



Bijlage 5

Vormgeving arbodienstverlening Laurentius

Oktober 2025

1. Inleiding

De Laurentius Stichting (hierna: Laurentius) maakt sinds 1 september 2022 gebruik van de arbodienstverlening van ADXpert, op basis van een maatwerkcontract met een looptijd van vier jaar (tot en met 31 augustus 2026). Er zal een aanvullend contract met de huidige dienstverlener worden afgesloten, zodat de nieuwe dienstverlening per 1 augustus 2027 kan starten. De huidige dienstverlening omvat inzet van een bedrijfsarts, een praktijkondersteuner met taakdelegatie en casemanagement inclusief secretariaat. Laurentius verzorgt zelf het afsprakenbeheer.

De huidige overeenkomst kwam tot stand na een eerdere mislukte aanbestedingsprocedure in 2021, waarbij de gestelde eisen niet door de markt konden worden ingevuld. Door tijdsdruk en beperkte interne capaciteit is destijds gekozen voor een maatwerkoplossing met ADXpert. Deze periode wordt benut om te wennen aan een nieuwe vorm van dienstverlening en om te werken aan een toekomstgerichte strategie voor arbobeleid.

Ter voorbereiding op de nieuwe aanbesteding heeft Laurentius gesprekken gevoerd met collega-besturen in de regio die recent hun arbodienstverlening hebben aanbesteed. Deze gesprekken en documentanalyses leverden waardevolle inzichten op, onder andere over de inzet van verzuimspecialisten en de inrichting van HRM. Laurentius heeft in 2022 bewust gekozen voor een brede HRM-dienstverlening, waarbij arbo en verzuim zijn geïntegreerd in het totale HRM-advies.

In de afgelopen jaren is HRM binnen Laurentius geherstructureerd. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn geformaliseerd in nieuwe functiebeschrijvingen. HRM bestaat uit zeven medewerkers: drie medewerkers HRM, drie adviseurs HRM en één beleidsadviseur HRM. De adviseurs HRM vormen de eerste lijn en zijn aanspreekpunt voor directeuren; de medewerkers HRM en beleidsadviseur opereren in de tweede lijn. Arbo en verzuim zijn niet langer apart belegd, maar maken integraal onderdeel uit van het HRM-advies.

Door deze transitie is de specialistische kennis op het gebied van arbo en regie op verzuim deels opnieuw opgebouwd. Dit betekent dat de strategie voor arbobeleid minder ver is uitgewerkt dan oorspronkelijk voorzien. Tegelijkertijd biedt dit ruimte om samen met een nieuwe dienstverlener verder vorm te geven aan het thema 'grip op verzuim'.

Laurentius beschouwt grip op verzuim als een essentieel thema. Met deze aanbesteding beogen wij een partner te vinden die ons ondersteunt bij het versterken van regie op verzuim en het actualiseren van ons arbobeleid.

2. Opdrachtomschrijving

Laurentius beoogt met deze aanbesteding een arbodienstverlener te contracteren die actief bijdraagt aan het versterken van preventie, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie. Daarbij staat samenwerking centraal tussen directeuren, HRM, de bedrijfsarts, taakgedelegeerden en aanverwante bedrijfsgezondheidszorg, zoals bedrijfsmaatschappelijk werkers en psychologen.

Hoewel de aanverwante bedrijfsgezondheidszorg – waaronder bedrijfsmaatschappelijk werk en de externe vertrouwenspersoon – is ondergebracht bij een andere externe partij, is afstemming tussen deze aanbieders en de arbodienstverlener van belang. Het onderhouden van contact en samenwerking met deze partijen maakt dan ook onderdeel uit van de opdracht.

In het kader van 'grip op verzuim' werkt Laurentius aan het vergroten van de zichtbaarheid en toegankelijkheid van bedrijfsmaatschappelijk werk binnen de organisatie. De arbodienstverlener wordt gevraagd hierin een verbindende rol te spelen, zonder dat dit leidt tot inhoudelijke verantwoordelijkheid voor deze dienstverlening.

