



BOSMAN & VOS

GEVOEL VOOR MENSEN VERSTAND VAN ORGANISATIES

ADVIES OPZET ONTWIKKEL- EN MPLEMENTATIEPROGRAMMA'S

Lessen uit het ZonMw programma 'Participatie & Gezondheid'

Paul Poortvliet (Bosman & Vos), Mirjam Engelen en Sonja van der Kemp (Panteia)
Juni 2015



INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|----|
| INLEIDING | 1 |
| Deel 1: Implementatie-advies op programmaniveau | 3 |
| A. Initiëren van het programma, betrekken van stakeholders | 3 |
| B. Inrichten van subsidiecalls en beoordelen van voorstellen | 5 |
| C. Faciliteren van onderling leren en zorgen voor samenhang | 8 |
| D. Monitoren en beoordelen van voortgang van onderzoeksprojecten | 10 |
| E. Inrichten van eindfase en zorgen voor doorwerking van programma | 11 |
| Deel 2: Implementatie-advies op niveau van onderzoeksprojecten | 13 |
| A. Initiëren van onderzoeksproject en samenstelling van het team | 13 |
| B. Opzetten en uitvoeren onderzoek | 15 |
| C. Verspreiden en ontsluiten van resultaten | 18 |
| Deel 3: Implementatie-advies op vier thema's | 19 |
| A. Het belang van tussenfuncties en grenswerkers | 19 |
| B. Sturing op maatschappelijke relevantie van wetenschappelijk onderzoek | 22 |
| C. Rol van beleid bij een implementatieprogramma | 22 |
| D. Organisatie en lerend vermogen van ZonMw op onderwerp implementatie | 27 |



INLEIDING

Dit advies biedt handvatten voor de programmering van implementatietrajecten en onderzoek. Het advies is bestemd voor opdrachtgevers van deze programma's (zoals ministeries), ZonMw als opdrachtnemer (waaronder referenten en leden van programmacommissies, referenten en werkgroepen) en (potentiële) indieners van subsidievoorstellen en uitvoerders van onderzoeks- en ontwikkelprojecten (universiteiten, kennisinstituten, praktijk)

Het advies is opgesteld op basis van de externe evaluatie van het ZonMw programma Participatie & Gezondheid en onze eigen expertise. Tijdens deze evaluatie is een bijdrage geleverd door een implementatiewerkgroep die binnen dit programma actief was.

Met het advies geven wij een overzicht van alle lessen die zijn opgetekend tijdens de evaluatie. We illustreren het met goede voorbeelden en dilemma's uit het programma Participatie & Gezondheid. Een deel van de lessen en inzichten lijkt vanzelfsprekend. In programma-evaluaties zien wij echter dat inzichten vaak beperkt worden toegepast. Ons pleidooi is om het advies goed te bestuderen en na te denken hoe ze een plek kan krijgen in nieuw op te zetten - of lopende programma's.

Programma 'Participatie & Gezondheid'

Opdrachtgevers voor het programma 'Participatie & Gezondheid' waren de ministeries van VWS en SZW. De overkoepelende doelstelling van dit programma was:

'Een beter en breder gebruik van effectief bewezen en veelbelovende maatregelen en interventies op het terrein van participatie en gezondheid binnen arbeidsorganisaties.'

Voor het advies gebruiken we de volgende definitie van implementatie:

Implementatie is een procesmatige en/of planmatige invoering van een vernieuwing of verandering. Dit met als smal doel dat de vernieuwing of verandering is geïntegreerd in het beroepsmatige handelen, in het functioneren van organisatie(s) of in de structuur van de sector. En als breed doel dat de vernieuwing of verandering verbetering oplevert¹.

Opbouw van het implementatie-advies

Het implementatieadvies behandelt een aantal thema's. Per thema benoemen we:

- *Constateringen* uit de evaluatie, van de implementatiewerkgroep, uit eerdere evaluaties en uit de literatuur.
- *Advies*. Dit zijn ook elementen uit het programma Participatie & Gezondheid die goed gewerkt hebben. Een deel van de adviezen is dus niet nieuw voor de betrokkenen, maar nuttig voor de opzet van andere programma's met een implementatiedoelstelling.
- *Beschouwende opmerkingen*. Dit zijn kanttekeningen en punten om nog verder over na te denken.

Samengevat is de inhoud van het implementatie-advies als volgt:

Deel 1. Implementatie-advies op programmaniveau

- a. Initiëren van programma en betrekken van stakeholders
- b. Inrichten van subsidieoproepen en beoordelen van voorstellen

¹ ZON, 1997, Wensing 2000, Grol en Wensing 2006.



- c. Faciliteren onderling leren en zorgen voor samenhang
- d. Monitoren en beoordelen van voortgang van onderzoeksprojecten
- e. Inrichten van de eindfase en zorgen voor doorwerking van programma

Deel 2. Implementatie-advies op het niveau van onderzoeksprojecten

- a. Initiëren van een onderzoeksproject en samenstellen van team
- b. Opzetten en uitvoeren van onderzoek
- c. Verspreiden en ontsluiten van onderzoeksresultaten

Deel 3 Implementatie-advies op vier thema's (verdieping)

- a. Belang van tussenfuncties en grenswerkers
- b. Sturing op maatschappelijke relevantie van wetenschappelijk onderzoek
- c. De rol van beleid bij een implementatieprogramma
- d. Organisatie en lerend vermogen van ZonMw op onderwerp implementatie



Deel 1: Implementatie-advies op programmaniveau

A. Initiëren van het programma, betrekken van stakeholders

Constatering

Door relevante stakeholders al in de ontwerpfase bij het programma te betrekken, vergroot je het commitment aan het programma én de kans dat een beweging ontstaat en onderzoeksresultaten een breder effect hebben. Hierbij is een kernrol weggelegd voor het programmateam van ZonMw² in nauwe samenwerking met de programmacommissie of stuurgroep³.

Advies

- Maak een goede analyse van welke stakeholders van belang zijn om de doelstelling van het programma te behalen (inclusief de opdrachtgevers). Doe dat niet alleen aan het begin, sta hier ook gedurende het programma regelmatig bij stil. De context van het programma is per definitie dynamisch (economisch, politiek, reorganisaties bij stakeholders, wisselingen van contactpersonen). Voer de analyse niet alleen instrumenteel uit (bijvoorbeeld het opstellen van een analyse), maar houd gedurende het programma contact met stakeholders, bespreek ontwikkelingen en bepaal hoe je hier samen, met het oog op de doelstelling, op in speelt. Investeer in de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.
- Zorg voor een concrete en gedeelde uitwerking van de verwachtingen die verschillende stakeholders (inclusief opdrachtgevers) van het programma hebben en wat je van de betreffende stakeholder kunt verwachten. Wat moeten de projecten en het programma idealiter teweeg brengen in praktijk, beleid en wetenschap? (zie ook het thema 'de rol van beleid bij een implementatieprogramma'). Valkuil bij het opstellen van doelen van het programma is dat het een product wordt van allerlei verschillende wensen van belanghebbenden. Probeer liever een beperkt aantal concrete gezamenlijke doelen te stellen dan te veel doelen. En probeer de 'vraag achter het doel' helder te krijgen: welk probleem moet er eigenlijk worden opgelost of in kaart gebracht?
- Vergeet niet om het perspectief van de primaire doelgroep van de interventie/implementatie (de werkvloer) op programmaniveau te betrekken. Met de werkvloer bedoelen we de mensen die rechtstreeks te maken hebben met de interventie (bijvoorbeeld medewerkers van een bedrijf, een afdeling). Betrek in de programmaopzet ook het perspectief van intermediaire groepen, zoals management, HR professionals en OR-leden. Op programmaniveau kunnen dit mensen zijn die niet zozeer van de werkvloer zelf komen, maar daar wel veel zicht op hebben.
- Betrek stakeholders in bijvoorbeeld:
 - De programmacommissie/stuurgroep: ofwel geleding die (mede) sturing geeft aan het programma en die ZonMw adviseert over de subsidiëring van onderzoeks- en ontwikkel projecten.
 - Een relevantiecommissie: die voorstellen specifiek toetst op maatschappelijke relevantie, implementatiepotentieel en meerwaarde voor de praktijk.
 - Bilaterale contacten: zorg voor regelmatig contact met de meest belangrijke stakeholders, houd ze zo betrokken bij het programma.

² Elk ZonMw programma heeft een programmateam met onder meer een programmasecretaris en een programma assistent.

³ Participatie & Gezondheid had als deelprogramma van het ZonMw preventieprogramma een stuurgroep en geen programmacommissie. De rol van de stuurgroep was dezelfde als van een programmacommissie bij zelfstandige programma's



- In de vorm van conferenties, workshops, bedrijvendagen.
- Vertaal de betrokkenheid van stakeholders ook naar het niveau van onderzoeks- en projectniveau door beoordelingscriteria op te stellen (zie volgende onderwerp)

Beschouwing

- Het op een goede manier inspelen op belangen van stakeholders en veranderingen in de context vraagt veel van de capaciteit en competenties van een programmteam (zie ook thema 'het belang van tussenfuncties en grenswerkers').
- Het uitvoeren van een analyse, het leggen van contacten met stakeholders en het verkrijgen van voeding en draagvlak voor het programma verlengt de (doorloop)tijd en dit maakt dat het programma trager van start gaat. Dit kan strijdig zijn met het belang om een programma zo snel mogelijk te starten, bijvoorbeeld omdat een deel van het programmabudget voor een bepaalde datum besteed moet worden. Weeg deze belangen af en kijk wat creatieve mogelijkheden zijn (bijvoorbeeld door het programma nog niet helemaal dicht te timmeren en ruimte te laten voor de inbreng van stakeholders gedurende het programma). Dit vergt goede afstemming met de opdrachtgevers.
- Een aandachtspunt bij alle fases van de programma-uitvoering zijn de kosten van ZonMw. Naarmate de inzet van ZonMw intensiever is, gaan de uitvoeringskosten omhoog. Stakeholders kijken kritisch naar de uitvoeringskosten van ZonMw vanuit de optiek dat al het geld dat naar ZonMw gaat, niet terecht komt bij de onderzoeks- en ontwikkelprojecten en in de praktijk. Daar tegenover staat dat deze extra inzet een investering is waarmee de (gezamenlijke) 'implementatiekracht' van en de synergie tussen de projecten kan toenemen. Een mogelijke oplossing is om bepaalde activiteiten mee te programmeren (ofwel te kenmerken als een project en zo de uitvoeringskosten laag te houden). Bijkomend voordeel is dat ZonMw hiermee ook externe deskundigheid kan inschakelen. Belangrijk hierbij is dat ZonMw over dergelijke bestedingen transparant is en laat zien of- en zo ja hoe deze activiteiten de opbrengst en de impact van een programma vergroten. ZonMw (of een externe evaluator) kan deze activiteiten evalueren op hun meerwaarde en gebruiken om de programmering verder te ontwikkelen (zie ook thema 'organisatie en lerend vermogen van ZonMw').



B. Inrichten van subsidiecalls en beoordelen van voorstellen

Constatering:

- Het doel van de subsidiecalls is om voorstellen te krijgen die zoveel mogelijk bijdragen aan de programmadoelstellingen. Het belang is dus om het net zo uit te gooien dat ZonMw goede voorstellen krijgt. Voor een implementatieprogramma zijn dit bij voorkeur veelbelovende praktijkinitiatieven waarbij sprake is van een nauwe samenwerking tussen onderzoek en praktijk.
- Implementatieprogramma's en implementatie-onderzoek zitten dicht op de praktijk en op veranderingsprocessen. Dergelijke processen zijn complex en veel factoren spelen een rol. Dit vraagt om een flexibele opzet van het onderzoeksproject, waarbij ruimte is om de aanpak op geleide van ontwikkelingen in de praktijk bij te stellen, met als doel zoveel mogelijk rendement uit het implementatietraject en het implementatieonderzoek te halen.
- Nu vindt de beoordeling op wetenschappelijke kwaliteit en maatschappelijke relevantie schriftelijk plaats. Dit heeft tot gevolg dat:
 - a. Een deel van de praktijkinitiatieven geen voorstel indient. Het kost teveel moeite om een goed doortimmerd voorstel te schrijven (in combinatie met een lage slagingskans door onder meer veel concurrentie van doorwinterde voorstelschrijvers).
 - b. De kans groot is dat vooral voorstellen worden geselecteerd van indieners die goed zijn in het schrijven van een onderzoeksplan.
 - c. Je hierdoor beloftevolle initiatieven en teams/initiators mist die heel goed in staat zijn om implementatietrajecten te begeleiden, maar minder goed in het schrijven van een voorstel.

Advies

- Stel duidelijke implementatie-eisen op, waarbij subsidie-aanvragers hard moeten maken wat de maatschappelijke relevantie en de meerwaarde is voor de praktijk. Implementatie-eisen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op het onderzoeksteam en op de opzet (aansluiting op de praktijk).
- Beoordeel ook het project/onderzoeksteam van de aanvrager op 'implementatiekracht'. Kijk naar elementen als:
 - a. Was de praktijk betrokken bij de formulering van het onderzoeksvoorstel?
 - b. Welke ervaring heeft het projectteam met implementatietrajecten en implementatie-onderzoek?
 - c. Is in het projectteam daadwerkelijk sprake van een samenwerking tussen onderzoek en praktijk?
 - d. Heeft het team al eerder samengewerkt in dit type projecten?
 - e. Hoe is de rolverdeling tussen onderzoek en praktijk?
 - f. Welk deel van het budget is voor de inzet van implementatiedeskundigheid?
- Beoordeel de kans op verdere verspreiding in andere organisaties en branches. Zijn resultaten naar verwachting breder toepasbaar? Hoe maakt het projectteam de vertaalslag naar andere bedrijven? Welke partijen zijn betrokken bij het onderzoek en welke worden geïnformeerd?
- Hoewel een sterk onderzoeksvoorstel een belangrijke basis is voor goed onderzoek, adviseren wij om naar (aanvullende) alternatieven te kijken. Mogelijkheden om de drempel voor veelbelovende initiatieven te verkleinen zijn:



- a. Actief uitnodigen van veelbelovende praktijkinitiatieven (bijvoorbeeld via stakeholders zoals beroeps- en brancheorganisaties).
 - b. Organiseren van een matchmakingsbijeenkomst waar onderzoek en praktijk elkaar ontmoeten om vervolgens een voorstel te formuleren.
 - c. Bieden van ondersteuning bij het formuleren van een voorstel. Dit kan bijvoorbeeld met een kleine subsidie (tussen 5 en 10 k). Hiermee is eerder gewerkt binnen ZonMw programma's en in programma's van andere financiers. Aanvullend kun je nog een pool van schrijvers beschikbaar stellen en/of een expertteam dat meedenkt over de implementatiestrategie.
 - d. Laten indienen van een projectidee (inmiddels gangbare werkwijze bij ZonMw).
 - e. Laten pitchen van veelbelovende projectideeën (bijvoorbeeld tijdens een aantal beoordelingsdagen). Nodig voor deze pitch het project/onderzoeksteam uit (zowel onderzoek als praktijk). Toets daarbij ook op samenwerking (rolverdeling in het project, draagkracht, motivatie).
- Bied ruimte aan onderzoeksprojecten door voorstellen toe te laten waarbij nog niet alles is dichtgetimmerd.
 - Overweeg een gefaseerde financiering van veelbelovende initiatieven, waarbij je na elke fase opnieuw beoordeelt of het project voor vervolfinanciering in aanmerking komt. Bijvoorbeeld door in een eerste fase te financieren waarbij het onderzoek, samen met stakeholders, goed in de steigers wordt gezet en nader wordt gedefinieerd.
 - Evalueer elke call en beoordelingsronde en bouw in het programma ruimte in om bij te sturen op basis van voortschrijdend inzicht.

Beschouwing

- Een meer open benadering en ruimte voor flexibiliteit vraagt ook overeenstemming en regelmatige afstemming met de opdrachtgever (VWS, SZW bij Participatie & Gezondheid).
- De voorgestelde vormen van beoordeling zijn intensief en hebben dus invloed op de uitvoeringskosten (zie eerder genoemde punt).
- De beoordeling op implementatiekracht en maatschappelijke relevantie lijkt minder transparant dan de beoordeling van wetenschappelijke kwaliteit. De beoordeling op wetenschappelijke criteria heeft al een langere traditie en is daardoor meer uitgekristalliseerd en geaccepteerd. Een werkwijze waarbij ZonMw initiatieven topdown uitnodigt, en een beoordeling op maatschappelijke relevantie is gevoeliger voor subjectiviteit. Een heldere argumentatie bij de beoordeling van voorstellen is daarom extra van belang. Werk criteria voor de beoordeling van implementatietrajecten en implementatieonderzoek verder uit. Een aantal voorbeelden van dergelijke beoordelingscriteria is al genoemd (beoordeling van het onderzoeksteam, de infrastructuur, betrokkenheid van stakeholders). Een valkuil bij de uitwerking van beoordelingscriteria is dat deze te instrumenteel worden en teveel worden dichtgetimmerd. Gebruik ze dus als referentiepunt of als uitgangspunt om naar de projecten te kijken en niet zozeer als meetlat. Bied ruimte aan onderzoek en praktijk om hier een goed beargumenteerde eigen invulling aan te geven. Vraag als beoordelaar door op deze invulling om zo een inschatting te maken op de beoordelingscriteria.



Citaat uit interview voor externe evaluatie Participatie & Gezondheid

"Je praat bij het programma Participatie & Gezondheid over nieuwe of bredere concepten. Dat vraagt ook om actiegericht innoveren. Dan is de rol van de wetenschap meer bescheiden. Er zijn mensen die mogelijkheden zien in de praktijk. Laat ze dat doen en kijk vanaf de zijlijn heel goed mee, observeer wat er gebeurt, meet wat er te meten valt, geef feedback op wat je ziet.

Er zit een innovatief vermogen in de samenleving. De maatschappelijke relevantie is dan heel belangrijk. Daarbij zijn eerder beoordelingscriteria op kansrijkheid van de innovatie nodig, dan op wetenschappelijk soliditeit. Richt je programma daar op in. Inherent hoort daarbij de kans op mislukking. Dat is bij innovatie altijd aan de orde. Je moet dan kijken naar de trekkende mensen, de organisatie die er achter staat. Je honoreert een voorstel als je geloofd dat de organisatie er toe in staat is, als je daar power ziet".



C. Faciliteren van onderling leren en zorgen voor samenhang

Constatering

- Implementeren is leren. Verandertrajecten binnen organisaties en het onderzoeken van een verandertraject zijn, zoals eerder genoemd, complex.
- Individuele onderzoeks- en ontwikkelprojecten lopen tegen dezelfde dingen aan. Het is zinnig om inzichten uit verschillende projecten te delen. Dit is een belangrijk aspect van de programmering.
- Uit evaluatie van het programma 'Participatie & Gezondheid' komt dat arbeidsorganisaties eerder geneigd zijn succesvolle voorbeelden over te nemen uit andere bedrijven dan evidence based interventies uit wetenschappelijk onderzoek. Dus ook de uitwisseling van ervaringen tussen arbeidsorganisaties is van belang.

Advies

- Overweeg bij open rondes een regiegroep in te stellen die nagaat of samenwerking en uitwisseling tussen onderzoeksprojecten en praktijkorganisaties versterkt kan worden. Hiermee zijn goede ervaringen binnen het programma 'Participatie en Gezondheid' (zie kader).
- Organiseer uitwisselbijeekomsten voor de onderzoeks/projectteams en nodig daarbij niet alleen de projectleiders uit, maar ook de onderzoekers en praktijkpartners.
- Overweeg op programmaniveau een team van implementatie-experts samen te stellen. Organiseer bij aanvang van het programma een introductiecursus en/of een masterclass voor projectleiders waarin geleerde lessen rond implementatie(onderzoek) aan de orde komen en waar ruimte is voor eigen ervaringen en onderlinge uitwisseling.
- Een overweging is om vanuit het programma implementatie-experts op afroep beschikbaar te stellen voor projecten die daar behoefte aan hebben. ZonMw beschikt zelf over implementatiemedewerkers en het is mogelijk om met externe deskundigen te werken.

Beschouwing

- ZonMw heeft als subsidieverstrekker ook een controlerende rol (zie ook het volgende thema). Bij onvoldoende voortgang kan ZonMw maatregelen nemen. Dit maakt het voor projecten ingewikkeld om open te zijn over punten die niet of minder goed lopen, terwijl die openheid wel nodig is voor een goed leerproces. Daarom is het advies om een hele duidelijke scheiding te maken tussen het leer- en het verantwoordingstraject en daar over goed te communiceren. In het programma kan ZonMw een scheiding aanbrengen door een onderscheid te maken tussen het beoordelingsteam en het team dat het leerproces faciliteert. Het leerproces moet vertrouwelijk zijn en tegelijkertijd is het de bedoeling dat lessen worden opgetekend om zo het lerend vermogen te vergroten.

