

Overnameadviseurs
die de arbodienstverlening
door en door kennen.

Sinds 1998

BHB

BHB Dullemond



Overnamemonitor

Arbodienstverlening

**Het verbeter- en groeipotentieel
binnen een jonge dynamische markt**

**Pocket
Edition**

H2-2021 + H1-2022

Oktober 2022

Exclusieve uitgave BHB Dullemond

De Overnamemonitor Arbodienstverlening H2-2021 + H1-2022 ("Overnamemonitor") is een exclusieve uitgave van BHB Dullemond. Deze Overnamemonitor is vervaardigd door BHB Dullemond op basis van openbaar beschikbare informatie en tracht een zo compleet mogelijk beeld te geven van de overnames binnen de arbodienstverlening. Desondanks is het mogelijk dat de informatie geheel of ten dele achterhaald, incompleet of niet (langer) correct is.

BHB Dullemond aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade als gevolg van welk gebruik dan ook van de aangeboden informatie in de Overnamemonitor (via de website van BHB Dullemond of anderszins verkregen). Aan de inhoud van de aangeboden informatie in de Overnamemonitor kunnen geen rechten worden ontleend.

Het auteursrecht van de Overnamemonitor berust bij BHB Dullemond. Alle rechten voorbehouden.

Voor meer informatie kunt u altijd contact met ons opnemen.

Uitgave	BHB Dullemond overnames en advies B.V.
Redactie	Martine van Eck, Pepijn Steenmetz en Maarten Agema
Eindredactie	Martine van Eck
Vormgeving	Wim Jansen Design
Publicatie	Oktober 2022 · Eerste druk

**“Get closer than ever
to your customer. So
close, in fact, that you
tell them what they
need well before they
realize it themselves.”**

Steve Jobs

Introductie



Pepijn Steenmetz en Pim Anderegg

De Overnamemonitor Arbodienstverlening is een exclusieve uitgave van BHB Dullemond. Het betreft een jaarlijks onderzoek waarin een zo compleet mogelijk beeld wordt gegeven van alle overnames en acquisities in de arbodienstverlening.

Middels deze Overnamemonitor wordt ook inzicht verkregen in diverse trends zoals prijsvorming, ontwikkelingen en nieuwe toetreders in de markt. De cijfers en trends weergegeven in de Overnamemonitor zijn bedoeld ter bevordering van de transparantie en het inzicht in de huidige én toekomstige ontwikkelingen van de arbodienstverlening als geheel. In deze Overnamemonitor wordt gekeken naar de ontwikkelingen binnen de arbodienstverlening over de laatste helft van 2021 en de eerste helft van 2022. Ook komen de ontwikkelingen door de jaren heen aan bod.



Voorwoord door Edwin Bosma

Groeien tot het volle potentieel

De bedrijven binnen de arbodienstverlening staan voor grote uitdagingen in een wereld die in een hoog tempo radicaal aan het veranderen is. De langdurig hoge inflatie, oplopende energieprijzen, personeelstekorten en de aanhoudende verstoringen in waardeketens drukken op de groei-verwachtingen van veel sectoren. De economische groei in Nederland zal in 2022 gestaag afnemen, maar is nog altijd groter dan van vorig jaar.

Ondanks de economische uitdagingen blijft de arbodienstverlening ook de komende jaren een groeimarkt. De verhoogde participatie van oudere werknemers en het stijgen van de werkzame beroepsbevolking zijn de twee belangrijkste ontwikkelingen die hieraan ten grondslag liggen. Dat de 'zieke medewerker' en in toenemende mate ook de 'gezonde medewerker' een interessante target is, komt terug in de interesse van private-equitypartijen in de arbomarkt en het aantal bedrijfsovernames. Ook het aantal bedrijven dat actief is binnen de arbodienstverlening is in de afgelopen vijf jaar met maar liefst 17% gestegen.

In deze Overnamemonitor staat het verbeter- en groeipotentieel binnen de arbodienstverlening centraal. Wij gaan uitgebreid in op de kansen die er liggen op het terrein van de ontwikkelmogelijkheden binnen het huidige dienstenpakket, de verbeteringen die er liggen op het vlak van de geboden klantgerichtheid en onder andere de mkb-markt, waar nog veel terrein te winnen is.

Onze dank gaat uit naar Rudo Vissers, CEO van de paraDIGMA groep en Wijnand Verschuur, directeur van Insucare - ArboTeam voor hun medewerking aan deze uitgave.

