

Verslag marktconsultatie

Arbodienstverlening



Versie:	1
Datum:	3 april 2026
Status:	Definitief
TenderNed kenmerk:	556977

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	3
2.	Vragen marktconsultatie.....	4
3.	Gesprekken.....	6

1. Inleiding

Op 13 november 2025 heeft WIJ Groningen een marktconsultatie gepubliceerd om een beter beeld te krijgen van hetgeen de markt te bieden heeft omtrent arbodienstverlening. Het doel van deze marktconsultatie is om kennis, inzichten en ideeën vrijblijvend uit de markt op te halen, zodat een eventuele toekomstige aanbesteding optimaal aansluit bij zowel de wettelijke verplichtingen (Arbowet) als de visie van WIJ Groningen. WIJ Groningen wil verkennen wat de mogelijkheden zijn en welke kansen marktpartijen zien om samen te bouwen aan toekomstgericht en duurzaam model.

Op de marktconsultatie heeft WIJ Groningen elf schriftelijke reacties ontvangen. Vervolgens hebben er zes gesprekken plaatsgevonden tussen WIJ Groningen en de verschillende partijen. In dit document treft u een geanonimiseerd verslag van de bevindingen uit de marktverkenning. Dit verslag is een samenvatting op hoofdpijnen en aan de inhoud kunnen geen rechten worden ontleend.

2. Vragen marktconsultatie

Onderstaand treft u een samenvatting op hoofdlijnen van de gegeven antwoorden per vraag. Vanwege het voorkomen van het verstrekken van bedrijfsgevoelige informatie blijven sommige samengevatte antwoorden op hoofdlijnen weergeven, zonder in details te treden.

Vraag 1 - Visie & aanpak: Hoe ondersteunt en versterkt u het eigen-regiemodel vanuit uw dienstverlening? Welke rol ziet u hierbij voor HR, leidinggevend, medewerkers en uzelf?

Het overgrote deel van de partijen ondersteunen het eigen-regiemodel door de regie primair bij leidinggevend en medewerkers te leggen. Veel partijen positioneren de leidinggevende als centraal aanspreekpunt voor verzuim en inzetbaarheid en benadrukken het belang van het voeren van het gesprek met de medewerker. Medewerkers worden geacht eigenaarschap te nemen over hun inzetbaarheid en herstel. HR vervult daarbij veelal een faciliterende, sturende en borgende rol ten aanzien van beleid, processen en monitoring. De arbodienst positioneert zich bij vrijwel alle partijen als ondersteunende, coachende en adviserende partner, die vroegtijdig signaleert, inzichten en expertise biedt, gedrag spiegelt en toeziet op naleving van wet- en regelgeving, zonder de regie over te nemen.

Vraag 2 - Innovatie & inspiratie: Welke trends en innovatieve oplossingen ziet u in de markt om duurzame inzetbaarheid en eigen regie te bevorderen? Hoe kunt u onze organisatie helpen hierin voorop te lopen?

De meeste partijen zien een duidelijke verschuiving van curatieve verzuimbegeleiding naar preventie, duurzame inzetbaarheid en eigen regie, met sterke aandacht voor gedrag en leiderschap. Veel partijen noemen data-gedreven werken vaak in combinatie met digitale of ondersteunende technologie. Niet alle partijen benoemen deze instrumenten, bij enkelen ligt de nadruk meer op analyse en maatwerk dan op specifieke digitale tooling. Tegelijk benadrukken meerdere marktpartijen dat technologie ondersteunend is en het menselijke gesprek niet vervangt. Vooroplopen betekent volgens veel partijen: inzetbaarheid integraal benaderen, vroegtijdig signaleren, leidinggevend en medewerkers activeren en interventies afstemmen op de context en ontwikkelfase van de organisatie, in plaats van het toepassen van standaardoplossingen.

Vraag 3 - Marktverschuiving: Hoe kijkt u aan tegen de beweging van verzuimloket naar vitaliteitspartner, van verzuimbegeleiding naar partner in welzijn?

Het merendeel van de partijen ziet de verschuiving van verzuimloket naar vitaliteitspartner als een noodzakelijke ontwikkeling van reactief “repareren” naar voorkomen en versterken. Zij benadrukken dat verzuimbegeleiding op zichzelf onvoldoende is en dat duurzame impact ontstaat door aandacht voor welzijn, werkplezier en organisatiecultuur. De rol van de arbodienst verschuift daarbij van een reactief loket naar een strategisch partnerschap dat organisaties ondersteunt om medewerkers al vóór uitval te versterken. Enkele partijen benadrukken dat deze transitie vraagt om een bredere cultuurverandering en voldoende draagvlak binnen de organisatie.

