

CONSULTATIEVERSLAG MARKTCONSULTATIE ARBODIENSTVERLENING

GEMEENTE WESTLAND

D2026-16850

Bezoekadres: Laan van de Glazen Stad 1, 2672 TA Naaldwijk
Postadres: Postbus 150, 2670 AD Naaldwijk
T 14 0174
E Inkoop@gemeentewestland.nl

Inhoud

1. Inleiding **3**

2. Verslag **3**

Bezoekadres: Laan van de Glazen Stad 1, 2672 TA Naaldwijk
Postadres: Postbus 150, 2670 AD Naaldwijk
T 14 0174
E Inkoop@gemeentewestland.nl

1. Inleiding

Als onderdeel van de voorbereiding op een Europese aanbesteding “Arbodienstverlening” door de gemeente Westland, is besloten om een marktconsultatie te houden. Deze marktconsultatie heeft als doel in een vroeg stadium inzicht te krijgen in de haalbare toepassingsmogelijkheden op gebied van in marktconforme oplossingen, serviceafspraken en contractuele uitgangspunten voor toekomstige arbodienstverlening.

In hoofdstuk 2 is per vraag een samenvatting opgenomen van de verkregen informatie. Deze samenvatting is zodanig opgesteld, dat het niet herleidbaar is wie de originele informatieverstrekker is. Dit consultatieverslag wordt aan de deelnemende partijen van deze marktconsultatie toegezonden. Tevens wordt het toegevoegd aan de aanbestedingsstukken in de vervolgprocedure.

De informatie afkomstig uit de marktconsultatie kan, indien relevant, worden gebruikt om de aanbesteding(strategie) vorm te geven.

2. Verslag

Beschikbaarheid en service afspraken

Vraag 1: Welke maximale termijn hanteert u tussen aanvraag en eerste beschikbare afspraak voor:

- **een consult bij de Bedrijfsmaatschappelijk Werker (BMW);**
- **een eerste consult bij de Bedrijfsarts (BA) of Praktijkondersteuner Bedrijfsarts (POB) na ziekmelding;**
- **een consult op het preventief spreekuur bij de BA of POB;**
- **een consult bij de BA in situaties waarin mogelijk sprake is van een arbeidsconflict (conform STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten);**

.

Marktpartijen hanteren overwegend korte doorlooptijden, waarbij spoed- en conflictsituaties prioriteit krijgen en reguliere consulten doorgaans binnen één tot twee weken kunnen plaatsvinden.

- **Bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW):** doorgaans binnen 5 tot 10 werkdagen, met versnelling mogelijk bij spoed. Enkele marktpartijen hanteren een maximale termijn van 15 werkdagen.
- **Eerste consult na ziekmelding (BA/POB):** meestal binnen 5 tot 10 werkdagen. Veel aanbieders werken met triage of een gefaseerde inzet van professionals, waarbij wettelijke termijnen worden geborgd.
- **Preventief spreekuur (BA/POB):** veelal binnen 5 tot 10 werkdagen, met ruimte voor versnelling bij urgente situaties. Enkele marktpartijen noemen een maximale termijn van 15 werkdagen.
- **Arbeidsconflicten (conform STECR) of spoed:** vrijwel alle marktpartijen geven aan deze situaties met voorrang te behandelen. De meeste genoemde termijnen liggen tussen 48 uur en 5 werkdagen, waarbij enkele marktpartijen een maximale termijn van 10 werkdagen noemen.

Verschillen tussen aanbieders zitten met name in de inrichting van triage, spreekuren en de inzet van professionals.

Bezoekadres: Laan van de Glazen Stad 1, 2672 TA Naaldwijk
Postadres: Postbus 150, 2670 AD Naaldwijk
T 14 0174
E Inkoop@gemeentewestland.nl

Vraag 2: De gemeente overweegt als uitgangspunt op te nemen dat consulten zoveel mogelijk plaatsvinden op gemeentelijke locaties. In hoeverre acht u dit haalbaar?
De reacties laten zien dat consulten op gemeentelijke locaties door de meeste aanbieders als haalbaar en wenselijk worden beschouwd. Genoemde voordelen zijn een betere aansluiting op de werkomgeving, grotere zichtbaarheid van professionals en een lagere drempel voor medewerkers. Belangrijke randvoorwaarden zijn:

- een geschikte, afsluitbare spreekruimte;
- borging van privacy en vertrouwelijkheid;
- vaste spreekuurblokken of dagdelen;
- voldoende consultvolume per locatie voor een efficiënte inzet van reistijd.

