

# 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

### Stoflengen aangepakt bij de bron

'Je moet het als een uitdaging zien om stoflengen 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



**W**e 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 ontplooiën 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

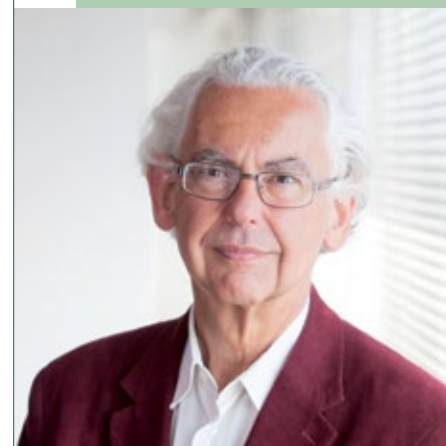
en blijft dat ook doen, aldus Kroft. 'Er is inmiddels veel kennis beschikbaar, zowel vanuit de wetenschap als de praktijk. Nu gaat het erom die kennis toegankelijk te maken. En om te investeren in een bedrijfscultuur waarin het normaal is om samen te werken aan duurzame inzetbaarheid. Bedrijven kunnen 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](http://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](http://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 autospuitbranche 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 vervolgproject 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 privaats 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 níét 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 transities 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](http://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

Arbeidsvoorwaarden 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 leidinggevend. 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.’

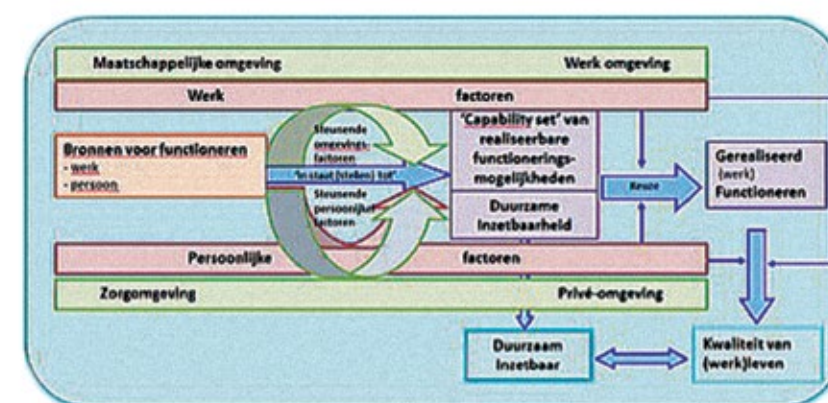
Het ZonMw-project ‘Shift your work’ onderzoekt de voorwaarden voor duurzame en gezonde arbeidsparticipatie van oudere werknemers met onregelmatige nacht- en ploegendienst. ZonMw-projectnummer 208020004.



## 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 spanningsveld 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.’



# Aandacht voor mantelzorg werkt!

Prof. dr. Marjolein Broese van Groenou

is hoogleraar Informele zorg aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Ze leidde het ZonMw-onderzoek 'Gezond 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 mantelzorger 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!

WAT BETEKENT  
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, dáár 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**

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

In de fabrieken van Vion Food was het ziekteverzuim lange tijd vrij hoog. Door de arbeidsomstandigheden te verbeteren, liep het verzuim in korte tijd enorm terug, aldus HR-manager Irene van der Spek. 'Maar we zagen ook problemen voor de toekomst. Onze werknemers worden ouder. Als ze een ongezonde leefstijl hebben, lopen ze een grotere kans om ziek te worden. Daar heb je als werkgever veel minder invloed op.' Daarom koos Vion Food voor iets nieuws: het Periodiek Medisch Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid (PMO-DI). Medewerkers van BusinessHealthSupport kijken met een vragenlijst, bloedonderzoek en praktische tests hoe gezond en inzetbaar iemand nu is en welke risico's er zijn voor de toekomst. Ook psychische en sociale problemen komen daarbij aan de orde.

## Bewuster nadenken over gezondheid

Soms blijkt dat iemand niet zo gezond is. Of dat er risico's zijn voor duurzame inzetbaarheid. In dat geval krijgt de medewerker een gesprek met een coach. Van der Spek: 'Veel medewerkers hebben weinig kennis over gezond eten en bewegen. Tegelijk weten veel mensen niet dat er tegenwoordig nauwelijks nog een vangnet is als je arbeidsongeschikt wordt. Daarover praten maakt ze bewust dat het belangrijk is gezond te blijven.' Leidinggevenden krijgen ook te horen hoe het gaat met de medewerkers. Natuurlijk niet de uitkomsten van individuele medewerkers, maar wel de getallen per afdeling. Ook bij managers ontstaat meer bewustwording, zegt Van der Spek. 'Duurzame inzetbaarheid gaat veel meer leven zo, in het hele bedrijf.'

