

Schipholweg 77-89
2316 ZL Leiden
Postbus 3005
2301 DA Leiden

www.tno.nl

T +31 88 866 90 00

TNO-rapport**Proeftuin Arbozorg Nieuwe Stijl**
Evaluatie van arbeidsgerelateerde zorg in de
installatiebranche- en technische detailhandel

Datum	26 juni 2017
Auteur(s)	Marloes van der Klauw, Lennart van der Zwaan, Charlotte Smit & Romy Steenbeek (TNO)
m.m.v.	Bianca de Klerk (UNETO-VNI Verzekeringen) & Marc Aelberts (Richting)
Aantal pagina's	24
Aantal bijlagen	1
Projectnaam	Proeftuin Arbozorg Nieuwe Stijl (PANS)
Projectnummer	060.16813/01.20
Rapportnummer	TNO 2017 R10722

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2017 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Achtergrond	3
1.2	Dit rapport	4
2	Proeftuin Arbozorg Nieuwe Stijl	5
2.1	Een proeftuin als middel voor innovatie.....	5
2.2	UNETO-VNI Verzekeringen, Richting & TNO	5
2.3	Arbozorg Nieuwe Stijl	6
2.4	Actiegericht onderzoek in de proeftuin	7
2.4.1	Triple aim	8
2.4.2	Procesevaluatie	9
2.4.3	Effectevaluatie	9
2.4.4	Kosten-baten analyse (HTA)	10
3	PANS in de praktijk	11
3.1	Ketenafspraken.....	11
3.2	Kennis	12
3.3	Bereik in de branche.....	13
3.4	Preventie en duurzame inzetbaarheid.....	15
3.5	Verzuimreductie en snellere re-integratie.....	16
3.6	Verandering van routines	17
3.7	Een proeftuin als middel om te innoveren	18
4	Arbozorg Nieuwe Stijl: aanbevelingen en bevindingen uit de slotbijeenkomst	19
4.1	Randvoorwaarden	19
4.2	Rollen en verantwoordelijkheden	20
4.3	Arbozorg Nieuwe Stijl het MKB of eigen risicodragers	21
4.4	Hoe nu verder?	21
	Referenties	22
	Bijlagen 24	
	Bijlage 1: Adviescommissie	24

1 Inleiding

Een verbeterde gezondheid, vitaliteit, productiviteit, kwaliteit van leven en zelfredzaamheid van medewerkers en ZZP'ers in de installatiebranche en technische detailhandel. Dat was de inzet van de tweejarige proeftuin "Arbozorg Nieuwe Stijl" van UNETO-VNI Verzekeringen, Richting en TNO waarbij branchegerichte en arbeidsgerelateerde zorg in praktijk gebracht werd. Na ruim 2 jaar van ontwikkelen en onderzoeken maken we de balans op. *Wat is er ontwikkeld, welke doelen zijn behaald en wat betekent dit voor de toekomst?*

1.1 Achtergrond

Grote noodzaak om te investeren in duurzame inzetbaarheid

Vergrijzing, ontgroening, flexibilisering en veranderingen in wetgeving maken duurzame inzetbaarheid steeds belangrijker. Om pensioenen in de toekomst betaalbaar te houden worden werkenden (medewerkers en zelfstandigen) geacht langer door te werken (1-5). Onder invloed van een stijgende AOW-leeftijd en afgebouwde pre-pensioenregelingen neemt de gemiddelde leeftijd op de werkvloer toe (6). Hiermee stijgt het percentage werkenden met een chronische aandoening en dreigt een hoger verzuimpercentage (7). Hiernaast wordt er mogelijk een groter beroep gedaan op sociale zekerheidsvoorzieningen. Op het niveau van de individuele medewerker en ZZP'er resulteert dit in een verslechterde financiële positie, sociaal isolement en afnemende carrière perspectieven op de arbeidsmarkt. Maatschappelijk zijn de kosten hoog vanwege het risico op een langdurige uitkeringssituatie en (permanent) productieverlies (8, 9). Voor de concurrentiepositie van bedrijven is het dan ook van groot belang te investeren in de productiefactor arbeid onder andere door te investeren in duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid gaat verder dan het voorkomen van ziekte en uitval of het aan het werk houden van medewerkers. Het gaat om de aansluiting tussen wat een medewerker kan en wil en het werk dat hij/zij kan of moet doen. Nu en in de toekomst. Dit vraagt om investeringen in gezondheid, kennis, vaardigheden en de werk-privé balans.

Advies betere zorg voor werkenden

In verband met deze veranderende arbeidsmarkt en de noodzaak tot een grotere duurzame inzetbaarheid van de beroepsbevolking heeft het kabinet (juli 2013) de SER gevraagd zich in een advies over de toekomst van de arbeidsgerelateerde zorg uit te spreken. In het advies van de SER (10) schetst de raad de belangrijkste knelpunten met betrekking tot de huidige arbeidsgerelateerde zorg. Daartoe behoren onder meer: onvoldoende toegankelijkheid van de bedrijfsgezondheidszorg, onvoldoende aandacht voor preventie in het contract tussen werkgever en arbodienst, beperkte vrije toegang van medewerkers tot de bedrijfsgezondheidszorg en een tekortschietend vertrouwen in de onafhankelijkheid van de bedrijfsarts. Naast deze knelpunten beschrijft de SER sectorale-/branche- of regionaal georganiseerde arbeidsgerelateerde zorg als een van de oplossingsrichtingen. Arbozorg Nieuwe Stijl grijpt in op deze knelpunten door arbeidsgerelateerde zorg geïntegreerd en op brancheniveau te organiseren. Het doel van de Proeftuin Arbozorg Nieuwe Stijl is passende en beter toegankelijke bedrijfsgezondheidszorg voor de branche, waarbij gezondheid centraal staat. Tegen lagere kosten en een hogere tevredenheid.

Het nieuwe denken

De manier waarop we tegen gezondheid aankijken verandert over de tijd. Gezondheid is niet alleen de uitkomst van ziekte en (gezondheids)zorg, maar ook het resultaat van interne karakteristieken (genetica, biomarkers) en externe factoren (familie, opleiding, werk, huisvesting) die het welzijn van het individu beïnvloeden. Gezondheid is hierin geen doel op zich maar een manier om te functioneren en te participeren in de maatschappij, ongeacht medische beperkingen (11). Oftewel het denken in termen van gezondheid en gedrag in plaats van ziekte en zorg (12). Gezondheid en (arbeids)participatie hebben bovendien een positieve invloed op elkaar: gezondheid bevordert participatie, en participatie bevordert gezondheid (13-15).

Deze nieuwe manier van denken is leidend voor de Proeftuin Arbozorg Nieuwe Stijl. Het doet een beroep op medewerkers, werkgevers, de branche, arbozorgverleners en verzekeraars om met een nieuwe blik naar werk en gezondheid te kijken. Zij moeten inzien dat het voorkómen van verzuim en het stimuleren van inzetbaarheid loont. Hierbij is een focus op langere termijn noodzakelijk. Want door medewerkers en ZZP'ers zo gezond mogelijk te laten werken door gezondheidsklachten te voorkomen en indien er gezondheidsklachten zijn de medewerker op een aangename manier zo spoedig mogelijk te laten herstellen, beschikt de werkgever sneller over de diensten van de medewerker en hoeft er niet extra geïnvesteerd te worden in het zoeken/opleiden van een eventuele vervanger. De werkgever bespaart bovendien kosten van loondoorbetaling, vervangende kosten van medewerkers en eventuele WIA intreding. Maar ook de medewerker zelf is verantwoordelijk voor en gebaat bij een snelle werkhervatting, omdat dit de duurzame inzetbaarheid en baanperspectieven naar de toekomst ten goede komt en voorkomt dat de drempel te hoog wordt om terug te keren naar het arbeidsproces. Vanuit het perspectief van de zorg- en inkomensverzekeraars is de ontwikkeling van een nieuwe aanpak interessant, omdat kwalitatief hoogstaande zorg bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerker hetgeen direct verband houdt met de zorg- en verzuimkosten.

1.2 Dit rapport

Het SER-advies, de noodzaak tot investeren in duurzame inzetbaarheid en de nieuwe kijk op gezondheid zijn de aanleiding geweest voor de tweejarige Proeftuin Arbozorg Nieuwe Stijl (PANS).