Daarnaast adviseren meerdere aanbieders een hybride werkwijze, waarbij fysieke spreekuren worden gecombineerd met digitale consulten en, indien passend, consulten op een externe locatie (van de opdrachtnemer). Volgens hen vergroot dit de flexibiliteit, ondersteunt het een efficiënte inzet van capaciteit en verbetert het de beschikbaarheid van consulten. Consulten op gemeentelijke locaties worden daarmee breed uitvoerbaar geacht, mits aan de randvoorwaarden wordt voldaan en ruimte blijft voor maatwerk.

Samenwerking en verzuimbegeleiding

Vraag 1: Hoe zorgt u ervoor dat adviezen van bedrijfsarts of praktijkondersteuner begrijpelijk en praktisch uitvoerbaar zijn voor leidinggevenden en medewerkers?
De reacties laten zien dat marktpartijen begrijpelijke en praktisch uitvoerbare adviezen borgen door deze medisch verantwoord, concreet en in duidelijke, niet-medische taal te formuleren. Kenmerkend hierbij zijn:

- een focus op mogelijkheden, belastbaarheid en inzetbaarheid van de medewerker;
- concrete handvatten voor de praktijk, zoals werkhervattingsstappen, aanpassingen in werkzaamheden of werktijden, verantwoordelijkheden van betrokkenen en evaluatiemomenten;
- afstemming op de hulpvraag, werksituatie en organisatiecontext, zodat adviezen aansluiten bij de praktijk;
- aandacht voor eigenaarschap van zowel leidinggevende als medewerker bij het formuleren van de hulpvraag en het opvolgen van adviezen;
- aanvullende ondersteuning, bijvoorbeeld via ondersteunende professionals, overlegmogelijkheden met de bedrijfsarts of praktijkondersteuner en begeleiding bij de toepassing van adviezen.

Vraag 2: Welke termijn voor terugkoppeling na een consult acht u realistisch?
Uit de reacties blijkt dat een terugkoppeling binnen 48 uur (twee werkdagen) na een consult door vrijwel alle aanbieders als realistisch en haalbaar wordt beschouwd. Daarbij geldt dat veel aanbieders ernaar streven de terugkoppeling al dezelfde dag of uiterlijk de eerstvolgende werkdag beschikbaar te stellen. De termijn van 48 uur biedt ruimte voor zorgvuldige afstemming wanneer aanvullende informatie, overleg met een behandelaar of collega-professional, of supervisie nodig is.

Bezoekadres: Laan van de Glazen Stad 1, 2672 TA Naaldwijk
Postadres: Postbus 150, 2670 AD Naaldwijk
T 14 0174
E Inkoop@gemeentewestland.nl

Vraag 3: Hoe kijkt u aan tegen het werken met korte Sociaal Medische Overleggen (SMO's) op verzoek, zonder vaste frequentie?
Marktpartijen staan over het algemeen positief tegenover korte SMO's op verzoek, zonder vaste frequentie, mits sprake is van een goede balans tussen flexibiliteit en voorspelbaarheid. Genoemde aandachtspunten zijn:

- vaste overlegmomenten of afspraken over de verwachte inzet van SMO's voor een efficiente capaciteitsplanning;
- ruimte voor aanvullende overleggen wanneer de situatie daarom vraagt;
- een combinatie van casusgerichte en periodieke thematische overleggen om patronen te signaleren, ervaringen uit te wisselen en preventieve maatregelen te bespreken;
- een duidelijke doelstelling en concrete vraagstelling, zodat het overleg efficiënt en doelgericht blijft.

Vraag 4: Hoe gaat uw organisatie om met voorkeuren van medewerkers voor specifieke kenmerken van de professional, zoals geslacht of culturele achtergrond?
Marktpartijen geven aan waar mogelijk rekening te houden met voorkeuren van medewerkers ten aanzien van kenmerken van een professional, zoals geslacht of culturele achtergrond. Daarbij blijven deskundigheid, kwaliteit, professionele onafhankelijkheid en continuïteit van de dienstverlening leidend. Kenmerkende aandachtspunten zijn:

- het bespreken van de achterliggende behoefte of reden van een voorkeur om tot een passende oplossing te komen;
- de inzet van vaste teams om continuïteit van dienstverlening en kennis van de organisatie te waarborgen;
- de mogelijkheid om gebruik te maken van diverse teams en netwerken, waardoor in veel gevallen tegemoet kan worden gekomen aan specifieke voorkeuren;
- aandacht voor een teamsamenstelling die aansluit bij de kenmerken en behoeften van de medewerkerspopulatie;
- transparante communicatie en het gezamenlijk zoeken naar passende alternatieven wanneer niet volledig aan een voorkeur kan worden voldaan.

