

Vertrouwen en rechtvaardigheid zijn belangrijke aspecten van een gezonde psychosociale werkomgeving, evenals psychologische veiligheid, wat verwijst naar een organisatiecultuur met aandacht voor VGW van medewerkers. Dat wordt bepaald door beleidsmaatregelen, praktijken en procedures voor de bescherming van de psychologische gezondheid en veiligheid van medewerkers. Het weerspiegelt de inzet van het hoger management, de prioritering van VGW, organisatorische communicatie en participatie met betrekking tot de preventie van psychische gezondheidsproblemen en de bevordering van het welzijn op het werk. Een hoog niveau van organisatie-vertrouwen en -rechtvaardigheid is belangrijk voor medewerkers om zich psychologisch veilig te voelen en ervoor te zorgen dat de organisatie hun VGW bevordert. Vertrouwen is altijd wederzijds en het is net zo belangrijk dat managers vertrouwen hebben in de mensen die zij leiden, als andersom.

Wanneer organisaties een gezonde psychosociale werkomgeving ontwikkelen, realiseren zij aanzienlijke voordelen en genereren zij waarde en rendement op hun investeringen. Wanneer zij dit echter nalaten, worden zij geconfronteerd met aanzienlijke uitdagingen en zelfs bedreigingen voor hun continuïteit. Bovendien hangt de mate waarin een organisatie de risico's van de psychosociale aspecten van de werkomgeving managed, samen met de vraag of zij positieve of negatieve resultaten realiseren.

Het bevorderen van welzijn op het werk door het ontwikkelen van gezonde psychosociale arbeidsomstandigheden draait om een evenwicht tussen:

- gestelde eisen en hulpbronnen op het werk;
- inspanning en beloning;
- tijd en kwaliteit;
- energie slurpende en energie genererende activiteiten;
- moeilijke of bedreigende situaties en weten hoe deze op te lossen;
- competenties en uitdagingen;
- werk en privéleven.

Organisaties moeten nadenken over een evenwicht tussen de eisen van het werk en hulpbronnen, zoals de werklast en het werktempo in samenhang met de personeelsbezetting; hoe duidelijke rollen en verantwoordelijkheden en interpersoonlijke vertrouwensrelaties tot stand kunnen worden gebracht, inclusief het voorkomen van conflicten of pesten; hoe de inspanningen van medewerkers in hun werk zich verhouden tot de verschillende soorten beloningen en erkenning die zij ontvangen; hoe de taken van medewerkers worden afgestemd op hun vaardigheden, capaciteiten en competenties; en hoe het evenwicht tussen werk en privéleven kan worden bevorderd door flexibele en aanpasbare afspraken.

1.2. Argumenten voor de ontwikkeling van een gezonde werkomgeving en het bevorderen van welzijn op het werk

In veel landen is er nu specifieke wetgeving die van toepassing is op VGW, terwijl onlangs ook op dit gebied een internationale norm is ingevoerd: ISO 45003: 2021 – Management van gezondheid en veiligheid op het werk - Psychologische gezondheid en veiligheid op het werk - Richtlijnen voor het beheersen van psychosociale risico's.

VGW op de werkplek wordt steeds meer gezien als een essentieel onderdeel van verantwoorde bedrijfspraktijken, waarbij wordt erkend dat organisaties niet extern verantwoord kunnen opereren zonder ook intern goed en sociaal te opereren. Een actieve gezonde beroepsbevolking is een belangrijke determinant voor duurzame economische en menselijke ontwikkeling, die uitdrukkelijk wordt erkend in de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties. Door de toenemende druk op organisaties om meer maatschappelijk verantwoord te handelen, wordt VGW op het werk steeds meer gezien als fundamenteel mensenrecht en als essentieel onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Tabel 1. Potentiële dimensies van een gezonde en ongezonde psychosociale werkomgeving

Dimensie	Ongezonde psychosociale arbeidsomstandigheden	Gezonde psychosociaal arbeidsomstandigheden
Organisatiecultuur en functie	Slecht psychosociaal veiligheidsklimaat, beperkte communicatie en steun voor probleemoplossing en persoonlijke ontwikkeling, onduidelijkheid over organisatiedoelstellingen en waarden, organisatorische onrechtvaardigheid	Goed psychosociaal veiligheidsklimaat, duidelijke organisatie doelstellingen, afstemming van medewerkers- en organisatie waarden, adequate ondersteuning voor probleemoplossing en persoonlijke ontwikkeling, goede communicatie, vertrouwen
Inhoud van het werk	Gebrek aan variatie, korte werkcycli, versnipperd of zinloos werk, onderbenutting van vaardigheden, grote onzekerheid, voortdurende omgang met mensen	Zinvol werk, doelmatig gebruik van vaardigheden, werk met behoud van de interesse en betrokkenheid van medewerkers, adequate ondersteuning
Werkdruk & Werktempo	Werk over- of onderbelasting, werktempo bepaald door machine of algoritme, hoge tijdsdruk, veel deadlines	Passende werkbelasting, redelijk werktempo, mensen bepalen werktempo, redelijke en haalbare werkplanning
Werkprogramma	Ploegendienst, met name onregelmatige nachtdiensten, achterwaarts roterend, starre roosters, onvoorspelbare uren, lange of onhandige uren	Ploegendiensten met redelijke werktijden en voorwaarts roterend, evenwicht tussen werk en privé-leven flexibele werkpraktijken
Regelmogelijkheden	Weinig invloed op besluitvorming, gebrek aan regelmogelijkheden, m.b.t. tempo en moeilijk oplosbare problemen, er alleen voor staan	Deelname aan besluitvorming, regelmogelijkheden op het werk, hulp in kunnen roepen, ondersteunend leiderschap
Omgeving en apparatuur	Ongeschikte, ontbrekende of slecht onderhouden apparatuur; slechte fysieke omstandigheden, zoals ruimtegebrek, slechte verlichting, lawaai	Goede fysieke arbeidsomstandigheden volgens richtlijnen voor goede praktijken en professionele standaarden
Onderlinge relaties op het werk	Sociaal of fysiek isolement, gebrekking leiderschap, slechte relatie met meerderen, interpersoonlijke conflicten, weinig sociale ondersteuning, intimidatie, agressie en geweld, discriminatie	Ondersteunend leiderschap, goede relaties op het werk, teamwork, sociale ondersteuning, passend beleid en adequate voorbereiding en procedures m.b.t. agressie, pesten, respect en diversiteit, bijv. de-escalerend handelen
Rol in organisatie	Rol onduidelijkheid, rolconflicten, te veel verantwoordelijkheid voor medewerkers	Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden, adequate ondersteuning om de doelstellingen te verwezenlijken
Loopbaanontwikkeling	Stagnatie en onzekerheid over de loopbaan, willekeur bij bevorderingen, slechte beloning, baanonzekerheid, lage sociale waarde van het werk	Toepasselijke carrièrevooruitzichten, vaardigheden passend bij gewenste prestaties, evenwicht tussen inspanning en beloning, waardevol/zinvol werk, werkzekerheid
Combinatie werk en privé	Tegenstrijdige eisen van werk en privé, problemen in verband met thuiswerken, weinig ondersteuning thuis, problemen met duale carrière	Evenwicht tussen werk en privéleven, ondersteunende maatregelen en praktijken om een “evenwicht tussen werk en privéleven” tot stand te brengen

Bron: Op basis van Leka, Jain en Lerouge (2018).