Het doel van dit rapport is de evaluatie van de Proeftuin. Allereerst beschrijven we de ketenorganisatie en onderzoeksmethodiek van PANS in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 evalueren we het proces en de vernieuwingen en beschrijven de geleerde lessen. In hoofdstuk 4 worden de bevindingen uit de slotbijeenkomst gedeeld.

2 Proeftuin Arbozorg Nieuwe Stijl

In PANS brengen UNETO-VNI Verzekeringen, Richting en TNO één van de door de SER voorgestelde oplossingsrichtingen in praktijk om de zorg voor werkenden te verbeteren en wel: de organisatie van arbeidsgerelateerde zorg op brancheniveau. Het uiteindelijke doel van de Proeftuin is passende en beter toegankelijke bedrijfsgezondheidszorg voor de installatiebranche en technische detailhandel, tegen lagere kosten en een hogere tevredenheid.

2.1 Een proeftuin als middel voor innovatie

Een proeftuin is een innovatietraject waarbij in de praktijk nieuwe vormen van samenwerking en uitvoering worden ontwikkeld om oplossingen te vinden voor complexe vraagstukken waar meerdere partijen bij betrokken zijn. In een proeftuin worden al doende nieuwe vormen van samenwerking en uitvoering in praktijk gebracht. Hierbij gaan *doen*, *leren* en *innoveren* hand in hand om te zorgen dat de nieuwe manier van werken succesvol wordt. In een proeftuin liggen de doelen van tevoren vast (zie 2.3 triple aim), maar de weg er naar toe is geen blauwdruk. Het is een flexibel en continu proces van uitproberen, evalueren en bijsturen in de praktijk (zie 2.4 actiegericht onderzoek) waardoor inzicht ontstaat in wat de beste manier is om de doelen te behalen.

Een proeftuin is bij voorbaat geen recht proces van A tot Z. De partners in een proeftuin maken een transitie proces door van anders denken, anders doen en anders organiseren. Hierin staan leren en overwinnen van weerstand voorop. Het veranderen van de keten van arbeidsgerelateerde zorg lukt namelijk niet binnen de bestaande keten. Het vraagt om het losmaken van bestaande schakels en het vormen van nieuwe schakels. Hierin is nauwe (wil) tot samenwerking cruciaal. Veel verschillende partijen zijn hier direct of indirect bij betrokken.

2.2 UNETO-VNI Verzekeringen, Richting & TNO

In de looptijd van de proeftuin, van 2015 tot 2017, zijn de eerste stappen gezet om arbeidsgerelateerde zorg per branche te organiseren. Wetende dat verandering van arbeidsgerelateerde zorg geen makkelijke opgave is, hebben UNETO-VNI Verzekeringen en Richting lef getoond door een voortrekkersrol op zich te nemen en met ondersteuning van TNO - de lessen te leren waarmee de partijen in het veld verder kunnen. Hierin stonden de processen en de schakels in de keten centraal.

In PANS:

- voert **UNETO-VNI Verzekeringen** de regie op de integrale keten van arbeidsgerelateerde zorg voor de branche te weten preventie, verzuimreductie en re-integratie. Dit doen zij door verzekeringen en dienstverlening in te kopen die specifiek gericht zijn op het verbeteren van de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van mensen in de installatiebranche, technische detailhandel en gelieerde ondernemingen. Als het om branchegerelateerde verzekerings- en productoplossing met betrekking tot duurzame inzetbaarheid gaat, heeft UNETO-VNI Verzekeringen de ambitie om hét kenniscentrum in de branche te zijn;

- ontwikkelt en verzorgt **Richting** de uitvoering van arbodienstverlening toegespitst op de branche. Hierin staat de snelste weg van ziek naar werk voorop. Als nieuwe speler richten zij zich op innovatie van de arbeidsgerelateerde zorgverlening door de actieve inzet van casemanagement en de focus op mogelijkheden. Richting heeft de ambitie om de gemiddelde verzuimduur met ten minste 20% te verlagen;
- ondersteunt **TNO** de partijen met het in de praktijk brengen van Arbozorg Nieuwe Stijl door middel van onderzoek. Een doorlopende procesevaluatie houdt de proeftuin op gezette tijden een spiegel voor over het denken, handelen en de structuur van de nieuwe stijl. Tegelijkertijd wordt de effectiviteit onderzocht op basis van een effectevaluatie. Een kosten-baten geeft inzicht in het rendement van de innovatie. Door de hervormingen in de praktijk te volgen doet TNO lessen op over het model van de toekomst van arbeidsgerelateerde zorg en de maatschappelijke transitie van Ziekte en Zorg naar Gezondheid en Gedrag.

De proeftuin is vanaf de zijlijn ondersteund door een adviescommissie (zie bijlage 1) met vertegenwoordigers van werkgevers, medewerkers, zelfstandigen, overheden, verzekeraars en beroepsverenigingen, die de proeftuin heeft voorzien van advies en informatie en meegedacht heeft over mogelijkheden voor verbreding en opschaling.

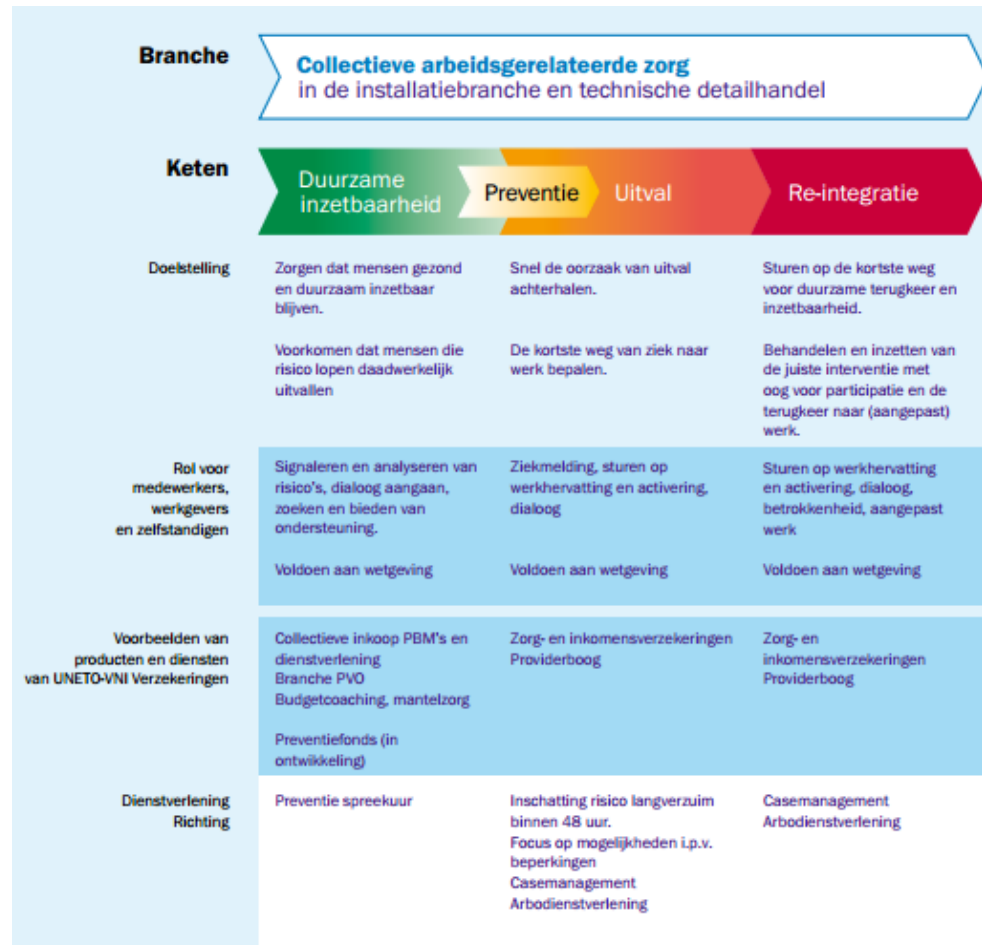
2.3 Arbozorg Nieuwe Stijl

Arbozorg Nieuwe Stijl wordt vanuit één keten van arbeidsgerelateerde zorg aangeboden aan de technische installatiebranche en technische detailhandel. De keten richt zich op:

- 1) collectieve arbeidsgerelateerde zorg in een branche;
- 2) duurzame inzetbaarheid en preventie;
- 3) uitval en re-integratie.