Strategisch partnerschap en sturing

Vraag 1: Welke bijdrage kunt u leveren aan het voorkomen en terugdringen van verzuim en het versterken van duurzame inzetbaarheid?
De reacties laten zien dat marktpartijen het voorkomen en terugdringen van verzuim benaderen vanuit preventie, vroegsignalering en het versterken van de eigen regie van medewerkers en leidinggevenden. Verzuimbegeleiding wordt daarbij gezien als onderdeel van een bredere aanpak gericht op duurzame inzetbaarheid. Kenmerkend hierbij zijn:

- vroegsignalering van risico's op uitval door middel van gesprekken, verzuimanalyses, preventieve spreekuren, triage en andere signaleringsinstrumenten;
- een actieve rol van leidinggevenden bij gesprekken over inzetbaarheid, preventie, werkplezier, belastbaarheid en herstel;
- een integrale benadering waarbij medische, organisatorische en persoonlijke factoren in samenhang worden beschouwd;
- een focus op mogelijkheden, veerkracht en inzetbaarheid, met aandacht voor demedicalisering en de inzet van de juiste professional op het juiste moment;
- de inzet van preventieve instrumenten en interventies, zoals RI&E's, PMO's/PAGO's, werkplekonderzoeken, coaching, bedrijfsmaatschappelijk werk, trainingen en data-analyses;

Bezoekadres: Laan van de Glazen Stad 1, 2672 TA Naaldwijk
Postadres: Postbus 150, 2670 AD Naaldwijk
T 14 0174
E Inkoop@gemeentewestland.nl

- het benutten van data en inzichten om patronen te herkennen en structurele verbetermaatregelen te ontwikkelen;
- een planmatige verbetercyclus (PDCA), waarbij resultaten worden gemonitord, geëvalueerd en vertaald naar nieuwe interventies en verbeteracties.

Vraag 2: Welke managementinformatie acht u essentieel voor sturing op verzuim, preventie en duurzame inzetbaarheid?

De reacties laten zien dat marktpartijen behoefte hebben aan integrale managementinformatie waarin verzuimcijfers, preventiegegevens en praktijkervaringen samenkomen. Daarbij wordt benadrukt dat cijfers alleen onvoldoende zijn en moeten worden aangevuld met analyses, trends en handelingsperspectieven. De nadruk ligt daarbij op inzicht in:

- verzuimcijfers, waaronder verzuimpercentage, meldingsfrequentie, gemiddelde verzuimduur en de verdeling naar kort, middellang en langdurig verzuim;
- instroom, doorstroom en uitstroom van verzuimdossiers, risico's op langdurig verzuim en WIA-instroom, en de tijdigheid van processtappen en wettelijke verplichtingen;
- uitsplitsingen naar bijvoorbeeld organisatieonderdeel, team, functiegroep, leeftijdscategorie en locatie, zodat trends en risicogroepen tijdig zichtbaar worden;
- informatie over preventie en duurzame inzetbaarheid, zoals het gebruik en de effectiviteit van preventieve spreekuren en interventies, resultaten van PMO/PAGO, RI&E en medewerkerstevredenheidsonderzoeken;
- signalen uit spreekuren, praktijkervaringen van professionals en informatie over werkgerelateerd verzuim, psychosociale arbeidsbelasting en arbeidsconflicten;
- analyses van gecombineerde databronnen om onderliggende oorzaken, risico's en verbeterkansen inzichtelijk te maken.

Daarnaast geven verschillende marktpartijen aan te werken volgens een planmatige verbetercyclus (PDCA), waarbij ontwikkelingen periodiek worden geëvalueerd en vertaald naar gerichte verbetermaatregelen gekoppeld aan adviezen op gebied van duurzame inzetbaarheid en beleidsontwikkeling en -implementatie.

Vraag 3: Welke rapportagefrequentie adviseert u?