In 2022 werd het beginsel van een veilige en gezonde werkomgeving toegevoegd aan de fundamentele beginselen en rechten op het werk van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO), waardoor alle ILO-lidstaten werden verplicht het grondrecht op een veilige en gezonde werkomgeving te eerbiedigen en te bevorderen, ongeacht of zij de desbetreffende verdragen hebben geratificeerd.

Het ontwikkelen van veilige en gezonde arbeidsomstandigheden en het bevorderen van welzijn op het werk zijn echter niet alleen een wettelijke en morele verplichtingen, maar ook economisch lonend. VGW hangt samen met strategische en vaak immateriële zakelijke voordelen. In plaats van zich strikt te richten op economische resultaten, is het belangrijk om een holistische, op waarden gebaseerde benadering te hanteren voor de ontwikkeling van de business case die organisaties kan helpen de waarde van VGW te internaliseren en op te nemen in alle organisatie strategieën, systemen en gedragingen. Een op waarde gerichte business case is gebaseerd op de juridische, financiële en morele rechtvaardiging voor het nemen van maatregelen. Investeren in VGW voorkomen menselijk leed en beschermen onze gezondheid en onze fysieke en psychologische integriteit. Het heeft ook een positief effect op de motivatie van medewerkers, de kwaliteit van werk en producten, de reputatie van de organisatie en de tevredenheid van medewerkers, managers en klanten, en dus op het economisch succes. Gezonde arbeidsomstandigheden dragen bij tot gezonde bedrijven. Daarom wordt welzijn door veel organisaties en landen nu als een strategische prioriteit beschouwd.

Deze gids is toegespitst op de manier waarop werkgevers een gezonde psychosociale werkomgeving kunnen ontwikkelen en welzijn op het werk kunnen bevorderen als deel van een preventiestrategie op basis van Vision Zero, waarin veel aandacht is voor leiderschap.



2. Welzijn en Vision Zero

Vision Zero is een beweging, een proces, in de richting van het ideaal dat werk geen negatieve gevolgen mag hebben voor het VGW van medewerkers. Vision Zero moet helpen om hun VGW te behouden of te verbeteren en hun zelfvertrouwen, competenties en inzetbaarheid te ontwikkelen. Ongevallen, schade en werkgerelateerde gezondheidsproblemen kunnen worden voorkomen door een correct en tijdig ontwerp van werkomgeving en -organisatie, planning, procedures en praktijken.

Risico's die voortvloeien uit ongezonde psychosociale arbeidsomstandigheden kunnen, net als elk ander soort risico, systematisch worden beheerst. Een gezonde psychosociale werkomgeving, bijvoorbeeld passende sociale steun door leidinggevend en collega's, een passende mate van autonomie en mogelijkheden voor leren en ontwikkeling, kan een positieve bijdrage leveren aan gezondheid, welzijn en veiligheid.

In veel organisaties is de afdeling Personeelszaken (HR) verantwoordelijk voor de ondersteuning van het welzijn van medewerkers, terwijl veiligheidskundigen en andere professionals zich voornamelijk richten op de ondersteuning op het gebied veiligheid en gezondheid. Hoewel HR-afdelingen veel ervaring hebben met het omgaan met mensen, zijn zij doorgaans minder ervaren in de ontwikkeling van systematische preventie- en risicomanagementpraktijken; evenzo hebben professionals op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk doorgaans minder ervaring met het optimaliseren van de organisatie van het werk. Tegelijkertijd hangt doeltreffende implementatie van een preventiecultuur en het systematisch beheersen van risico's af van besluiten die door leidinggevend en topmanagers worden genomen. Voor een succesvolle bevordering van VGW op het werk is de inzet van het topmanagement van het grootste belang. Het doorbreken van mogelijke barrières tussen organisatorische kokers en het opzetten van een gemeenschappelijke VGW-strategie biedt mogelijkheden voor organisatorische doeltreffendheid en synergie.

2.1. Welzijn door leiderschap

Zichtbaar leiderschap en de inzet voor de bevordering van welzijn zijn van essentieel belang. Bij het bevorderen van een gezonde psychosociale werkomgeving draait het om goed leiderschap en management. Bij het prioriteren en bevorderen van welzijn op het werk moeten leiders het goede voorbeeld geven. Daartoe moeten leiders competenties op het gebied van welzijn hebben ontwikkeld. Daaronder (1) bewustzijn en begrip van wat welzijn en psychosociale werkomgeving betekenen; (2) goede praktijken voor het creëren van een gezonde werkomgeving ondersteund door waarden, vertrouwen en de beginselen van preventie, en (3) hoe welzijn in organisatorische praktijken kan worden geïntegreerd (zie sectie 3.2) om zinvol werken en een gezonde organisatiecultuur te bevorderen. Gezonde organisaties integreren welzijn doelbewust in hun bedrijfsdoelstellingen.

In een organisatie moeten de leiders een krachtige en duurzame stem laten horen over het belang van welzijn op het werk. Zij moeten naar hun medewerkers een krachtig signaal afgeven over de ontwikkeling van een welzijns cultuur. Het is belangrijk te benadrukken dat een culturele verandering het resultaat is van de verwachtingen en boodschappen van het leiderschap. In een organisatie moet mentale gezondheid evenveel prioriteit krijgen als lichamelijke gezondheid.

De boodschap van de leiders en de boodschap met betrekking tot welzijn moeten gebaseerd zijn op een gedeeld en consistent begrip van wat welzijn en een gezonde psychosociale werkomgeving betekenen. Welzijnsinterventies zijn doeltreffender wanneer deze gebaseerd zijn op een duidelijke

boodschap. Voor deze boodschap en visie met betrekking tot welzijn zijn open communicatielijnen nodig en moeten managers en leidinggevendenden in nauw contact staan met de medewerkers. Frequente, veilige en eerlijke communicatie met medewerkers is de beste manier om dit te bereiken en kan, afhankelijk van de omvang en de activiteiten van de organisatie, op verschillende wijzen plaatsvinden.

2.2. Beginselen van preventie en welzijn

Welzijnsdoelstellingen kunnen op verschillende niveaus van toepassing zijn, waaronder het individueel en het organisatieniveau. Het is belangrijk dat deze elkaar aanvullen. Op organisatieniveau is het belangrijk dat welzijn wordt ingebed in de organisatie doelstellingen en dat er een gedeeld begrip van deze doelstellingen en de daarmee samenhangende verantwoordelijkheden is. Belangrijke dimensies van welzijn op organisatieniveau zijn onderling vertrouwen en een sterk gevoel van psychologische veiligheid dat zowel leidinggevendenden als personeel in staat stelt openlijk van gedachten te wisselen over de uitdagingen op het gebied van welzijn en succesvolle praktijken gezamenlijk te vieren. Dit veronderstelt een op samenwerking gebaseerde, participatieve en ondersteunende cultuur, ondersteund door billijkheid en rechtvaardigheid. Vaak vinden managers en medewerkers het moeilijk om psychologische gezondheidsproblemen te delen. Dit betekent dat de nadruk ligt op het individu en niet op de organisatie, en dat er sprake is van weinig vertrouwen en psychologische veiligheid. In een goed functionerende organisatie is de ontwikkeling van gezonde psychosociale arbeidsomstandigheden en een gezonde organisatie echter een prioriteit.