Tevens biedt het dienstverlening aan zowel werkgevers, medewerkers en ZZP'ers (zie figuur 2.1).

De brochure *Proeftuin Arbozorg Nieuwe Stijl: Een innovatieve manier om de duurzame inzetbaarheid in de installatiebranche en technische detailhandel te verbeteren* (zie www.tno.nl/PANS) beschrijft de verschillende ketenonderdelen in meer detail.

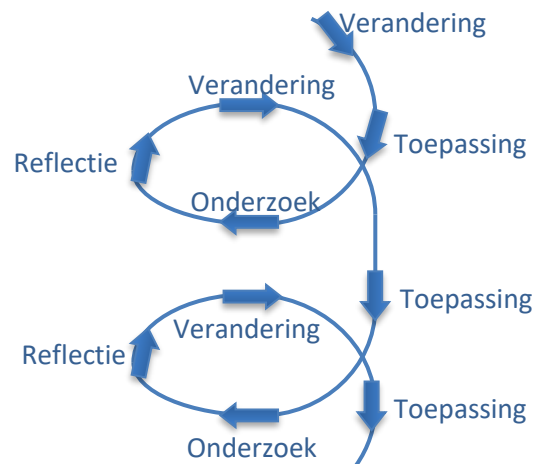


Figuur 2.1 Keteninrichting van Arbozorg Nieuwe Stijl

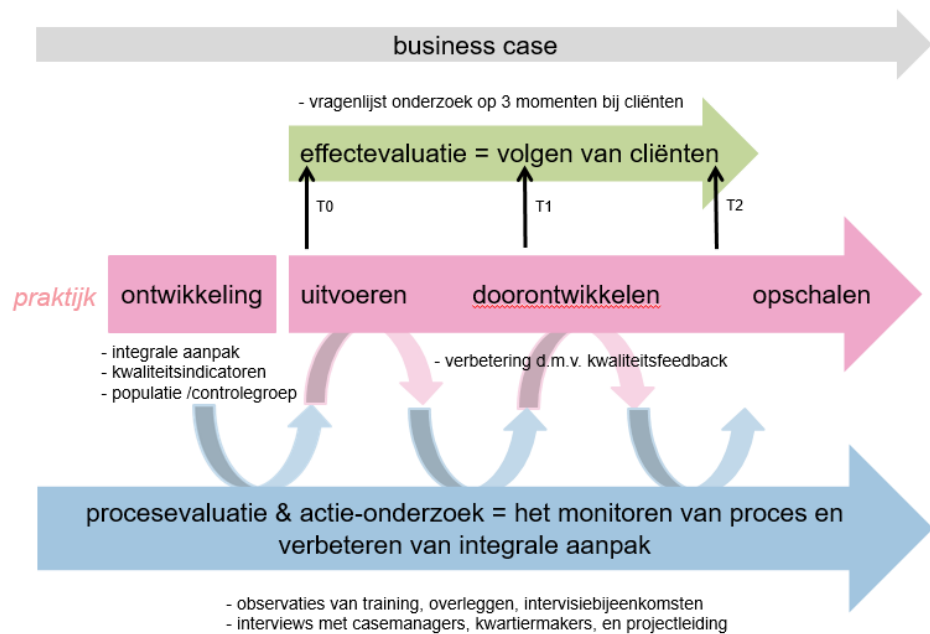
2.4 Actiegericht onderzoek in de proeftuin

Kenmerkend voor PANS is dat op verschillende niveaus en domeinen vernieuwende afspraken en werkwijzen worden ontwikkeld en geïmplementeerd. Dit is een continu proces van proberen, observeren, reflecteren en bijsturen in de praktijk (2.2). Deze manier van lerend ontwikkelen wordt actiegericht onderzoek genoemd. Actieonderzoek is een evaluatievorm waarin praktische toepassing, onderzoek, reflectie en verandering cyclisch worden doorlopen. Hierbij vullen procesevaluaties (2.4.2), effectevaluatie (2.4.3) en een business case (2.4.4) elkaar aan om inzicht te krijgen in het proces, de effectiviteit en het rendement van de geboden zorgverlening en vernieuwing (2.3). Het Triple Aim principe staat hierbij centraal (2.4.1).

Het onderzoek in PANS is uitgevoerd door TNO in samenwerking met UNETO-VNI Verzekeringen en Richting. Het onderzoek is gefinancierd door TNO vanuit het TNO meerjarenprogramma (maatschappelijk thema Arbeid en Gezondheid), Stichting Life Sciences Health – TKI, UNETO-VNI Verzekeringen, UNETO-VNI, Achmea en Bovemij en tot stand gekomen met actieve medewerking van Richting en UNETO-VNI Verzekeringen.



Figuur 2.2 cyclisch ontwikkelproces



Figuur 2.3 Actiegericht onderzoek in de Proeftuin Arbozorg Nieuwe Stijl

2.4.1 Triple aim

De proeftuin wordt geëvalueerd aan de hand van het Triple Aim principe. Het Triple Aim principe is geïntroduceerd door het Institute for Healthcare Improvement (IHI) (16-18). Dit principe brengt kwaliteit, gezondheid en kosten samen als het gaat om vernieuwingen in de zorg. Triple Aim beschrijft dat verandering op één dimensie consequenties heeft voor de andere twee en dat alle dimensies complementair aan

elkaar zijn. Inhoudelijk betekent dit dat de ontwikkeling van Arbozorg Nieuwe Stijl altijd in het perspectief van drie niveaus wordt benaderd:

- **betere gezondheid medewerker:** het toepassen van goede preventie en snelle en effectieve interventies bij gezondheidsklachten moet bijdragen aan de gezondheid, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Minder medewerkers dienen langdurig uit te vallen en als ze uitvallen dienen ze het arbeidsproces sneller te kunnen hervatten;
- **hogere tevredenheid met de arbeidsgerelateerde zorg:** van belang is dat de medewerker in de branche een verbeterde kwaliteit van de arbeidsgerelateerde zorg ervaart. Een branchegerichte aanpak dient hier aan bij te dragen doordat de diensten en producten zijn toegesneden op de situatie en de werkzaamheden in de branche;
- **lagere kosten:** effectieve en efficiënte arbeidsgerelateerde zorg moet resulteren in lagere kosten en hoger rendement voor het individu, de werkgever en de maatschappij. Door de kosten laag te houden is de kans groot dat meer bedrijven in de branche interesse hebben in de dienstverlening. Dit zal ertoe leiden dat het rendement alsnog omhoog gaat.

2.4.2 *Procesevaluatie*

De procesevaluatie heeft als doel inzicht te verkrijgen in de belemmerende- en bevorderende factoren met betrekking tot:

- a) de organisatie van de keten van arbeidsgerelateerde zorg voor de branche (hoofdstuk 3);
- b) de kansen van Arbozorg Nieuwe Stijl in breder perspectief (hoofdstuk 4).

TNO heeft informatie verzameld met behulp van documentstudies, interviews, bijeenkomsten met de projectgroep, adviescommissie, werkgevers, casemanagers, bedrijfsartsen, verzekeraars en bestuurders. Ook de slotbijeenkomst van de proeftuin, georganiseerd op 18 april 2017, was een belangrijk onderdeel van de procesevaluatie met betrekking tot de kansen van Arbozorg Nieuwe Stijl.

2.4.3 *Effectevaluatie*

Het doel van een effectevaluatie is om inzicht te geven in de doeltreffendheid van de proeftuin. Oftewel, onderzoeken in hoeverre een ketenaanpak bijdraagt aan gezondheidsbevordering en bijdraagt aan een grotere tevredenheid ten aanzien van het zorgaanbod. Aanvankelijk was gepland om alle branchemedewerkers die verzekerd zijn via UNETO-VNI Verzekeringen en alle branchemedewerkers die bedrijfsgezondheidszorg van Richting ontvangen hierbij te betrekken. Aan de hand van een uitgebreide vragenlijst met indicatoren voor duurzame inzetbaarheid was beoogd de doeltreffendheid van de afzonderlijke ketenonderdelen vast te kunnen stellen.