Edwin Bosma

Managing Partner BHB Dullemond

**Overnameadviseurs
die de arbodienstverlening
door en door kennen.**

Sinds 1998

BHB

BHB Dullemond



Elly de Graaf en Edwin Bosma

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1

Analyse van de overnames in de arbomarkt

10

Hoofdstuk 2

De ‘zieke’ medewerker nog altijd commercieel interessante target

16

Hoofdstuk 3

Interview Rudo Vissers – paraDIGMA groep

18

Hoofdstuk 4

Binnen een klantgerichte aanpak ligt een groot verbeterpotentieel

22

Hoofdstuk 5

Interview Wijnand Verschuur – Insucare en ArboTeam

26

Hoofdstuk 6

Toekomstig groeimodel: een klantgericht one-stop-shopplatform voor duurzame inzetbaarheid

30

Hoofdstuk 7

Verantwoording

34

**Overnameadviseurs
die de arbodienstverlening
door en door kennen.**

Sinds 1998

BHB

BHB Dullemond



*Waarderings­team bestaande uit: Thomas van Heiningen, Henny Kloppenburg
(Register Valuator), Marnix Jaquet en Jorg Quapp*

Hoofdstuk 1

Overnames Arbomarkt: hogere transactiewaarde en lager volume

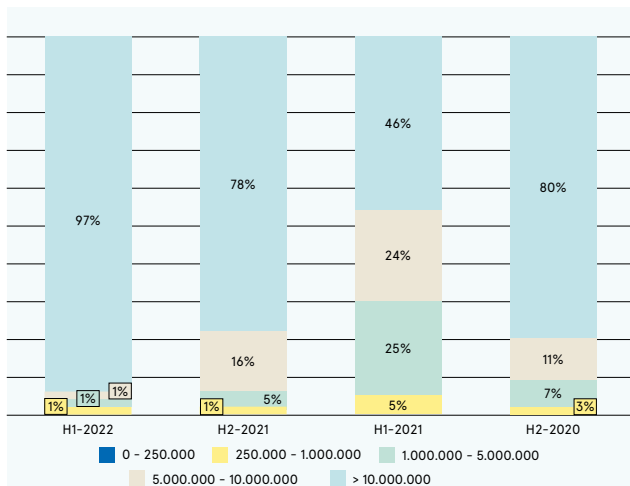
In de analyse van de overnames in de markt van de arbodienstverlening zien wij een afnemend volume van transacties, maar daar staat tegenover dat het aandeel van overnames met een transactiewaarde hoger dan € 10 miljoen juist toeneemt. In het afgelopen jaar is Zorg van de Zaak door investeerder Parcom een grote overname geweest. De toenemende interesse van grotere investeringspartijen in de arbodienstverlening komt hier sterk naar voren.

In het afgelopen jaar (H2-2021 & H1-2022) is er sprake van een mutatiegraad van 5,3%. Dat is minder dan in dezelfde periode een jaar eerder (7,0%). Maken we een uitsplitsing van de afgelopen twaalf maanden, de eerste zes maanden en de laatste zes maanden, dan kunnen we concluderen dat het lagere volume aan transacties voornamelijk toe te schrijven is aan het laatste halfjaar. Dit kan het gevolg zijn van de oplopende rente en ontwikkelingen binnen de kapitaalmarkt. Daarentegen blijft arbodienstverlening ook de komende jaren een sterke groeimarkt en vanwege de recurring business een interessante propositie voor private equity-partijen. Ook zien we dat private equity-investeers zich steeds vaker richten op de healthcare sector.

Dealomvang per categorie	H1-2022		H2-2021	
	Deal Value	Mutatiegraad	Deal Value	Mutatiegraad
0 - 500.000	150.000	0,3%	0	0,0%
500.000 - 1.000.000	2.460.000	0,8%	1.200.000	0,5%
1.000.000 - 5.000.000	4.200.000	0,3%	8.400.000	1,0%
5.000.000 - 10.000.000	5.100.000	0,3%	27.300.000	0,8%
> 10.000.000	390.000.000	0,5%	129.600.000	1,0%
Totaal	401.910.000	2,0%	166.500.000	3,3%

Tabel 1: Totale dealomvang per categorie per half jaar

Grafiek 1. Dealomvang per categorie



Dealomvang per categorie	H1-2021		H2-2020	
	Deal Value	Mutatiegraad	Deal Value	Mutatiegraad
0 - 500.000	300.000	0,3%	0	0,0%
500.000 - 1.000.000	3.300.000	1,0%	3.000.000	1,3%
1.000.000 - 5.000.000	24.600.000	1,8%	7.860.000	0,8%
5.000.000 - 10.000.000	23.590.000	0,8%	13.500.000	0,5%
> 10.000.000	45.000.000	0,3%	94.920.000	0,5%
Totaal	96.790.000	4,0%	119.280.000	3,0%