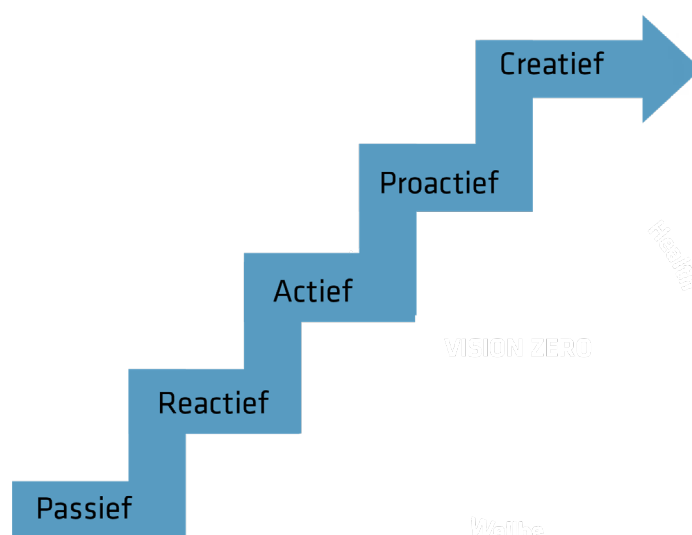
Tegelijkertijd is het belangrijk te erkennen dat individuele medewerkers niet alleen hun eigen behoeften, waarden, competenties en capaciteiten hebben, maar ook dat hun werksituatie, afhankelijk van hun ervaring en functie kan verschillen. Daarom moeten bij de beoordeling van welzijnsaspecten op het niveau van medewerkers verschillende aspecten in aanmerking worden genomen. Daarbij kan men denken aan fysieke, cognitieve, emotionele en sociale eisen, toegang tot informatie, een gevoel van voorspelbaarheid, beschikbare steun van managers, leidinggevendenden en collega's, autonomie en invloed over hun beroepsmatige leven, erkenning, een zinvol doel en afstemming van waarden tussen de organisatie en medewerkers. Deze en andere aspecten van een psychosociale werkomgeving zijn niet statisch en moeten systematisch, bijvoorbeeld 1-2 jaar, worden geëvalueerd, waarbij met name rekening wordt gehouden met het feit dat organisatorische veranderingen in de meeste organisaties een veelvoorkomend fenomeen zijn.

Om werkelijk welzijn te kunnen ontwikkelen, moeten werkgevers bovendien een goed evenwicht tussen werk en privéleven bevorderen. VGW wordt door verschillende sociale determinanten beïnvloed en werk is daar één van. Andere voorbeelden zijn de sociaal-economische en de culturele achtergrond en de toegang tot ondersteunende diensten. Werkgevers zijn verantwoordelijk voor het bieden van gezonde arbeidsomstandigheden, maar daarnaast is het belangrijk dat zij zich ook bewust zijn van de bredere omstandigheden waarin hun medewerkers leven en met welke uitdagingen zij daar te maken hebben. Veel werkgevers bieden hun medewerkers ondersteuning, bijvoorbeeld met activiteiten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, en initiatieven die zich uitstrekken tot de lokale gemeenschap waarin de organisatie actief is. Op die manier gaan de duurzaamheid van zowel de gemeenschap als de organisatie hand in hand.

2.3. Preventieniveaus en optimaal welzijn op de werkplek

“Vision Zero” gaat over de route naar een hoger en volwassener preventieniveau en dat geldt ook voor welzijn. Organisaties kunnen zich op verschillende punten op deze route bevinden. Sommige organisaties zijn passief, of reageren alleen wanneer zich knelpunten voordoen, terwijl andere organisaties ‘proactief’ zijn en preventief verschillende maatregelen hebben genomen om het welzijn op het werk te bevorderen. Volgens het hieronder beschreven Model (de Vision Zero Organisatievolwassenheid-ladder) worden er relatief weinig organisaties ‘proactief’ of zelfs ‘creatief’ beschouwd. Deze organisaties geven op preventieve wijze prioriteit aan welzijn en er bestaat een voortdurende focus op welzijn als een geïntegreerd onderdeel van het leiderschap. Daarbij ligt de nadruk op het creëren van aantrekkelijk werk, waardoor men goede managers en medewerkers kan aantrekken en behouden.

Figuur 2. Preventieniveaus van de organisatie: De Vision Zero Organisatievolwassenheid-ladder



Bron: De organisatievolwassenheid-ladder voor ondernemingen is geïnspireerd op de veiligheidscultuur ladder van Prof. Patrick Hudson. Het is daarna aangepast en verder ontwikkeld door verschillende onderzoekers en VGW-professionals en geoptimaliseerd voor deze welzijnsgids door het Deensec Human House.

Creatief niveau	Welzijn is integraal onderdeel van het leiderschap met een voortdurende dagelijkse focus. Doel is het creëren van de beste werkplek om managers en medewerkers aan te trekken en te behouden.
Proactief niveau	De organisatie geeft voorrang aan welzijn en richt zich op het voorkomen van psychische gezondheidsproblemen voordat die zich voordoen.
Actief niveau	Welzijn wordt als een prioriteit beschouwd, maar er is niet altijd sprake van consistentie tussen woorden en acties in de organisatie.
Reactief niveau	De organisatie richt zich alleen op welzijn als er bijvoorbeeld veel stressincidenten of conflicten zijn.
Passief niveau	Welzijn heeft geen prioriteit voor de organisatie.

3. Een gezonde psychosociale werkomgeving ontwikkelen en welzijn op het werk bevorderen

Om het proactieve en creatieve niveau van de Vision Zero welzijns-ladder te bereiken, zullen ondernemingen, met hun leiders en teams een gezonde psychosociale werkomgeving moeten ontwikkelen. In organisaties waar men een gezonde werkplek heeft gecreëerd, is duidelijk dat men dagelijks voorrang geeft aan welzijn en dat welzijn een geïntegreerd onderdeel is van het leiderschap. Een proactieve aanpak van welzijn vereist dan ook dat welzijn geïntegreerd wordt in alle strategieën, activiteiten en praktijken van de organisatie, d.w.z. in de bedrijfsprocessen, -systemen en -cultuur, en ook in de mentaliteit van managers, leidinggevend en de uitvoerende medewerkers. Dit is vooral belangrijk voor het succes van programma's en beleid voor een gezonde werkplek op lange termijn en het vereist de actieve betrokkenheid van alle betrokkenen.

De definities van gezonde werkplekken zijn ontwikkeld met een focus op fysieke gezondheid en de fysieke werkomgeving (bv. omgaan met chemische, fysieke en biologische gevaren). Deze omvatten nu ook psychologische gezondheid en welzijn, de psychosociale werkomgeving (bv. werkcultuur en de organisatie van de arbeid) en het verband tussen de werkplek en de lokale gemeenschap waarin de organisatie actief is. Deze definities erkennen nu tevens het belang van een holistische aanpak om welzijn op het werk doeltreffend te bevorderen. Een gezonde werkplek houdt zich niet alleen bezig met praktijken en acties die zijn gericht op het voorkomen van negatieve effecten, maar ook met het bevorderen van positieve resultaten op het gebied van gezondheid en welzijn.