Voor een effectevaluatie is een grondig fundament in processen en ketenafspraken een randvoorwaarde. Uit de procesevaluatie kwam echter naar voren dat er in PANS nog belangrijke stappen te zetten zijn voor het inregelen van processen en ketenafspraken (zie Hoofdstuk 3). Het bleek derhalve nog vroeg te zijn om een effectevaluatie te realiseren. Bovendien was het aantal medewerkers dat in de looptijd van de proeftuin gebruik maakte van de nieuwe dienstverlening ontoereikend om uitspraken te kunnen doen over de effectiviteit ervan. Om die reden evalueert de huidige rapportage alleen de processen in de proeftuin.

2.4.4 *Kosten-baten analyse (HTA)*

Door het in kaart brengen van de kosten en baten voor betrokken stakeholders kunnen we nieuwe vormen van financiering van deze zorg onderbouwen. Dit biedt kansen om voor de betrokken partijen inzichtelijk te maken wat de randvoorwaarden zijn voor het organiseren van sectorale arbeidsgerelateerde zorg. Hierbij valt te denken aan investeringen voor preventie, verzuimreductie, re-integratie, zorgkosten, productiviteitsverlies en premies.

Vanwege het ontbreken van een effectevaluatie kunnen op dit moment geen harde uitspraken gedaan worden over de kosten en baten van PANS. Wel is in de proeftuin een rekentool ontwikkeld om op basis van scenario's inzicht te krijgen in de mogelijke kosten en baten van Arbozorg Nieuwe Stijl.

3 PANS in de praktijk

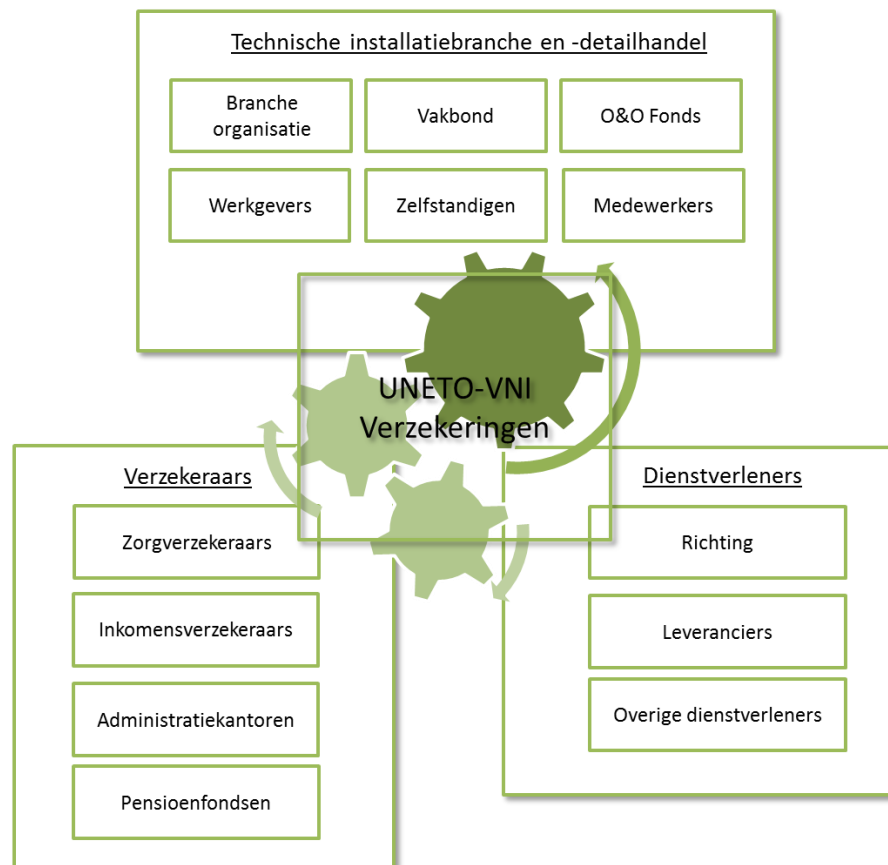
Een branchegerichte ketenaanpak - zoals in PANS - biedt vele kansen voor passende en beter toegankelijke arbeidsgerelateerde zorg tegen lagere kosten. Het implementeren van een branchegerichte ketenaanpak voor arbeidsgerelateerde zorg is echter geen rechte lijn van A tot Z. Het vraagt om het losmaken van bestaande schakels en het vormen van een nieuwe keten van denken, organiseren en handelen waarin leren voorop staat. Je leert immers pas door het daadwerkelijk te doen.

In dit hoofdstuk presenteren we de uitkomsten van de procesevaluatie waarbij we evalueren hoe Arbozorg Nieuwe Stijl in de proeftuin in praktijk gebracht is en welke lessen daarbij geleerd zijn.

In de eerste drie paragrafen gaan we in op de randvoorwaarden voor een branchegerichte ketenaanpak, te weten: ketenafspraken (3.1), kennis (3.2) en bereik in de branche (3.3). Vervolgens evalueren we hoe er in praktijk invulling is gegeven aan duurzame inzetbaarheid (3.4), verzuimbegeleiding (3.5) en verandering van werkwijzen (3.6). We sluiten het hoofdstuk af met een korte reflectie op een proeftuin als middel om te innoveren (3.7).

3.1 Ketenaafspraken

Een vernieuwing van een keten zoals in PANS vraagt om vernieuwing van samenwerking en van brancheafspraken. Dit betreft onder andere contractafspraken, financieringsafspraken en dataoverdracht tussen de verschillende ketenpartners zoals de brancheorganisatie, verzekeraars, dienstverleners en administratiekantoren (zie afbeelding 3.1). Hierin ligt voor UNETO-VNI Verzekeringen als regievoerder een belangrijke en uitdagende taak. Zij hebben in de proeftuin onder andere veel tijd en energie gestoken in de onderhandelingen met verzekeraars en dienstverleners om te komen tot deze brancheafspraken.



Figuur 3.1: Ketenpartijen PANS

TNO heeft hierbij ondersteund door de huidige ketenafspraken in kaart te brengen en samen met UNETO-VNI Verzekeringen te kijken naar de huidige belemmeringen. Daarbij zijn ook de kansen geïnterpreteerd die er zijn voor het realiseren van een goed geoliede integrale keten van branchegerelateerde producten en diensten. Hieruit kwamen onder andere de afspraken met de door de verzekeraars gecontracteerde administratiekantoren en de scheiding tussen zorg- en inkomensverzekeringen als belangrijke knelpunten naar voren. Hieruit bleek dat UNETO-VNI Verzekeringen als tussenpersoon, niet altijd direct het mandaat heeft om contracten te veranderen.

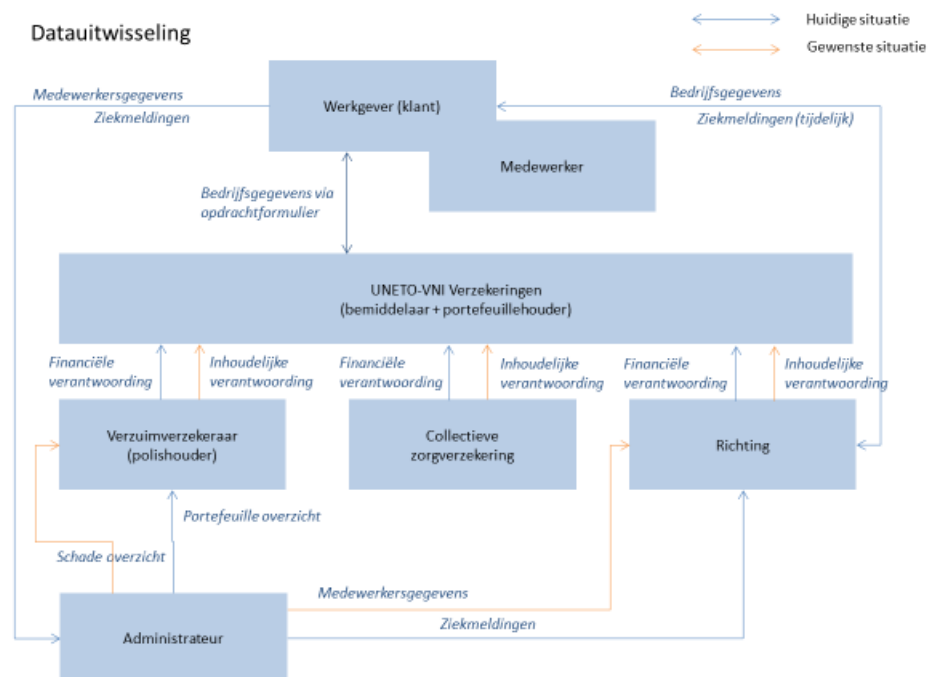
Het vernieuwen van de brancheafspraken vraagt daarom om zeer nauwe (wil tot) samenwerking mét en tussen alle betrokken partijen op basis van gelijkwaardigheid. Aan UNETO-VNI verzekeringen de taak om de totstandkoming van ketenafspraken samenwerking, kennisdeling en aansluiting van onderlinge producten en diensten te faciliteren. De partijen moeten met elkaar een ambitie formuleren en commitment geven aan zowel die gezamenlijke ambitie als ieders eigen aandeel daarin. Om dit te bereiken is het van belang dat elk van de partijen over zijn eigen schaduw stapt en niet diens eigen belangen maar de gezondheid en vitaliteit van medewerkers en leden voorop durft te stellen.