Implementatiewerkgroep bij Participatie & Gezondheid

In het programma Participatie & Gezondheid is gewerkt met een werkgroep met veel expertise op het vlak van implementatie. Duo's uit deze implementatiewerkgroep zijn meerdere malen op bezoek geweest bij een deel van de projecten (dialog). De bezochte projectteams hebben door deze bezoeken ideeën meegekregen en de implementatiewerkgroep heeft door deze bezoeken zelf ook veel geleerd. Zij tekenen deze lessen op, zodat ze breed toegankelijk zijn.



Regiegroep bij Participatie & Gezondheid

De regiegroep ging na of projecten uit de open ronde konden worden gebundeld. Doel was samenwerking tussen indieners te bevorderen en de mogelijkheid te vergroten om de (beoogde) uitkomsten te vergelijken. De regiegroep gaf ook extra aanwijzingen over gebruik van definities en methodiek. Deze groep heeft een belangrijke functie gehad in het verhogen samenhang. De conclusie was dat 'sturen' en 'regievoering' – ook in open rondes - voordelen hebben



D. Monitoren en beoordelen van voortgang van onderzoeksprojecten

Constatering

- ZonMw volgt de projecten en gaat na of zij zich houden aan het ingediende subsidievoorstel en of zij voldoen aan de subsidievoorwaarden. Het gaat om de verantwoording over publiek geld.
- Soms grijpt ZonMw in als blijkt dat het project te veel afwijkt van het ingediende plan, bijvoorbeeld qua planning of inclusie (waardoor de kwaliteit van het onderzoek onder druk komt te staan).
- In het programma 'Participatie & Gezondheid' stond ZonMw tegelijkertijd open voor dialoog en voor de knelpunten waar projecten tegenaan lopen. Juist bij implementatietrajecten en implementatieonderzoek is deze dialoog van belang. Voor het goed uitvoeren van een implementatietraject en van implementatie-onderzoek is souplesse nodig. Teveel nadruk op een instrumentele benadering werkt belemmerend en gaat ten koste van de resultaten.

Advies

- Zorg bij de beoordeling van de voortgang van projecten voor voldoende ruimte voor dialoog en voor flexibiliteit. Wees tegelijkertijd zakelijk en zorg voor concrete (vervolg)afspraken. Leg deze vast op papier.
- Breng flexibiliteit in door gefaseerd te financieren. Zo kan het plan van aanpak op basis van voortschrijdend inzicht tot stand komen (inclusief operationalisering, benodigd budget en planning). Zo kan ZonMw besluiten om al dan niet een volgende fase te financieren.

Beschouwing

- Voor monitoring en beoordeling van de voortgang geldt het zelfde als voor beoordeling bij aanvang van het project. Naarmate er meer flexibiliteit en maatwerk in zit, neemt ook het risico toe dat de beoordeling van de voortgang diffuser wordt. Het is makkelijker om een strak geprotocolleerd onderzoek te monitoren, dan een gefaseerd implementatieonderzoek met een open en flexibele opzet, waar ruimte is voor dialoog en discussie.
- Het vraagt veel van een programmteam om in een flexibele opzet de voortgang te bewaken en zakelijk en objectief te zijn. Het gevoel bij de gesubsidieerde onderzoeken kan al snel zijn dat met verschillende maten wordt gemeten. Het is daarom van belang om heel helder en transparant te zijn over besluiten die ZonMw neemt.
- Het meten/volgen van het proces kan ook integraal onderdeel zijn van de onderzoeksaanpak van individuele projecten (zie ook deel 2 B *Uitvoering van het onderzoek*, waarin we aangeven dat implementatieonderzoek gebaat is bij een procesevaluatie). Een onderzoeksteam bepaalt dan zelf hoe zij deze procesevaluatie inrichten (ten dienste van het onderzoek en de praktijk). ZonMw kan deze procesevaluatie benutten om de voortgang te monitoren. Dit betekent wel dat ZonMw en de gesubsidieerde projecten onderling afspraken moeten maken. Die kunnen per project dus anders zijn (op maat). De vraag is echter of dit haalbaar is voor ZonMw? Verder geldt het eerder genoemde bezwaar, een controlerende rol van ZonMw verhoudt zich niet goed met een open en lerende rol (immers financiering hangt af van de beoordeling van de voortgang).



E. Inrichten van eindfase en zorgen voor doorwerking van programma

Constatering

- Een vraagstuk dat bij elk onderzoeks- en ontwikkelprogramma terugkomt, is de doorwerking. Wat gebeurt er nadat het programma is afgelopen? Vindt ook een bredere ontsluiting, verspreiding, interactie en toepassing plaats?
- Het idee is dat dit vooral aan het veld is (praktijk, beleid). Net als op het niveau van onderzoeksprojecten, geldt op programmaniveau dat de kans op impact groter is als al vroeg in het programma interactie is met stakeholders die belang hebben bij de opbrengsten en bij de beweging die met het programma in gang is gezet.

Advies

- Agendeer al vroeg de doorwerking van het programma. Bepaal samen met stakeholders wat het ambitieniveau is (zie ook punt A). Doe dit ook op projectniveau (vertaald in subsidiecriteria en in een dialoog met de projectteams).
- Overweeg het stimuleren van of het investeren in (de opbouw van) een zelfvoorzienende infrastructuur waarbij praktijk, onderzoek en eventueel beleid een meer structurele en langdurige samenwerking aangaan. Een voorbeeld hierin zijn academische werkplaatsen. Stimuleren kan door voorstellen te beoordelen op samenstelling van het consortium en gezamenlijk trackrecord tussen onderzoek en praktijk.
- Benut zoveel mogelijk bestaande kanalen om resultaten (samenhangend) te ontsluiten en te verspreiden. Werk ook hierin nauw samen met stakeholders, zoals branche- en beroepsorganisaties. Gebruik de kanalen van deze organisaties (vakbladen, conferenties).

Beschouwing

- Branche- en beroepsorganisaties hebben niet de capaciteit/middelen om een rol te spelen bij alle onderzoeksprojecten. Bekijk daarom (samen met de onderzoeksprojecten) hoe bundeling/synthese van onderzoeks- en ontwikkelprojecten het best kan plaatsvinden. Bundeling kan bijvoorbeeld thematisch, of op (delen van) branches. Wellicht kan de eerder genoemde regiegroep hier ook een rol in spelen.
- In het programma 'Participatie & Gezondheid' was de constatering dat het ontbreekt aan overzicht van goed bruikbare, bewezen effectieve interventies en de condities waaronder die het beste kunnen worden toegepast. De beschikbare kennis is vaak onvoldoende toegankelijk beschreven en verspreid over tal van instellingen, en daarmee moeilijk te vinden. De pogingen vanuit het programma om overzicht te bieden en de toegankelijkheid te vergroten zijn niet goed uit de verf gekomen⁴. Kijk in het vervolg van het programma hoe (en of) ZonMw dit alsnog kan bewerkstelligen. Weeg daarbij af wat het rendement is van een dergelijke inspanning. Wellicht is het beter om niet zozeer te ambiëren om specifieke interventies te ontsluiten in één grote database. De variatie in interventies is namelijk heel groot en dat maakt een database diffuus (qua doelgroep en qua inhoud). Bij inhoudelijke interventies (bijvoorbeeld voor het werken met schadelijke stoffen), is het wellicht beter om voor ontsluiting gebruik te maken van branche-specifieke kanalen (arbo catalogus, branche specifieke

⁴ Een knelpunt bij de databank van het CGL is dat deze is gericht op leefstijlinterventies, waardoor de interventies uit het programma daar niet altijd goed op aansluiten. ZonMw heeft aan het NEN platform duurzaamjewerk gevraagd om het initiatief verder aan te passen aan de doelen van het programma 'Participatie en Gezondheid' en om het gebruik van de onderzoeksresultaten te bevorderen. De uitvoering hiervan is bemoeilijkt door overlappende initiatieven buiten NEN, zoals de lancering van een website Duurzaam werken, in het kader van de activiteiten van een departementale werkgroep Duurzame inzetbaarheid.



websites). Verder is een optie om te werken met 'best principles' (meer algemene uitgangspunten die van belang zijn bij implementatietrajecten en implementatie-onderzoek).



Deel 2: Implementatie-advies op niveau van onderzoeksprojecten

A. Initiëren van onderzoeksproject en samenstelling van het team

Constatering

- Bij implementatie-onderzoek dat aansluit op een initiatief in de praktijk, of op een bestaande 'praktijkbeweging', lijkt de kans op een succesvol implementatietraject groter dan bij een implementatietraject dat een onderzoeksinstituut primair initieert vanuit een onderzoeksdoelstelling.
- Implementatie is gebaat bij een projectteam (onderzoek en praktijk) dat doordrongen is van het belang van implementatie, zich hier als team verantwoordelijk voor voelt en het als een integraal onderdeel ziet van het onderzoeksproject.
- Zoals al genoemd is de praktijk weerbarstig, veel factoren zijn van invloed op het implementatietraject, dit vraagt om een flexibele onderzoeksopzet en adaptief vermogen van het onderzoeksteam om in te spelen op ontwikkelingen in de praktijk. Andersom vraagt het in de praktijk om lerende teams en professionals, die open staan voor reflectie en het gebruik van nieuwe inzichten.

Advies

- Trek bij de formulering van het onderzoeksvoorstel op met de praktijk. Zorg bij de opzet van het onderzoek voor inbreng vanuit stakeholders (bijvoorbeeld werknemers, HR-professionals, arbo geneeskundigen en afdelingsmanagers, brancheorganisatie- beroepsorganisatie). Veel kennis over wat werkt is binnen arbeidsorganisaties aanwezig.
- Neem leden in het onderzoeksteam op die ervaring hebben binnen arbeidsorganisaties, gevoel hebben voor de dynamiek en belangen binnen een organisatie, branche en/of beroepsgroep en gevoel hebben voor inhoud én proces.
- Breng autoriteit in bij de contacten tussen arbeidsorganisaties en onderzoeksinstituten. Voor de rol van de projectleider en de betrokken hoogleraar is van belang om op bestuurlijk en uitvoerend niveau autoriteit en een goede verstandhouding in te brengen. Dit vergt een actieve rol van de projectleider.
- Zorg voor sterke trekkers en sleutelpersonen binnen de arbeidsorganisatie. Dit betekent onder meer dat deze personen goede ingang hebben tot bestuur/besluitvorming in de organisatie

Beschouwing

- Welke sleutelpersonen vanuit de arbeidsorganisatie gekoppeld worden aan het implementatietraject en het implementatieonderzoek ligt vaak niet binnen de invloedssfeer van het onderzoeksteam. De kans op invloed is groter bij een nauwe en langdurige samenwerking met de arbeidsorganisatie (bijvoorbeeld in de vorm van een academische werkplaats).
- Bij grootschalig onderzoek, waarbij veel organisaties betrokken zijn, is het niet goed mogelijk om met elke organisatie nauw contact te houden. Een branche- en of beroepsorganisatie kan hierbij dan een rol spelen.
- Het zorgen voor een goede inbreng van de praktijk (waaronder werknemers) bij een voorstel vergt veel (doorloop)tijd. Dit verhoudt zich niet goed met de tijdspanne waarbinnen een voorstel geschreven moet worden (deadline subsidieoproep). Daarnaast is het nadeel dat de voorinvestering, nog voordat duidelijk is of het onderzoek gefinancierd wordt, relatief groot is. Voorbeelden van oplossingen zijn:



- a. de afstemming tussen onderzoek en praktijk onderdeel te maken van het voorstel (bijvoorbeeld als eerste fase van het implementatie- onderzoekstraject). Dit betekent echter dat het voorstel nog ruimte laat voor inbreng en niet helemaal dichtgetimmerd is (dit vraagt iets van de programmering en beoordeling van voorstellen, zie Deel 1 B),
- b. de praktijkvraag/behoefte als uitgangspunt te nemen. De onderzoekers sluiten dan aan op een in de praktijk geconstateerd probleem of een bestaande beweging. De veronderstelling is dat dit sneller gaat. Overigens zal dan nog steeds een goede vraagarticulatie nodig zijn.



B. Opzetten en uitvoeren onderzoek

Constatering

- Bij implementatietrajecten en implementatieonderzoek is het van belang dat het onderzoek en de onderzoeksmethodes nauw aansluiten op de praktijk én te zorgen voor een blijvend draagvlak. Commitment van management en medewerkers is een belangrijke succesfactor gedurende het onderzoek.

Advies

- Denk na over welke onderzoeksmethode goed aansluit bij de onderzoeksvraag en bij de praktijk. Test onderzoeksinstrumenten bij respondenten. Is de vraagstelling begrijpelijk (niet te abstract), vinden respondenten de (geoperationaliseerde) vraagstelling relevant? Het valideren van onderzoeksinstrumenten is standaard onderdeel van wetenschappelijk onderzoek, toch komen we in de praktijk nog regelmatig tegen dat er geen goede aansluiting is (abstracte vraagstelling, vraagstellingen die niet praktijkrelevant zijn, zie ook citaat in kader). Een betere aansluiting kan bijvoorbeeld bewerkstelligd worden met bijvoorbeeld een pre-interview of met een focusgroep.

Citaat uit interview voor externe evaluatie Participatie & Gezondheid met leidinggevende arbeidsorganisatie

De training vanuit het onderzoek kwam op een ongelukkig moment. Er zat een zekere druk achter. Op dat moment moesten ook de jaarlijkse prestatiegesprekken met personeel plaatsvinden. Verder sloot de methode om verschillende redenen niet goed aan op de praktijk:

De methode vraagt enig overstijgend denkvermogen, dat is bij de medewerkers (MBO-2) niveau niet aanwezig. Zaken als: hoofdtaken, kerncompetenties, knelpunten, etc. kunnen medewerkers niet goed benoemen. Het kost dus veel moeite om er als leidinggevende samen met de medewerker doorheen te lopen met de medewerker en dan nog is het niet productief.

- De methode is bedreigend. Medewerkers zijn niet geneigd om open mee te werken. Terwijl dit wel een voorwaarde is voor het succesvol toepassen van de methode. De psychische kant van de zaak is sowieso iets waar medewerkers weinig mee hebben, het roept veel weerstand op. Bij het dit bedrijfsonderdeel betekenen psychische klachten dat je vanwege de risico's direct van je werk wordt afgehaald.
- Het instrument komt over als theoretisch, er is een grote kloof naar de praktijk.

De respondent ziet dat vaker gebeuren. Ook vanuit HR. Heel veel instrumenten die niet goed aansluiten bij de praktijk en waar de medewerkers niets mee kunnen. Voor de leidinggevende vraagt alleen al het gebruik van de instrumenten teveel uren, het levert veel te weinig op, het is niet realistisch, vanachter het bureau bedacht.

- Houd bij de onderzoeksplanning rekening met ontwikkelingen in de praktijk. Het strak vasthouden aan een planning kan ten koste gaan van het draagvlak. Metingen kunnen bijvoorbeeld op een ongelukkig moment komen, waardoor de respons laag is.
- Meld als projectteam problemen direct bij ZonMw en stel concrete oplossingen voor.
- Besteed in het onderzoek extra aandacht aan het includeren van voldoende medewerkers. Uit de evaluatie van 'Participatie en Gezondheid' blijkt dat dit bij veel onderzoeksprojecten problematisch was. Hiervoor waren twee redenen: de motivatie van medewerkers en het draagvlak onder management. Mogelijkheden om hierop in te spelen zijn:



- Sluit aan op problematiek die medewerkers en management ervaren (zie ook eerste punt). Op het moment dat een arbeidsorganisatie zelf de initiator is van het implementatietraject, is de kans op draagvlak groter dan wanneer een onderzoek 'van achter het bureau' is bedacht.
- Communiceer helder en regelmatig (zoek de dialoog). Besteed aandacht aan de relevantie, het verloop van het onderzoek en tussentijdse resultaten van het onderzoek. Doe dit op het niveau van bestuur, management en werknemers.
- Argumenteer met oog voor het belang van de arbeidsorganisatie. Een les uit de evaluatie is bijvoorbeeld dat de praktijk vaak niet in de eerste plaats geïnteresseerd is in een wetenschappelijk bewezen interventie, maar eerder of ze een interventie met een relatief lage inzet van middelen en inzet van mensen kunnen implementeren en of medewerkers er enthousiast over zijn.
- Wees helder en kritisch over de selectie van respondenten. Door alleen organisaties, afdelingen en medewerkers te includeren die gemotiveerd zijn om deel te nemen aan het onderzoek en mogelijk al actief zijn met het onderwerp, loop je het risico dat je een groep mist waar juist veel winst valt te behalen. Anderzijds is de kans op een succesvolle implementatie vanzelfsprekend groter op het moment dat een interventie aansluit op de motivatie binnen een arbeidsorganisatie. Het succes van één afdeling kan ook weer een mobiliserende werking hebben op andere afdelingen. Overweeg om extra tijd en energie te steken in het mobiliseren van afdelingen die niet (meer) mee willen doen. Dit vraagt overtuigingskracht van de onderzoekers en een nauwe samenwerking met stakeholders in de arbeidsorganisatie die wel gemotiveerd zijn om deel te nemen. Uit de evaluatie kwam dat afdelingen soms afhaken door een managementwisseling. Anticipeer daarop door al vroeg het gesprek aan te gaan over dit soort factoren.
- Zorg dat een goede procesevaluatie onderdeel is van het implementatietraject en het implementatie-onderzoek. Juist uit het proces zijn lessen te leren en kunnen het onderzoeksteam en de arbeidsorganisatie nog tijdens de uitvoer van het implementatietraject verbeteringen doorvoeren.
- Onderhoud gedurende het onderzoeksproject nauwe contacten (onderzoek en praktijk). Zorg dat je als onderzoeker regelmatig aanwezig bent in de organisatie, houd feeling met wat speelt. Zorg voor meerdere aanspreekpunten binnen de organisatie. Dit zorgt voor een breder draagvlak en kan problemen voorkomen als er wisselingen zijn in contactpersoon of management.
- Besteed (samen met de arbeidsorganisatie) al vroeg aandacht aan de inbedding van het implementatietraject na afloop van het onderzoek. Implementatie is gebaat bij structurele aandacht.
- Denk bij de opzet van het onderzoek goed na over uitkomstmaten. Tussen uitkomstmaten op gezondheid en uitkomstmaten op implementatie is een onderscheid. Zo gaat het bij implementatie om gedragsverandering en een verandering in de praktijk. Daarmee worden condities gecreëerd (intermediaire resultaten) voor uitkomstmaten als duurzame inzetbaarheid.

De ultieme (maatschappelijke) vraag is wat de investering in het implementatietraject oplevert. Vindt structurele toepassing van interventies plaats? Hoeveel werknemers hebben hier iets aan? Hoeveel draagt het bij aan werkvermogen, duurzame inzetbaarheid, psychische - of lichamelijke gezondheid? Hoe kosteneffectief is een interventie? Het is echter vaak niet haalbaar om dergelijke resultaten te vast te stelen binnen de termijn van één onderzoek of één programma, het duurt vaak langer voordat dergelijke effecten zichtbaar zijn.



- Houd ruimte voor uitkomstmaten die gedurende het onderzoek uit de praktijk naar voren komen. Vaak treden onverwachte en voor de praktijk betekenisvolle effecten op. Registreer deze effecten.

Beschouwing

- Het in gang zetten van een beweging, het veranderen van een mindset in arbeidsorganisaties wordt vaak al als heel succesvol gezien. Effectmaten die dat meten zijn voor arbeidsorganisaties waardevoller dan bewezen effectieve gezondheidsverbetering (of andere lange termijn effecten)



C. Verspreiden en ontsluiten van resultaten

Constatering

- Resultaten en effecten blijven vaak beperkt tot de organisatie en/of afdeling die de interventie heeft onderzocht en/of geïmplementeerd. Er is weinig aantoonbaar uitstralingseffect naar andere organisaties.
- Het verspreiden van een artikel of het geven van een presentatie heeft maar een beperkt effect. Verspreiding van best practices kost veel tijd.

Advies

- Denk al vroeg na over de verspreiding van resultaten van het onderzoek. Betrek stakeholders bij dit vraagstuk.
- Gebruik bij ontsluiting zoveel mogelijk bestaande kanalen van de branche- en beroepsgroepen en kennisinstituten zelf (zoals arbo-catalogus, richtlijnen van beroepsgroepen, protocollen).
- Besteed aandacht aan kennisuitwisseling tussen onderzoek en praktijk gedurende het onderzoekstraject. Wacht niet tot de uitkomsten van het onderzoek bekend zijn. Een aantal projecten binnen Participatie & Gezondheid laat hierin goede voorbeelden zien.
- Denk na over verschillende vormen om kennis te ontsluiten. Het accent ligt nu vaak op schriftelijke verspreiding. Andere vormen zijn bijvoorbeeld de dialoog, consultatie, uitwisseling, visuele presentaties.
- Denk na over het presenteren van procesresultaten aan direct betrokkenen en aan stakeholders zoals andere bedrijven in de branche, ZonMw, opdracht gevende ministeries om zo nieuwsgierigheid te wekken voor de uiteindelijke opbrengst.