Hoofdstuk 1

Toenemende interesse private equity

Tegenover het lagere volume, zien wij daarentegen een hogere totale transactiewaarde. De totale dealwaarde van alle transacties van de afgelopen twaalf maanden bedroeg circa € 570 miljoen. Hierbij valt op dat de acquisitie van Zorg van de Zaak door investeringsmaatschappij Parcom goed is voor een substantieel deel van de gehele dealwaarde. Naast Parcom is het opvallend dat een groot gedeelte van de kopende partijen een private equity-partij betreft dan wel een private equity-partij als aandeelhouder heeft. Ook zijn verzekeringsgerelateerde partijen belangrijke kopers binnen de Arbomarkt.

Koper	Mutatiegraad	Totale deal value
Private Equity	2,8%	€ 448.800.000
Verzekeringspartij	0,8%	€ 56.100.000

Tabel 2. Kopers in de markt afgelopen jaar (H2-2021 + H2-2021)

Geografische analyse

In het afgelopen jaar zijn in de regio Midden-Nederland (Gelderland, Utrecht en Zuid-Holland) de meeste deals gesloten. Ook steekt de totale dealwaarde in Midden-Nederland in het eerste halfjaar van 2022 met kop en schouders boven de rest van Nederland uit en is de gemiddelde deal value per transactie hoger dan in de andere Nederlandse regio's. De hoge transactiewaarde en gemiddelde transactiewaarde zijn mede toe te rekenen aan de overname van Zorg van de Zaak door Parcom.

De dealwaarde voor de regio Noord (Groningen, Friesland, Noord-Holland, Drenthe, Flevoland en Overijssel) bedraagt slechts € 12,6 miljoen. Omdat 25% van het gehele dealvolume in de regio Noord heeft plaatsgevonden, is dit opvallend laag.

Regio	H1-2022		H2-2021	
	Deal Value	Mutatiegraad	Deal Value	Mutatiegraad
Regio Noord	1.500.000	0,5%	11.100.000	0,8%
Regio Midden	370.410.000	1,3%	132.900.000	1,8%
Regio Zuid	30.000.000	0,3%	22.500.000	0,8%
Tabel 3: Overnames per regio				

Regio	H1-2021		H2-2020	
	Deal Value	Mutatiegraad	Deal Value	Mutatiegraad
Regio Noord	3.900.000	1,0%	32.580.000	1,0%
Regio Midden	78.540.000	2,3%	82.500.000	1,3%
Regio Zuid	14.350.000	0,8%	4.200.000	0,8%
Tabel 3: Overnames per regio				



Regio Noord
Groningen
Friesland
Noord-Holland
Drenthe
Overijssel
Flevoland

Regio Midden
Gelderland
Utrecht
Zuid-Holland

Regio Zuid
Noord-Brabant
Limburg
Zeeland

Hoofdstuk 1

Gecertificeerde arbodiensten en OVAL-leden

De markt van arbodiensten is een kleine en gefragmenteerde markt. In onze analyse zijn we gaan kijken in welke mate de certificering van een arbodienst en of een OVAL-lidmaatschap van invloed is op de interesse van kopers. In tabel 5 hebben we een onderverdeling gemaakt tussen gecertificeerde arbodiensten, OVAL-leden en niet-gecertificeerde en niet-OVAL-leden. Hierbij dient te worden opgemerkt dat Zorg van de Zaak zowel gecertificeerd als een OVAL-lid is en daarmee het gemiddelde omhoog brengt. Uit deze analyse blijkt dat de meeste overnames gecertificeerde arbodiensten zijn en bedrijven met een OVAL-lidmaatschap. Deze bedrijven zijn over het algemeen ook groter in omvang. Tot slot gaat het bij ongeveer de helft van alle overnames om niet-gecertificeerde arbodiensten, veelal kleinere overnames.

Transacties	Mutatiegraad	Totale deal value
Gecertificeerd	2,3%	€ 489.300.000
OVAL-lid	1,5%	€ 428.100.000
Niet gecertificeerd & OVAL	2,0%	€ 19.410.000

Tabel 4. Transacties in de markt afgelopen jaar (H2-2021 + H1-2021)

**Overnameadviseurs
die de arbodienstverlening
door en door kennen.**

Sinds 1998

BHB

BHB Dullemond



Pim Anderegg en Pepijn Steenmetz

Hoofdstuk 2

De 'zieke' medewerker nog altijd commercieel interessante target

De stijging van de arbeidsparticipatie door ouderen, het ontstaan van de nieuwe arbeidsrisico's en de krapte op de arbeidsmarkt hebben grote gevolgen voor de werkgever, werknemer en de arbodienstverlener. Door deze ontwikkelingen neemt de vraag naar ondersteunende producten om de inzetbaarheid van werkenden te behouden en verder te optimaliseren, de komende jaren verder toe.