3.2 Kennis

Een tweede randvoorwaarde voor een brancheaanpak is kennis van de branche. Dit zorgt dat producten en diensten in de keten goed zijn afgestemd op de verzuim- en

inzetbaarheidsrisico's in de branche. UNETO-VNI Verzekeringen heeft de ambitie om hét kenniscentrum van de technische installatiebranche en detailhandel te worden op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Dit vraagt van hen dat zij goed en structureel inzicht hebben in de branche met betrekking tot de risico's, de uitdagingen naar de toekomst, de behoeften van werkgevers en medewerkers in de branche en afspraken in de cao op het brede terrein van duurzame inzetbaarheid.

Hoewel de positie van UNETO-VNI Verzekeringen als branchetussenpersoon de gelegenheid biedt om kennis en data uit verschillende bronnen op te halen (waaronder zorgconsumptieprofielen, PMO-data, branche-enquête etc.), is van structurele kennis- en datavergaring nog geen sprake. Enerzijds doordat UNETO-VNI Verzekeringen in de contracten met verzekeraars en dienstverleners geen herziene afspraken heeft kunnen maken over het structureel delen van data en informatie. Anderzijds doordat verzekeraars hun data en administratie vaak weer ondergebracht hebben bij administratiekantoren (zie ook 3.1) waarmee UNETO-VNI Verzekeringen geen directe contracten heeft (zie figuur 3.2). Bovendien ontbreekt een datamanagementsysteem waarmee de gegevens en inzichten uit verschillende bronnen structureel verzameld kunnen worden weergegeven en geïnterpreteerd kunnen worden. Een tweede voordeel van de uitwerking van een dergelijk systeem in een portaal met verschillende dienstverleners in de keten is dat het ervoor kan zorgen dat er meer integrale dienstverlening wordt aangeboden aan werkgevers. Vanuit de één-loket gedachte biedt dit bovendien betere, efficiëntere en goedkopere dienstverlening. Onderzocht dient te worden hoe binnen een dergelijk systeem de huidige privacywetgeving vorm gegeven kan worden.



Figuur 3.2: Data-uitwisseling

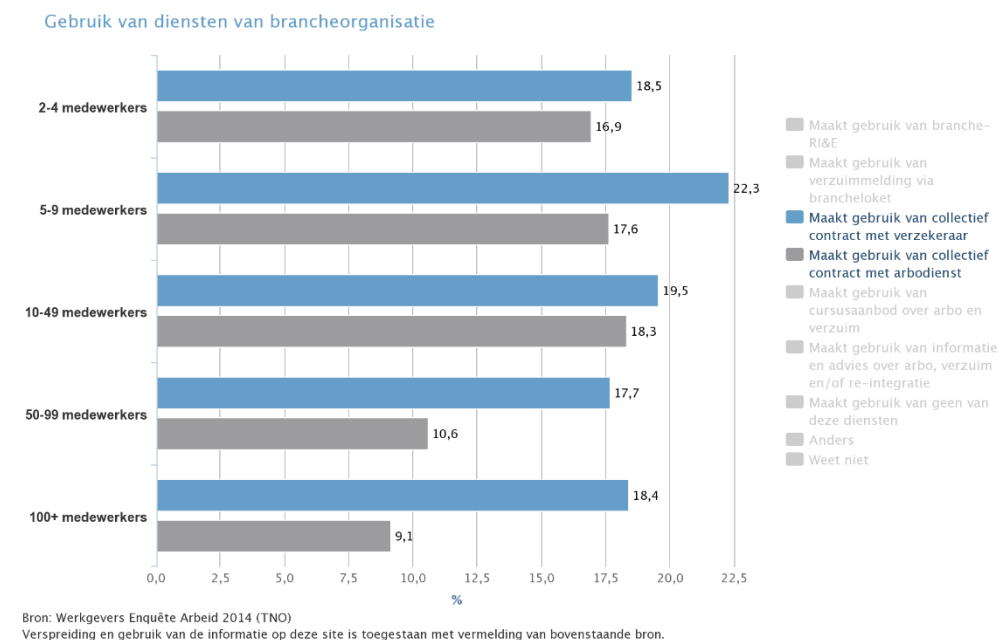
3.3 Bereik in de branche

Om de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de branche daadwerkelijk te verhogen is het van belang dat werkgevers en medewerkers in de

branche op de hoogte zijn van de ontwikkelde producten en diensten en er gebruik van maken.

Om de dienstverlening aan te bieden aan de branche ligt een belangrijke rol weggelegd voor UNETO-VNI. De brancheorganisatie is een voor de leden vertrouwde partij waar zij zich graag door laten adviseren in plaats van zelf producten en diensten te moeten vergelijken. In de proeftuin had UNETO-VNI een rol in de Adviescommissie. Vanuit ledenadvies is het essentieel dat de brancheorganisatie ook een centrale rol vervult op onderwerpen zoals duurzame inzetbaarheid en verzuim (zie ook hoofdstuk 4.1). Nauwe samenwerking tussen UNETO-VNI Verzekeringen en UNETO-VNI bleek een randvoorwaarde te zijn voor een goede ontwikkeling van producten en diensten en de aansluiting van behoeftes en wensen van de werkgevers en leden in de branche.

Een tweede aandachtspunt voor het bereik in de branche is het feit dat niet alle bedrijven en medewerkers in de branche gebruik maken van de collectieve en branche specifieke verzekeringen. Met name grote bedrijven zijn vaker eigen risicodragers als het om verzuim gaat en profiteren daarmee niet optimaal van de branchegerichte keten waarin producten en diensten op elkaar aangesloten zijn en bekostigd worden. Daar tegenover staat dat juist kleine bedrijven vaker behoefte hebben aan advies en ondersteuning bij verzuimbegeleiding van medewerkers en daarom vaker collectieve verzekeringen en collectieve arbodienstverlening afnemen bij een branche (zie figuur 3.3). Juist hier kan het “ontzorgen” door het inzetten van casemanagement door Richting een belangrijke behoefte vervullen en verschil maken.



Figuur 3.3: Gebruik van diensten van brancheorganisaties op basis van de Werkgevers Enquête Arbeid 2014 (TNO).

Ondanks de vele inspanningen van UNETO-VNI Verzekeringen en Richting op communicatie o.a. door middel van nieuwsbrieven, website en persoonlijk contact was de instroom in de integrale keten onvoldoende om de beoogde effectevaluatie te kunnen realiseren. De resultaten uit de procesevaluatie laten daarnaast zien dat