De ontvangen reacties wijzen op het belang van een combinatie van operationele, tactische en strategische rapportages om zowel de dagelijkse sturing als de langetermijnontwikkeling te ondersteunen. Kenmerkend hierbij zijn:

- periodieke rapportages op verschillende niveaus voor sturing op verzuim, preventie en dienstverlening;
- kwartaalrapportages voor het monitoren van ontwikkelingen en het signaleren van trends;
- maandelijkse dashboards of operationele rapportages voor actuele stuurinformatie en bijzonderheden;
- een jaarlijkse strategische evaluatie of jaarrapportage met analyses, trends, oorzaken, de effectiviteit van interventies en aanbevelingen voor beleid en duurzame inzetbaarheid;
- koppeling van de jaarlijkse evaluatie aan strategische doelstellingen en een gezamenlijk jaarplan;
- de mogelijkheid om aanvullende rapportages of analyses op te stellen wanneer ontwikkelingen of bijzondere situaties daarom vragen.

Daarnaast bestaat brede overeenstemming dat rapportages niet alleen uit cijfers moeten bestaan, maar ook inzicht moeten geven in achterliggende ontwikkelingen, risico's en verbetermaatregelen.

Bezoekadres: Laan van de Glazen Stad 1, 2672 TA Naaldwijk
Postadres: Postbus 150, 2670 AD Naaldwijk
T 14 0174
E Inkoop@gemeentewestland.nl

Vraag 4: Welke KPI's adviseert u op te nemen in de overeenkomst?
Marktpartijen adviseren een beperkt aantal KPI's op te nemen dat inzicht geeft in de kwaliteit, tijdigheid en effectiviteit van de dienstverlening. Veelgenoemde KPI's hebben betrekking op:

- tijdigheid van het eerste consult;
- tijdigheid van terugkoppelingen en probleemanalyses;
- naleving van wettelijke verplichtingen in het kader van de Wet verbetering poortwachter;
- bereikbaarheid en leveringsbetrouwbaarheid van de dienstverlening;
- tijdige opvolging van adviezen en interventies.

Daarnaast noemen marktpartijen kwaliteitsindicatoren zoals:

- tevredenheid van medewerkers;
- tevredenheid van leidinggevenden;
- klanttevredenheid over de dienstverlening;
- bruikbaarheid en helderheid van adviezen;
- kwaliteit van rapportages en managementinformatie.

Op het gebied van verzuim en duurzame inzetbaarheid worden onder meer genoemd:

- verzuimpercentage;
- verzuimduur;
- frequent verzuim;
- gebruik van preventieve spreekuren;
- verhouding tussen preventieve en curatieve dienstverlening;
- ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid en preventieactiviteiten.

Daarnaast benadrukken meerdere marktpartijen dat verzuim- en inzetbaarheidsresultaten bij voorkeur als gezamenlijke resultaatindicatoren worden beschouwd, omdat deze worden beïnvloed door zowel de organisatie als de arbodienst. Ook wordt het belang genoemd van gezamenlijk vastgestelde KPI's, gedeeld eigenaarschap, een heldere rolverdeling en periodieke evaluatie van de resultaten. Daarbij wordt geadviseerd KPI's mede te richten op duurzame inzetbaarheid, preventie en amplitie, in plaats van uitsluitend op operationele prestaties.

Digitalisering en toekomstbestendigheid

Vraag 1: Wat zijn volgens u de drie belangrijkste ontwikkelingen ten aanzien van verzuim(preventie) en arbodienstverlening voor gemeenten in de komende drie tot vijf jaar?
De reacties laten zien dat marktpartijen drie belangrijke ontwikkelingen voorzien voor gemeenten in de komende drie tot vijf jaar:

- Verschuiving van verzuimbegeleiding naar preventie en duurzame inzetbaarheid, met meer aandacht voor vroeg signalering, vitaliteit, werkplezier, eigen regie van medewerkers en de rol van leidinggevenden bij inzetbaarheid en welzijn.
- Toenemende aandacht voor mentale gezondheid, werkdruk en arbeidsmarktkrapte, waarbij psychosociale arbeidsbelasting, sociale veiligheid, vergrijzing en het aantrekken en behouden van medewerkers steeds meer invloed hebben op verzuim en inzetbaarheid.
- Meer datagedreven sturing en technologische ondersteuning, waaronder het combineren van verzuim- en HR-data, dashboards, AI-toepassingen en voorspellende analyses om trends en risico's eerder te signaleren en gerichter te koppelen aan beleidsontwikkeling en -implementatie.

