

Whitepaper

Naar integraal beleid van werk & gezondheid



iPH INSTITUTE
FOR POSITIVE
HEALTH

C < O
P

ALLES IS
GEZONDHEID

NAAR INTEGRAAL BELEID VAN WERK & GEZONDHEID

Deze whitepaper is bedoeld voor iedereen die echt aan de slag wil met **integraal beleid** voor **werk & gezondheid**, met name voor diegenen die veelal vanuit werkgeversperspectief, HR, Arbo en veiligheid, verantwoordelijk zijn voor het organiseren van gezond en veilig werken.

De inhoud is tot stand gekomen in gesprek met werkgevers uit actielearnetwerken van iPH, Alles is Gezondheid en CAOP; waaronder drie regionale en twee sectorale netwerken, het MKB en het netwerk-1000+ werkgevers. Dit zijn tijdelijke werkgeversnetwerken om samen te leren, te ontwikkelen én ervaringen met werk & gezondheid te delen.

‘HR is toe aan de volgende stap: samenhang brengen in alle activiteiten die bijdragen aan gezondheid. ‘Kralen rijgen aan de ketting van gezondheid’. Met deze whitepaper willen wij aan die behoefte tegemoet komen.’

Een van de belangrijkste bevindingen uit de gesprekken en bijeenkomsten is **behoefte aan ondersteunende en verbindende teksten** om **werk & gezondheid** binnen de organisatie **zichtbaar** en **herkenbaar** te maken.

Binnen het HR-veld is al veel, heel veel ontwikkeld. Er bestaan talloze afspraken, regelingen en instrumenten. Sommige werkgevers zeggen dan ook ‘Mijn CAO is af, alles staat er in’. Dat is wellicht vaak het geval, maar het is de verbinding die mist. HR is toe aan de volgende stap: **samenhang brengen in alle activiteiten** die bijdragen aan gezondheid. ‘Kralen rijgen aan de ketting van gezondheid’. Met deze whitepaper willen wij aan die behoefte tegemoet komen.

Deze whitepaper naar een integraal beleid van werk & gezondheid is opgebouwd uit vier delen:

1. **Waarom:** het belang van werken aan gezondheid
2. **Wat:** wat zijn de relevante onderwerpen en thema's
3. **Wie:** welke betrokkenen en hun wat zijn hun rollen
4. **Hoe:** een kort actieplan ter inspiratie passend bij de uitgangspunten

1. WAAROM

Gezondheid wordt maatschappelijk gezien een steeds belangrijker thema. Denk aan de opklimmende AOW-leeftijd, de krapte op de arbeidsmarkt of de grote uitval uit het arbeidsproces door fysieke en mentale uitdagingen op het werk. Meer aandacht voor gezondheid en gezond oud worden, vergt een andere blik op bepaalde inspanningen van werkgever en medewerker.

Werken is meer dan alleen een formele afspraak over de ruil van de inzet van de werkende en het salaris wat daar tegenover staat. Werken gaat ook over meedoen, samenwerken, leren en ontwikkelen, veiligheid, over (mentale) gezondheid, over regelmaat, zingeving, over deelnemen aan de maatschappij. Werk en gezondheid zijn daarmee onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het gaat niet alleen om curatie en preventie rond ziekte en uitval, maar ook om werken aan amplitie, het versterken van mensen en bijdragen aan veerkracht om goed om te kunnen gaan met de veranderingen in het leven. Daarmee speelt gezondheid een belangrijke rol in de arbeidsverhoudingen binnen de organisatie.

De kwaliteit en de menselijke maat van de relatie tussen werkende en werkgever is bepalend voor constructieve arbeidsverhoudingen. Het gaat erom dat je vanuit gelijkwaardigheid samen benodigde kwaliteiten en drijfveren ontdekt en bespreekt hoe deze in te zetten. In goed overleg. Overleg waarbij het niet alleen gaat over werk, maar waar een brede kijk op werk en gezondheid gehanteerd wordt. Dit **andere gesprek** over een de brede benadering van gezondheid én het **anders managen**

vormen samen de basis voor nieuw HR-beleid gebaseerd op bewust wederzijds vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid.

Wat levert investeren in werk & gezondheid op?