Volgens de WHO (2010) is een gezonde werkplek een werkplek waar medewerkers en managers samenwerken aan een continu verbeterproces om de gezondheid, de veiligheid en het welzijn van alle medewerkers, alsmede de duurzaamheid van de werkplek te beschermen en te bevorderen. Daarbij nemen organisaties op basis van vastgestelde behoeften de volgende aspecten in overweging:

- gezondheid en veiligheid gerelateerde vraagstukken in de fysieke werkomgeving;
- gezondheid, veiligheid en welzijn gerelateerde vraagstukken in de psychosociale sfeer, met inbegrip van de organisatie van de arbeid en de organisatiecultuur;
- aandacht voor persoonlijke gezondheid op de werkplek; en
- participatie in de lokale gemeenschap om de gezondheid van medewerkers, hun gezinnen en andere leden van die gemeenschap te verbeteren.

3.1. Een gezonde psychosociale werkomgeving creëren en welzijn op het werk bevorderen

Een gezonde werkplek is geen toestand, maar een actief verbeterproces (voortdurend monitoren, evalueren en verder ontwikkelen van uit te voeren acties). De hoeksteen van dit proces is de implementatie van passende behoeften- en risico-inventarisatie en coöperatieve en inclusieve managementprocessen, waarbij alle belanghebbenden binnen de organisatie worden betrokken. Dit proces wordt ondersteund door toegewijd leiderschap, betrokkenheid van medewerkers, ethiek en waarden.

Om een gezonde psychosociale werkomgeving tot stand te brengen en het welzijn op het werk te bevorderen, is een actuele risico-inventarisatie, ook voor welzijn en psychosociale arbeidsbelasting, noodzakelijk. Er moet passende informatie worden verstrekt en opleidingen worden aangeboden over psychosociale risico's en de gevolgen daarvan. Tevens moeten er gezondheidsbevorderende praktijken en -structuren zijn.

Dit proces volgt in grote lijnen de volgende stappen (zie ook figuur 3):

1. Zichtbaar leiderschap en mobilisatie van het VGW-team – De eerste stap is het mobiliseren en waarborgen van een zichtbare inzet van leiders en andere belangrijke betrokkenen binnen de organisatie. Het hogere management en andere betrokkenen tonen inzet, ondersteunen en verzorgen de middelen die nodig zijn om het VGW-team dat de veranderingen in de werkomgeving moet uitvoeren, te faciliteren. Dit team moet bestaan uit vertegenwoordigers van verschillende afdelingen en verschillende niveaus in de organisatie. Ten minste de helft van het team moet uit uitvoerende medewerkers bestaan en er moet aandacht worden besteed aan een representatieve man/vrouw-verdeling en andere kenmerken van een divers medewerkersbestand. Bovendien moeten werknemers-vertegenwoordigers worden geraadpleegd en bij dit team worden betrokken.
2. Beoordeling – De tweede stap is het beoordelen van de situatie van zowel de medewerker als de organisatie, en het bepalen van de gewenste uitkomsten van het verbeterproces. Er moeten data worden verzameld over de demografie van medewerkers, beperkingen, arbeidgerelateerde ziekten en letsels, algemene gezondheid en welzijn en daarmee samenhangende gedragingen, medewerkersbetrokkenheid, productiviteit en omzet van de organisatie, en knelpunten die uit risicoinventarisaties naar voren zijn gekomen. Informatie over de gezondheid en het welzijn van medewerkers kan uit periodiek medisch onderzoek en vertrouwelijke enquêtes worden verzameld. De bepaling van de gewenste toekomstige situatie kan gepaard gaan met benchmarking om na te gaan hoe soortgelijke ondernemingen scoren op de eerder besproken data. Het is belangrijk om medewerkers te vragen naar hun mening en ideeën met betrekking tot de verbetering van de psychosociale werkomgeving en hun welzijn en hoe zij denken dat de werkgever daarbij kan helpen.
3. Prioriteren en ontwikkelen van een actieplan – Zodra alle data zijn verzameld kan het VGW-team de derde stap maken: het prioriteren van de vastgestelde vraagstukken en deze in een passende volgorde aanpakken. Bij deze besluitvorming moet rekening worden gehouden met de meningen van leidinggevenden, medewerkers en hun vertegenwoordigers, de risico's voor medewerkers en, welke oplossingen mogelijk zijn, hoe gemakkelijk die kunnen worden uitgevoerd en wat de kosten zijn als problemen niet (kunnen) worden opgelost. Op basis van deze prioritering moet een actieplan worden opgesteld met de maatregelen die op korte, middellange en lange termijn moeten worden genomen. In dit plan moeten de activiteiten/interventies worden beschreven waarmee de geprioriteerde problemen worden aangepakt, en een indicatie van de benodigde tijd om deze acties uit te voeren en wie die voor die acties verantwoordelijk zijn. Het actieplan moet langetermijn-doelstellingen omvatten, zodat in de toekomst successen kunnen worden vastgesteld. In ieder actieplan dient een financiële begroting en een overzicht van de benodigde middelen en menskracht te zijn opgenomen. Voor iedere in het plan opgenomen actie moet bij aanvang al een evaluatie worden gepland.
4. Implementatie – De vierde stap is de uitvoering van de actieplannen. In dit stadium zijn de betrokkenheid van de werknemers en de actieve steun van het management voor het de realisatie van het actieplan van cruciaal belang. Bij de ontwikkeling van een gezonde psychosociale werkomgeving moet gebruik worden gemaakt van een combinatie van primaire, secundaire en tertiaire interventies. Primaire interventies zijn organisatorische acties gericht op psychosociale arbeidsbelasting die helpen schadelijke effecten te voorkomen of te verminderen en het welzijn op het werk bevorderen. Primaire

interventies zijn preventief en dienen prioriteit te krijgen. Wanneer primaire interventies niet mogelijk zijn (bv. vanwege de aard van het werk), kunnen secundaire en tertiaire interventies worden uitgevoerd. Secundaire interventies zijn gericht op de ontwikkeling van bewustzijn en begrip bij werknemers door middel van doeltreffende opleiding en andere passende maatregelen, zoals activiteiten ter bevordering van de gezondheid. Tertiaire interventies zijn erop gericht de schadelijke gevolgen van blootstelling aan negatieve aspecten van de psychosociale werkomgeving te beperken door reïntegratieprogramma's uit te voeren en andere corrigerende en ondersteunende maatregelen te nemen.

5. Evalueren en verbeteren – De laatste stap betreft de evaluatie: wat werkt en wat niet, en wat is belangrijk gebleken om succes te kunnen boeken. De uitvoering van het actieplan en de korte en lange termijn- resultaten moeten worden geëvalueerd. De evaluatie kan leiden tot wijzigingen in toekomstige actieplannen en lopende programma's om acties te verbeteren. Dat is het proces van leren van cases en incidenten met betrekking tot de mentale gezondheid van medewerkers, net als leren van incidenten m.b.t. veiligheid of lichamelijke gezondheid.