Daarnaast noemen verschillende marktpartijen een ontwikkeling naar meer multidisciplinaire samenwerking, waarbij bedrijfsartsen, verpleegkundigen, coaches, bedrijfsmaatschappelijk werkers

Bezoekadres: Laan van de Glazen Stad 1, 2672 TA Naaldwijk
Postadres: Postbus 150, 2670 AD Naaldwijk
T 14 0174
E Inkoop@gemeentewestland.nl

en andere professionals gezamenlijk bijdragen aan preventie, verzuimbegeleiding en duurzame inzetbaarheid.

Vraag 2: Hoe kunnen wij binnen deze aanbesteding voorsorteren op deze ontwikkelingen?
Marktpartijen adviseren om de aanbesteding toekomstbestendig vorm te geven, met nadrukkelijke aandacht voor preventie, duurzame inzetbaarheid, flexibiliteit en strategisch partnerschap. Daarbij worden de volgende aandachtspunten genoemd:

- een bredere focus dan uitsluitend wettelijke verzuimtaken, met expliciete aandacht voor preventie, duurzame inzetbaarheid en het voorkomen van uitval;
- structurele inzet op preventieve spreekuren, mentale gezondheid, vitaliteit, ondersteuning van leidinggevenden, vroegsignalering en triage;
- ruimte voor een multidisciplinaire aanpak, waarbij verschillende professionals samenwerken aan preventie, verzuimbegeleiding en duurzame inzetbaarheid;
- flexibiliteit in de inzet van professionals en taakdelegatie, mede gelet op de schaarste aan bedrijfsartsen;
- datagedreven sturing door middel van managementinformatie, dashboards, trendanalyses, periodieke evaluaties en een structurele PDCA-cyclus;
- voldoende ruimte voor innovatie en doorontwikkeling gedurende de contractperiode.

Daarnaast adviseren verschillende marktpartijen om in de uitvraag vooral de gewenste resultaten en doelstellingen te beschrijven, en minder nadruk te leggen op de exacte inrichting van processen of functies. Hierdoor blijft ruimte bestaan om in te spelen op veranderende omstandigheden, technologische ontwikkelingen en nieuwe inzichten.

Vraag 3: Hoe waarborgt u continuïteit van de dienstverlening bij groei van de organisatie en/of wijzigingen in het verzuimvolume?
Marktpartijen borgen de continuïteit van de dienstverlening door een combinatie van vaste teams, vervangingsregelingen, schaalbare capaciteit en actieve capaciteitssturing. Kenmerkende elementen zijn:

- de inzet van vaste multidisciplinaire klantteams die bekend zijn met de organisatie;
- achtervang en vooraf georganiseerde vervangingsafspraken om kennis en dienstverlening te borgen bij afwezigheid van professionals;
- periodieke monitoring van verzuimontwikkelingen, werkbelasting en capaciteitsbehoefte;
- het gebruik van prognoses, historische gegevens en actuele verzuimcijfers om capaciteit tijdig op- of af te schalen;
- taakdelegatie, multidisciplinaire samenwerking en digitale dienstverlening om beschikbare capaciteit efficiënt in te zetten;
- tijdige afstemming tussen opdrachtgever en arbodienst over groei, reorganisaties of verwachte wijzigingen in het verzuimvolume en personeelsbestand.

Hierdoor kunnen veranderingen in de organisatie, schommelingen in het verzuimvolume en tijdelijke uitval van professionals tijdig worden opgevangen, terwijl kennis van de organisatie en continuïteit van de dienstverlening behouden blijven.

Implementatie en aanvullende dienstverlening

Vraag 1: Welke aanvullende dienstverlening adviseert u naast de reguliere arbodienstverlening?

Bezoekadres: Laan van de Glazen Stad 1, 2672 TA Naaldwijk
Postadres: Postbus 150, 2670 AD Naaldwijk
T 14 0174
E Inkoop@gemeentewestland.nl

Marktpartijen zien toegevoegde waarde in aanvullende dienstverlening die gericht is op preventie, duurzame inzetbaarheid en het versterken van medewerkers en leidinggevenden. Veelgenoemde diensten zijn:

- bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW);
- preventieve spreekuren;
- psychologische ondersteuning bij stress, werkdruk en mentale gezondheid;
- coaching op het gebied van inzetbaarheid, vitaliteit en loopbaanontwikkeling;
- arbeidsdeskundig onderzoek;
- mediation en begeleiding bij arbeidsconflicten;
- tweede spoortrajecten en specialistische re-integratieondersteuning.