Wat kost het of levert het je op als je actief inzet op gezondheid? Wat zijn de effecten rond bijvoorbeeld arbeidsverhoudingen, good will en loyaliteit, flexibiliteit van de medewerker, of uitval en verzuim, ongewenst verloop, gebrek aan adequate opleiding en imago op de arbeidsmarkt? Zaken die niet één op één te berekenen zijn.

Opbrengsten genoemd bij netwerkbijeenkomsten:

- *Fysiek en mentaal gezondere, dus productiever medewerkers*
- *Beter benutten van (krappe) arbeidsmarkt*
- *Meer werkplezier en minder ziekteverzuim*
- *Vitale, trotse en meer betrokken medewerkers*
- *Betere bedrijfsvoering en -organisatie*
- *Positief imago, goede werkgever*
- *Maatschappelijke en externe legitimiteit*
- *(Product)innovatie door bredere inbreng, meedenken en samenwerken*
- *Een meer gemeenschappelijke taal en meer verbinding*
- *Versterkt HR-beleid door de brede kijk en verschillende (levens)perspectieven*
- *Circulair HR: 'afval bestaat niet' in plaats van afschrijven zoeken naar duurzame mogelijkheden*
- *Richting geven aan samenwerking met andere organisaties in de keten.*

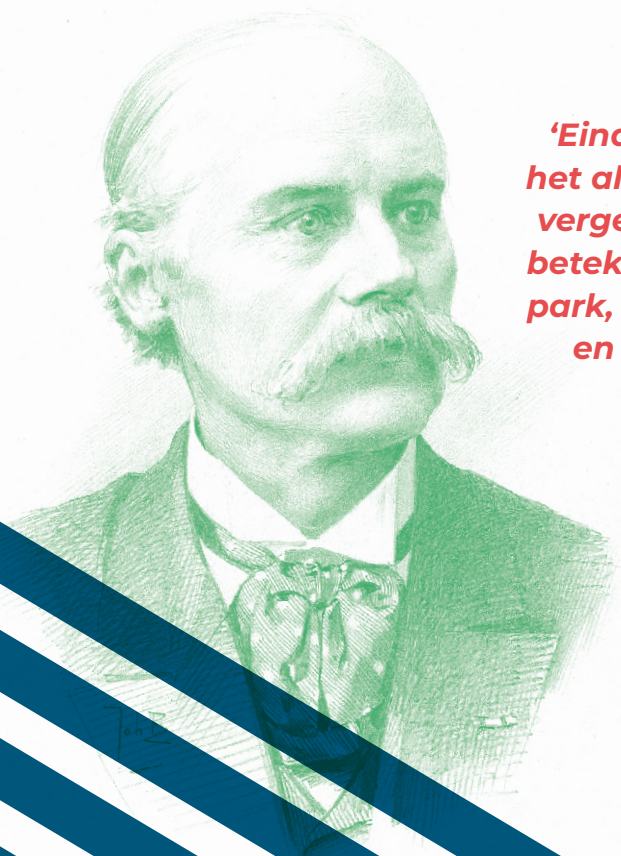
Argumentenkaart

In samenwerking met de Argumentenfabriek zijn de tientallen argumenten **VOOR** én **TEGEN** het investeren in werk & gezondheid op een rij gezet in een Argumentenkaart. De argumenten zijn geordend op strategisch, financieel en principiële niveau, het belang voor de samenleving en de praktische uitvoering. Deze **ARGUMENTENKAART** vind je op www.allesisgezondheid.nl/werkengezondheid

Kosten en baten

Causaliteit is moeilijk aan te tonen en dat maakt cijfers lastig te genereren, toch zijn relevante kengetallen rond bijvoorbeeld productiviteit, ziekteverzuim of vervangingskosten voor de eigen organisatie wel te berekenen. Een hulpmiddel om kosten en baten van interventies in kaart te brengen is de *kobadi-tool* van NPDI.

Ook de *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA)* van het CBS, tweejaarlijks uitgevoerd door TNO biedt een schat aan informatie.