Daarnaast streeft Laurentius naar een efficiëntere inrichting van het afsprakenbeheer. Momenteel wordt dit intern verzorgd, wat een aanzienlijke belasting vormt voor de organisatie. Inschrijvende partijen worden uitgenodigd om het afsprakenbeheer over te nemen, mits dit geen kostenverhogende werking heeft ten opzichte van de huidige dienstverlening.

2.1 Organisatiestructuur en hybride-eigen-regie-model

Laurentius hanteert in het arbobeleid het eigen-regiemodel, maar in de praktijk is sprake van een hybride variant. Binnen Laurentius zijn scholen autonoom binnen strategische en financiële kaders. Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie, waarbij de menselijke maat leidend is. Dit geldt ook voor het verzuimmanagement.

In het hybride-eigen-regiemodel:

- leidinggevenden zijn casemanager bij langdurig verzuim en voeren regie op het proces;
- medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen inzetbaarheid en gezondheid;
- de dialoog op de werkvloer vormt het uitgangspunt voor re-integratie en duurzame inzetbaarheid;
- HRM, externe bedrijfsgezondheidszorg, interne coaches en een externe bedrijfsmaatschappelijk werker bieden ondersteuning aan leidinggevenden en medewerkers;
- verzuimtrainingen worden aangeboden aan leidinggevenden, HRM-medewerkers en preventiemedewerkers om kennis en vaardigheden te versterken.

Dit model vraagt om een arbodienstverlener die flexibel kan aansluiten bij de decentrale structuur van Laurentius en die samenwerking en regie op de werkvloer weet te versterken. Verdere context over het model is opgenomen in bijlage 1 van dit document.

2.2 Rol van de arbodienstverlener

Laurentius zoekt een arbodienstverlener die optreedt als deskundige en samenwerkingspartner in het versterken van verzuimmanagement. De arbodienstverlener biedt duidelijke, goed onderbouwde adviezen die medewerkers en leidinggevenden concrete handvatten geven voor besluitvorming en actie. De adviezen zijn adequaat, praktisch toepasbaar en afgestemd op de context van de werkvloer.

Een belangrijk uitgangspunt is het de-medicaliseren van verzuim. De bedrijfsarts en taakgedelegeerden richten zich op het herstellen van de balans tussen belasting en belastbaarheid, en spelen in op factoren die verzuimgedrag beïnvloeden. Leidinggevenden worden ondersteund om medewerkers te helpen inzicht te krijgen in hun situatie, zodat problemen tijdig en effectief kunnen worden aangepakt – zonder dat medische interventie direct noodzakelijk is.

De arbodienstverlener ondersteunt leidinggevenden en HRM in hun ontwikkeling:

- voor leidinggevenden: door als sparringpartner op te treden, constructieve feedback te geven en gericht te adviseren. Het doel is om hun regierol bij verzuim te versterken en te verzelfstandigen;
- voor HRM: door te adviseren over verzuimcijfers en -trends, signalen van verzuim te duiden en ideeën aan te reiken ter bevordering van gezondheid en inzetbaarheid.

Laurentius verwacht dat de arbodienstverlener:

- de verplichte taken uitvoert conform de Wet verbetering Poortwachter;
- de administratie van afspraken beheert, mits dit niet leidt tot kostenverhoging ten opzichte van de huidige dienstverlening;

- actief samenwerkt met interne en externe betrokkenen, waaronder bedrijfsmaatschappelijk werk en HRM.