Vraag 4 - Flexibiliteit & maatwerk: Hoe kan uw dienstverlening modulair worden ingericht, zodat onze organisatie alleen die onderdelen afneemt die daadwerkelijk bijdragen aan duurzame inzetbaarheid en eigen regie?

Vrijwel alle partijen geven aan hun dienstverlening modulair te kunnen inrichten, zodat de organisatie alleen onderdelen afneemt die daadwerkelijk bijdragen aan duurzame inzetbaarheid en eigen regie. De invulling verschilt per partij. Sommige partijen werken met een basisdienstverlening die kan worden uitgebreid met aanvullende modules. Instrumenten zoals de RI&E, het PMO en diverse coachingstrajecten worden door meerdere partijen als losse onderdelen aangeboden. Bij veel partijen staat maatwerk centraal, waarbij keuzes worden afgestemd op de actuele behoeften en ontwikkelfase van de organisatie.

Vraag 5 - Rol als sparringpartner: Kunt u optreden als sparringpartner die een netwerk (mede) organiseert of ondersteunt op het gebied van preventie en vitaliteit? Kunt u hiervan voorbeelden geven?

Alle partijen geven aan te kunnen optreden als sparringpartner op het gebied van preventie en vitaliteit. Veel partijen beschikken over een eigen multidisciplinair netwerk van professionals of werken met een brede providerboog van externe specialisten. Zij ondersteunen organisaties door kennisdeling, het organiseren van kennissessies, workshops en themabijeenkomsten en door signalen uit de praktijk te vertalen naar strategische verbeteracties. De rol van de arbodienst wordt daarbij vooral gezien als verbindend en adviserend: het samenbrengen van HR, leidinggevend en specialisten en het ondersteunen bij het structureel organiseren van preventie en vitaliteit, afgestemd op de context en behoeften van de organisatie.

Vraag 6 - Proactief handelen: Hoe kijkt u naar het proactief signaleren, ondernemen van initiatieven en het verbeteren van verbetervoorstellen door u als adviseur bij de doorontwikkeling van onze gedragsmatige visie op inzetbaarheid en verzuim?

De meeste partijen beschouwen proactief signaleren, het nemen van initiatieven en het doen van verbetervoorstellen als belangrijk onderdeel van hun dienstverlening. Zij halen signalen op via data-analyse, gesprekken en periodieke evaluaties op individueel, team- en organisatieniveau. Deze inzichten worden door veel partijen vertaald naar concrete verbetervoorstellen gericht op gedrag, leiderschap en preventie, vaak binnen een cyclische verbeteraanpak. Enkele partijen benadrukken daarbij expliciet de-medicalisering en structurele organisatieverbetering, terwijl andere de focus leggen op het combineren van casuïstiek met bredere verbeteracties gericht op duurzame inzetbaarheid en eigen regie.

Vraag 7 - Aanbod preventie & vitaliteit: Welke concrete programma's, diensten of interventies biedt u om preventie, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid te versterken? En hoe maakt u de effecten meetbaar (bijv. via KPI's)?

Veel partijen bieden een breed aanbod aan programma's, diensten en interventies gericht op preventie, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Veelgenoemde instrumenten zijn RI&E, PMO/PAGO, inzetbaarheids- of vitaliteitsmetingen, coaching en trainingen, met specifieke aandacht voor het versterken van leidinggevend en het voeren van gesprekken met medewerkers. De meeste partijen werken modulair, zodat interventies kunnen worden afgestemd op de behoeften van de organisatie en medewerkers. De effecten worden doorgaans gemonitord via kwantitatieve KPI's zoals verzuimpercentage, verzuimduur en frequentie, aangevuld met kwalitatieve evaluaties zoals medewerkerstevredenheid, deelname aan preventieve programma's en periodieke rapportages.

Vraag 8 - Aansluiting op de Arbowet: Hoe borgt u dat uw aanpak voldoet aan de verplichtingen uit de Arbowet, en tegelijkertijd ruimte biedt voor een volwassen en toekomstgericht eigen-regie model?