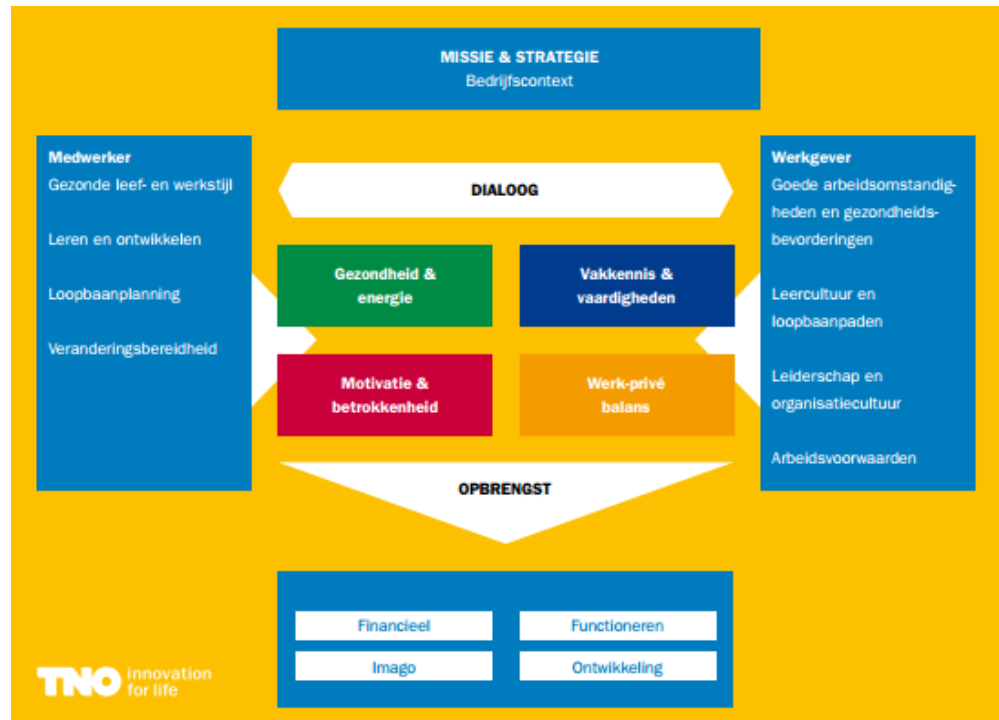
er nog stappen in het proces genomen moeten worden voordat beoogde effecten te verwachten zijn. Een effectevaluatie zou op dit moment dus te vroeg in het proces zijn om daadwerkelijk effecten te kunnen laten zien. Dit was ook voor TNO een belangrijke les. Zodra de keten verder is doorontwikkeld en ook haar bereik in de branche voldoende vindt, kan een effectevaluatie bijdragen aan de betrokkenheid van partijen en tevens de inzet van partijen realiseren om ambities verder te verwezenlijken en verdere ketenafspraken te maken (zie 3.1).

3.4 Preventie en duurzame inzetbaarheid

Er is veel winst te behalen wanneer kan worden voorkomen dat een medewerker verzuimt. Om die reden zijn Duurzame Inzetbaarheid (de aansluiting tussen wat een medewerker kan en wil en het werk dat hij/zij moet doen) en preventie (het voorkomen van uitval van een medewerker die risico loopt) belangrijke aspecten van Arbozorg Nieuwe Stijl.

Om dit te realiseren moet het klassieke denken in termen van ziekte en zorg plaats maken voor denken in gezondheid en gedrag (zie hoofdstuk 1). Dit vraagt om een andere kijk op en samenwerking tussen werkgevers, medewerkers, verzekeraars en (arbo)dienstverleners. Zij moeten inzien dat het voorkomen van verzuim en het stimuleren van inzetbaarheid loont. Dit proces vergt een lange adem. De Proeftuin heeft een eerste aanzet gedaan om deze omslag in denken te bereiken bij werkgevers, brancheorganisaties, medewerkers, verzekeraars en dienstverlener. En hoewel het veel meer tijd en energie kostte dan gedacht om partijen steeds opnieuw te overtuigen van het nut en de noodzaak van het investeren in preventie en duurzame inzetbaarheid, zijn dit belangrijke eerste stappen in de transitie van ziekte en zorg naar gezondheid en gedrag. Onder andere de toename van vraag naar Branche-PMO's (of beter: PVO's (Preventief Vitaliteits Onderzoek; zie brochure)) laat zien dat er langzaam beweging en aandacht komt voor preventie bij de bedrijven in de branche door de koppeling met VCA-certificering. Ook de aangekondigde verandering in de Arbowet, waarin van een arbodienst of bedrijfsarts ook verwacht wordt dat zij adviseren over preventiemaatregelen, bieden een extra momentum voor preventie.

Met het aanbieden van een branche Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) en de ontwikkeling van de Branche-PMO is een eerste stap gezet in het ontwikkelen van preventieve dienstverlening. Duurzame inzetbaarheid gaat echter verder dan alleen gezondheid waar de PMO zich op richt. Iemand's inzetbaarheid, nu en in de toekomst, wordt mede bepaald door eigen regie, vakkennis en vaardigheden, motivatie en betrokkenheid en werk-privé balans (zie figuur 3.4). Dialoog tussen medewerker en werkgever speelt hierin een belangrijke rol. In dat licht zijn er nog vele extra stappen nodig om de dienstverlening echt vanuit inzetbaarheid (medisch en niet-medisch) aan de bedrijven in de branche aan te bieden. Samenwerking met verschillende dienstverleners, waaronder UWV, het O&O-fonds voor de branche (OTIB) en mobiliteitscentra, draagt bij aan de integratie van dienstverlening op het gebied van vakkennis en vaardigheden in de keten.



Figuur 3.4: Duurzame Inzetbaarheid

Ook Richting kan nog stappen zetten om duurzame inzetbaarheid te stimuleren. Er wordt nu nog veel gestuurd op verzuim en verzuimreductie, waarbij een bedrijfsarts wordt ingezet om een inschatting te maken van de mogelijkheden gegeven de gezondheid van een medewerker. Vanuit het perspectief van Duurzame Inzetbaarheid is het echter wenselijk dat er breder gekeken wordt naar belemmeringen voor duurzame inzetbaarheid, ook op het vlak van vakkennis en vaardigheden, motivatie en betrokkenheid en werk-privé balans. Juist hier liggen kansen voor Richting om zich te onderscheiden van andere dienstverleners. Handelen vanuit inzetbaarheid in plaats van gezondheid overwint bovendien het spanningsveld rond de vraag of verzuim nu wel of niet medisch gegrond is.

3.5 Verzuimreductie en snellere re-integratie

Richting heeft de ambitie om de gemiddelde verzuimduur met ten minste 20% te verlagen. Om dit te bereiken streven zij er naar om regie te voeren op het herstel- en re-integratieproces vanaf het moment van ziekmelding, in plaats van de verplichte 6 weken volgens de Wet Verbetering Poortwachter. De casemanager is hierin de drijvende kracht die het proces “de snelste weg van ziek naar werk” aanstuurt en in het “nieuwe denken” ook de bedrijfsartsen scherp houdt.

Om dit te realiseren is Richting afgestapt van de klassieke Functie Mogelijkheden Lijst (FML) die de beperkingen van een medewerker in kaart brengt en overgestapt op Praten In Mogelijkheden’ (PIM) die juist de mogelijkheden van een medewerker voor het voetlicht brengt. Bij deze nieuwe vorm van beoordelen staat de specifieke functie van de medewerker centraal. PIM geeft op basis hiervan inzicht in de concrete taken die een medewerker ondanks de beperkingen nog wel kan uitvoeren. Hiermee

wordt werkhervatting, eventueel in aangepast werk, gestimuleerd en wordt de casemanager en de bedrijfsarts gestimuleerd in termen van gezondheid en mogelijkheden te denken.

De proeftuin heeft anderzijds inzicht gegeven in een grote barrière voor Richting om haar dienstverlening uit te kunnen voeren en door te ontwikkelen, gelegen in de ketenafspraken (zie ook 3.1). Om de beoogde dienstverlening te kunnen leveren is Richting afhankelijk van de afspraken met het administratiekantoor over doormelding van ziekmeldingen en het aanleveren van medewerkersgegevens. Echter, vanuit de huidige ketenafspraken bestaat er voor een administratiekantoor geen belang of een contractuele verplichting om gegevens uit te wisselen met derden. Hierdoor kreeg Richting geen (of niet op tijd) meldingen binnen zodra een werkgever een medewerker ziekgemeld had. Dit had tot gevolg dat het beoogde casemanagement niet vervroegd kon worden ingezet. Door het ontbreken van medewerkersgegevens kon Richting bovendien geen verzuimpercentages berekenen om op basis hiervan werkgevers te adviseren over collectieve maatregelen of preventie (zie 3.4). Hieruit bleek opnieuw dat het organiseren van ketenafspraken en het inregelen van processen een belangrijke eerste stap is in het vernieuwen van dienstverlening. De proeftuin heeft er aan bij gedragen dat dergelijke knelpunten, de oorzaken en de mogelijke oplossingen onderling besproken en aangepakt konden worden.