Figuur 3. Stappen om een gezonde psychosociale werkomgeving tot stand te brengen en welzijn op het werk te bevorderen



3.2. Hoe kan zinvol werk en een gezonde organisatiecultuur worden ontwikkeld en bevorderd?

Met het oog op succes en voortdurende verbetering van VGW en de ontwikkeling van een gezonde organisatiecultuur is het van belang deze activiteiten in de dagelijkse praktijk te integreren. Leidinggevenden en medewerkers moeten “zeggenschap” hebben over dat proces. Alle belanghebbenden die kunnen bijdragen aan een gezonde werkplek moeten in kaart worden gebracht en actief worden betrokken. Dat garandeert niet alleen de duurzaamheid van de activiteiten, maar draagt ook bij aan de ontwikkeling en bevordering van zinvol werk. Het is belangrijk de specifieke deskundigheid van mensen te erkennen en rekening te houden met hun perceptie van hun werkomgeving. Medewerkers en hun vertegenwoordigers moeten niet alleen maar worden geraadpleegd of geïnformeerd, maar moeten, rekening houdend met hun meningen en ideeën, actief bij alle fasen van het proces van planning tot evaluatie worden betrokken. Het is van cruciaal belang dat uitvoerenden over faciliteiten beschikken waarmee zij zich collectief kunnen uiten. Inzet en betrokkenheid van de bedrijfsleiding is belangrijk om gezonde werkplekken te integreren in de bedrijfsdoelstellingen en waarden van de onderneming en om activiteiten op welzijnsgebied te integreren in de bedrijfsvoering.

Dit houdt in dat VGW wordt geïntegreerd in alle strategieën, activiteiten en praktijken van organisaties, d.w.z. in hun bedrijfsprocessen, -systemen en -cultuur, alsook in de mentaliteit van managers en medewerkers. Dit is belangrijk voor succesvolle programma's, beleidsmaatregelen en management van een gezonde werkplek, met name op de lange duur, en voor het bevorderen van de ontwikkeling van een gezonde organisatiecultuur. De missie en visie van een onderneming moeten de basis vormen voor het strategisch inbedden van organisatorische beleidsmaatregelen om VGW te versterken en gezonde werkplekken te ontwikkelen. Iedere onderneming, zelfs een zeer kleine, maakt gebruik van een planning- en controlcyclus. Een 'gezond werkplekbeleid' kan worden geïntegreerd in de normale bedrijfsvoering, maar kan daarnaast ook worden gebaseerd op een specifiek plan dat gezamenlijk met interne belanghebbenden kan worden ontwikkeld. Het is van belang om relevante VGW-prestatie-indicatoren vast te stellen die kunnen worden gebruikt om de voortgang van de uitvoering van het plan te monitoren en te communiceren.

Tabel 2 geeft een overzicht van de belangrijkste strategieën die kunnen worden toegepast voor het integreren van VGW in organisaties.

Tabel 2. Strategieën voor het integreren van veiligheid, gezondheid en welzijn

Ontwikkelen van geïntegreerde benaderingen van VGW

De ontwikkeling en integratie van managementsystemen en beleid voor veiligheid, gezondheid en welzijn op het werk in bestaande managementsystemen (bv. kwaliteits-, milieu- of andere managementsystemen), teneinde voort te bouwen op structuren, procedures en manieren van denken en handelen die reeds in de organisatie zijn aanvaard.

Interventies uitvoeren en evalueren

Een doeltreffend VGW-beleid heeft concrete programma's, interventies en acties nodig om VGW-verbeteringen tot stand te kunnen brengen. Programma's, interventies en acties moeten niet alleen worden uitgevoerd maar ook geëvalueerd om een beter inzicht in de integratie van VGW mogelijk te maken.

VGW integreren in strategisch management

De missie en visie van een onderneming vormen de basis voor het strategisch inbedden van organisatiebeleid ter versterking van VGW. De strategische meerwaarde van VGW hangt dus af van de visie van de onderneming op hoe de organisatie op langere termijn op duurzame wijze zal kunnen floreren.

VGW integreren in de plannings- en controlecyclus en in de prestatiemeting

Het VGW-beleid moet worden geïntegreerd in de normale planning- en controlcyclus, door relevante leidende en retrospectieve VGW-prestatie-indicatoren te definiëren die kunnen worden gebruikt om de voortgang van de uitvoering van de plannen te monitoren en te communiceren.

VGW integreren in innovaties op de werkplek

Innovatie op de werkplek heeft tot doel synergieën tot stand te brengen tussen de parallelle belangen van VGW, goede bedrijfsvoering en productiviteit. De integratie van VGW in innovaties op de werkplek houdt in dat mensen worden ingezet om de prestaties te verbeteren en tegelijkertijd de kwaliteit van het werk te verbeteren. Het houdt verband met de ontwikkeling en uitvoering van maatregelen op het gebied van de organisatie van de arbeid, de beheersstructuur en de inzetbaarheid van het personeel.

Integreren van VGW in het personeelsbeleid (met inbegrip van training en opleiding)

Waar veiligheidskundigen belangrijk zijn voor het beheersen van veiligheidsrisico's en arbeids en organisatiedeskundigen en bedrijfsartsen een dominante rol spelen op het gebied van gezondheid en welzijn op het werk, wordt de rol van de personeelsafdeling voor VGW-management steeds belangrijker. Ook wordt steeds meer ingezien dat opleiding en onderwijs op VGW-gebied niet alleen relevant zijn voor uitvoerenden /productiemedewerkers, maar ook voor de ontwikkeling van managementvaardigheden op het gebied van VGW.

Integreren van VGW in het beleid inzake mensenrechten en verantwoord ondernemen

Gezien de erkenning van "gezondheid en veiligheid" als een fundamenteel mensenrecht is het belangrijk om VGW-aspecten te integreren in het organisatiebeleid ten aanzien van mensenrechten. Evenals het VGW-beleid, vereist het beleid ten aanzien van mensenrechten een mix van formele procedures om problemen aan te pakken, maar ook dat de onderliggende waarden en beginselen worden gedeeld in de organisatiecultuur en geïnternaliseerd in de houding van alle leiders en andere medewerkers. Deze waarden en mentaliteit vereisen procedures om knelpunten die zich in praktische situaties kunnen voordoen aan te pakken.

Zorgen voor gezonde en veilige bedrijfsprocessen en goed werk

De meest uitdagende optie voor het integreren van VGW is het creëren van “goed werk”, d.w.z. het creëren van werk dat een positief effect heeft op VGW, waardoor de noodzaak om na te denken over de risico's van VGW minder nodig is. Goed werk vereist dat in de ontwerpfase van een productieproces al aandacht wordt besteed aan de belangrijkste factoren die tijdens de productie een positief of negatief effect kunnen hebben op VGW.