Deel 3: Implementatie-advies op vier thema's

A. Het belang van tussenfuncties en grenswerkers

Constatering:

Deel 1 en deel 2 laten zien dat implementatieprogramma's en implementatieonderzoek specifieke eisen stellen aan de rol van betrokkenen. Het gaat om het opereren in netwerken van mensen uit verschillende organisaties. Hiervoor zijn (ook) medewerkers nodig die zoeken naar de grenzen van de eigen organisatie en het leggen van verbindingen met (belangen) van andere organisaties. We gaan hier specifiek in op de rol van deze medewerkers bij de opdrachtgevers⁵, opdrachtnemer (ZonMw) en de gesubsidieerde projecten.

We behandelen een aantal inzichten uit de literatuur en we geven voorbeelden uit het programma participatie & gezondheid. We sluiten af met een advies.

Tussenfuncties en grenswerkers

In de literatuur zijn functies van 'verbindende medewerkers' beschreven in termen van bijvoorbeeld 'tussenfuncties' en 'grenswerkers'⁶. De veronderstelling is dat het sturen 'op' en 'met' netwerken om een intermediaire functie in de organisatie vraagt. Deze functie legt een verbinding tussen⁷:

- enerzijds de noodzakelijkerwijs verticaal hiërarchisch georganiseerde binnenwereld van de een organisatie. Voor de programmasecretaris en het programmateam is dit ZonMw. Voor de waarnemers vanuit de opdrachtgevers zijn dit de ministeries (VWS, SZW). Op het niveau van de projecten is dit voor de projectleider de universiteit, het kennisinstituut of de praktijkorganisatie.
- en anderzijds de horizontaal, ad-hoc gekoppeld en a-structureel georganiseerde netwerken. Hier gaat het om de samenwerking tussen bovengenoemde partijen en andere stakeholders, zoals beroeps- en brancheorganisaties, werkgevers- en werknemersorganisaties.

'Steen e.a.' bepleiten dat er op de grens van binnen en buiten 'iets' moet zijn dat bevoegd én bekwaam is om te handelen volgens de wetten en regels van én de bureaucratie én de buitenwereld. Zo ontstaat een soort 'tussenwereld', die de belangen van 'binnen' dient, die handelingsrepertoire moet ontwikkelen om in beide omgevingen te kunnen functioneren. Vaardig opereren in een tussenfunctie vraagt om 'afwijken', 'eigen koers varen', 'onverantwoord zijn', 'buiten competenties treden' en 'onaangepast zijn'. In het programma 'Participatie & Gezondheid' zijn verschillende voorbeelden te vinden van hoe dat werkt.

⁵ Bij 'Participatie en Gezondheid' waren dit VWS en SZW

⁶ Hier maken we gebruik van het werk van.

- Steen, M. van der. Peeters, R. Twist, M. van. De boom en het rizoom. Overheidssturing in een netwerksamenleving. Februari 2010.
- Hoppe, R. Na Doorwerking, naar Grenzenwerk. Bestuurskunde 2008-2.
- Kaats, E. en Opheij, W. Leren Samenwerken tussen organisaties.

⁷ Steen, M. van der. Peeters, R. Twist, M (2010)



Citaten uit interviews bij externe evaluatie over de rol van de programmasecretaris:

"De programmasecretaris bij 'Participatie en Gezondheid' heeft een belangrijke rol gespeeld. Zij durfde een uitstapje te maken, durfde kritisch op de organisatie zelf te zijn en week ook af van de (bij ZonMw) geëigende paden. Vanuit implementatie perspectief is dit van belang. ZonMw werkt namelijk wel met een gevestigd systeem. Jundisch zit er van alles aan vast. De secretaris was ook begaan met de sector en had daar een warm hart voor. Daarin speelde mee dat ze al veel ervaring had. Ze durfde risico te nemen en de juiste dingen te zeggen en roepen"

"We moeten vooral zorgen dat de kloof tussen beschikbare kennis en het gebruik daarvan door bedrijven kleiner wordt. Daar was de programmasecretaris zeker een voorvechter van, om te kijken hoe je dat voor elkaar krijgt".

"De rol van een secretaris is ook belangrijk. Die kan ook in de gaten houden of er goede voorstellen zijn die het niet halen, en die wat extra te ondersteunen. De vraag is of dat mag? Wat de respondent betreft wel, want het is gekoppeld aan wat je wilt met het programma".

Citaten over rol van opdrachtgever (ministeries).

"Vanuit strategie moet de opdrachtgever per definitie een breed perspectief hanteren. Als het maar voor de samenleving iets opbrengt. En als het het departement te buiten gaat moet je er anderen aan koppelen. De opdrachtgever moet niet te institutioneel te denken (teveel binnen de bestaande kaders). De waarnemer⁸ moet vanuit een vrije rol, actief meedenken met de stuurgroep, een stimulerende rol vervullen en tegelijkertijd zorgen voor een goede verbinding binnen het ministerie. Je moet breder kijken en binnen het ministerie confrontaties aangaan, een dergelijke rolinvulling levert per definitie wrijving op".

'Steen e.a.' stellen verder dat: "De organisatielogica van de bureaucratie zich laat verklaren door achterliggende waarden van transparantie, eenduidigheid, overzichtelijkheid, herhaling, functiescheiding en hiërarchische verantwoording. De organisatielogica in een netwerkverband gaat om variatie, flexibiliteit en horizontale verhoudingen. In tegenstelling tot de gebruikelijke coördinatiemechanismen kenmerken tussenfunctie zich door verbinding op basis van functievermenging in plaats van functiescheiding en gelijkwaardigheid in plaats van hiërarchische lijnen. Verbinding langs deze lijnen komt tot stand op basis van vragen als: 'welke vorm van verbinding is gewenst voor de voorliggende opgave?', 'welke mensen zijn geschikt voor deze opgave?', 'welke vermenging van functies, toepassingen en rollen kan meerwaarde bieden?'. Deze functies onttrekken zich aan de logica van de bureaucratie en zijn juist daarom van complementaire (niet vervangende!) waarde".

Het laatste punt is cruciaal. De kern van het werk van bijvoorbeeld ZonMw is juist om transparantie, eenduidigheid, overzichtelijkheid en verantwoording te bieden. Daarin moet voldaan worden aan wettelijke eisen. Subsidiegeld moet rechtmatig worden uitgegeven. Het gaat om publiek geld. De waarborgen daarvoor zijn onverminderd van belang.

'Twist e.a.' stellen: "Kern van de professionaliteit van mensen in tussenfuncties is het balanceren tussen verbonden zijn met relevante partijen en het tegelijkertijd onafhankelijk opereren van de formele organisatiestructuur. En vanwege hun relatieve afstand tot de staande organisatie kunnen ze

⁸ Bij ZonMw programma's hebben de opdrachtgevers contactpersonen die ook als waarnemer deelnemen in de programmacommissie of de stuurgroep. Zij vervullen ook de opdrachtgeversrol.



ook als tegenwicht dienen voor de beleidslogica, bijvoorbeeld door de inbreng van perspectieven van buiten. Van mensen werkzaam in tussenfuncties vraagt dit onder meer het vermogen om gericht met hardnekkige vraagstukken aan het werk te gaan, om problemen te agenderen en te 'positioneren' op de juiste plekken in de organisatie, om gevoeligheid voor organisatorische verhoudingen, om gevoeligheid voor blinde vlekken in de organisatie, en om vasthoudendheid in de richting van zowel eigen organisatie als omgevingspartijen – de tussenfunctie balanceert tussen situationele en institutionele logica, maar moet geen ambassadeur van één van beide worden".

Vanuit de organisatie vraagt dit:

- Tussenfuncties moeten de vrijheid hebben om door de hiërarchie van de organisatie te bewegen en toegang te hebben tot het bestuur.
- Tussenfuncties moeten rugdekking hebben op hoog ambtelijk of bestuurlijk niveau,
- Daarnaast dient er draagvlak en tolerantie in de organisatie te bestaan voor een type functie die zich bedient van een 'logica van ongepastheid'. Tussenfuncties brengen wroef met zich mee: ze confronteren de organisatie met andere perspectieven, met blinde vlekken, met problemen in de uitvoering.

Advies

- Bedenk bij aanvang van een programma/een onderzoeksproject of (en zo ja, hoe)
 - een dergelijke tussenfunctie een rol kan spelen in een soepel verloop en het behalen van doelen
 - en wie deze rol op zich neemt.
- Besteed daarbij aandacht aan de competenties van de betreffende persoon. Niet iedereen is (meteen) geschikt voor een dergelijke functie.
- Maak afspraken over de rolverdeling. Zowel tussen organisaties (opdrachtgever / opdrachtnemer, universiteit/arbeidsorganisatie) als binnen organisaties:
 - Bij een onderzoeksproject kan het projectteam bijvoorbeeld kiezen voor duo-rollen, waarbij de één zich concentreert op het onderzoek en de ander op de verbinding met de praktijk en andere stakeholders. Over de verbinding tussen praktijk en onderzoek hebben we in deel 2 van dit advies al het nodige gezegd.
 - Het ZonMw programmateam kan ook rollen verdelen. Juist omdat iemand (bijvoorbeeld de secretaris) in een tussenfunctie op de grens opereert is ook hier een goede verbinding nodig met het management en de rest van het programmateam. Met onderlinge procesafspraken (bijvoorbeeld regelmatig informeren en sparren) creëer je waarborgen dat kernwaarden overeind blijven en dat hier tegelijkertijd het gesprek over wordt gevoerd en creatief naar mogelijkheden wordt gezocht om waarden te verenigen.
 - Bij de opdracht gevende ministeries is het van belang aan het begin en gedurende het programma vast te stellen wat de eigen ambities zijn, welke rol het ministerie zelf wil en kan spelen en hoe het ministerie daarin samen kan werken met ZonMw en andere stakeholders. Zie Deel 1 A. 'initieren van het programma en betrekken van stakeholders' en Deel 3, thema D 'Rol van beleid bij een implementatieprogramma.



B. Sturing op maatschappelijke relevantie van wetenschappelijk onderzoek

Over de maatschappelijke relevantie van wetenschappelijk onderzoek is veel debat. Denk daarbij aan de discussie over de wetenschapsvisie van het ministerie van OCW, Science in Transition, het debat over de lerende kenniseconomie, over topsectoren en over academische vrijheid en kwalitatief robuust en goed onderzoek (vrij van politieke hypes). Het is goed om deze maatschappelijke discussie actief binnen een implementatieonderzoeksprogramma te voeren. Dit is ook gebeurd binnen het programma 'Participatie en Gezondheid'. Vanaf het begin is het belang van implementatie en praktijkrelevantie benadrukt en bediscussieerd. Onderstaande citaten illustreren dit en in ons advies geven we ideeën voor het voeren van deze discussie.

Citaten uit interviews bij externe evaluatie:

"In de beoordeling was ook aandacht voor de implementatieparagraaf. In een van de discussies zei een hoogleraar, dat is gewoon één van de 'copy paste' paragrafen".

"Bij onderzoekers is een cultuuromslag nodig. Zij zijn resultaatgericht in hun eigen onderzoek, maar niet implementatiegericht. Als onderzoekers hun maatschappelijke rol waar willen maken, moeten zij nog veel slagen maken".

"Bij ZonMw hebben ze er echt werk van gemaakt om bij al die projecten goed uit te vragen wat ze doen met implementatie. Bij projectleidersbijeenkomsten stond dit thema ook altijd op de agenda. Onderzoekers vinden implementatie vaak niet hun ding. Het is goed dat implementatie in dit programma continu onder de aandacht is gebracht. Dat het ter discussie wordt gesteld is al winst".

Eveneens illustratief is de discussie over maatschappelijke relevantie in de media. Onderstaande fragmenten uit de opiniepagina's van het NRC laten zien welke argumenten zoal aan de orde komen. De discussie is niet specifiek van toepassing op implementatie- en toegepast onderzoek, maar geeft wel een indruk van welke opvattingen over academische vrijheid een rol spelen.

Debat in NRC Handelsblad over Wetenschapsvisie en Maatschappelijke Relevantie (2014/2015)

Uit 'Sturing helpt Wetenschap achteruit'. Vincent Icke, hoogleraar astrofysica, beeldend kunstenaar en publicist 6 en 7/12/2014.

"De wetenschapsvisie 2025 is geen visie maar een poging de wetenschap te knevelen onder het mom van efficiëntie. Maar wetenschappers zitten helemaal niet te wachten op reaguurders..."

"Opvallend is de grote nadruk op maatschappelijke relevantie, valorisatie en samenwerking. Helaas is de uitkomst van onderzoek van nature extreem onzeker. Echt onderzoek volgt een grillig pad zonder bewijsbaar doel, waar een vooraf aangewezen bestemming bijna nooit lijkt te bestaan. Als je produceert wat je hebt aangekondigd, is het product bijna altijd platvloers, soms zelfs bedrog. Elke belofte over resultaten en zeker over toepassingen, is grootspraak. Plannen, sturing, visies van wetenschappelijk onderzoek zijn dus in en van zichzelf onzin".

Uit 'De beste wetenschap is autonoom en bewaart een kritische distantie' Marija Barti en Anniek Ruiter, onderzoekers. 6 en 7/12/2014



Academische vrijheid is van belang, alleen dan kunnen argumenten worden geleverd om een situatie te veranderen. De wetenschap moet veel kritische kennis produceren. Dat kan niet als onderzoekers steeds op opdrachten van buiten moeten reageren. Universiteiten zijn geen denktanks die alleen op politieke en economische bestelling leveren.... De vrije wetenschapsbeoefening garandeert de kritische problematisering van vaste veronderstellingen over de wereld om ons heen.

Uit een 'Huis in Verval'. Piet Borst, emeritus hoogleraar biochemie. 27/12/2014

"... ons huis is verzakt en de enige remedie die het kabinet weet te verzinnen is meer hulp van de burger... Maatschappelijke input! Terug naar de jaren 70 met zijn wetenschapswinkels, waar arbeiders hun problemen kwijt konden! De Nederlandse onderzoekers kijken vertwijfeld naar minister Kamp en zijn waterdragers Bussemaker en Dekker, en gaan elders kamperen".

Uit 'Wetenschap, duld die meekijkers' Trudy de Dehue, Hoogleraar wetenschapsonderzoek. NRC 27/2/2015.
Wetenschappers zouden zich zorgen moeten maken over het tekort aan inspraak van buitenstaanders De meeste wetenschappers vinden 'academische vrijheid' echter een volstrekt vanzelfsprekend recht.... Dat blijkt weer in het debat over de Wetenschapsvisie 2025. De verontwaardiging van veel academici over de mogelijke inperking van hun vrijheid dampft op uit de krantenpagina's. Er is echter geen enkele andere maatschappelijke sector die andermans geid vrijelijk mag besteden en daarmee ook nog andermans heden en toekomst mag bepalen. ...

De legitimatie van het haast argeloze verwachten van vrijheid is het al even argeloze geloof dat wetenschap de realiteit bloot legt, mits deze niet vertekent door andere belangen. Ze zou dan geen neutrale spreekbuis van de werkelijkheid zijn, zodat 'peer review' door de kleine kring ... afdoende moet zijn.... Er is sprake van een internationaal groeiend inzicht dat de uitzonderingspositie van de wetenschappelijke sector niet te rechtvaardigen valt. Want inderdaad, het idee van de wetenschap die 'de' werkelijkheid ontdekt, is niet realistisch. Wetenschappelijk onderzoek, gefinancierd met wiens geld dan ook, geeft de werkelijkheid veel meer vorm dan dat ze hem bloot legt. Dat doet zij om te beginnen via de problemen die ze zelf definieert en vervolgens via de wijze waarop ze deze aanpakt. Aan elk ontworpen product en aan elk tot stand gebracht feit liggen onvermijdelijke beslissingen ten grondslag (bijvoorbeeld: Armoede cijfers zijn op definities van armoede gebaseerd).

Het wordt juist hoog tijd dat buitenstaanders serieus gaan meekijken in de private zowel als publieke keuken die hun kostjes koken. Mensen zonder universitaire aanstellingen kunnen zinvolle kennisbijdragen leveren. Als zij informeren naar ingrediënten, of nadenken over de herkomst daarvan, en zelfs als ze eigen recepten ontwikkelen, hoeft dat geen populistische ontkenning van de expertise van de beroepskok te zijn".

Het bovenstaande debat laat zien dat wetenschappers zich zorgen maken om de (ook maatschappelijke) verworvenheden van de wetenschap en wijzen op de risico's (of de illusie) van (te veel) sturing. Ook ZonMw staat voor de waarde van gedegen wetenschappelijk onderzoek en streeft naar een vereniging van deze waarden met praktijk- en beleidsrelevantie. Dit vraagt (zoals al geïllustreerd) om een voortdurende dialoog en confrontatie.

Advies

- Wees je bewust van - en volg de discussie over - de maatschappelijke relevantie van wetenschappelijk onderzoek. Alle geledingen binnen een programma hebben te maken met dit debat (ministerie, binnen de onderzoeksprojecten, ZonMw met stakeholders).
- Haal de discussie naar binnen. Hanteer toepasbaarheid van onderzoeksresultaten en implementatie niet met een mantra of een dogma, maar faciliteer de discussie en dialoog.



Zoek naar goede verbindingen tussen verschillende belangen en invalshoeken. Kies hierin (Ministerie, ZonMw, onderzoeksteams) een positie met bijbehorende argumenten. Voer de discussies op verschillende niveaus binnen ZonMw (op programmaniveau, maar ook overkoepelend)⁹.

⁹ Zo heeft ZonMw eind 2013 een bijeenkomst georganiseerd over systeemfalen waarbij beleid en onderzoek (niet de praktijk) was uitgenodigd om het onderwerp te bespreken.



C. Rol van beleid bij een Implementatieprogramma

De allereerste vraag is in hoeverre beleid een gebruik maakt of moet maken van de resultaten van een implementatieprogramma. Immers, een dergelijk programma is primair gericht op onderzoek en praktijk. Toch was een vraag bij de externe evaluatie in hoeverre het programma beleid heeft beïnvloed. Het antwoord is dat deze invloed diffuus en nauwelijks waarneembaar is. Uit onderzoek naar doorwerking van onderzoeksresultaten in beleid komt naar voren dat dit vrijwel altijd zo is. Instrumenteel gebruik van onderzoeksuitkomsten, of uitkomsten van een programma komt weinig voor. Het idee van doorwerking van onderzoek in beleid is ook niet het juiste paradigma (Hoppe 2008). Wel zijn er alternatieve paradigma's die veel meer uitgaan van interactie, grenswerken (zie ook thema 3 A: Tussenfunctie's en Grenswerkers') en het belang van een investering in een langdurige relatie.

Beleid kan wel degelijk een stimulerende rol hebben in het bereiken van programmadoelstellingen (meer dan alleen het financieren van het programma). Dit geldt ook zeker bij een programma als 'Participatie & Gezondheid'. Voorbeelden in het onderstaande kader illustreren dit.

Uit: Implementatie op een Tweesprong. Analyse van de Implementatie-infrastructuur in Nederland. Marleen de Mul, Antoinette de Bont, Roland Bal. Juli 2010. In opdracht van ZonMw.

"De vraag is of er niet teveel 'zachte' implementatiestrategieën worden gebruikt (en onderzocht), die gericht zijn op het overtuigen en het aanspreken van de intrinsieke motivatie. Moet er niet meer gekeken worden naar de harde strategieën, waarbij verandering extrinsiek gemotiveerd worden? Voorbeelden zijn de marketingstrategie van de farmaceutische industrie, maar ook het toezicht van de Inspectie en het geven van de juiste financiële prikkels. De huidige financiering(infra)structuur is namelijk een grote belemmering voor het 'vanzelf' gaan van implementatie: "zolang je de financiële prikkels de andere kant op laat wijzen moet je niet verwachten dat je meer dan 10% van de populatie (individueel of organisaties) de andere kant op kunt laten bewegen. Dat gaat gewoon niet gebeuren dat is illusionair om dat te verwachten"

Citaat uit interview externe evaluatie:

"Contextuele factoren zijn heel belangrijk voor dit soort projecten. Tijdens de uitvoering heeft het onderzoeksproject de wind enorm meegekregen omdat de arbeidsinspectie tegen een aantal bedrijven heeft gezegd dat als de boel niet goed voor elkaar was, sancties zouden volgen. En toen kwamen de bedrijven als bosjes in het onderzoeksproject. Dat zijn prachtige natuurlijke experimenten waar je veel van kunt leren. Dit is een implementatiestrategie die van bovenaf wordt opgelegd (inspectie), met grote consequenties voor de bedrijven. Dat werkt als een tierelier, want die bedrijven die moesten".

"In de sector werd tegelijkertijd met de interventie vanuit het onderzoek door de arbeidsinspectie een inspectieronde afgekondigd. Dat heeft het onderzoek door de war gegooid. Maar bedrijven waren daardoor wel heel geïnteresseerd in alles wat de onderzoekers deden. Die wilden graag voldoen aan de inspectienormen. Hoge opkomst en veel meedenken".