‘Eind 19e eeuw hadden werkgevers het al door: “Gezonde ondernemingen vergen gezonde werknemers” en dat betekent extra inspanningen. Agnetapark, Heveadorp Assendorp, Batadorp en verschillende (voedsel)coöperaties zijn om die reden ontstaan. Werken aan gezondheid gaat verder dan de Arbowet.’

Jacob van Marken,
directeur Gist- Spiritusfabriek,
stichter Agnetapark 1876

2. WAT

Doelformulering

Tijdens een van de netwerk-bijeenkomsten zijn we gekomen tot de volgende doelformulering voor inzet op werk en gezondheid:

Stimuleren en organiseren van een omgeving en cultuur die uitnodigt tot regie nemen, preventie bij BRAVO (Bewegen - Roken - Alcohol - Voeding - Ontspannen), leren en ontwikkelen en bewust handelen rond veilig en gezond werken.

Werk & gezondheid kent een groot aantal uitdagingen. De opgave is om relevante thema's met **alle betrokkenen** aan te pakken. De basis hierbij is bewust wederzijds vertrouwen, hét andere gesprek gericht op eigen regie en het anders managen.

Behoefte werkgever

Als werkgever heb je niet alleen

voldoende, maar vooral ook voldoende gekwalificeerde, kwalitatief geschoolde, flexibele en gemotiveerde werknemers nodig. Werknemers die loyaal zijn, mensen op wie je kunt bouwen. En die werknemers krijg je niet alleen door (goed) te betalen. Net zomin als hoge werkdruk of

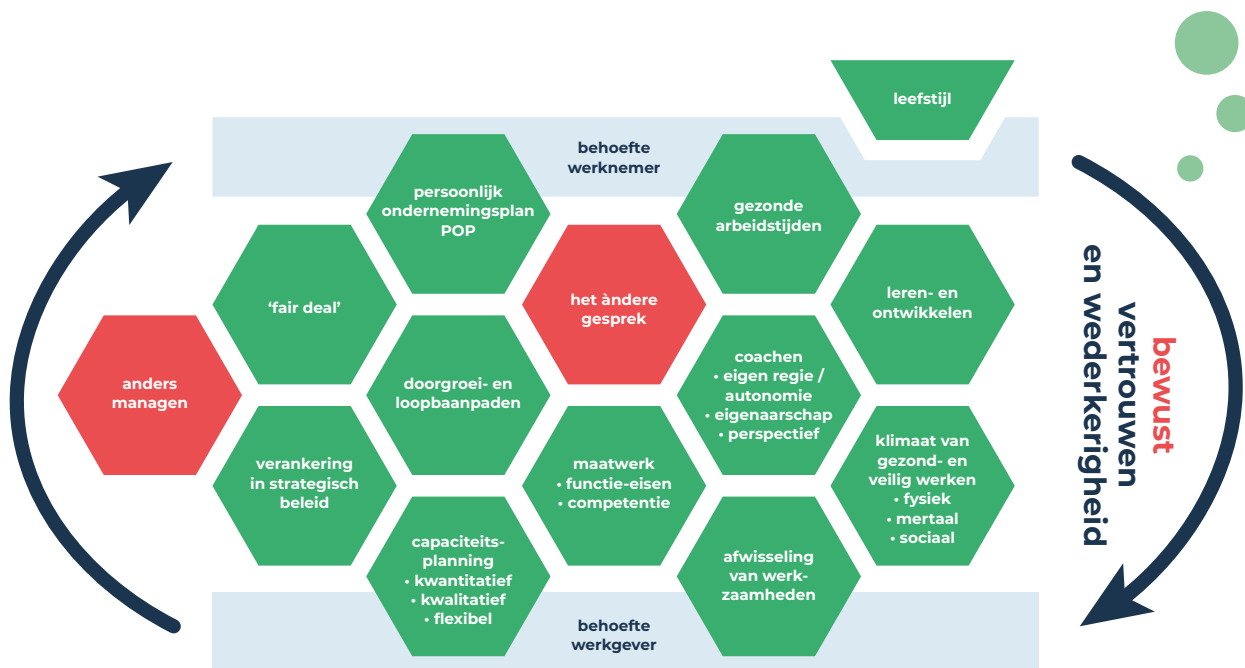
'Vertrouwen is een keuze'

Ad Scheepbouwer,
CEO van KPN

slechte werkomstandigheden verdwijnen door een betere beloning.