3.6 Verandering van routines

Een proeftuin biedt een kans om werkwijzen en dienstverlening te vernieuwen. Dit vraagt in het begin een behoorlijke investering: oude routines moeten worden doorbroken en nieuwe manieren van werken moeten worden eigen gemaakt. Dit vereist een omslag in denken en doen, ook bij de betrokken accountmanagers, casemanagers en bedrijfsartsen van UNETO-VNI Verzekeringen en Richting. De accountmanagers, casemanagers en bedrijfsartsen geven daadwerkelijk uitvoering aan de dienstverlening naar werkgevers en medewerkers en zijn het directe communicatiekanaal van het “nieuwe denken”. De proeftuin heeft het inzicht opgeleverd dat het meer tijd en investering kost dan gedacht om ook eigen mensen in het nieuwe denken mee te nemen en op één lijn te krijgen, zowel binnen als tussen de organisaties.

Een tweede randvoorwaarde voor verandering in routines is dat kwaliteit (goede dienstverlening) en kwantiteit (genoeg klanten) hand in hand moeten gaan tijdens het ontwikkelproces. Te veel nieuwe klanten en het inwerken van nieuwe professionals legde in de proeftuin enerzijds te veel beslag op de beschikbare tijd om nieuwe werkwijzen te implementeren. Anderzijds bood het te weinig nieuwe klanten onvoldoende gelegenheid en middelen om, mede op basis van de effectevaluatie, nieuwe werkwijzen daadwerkelijk in praktijk te brengen en al doende door te ontwikkelen.

De proeftuin heeft UNETO-VNI Verzekeringen en Richting geleerd dat kwaliteit en kwantiteit elkaar in prioriteit af moeten wisselen. UNETO-VNI Verzekeringen en Richting hebben om die reden dan ook de belangrijke keuze gemaakt om voor 2017 de vernieuwing en de kwaliteit van dienstverlening prioriteit te geven om zo ook de leermomenten uit de proeftuin te implementeren en oude routines te doorbreken.

3.7 Een proeftuin als middel om te innoveren

Een proeftuin is een zeer kansrijke manier om al doende nieuwe vormen van samenwerking en uitvoering te ontwikkelen. Dit is bij voorbaat geen recht proces van A tot Z. De doelen liggen wel vast, maar de weg er naar toe is geen blauwdruk. Een flexibel en continue proces van uitproberen, evalueren en bijsturen in de praktijk geeft inzicht in wat de beste manier is om de doelen te behalen. Hierbij staat een omslag in denken, organiseren, handelen en het leren daarvan centraal. Het is een proces waarin tegenslagen moeten worden overwonnen en nieuwe methoden worden verkent. Dit vraagt om lef en bovendien volledige commitment en investering in tijd en geld: een proeftuin is niet iets wat je naast je primaire proces doet; het is je primaire proces. Daarnaast vraagt een proeftuin bereidheid tot leren en reflectie op ieders eigen rol en inbreng in het proces. Onderzoek speelt hierin een belangrijke rol omdat het de initiatiefnemers in staat stelt te leren en bij te sturen waar dat nodig is. Maar de lessen uit onderzoek helpen ook anderen die aan een vergelijkbare transitie een bijdrage willen leveren en zodoende niet het wiel opnieuw hoeven uit te vinden.

4 Arbozorg Nieuwe Stijl: aanbevelingen en bevindingen uit de slotbijeenkomst

In PANS hebben UNETO-VNI Verzekeringen en Richting de stap gezet om arbeidsgerelateerde zorg per branche te organiseren. Het voorgaande hoofdstuk beschrijft de geleerde lessen en de ontwikkeling van de keten in de specifieke context van deze partijen. Tot slot worden in dit hoofdstuk enkele aanbevelingen gedaan in relatie tot de organisatie van Arbozorg Nieuwe Stijl. We maken hierbij onder andere gebruik van de input uit de slotbijeenkomst en de interviews die onderdeel uit maakten van de procesevaluatie.

4.1 Randvoorwaarden

Vrijwel alle partijen die gedurende de looptijd betrokken zijn geweest zien de potentie van een branchegerichte aanpak in. De aanpak biedt maatwerk oplossingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Hier komt bij dat een brancheorganisatie een vertrouwde partij is voor werkgevers en dat het aanbod in overeenstemming met de cao kan worden ontwikkeld. Hierdoor ontstaat een aanpak die past binnen de bestaande afspraken tussen sociale partners over arbeid en gezondheid. Een branchegerichte aanpak biedt tevens mogelijkheden om invloed uit te oefenen op bedrijfscultuur ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en de omslag te maken naar een duurzaam inzetbare branche.

PANS leert ons dat de ontwikkeling en implementatie van een branchegerichte aanpak begint bij het vormgeven van de organisatiestructuur. Hierbij is het van essentieel belang dat alle stakeholders zich committeren aan vooraf gestelde doelen en dit vastleggen in de vorm van contract- en financieringsafspraken. Het ontwikkelen van een datastructuur die de stakeholders in staat stelt (1) goed samen te werken, (2) voortgang te monitoren, (3) kwaliteit te beoordelen en (4) het integrale aanbod op aan te passen behoort eveneens tot de opstartfase. Wanneer aan deze kritische voorwaarden is voldaan is de potentie van een branchegerichte aanpak groot.

Uiteraard zijn er ook enkele aandachtspunten die in overweging genomen moeten worden bij de ontwikkeling van een branchegerichte aanpak. Zo is het bijvoorbeeld de vraag óf – en zo ja in hoeverre – een branchetussenpersoon de aangewezen organisatie is om dit model aan te bieden. Enerzijds kan de commerciële positie van tussenpersonen of verzekeraars een prikkel zijn om de bedrijfsvoering en dienstverlening te verbeteren en zo gelijktijdig de omzet te verhogen. Anderzijds kan deze afhankelijkheid, als mede de koppeling tussen arbodienst en verzekeringen, wantrouwen oproepen bij werkgevers die bang zijn dat ze een commercieel gedreven advies - in plaats van een gezondheid gedreven advies - krijgen. Een integrale samenwerking en positionering met en vanuit de brancheorganisatie biedt de (branche)tussenpersoon mogelijk een ideale positie om het best passende aanbod wat betreft dienstverlening én verzekeringen uit te onderhandelen zonder commerciële invloeden of gebrek aan vertrouwen. Hierbij speelt tevens transparantie naar werkgevers over de opbouw van premies – zoals ook wordt benadrukt in het convenant dat Lodewijk Asscher (SZW) en het Verbond van Verzekeraars in juni 2016 tekenden – een belangrijke rol.

Bovendien is een brancheorganisatie een essentiële partij op onderwerpen zoals duurzame inzetbaarheid en verzuim (zie ook hoofdstuk 3.3). Los van de rolverdeling is het de betrokken partijen duidelijk – zo bleek tijdens de slotbijeenkomst van PANS – dat de private partijen en niet de overheid aan zet zijn om Arbozorg Nieuwe Stijl ook in andere sectoren uitvoering te geven. Zij zien hierbij een faciliterende rol weggelegd voor de overheid.

Een ander belangrijk aandachtspunt met betrekking tot duurzame inzetbaarheid is mobiliteit. Onder mobiliteit verstaan we transities in arbeid. Oftewel, het wisselen van baan naar baan, uittreden uit het arbeidsproces of het tegenovergestelde: instromen. Mobiliteit is een belangrijke indicator van duurzame inzetbaarheid. Binnen een branchegerichte aanpak zal hier ook rekening mee gehouden moeten worden. Bijvoorbeeld in de vorm van branche overstijgende en/of regionale samenwerkingen waarin de mobiliteit tussen branches en regio's mogelijk gemaakt wordt.

Wanneer het betrokken partijen lukt alle facetten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid te implementeren in een branchegerichte aanpak en hierover goede afspraken weet te maken en een passende infrastructuur weet aan te leggen, kan dit model een belangrijke rol spelen in toekomstige dienstverlening gericht op arbeid en gezondheid.

4.2 Rollen en verantwoordelijkheden

De verschuiving van de focus van gezondheid naar duurzame inzetbaarheid in de breedte (zie 3.4) vraagt erom om op taakniveau te bepalen welke rollen toebehoren aan welke professionals. Dit kwam duidelijk naar voren in de slotbijeenkomst van PANS.