"De brancheorganisatie heeft heel veel tools. Het is aan de bedrijven om daar iets mee te doen. Dit is echter de moeilijkste stap. Het doordringen op de werkvloer is het aller moeilijkste en dat is repetitie, repetitie, herhalen, duwen, blijven gaan. Er op blijven hameren. Aandacht blijven vragen. Zeker als je ziet dat dingen misgaan .. het is in dat opzicht jammer dat er zo beknibbeld is op de inspectie SZW. Het is jammer dat projectmatig



geïnspecteerd gaat worden. En de bedrijven in deze sector scoren zodanig netjes dat ze projectmatig geen thema meer zijn. Dus aan de ene kant is dat erkenning dat de branche iets goed doet, aan de andere kant zijn de inspecties wel een stok achter de deur. Want als er een inspectieronde kwam moesten die bedrijven aan de bak. Nu moeten de branche het zelf doen. Als je een algehele inspectieronde aankondigt komen de handleidingen er weer bij. Dat werkt weer in bewustwording. Daar zullen we andere methodes voor moeten hanteren*.

Advies

- Maak (ZonMw) samen met de opdrachtgevers zo concreet mogelijk wat je gezamenlijke ambitie is en hoe beleid hierin een rol kan spelen (zie ook 1 A, van dit implementatieadvies, het initiëren van een programma).
- Denk bij de rol van de overheid aan zaken als wet- en regelgeving en de rol van de inspectie. Bij al deze aspecten is een lange adem en geduld nodig (zie ook onderstaande kader), langer dan de duur van een programma. Dit betekent dat een bescheiden ambitie raadzaam is. Het accent zou vooral moeten liggen op interactie tussen overheid en veld, waaronder stakeholders als (zorg)verzekeraars, werkgevers- en werknemersorganisaties en beroepsorganisaties.
- Maak duidelijke afspraken over rollen (en rolopvattingen) van de opdrachtgevers en ZonMw. Maak deze afspraken vooral concreet. Doe dit aan het begin maar reflecteer hier ook regelmatig op tijdens het programma (regelmatig schakelen).

Citaten uit interviews bij externe evaluatie:

"Voorzitter en programmasecretariaat hebben veel tijd gestoken in het informeren van de ministeries, door bijvoorbeeld bijeenkomsten met projectleiders te organiseren, factsheets te maken, de waarnemers regelmatig tussentijds te informeren, speciale bijeenkomsten te organiseren voor de ministeries (meestal ter plekke) - niet alleen gericht op het onderzoek, maar vooral op de (beoogde) resultaten en de toepassingsmogelijkheden. Dat werkte heel goed en stimulerend, maar het bleef moeilijk voor de ministeries om te bedenken hoe dat in beleid kon worden vertaald en wat men zou kunnen bijdragen, uitdragen of benutten. Die dialoog stagneerde telkens".



D. Organisatie en lerend vermogen van ZonMw op onderwerp implementatie

De missie van ZonMw is:

ZonMw stimuleert gezondheidsonderzoek en zorginnovatie. Met als toelichting:

'Vooruitgang vraagt om onderzoek en ontwikkeling. ZonMw financiert gezondheidsonderzoek én stimuleert het gebruik van de ontwikkelde kennis – om daarmee de zorg en gezondheid te verbeteren'.

Implementatie is dus een kernonderwerp voor ZonMw en dat is ook goed te zien in de verschillende programma's. Naar aanleiding van het programma Participatie & Gezondheid geven we ideeën om nog meer samenhang te brengen in het leren over implementatie over de verschillende programma's heen. Uit de externe evaluatie blijkt namelijk dat het, ondanks verschillende activiteiten op dit vlak, nog aan samenhang ontbreekt.

Citaten uit interviews bij externe evaluatie:

"Binnen ZonMw is veel implementatiekennis. Het staat ook in de missie. Dat is al begonnen rond 2002. Het vreemde is dat binnen ZonMw dit soort informatie weinig over de programma's heen met elkaar gedeeld wordt. Zo maakte het ene programma geen gebruik van de implementatiekennis van het andere programma. In de instrumenten die vervolgens worden gebruikt, zat geen parallel met wat bij een ander programma werd gebruikt. Het zit dus in de missie, ook vanuit de opdrachtgever en maatschappelijk komt er meer druk op het belang van implementatie, maar het is in de kern niet georganiseerd. Wel allemaal mee bezig, maar nog vrij los van elkaar en net op een andere manier".

"Het was moeilijk verbindingen te maken tussen programma's, laat staan tussen de afdelingen binnen ZonMw. Dat is jammer. want met enige fantasie kan je ontzettend veel kenniswinst boeken door elementen van het ene programma te incorporeren in het andere.... Binnen ZonMw is iedereen vooral met het eigen programma bezig. De wil is er wel om verbindingen te maken, maar er wordt al veel gevraagd van individuele medewerkers en het echte overzicht ontbreekt – ook op het managementniveau. Bovendien is het collectieve geheugen niet goed georganiseerd, zodat 'oude' kennis en ervaring te vaak opnieuw worden uitgevonden.

Advies

- Bepaal vanuit het bestuur van ZonMw hoe je het interne kennismangement nog beter kunt regelen. Stimuleer onderlinge uitwisseling.
- Denk na over opleidingsbeleid en het stimuleren en bijhouden van ontwikkelingen op het vlak van implementatieprogramma's en implementatie-onderzoek.
- Organiseer interne bijeenkomsten om ervaringen tussen programmateams uit te wisselen. Organiseer masterclasses voor teams van programma's die zich (deels) richten op implementatietrajecten en –onderzoek (betrek daarbij ook het management)
- Denk programma overstijgend na over de evaluatie van implementatieonderzoeks-programma's. Teken lessen op uit deze evaluaties en deel deze binnen ZonMw. Kijk ook welke manier van evalueren het best aansluit bij implementatie(onderzoeks)programma's.
- Haal externe expertise naar binnen (ervaringen van andere financiers van implementatieonderzoek, kennis uit ander sectoren, implementatie-experts, goede praktijkvoorbeelden, etc.).

Factsheet 'Samen leren in dialoog'

Werkgroep Implementatie

Voorwaarden voor succesvolle leerprocessen en borging van kennis van het ZonMw Programma Participatie en Gezondheid

Achtergrond Werkgroep Implementatie

De Werkgroep Implementatie heeft gedurende drie jaren (2012-2015) vier projecten bezocht en gevolgd om te leren over implementatie: wat werkt wel en wat werkt niet. De gekozen aanpak was die van de dialoog met verschillende betrokkenen. De leden van de werkgroep zijn daarvoor getraind. In totaal zijn er per project gemiddeld 3 gesprekken gevoerd: aan het begin, halverwege en bij de afronding van het project. Verschillende soorten personen zijn bij de dialoog betrokken: onderzoek, praktijk, leidinggevenden, HRM, werknemers, leveranciers. Als het lukte om deze setting in optima forma te realiseren werd kennis over implementatie voor alle betrokkenen verrijkt. De leden van de werkgroep zijn te raadplegen over de implementatielessen.

De projecten die bezocht zijn:

| Project | Partners | Doel | Contactpersonen WI |
|--|--|---|--|
| Duurzaam Inzetbaar in de vleesverwerking: de FLESH studie | UMC Groningen Business Health Beheer Vleesverwerkings-bedrijf met 15 vestigingen | Op basis van PMO interventie aanbieden en op effect evalueren | Monique Klompé (monique@klompe.nl) Jan Warning (warning@arbouw.nl) |
| Vitality@DSM: participatie en effectiviteit. Een diversiteits-specifieke evaluatie. | UMC Maastricht DSM | Evaluatie van de interventie Vitality@DSM (een inventariserend onderzoek, actieplan, coach en evt doorverwijzing naar bedrijfsarts) | Madelon Rooseboom (MRooseboom@cvz.nl) Willem van Dalen (W.vanDalen@mboraad.nl) |
| Participatieve implementatiestrategieën voor lichter werken in de bouw | AMC Coronel Instituut voor Arbeid Milieu en Gezondheid Arbouw | Invoering en gebruik van ergonomische hulpmiddelen en optimaliseren en evalueren van de implementatie in de bouw van 2 effectieve interventies voor DI | Han Anema (h.anema@vumc.nl) Petra Eysink (petra.eysink@rivm.nl) |
| Bevorderende en belemmerende factoren voor succesvolle implementatie van een integraal programma op individueel en organisatieniveau gericht op DI in de zorgsector in Limburg | Erasmus MC Stichting Zorg aan Zet 18 zorginstellingen | Risico-stratificatie, persoonlijk actieplan bij risicogroep, interventies op individueel en organisatieniveau. In kaart brengen van werkzame elementen. | Kerst Zwart (kerst.zwart@zelfregie-werkt.nl) Lenneke Vaandrager (lenneke.vaandrager@wur.nl) |

De belangrijkste acht lessen en aanbevelingen van de werkgroep Implementatie naar aanleiding van dit proces:

1. Voer de dialoog met alle relevante partijen

Niet alleen projectleiders en onderzoekers ontwikkelen kennis. Een belangrijke succesfactor voor implementatie is het inschakelen van het management, de medezeggenschap en de werkvloer. Er is veel winst te halen als er zowel geïnvesteerd wordt op kennisdelen binnen de eigen gebruikersgroep als op het kennisdelen tussen de verschillende gebruikersgroepen, zo nodig arbeidsorganisatie overstijgend. Interessante vormen zijn leernetwerken en waarderend reflecteren en onderzoeken op wat er gebeurt en wat er wel/niet goed gaat. De dialoog is daarin van groot belang. Door waardevrij naar het proces te kijken en de dialoog tussen de verschillende partijen te stimuleren wordt er geleerd en kan men kennisdelen tegelijkertijd. Zowel projectleiders als ZonMw kunnen hier vorm en inhoud aan geven.

2. Sluit aan bij een integrale aanpak

Implementatie is co-creatie op verschillende niveaus. Er is dus betrokkenheid en commitment van alle relevante partners nodig: bestuurder, management, HR, projectleider, OR, werkvloer, individuen, arbodienst en (sociale) partners, zoals ook de vakbonden. Het helpt als het onderzoek kan bijdragen aan het realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie of dat druk van buiten een rol speelt (zoals van de arbeidsinspectie of vanuit de branche). Ook helpt het als het onderzoek aansluit op eerdere ontwikkelingen in de arbeidsorganisatie.

3. Zorg voor bewuste implementatie in alle fasen van het project

Zowel bij de programmering, het indienen, uitvoeren en afronden van het onderzoek/project verdient implementatie expliciet de aandacht. Door periodieke en systematische aandacht kan beter ingespeeld worden op te verwachten knelpunten en creativiteit kan worden ondersteund. De vorm van aandacht is ook van belang: een positief en prikkelend gesprek levert bewustzijn en aanscherping op.

4. Formuleer rol en perspectief van de relevante gebruikers

Bij het indienen van een onderzoek/project moeten de rollen en verwachtingen van de relevante gebruikers van de beoogde eindresultaten expliciet worden benoemd. Het gaat dan zowel over eigenaarschap van de eindresultaten als hun rol in het proces (uitvoering en borging). Door de gebruiker als begingebbruiker te bestempelen is het logisch dat hij in zowel de kop, het proces van uitvoering als in de staart van het project een rol heeft.

5. Besteed aandacht aan de verschillende soorten kennis

De dynamiek van de wetenschap is vaak een andere dan die van de praktijk. De praktijk (van de gehele arbeidsorganisatie in het project én de lokale belanghebbenden), de onderzoekers en de beleidsmakers hebben elk hun eigen belangen en behoeften. Wat gaat volgens hen goed, wat gaat niet goed? Wat zijn gewenste resultaten? Wat zijn actuele ontwikkelingen in hun omgeving die belangrijk zijn? Wat zijn onverwachte resultaten (serendipiteit)? Vaak gaat het hier om impliciete kennis die even relevant is als de vaak meer expliciete wetenschappelijke kennis.

6. Maak een goed profiel voor de projectleider en trekkers van deelprojecten

Veel van de ZonMw-projecten hebben een onderzoeker als projectleider. Dat geeft vaak een specifieke inkleuring van de uitvoering en implementatie van het project. Daarnaast is de samenwerking van vele verschillende betrokken partijen meestal ingewikkeld. Door meer aandacht te besteden aan visie, leiderschap, samen leren, communiceren en borgen van het proces en de resultaten kan een ander projectleiderschap worden overwogen. Het landen van onderzoek in de praktijk is intrinsiek motiverend voor onderzoekers. Een meer uitdrukkelijke prikkel in die richting, naast de gebruikelijke afrekening vanuit universiteiten op artikelen en congressen, is belangrijk.

7. Stimuleer innovatieve implementatie vanuit ZonMw

ZonMw heeft een vaste systematiek voor aanvragen en uitvoering van projecten. Projecten moeten ook tussentijds verantwoording afleggen over de voortgang. Leren over implementatie wordt van groot belang geacht en is o.a. vertaald in implementatie-fellows. Veel projecten vinden meer flexibiliteit in uitvoering en financiering wenselijk om ook in te kunnen haken op belangrijke actuele ontwikkelingen in de context van het project. Het proces van leren over implementatie en het afleggen van verantwoording in het kader van de planning en control cyclus van ZonMw is een delicaat proces, dat zich goed ten opzichte van elkaar moet kunnen verhouden. Als binnen het project de voortgang bijvoorbeeld ingewikkeld is, kan dat problemen opleveren in de verantwoording. In het kader van een transparant subsidieproces kan een goedgekeurde projectaanvraag namelijk niet teveel afwijken van de oorspronkelijke aanvraag. Voor het leren over implementatie is inzicht in de wijze waarop wordt omgegaan met belemmeringen en obstakels echter wel van belangrijke waarde. Tijdens de uitvoering van een onderzoek/project wordt meer tussentijdse aandacht voor implementatie op projectniveau zeer gewaardeerd. Dit zou ook nog minder vrijblijvend kunnen zijn door te werken met incentives en het ook een waar mogelijk een onderdeel van de planning en control cyclus kunnen uitmaken.

8. Zorg tijdig voor continuering na afloop

De uitrol van de resultaten tijdens en na afronding van een onderzoek/project kan beter uit de verf komen als vroegtijdig wordt nagedacht over de financiering, inbedding en voortgang na afloop van de projectperiode. De huidige VIMP-gelden vanuit ZonMw bieden daar mogelijkheden toe, maar er moet ook gedacht worden aan vervolfinanciering vanuit de bedrijven zelf. Ook een vertaling van onderzoek naar praktijk, bijvoorbeeld door middel van een korte samenvatting, maakt dat andere organisaties de bevindingen kunnen vertalen naar de eigen praktijk.

Duurzaam werkt beter

Resultaten en opbrengsten van
het programma Arbeidsparticipatie
en Gezondheid

Ervaringen van bedrijven:

'Duurzame inzetbaarheid
is niet even een projectje'

Persoonlijke verhalen:

Hoe houd je
langer plezier in je werk?

Werken als stimulans
voor gezondheid en
welzijn

Gezond aan de slag blijven:
van WRAP-training tot
Ergocoach

Het effect van flexibilisering
op duurzame inzetbaarheid

INHOUD

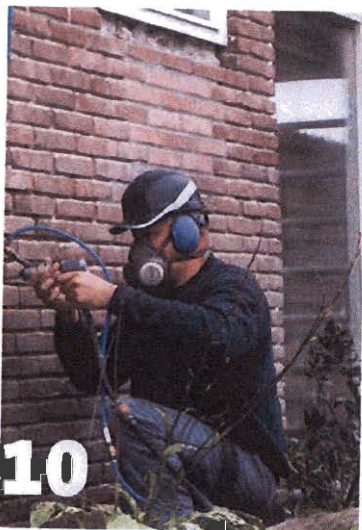
De projecten



8

'Ergocoaches' in gesprek met medewerkers en management

Veilig en ergonomisch werken is belangrijk als je dagelijks onder hoge druk zwaar werk verricht. Maar hoe zorg je dat veiligheid en ergonomie ook echt gaan leven? KLM kiest voor de Stay@Work-benadering.



10

Stoflongen aangepakt bij de bron

'Je moet het als een uitdaging zien om stoflongen te voorkómen'. Bouwondernemer Rick Takkenkamp vertelt wat zijn bedrijf doet om te zorgen dat bouwvakkers zo min mogelijk stof naar binnen krijgen.



14

Omscholen terwijl je al oma bent

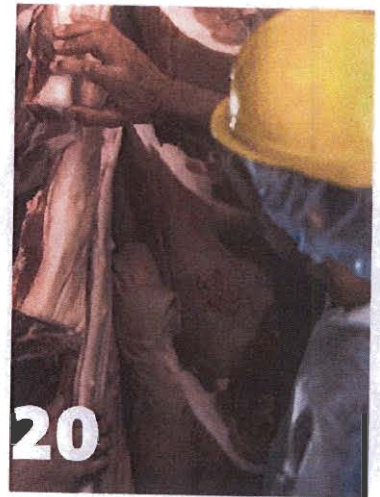
Wat betekent duurzame inzetbaarheid in de praktijk? Voor sommigen een sprong in het diepe op een leeftijd waarop mensen vroeger al bijna met de vut gingen. Tiny Brands vertelt haar verhaal.



16

'Duurzame inzetbaarheid is niet even een projectje'

Bij Dow Benelux werken ze aan verbeteringen rond participatie en gezondheid. Het werken aan duurzame inzetbaarheid moet onderdeel van de bedrijfscultuur worden, vindt Gerard Blum, HRM-manager.



20

Periodiek medisch onderzoek maakt werknemers bewust

Hoe help je medewerkers om bewuster met hun gezondheid om te gaan? Irene van der Spek van Vion Food: 'Bied een jaarlijks onderzoek aan, gericht op gezondheid, leefstijl en inzetbaarheid.'



26

Weer leren kijken naar wat jou goed doet

Hoe blijf je aan het werk als je ernstige psychische problemen hebt gehad? De WRAP-training geeft mensen een instrument in handen om beter voor zichzelf te zorgen.



Verder in dit nummer

4

Voorwoord

Stuurgroepvoorzitter Dick van der Laan bijt het spits af met zijn kijk op duurzame inzetbaarheid. 'Het is nu tijd om aandacht te hebben voor werk als stimulans voor gezondheid en welzijn.'

5

VWS en SZW over Arbeidsparticipatie en Gezondheid

De belangrijkste lessen volgens de opdrachtgevers. 'Toen het programma begon moest de crisis nog komen. Maar ook onder de huidige omstandigheden op de arbeidsmarkt blijft duurzame inzetbaarheid een belangrijk doel.'

7

De waarde van werk

Hoogleraar Jac van der Klink buigt zich in zijn column over de veranderende opvattingen over gezondheid en arbeid. 'Nu is werk voor veel mensen een levensdomein waarin ze hun ambities verwezenlijken.'

12

Een actieve rol voor verzekeraars

Harold Herbert, directeur van het Verbond van Verzekeraars, kaart in zijn column over de betrokkenheid van inkomensverzekeraars aan bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid.

13

Wat betekent gezond en duurzaam werken voor mij?

Thea Nabring, docent Nederlands aan een ROC: 'Als mbo-docent heb je te maken met hoge piekbelastingen. Best lastig om alle ballen in de lucht te houden.'

18

Wat betekent gezond en duurzaam werken voor mij?

Plezier staat bij Karel Bootsman, arbeidsdeskundige bij Tata Steel, voorop. 'Als je dingen bespreekbaar maakt, wordt de sfeer beter en verminder je de werkstress.'

19

Aandacht voor mantelzorg werkt!

Hoogleraar Marjolein Broese van Groenou zet zich in haar column in voor het bespreekbaar maken van mantelzorg. Maar liefst 18 procent van de werknemers combineert werk en zorg.

22

Tips en trucs

Een bonte verzameling ervaringen van projectleiders die onderzoek hebben gedaan in bedrijven en observaties van de werkgroep implementatie van het ZonMw-programma Arbeidsparticipatie en Gezondheid.

23

Wat betekent gezond en duurzaam werken voor mij?

Schilder Heinz Voortjes: 'Ik ken wel mensen die last hebben van geheugenproblemen en andere klachten door oplosmiddelen.'

24

Vijf meningen over werken anno nu

De overheid wil de positie van tijdelijke werknemers (flexwerkers) versterken. Critici vrezen echter voor meer onzekerheid. Wat doet dit met duurzame inzetbaarheid? Vijf deskundigen geven hun mening.

28

Samen leren in de praktijk

Universitair hoofddocent Lenneke Vaandrager stelt in haar column dat wetenschap en praktijk niet zomaar bij elkaar komen. Cruciaal is dat onderzoekers en praktijkmensen voortdurend in dialoog blijven.

29

Wat betekent gezond en duurzaam werken voor mij?

Bianca Verbeek, helpende bij verpleeghuis: 'Uit eigen ervaring weet ik dat het belangrijk is om goed voor jezelf te zorgen. Ik probeer gezond te eten en meer te bewegen.'