Behoefte werknemer

Voor medewerkers wordt de 'kwaliteit van werk' gevormd vanuit verschillende invalshoeken. Denk aan erkenning, autonomie, betekenisgeving, beloning, leer- en ontwikkelmogelijkheden en



perspectief op continuïteit, maar ook een veilige werkomgeving en functie-eisen die passen bij het werkvermogen, afwisseling van werkzaamheden, duidelijkheid over rol- en taak en de sociale steun van collega's en leidinggevenden. Werkgever en werknemer hebben elkaar nodig

In het beeld op de vorige pagina geven we bouwstenen van HR-beleid weer. Medewerkers hebben hierbij de mogelijkheid om hun persoonlijk ondernemingsplan/ontwikkelbehoefte te koppelen aan de (toekomstige) capaciteitsplanning/behoefte van hun werkgever.

Werk & gezondheid in de praktijk: drie niveaus

1. *De minimum variant: voldoen aan de wettelijke vereisten, met als basis 'het huis op orde'.*
2. *Duurzame inzetbaarheid, duurzaam meedoen, vitaliteit etc., goed begrepen opbrengst van al datgene wat de werkgever in huis doet aan begeleiden en ontwikkelen op een krappe, vergrijzende en ontgroenende arbeidsmarkt.*
3. *Integraal beleid, de organisatie als onderdeel van de samenleving en de medewerker als meer dan alleen handjes binnen de organisatie. Werk – privé, wonen, mantelzorg, bewegen, schuldenproblematiek, etc. spelen een rol.*

Alles is Gezondheid → gezondheid is alles

Het initiatief tot de verschillende netwerken rond werk en gezondheid komt vanuit het gezondheidsnetwerk Alles is Gezondheid. De omkering werkt sterker want als gezondheid alles is, wordt dit een bepalende factor bij keuzes. Bijna

alles hangt met alles samen, afspraken op het ene gebied hebben effecten op andere gebieden. Het is daarom van belang dat deze effecten inzichtelijk zijn en dat afspraken worden gemaakt met gezondheid als één van de leidende principes met drie toetsvragen:

1. **Is het goed en gezond voor onze werkenden?**
2. **Is het goed en gezond voor onze klanten?**
3. **Is het goed en gezond voor ons bedrijf?**

Prioriteren

We delen *integraal werken aan gezondheid* op in zeven deelgebieden met *werkende aspecten* die verband houden met elkaar. De genoemde voorbeelden van integrale aanpakken komen uit de praktijk.

1. Arbeidsverhoudingen

In de actielearnetwerken worden *constructieve arbeidsverhoudingen* genoemd als belangrijkste voorwaarde voor integraal gezondheidsbeleid. Het gaat daarbij om *bewust vertrouwen* en *wederkerigheid*. In gesprek met elkaar, met respect voor ieders belangen, zoeken naar oplossingen die bijdragen aan de belangen van beiden. Medewerkerparticipatie en (mede)zeggenschap spelen hierbij een belangrijke rol.

Een belangrijke basis is *het andere gesprek*. Het gesprek waarbij gekeken wordt naar de mens met al zijn rollen en verantwoordelijkheden. Op *groepsniveau* gaat het over samenwerken en afdelingsoverleg om gezamenlijk te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om



gezonder te werken op de eigen werkplek. Op **bedrijfsniveau** speelt de Ondernemingsraad een belangrijke rol zowel in haar controlerende taken als in het nemen van initiatieven op het vlak van werk & gezondheid.

Werken vanuit de principes gericht op **eigen regie** vereist andere vaardigheden bij leidinggevend: **Anders managen**. In plaats van 'weten en praktisch oplossen' zal de grondhouding er een moeten zijn van **luisteren, goede vragen stellen en stimuleren** eigen regie van de werkende. Als gezondheidsvraagstukken ten grondslag liggen aan (privé)problemen dan kan aandacht voor gezondheid een opstap zijn om vertrouwen te winnen bij voortgangsgesprekken.