De arbodienstverlener is daarmee niet alleen uitvoerder, maar ook een strategische partner in het realiseren van grip op verzuim. Deze rol en verwachtingen zijn mede aangescherpt op basis van de ervaringen en leerpunten uit eerdere trajecten (zie bijlage 2)

2.3 Uitgangspunten integrale gezondheidszorg en verzuimmanagement

De visie van Laurentius op integrale gezondheidszorg en verzuimmanagement is verankerd in het strategisch HRM-beleid. Deze visie is gebaseerd op eigenaarschap, samenwerking en maatwerk, met aandacht voor duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en preventie. De volgende uitgangspunten zijn leidend:

1. Verankering in strategisch HRM-beleid
Laurentius integreert gezondheidszorg en verzuimmanagement in het bredere HRM-beleid. De aanpak richt zich op duurzame inzetbaarheid, een gezonde werk-privébalans, mensgericht leiderschap en maatwerkbegeleiding.
2. Eigen regie van medewerkers
Medewerkers dragen verantwoordelijkheid voor hun gezondheid en inzetbaarheid. Zij kunnen gebruik maken van een integraal ondersteuningspakket, afgestemd op hun situatie, gericht op:
 - preventie van verzuim;
 - bevordering van herstel en re-integratie;
 - balans tussen werk en privé
 Voorbeelden van ondersteuning zijn bedrijfsmaatschappelijk werk, specialistische coaching en andere vormen van begeleiding.
3. Rol van de leidinggevende als gesprekspartner en casemanager
Leidinggevendens voeren het goede gesprek met medewerkers, met aandacht voor:
 - deskundigheid, mobiliteit, loopbaanontwikkeling;
 - welzijn, gezondheid en werk-privébalans;
 - kort, frequent en langdurig verzuim
 Zij zijn casemanager bij verzuim en re-integratie, sturen op beïnvloedbaar gedrag en begeleiden medewerkers in het traject. Leidinggevendens worden hierin ondersteund door:
 - trainingen in het voeren van verzuimgesprekken
 - deelname aan SMO's (structureel medisch overleg)
 - adviseurs HRM bij complexe dossiers
4. Hybride-eigen-regiemodel
Laurentius hanteert een hybride-eigen-regiemodel, waarin de leidinggevende het aanspreekpunt is en eindverantwoordelijk voor het verzuimdossier. Ondersteuning vindt plaats op inhoud en proces:
 - HRM ondersteunt leidinggevendens bij het plannen van afspraken en het monitoren van het verzuimproces;
 - er wordt gewerkt aan centrale bewaking van termijnen en stappen conform de Wet verbetering Poortwachter;
 - alle betrokkenen richten zich op beïnvloedbaar gedrag en de-medicaliseren waar mogelijk.
5. Focus op preventie en integrale gezondheidszorg
Laurentius ontwikkelt richting een integrale benadering van gezondheid en inzetbaarheid. De arbodienstverlener levert hierin een actieve bijdrage door:
 - advisering over verzuim, vitaliteit, veiligheid en risicofactoren;
 - ondersteuning bij het creëren van een gezonde arbeidsorganisatie conform wet- en regelgeving;
 - uitbreiding van het preventieve ondersteuningspakket in overleg met Laurentius.

Bijlage 1

Context arbodienstverlening maatwerkregeling hybride-eigen-regie-model

Visie en beleid

Laurentius streeft naar optimale arbeidsomstandigheden, met een arbobeleid gericht op het voorkomen en beheersen van ziekteverzuim, en het waarborgen van veiligheid en gezondheid. Scholen zijn zodanig georganiseerd dat onaanvaardbare risico's worden uitgesloten. Jaarlijks worden realistische doelen en streefcijfers vastgesteld en geëvalueerd.

Het beleid richt zich op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers, met extra aandacht voor specifieke doelgroepen zoals nieuw personeel, 57+'ers, zwangeren, zij-instromers, lio'ers, herintreders, stagiaires en medewerkers met een structurele beperking.

Verzuimaanpak en begeleiding

Laurentius ondersteunt medewerkers en leidinggevenden vroegtijdig om verzuim te voorkomen. Bij verzuim wordt ingezet op duurzame re-integratie naar eigen werk, aangepast werk of een andere functie binnen of buiten de organisatie. Indien nodig wordt begeleiding geboden tot het einde van de wachttijd, inclusief WIA-beoordeling.