30

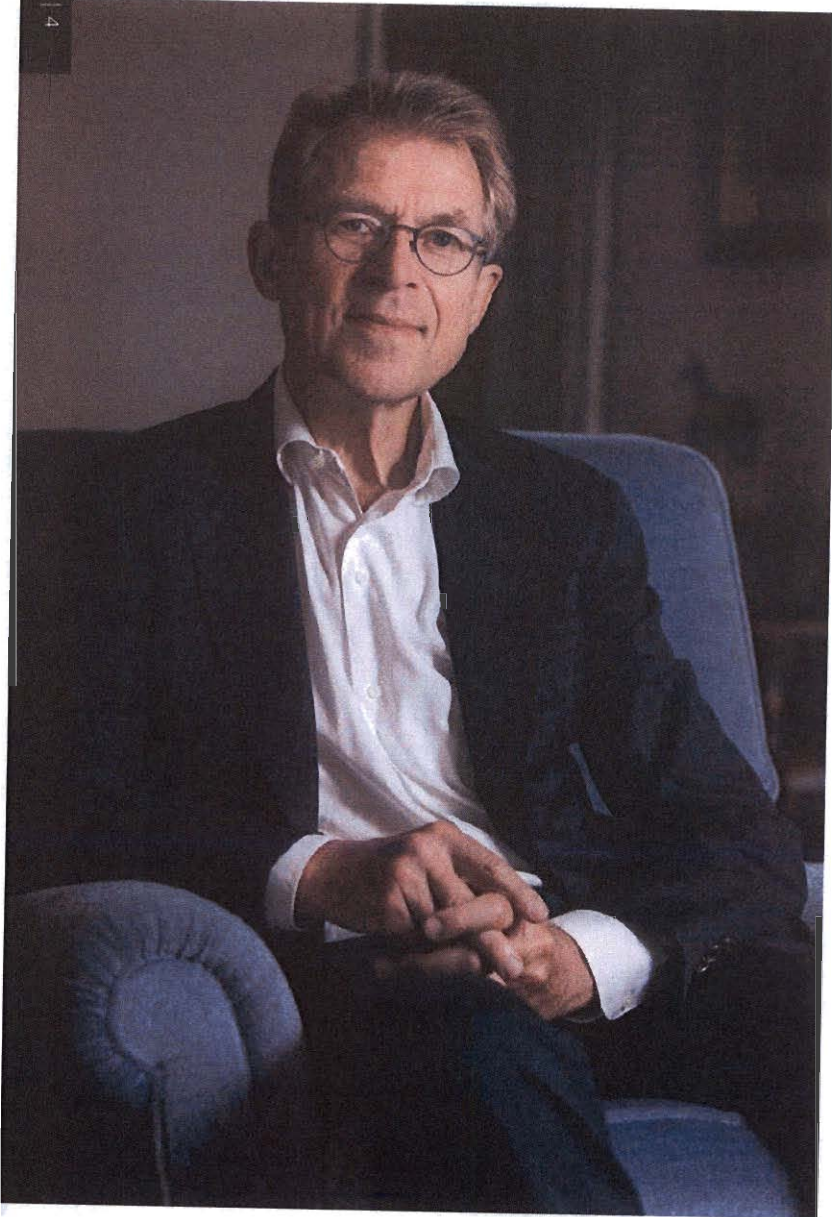
'De winst zit in de dwarsverbanden'

Steeds meer arbeidsorganisaties hebben blijvende aandacht voor duurzame inzetbaarheid. ZonMw heeft daaraan kunnen bijdragen. Programmasecretaris Fleur Boulogne vertelt over de opbrengsten.

31

Colofon

VOORWOORD



We balen allemaal wel eens dat we 'naar ons werk moeten'. Maar als je even doorvraagt, is vrijwel iedereen toch vooral blij met zijn of haar werk. En niet alleen omdat het zekerheid biedt, je voelt je er ook vaak beter door. En dat is niet zo gek. Uit onderzoek blijkt dat mensen met werk lekkerder in hun vel zitten. Werk kan bijdragen aan de gezondheid én het welzijn.

Dat woordje 'kan' is trouwens wel belangrijk, want werk is niet vanzelfsprekend gezond. Werkgevers en werknemers zullen het zo moeten inrichten dat je er inderdaad prettiger door gaat functioneren. Dat arbeid een manier is om je te ontplooien en verder te komen, zowel professioneel als persoonlijk. Daarvoor is een andere kijk op werk en gezondheid nodig. Voorheen lag de nadruk sterk op het voorkómen van verzuim. Nu is het tijd om aandacht te hebben voor werk als stimulans voor gezondheid en welzijn.

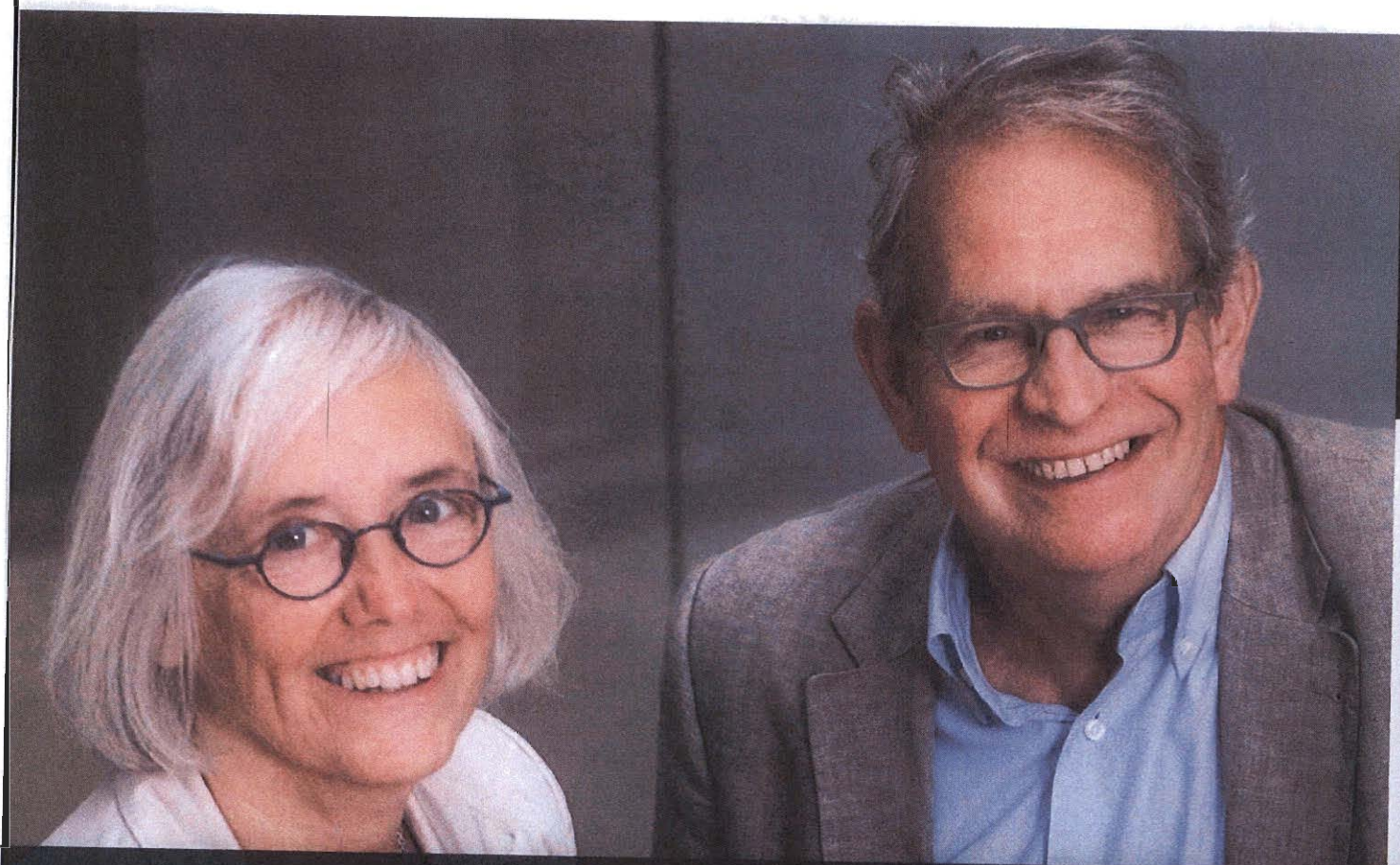
Hoe bevorder je nu dat mensen langer gezond kunnen blijven meedoen? Met andere woorden: hoe zorgen we ervoor dat mensen 'duurzaam inzetbaar' blijven? Dat is belangrijk in een vergrijzende samenleving, maar het is vooral ook goed voor de werkenden zelf. Bij duurzame inzetbaarheid hebben mensen meer energie, zijn ze productiever en blijven ze met plezier én langer aan het werk – ook als ze bijvoorbeeld een beperking hebben.

In het ZonMw-programma Arbeidsparticipatie en Gezondheid is veel ervaring opgedaan met methoden voor duurzame inzetbaarheid. We hebben prachtig onderzoek kunnen doen, samen met de mensen in bedrijven. In dit magazine staan daarover enthousiaste verhalen. De kennis van werknemers is enorm en wetenschappers kunnen daar goed gebruik van maken.

Op al deze ervaringen moeten we verder bouwen, want we zijn nog niet klaar. Nederland is toe aan een brede beweging voor gezond werk – vergelijkbaar met de maatschappelijke discussie over duurzaamheid en milieu. Een beweging die gedragen wordt door werkgevers en werknemers, met steun van overheid en inkomens- en zorgverzekeraars. Zo wordt steeds duidelijker hoe we samen kunnen bijdragen aan een gezondheids- en welzijnsbevorderende werkplek.

Dick van der Laan

Voorzitter stuurgroep ZonMw-programma Arbeidsparticipatie en Gezondheid



VWS en SZW over Arbeidsparticipatie en Gezondheid

‘Gezond werken is een gezamenlijke verantwoordelijkheid’

Wie gezond blijft, kan langer met plezier blijven werken. Een gezonde, gemotiveerde en flexibele beroepsbevolking is hard nodig, zeker nu ons land verder vergrijst. Hoe kunnen we de gezondheid en de duurzame inzetbaarheid van werkenden verbeteren? Het ZonMw-programma Arbeidsparticipatie en Gezondheid heeft dat wetenschappelijk onderzocht. Wat zijn de belangrijkste lessen volgens de opdrachtgevers?

Tussen 2009 en 2015 zijn in 37 projecten uiteenlopende aanpakken onderzocht om de gezondheid en inzetbaarheid van werkenden te verbeteren. Dat gebeurde in het kader van het ZonMw-programma Arbeidsparticipatie en Gezondheid. Belangrijke opdrachtgevers waren de ministeries van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Hein Kroft van de SZW-directie Gezond en Veilig Werken: 'Toen het programma begon, was de economische situatie totaal anders dan nu. De crisis moest nog komen en de voorspelling was dat er snel een tekort aan goede arbeidskrachten zou ontstaan. Maar ook onder de huidige omstandigheden op de arbeidsmarkt blijft duurzame inzetbaarheid een belangrijk doel. Met het oog op de toekomst moeten we met zijn allen blijven werken aan een gezonde en productieve beroepsbevolking.'

Cilia Kleijwegt van de VWS-directie Publieke Gezondheid kan dat alleen maar beamen. 'Voor ons staat de oorspronkelijke motivatie om mee te doen nog altijd overeind.

Het ZonMw-programma paste destijds heel goed bij 'Gezond zijn, gezond blijven', de preventienota van toenmalig minister Klink. Samenwerken aan gezondheid was daarin een belangrijk speerpunt, dus het lag voor de hand dat we met SZW zouden optrekken op dit terrein.' Voor VWS zijn gezondheid en inzetbaarheid onlosmakelijk met elkaar verbonden. 'Gezonde werkende mensen verzuimen minder. Dat is goed voor het land, maar ook voor de mensen zelf.

Wie op een prettige manier aan het werk kan blijven, blijft ook langer gezond.'

Voorop lopen in samenwerken

Gezondheid en duurzame inzetbaarheid zijn een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever én werknemer, zo luidt een van de uitgangspunten voor het programma. Kroft: 'Die gedeelde verantwoordelijkheid is inderdaad cruciaal. Het is ook het uitgangspunt van het SZW-beleid. Het programma heeft ons nog meer geleerd over gezamenlijkheid. Bijvoorbeeld dat je als onderzoeker vanaf het begin intensief moet samenwerken met de bedrijven waar je aan de slag gaat. Het is duidelijk dat je niet zomaar draagvlak vindt voor een experiment rond duurzame inzetbaarheid.'

Kleijwegt is het met hem eens. Het programma eiste van onderzoekers dat ze met arbeidsorganisaties samenwerkten. Volgens haar werden werkgevers vaak ook goed betrokken, maar de medewerkers kwamen meestal pas verderop in beeld, als object van onderzoek. 'Dan doen mensen wel mee, maar zo heb je nog geen gedeelde verantwoordelijkheid.' De echte succesverhalen zie je volgens Kleijwegt bij de bedrijven die voorop lopen in het samenwerken aan gezondheid. 'Als er een bedrijfscultuur is waarin medewerkers serieus genomen worden als partner in verbetertrajecten, kom je ook verder met vernieuwingen op het terrein van gezondheid en duurzame inzetbaarheid.'

Expertise medewerkers ingezet

Kroft onderschrijft het van harte. Hij heeft er in het programma een paar mooie voorbeelden van gezien. 'Met name de projecten van prof. Anema (zie ook pagina 8), waarbij de participatieve methode werd ingezet. Daarin is vanaf het begin met alle betrokkenen gewerkt aan draagvlak voor gezond werken. Deze projecten hebben weliswaar niet direct het verzuim teruggedrongen, maar er was wel degelijk een mooie bijvangst: een strategie die werkgevers én werknemers enthousiast maakt voor samenwerking aan duurzame inzetbaarheid. Dat vind ik een belangrijke opbrengst.'

Ook Kleijwegt heeft goede voorbeelden gezien. 'Heel mooi vind ik het project in de autospuiterij. Daarin is goed gebruik gemaakt van de expertise van de medewerkers. Hun adviezen zijn overgenomen door de werkgevers en inmiddels ook door brancheorganisatie FOCWA. Hier zie je wat echte betrokkenheid oplevert. Mensen voelen zich serieus genomen en worden gestimuleerd om het werk voor zichzelf én hun collega's gezonder en veiliger te maken. Dan kom je samen veel verder.'

Investeren in de bedrijfscultuur

Werken aan duurzame inzetbaarheid en het bevorderen van de gezondheid van werkenden zijn kwesties van lange adem. Het werk is met de afronding van Arbeidsparticipatie en Gezondheid niet klaar. Het ministerie van SZW zet al langere tijd in op intensieve communicatiecampagnes

en blijft dat ook doen, aldus Kroft. 'Er is inmiddels veel kennis beschikbaar, zowel vanuit de wetenschap als de praktijk. Nu gaat het erom die kennis toegankelijk te maken. En om te investeren in een bedrijfscultuur waarin het normaal is om samen te werken aan duurzame inzetbaarheid. Bedrijven kunnen daarbij veel van elkaar leren. Dat blijven we vanuit het ministerie ook faciliteren.'

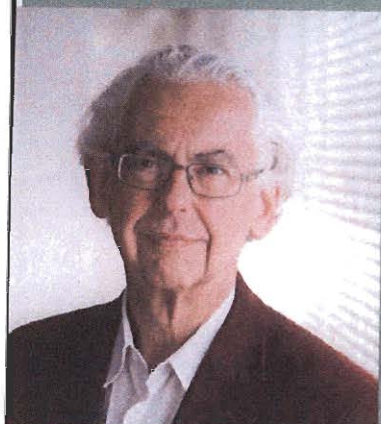
Naast een vervolgsubsidie voor 'Gezond werken' binnen het vijfde preventieprogramma van ZonMw, geeft VWS de vervolgactiviteiten een plek binnen het nationale preventieprogramma 'Alles is gezondheid'. Kleijwegt: 'Ook daar is samenwerking het sleutelwoord, want het is een kabinetbreed actieprogramma. Het mooie is dat we verschillende sectoren systematisch met elkaar kunnen verbinden, door de combinatie wijk, arbeid, zorg en school in dit programma. Dan wordt het makkelijker om bijvoorbeeld mbo-studenten al tijdens de opleiding expliciet over gezond werken te leren nadenken.'

Samen verder leren

Het zijn allemaal manieren om uiteindelijk te komen tot een cultuurverandering rond gezondheid, werk en duurzame inzetbaarheid, vervolgt Kleijwegt. 'Mijn kinderen zullen tot hun 70e blijven werken, of misschien wel langer. Ik proef bij hen al duidelijk een andere houding tegenover gezondheid en werk. En als ik dan het brede enthousiasme voor 'Alles is gezondheid' zie, heb ik veel vertrouwen in de toekomst.' Kroft deelt de inschatting van zijn VWS-collega: 'De ervaringen met Arbeidsparticipatie en Gezondheid leren dat je er niet bent met een onderzoeksprogramma. Voor SZW is het een bevestiging dat we door moeten met ons beleid gericht op een cultuur van gezamenlijke verantwoordelijkheid. Als het gaat om de implementatie van verbeteringen in arbeidsorganisaties, heeft het ZonMw-programma veel belangrijke lessen opgeleverd.'

In het interview op pagina 30 leest u meer over het programma Arbeidsparticipatie en Gezondheid.

Kijk ook op www.participatieengezondheid.nl.



De waarde van werk

Prof. dr. Jac van der Klink is hoogleraar Psychische gezondheid en duurzame inzetbaarheid in arbeid bij Tranzo (Tilburg University). Hij leidde het ZonMw-onderzoek 'Instrumentarium voor duurzame inzetbaarheid' (projectnummer 208030012).

Onze ideeën over gezondheid en arbeid zijn fors veranderd. Vroeger was gezondheid volgens de officiële definitie een 'toestand van totaal welbevinden'. Een soort ideaal einddoel dat vrijwel niemand ooit kan bereiken. In de nieuwe definitie is gezondheid 'het vermogen je aan te passen aan omstandigheden'. Gezondheid als middel dus, als voorwaarde om goed te kunnen functioneren. Ook als je voor emotionele, lichamelijke of sociale uitdagingen staat.

Bij werk zien we het omgekeerde. Vroeger was werk een noodzakelijk kwaad, een middel om in je levensonderhoud te voorzien. Niet

zelden was het slecht voor je gezondheid. Nu is werk voor veel mensen een levensdomein waarin ze hun ambities verwezenlijken. Je werkt niet alleen voor je geld, het moet ook bijdragen aan waarden als welzijn, geluk en creativiteit. De waarde van werken zit niet alleen in het resultaat – een product, een dienst – maar juist ook in het werken zelf; werk is van middel doel geworden.

Arbeid is daarmee niet alleen economisch maar ook gezondheidskundig van grote waarde. De bedrijven en organisaties van de toekomst investeren in mensen, in goed personeelsbeleid en in een werkomgeving waarin mensen

zich gewaardeerd en waardevol voelen. Met onderzoek in het programma Arbeidsparticipatie en Gezondheid heeft ZonMw dit belangrijke terrein stevig op de kaart gezet. Omdat werk, werkomstandigheden, de uitvoering en de context steeds veranderen, moeten we met onderzoek blijven inspelen op de vragen van morgen. De belangrijkste leidraad daarbij: de waarde van werk.

Veilig en ergonomisch werken is belangrijk als je dagelijks onder hoge druk zwaar werk verricht. Maar hoe zorg je dat veiligheid en ergonomie ook echt gaan leven? KLM kiest voor de Stay@Work-benadering. Medewerkers worden ergocoaches, die het gesprek op gang houden.

'Ergocoaches'

in gesprek met medewerkers en management

'Je ziet mensen groeien tijdens de opleiding tot ergocoach. Daar krijg ik ook veel energie van!' Ergonoom Gonny Hoekstra van KLM Health Services is enthousiast over de aanpak van het ZonMw-project Stay@Work. 'Een ergocoach moet vooral goed kunnen communiceren. Daar leer je in de opleiding dus veel over. Hoe je bijvoorbeeld een collega aanspreekt op zijn of haar manier van werken. Hoe je een conflict voorkomt. Of hoe je voor een panel van managers een elevator pitch houdt om een probleem op de werkvloer aan te kaarten.'

Kijken naar je eigen werk

De ergocoaches zijn gewone medewerkers, benadrukt Hoekstra. Een leidinggevende vraagt of ze mee willen doen, of mensen melden zichzelf aan. De medewerkers krijgen een coachingstraining van vier halve dagen en een even lange training in 'participatieve ergonomie,' zoals de bedenkers van Stay@Work het noemen. Hoekstra: 'Dat betekent dat je naar de ergonomie kijkt vanuit het werk dat je zelf doet. Het is een kwestie van goed opletten: kan dit niet efficiënter, minder belastend, veiliger?'