De brede definitie van duurzame inzetbaarheid impliceert dat de expertise die nodig is om mensen inzetbaar te houden verder gaat dan puur medisch inhoudelijk kennis. Passende advisering omtrent bijvoorbeeld preventie en scholingsmogelijkheden vraagt andere kennis en competenties van professionals. In relatie tot de ketenaanpak (zie 2.3) is het daarom noodzakelijk na te gaan welke professionals een rol spelen in de verschillende schakels. Het ligt voor de hand dat bijvoorbeeld bedrijfsartsen ingeschakeld worden bij complexe zorgvragen maar welke professional is op de hoogte van scholingsmogelijkheden en wie houdt zich bezig met het voorkomen van uitval oftewel preventie?

De casemanager die op basis van triage de juiste ondersteuning op het juiste moment biedt kan hierbij een rol spelen. Dit vereist een competentieprofiel dat varieert van een hoge mate van oplossingsgerichtheid tot brede kennis op het gebied van duurzame inzetbaarheid en klantgerichtheid. Deze rol hoeft vanzelfsprekend niet uitgevoerd te worden door één persoon maar kan worden ingevuld door meerdere personen met op elkaar aanvullende competenties. Het vooraf opstellen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden is hierin van essentieel belang en bevordert de samenwerking. Het stelt professionals enerzijds in staat elkaar aan te spreken en leidt anderzijds tot een duidelijke rolverdeling.

Het differentiëren van verschillende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vraagt om goede afspraken omtrent de financiering ervan. In PANS is om die reden een preventiefonds opgericht van waaruit interventies die buiten de

zorgverzekeringswet om de inzetbaarheid aantoonbaar bevorderen gefinancierd kunnen worden.

4.3 Arbozorg Nieuwe Stijl het MKB of eigen risicodragers

In potentie hebben zowel MKB bedrijven (veelal verzekerd tegen verzuim en arbeidsongeschiktheid) als grote bedrijven (veelal eigen risicodragers) baat bij Arbozorg Nieuwe Stijl. Het biedt kleinere bedrijven advies en ondersteuning bij verzuimbegeleiding van medewerkers, met name door de inzet van casemanagers die de regeldruk met betrekking tot wet- en regelgeving kunnen verlagen. Verlaging van het ziekteverzuim biedt bovendien verlaging van de premie waardoor investeringen zich op termijn kunnen terug verdienen. Echter, tijdens de slotbijeenkomst werd anderzijds benoemd dat het MKB over het algemeen niet ver vooruit kijkt en minder geneigd is te investeren in duurzame inzetbaarheid en preventie omdat de opbrengsten veelal langer op zich laten wachten. Eigen risicodragers zijn anderzijds weer beter gebaat bij een snelle werkhervatting van verzuimende medewerkers en advies met betrekking tot preventieve maatregelen. Er is dus verschil in belang tussen eigen risicodragers en verzekerde bedrijven.

Een groot draagvlak en volume in de branche van grote- én kleine bedrijven stelt de uitvoerders van een branchegerichte aanpak in staat de dienstverlening verder door te ontwikkelen en daadwerkelijk maatwerk oplossingen te bieden. Omdat de belangen van beide groepen van elkaar verschillen is het bij het ontwikkelen en bij het implementeren van een branchegerichte aanpak daarom noodzakelijk om beide groepen aan te haken en onderdeel te maken van de business case waarin verzuimverzekeringen al dan niet een rol spelen. Ook hier liggen kansen voor een preventiefonds.

4.4 Hoe nu verder?

De ontwikkeling van PANS toont aan dat een branchegerichte aanpak veelbelovend is mits er voldaan wordt aan enkele belangrijke randvoorwaarden. Hiernaast legt PANS enkele uitdagingen en vraagstukken bloot; o.a. wat is de rol van de brancheorganisatie, welke rollen kennen we welke professional toe en hoe borgen we duurzame inzetbaarheid in het MKB in een collectieve aanpak waar zowel MKB als groot bedrijf baat bij hebben? Nader onderzoek en mogelijke nieuwe proeftuinen kunnen helpen om de maatschappelijke kansen en consequenties van deze vragen te voorzien.

Referenties

1. Nimwegen, N. van, Praag, C. van. Bevolkingsvraagstukken in Nederland anno 2012: actief ouder worden in Nederland. Amsterdam: Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen; 2012.
2. Bloom DE, Canning D, Mansfield RK, Moore M. Demographic Change, Social Security Systems, and Savings. *J Monet Econ*. 2007 Jan 1;54(1):92-114.
3. Mastrobuoni G. Labor supply effects of the recent social security benefit cuts: Empirical estimates using cohort discontinuities. *Journal of Public Economics*. 2009;93(11):1224-33.
4. Staubli, S., Zweimüller, J. Does raising the retirement age increase employment of older workers? *Journal of Public Economics*. 2013;108:17-32.
5. Centraal Bureau voor de Statistiek. Increasing pension age for the ninth year. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/09/pensioenleeftijd-voor-negende-jaar-omhoog>; 2016.
6. Centraal Bureau voor de Statistiek. AOW-leeftijd stijgt vanaf 2022 verder door koppeling aan levensduur. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2014/51/aow-leeftijd-stijgt-vanaf-2022-verder-door-koppeling-aan-levensduur>. 2014.
7. Chronische ziekten en multimorbiditeit; Cijfers & Context; Prevalentie. [Internet].; 2016 []. Available from: <https://www.volksgezondheidenzorg.info/onderwerp/chronische-ziekten-en-multimorbiditeit/cijfers-context/prevalentie#bron--node-nivel-zorgregistraties-eerste-lijn-chronische-ziekten-en-multimorbiditeit>.
8. Ploeg, K. van der, Pal, S. van der, Vroome, E. de, Bossche, S. van den. De kosten van ziekteverzuim voor werkgevers in Nederland. TNO. 2014.
9. Ploeg, K. van der, Zwaan, G.L. van der, Houtman, I., Eysink, P., Bossche, S. van den. Maatschappelijke kosten van werkgerelateerde gezondheidsproblemen. TNO. 2015.
10. Sociaal-economische raad. Betere zorg voor werkenden. SER; 2014.
11. Huber, M., Knottnerus, J.A., Green, L., Horst, H. van der, Jadad, A.R., Kromhout, D., Leonard, B., Lorig, K., Loureiro, M.I., Meer, J.W.M. van der, Schnabel, P., Smit, R., Weel, C. van, Smit, H. How should we define health? *British Medical Journal*. 2011;343.
12. Raad voor de Volksgezondheid en Zorg. Zorg voor je gezondheid! Gedrag en gezondheid: de nieuwe ordening. Den Haag: 2010.
13. Rijn, R.M. van, Robroek, S.J., Brouwer, S., Burdorf, A. Influence of poor health on exit from paid employment: a systematic review. *Occup Environ Med*. 2014;71:295-301.

14. Have, M. ten, Dorselaer, S. van, Graaf, R. de. Associations of work and health-related characteristics with intention to continue working after the age of 65 years. *Eur J Public Health*. 2015;25(1):122-4.
15. Leijten FRM. Working longer in good health [dissertation]. Erasmus University; 2015.
16. Bisognano, M., Kenney, C. Pursuing the Triple Aim. John Wiley & Sons Inc; 2012.
17. Berwick, D.M., Nolan, T.W., Whittington, J. The Triple Aim: Care, Health, And Cost. *Health Affairs*. 2008;27(3):759-69.
18. McCarthy, D., Klein, S. The Triple Aim Journey: Improving Population Health and Patients' Experience of Care, While Reducing Costs. The Commonwealth Fund. 2010;48.

Bijlagen

Bijlage 1: Adviescommissie

Naam	Organisatie
N. Alberts	Zilveren Kruis Achmea
J. van Balen	NHG
P. Beukers	Bovemij Verzekeringen
S. Bleuland van Oordt	Ministerie van VWS
B. Bornstein	FNV
T. Bramsen	Zilveren Kruis Achmea
A. Bouwman	De Goudse
J. Casteleijn	Zilveren Kruis Achmea
S. Engelbertink	SPIE
M. Garcia	UNETO-VNI
G. van Gent	Bovemij
B. Hendriks	SER
C. Hoogbergen	AWVN
M. Kieboom	NVAB
J. Mathies	AWVN
B. van Megen	Pre-Sense
R. Mooij	TNO
D. Muis	Imtech / Dirk Muis VKM advies
J. Penders	NAVB
L. Scheurer	Richting
P. Schuurmann	Ministerie van SZW
R. van Steenbergen	FNV
H. Stolwijk	UNETO-VNI Verzekeringen
K. van der Tol	ETIB van Barneveld B.V.
M. Zoon	De Goudse Verzekeringen