Integreren van VGW in waarden, cultuur en leiderschap binnen organisaties

Organisaties definiëren steeds vaker kernwaarden om betekenis te geven aan hun bestaan en hun waarde voor de samenleving en als kompas voor strategische beslissingen. VGW op het werk zijn belangrijke waarden. Waarden geven richting aan wat goed of wenselijk is en wat niet. Zij oefenen een grote invloed uit op het gedrag van individuen en teams en dienen in alle voorkomende situaties als algemene richtlijnen. Waarden zijn ook een belangrijk onderdeel van de organisatiecultuur en de VGW-cultuur. Daarom is waardeafstemming tussen Leidinggevend en uitvoerenden belangrijk voor een succesvolle integratie van VGW in organisaties.

Bron: Gebaseerd op Jain, Leka en Zwetsloot (2018).

3.3. Beoordeling van vaardigheden, competenties en capaciteiten op basis van organisatorische verwachtingen

Het is belangrijk dat een organisatie zorgt voor de nodige vaardigheden en middelen voor de totstandbrenging en duurzaamheid van een gezonde psychosociale werkomgeving en de bevordering van welzijn op het werk. Het is van essentieel belang leidinggevend en uitvoerenden bewust te maken en voor te lichten over de oorzaken en gevolgen van werkgerelateerde stress en intimidatie op het werk, met inbegrip van het ontwikkelen van inzicht in de wisselwerking tussen psychosociale en andere risico's en de aard en reikwijdte van de potentiële resultaten daarvan.

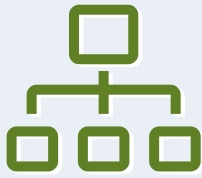
Daarom moeten kennis, competenties en vaardigheden met betrekking tot de bevordering van welzijn op het werk worden ontwikkeld. Dit kan door middel van een beoordeling van de opleidingsbehoeften (waarbij rekening wordt gehouden met ervaring, taalvaardigheden, geletterdheid en diversiteit van individuele medewerkers) en het aanbieden van passende opleidingen voor alle leidinggevend en uitvoerenden. Deze opleidingen moeten ook bijdragen aan de ontwikkeling van de competenties voor de uitvoering van de maatregelen en processen die nodig zijn voor de preventie van psychosociale risico's en de bevordering van het welzijn op het werk. Er moeten ook instrumenten worden ingevoerd voor rapportage van problemen. Wanneer binnen de organisatie niet voldoende kennis beschikbaar is, moet extern advies worden ingewonnen.

De organisatie moet medewerkers informeren over factoren die van invloed kunnen zijn op VGW op de werkplek en aandacht besteden aan factoren die stigmatisering en/of discriminatie kunnen veroorzaken of versterken. Bovendien moeten medewerkers worden geïnformeerd over de maatregelen die zijn genomen om een gezonde psychosociale werkomgeving en welzijn te bevorderen en over de steun die daarvoor beschikbaar is. Denk daarbij aan het aanmoedigen van het melden van psychosociale risico's, het verminderen van de angst voor represailles in verband met die meldingen, en het bevorderen van het vertrouwen in organisatorische processen en versterken van de psychologische veiligheid van medewerkers.

4. De 7 Gouden Regels en Proactieve Leidende Indicatoren

Om met succes een gezonde werkplek en een verhoogd preventieniveau van mentale gezondheid te verkrijgen, is het van belang dat organisaties Proactieve Leidende Indicatoren voor welzijn ontwikkelen die de 7 gouden regels van Vision Zero weerspiegelen.

	1. Leiderschap	Toon leiderschap en betrokkenheid voor mentale gezondheid van zowel managers als medewerkers.
Voorbeelden van PLI: • Evaluaties door medewerkers van leidinggevendenden als rolmodel voor verbetering van mentale gezondheid. • Frequentie van integratie van mentale gezondheid in (afdelings) vergaderingen en/of 1-op-1 dialogen.		
	2. Gevaren en risico's in kaart brengen	Zorg voor risicobeoordelingen op het gebied van welzijn, bijvoorbeeld bij (het ontwerp van) organisatieveranderingen. Risico's die voortvloeien uit psychosociale aspecten' moeten systematisch worden beheerd, net als elk ander soort risico.
Voorbeeld van PLI: • Aantal psychosociale risicobeoordelingen van organisatorische veranderingen (bv. hoe de werklust van de leidinggevendenden en medewerkers verandert door herstructurering van de organisatie).		
	3. Doelstellingen bepalen	Doelstellingen vaststellen voor de verbetering van mentale gezondheid op basis van proactieve leidende indicatoren.
Voorbeelden van PLI: • Evaluatie van verbeter doelstellingen op basis van psychosociale risicobeoordelingen op de werkplek. • Frequentie van instructies op het gebied van mentale gezondheid, bijvoorbeeld voor het prioriteren van taken of als onderdeel van de gedragscode van de onderneming.		



4. Een veilig en gezond systeem

Wees goed georganiseerd en creëer een helder ethisch kader voor mentale gezondheid.

Voorbeelden van PLI:

- Breng in kaart of managers en medewerkers weten waar ze naartoe moeten gaan, als zij te maken krijgen met stresssymptomen, pesten of conflicten.
- Frequentie van integratie van mentale gezondheid op de agenda van start werk besprekingen (bijvoorbeeld onderwerpen als werkdruk en team samenwerking).



5. Veilige en gezonde technologie

Waarborg de veiligheid en gezondheid van technologie, machines, apparatuur en werkplekken door goede preventie in ontwerp en aanbesteding.

Voorbeelden van PLI:

- Frequentie waarmee overwegingen met betrekking tot mentale gezondheid worden meegenomen bij investeringen in nieuwe IT-oplossingen (bijvoorbeeld vereisten inzake complexiteit, het leren van nieuwe processen en het vermijden van korte repetitieve werkcycli).
- Welzijns overwegingen in relatie tot de fysieke werkomgeving (bv. lawaai, verlichting, fysieke isolatie en alleen werken).



6. Verbeter kwalificaties en competenties

Ontwikkelen van leiderchapscompetenties en competenties van medewerkers op het gebied van mentale gezondheid en psychosociale werkbelasting.

Voorbeelden van PLI:

- Aantal trainingen en/of opleidingsprogramma's gericht op mentale gezondheid en psychosociale belasting (bv. stresspreventie, richtlijnen voor goed gedrag, beleid inzake intimidatie – of actuele onderwerpen).
- Beschikbaarheid van gekwalificeerde professionals op het gebied van arbeid en organisatie.



7. Investeer in mensen

Betrek medewerkers systematisch en regelmatig bij mentale gezondheid initiatieven.

Voorbeelden van PLI:

- Aantal cases van participatie van medewerkers in welzijnsinitiatieven en beste praktijken.
- Evaluatie van follow-ups van suggesties van medewerkers over welzijn op het werk.
- Volg participatieve benaderingen voor een collectieve aanpak van mentale gezondheids issues.

5. De Vision Zero ladder voor welzijn op het werk

Het volgende eenvoudige instrument¹ is bruikbaar voor organisaties van elke omvang. Het heeft tot doel organisaties inzicht te verschaffen in hun niveau van preventie met betrekking tot welzijn op het werk volgens de getoonde Vision Zero-ladder voor welzijn op het werk. Dit kan organisaties helpen hun praktijken te richten op het bereiken van het proactieve of creatieve niveau van preventie.