2. Arbeidsinhoud

Betekenisvol werk, 'jij doet er toe' en erkenning van vakmanschap zijn naast afwisseling van werkzaamheden een graadmeter voor gezond oud worden. Gewoon blijven doen wat je altijd al deed is bovendien niet houdbaar in de snel veranderende maatschappij. Richt je daarom op **ontwikkeling, zingeving** en **erkenning** waarbij ook regel- controle en sturingsmogelijkheden, rol en taakduidelijkheid belangrijk zijn.

3. Leren en ontwikkelen

Bij leren en ontwikkelen onderscheiden we drie sporen (vrij naar Holland Casino) met de bijbehorende interventies:

- 1. Fit for the job: vakmanschap en duurzaam inzetbaar, leren en ontwikkelen zowel formeel als informeel. Sociale partners bevelen 70-20-10 leren aan. Leren en ontwikkelen door inzet van ervaringen in de eigen praktijk (70%), in samenspraak met collega's, (20%) en 'in een leslokaal' (10%).**
Erkenning van vakmanschap

en samenwerken dragen bij aan een positief werkklimaat;

2. Fit for life: gezond oud worden met aandacht voor leefstijl, (BRAVO = bewegen, roken, alcohol, voeding, ontspanning);

3. Fit for the future: 21-eeuwse vaardigheden en duurzaam meedoen. Meedoen, erbij horen zorgen voor zingeving.

Er is een groot scala aan gezondheid-bevorderende leer- en ontwikkel-mogelijkheden, terug te vinden op allesi Gezondheid.nl/werkgezondheid. Denk aan:

- **SER** met voorbeelden en regelgeving
- **Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid**
- **SZW** over mogelijkheden en regelgeving
- **Arbocatalogus**, verplicht in elke branche

4. Arbeidstijden

Bij gezonde arbeidstijden onderscheiden we twee belangrijke onderwerpen:

- **Bevorderen van (mede)zeggenschap van werkenden bij roosteren en vakantieplanning.** Zeggenschap en eigen inbreng worden zeer gewaardeerd en constructief ingezet.
- **Reduceren van nachtdiensten en onregelmatigheid.** Belangrijk hierbij is ook de voorspelbaarheid van het rooster en de hersteltijd. Daarnaast is het werken aan een voorwaarts roterend rooster voor een aantoonbaar gezonder ritme.

5. Arbeidsvoorwaarden: een 'fair deal'

Arbeidsvoorwaarden bieden mogelijkheden om gezonde keuzes te maken.

- Iedere werknemer streeft naar inkomenszekerheid; een passende beloning gekoppeld aan het aantal uren dat economische onafhankelijkheid mogelijk maakt en continuïteit van werk. Het bevorderen van **interne flexibiliteit**,

zoals wisselende taken, combinatiebanen, generieke functies, multitasking, etc. geeft de werknemer meer zekerheid, want dit creëert ruimte voor grotere en/of vaste contracten. En voor de werkgever is deze interne flexibiliteit goedkoper dan externe flexibiliteit met de bijbehorende toe- en opslagen.

- Bij de Arbeidsvoorwaarden kun je ook inzetten op bevorderen van gezond gedrag. Denk bijvoorbeeld aan de € 0,20 voor een fietskilometer of € 0,10 voor een autokilometer.
- Werk betekent behalve inkomen ook onder meer de toegang tot kennis, leren en ontwikkelen, (mede)zeggenschap en betekenisvolle werkcontacten opbouwen. Zie het model *van werk als waarde* van Jacques van der Klink.