## Voordeel voor iedereen

Het enthousiasme voor het PMO-DI groeit. Via mond-tot-mondreclame horen medewerkers wat het onderzoek inhoudt en wat je eraan kunt hebben. Steeds meer medewerkers doen mee met het onderzoek, dat overigens vrijwillig is. Ook vakbonden en de ondernemingsraad zijn positief. Van der Spek: 'Onze ondernemingsraad is al jaren actief betrokken bij het verzuimbeleid en duurzame inzetbaarheid. Zij weten wat we doen voor onze medewerkers. In hun belang, en in het onze. We hebben er allemaal voordeel bij als de collega's gezond zijn én blijven.'

In het ZonMw-project 'Duurzaam inzetbaar in de vleesverwerking: de FLESH-studie' krijgen medewerkers van een groot vleesverwerkend bedrijf een preventief medisch onderzoek aangeboden dat past bij hun functie. Zo nodig krijgen ze hulp om hun gezondheid te verbeteren. ZonMw-projectnummer: 208030005.



## 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, probleem eigenaars 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.participatiegezondheid.nl](http://www.participatiegezondheid.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 spuiterij 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.

**E**en 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 vervolgoeddrachten 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

'Hulpverleners hebben soms de neiging vooral te kijken naar wat er mis is. Wij keren het om: wat kun je nog wél?' Dat zegt Dienke Boertien van kenniscentrum Phrenos, dat de WRAP-methodiek naar Nederland haalde, samen met de ervaringsdeskundigen van HEE (Trimbos-instituut). WRAP betekent Wellness Recovery Action Planning. 'Maar het is ook gewoon een wrap waar je in stopt wat jij fijn vindt.' WRAP is een zelfmanagement-training die mensen leert om beter met zichzelf om te gaan, licht Boertien toe. Dat is extra belangrijk als je psychiatrische problemen hebt of hebt gehad. 'We gaan uit van een paar vragen. Wat heb ik nodig om me goed te voelen en hoe regel ik dat? Wat is bij mij een signaal dat het minder goed met me gaat? En wat kun je dan doen?' Die dingen weten mensen vaak best, aldus Boertien. De training helpt ze om het naar boven te halen en toe te passen. 'Als trainers zijn wij geen hulpverleners, maar mensen die uit eigen ervaring weten hoe je leven verbetert als je beseft wat jou goed doet.'

### Normale gevoelens en reacties

WRAP is niet specifiek gericht op werk. In het ZonMw-project werd duidelijk dat de training wel heel nuttig is in werksituaties. Werk kan stressvol zijn, zeker als collega's je een beetje raar aankijken vanwege je psychiatrische achtergrond. Als je dan beter weet hoe je daarmee kunt omgaan, maakt dat veel uit, aldus Boertien. 'Wie een psychiatrische aandoening heeft, denkt ook vaak dat alles daarmee te maken heeft. Terwijl een hoge werkdruk of zorgen om een reorganisatie iedereen zenuwachtig kunnen maken. WRAP kan helpen om in zo'n situatie te zien hoe normaal die gevoelens en reacties zijn.'

### Samen uitval voorkomen

WRAP helpt werknemers ook om beter te weten wat zij nodig hebben van hun leidinggevende. Boertien: 'Uit de gesprekken met leidinggevenden bleek dat het voor hen makkelijker is als mensen weten wat ze willen. Als iemand op tijd vraagt om wat meer structuur, kun je daar als werkgever op inspelen. Zo kun je samen voorkomen dat iemand uitvalt.'

Het ZonMw-project  
'Duurzamer aan het werk met  
Supported Employment & WRAP'  
onderzocht de toegevoegde waarde  
van een WRAP-training voor  
werknemers die intensieve  
begeleiding kregen vanwege  
psychiatrische problematiek.  
ZonMw-projectnummer:  
208030009.



### 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.'

WAT BETEKENT  
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**

## 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.



# 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.

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’

**B**ij 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 mogelijkheid 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](http://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](http://www.zonmw.nl/publicaties).

### Meer informatie

Kijk op [www.participatieengezondheid.nl](http://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