Daarnaast adviseren marktpartijen ondersteuning van leidinggevenden door middel van:

- trainingen;
- coaching;
- begeleiding bij gesprekken over verzuim, inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid.

Ook worden verschillende preventieve instrumenten genoemd, waaronder:

- RI&E
- PMO/PAGO;
- werkplek- en ergonomische onderzoeken;
- vitaliteitsprogramma's;
- teamanalyses;
- organisatieadvies op het gebied van werkdruk, samenwerking, leiderschap en organisatie-ontwikkeling.

Verschillende marktpartijen benadrukken daarbij het belang van een integrale aanpak, waarbij inzichten uit preventieve onderzoeken, verzuimgegevens en signalen uit de organisatie worden benut om tijdig interventies in te zetten en uitval te voorkomen. Daarmee wordt de meeste meerwaarde gezien in dienstverlening die gericht is op preventie, mentale gezondheid, duurzame inzetbaarheid en het versterken van leidinggevenden.

Vraag 2: Welke implementatieduur acht u realistisch vanaf contractgunning tot volledige operationele dienstverlening, inclusief systeemkoppeling en de overdracht van lopende dossiers (inclusief toestemming van medewerkers)?

De reacties laten zien dat marktpartijen een implementatieperiode van circa 12 weken (3 maanden) realistisch achten voor de overgang naar volledige operationele dienstverlening. Enkele aanbieders noemen een bandbreedte van 12 tot 16 weken, terwijl in specifieke situaties een kortere implementatie mogelijk wordt geacht. Deze periode is volgens marktpartijen nodig voor:

- het opstellen van een implementatieplan en de inrichting van de projectorganisatie;
- het inrichten van processen, rollen, autorisaties, communicatiestructuren en overlegvormen;
- het samenstellen en introduceren van het vaste klantteam;
- het realiseren, testen en accepteren van systeemkoppelingen en rapportages;
- het informeren en instrueren van gebruikers;
- het zorgvuldig overdragen van lopende dossiers, inclusief het verkrijgen en verwerken van benodigde toestemmingen van medewerkers;
- het uitvoeren van controles, acceptatietesten en nazorg na ingebruikname systemen.

Daarnaast benadrukken marktpartijen dat een succesvolle implementatie een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van opdrachtgever en opdrachtnemer. Hierbij zijn onder meer de complexiteit van systeemkoppelingen, de beschikbaarheid van gegevens, de medewerking van de vertrekkende dienstverlener en het tijdig verkrijgen van toestemmingen bepalend voor een zorgvuldige overgang.

Bezoekadres: Laan van de Glazen Stad 1, 2672 TA Naaldwijk
Postadres: Postbus 150, 2670 AD Naaldwijk
T 14 0174
E Inkoop@gemeentewestland.nl

Vraag 3: Welke belangrijke onderwerpen hebben wij volgens u nog niet behandeld, maar zijn wel essentieel voor een succesvolle aanbesteding en uitvoering van de opdracht?

Hoewel de marktpartijen zich grotendeels herkennen in de voorgelegde onderwerpen, wijzen zij op enkele aanvullende aandachtspunten die van belang zijn voor een succesvolle samenwerking en uitvoering van de overeenkomst. Belangrijke aandachtspunten zijn:

- een heldere rol- en verantwoordelijkheidsverdeling binnen het gekozen regiemodel, inclusief de rol van leidinggevenden, medewerkers, HR, verzuimspecialisten en de arbodienst;
- duidelijke afspraken over taakdelegatie en de inzet van verschillende typen professionals;
- governance, overlegstructuren en periodieke evaluaties;
- planning en regie op spreekuren;
- privacy, gegevensuitwisseling en dossieroverdracht;
- contractmanagement, escalatieprocedures en samenwerking gedurende de contractperiode;
- continuïteit van dienstverlening, inclusief afspraken over een toekomstige exit- en overdrachtsfase.

Daarnaast benadrukken marktpartijen het belang van kwalitatief sterke en deskundige professionals van de arbodienst, met aandacht voor relevante certificeringen, ervaring met gemeentelijke organisaties en borging van continuïteit. Ook wordt geadviseerd de uitvraag functioneel en resultaatgericht in te richten, met ruimte voor innovatie, maatwerk en doorontwikkeling gedurende de looptijd van de overeenkomst. Daarbij ligt de nadruk niet alleen op verzuimbegeleiding, maar ook op preventie, duurzame inzetbaarheid, veerkracht, leiderschap en eigenaarschap van medewerkers en leidinggevenden.