6. Work - life balance

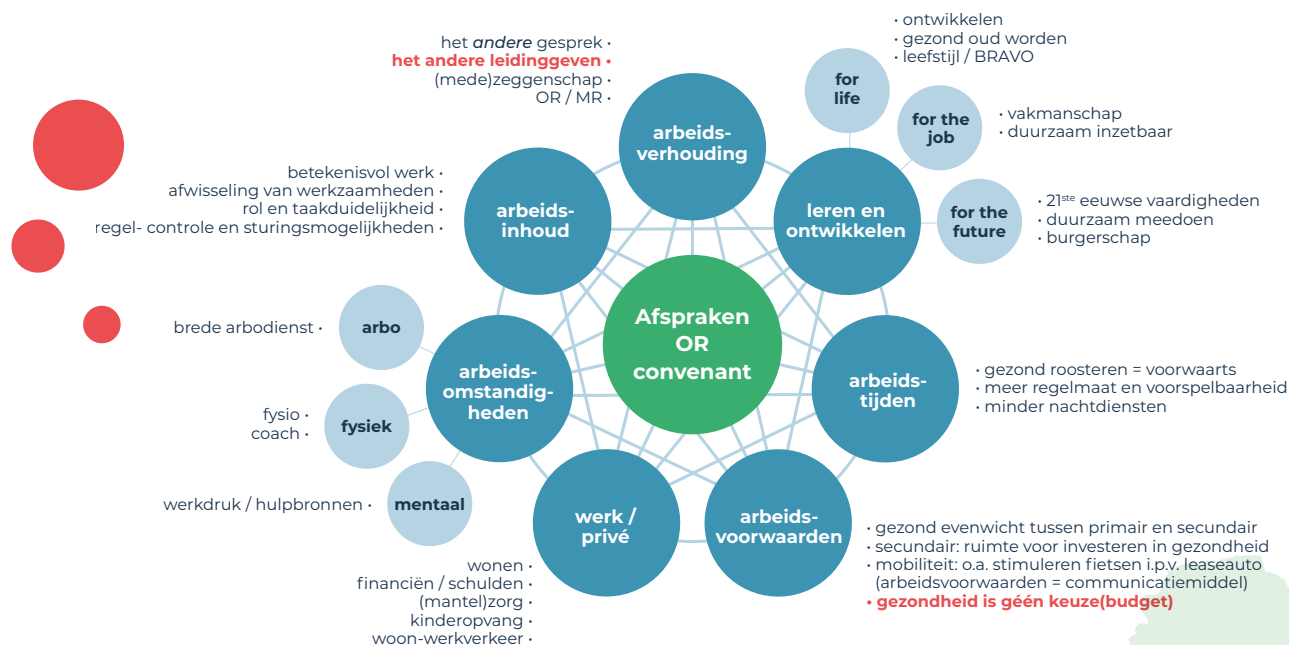
Aandacht en ruimte voor de privésituatie van de medewerker is belangrijk als gezondheid alles is. Denk aan huisvesting, schuldenproblematiek, (mantel)zorgtaken, kinderopvang en woon-werkverkeer.

Thema's die stress kunnen opleveren. Een luisterend oor, begrip en een helpende hand van de werkgever (mede) kunnen hierbij een oplossing bieden en ziekte of uitval voorkomen.

7. Arbeidsomstandigheden

Een deel van dit aandachtsgebied kent verplichtingen vanuit de Arbowet, denk bijvoorbeeld aan de RI&E (Risico-Inventarisatie én Evaluatie), maar veel belangrijker is het om in combinatie met constructieve arbeidsverhoudingen in samenwerking met medewerkers zelf te werken aan een dynamische RI&E. Al dan niet met in- of externe begeleiding. Wanneer we gezondheid als uitgangspunt nemen, is het handig als in de keten van arbo en bedrijfsgezondheidszorg de wettelijk verplichte arbodienst, of beter de bedrijfsgezondheidsdienst ook werkt op basis van de principes van gezond werken en verder kijkt dan het hier-en-nu. *Versterking van medewerkers* is daarbij de boodschap. Dit impliceert een verschuiving van een verrichtingencontract naar een abonnement met de arbodienst.

Gesprekstoel voor de medewerkers en OR



3. WIE

HR als gezonde verbinder

HR (Human Relations) heeft een speciale rol in de verbinding van de medewerker in al zijn rollen. Werkenden zijn immers ook vaak ouder van kinderen en kind van ouders, buurtbewoner, lid van vereniging, verzekerde, consument, etc. Kerntaak van HR is komen tot een **optimale, gezonde match tussen werk en privé** door het leveren van maatwerk waar nodig. HR is hierbij de verbinder tussen de leefwereld van de medewerker en de systeemwereld van het bedrijf.

“Wij vinden gezondheid zo belangrijk dat je er geen afspraken over maakt.”