Hybride-eigen-regiemodel

Laurentius werkt met een hybride-eigen-regiemodel:

- leidinggevenden zijn casemanager en voeren regie over het verzuimdossier;
- medewerkers hebben zelfregie over hun inzetbaarheid en gezondheid;
- de cultuur is gebaseerd op wederkerigheid, goed werkgeverschap en goed werknemerschap.

Leidinggevenden worden ondersteund door HRM en het personeelsinformatiesysteem Visma/BlueVi. Investerings in opleiding en coaching worden gedaan via Laurentius Leert, met focus op duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, werkplezier en grip op verzuim.

Preventie en veiligheid

- Alle locaties beschikken over een actuele, getoetste RI&E en een Plan van Aanpak.
- Elke locatie heeft een opgeleide preventiemedewerker, gefaciliteerd in tijd en ondersteund via een leernetwerk (vanaf september 2024).
- Laurentius beschikt over een breed netwerk van externe Arbo-professionals voor preventief en curatief maatwerk.

Eigen risicodragerschap (ERD)

Sinds 2016 is Laurentius eigen risicodragers voor de kosten van zieke medewerkers en vervanging in de eerste twee jaar van verzuim. Scholen dragen premie af voor dit ERD-budget, dat wordt ingezet om continuïteit in het onderwijs te waarborgen.

Verzuimcijfers en signalen

- Gemiddeld verzuimpercentage Laurentius (2020–2024): 6,09% (landelijk PO: 6,96%, landelijk totaal: 5,14%).
- Verzuimpercentage 2024: 6,17% (lichte stijging t.o.v. 2023).
- Ziekmeldingsfrequentie 2024: 1,18.
- Gemiddeld aantal verzuimdagen 2024: 29,26.
- Belangrijke oorzaken: psychische klachten, werkdruk, long COVID, lerarentekorten, privéproblematiek (zoals armoede en schulden).
- Aandachtspunt: communicatie tussen leidinggevende en medewerker, signalering en samenwerking.

Leernetwerk preventiemedewerkers

HRM faciliteert het leernetwerk van preventiemedewerkers. De visie:

- professionals genereren samen kennis en ideeën;
- iedereen neemt verantwoordelijkheid voor organisatie brede doelen;
- positieve impact op het leren van kinderen.

Bedrijfshulpverlening (BHV)

- In 2024: >200 BHV'ers volgden herhalingscursus, nieuwe BHV'ers volgden basistraining.
- Alle scholen en het bestuursbureau beschikken over voldoende getrainde BHV'ers.
- Minimaal één ontruimingsoefening per locatie.

Arbeidsongevallen

- In 2024 geen melding plichtige arbeidsongevallen bij de Inspectie SZW.

Psychosociale arbeidsbelasting en omgangsvormen.

- Externe vertrouwenspersoon en klachtencommissie zijn beschikbaar.
- In 2024: acht dossiers over grensoverschrijdend gedrag/integriteit, geen klachten ingediend.
- Communicatie en betrokkenheid blijven aandachtspunten, vooral bij complexe situaties en generatieverschillen.

Traumaopvang

- In 2024 is traumabegeleiding ingezet na een schokkende gebeurtenis op één school.
- Dienstverlening is geformaliseerd en gecontracteerd.