Knelpunten signaleren

De taak van de ergocoaches is tweeledig. Ten eerste bevorderen zij op de werkvloer dat mensen elkaar aanspreken op ergonomie en veiligheid. Vaak gewoon door te vragen: 'Waarom doe je dat zo?' Ten tweede zorgen zij dat knelpunten snel bekend worden bij het management. Zij signaleren die knelpunten zelf of worden aangesproken door collega's. Wat is er precies aan de hand en hoe kan het probleem het beste worden opgelost? Hoekstra: 'Als je doorvraagt, blijkt dat er soms een ander probleem onder zit. Zo functioneerde een koppeling bij bepaalde transportwagens te zwaar. Een nieuw ontwerp leek nodig, maar het eigenlijke probleem bleek met onderhoud te maken te hebben; beschadigingen werden niet snel genoeg verholpen.' Inmiddels loopt Stay@Work bij KLM al meer dan zeven jaar. De ergocoaches worden regelmatig bijgeschoold en gaan soms ook op een andere afdeling kijken. Hoekstra: 'Zoiets pakt heel leuk uit. Door de uitwisseling ontstaan heel originele nieuwe oplossingen.'

Kijk op
www.participatiegezondheid.nl
 voor een link naar een
 YouTube-filmpje over dit project.



Aansprekende methode voor de praktijk

Prof. dr. Han Anema, hoogleraar Sociale Geneeskunde aan de Vrije Universiteit Amsterdam, heeft heel wat in gang gezet met zijn project Stay@Work. Grote bedrijven als KLM en Tata Steel (het voormalige Hoogovens) vonden het een goed plan: ergonomisch werken bevorderen vanaf de werkvloer. Wetenschappelijk gezien is het project niet gelukt, zegt Anema: 'Wij wilden aantonen dat we rugklachten konden terugdringen. Dat bleek alleen zo te werken bij mensen die al eens eerder rugklachten hadden.'

Maar de bedrijven zagen zoveel andere positieve effecten, dat zij nog altijd werken met ergocoaches. Er zijn wat aanpassingen geweest, maar het basisconcept is nog steeds herkenbaar. Inmiddels heeft Anema laten zien dat dezelfde aanpak goed werkt om in ziekenhuizen preventieve maatregelen tegen handeczeem in te voeren. 'Onze aanpak sluit goed aan bij de Nederlandse bedrijfscultuur. En het werkt ook doordat je mensen een rolmodel aanbiedt om gezonder en veiliger te werken.'

Niet langer 'iets voor watjes'

Bij vrachtdivisie KLM Cargo gaan dagelijks grote ladingen vracht door relatief kleine ruimtes. Hard en zwaar werken, met alle risico's van dien. Menno Ritsema, projectleider Europort bij KLM Cargo: 'Wij werken sinds 2008 met vijftig ergo-safety coaches. Er wordt bij ons op de werkvloer nu echt gepraat over ergonomie en veiligheid. Vroeger deed je dat niet; dat was iets voor watjes.' KLM Cargo koos vanaf het begin voor veiligheid naast ergonomie. Ritsema: 'Slimmer werken is ook veiliger werken. Het aantal ongelukken is fors afgenomen; een groot deel door de inzet van de coaches.' Managers en ergocoaches komen regelmatig bij elkaar en knelpunten worden snel aangepakt. 'Degene die iets gemeld heeft, krijgt altijd te horen wat ermee gebeurt. En we vieren onze successen. We hebben een speciale krant, Take Care, en monitors in de rustruimtes waarop we laten zien wat er bereikt is. Zo houd je iedereen betrokken.'

'Je moet het als een uitdaging zien om stoflongen te voorkómen. Niet alleen maar als een probleem.' Dat zegt bouwondernemer Rick Takkenkamp. Hij vertelt wat zijn bedrijf doet om te zorgen dat bouwvakkers zo min mogelijk stof naar binnen krijgen. Op termijn voorkomen zij daarmee ernstige longproblemen.

Stoflongen

aangepakt bij de bron

'Stofvorming moet je zoveel mogelijk aan de bron bestrijden,' zegt Rick Takkenkamp. 'Door verneveling bijvoorbeeld, dus met een waternevel het stof laten neerslaan. Of je zuigt het af.' Takkenkamps bedrijf is gespecialiseerd in renovatie en restauratie. Het werk varieert van het opnieuw voegen van gemetselde muren in woningen uit de vorige eeuw, tot de restauratie van historische monumenten. Oude voegen moeten uitgehakt worden, soms wordt er in beton geboord of er worden stenen op maat gezaagd. Bij al dat werk kunnen flinke wolken kwartsstof vrijkomen als je er niets tegen doet. En van kwartsstof kan een bouwvakker op den duur dodelijk ziek worden.

Bewust maken van gevaren

Verneveling en afzuigen bieden meestal wel voldoende bescherming, stelt Takkenkamp. Soms, bijvoorbeeld op grote hoogte of bij 'moeilijke hoekjes', is het niet mogelijk om het stof aan de bron te bestrijden. Dan moeten medewerkers mondkapjes dragen om inademen te vermijden. Hoe zorgt Takkenkamp dat zijn werknemers al die maatregelen echt nemen? 'We maken ze bewust van de gevaren. En we laten de positieve kanten zien. Het is fijn als je niet onder een dikke laag stof thuiskomt; dan gaat je wasmachine ook langer mee. En stof ophoesten is niet bepaald prettig. Zo maak je het wel duidelijk.'

Nek uitsteken voor gezondheid

De firma Takkenkamp bestaat al driekwart eeuw en sommige medewerkers hebben er meer dan veertig jaar dienstjaren opzitten. 'Heel wat mensen zijn nog door mijn vader aangenomen.' Een van de kernwaarden luidt: 'Permanente ontwikkeling van de medewerkers'. Takkenkamp zegt het niet met zoveel woorden, maar de waarden van het familiebedrijf spelen ook mee bij de aandacht die het bedrijf besteedt aan duurzame inzetbaarheid. 'Wij willen graag een voorbeeldfunctie hebben. Dan moet je af en toe je nek uitsteken. Het kost natuurlijk wel een investering, maar ik ga niet calculeren wat me dat oplevert doordat mensen niet ziek worden van het stof. Dat moet je gewoon niet willen, dat je mensen ziek worden.'

In het ZonMw-project 'Stoffenmanager' is de blootstelling aan gevaarlijke stoffen bij werknemers in de bouw en de autospuifbranche gemeten. In het project 'Opgelucht Werken' gericht op implementatie in de bouw, worden daar maatregelen tegen genomen. ZonMw-projectnummers 208020002 en 208031004/20800095002.



Lastig communiceren over gevaren

Eerst de hoeveelheid kwartsstof meten waaraan een bouwvakker wordt blootgesteld en vaststellen hoe dat komt. En dan een vergelijkend onderzoek naar manieren om mensen minder stof te laten binnenkrijgen. Dat was de aanpak van TNO-onderzoeker Erik van Deurssen. Kwartsstof is heel fijn steengruis. Het is schadelijk voor de longen en stofkapjes helpen maar ten dele. Goed afzuigen en nathouden tijdens boren, breken en andere 'stoffige' werkzaamheden werkt veel beter, aldus Van Deurssen. TNO-collega Karen Oude Hengel: 'Dat soort maatregelen vraagt iets van de werkgevers en werknemers in de bouw. Voorlichting met posters of filmpjes helpt om mensen bewust te maken van de risico's, zodat zij er zelf wat aan gaan doen. Ik begeleid een vervolproject om de resultaten uit het eerste onderzoek breder uit te rollen.' Van Deurssen. 'Bouwvakkers krijgen regelmatig trainingen over veiligheid. Maar het lange termijnrisico van kwartsstof blijft lastig communiceren. Lastiger dan bijvoorbeeld veiligheid op een bouwsteiger.'

Meer prikkels om risico's aan te pakken

'Kwartsstof kan verschillende longaandoeningen veroorzaken, zelfs longkanker,' zegt longarts Jos Rooijackers van het Nederlands Kenniscentrum Arbeid en Longaandoeningen (NKAL) en het Utrechtse Institute for Risk Assessment Sciences (IRAS). Deze instituten luidden een aantal jaar geleden de noodklok over de blootstelling aan stof in de bouw. Uit onderzoek bleek dat kwartsstof bij 20 procent van slopers, sleuvenfrezers en betonreparateurs de longen had aangetast. Deze groepen lopen het grootste risico. Volgens Rooijackers zou er meer gedaan kunnen worden, maar werkt ons zorgstelsel dit tegen: 'Arbeidsgerelateerde aandoeningen hebben hier niet – zoals in Frankrijk en Duitsland – een aparte plaats, met consequenties voor de werkgever als die onvoldoende beschermende maatregelen neemt. Alleen asbestblootstelling is een uitzondering. Daardoor is de prikkel voor de werkgever om risico's aan te pakken kleiner. Ook komt bij ons de klinische arbeidsgeneeskunde niet van de grond. Daarmee zouden we problemen kunnen aanpakken die te complex zijn voor de bedrijfsarts.'



Een actieve rol voor verzekeraars

Harold Herbert is directeur van het Verbond van Verzekeraars.

Bij het voorkomen van ziekte en arbeidsongeschiktheid, bevorderen van duurzame inzetbaarheid en bij re-integratie zijn veel partijen betrokken. Effectieve samenwerking in de keten is belangrijk, maar in de praktijk is het nog een hele uitdaging. Inkomensverzekeraars kunnen die samenwerking helpen verbeteren. Als een werkgever zich privaas verzekert voor het risico op ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid, neemt de verzekeraar dit risico immers over voor een periode tot maar liefst twaalf jaar. Er is dus sprake van een langdurige betrokkenheid.

De meerwaarde van preventie en re-integratie is voor inkomensverzekeraars evident. Het leidt tot betere inzetbaarheid en daarmee tevredener klanten. En tot een lagere schadelast en uiteindelijk dus minder premie voor de werkgever. Naast preventie helpen effectieve interventies mensen die uitvallen weer inzetbaar te worden. Daar heeft niet alleen de werknemer zelf profijt van, ook de werkgever en de samenleving. Het gaat nu vooral goed in de eerste twee jaar nadat iemand uitvalt. Werkgever en werknemer overleggen rechtstreeks over mogelijkheden om terug te keren naar werk, daarbij onder meer

ondersteund door de verzuimverzekeraar. Het resultaat is een historisch laag verzuim in Nederland.

Wanneer iemand vervolgens toch in de Werkhervattingsregeling Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA) instroomt, wordt de situatie veel ongunstiger. De (voormalige) werkgever komt op afstand te staan, net als de WGA-verzekeraar. De oplossing? Geef de verzekeraar ook in deze situatie voldoende grip op het re-integratieproces. Dat leidt tot een activerender stelsel, dat mensen minder lang onnodig langs de kant laat staan.

WAT BETEKENT
GEZOND EN
DUURZAAM
WERKEN
VOOR
MIJ?

‘Ik wil straks best jonge docenten begeleiden’

‘Als mbo-docent heb je te maken met hoge piekbelastingen. Vooral aan het einde van het jaar, met al die afsluitende activiteiten. Best lastig om dan alle ballen in de lucht te houden. Daar zouden we eigenlijk iets aan moeten doen, als werknemers én werkgevers. Want duurzame inzetbaarheid is volgens mij echt een gedeelde verantwoordelijkheid. Ik sport en ik leef gezond, het zou mooi zijn als de school ook kijkt naar de arbeidsomstandigheden. Zoals goed meubilair en niet steeds zware spullen hoeven meenemen naar een ander lokaal.’

Landelijk zijn er maatregelen nodig om gezond en vitaal ouder worden in het onderwijs te stimuleren. Ik weet dat ik tot mijn 67e moet blijven werken, of zelfs nog langer. Maar ik kan me daar nog niets bij voorstellen. Als ik ouder ben, zal het langer duren om te herstellen van een piek. Dat is wel zeker. Maar hoe houd je als oudere docent contact met de leefwereld van de studenten? Hoe zorg je dat je nog snapt hoe het werkt, hoe zien ze jou nog?

Dat laatste geldt trouwens overal in het onderwijs, maar ik denk vooral in het mbo. Ik hoop dat we een modus vinden. Bijvoorbeeld door sommige oudere docenten zich meer te laten richten op het begeleiden van jongere collega's. We moeten daar echt over gaan nadenken.’

Thea Nabring, docent Nederlands, ROC A12, Velp



Wat betekent duurzame inzetbaarheid in de praktijk? Voor sommigen een sprong in het diepe op een leeftijd waarop mensen vroeger al bijna met de vut gingen. Tiny Brands, werkzaam bij ggz-instelling Vincent van Gogh, vertelt haar verhaal. 'Ik wilde niet thuiszitten. Dat is mijn grote drijfveer geweest.'

Omscholen

terwijl je al oma bent

Het balletje ging rollen toen Tiny Brands meedeed aan de WerkvermogensMonitor. Dit is een onderzoek in verschillende zorginstellingen in Limburg. Het brengt in kaart of er risico's zijn dat je binnenkort uitvalt. Brands werkte in de huishoudelijke ondersteuning. Zij had klachten in de gewrichten van haar handen. De WerkvermogensMonitor liet haar zien wat ze eigenlijk al wist: zij zou haar werk waarschijnlijk niet veel langer kunnen volhouden. Een lastige boodschap. Want wat moet je als je halverwege de 50 bent en merkt dat je lichaam niet meer wil meewerken?

Kans op een opleiding

'Er was gelukkig op mijn werk veel begrip. Ik kon het wel even rustiger aan doen. Maar op den duur kun je daar toch niet mee doorgaan. En de klachten werden erger. Toen kreeg ik de kans om een opleiding tot verzorgende niveau 2 te volgen. Ik heb zeker wel getwijfeld. Ik was oma van vier kleinkinderen en zou de oudste zijn van de groep die de opleiding deed. Maar ik wist wat ik niet wilde, namelijk thuiszitten. En ik werd goed gesteund door mijn thuisfront.'

Goed voor jezelf zorgen

Inmiddels begeleidt en ondersteunt Brands chronisch psychiatrische patiënten – mensen die niet meer actief behandeld worden, maar die ook niet zelfstandig in de maatschappij kunnen functioneren. Voor haar is het enigszins bekend terrein, omdat zij hier al werkte in de huishouding. Lichamelijk is het werk een stuk lichter geworden, maar mentaal vraagt de nieuwe baan wel veel meer van Brands. 'Er is regelmatig sprake van agressie, onrust en onmacht, maar ik kan daar redelijk goed mee omgaan. Ik vat het niet persoonlijk op en probeer me altijd te realiseren waarom ze doen wat ze doen, wat erachter zit.' Om goed aan de slag te blijven, besteedt Tiny ook aandacht aan haar leefstijl. Zo zorgt zij goed voor zichzelf, neemt voldoende rust en let op haar voeding. 'Ik weet dat het geen garanties geeft, maar ik doe mijn best om zo gezond mogelijk te leven.'

In het ZonMw-project 'Duurzame inzetbaarheid in de zorgsector' werden medewerkers in de zorgsector in Limburg gescreend op risicofactoren voor uitval en kregen medewerkers met een verhoogd risico een interventie aangeboden. ZonMw-projectnummer: 208031003.



Van meten naar doen

Ze noemen het de Gouden Aanpak: achttien Limburgse zorg- en welzijnsorganisaties gingen in 2010 aan de slag om de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers te vergroten. Het Rotterdamse Erasmus MC onderzocht van zo'n zeventienduizend zorgmedewerkers de inzetbaarheid en de kans dat zij in de problemen zouden komen. Met die uitkomsten maakte elke organisatie een plan van aanpak. Bijvoorbeeld beter tillen op een afdeling in de langdurige zorg. Projectleider Ina van Haeff van het Limburgse werkgeversverband Zorg aan Zet: 'De mensen in de organisaties hebben het onderwerp levend gehouden ondanks de grote bezuinigingen en transitie in de zorg. We hebben duurzame inzetbaarheid telkens weer onder de aandacht gebracht bij bestuur en management. Inmiddels is er een goed draaiend lerend netwerk van projectleiders binnen de organisaties.'

Kijk op www.zorgaanzet.org voor meer informatie.

Financieel voordeel voor de werkgever

'Aandacht voor duurzame inzetbaarheid leidt er ook toe dat mensen privé meer verantwoordelijkheid gaan nemen voor hun gezondheid,' zegt Anouk ten Arve, programmamanager Onderzoek en samenwerking van Stichting IZZ. Volgens haar is dat goed nieuws. Allereerst voor de werknemer zelf, die gezonder blijft. En zeker ook voor de werkgever, die op termijn heel veel kan besparen. Ten Arve: 'De winst voor de verzekeraar moet je niet overschatten; dat zijn een paar dubbeltjes per polis.' Stichting IZZ onderhandelt namens haar leden (met name zorgmedewerkers) over hun zorgverzekering. Daarnaast ontwikkelt IZZ programma's om de duurzame inzetbaarheid en gezondheid van zorgmedewerkers te verbeteren. Ten Arve gebruikt het Limburgse project vaak als voorbeeld: 'Zo'n regionale aanpak werkt veel beter dan een los projectje in een enkele organisatie. Nu inspireer je elkaar en daagt iedereen de ander uit om het beter te doen.'

Het werken aan duurzame inzetbaarheid moet onderdeel van de bedrijfscultuur worden, vindt Gerard Blum, HRM-manager bij Dow Benelux. Met de ondernemingsraad – en onder de hoede van de Academische Werkplaats Arbeid en Gezondheid – werkt Dow aan verbeteringen rond participatie en gezondheid.

‘Duurzame inzetbaarheid is niet even een projectje’

Voor het internationaal opererende chemische bedrijf Dow staat duurzame inzetbaarheid wereldwijd hoog op de agenda. In Europa wordt dat vooral ingegeven door de stijgende pensioenleeftijd, licht Gerard Blum toe. ‘En in de Verenigde Staten is zoveel werk, dat we proberen gepensioneerden zelfs terug te halen.’ Dow Benelux bevordert duurzame inzetbaarheid langs drie lijnen: op de korte termijn werkt het bedrijf aan bewustwording van medewerkers. Daarnaast kijkt men naar arbeidsomstandigheden en de rol van arbeidsvoorwaarden. En ten derde zoekt Dow de samenwerking met de wetenschap.

Balans tussen werk en thuis

Arbidsvoorwaarden worden bij Dow Benelux individueel geregeld, met de ondernemingsraad als gesprekspartner. Dat biedt mogelijkheden om flexibele afspraken te maken, bijvoorbeeld rond arbeidsduur. Medewerkers kunnen vrije dagen bijkopen of verkopen en zo de balans tussen bijvoorbeeld mantelzorg en werk verstandiger inrichten, aldus Blum. ‘We zijn momenteel ook bezig met een regeling voor medewerkers die het wat rustiger aan willen doen. We kijken wat we kunnen doen met de financiële consequenties die dat voor mensen kan hebben.’

Investeren in de wetenschap

Volgens Blum moeten we allemaal beseffen dat we zelf ook invloed hebben op inzetbaarheid. Dat besef uitdragen vergt een actieve houding van leidinggevenden. En het kan sterker worden met wetenschappelijke onderbouwing, meent Blum. Mede daarom is Dow Benelux een van de sponsors van de nieuwe leerstoel van Jac van der Klink van Tilburg University. Ook neemt het chemiebedrijf actief deel in diens academische werkplaats. Blum: ‘Wij zien dat als een investering op de langere termijn. We verwachten er niet morgen of overmorgen resultaten van, maar het gaat ons zeker helpen om goed onderbouwd bezig te blijven met duurzame inzetbaarheid. Ik spreek op congressen wel eens mensen die doen alsof je duurzame inzetbaarheid kunt implementeren als een project met een begin en eind. Ik geloof daar niets van. Het is meer dan een projectje, het moet onderdeel van je werkwijze worden.’