Er zijn tien vragen en voor elk van daarvan zes mogelijke antwoorden. Antwoord 0 wijst op een gebrek aan kennis en bewustzijn. Antwoord 1 komt overeen met het “passieve” preventieniveau. Antwoord 2 komt overeen met het “reactieve” preventieniveau. Antwoord 3 komt overeen met het “actieve” preventieniveau. Antwoord 4 komt overeen met het “proactieve” preventieniveau. Antwoord 5 komt overeen met het “creatieve” preventieniveau.

Deze vragen kunnen worden opgenomen in een organisatorische enquête of kunnen worden gebruikt voor groepsdiscussies in workshops waar leidinggevend en medewerkers hun inzichten en ervaringen bespreken. De score wordt vervolgens berekend als de gemiddelde score op alle antwoorden voor de organisatie als geheel of per afdeling. Als bijvoorbeeld de gemiddelde score voor “Het algemene niveau van preventie op psychosociale belasting en welzijn op het werk” 3.5 is, betekent dit dat de leidinggevend en medewerkers het preventie niveau beoordelen als tussen het “actieve” niveau (3) en het “proactieve” niveau (4) in.

Geef voor elk van de onderstaande kwesties aan welke uitspraak het best op uw werkplek van toepassing is.

Hoe ziet het preventieniveau er in uw onderneming eruit?

Prioritering van de psychosociale belasting en welzijn op het werk	Totale rating
0. Weet ik niet.	
1. Psychosociale belasting en welzijn op het werk zijn op onze werkplek helemaal geen prioriteit.	
2. We richten ons alleen op psychosociale belasting en welzijn op het werk als er sprake is van een ernstig incident of bij een hoog ziekteverzuim.	
3. Psychosociale belasting en welzijn op het werk zijn een prioriteit in het dagelijks leven, maar soms meer in woorden dan in actie.	
4. Psychosociale belasting en welzijn op het werk zijn een belangrijke prioriteit, waar woorden en acties op elkaar aansluiten. Op mijn werkplek richt men zich altijd op het voorkomen van psychische gezondheidsproblemen voordat deze zich voordoen.	
5. Psychosociale belasting en welzijn op het werk zijn deel van onze bedrijfsstrategie en het dagelijks werk. Zij zijn net zo belangrijk als de bedrijfsdoelstellingen. Doel is het creëren van aantrekkelijk werk om de beste mensen aan te trekken en te behouden.	

1. Methodiek op basis van Human House; www.humanhouse.com.

Operationele doelstellingen en psychosociale belasting en welzijn op het werk	Totale rating
0. Weet ik niet.	
1. Het realiseren van de operationele doelstellingen heeft altijd voorrang op psychosociale belasting en welzijn op het werk.	☐
2. Het bereiken van operationele doelstellingen heeft meestal voorrang op psychosociale belasting en welzijn op het werk.	☐
3. Het behalen van operationele doelstellingen krijgt soms een hogere prioriteit dan de psychosociale belasting en welzijn op het werk.	☐
4. De uitvoering van operationele doelstellingen krijgt zelden voorrang op psychosociale belasting en welzijn op het werk.	☐
5. De uitvoering van operationele doelstellingen krijgt nooit prioriteit boven psychosociale belasting en welzijn op het werk.	☐

Betrokkenheid van de hoogste leiding	Totale rating
0. Weet ik niet.	
1. De hogere managers in mijn organisatie hebben geen aandacht voor psychosociale belasting en welzijn op het werk.	☐
2. De hogere managers in mijn organisatie handelen zelden volgens het beleid op de werkplek inzake de psychosociale belasting en welzijn op het werk en zijn een slecht rolmodel.	☐
3. De hogere managers in mijn organisatie zeggen dat de psychosociale belasting en welzijn op het werk belangrijk zijn, maar woorden en acties komen niet altijd overeen.	☐
4. De hogere managers in mijn organisatie richten zich op het voorkomen van mentale gezondheidsproblemen op het werk en het ontwikkelen van een gezonde psychosociale werkomgeving in plaats van alleen problemen op te lossen nadat deze zich hebben voorgedaan.	☐
5. De hogere managers in mijn organisatie houden bij operationele beslissingen altijd rekening met mentale gezondheid en het welzijn op het werk en zijn vastbesloten de psychosociale belasting voortdurend te verbeteren.	☐

Betrokkenheid van leidinggevenden	Totale rating
0. Weet ik niet.	
1. Mijn directe manager besteedt geen aandacht aan psychosociale belasting en welzijn.	☐
2. Mijn directe manager is vaak een slecht rolmodel en voldoet zelden aan het beleid inzake de psychosociale belasting en welzijn op het werk.	☐
3. Mijn directe manager zegt dat psychosociale belasting en welzijn belangrijk zijn, maar woorden en acties komen niet altijd overeen.	☐
4. Mijn directe manager richt zich op het voorkomen van psychische gezondheidsproblemen op het werk en het ontwikkelen van een gezonde psychosociale werkomgeving in plaats van alleen problemen op te lossen nadat deze zich hebben voorgedaan.	☐
5. Mijn directe manager houdt altijd rekening met de psychosociale werkomgeving en het welzijn op het werk in operationele beslissingen en zet zich voortdurend in voor de verbetering van het welzijn.	☐

Psychosociaal risicomanagement	Totale rating
0. Weet ik niet.	
1. We hebben geen overzicht van de belangrijkste psychosociale risico's in ons werk.	
2. We richten ons alleen op het voorkomen van psychosociale risico's als we een ernstig incident hebben gehad.	
3. We richten ons op het leren van psychische gezondheidsproblemen en ziekteverzuim, zodat ze zich niet opnieuw zullen voordoen.	
4. We inventariseren regelmatig de psychosociale risico's van ons werk, zodat we incidenten en ziekteverzuim kunnen voorkomen voordat deze zich voordoen.	
5. We inventariseren regelmatig de psychosociale risico's van ons werk en evalueren geregeld of onze preventieve maatregelen op dat vlak effectief zijn.	

Doelstellingen en strategie op het gebied van psychosociale belasting en welzijn	Totale rating
0. Weet ik niet.	
1. We hebben geen doelstellingen voor psychosociale belasting en welzijn op ons werk.	
2. We hebben doelstellingen voor onze psychosociale belasting en welzijn op het werk, maar alleen voor ziekteverzuim.	
3. We hebben doelstellingen voor onze psychosociale belasting en welzijn op het werk, maar alleen voor ziekteverzuim en ernstige incidenten.	
4. We hebben verschillende doelstellingen met betrekking tot psychosociale belasting en welzijn op het werk, voor ziekteverzuim, ernstige incidenten en andere factoren zoals leiderschapskwaliteit, samenwerking en werk /privé - balans.	
5. We hebben een aantal doelstellingen inzake psychosociale belasting en welzijn op het werk en deze worden als even belangrijk als operationele doelstellingen beschouwd.	

Planning en organisatie van beleid voor psychosociale belasting en welzijn op het werk	Totale rating
0. Weet ik niet.	
1. We hebben geen beleid of procedures voor psychosociale belasting en welzijn op mijn werk.	
2. Ik geloof dat mijn werk een beleid of procedures voor psychosociale belasting en welzijn heeft, maar ik weet de inhoud ervan niet.	
3. Op mijn werk is beleid of zijn procedures aanwezig gericht op psychosociale belasting en welzijn, en ik ben vertrouwd met de inhoud.	
4. Op mijn werk is beleid of zijn er procedures op het gebied van psychosociale belasting en welzijn en ik ben getraind in mijn rol en verantwoordelijkheden.	
5. Op mijn werk zijn beleid en procedures op het gebied psychosociale belasting en welzijn geïntegreerd in de bedrijfsvoering en strategie van van de organisatie, met dezelfde focus en prioriteit.	