Collectieve regelingen en vitaliteit

- Collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering (Loyalis): >95% van de medewerkers is aangesloten. In 2024 is ruim €10.000 gedeclareerd voor interventies op het gebied van preventie, re-integratie en inzetbaarheid.
- Collectieve ziektekostenverzekeringen: Medewerkers, gezinsleden, vrijwilligers en gepensioneerden kunnen gebruikmaken van voordelige pakketten, afgestemd op het onderwijs. In 2024 zijn zes aanbieders geselecteerd.
- Bedrijfsfitnessregeling: Ruim 330 medewerkers maken gebruik van deze fiscaal voordelige regeling.
- Leasefietsregeling: Meer dan 50 medewerkers maken gebruik van een leasefiets via Laurentius.
- Fruitvoorziening op locatie: Alle medewerkers ontvangen structureel vitamines in de vorm van een fruitbox in de teamkamer, via een externe partner.

Bijlage 2 Feedback en leerpunten uit eerdere trajecten

Inleiding

Ter voorbereiding op de nieuwe aanbesteding heeft Laurentius actief gereflecteerd op eerdere ervaringen en input verzameld uit gesprekken met collega-besturen, interne evaluaties en praktijkervaringen met de huidige arbodienstverlening. Deze feedback vormt een waardevolle basis voor het aanscherpen van onze wensen en eisen in de nieuwe aanbesteding.

Leerpunten uit eerdere aanbesteding

- **Marktconformiteit van eisen:** De eerdere aanbesteding in 2021 mislukte doordat de gestelde eisen onvoldoende aansloten bij wat de markt kon bieden. Dit heeft geleid tot heroverweging van onze uitgangspunten en een realistischer benadering in de huidige aanbesteding.
- **Tijdsdruk en capaciteit:** Door beperkte interne capaciteit en urgentie in de continuïteit van dienstverlening is destijds gekozen voor een maatwerkcontract. In de nieuwe aanbesteding wordt meer tijd genomen voor voorbereiding en afstemming.
- **Samenwerking en communicatie:** Heldere communicatie tussen leidinggevenden, HRM en de arbodienstverlener blijkt essentieel voor effectieve verzuimbegeleiding. Dit wordt nadrukkelijk meegenomen in de nieuwe opdrachtomschrijving.

Feedback uit gesprekken met collega-besturen

- **Inzet van verzuimspecialisten:** Sommige besturen hebben gekozen voor een interne verzuimspecialist. Laurentius kiest bewust voor een brede HRM-dienstverlening, maar neemt de voordelen van specialistische ondersteuning mee in de afwegingen.
- **Structuur en regie:** Besturen die duidelijke regie en structuur in het verzuimproces hebben ingericht, ervaren meer grip en voorspelbaarheid. Dit bevestigt het belang van het hybride-eigen-regiemodel binnen Laurentius.
- **Monitoring en analyse:** Het actief monitoren van verzuimcijfers en trends wordt als waardevol ervaren. Laurentius wil dit versterken in samenwerking met de nieuwe arbodienstverlener.

Interne inzichten en wensen

- **Ondersteuning leidinggevenden:** Leidinggevenden hebben behoefte aan praktische ondersteuning, coaching en sparring in complexe verzuimdossiers. Dit wordt expliciet benoemd in de opdracht.
- **De-medicaliseren:** Het voorkomen van onnodige medicalisering vraagt om een arbodienstverlener die inzet op beïnvloedbaar gedrag en psychosociale factoren.
- **Preventie en vitaliteit:** Er is behoefte aan een proactieve partner die meedenkt over preventie, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, passend bij de cultuur en structuur van Laurentius.

Conclusie

De feedback uit eerdere trajecten en gesprekken heeft geleid tot een aangescherpte visie en opdrachtformulering. Laurentius zoekt een arbodienstverlener die niet alleen voldoet aan wettelijke verplichtingen, maar ook actief bijdraagt aan het versterken van regie op verzuim, het ondersteunen van leidinggevenden en het bevorderen van een gezonde, vitale organisatie.



Eigenaarschap



Samen



Groei



Plezier



Eigen



Toekomstgericht



Laurentius

onderwijs en kinderopvang

Burgemeestersrand 59 | 2625 NV Delft | 015-251 14 40
info@laurentiusstichting.nl | www.laurentiusstichting.nl