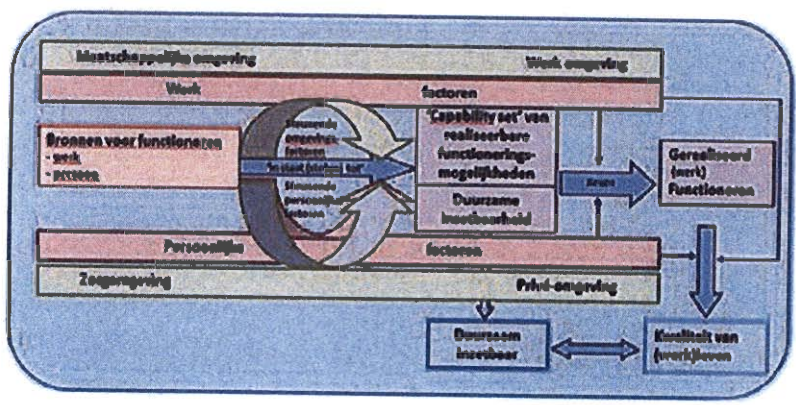
Het ZenMw-project
‘Shift your work’ onderzoekt
de voorwaarden voor duurzame
en gezonde arbeidsparticipatie
van oudere werknemers
met onregelmatige
nacht- en ploegdienst.
ZenMw-projectnummer
208020004

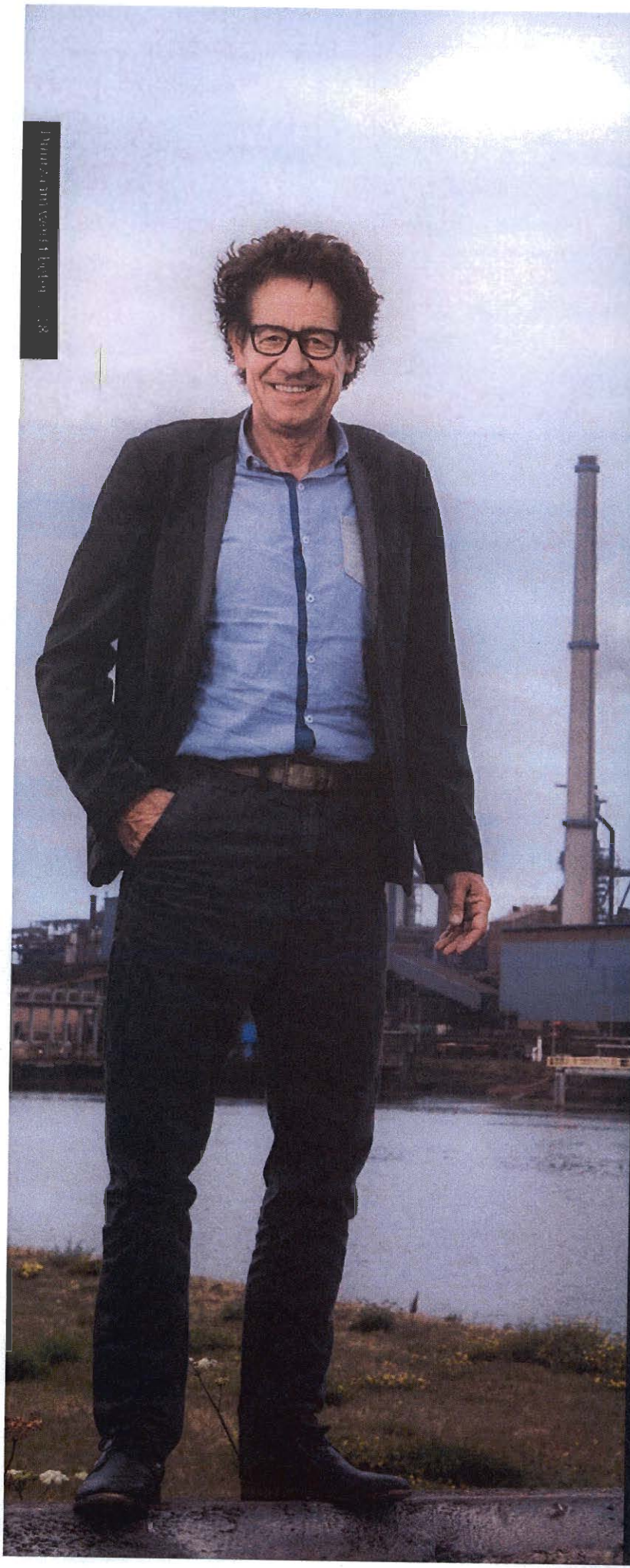


Duurzame inzetbaarheid gemeten

Jac van der Klink was projectleider van 'Shift your work', een onderzoek naar duurzame en gezonde arbeidsparticipatie van oudere werknemers. Daarnaast ontwikkelde hij in de afgelopen jaren met collega's van de Rijksuniversiteit Groningen en andere universiteiten een definitie en een model van duurzame inzetbaarheid. Er kwamen vragenlijsten om verschillende aspecten te meten. 'Onze lijst bestaat uit zeven belangrijke waarden op het gebied van werk en inzetbaarheid. Bij elk van die

waarden vragen wij aan werknemers: hoe belangrijk is het voor u? Wordt u in uw werk in staat gesteld om die waarde te verwezenlijken? En lukt dat? Vervolgens kijken we of de antwoorden een spanningveld laten zien.' Van der Klink gaat als hoogleraar in Tilburg verder met het onderzoek, nu samen met bedrijven in de Academische Werkplaats Arbeid en Gezondheid. 'Ik hoop dat ons onderzoek breed toegepast wordt. Want uiteindelijk gaat het om de praktijk. Duurzame inzetbaarheid realiseer je op de werkvloer'





WAT BETEKEN
GEZOND EN
DUURZAAM
WERKEN
VOOR
MIJ?

‘Plezier staat bij mij voorop’

‘Bij mij staat plezier in het werk altijd voorop. Als werk een lijdensweg wordt, moet je er volgens mij meteen mee stoppen. Ik hoor wel eens mensen zeggen: ‘Ik moet nog zoveel jaar tot mijn 67e...’ Maar dat is in wezen natuurlijk een eigen beslissing. Je bent vrij om je eigen keuzes te maken. De vraag is dan alleen wat je nodig hebt om eerder te stoppen. Of om iets anders te gaan doen.

Wat ik doe om op een gezonde manier met mijzelf en mijn leven om te gaan? Mijn motto is: ‘het erover hebben’. Als je dingen bespreekbaar maakt, wordt de sfeer beter en verminder je de werkstress. Je voorkomt dat dingen gaan voortwoekeren en het plezier in het werk komt weer terug. Verder weten we natuurlijk allemaal wel wat je moet doen om gezond te blijven: genoeg bewegen, gezond eten, niet roken en matig met alcohol.

Maar ik wil daar ook een kanttekening bij maken. We hebben niet overal wat over te vertellen. In onze maatschappij doen we soms alsof alle ziekten je eigen stomme schuld zijn. En dat is gewoon niet waar. Maar de gevolgen van stress, daár kun je wel wat aan doen. Voor jezelf, maar ook voor je bedrijf. Werkgevers zouden daar wat mij betreft nog meer in mogen investeren. Dat is ook in hun eigen belang. Want medewerkers die lekker in hun vel zitten, zijn ook veel productiever.’

Karel Bootsman, arbeidsdeskundige bij Tata Steel



Aandacht voor mantelzorg werkt!

Prof. dr. Marjolein Broese van Groenou

is hoogleraar Informele zorg aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Ze leidde het ZonMw-onderzoek 'Lazond blijven werken, ook met mantelzorg' naar het effect van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid (projectnummer 208030003).

Maar liefst 18 procent van de werknemers combineert werk en zorg, constateerde het SCP onlangs. Een paar jaar geleden was dat nog maar 12 procent. Uit ander onderzoek weten we dat de helft van deze groep moeite heeft met de combinatie. Een deel heeft er zelfs veel last van. Deze mensen kunnen er zelf aan onderdoor gaan, zeker bij langdurige mantelzorg. Ze zijn minder productief of melden zich ziek. Daar heeft dus óók de werkgever last van. En de collega's uiteraard.

Als er plotseling iets gebeurt – je partner krijgt een beroerte, je oude moeder valt – is er vaak wel

begrip voor de situatie. Maar na een tijdje zakt dat weg. Terwijl de mantelzorg **dóór** moet, niet zelden met een zwaardere last op de schouders. Juist dan is het cruciaal dat mantelzorg bespreekbaar is op het werk, zodat mensen kunnen blijven meedoen. Veel mantelzorgers willen graag werken, ook om een plek te hebben waar ze even **níét** hoeven zorgen.

Hoe doe je dat, mantelzorg bespreekbaar maken? Organiseer bijvoorbeeld trainingen voor HR-medewerkers of informatie momenten voor het personeel. Straal uit dat er oog is voor de situatie van mantelzorgers.

Bespreek opties als verlof, tijdelijk korter werken of thuiswerk. Maar vraag ook: hoe zou jij de zorgsituatie thuis beter kunnen hanteren? De oplossing ligt namelijk niet altijd per se in de werksituatie. Uiteindelijk gaat het vooral om een attitudeverandering. Vakbonden hebben al convenanten rond mantelzorg ondertekend. Nu de werkgeversorganisaties nog!

Hoe help je medewerkers om bewuster met hun gezondheid om te gaan? Bied een jaarlijks onderzoek aan, gericht op gezondheid, leefstijl en inzetbaarheid. Irene van der Spek van Europa's grootste vleesverwerker Vion Food, vertelt erover.

Periodiek medisch onderzoek maakt werknemers bewust

Periodiek medisch onderzoek kan werknemers bewust maken van hun gezondheid en leefstijl. Het kan ook helpen om gezondheidsproblemen vroegtijdig te ontdekken en te behandelen. Dit kan de gezondheid en inzetbaarheid van werknemers verbeteren. Irene van der Spek, directeur van de afdeling Medische Dienst bij Vion Food, vertelt over de voordelen van periodiek medisch onderzoek.

Bewuster nadenken over gezondheid

Periodiek medisch onderzoek kan werknemers bewust maken van hun gezondheid en leefstijl. Het kan ook helpen om gezondheidsproblemen vroegtijdig te ontdekken en te behandelen. Dit kan de gezondheid en inzetbaarheid van werknemers verbeteren. Irene van der Spek, directeur van de afdeling Medische Dienst bij Vion Food, vertelt over de voordelen van periodiek medisch onderzoek.

Voordeel voor iedereen

Periodiek medisch onderzoek kan werknemers bewust maken van hun gezondheid en leefstijl. Het kan ook helpen om gezondheidsproblemen vroegtijdig te ontdekken en te behandelen. Dit kan de gezondheid en inzetbaarheid van werknemers verbeteren. Irene van der Spek, directeur van de afdeling Medische Dienst bij Vion Food, vertelt over de voordelen van periodiek medisch onderzoek.



Functioneren objectief in beeld

'Revalidatiegeneeskundigen zijn net als bedrijfsartsen gericht op het functioneren van mensen. Kunnen mensen doen wat zij willen doen?' Dat zegt prof. dr. Michiel Reneman, hoogleraar Revalidatiegeneeskunde (UMC Groningen) en projectleider van FLESH, een wetenschappelijk onderzoek naar het project bij Vion Food. De onderzoekers hebben bijzondere tests toegevoegd aan het PMO-DI. Naast de vragenlijsten en een bloedonderzoek, doen de medewerkers ook gerichte functietests. Daarmee kijken de onderzoekers wat de medewerker wel en niet goed kan doen. Bovenhands werken bijvoorbeeld, of langdurige inspanning. Reneman: 'Niemand weet van zichzelf precies hoe groot zijn belastbaarheid is. We hopen dat deze tests daarover meer vertellen.' De resultaten zijn naar verwachting eind 2015 bekend.

'Gezondheidsmanagement vraagt gezond management'

'Als duurzame inzetbaarheid eenmaal op de agenda staat en je kunt er echt betekenis aan geven, valt het kwartje meestal snel. Dan gaat er wat gebeuren in een bedrijf of instelling.' Erwin Visser is adviseur Integraal gezondheidsmanagement bij Immens Advies, dat onder meer het PMO-DI heeft ontwikkeld. Bedrijven doen vaak al veel aan duurzame inzetbaarheid, zegt hij. Bijvoorbeeld rond gezondheid en veiligheid, of psychosociale omstandigheden van medewerkers in verband met mantelzorgtaken. 'Bedrijven kijken naar de competenties van medewerkers, naar werkomstandigheden en plezier in het werk. Maar vaak ontbreekt de samenhang,' zegt Visser. 'Het is een kwestie van leiderschap: durven te kiezen, probleemeigenaars aanwijzen en meten of je je doelen haalt. Gezondheidsmanagement is dus vooral een kwestie van gezond management.'

DO'S + DON'TS

Idee voor een onderzoek? Houd dit in de gaten!

- Kom niet met een kant-en-klare onderzoeksopzet. Ga praten met bedrijven en sluit aan op hun behoeften.
- Zorg dat werknemers serieus kunnen meepraten over de onderzoeksopzet. Dat zorgt voor draagvlak.
- Beweeg constant mee met het tempo en de wisselende behoeften binnen de organisatie.
- Loopt er iets mis? Geen nood, want dit is dé kans om te leren voor een volgende fase.
- Praat iedereen steeds bij over de voortgang, maar overlaad mensen ook weer niet met details.
- Communiceer niet alleen via de bedrijfswebsite of een nieuwsbrief. Persoonlijk contact doet wonderen!

Onderzoek rond? Nu de praktijk!

- Vind sleutelfiguren binnen het bedrijf. Zij kunnen deuren openen én resultaten helpen implementeren.
- Neem de tijd om te bouwen aan wederzijds vertrouwen en samenwerking tussen onderzoekers en praktijk.
- Zorg dat medewerkers binnen het bedrijf het stokje kunnen overnemen als een onderzoek is afgerond.
- Laat resultaten of adviezen uit een onderzoek goed aansluiten bij het bedrijf. Pas dan verandert er iets!
- Het 'hoe' (de aanpak binnen het onderzoek) is minstens zo belangrijk als het 'wat' (de resultaten).
- Werk aan de relatie. Als het onderzoek goed bevalt, kloppen bedrijven graag nóg een keer aan.

Deze tips en trucs zijn een bewerking van bijdragen uit projectleidersbijeenkomsten en de observaties van de werkgroep Implementatie van het ZonMw-programma Arbeidsparticipatie en Gezondheid. Voor meer tips en trucs zie www.participatieengezondheid.nl

WAT BETEKENT
GEZOND EN
DUURZAAM
WERKEN
VOOR
MIJ?

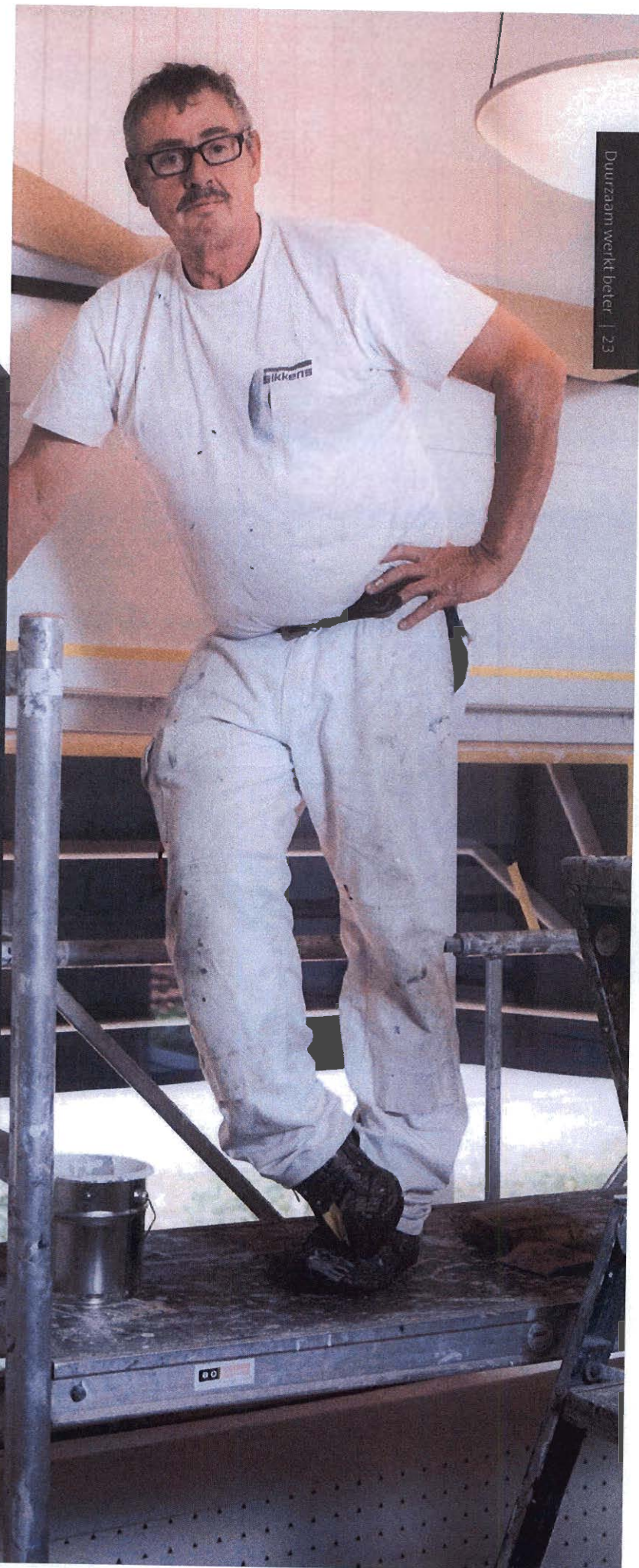
'Ik heb ook wel mazzel gehad'

'Ik werk al sinds 1969 en ik heb nog steeds lol in mijn werk als schilder. Er is in die tijd wel veel veranderd. Kijk alleen al naar de beschermingsmaatregelen. Ik heb vroeger veel in de spuitery gewerkt, met van die synthetische lakken. Zonder mondkapje, zonder afzuiginstallatie, dat bestond allemaal nog niet. Ik heb ook wel mazzel gehad.

Ik ken wel mensen die last hebben van geheugenproblemen en andere klachten door oplosmiddelen. Je ziet het ook veel bij jongens die in het parket werkten. Die synthetische parketlakken, dat is echt geen lekker spul. Gelukkig letten we daar nu wel op. De regels zijn ook strenger geworden. Binnenshuis mag je met de meeste oplosmiddelen niet meer werken.

Ik had met mijn broer de zaak van mijn vader overgenomen. Intussen werk ik sinds een paar jaar zelfstandig, nog steeds vaak voor het familiebedrijf. Dat bevalt me goed, al is een dag soms wel lang als je in je eentje staat te werken. En ik let wel op wat ik wel en niet doe. Ik ben al eens aan mijn schouder geopereerd, dus ik mag niet te zwaar tillen. En ik werk vaak met een hoogwerker, je moet niet steeds op een ladder willen staan. Bovendien, ik ben zestig. Als je dan valt, is het echt over. Ik heb jonge kleinkinderen, daar wil ik nog wel van genieten.'

Heinz Voortjes, schilder



Vijf meningen over
werken anno nu

Stelling:

**‘Flexibilisering
van arbeid
belemmert
duurzame
inzetbaarheid’**

Met de Wet werk en zekerheid (Wwz) wil de overheid de positie van tijdelijke werknemers (flexwerkers) versterken. Critici vrezen echter juist voor meer onzekerheid over het behoud van werk. Wat doet dit met duurzame inzetbaarheid? We vroegen vijf deskundigen om een mening.

Een groot nadeel van flexibele contracten of zzp-constructies is dat werkgever én werkende minder investeren in scholing en kwaliteit van werk. Werkenden verzamelen ook minder specifieke kennis over datgene wat een bedrijf uniek maakt. Veel zzp'ers hebben verder te weinig geld en tijd om in zichzelf te investeren en nemen soms meer risico's. We weten dat zij vaker arbeidsongeschikt worden, al weten we niet precies waardoor. Er is zeker meer aandacht nodig voor de gevolgen van flexibilisering voor duurzame inzetbaarheid.'

**prof. dr. Paul de Beer, directeur
De Burcht, Wetenschappelijk Bureau
voor de Vakbeweging**

Als flexibilisering betekent dat mensen minder bestaanszekerheid hebben, moeten werken op vreemde tijden, vaak op oproepbasis – dan is dat zeker niet goed voor de inzetbaarheid en de gezondheid van mensen. Gelukkig zijn er veel zzp'ers die lekker aan de slag zijn, zich geen zorgen hoeven te maken over vervolgoedprachten en die blij zijn met hun extra regelruimte. Het staat of valt met de vraag of je zelf zeggenschap hebt. Los daarvan staan veel zelfstandigen nog onvoldoende stil bij hun arbeidsomstandigheden. Of bij mogelijkheden voor nascholing. Zzp'ers mogen wat ons betreft best wat mondiger worden over hun eigen werkomstandigheden.'

**Frank Alfrink, directeur van
ondernemersorganisatie ZZP
Nederland**

Flexibilisering en duurzame inzetbaarheid zijn heel verschillende dingen. Flexibilisering betekent dat je niet meer je hele leven hetzelfde werk doet bij dezelfde werkgever. Dat is volgens mij vooral goed voor je persoonlijke ontwikkeling. Duurzame inzetbaarheid is zorgen dat je vitaal blijft en goed geschoold. Dat vraagt allereerst wat van de werknemer. Die heeft er immers het meeste belang bij. Maar ook werkgevers zorgen steeds meer voor een omgeving die mensen stimuleert om aan hun gezondheid en vaardigheden te werken. Ons stelsel van zorgverzekeringen zou dat moeten steunen, door veel meer gericht te zijn op preventie.'

**Boy Sluiter, directeur Verkoop bij
zorgverzekeraar Coöperatie VGZ**

Veel werknemers kiezen zelf voor een flexibel contract of een bestaan als zzp'er. Als zij daardoor met meer voldoening werken, komt dat hun duurzame inzetbaarheid ten goede. Natuurlijk zijn er soms ook problemen, zeker in tijden van crisis en vooral bij lager opgeleide mensen. Maar uiteindelijk wil niemand een tweedeling tussen vaste en flexibele krachten. Werkgevers willen vitale, gemotiveerde mensen die goed op de hoogte zijn. Ik heb laatst een kleine ledenenquête gehouden. Daaruit kwam duurzame inzetbaarheid als een van de belangrijkste thema's naar voren.'