Integratie van psychosociale belasting en welzijn in de planning van taken	Totale rating
0. Weet ik niet.	
1. Voordat we een nieuwe taak beginnen, denken we nooit over de psychosociale risico's die de taak met zich mee kan brengen.	
2. Voordat we een nieuwe taak beginnen, denken we zelden aan de psychosociale risico's die de taak met zich mee kan brengen	
3. Voordat we een nieuwe taak beginnen, denken we soms aan de psychosociale risico's die de taak met zich mee kan brengen en proberen we deze risico's te voorkomen	
4. Voordat we een nieuwe taak beginnen, denken we vaak aan de psychosociale risico's die de taak met zich mee kan brengen en voorkomen we deze risico's	
5. Voordat we een nieuwe taak beginnen, denken we altijd na over de mogelijke psychosociale risico's van de taak en voorkomen we deze risico's.	

Competenties op het gebied van psychosociale belasting en welzijn	Totale rating
0. Weet ik niet.	
1. Ik heb geen opleiding gekregen over de psychosociale belasting en welzijn op mijn werk.	
2. Ik heb enige voorlichting gekregen over de psychosociale belasting en welzijn op mijn werk.	
3. Ik heb een flinke opleiding gekregen over de psychosociale belasting en welzijn op mijn werk.	
4. Ik krijg regelmatig bijscholing over de psychosociale belasting en welzijn op mijn werk.	
5. Ik krijg regelmatig een opleiding over psychosociale belasting en welzijn op mijn werk, en we evalueren regelmatig de kwaliteit van deze opleiding.	

Betrokkenheid van medewerkers	Totale rating
0. Weet ik niet.	
1. Ik heb geen invloed op de verbetering van psychosociale belasting en welzijn.	
2. Ik kan zelden invloed uitoefenen op de verbetering van psychosociale belasting en welzijn op mijn werk.	
3. Soms kan ik invloed uitoefenen op de verbetering van psychosociale belasting en welzijn op mijn werk.	
4. Ik kan vaak invloed uitoefenen op de verbetering van psychosociale belasting en welzijn op mijn werk.	
5. Ik kan altijd invloed uitoefenen op de verbetering van psychosociale belasting en welzijn op mijn werk.	

Het team achter de Vision Zero Gids voor Welzijn op het Werk

Leka, Stavroula (hoofdauteur)

Directeur van het Centrum voor gezonde organisaties en welzijn

Professor, organisatie van werk en gezondheid – Lancaster University

Verenigd Koninkrijk

Alanko, Tommi

Directeur veiligheid op het werk – Fins instituut voor gezondheid op het werk

Finland

Bentley, Tim

Directeur van het Ecu Centrum voor Werk + Welzijn

Hoogleraar School voor Bedrijfskunde en Recht, Edith Cowan University

Australië

Chosewood, Casey

Directeur van het Bureau voor Total Worker Health® – Nationaal Instituut voor Veiligheid en Gezondheid op het werk (NIOSH).

Centra voor ziektepreventie en -bestrijding (CDC)

Verenigde Staten

Ehnes, Helmut

Voorzitter van de internationale afdeling van de ISSA inzake preventie in de mijnbouwindustrie

Technisch secretaris, internationale afdeling van de ISSA inzake preventie in handel, goederen

logistiek en havenwerk

Voorzitter van de Vision Zero Stuurgroep van de Bijzondere Commissie Preventie van de ISSA

Hameed, Titilola

Professor – Lagos Law School

Nigeria

Hamilton, Jillian

Algemeen directeur – Manage Damage

Australië

Huber, Barbara

Arbeidspsycholoog – Oostenrijks Instituut voor Sociale Zekeheid (AUVA)

Oostenrijk

Iden, Ehi

Algemeen directeur – Management van gezondheid en veiligheid op het werk

Nigeria

Kines, Pete

Senior onderzoeker

Veiligheidscultuur en arbeidsongevallen – Nationaal onderzoekscentrum voor de werkomgeving

Denemarken

Morales Freire, Alejandro

Medisch hoofddirecteur – Pauselijke Katholieke Universiteit

Chili

Nold, Helmut

Bedrijfspsycholoog – Sociale zekerheids instelling voor de grondstoffen- en chemische industrie
Duitsland

Samra, Joti

CEO en oprichter – My Workplace Health
Canada

Schilling, Nadja

Secretaris-generaal, internationale afdeling van de ISSA inzake preventie in het vervoer
Afdeling Preventie en Gezondheidsbescherming
Instelling voor sociale zekerheid voor commercieel vervoer, postlogistiek en telecommunicatie
Duitsland

Stevens, Alan

Hoofd strategisch beleid – Internationale beroepsorganisatie voor voor veiligheid en gezondheid op het werk (IOSH)
Verenigd Koninkrijk

Thau, Pernille

Afdelingshoofd – Vision Zero International Consultancy, Human House
Denemarken

Tornvig, Lars

Directeur Oost – Human House
Gastheer van het Deense Vision Zero Bedrijfs netwerk
Denemarken

Treichel, Bernd

Senior specialist Preventie – ISSA

Wachnicka-Witzke, Magdalena

Secretaris-generaal, internationale afdeling van de ISSA inzake preventie in de landbouw
Directeur, Bureau voor communicatie en internationale samenwerking
Sociaal Verzekeringsfonds voor de landbouw \

Polen

Wiezer, Noortje

Senior onderzoeker Gezond Leven – Werk en Gezondheidstechnologie TNO
Nederland

Zwetsloot, Gerard

Voormalig hoogleraar Directeur Gerard Zwetsloot Research & Consultancy
Projectleider ISSA-project “Proactieve Leidende Indicatoren voor Vision Zero”
Nederland

Doe vandaag mee aan de campagne Vision Zero!

www.visionzero.global

www.visionzero.nl

[#visionzeroglobal](https://twitter.com/visionzeroglobal)



De Vision Zero Guide is opgesteld door de International Social Security Association (ISSA) en haar Bijzondere Commissie voor Preventie, in overleg met internationale deskundigen op het gebied van welzijn en veiligheid en gezondheid op het werk.

Deze gids is in het Nederlands vertaald door de Stichting Vision Zero Nederland (visionzero.nl).

Hoewel bij de voorbereiding en reproductie van de daarin gepubliceerde gegevens zorgvuldig is omgegaan, is de ISSA niet aansprakelijk voor onjuistheden, weglatingen of andere fouten in de gegevens en, in het algemeen, voor alle financiële of andere verliezen of schade die het gevolg zijn van het gebruik van deze publicatie.

Deze publicatie wordt beschikbaar gesteld in het kader van een Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported License (CC BY-NC-ND 4.0).

De Nederlandse versie is gepubliceerd in 2026.

ISBN 978-92-843-6237-0

© International Social Security Association 2023