Naast de mensen van HR zijn eigenlijk alle betrokkenen bij de organisatie medeverantwoordelijk voor gezond en veilig werken. Dit leidde in een van de netwerken tot de onderstaande bijdragematrix.

Vrijblijvendheid van werk & gezondheid

Een discussie in het netwerk over

vrijblijvendheid leidde tot de volgende aanzet voor een aanvulling op de bestaande kerntaak: **bijblijven in het eigen vakgebied.**

Kerntaak: **bijblijven (kennis en kunde) en gezond blijven**

- Signaleren van veranderingen in de eigen situatie (fysiek, mentaal, sociaal, zingeving, dagelijks functioneren).
- Analyseren van deze veranderingen en beoordelen op effect voor het eigen functioneren of de organisatie.
- Doen van voorstellen ter verbetering.
- Stellen van prioriteiten en werken aan verbetering.
- Monitoren van voortgang en zo nodig, in overleg, bijstellen.

Deze kerntaak biedt handvatten om gezondheid bespreekbaar te maken voor zowel de medewerker als de leidinggevende. Sommige bedrijven werken met vitaliteitsafspraken, vast te stellen bij de benoeming. Werk & gezondheid blijft een gevoelig thema.

Gewenste situatie	Bijdrage			Beleid					
	Bewustwording	Initiëren	Plannen	Uitvoeren	Monitoren	Bijstellen	Inspireren	Aanspreken	Voorbeeld zijn
Betrokkenen									
werkende									
• vast									
• tijdelijk / flex									
• vrijwilligers									
Directe leidinggevende									
Hoger management									
Beslisser / RvB									
RvT									
HR Businesspartner									
HR Expert									
Gezondheidsambassadeur									
Ondernemingsraad									

4. HOE DAN?

AAN DE SLAG IN 8 STAPPEN

Werken aan gezondheid kan alleen samen, want het is meer dan het aanbieden van fruit of het stimuleren van lunchwandelen. Het gaat ook over zingeving, een sociaal veilige werkomgeving, wisselende werkzaamheden, autonomie, rol- en taak duidelijkheid, toekomstperspectief, erkenning, constructieve arbeidsverhoudingen en last but not least om menselijke aandacht.

Met input vanuit de verschillende netwerken, zetten we acht belangrijke stappen op een rij voor initiatiefnemers. Deze stappen zijn vrij universeel en in verschillende bewoordingen terug te vinden in managementliteratuur.

1. Uitspreken van de intentie

Het is belangrijk om in een gesprek met werkkenden, de ondernemingsraad of leidinggevenden de intentie uit te spreken om gezamenlijk aan de slag

te gaan met gezondheid. Tegen deze intentie kan niemand bezwaar hebben, toch is er om verandering in te zetten vaak bewustwording nodig. Krachtige formuleringen kunnen hierbij helpen.

In deze fase is er behoefte aan informatie over wat werk & gezondheid in kan houden, de consequenties voor de persoon zelf en collega's en uiteindelijk de organisatie (de Waarom). Aansprekende voorbeelden en werkwijzen helpen hierbij altijd, ook al zijn ze niet één op één toepasbaar.

2. Uitgangspunten benoemen én delen

Zorg als je samen aan de slag gaat met Werk & Gezondheid, dat de uitgangspunten en principes helder zijn. Werken aan gezondheid kent vele benamingen. Desondanks worden in de netwerken de volgende benamingen en uitgangspunten breed gedeeld:



- Brede kijk: de mens in al zijn rollen en vanuit de 6 dimensies: fysiek + mentaal + sociaal + kwaliteit + zinvol + inclusief + divers
- Voeren van **Hét andere gesprek** → regie bij mensen zelf - eigenaarschap
- Hanteren van perspectief door denken in mogelijkheden
- Aanspreken van mensen op hun (veer)kracht
- Hebben van oprechte aandacht en maken van verbinding, zodat mensen zich gehoord en gezien voelen
- Geloven in de kracht van de werkende
- Bieden van ruimte voor maatwerk



3. In gesprek

Voordat je in gesprek gaat is het handig om te inventariseren wat er al gedaan is en wat je daarvan kunt leren. Maar ook wat de behoeften zijn. Dit kan in gesprek, op verschillende manieren:

- *Bedrijfs- of afdelingsbreed via (nieuw) onderzoek: vragenlijsten Positieve Gezondheid*
- *Via vragenlijsten van al bestaand medewerkertevredenheids- of medewerkerbetrokkenheidsonderzoek*
- *Via vragenlijst beleving en beoordeling arbeid (VBBA).*

Volg deze kwantitatieve vragenlijsten op met kwalitatief verdiepende interviews om de getallen te duiden en van voorbeelden te voorzien.