De meeste partijen geven aan dat naleving van de Arbowet en de Wet verbetering Poortwachter is geborgd door vaste processen, gecertificeerde professionals en ondersteunende systemen. De wettelijke kaders vormen daarbij het fundament van de dienstverlening. Tegelijkertijd creëren partijen ruimte voor een volwassen eigen-regiemodel door duidelijke rolafbakening en taakdelegatie. De arbodienst adviseert en bewaakt de medische, juridische en procesmatige kwaliteit, terwijl leidinggevend en medewerkers eigenaar blijven van het proces.

Vraag 9 - Transitie: Op welke wijze adviseert u de transitie vorm te geven van een vangnetmodel naar een eigen-regie-model? Hoe ziet volgens u een realistisch groeipad eruit? Welke expliciete bijdrage kunnen wij daarbij van u verwachten?

De meeste partijen adviseren de transitie van een vangnetmodel naar een eigen-regiemodel gefaseerd en afgestemd op de context van de organisatie, vorm te geven. Een aantal partijen start met een analyse of nulmeting, gevolgd door het expliciteren van rollen, gewenst gedrag en verantwoordelijkheden. Een realistisch groeipad bestaat volgens hen uit opeenvolgende stappen zoals bewustwording, training en coaching van leidinggevend, pilots, opschaling en borging. De arbodienst levert hierbij een adviserende en begeleidende bijdrage door coaching, training, monitoring en periodieke evaluatie, terwijl het eigenaarschap bij HR, leidinggevend en medewerkers blijft. Enkele partijen benadrukken dat deze transitie tijd vraagt en vraagt om draagvlak en cultuurverandering binnen de organisatie.

Vraag 10 – Gunningscriteria: Welke gunningscriteria zouden volgens u onderscheidend en relevant zijn ten opzichte van het huidige aanbod in de markt – en waarom?

De marktpartijen adviseren gunningscriteria te hanteren die gericht zijn op de visie van een volwassen eigen-regiemodel en de ontwikkeling daarvan, duurzame inzetbaarheid, preventie van verzuim en de-medicaliseren, ondersteuning, samenwerking en communicatie met de opdrachtgever, interventies aansluitend op de problematiek van opdrachtgever, maatwerk en flexibiliteit.

Vraag 11 - Deelname aanbesteding: Zou u interesse hebben om deel te nemen aan een aanbesteding (ofwel Europees, ofwel meervoudig onderhands) voor deze onderhavige opdracht?

Alle partijen geven aan interesse te hebben in deelname aan een aanbesteding voor deze opdracht, zowel Europees als meervoudig onderhands. Enkele partijen spreken daarbij een voorkeur uit voor een meervoudig onderhandse procedure. De meeste partijen verbinden hun deelname aan de voorwaarde dat de aanbesteding aansluit bij hun visie op eigen regie, preventie en duurzame inzetbaarheid.

3. Gesprekken

Na de schriftelijke beantwoording van de vragen hebben er gesprekken met enkele marktpartijen plaatsgevonden. Onderstaand treft u een samenvatting op hoofdlijnen. Het doel van deze gesprekken was het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop marktpartijen invulling geven aan arbodienstverlening en inzetbaarheidsvraagstukken, in het bijzonder tot de visie op het eigen regiemodel, preventie en gedragsmatige benadering van inzetbaarheid. Tijdens de gesprekken is verder ingegaan op de schriftelijk ingediende antwoorden.

Uit de gesprekken blijkt dat de partijen de beweging herkennen van traditionele verzuimaanpak naar een bredere benadering van duurzame inzetbaarheid, waarbij preventie en eigen regie een grote rol spelen. Partijen gaven aan dat deze beweging in de praktijk vraagt om een uitgebreide training van de werkgever en leidinggevend, gedegen begeleiding van werknemers en goede samenwerking tussen werkgever, leidinggevend, medewerkers en arbodienst.

Partijen lieten weten dat de overgang naar een nieuwe arbodienstverlener doorgaans om een overgangsperiode vraagt. Meerdere partijen gaven aan rekening te houden met een implementatieperiode van twee tot drie maanden. Ook hebben de marktpartijen kenbaar gemaakt dat een overeenkomst met een initiële looptijd van twee jaar wenselijk is. Diverse partijen wijzen erop dat een contract met een korte looptijd het gevaar met zich meebrengt dat er te weinig gelegenheid is om de ontwikkeling naar het eigen-regiemodel, waaronder structurele preventie en gedragsverandering, zorgvuldig door te voeren. Om die reden hebben meerdere marktpartijen ook opgemerkt dat zij de voorkeur geven aan een overeenkomst met een looptijd van vier tot zes jaar inclusief verlengingen.