**Cas Hoogbergen, beleidsadviseur
bij werkgeversvereniging AWWN en
verbonden aan het Nationaal Programma
Preventie Alles is Gezondheid**

Flexibilisering van arbeid is juist essentieel voor duurzame inzetbaarheid. Wij hebben onderzoek gedaan bij steigerbouwers. Die halen hun pensioen als steigerbouwer bijna nooit, maar tijdige na- en bijscholing en doorstromen naar een ander beroep voorkomt uitval en arbeidsongeschiktheid. Laten we net als in Denemarken flexibilisering bevorderen, zeker voor mensen met fysiek of mentaal zware beroepen. Dat vraagt om maatregelen voor betere pensioenvoorzieningen, tegen de belachelijke garanties die de bank wil als je een huis koopt, tegen de barrières om oudere werknemers in dienst te nemen – alles wat flexibilisering in de weg staat.'

**prof. dr. Lex Burdorf, hoogleraar
Determinanten van Volksgezondheid
(Erasmus MC)**

Hoe blijf je aan het werk als je ernstige psychische problemen hebt gehad? De WRAP-training geeft mensen een instrument in handen om beter voor zichzelf te zorgen. 'Wij beginnen met de vraag: wat doet jou goed en wat helpt jou daarbij?'

Weer leren kijken

naar wat jou goed doet

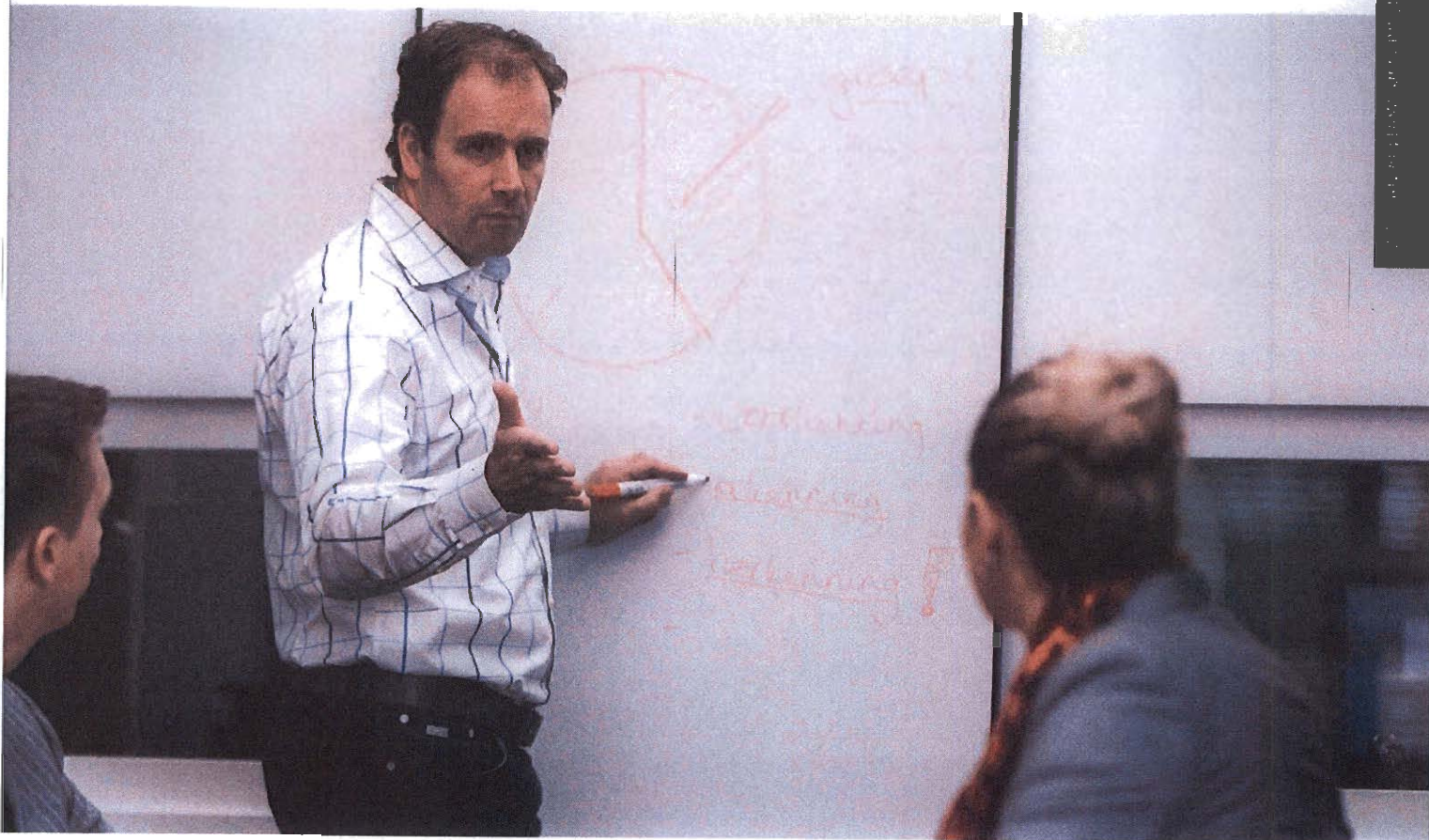
WRAP staat voor 'What Works in Psychiatric Rehabilitation'. Het is een methode die mensen met ernstige psychische problemen helpt om hun leven weer op de rails te krijgen. De WRAP-training is ontwikkeld door de Amerikaanse psychiater van Yale-universiteit, Paul M. Hays. Het is een praktische methode die mensen helpt om hun eigen kracht te ontdekken en te gebruiken. Het is een methode die mensen helpt om hun eigen leven weer op de rails te krijgen. Het is een methode die mensen helpt om hun eigen leven weer op de rails te krijgen. Het is een methode die mensen helpt om hun eigen leven weer op de rails te krijgen.

Normale gevoelens en reacties

Wanneer je ernstige psychische problemen hebt gehad, is het normaal om bepaalde gevoelens en reacties te ervaren. Het is belangrijk om deze gevoelens en reacties te erkennen en te accepteren. Het is belangrijk om deze gevoelens en reacties te erkennen en te accepteren. Het is belangrijk om deze gevoelens en reacties te erkennen en te accepteren.

Samen uitval voorkomen

Samen uitval voorkomen is een belangrijk onderdeel van de WRAP-training. Het gaat om het samenwerken met anderen om problemen te voorkomen. Het gaat om het samenwerken met anderen om problemen te voorkomen. Het gaat om het samenwerken met anderen om problemen te voorkomen.



Mensen goed aan de slag houden

'Er is veel enthousiasme over de WRAP-zelfmanagementtrainingen, ook bij hulpverleners en beleidsmakers,' zegt projectleider Harry Michon van het Trimbos-instituut. 'Maar eerst en vooral bij de mensen die er concreet mee werken: cliënten van de ggz.' Michons onderzoek richt zich op mensen met ernstige psychische problemen die intensieve begeleiding krijgen. Er zijn methoden om hen te helpen bij het vinden of behouden van een baan, zoals Individuele Plaatsing en Steun (IPS). Het team van Michon wilde weten of IPS nog beter werkt in combinatie met WRAP. En dat blijkt zo te zijn. 'Als wetenschapper moet ik een slag om de arm houden. Het aantal deelnemers aan het onderzoek was niet zo groot. Maar uit de gesprekken met deelnemers en hun leidinggevenden merk je heel duidelijk dat WRAP mensen helpt om op een goede manier aan het werk te blijven.'

Een praktische kijk op psychische beperkingen

Wie herstelt van een psychiatrische aandoening, heeft baat bij het krijgen of behouden van een baan. Daarom werken begeleidingsteams in de ggz met jobcoaches die cliënten begeleiden tot op de werkvloer. Carina Miltenburg is zo'n jobcoach. Ze werkt bij Lentis en het UMC Groningen. 'Werkgevers hebben meestal geen ervaring met psychiatrische beperkingen. Ze kijken vooral praktisch: hoe doet deze medewerker zijn werk? Hoe gaat hij om met werkstress, met problemen? Als ze horen over de WRAP-aanpak – met een eigen plan van een cliënt – zijn ze over het algemeen erg positief. Want WRAP is ook pragmatisch en meestal heel goed inzetbaar. Een medewerker kan vanuit de eigen WRAP afspraken maken met een leidinggevende. Als hij merkt een time-out nodig te hebben, bijvoorbeeld. Zoiets werkt, en dat merkt de werkgever ook.'

Samen leren in de praktijk



Dr. Lenneke Vaandrager is universitair hoofddocent Gezondheid en Maatschappij aan de Wageningen University Binnen het ZonMw-programma Arbeidsparticipatie en Gezondheid adviseerde zij over 'samen leren in dialoog'. In het kader meer informatie hierover. *Met dank aan Maarten Evenblij.*

Onderzoek doen is één ding, aansluiting op de praktijk vinden – of goed gebruik maken van praktijkkennis – is vaak iets heel anders. Wetenschap en praktijk zijn echt twee verschillende werelden, die niet zomaar bij elkaar komen. Cruciaal is dat onderzoekers en praktijkmensen voortdurend in dialoog blijven. En dat wetenschappers hun onderzoek tussentijds kunnen aanpassen. Soms blijkt een bepaald onderdeel toch niet goed aan te sluiten bij wat er gebeurt op de werkvloer. Dan moet een onderzoeker ruimte hebben om bij te sturen. En dus ook niet helemaal vastzitten aan de onderzoeksopzet.

De beste innovaties ontstaan als wetenschap en praktijk van elkaar leren en samen tot een gemeenschappelijke doelstelling en aanpak komen. Nog beter werkt het als bedrijven zelf de leiding nemen en

onderzoekers bij hun vraag zoeken. Dan ontstaat nieuwe kennis en kan deze ook echt wortelen in de praktijk. Als onderzoeker moet je kunnen enthousiasmeren en duidelijk maken waarom de werkvloer iets aan jouw onderzoek heeft. Een junior-onderzoeker die even een vragenlijst komt afnemen, heeft vaak minder succes dan de professor die komt uitleggen wat het bedrijf kan met het betreffende onderzoek.

Vertrouwen creëren en aan elkaar wennen, het kost tijd. Maar bedrijven hebben vaak behoefte aan een snelle inventarisatie hoe ze ervoor staan. Ook daaraan moet de wetenschap tegemoet kunnen komen. De eisen van een wetenschappelijke promotie staan soms op gespannen voet met die van een bedrijf. Het is vooral aan de wetenschap om daar flexibel mee om te gaan.

Implementatie = samen leren in de praktijk

De praktijk centraal

Wetenschappelijk onderzoek levert vaak een belangrijke bijdrage aan verbeteracties in de praktijk. Ook bij het bevorderen van de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van werkenden kunnen onderzoekers bedrijven en andere arbeidsorganisaties heel goed helpen. Maar het werkt alleen als de praktijk steeds centraal staat. Zo luidt een van de belangrijkste lessen die de Werkgroep implementatie van het ZonMw-programma Arbeidsparticipatie en Gezondheid heeft geleerd door mee te kijken bij enkele onderzoeksprojecten uit het programma. Om nieuw ontwikkelde kennis te laten landen in de praktijk, is 'leren door doen' het devies, aldus de werkgroep. En dat leren gebeurt nadrukkelijk gezamenlijk, dus door alle betrokkenen bij een bepaalde vernieuwing (gebruikers, beslissers én onderzoekers). Wetenschappers kunnen het 'samen leren' ondersteunen door het verbeterproces in de praktijk te volgen en te registreren wat er gebeurt. Dit registreren helpt om impliciete acties en beslissingen expliciet te maken.

De bijdrage van de wetenschap

De ervaringen die de Werkgroep implementatie heeft opgedaan, leveren belangrijke kennis op over het zinvol inzetten van wetenschappelijk onderzoek rond gezondheid en duurzame inzetbaarheid. In dit magazine komen een paar van deze lessen terug in de 'Tips en trucs' op pagina 22. Het gaat om een voortdurende dialoog tussen alle betrokkenen bij een vernieuwingsproject. Verbeteracties werken het beste als ze van onderop ontstaan, of in elk geval een breed draagvlak weten te vinden op de werkvloer. En: implementeren is een langdurig en veelvormig proces, waarin de organisatie flexibel moet kunnen inspelen op veranderende omstandigheden. Door de praktijk steeds centraal te stellen in onderzoeksprojecten rond gezondheid en duurzame inzetbaarheid, krijgt de wetenschappelijke wereld meer voeling met de dagelijkse werkelijkheid van arbeidsorganisaties. Dat biedt aanknopingspunten voor nuttig gebruik van wetenschappelijke kennis in die praktijk.



WAT BETEKEN
GEZOND EN
DUURZAAM
WERKEN
VOOR
MIJ?

‘Voor jezelf zorgen is ook belangrijk’

‘Ik werk als helpende met bewoners met het syndroom van Korsakov. Hun kortetermijngeheugen is slecht en ze kunnen steeds minder goed voor zichzelf zorgen. Mentaal is het werk zwaar, fysiek valt het mee, al hebben sommigen wat meer hulp nodig. Veel bewoners zijn psychisch instabiel. In sommige situaties wordt er een professionele houding van je verwacht en is het de kunst om je eigen emoties wat opzij te schuiven. Naderhand is er altijd ruimte om je gevoel te bespreken met collega’s of je leidinggevende. Of eventueel een psycholoog.’

Uit eigen ervaring weet ik dat het belangrijk is om goed voor jezelf te zorgen. Ik probeer gezond te eten en meer te bewegen. Ik heb een hond gekocht. Nu ga ik vaker naar buiten en ervaar ik meer structuur in mijn dagelijks leven. En ik vind het belangrijk om ook naast mijn werk dingen te doen waar ik plezier in heb, waar ik energie van krijg. Dat is nog wel eens lastig te organiseren. Ik heb namelijk soms ook diensten in de avond en in het weekend.

Laatst heb ik uitgerekend dat ik nog 41 jaar werken te gaan heb. Ik heb geen idee hoe dat zal verlopen, met alle bezuinigingen in de zorg. We hebben het daar wel eens over met elkaar, en vooral dat het de bewoners niet ten goede komt. Maar voorlopig heb ik in ieder geval werk dat ik graag doe. Deze doelgroep is echt mijn passie geworden.’

Bianca Verbeek, helpende bij verpleeghuis Bruggerbosch in Enschede

Zes jaar geleden startte het onderzoeksprogramma Arbeidsparticipatie en Gezondheid. Ondanks de economische crisis en andere maatschappelijke ontwikkelingen zijn werkgevers en werknemers aan de slag gegaan met duurzame inzetbaarheid, gezondheid en veiligheid. Een gesprek met programmasecretaris Fleur Boulogne.

‘De winst zit in de dwarsverbanden’

Bij de start van het ZonMw-programma Arbeidsparticipatie en Gezondheid (P&G) was er nog maar weinig wetenschappelijke kennis op het gebied van arbeid en gezondheid. Sindsdien is er veel gebeurd, vertelt programmasecretaris Fleur Boulogne. ‘Het programma heeft dwarsverbanden gelegd tussen onderzoek en praktijk. En het heeft de verbinding helpen leggen tussen duurzame inzetbaarheid en aandacht voor veiligheid en gezondheid.’

Duurzame inzetbaarheid blijft actueel, aldus Boulogne, al was het maar door de stijgende pensioenleeftijd. En het is niet los te denken van thema's als vitaliteit, een gezonde leefstijl en veiligheid op de werkvloer.

Dwarsverbanden leggen

Het ZonMw-programma is uitgevoerd in hectische tijden, vanwege de economische crisis en de ontwikkelingen in de zorg. Boulogne: ‘We hebben zo goed mogelijk ingespeeld op de veranderende actualiteit. Bijvoorbeeld door projectleiders en deelnemers aan de onder-

zoeken te ondersteunen met bijeenkomsten en publicaties. En door onderzoek en praktijk te verbinden via de inzet van een speciale implementatiewerkgroep.’ Volgens Boulogne is het belangrijk om steeds mee te denken én te bewegen met onderzoekers en de deelnemende arbeidsorganisaties. ‘Ik vind het bijzonder wat projectleiders en de organisaties hebben bereikt. Samen hebben we heel wat kennis opgebouwd en gedeeld.’

P&G heeft een breed veld bestreken, met projecten in productiebedrijven, de zorg, de bouw, het onderwijs, de autobranche, enzovoort. Dan is het extra van belang om verbindingen te leggen, stelt Boulogne. ‘Een aanpak die werkt in de vleesverwerkende industrie, kan misschien ook zinvol zijn in dienstverlenende bedrijven. Momenteel wordt gewerkt aan een vervolg onder de noemer Werk(en) is gezond. Dat is onderdeel van het vijfde programma Preventie van ZonMw, dat weer bijdraagt aan de doelstellingen van het Nationaal Programma Preventie Alles is gezondheid van het ministerie van VWS.’

Blijvende aandacht

Boulogne is blij met de blijvende aandacht voor de gezondheid van werknemers. ‘Dat werkgevers daar het belang van inzien, blijkt bijvoorbeeld uit de pledge die getekend is in het kader van Alles is gezondheid. Die ondertekening vloeide voort uit een project waarin AkzoNobel, Fujifilm en het Universitair Medisch Centrum Groningen samen een implementatiewijzer ontwikkelden. Dat instrument geeft bedrijven inzicht in hoeverre zij voorbereid zijn om innovaties rond duurzame inzetbaarheid te implementeren en wetenschappelijk te evalueren.’ Boulogne ziet meer goede signalen. Bedrijven als KLM en Tata Steel die hebben meegedaan aan Arbeidsparticipatie en Gezondheid, gaan ook na afloop verder met de uitkomsten van die projecten. ZonMw is nog lang niet klaar met het thema duurzame inzetbaarheid, benadrukt de programmasecretaris. ‘We blijven bijdragen aan een gezonder en vitaler werkend Nederland. Daar gaan we onze schouders onder zetten, samen met universiteiten, kennisinstellingen, bedrijven, zorginstellingen en andere organisaties.’

Wat is 'duurzame inzetbaarheid'?

Met een P&G-subsidie is een definitie van duurzame inzetbaarheid geformuleerd. Deze vormt een basis voor meetinstrumenten en is ook bruikbaar voor onderlinge afspraken tussen werkgevers en werknemers.

De definitie luidt als volgt: 'Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.'

Bron: J.J.L. van der Klink et al, 2010.

Inzetbaarheidsbeleid

'Ondanks allerlei ontwikkelingen zien we toch organisaties een echt geïntegreerd duurzaam inzetbaarheidsbeleid neerzetten. Je zou een metertje willen hebben om te kunnen bepalen hoe serieus een organisatie zich inzet op dit gebied. En je wilt weten hoe dat gebeurt. Dat is precies wat het ZonMw-onderzoeksprogramma boven tafel wilde halen. Hoe voorkomt zo'n instelling dat de uitvoering van het duurzame inzetbaarheidsbeleid uitsluitend afhangt van één gedreven projectleider of een manager die het personeel inspireert? We zien namelijk te vaak dat het hele onderwerp ineens van tafel is als zo iemand verdwijnt, ook al staat het nog zo mooi beschreven in beleidsstukken.'

Linda Horn – de eerste programmasecretaris van P&G – in een interview over de Gouden Aanpak, een project van achttien zorg- en welzijnsorganisaties in Limburg, onderzocht door het ErasmusMc. Kijk op www.zorgaanzet.nl (zoek op 'gouden aanpak').

Colofon

Teksten

Marc van Bijsterveldt en Pieter van Megchelen

Redactie

Dick van der Laan, Fleur Boulogne, Klaartje Klaver, Annette Zandvliet en Cecilia Ljunggren

Eindredactie

Marc van Bijsterveldt

Hoofdreductie

Cecilia Ljunggren

Vormgeving

WIM Ontwerpers, Den Haag

Fotografie

Studio Oostrum, Den Haag

Druk

Quantes, Rijswijk

© ZonMw, 2015

Teksten overnemen uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld. Deze publicatie bestellen? Dat kan kosteloos via www.zonmw.nl/publicaties.

Meer informatie

Kijk op www.participatieengezondheid.nl voor meer onderzoeksbevindingen en andere resultaten van het programma Arbeidsparticipatie en Gezondheid. In de digitale projectencatalogus zijn daar alle onderzoeksprojecten met een compacte beschrijving onder hun projectnummer terug te vinden. Op welke vraag zocht het onderzoek een antwoord, hoe is er onderzocht is en tot welke opbrengsten heeft dat geleid?

Verantwoording

Duurzaam werkt beter is een uitgave van ZonMw. De publicatie verschijnt ter gelegenheid van de afronding van het ZonMw-programma Arbeidsparticipatie en Gezondheid dat in opdracht van de ministeries van VWS en SZW is uitgevoerd. Deze speciale uitgave geeft een beeld van de opbrengsten en ontwikkelingen Niet alleen voor de betrokkenen bij het programma, maar ook voor al degenen die belang hebben bij de uitkomsten

ZonMw stimuleert
gezondheidsonderzoek en
zorginnovatie

Laan van Nieuw Oost-Indië 334
2593 CE Den Haag
Postbus 93245
2509 AE Den Haag
Telefoon 070 349 51 11
Fax 070 349 51 00
info@zonmw.nl
www.zonmw.nl