Je kunt ook in gesprek met groepen medewerkers. Bijvoorbeeld in de vorm van *klankbordgroepen*, of large scale interventions: *medewerkerbijeenkomsten* met tientallen tot honderden medewerkers die input geven voor een breed geaccepteerde aanpak en verbeterpunten.

4. Keuzes maken

Vragenlijsten, interviews en medewerkersbijeenkomsten leveren een schat aan informatie. De volgende stap is het gezamenlijk interpreteren van deze informatie. Hierna vertaal je de uitkomsten naar een *plan van aanpak* met verwachte uitkomsten, korte- en langetermijndoelen, werkwijze, rollen en verwachtingen. Dit plan toets je in een tweede gespreksronde op herkenbaarheid en acceptatie van de keuzes bij de medewerkers. *Draagvlak is het kernwoord.*

5. Aan de slag

De volgende actie is het operationaliseren van de keuzes. Wie gaat wat doen en wanneer? Elk plan is voorzien van de 6 W's: Wat ga je doen, Waarom doe je dat, Wie zijn betrokken in welke rollen, Werkwijze,

Waar (afdeling, locatie) en Wanneer. Op procesniveau gaat het om de wijze van implementeren, het bewaken van de voortgang en vaststellen van evaluatie- en bijstuurmomenten.

6. Implementeren

Een belangrijke les uit eerdere netwerken is om het *niet alleen* te doen. Begin klein met een aansprekend onderwerp, zoek maatjes en laat snel (kleine) resultaten zien. Benoem medestanders tot ambassadeurs en laat de sponsors uit RvB en management zich expliciet uitspreken. Laat ook aan anderen zien wat je al doet en hebt gedaan op het gebied van gezondheid. En spreek collega's aan met de vraag: wat doe jij (al)?

7. Voortgang, monitoren, waarderen en bijstellen

Maak gebruik van formele en informele momenten om te kijken of 'we nog steeds de goede dingen doen én of we dingen goed doen'. Betrek medewerkers bij het monitoren en vermijd de gesloten vraag. Stel op enig moment de (nieuwe) afspraken vast. Vier je successen.

8. Verankeren

Leg de geleerde lessen, opbrengsten en afspraken vast en maak de inzet voor gezondheid zichtbaar. Geef de intenties, visie, missie, strategie en beleid rond werk & gezondheid een plaats in beleids- en jaarstukken. Werk daarbij aan herkenbaarheid en beperk het aantal modellen en theorieën.



Werk & gezondheid

WAAROM	<ul style="list-style-type: none">• Vastlopende arbeidsmarkt• Een andere kijk op gezondheid• Investeren loont
WAT	<ul style="list-style-type: none">• Brede benadering van gezondheid• Reflectie• Hét andere gesprek• Perspectief – wat kan iemand wel!• Focus• Actie
WAT	<ul style="list-style-type: none">• Klein beginnen (met dat waar je zelf plezier aan beleeft)• Zoek medestanders, ambassadeurs en steun van 'boven'• In gesprek → delen van ervaringen en inzichten → gemeenschappelijke actie• Perspectief → kralen rijgen• Verankeren in beleid, processen
WIE	<ul style="list-style-type: none">• Alle werkenden (vast, flex. Vrijwillig) → Iedereen; support en actie van hoog tot laag

Een laatste voorzet

En nu nog een laatste voorzet: de kaart hierboven is door een van de netwerkpartners gemaakt als samenvatting voor het gesprek met de OR, maar ook zeer bruikbaar op andere plaatsen.

Zelf aan de slag

Meer informatie over Werk & gezondheid, relevante links, naslagwerken en deze paper met urls vind je op: allesisgezondheid.nl/werkengezondheid