Arbeidsparticipatie ouderen gestegen

De impact van de ontgroening en de vergrijzing op de arbeidsmarkt is groot. Het aantal oudere werkenden (55-65 jaar) op de Nederlandse arbeidsmarkt is tussen 2003 en 2022 meer dan verdubbeld. Belangrijkste reden is de stijging van de gemiddelde feitelijke pensioenleeftijd. Van 60,7 jaar in 2002, 62,7 jaar in 2010 tot 67 jaar in 2024. Alle ouderen, ongeacht geslacht, opleidingsniveau of afkomst zullen de komende jaren langer doorwerken. De verhoging van de AOW-leeftijd en de groei van de werkzame beroepsbevolking zien we terug in de stijging van de WIA-instroom, waardoor de markt van de arbodienstverlening nog altijd blijft groeien en er veel geld aan verzuimbegeleiding en re-integratie verdiend wordt. UWV verwacht zelfs dat het aantal arbeidsongeschikten in 2027 met 25% zal zijn toegenomen. Voor arbodienstverleners blijft de 'zieke medewerker' dus ook in de komende jaren een commercieel interessante target.

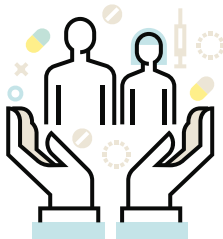


Verdienstelijking van de economie brengt nieuwe arbeidsrisico's

Het werk van nu lijkt niet meer op het werk van 100 jaar geleden. In de afgelopen jaren heeft de trend van minder industrie naar verdere verdienstelijking van de economie zich voortgezet. Door de verschuiving naar meer zittend werk en het vele gebruik van beeldschermen worden werkgevers geconfronteerd met nieuwe arbeidsrisico's. Fysieke arbeidsrisico's naar aanleiding van lichamelijk zwaar werk hebben plaatsgemaakt voor mentale arbeidsrisico's. Psychische klachtensunami's overspoelen het werknemersbestand. Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) is anno 2022 de meest voorkomende beroepsziekte in ons land.

Door personeelstekort zet werkgever preventie op de agenda

De krapte op de arbeidsmarkt slaat alle records en als we Ton Wilthagen, hoogleraar Arbeidsmarkt aan Tilburg University, moeten geloven is het einde de komende 30 jaar nog niet in zicht. Het aanhoudende tekort aan personeel zorgt voor een hogere werkdruk voor medewerkers. Daarnaast is het voor werkgevers vanwege de economische noodzaak steeds duidelijker geworden waar het de beheersbaarheid van risico's en de geldstromen (met name die van de sociale lasten) betreft. Duurzame inzetbaarheid en preventie is daarmee steeds vaker het onderwerp van gesprek in directiekamers. De focus ligt niet meer alleen op de 4% van de medewerkers die verzuimt, maar wordt steeds meer gelegd op de 96% die wel aanwezig is en die zo gezond en lang mogelijk aan het werk te houden.



Hoofdstuk 3

Interview Rudo Vissers

‘Ons bedrijf is klantgericht omdat wij collegagericht zijn’

Een bedrijf dat in de afgelopen jaren sterk gegroeid is, maar desondanks nog altijd dicht bij de klant staat, is paraDIGMA groep. Tot 2019 groeide paraDIGMA autonoom naar 500 medewerkers. Begin 2020 gaat paraDIGMA een samenwerking aan met BlijWerkt en vormen zij samen een nieuwe groep. Investerder Mentha Capital neemt een meerderheidsbelang in de combinatie. Inmiddels zijn er bijna 1.000 mensen werkzaam bij paraDIGMA. Wij spraken Rudo Vissers, oprichter en CEO van het bedrijf.

Met de laarzen in de modder blijven staan

Rudo Vissers: ‘Als je bedrijf groeit naar een omvang als de onze en een investeringsclub neemt een meerderheidsaandeel, dan is het van groot belang dat het ondernemerschap binnen de organisatie overeind blijft staan. Negentien jaar geleden begon ik in een leeg kantoor, nu is het bedrijf uitgegroeid tot een van de grootste spelers binnen de arbodienstverlening. Zonder ondernemerschap was het bedrijf nooit gegroeid tot wat het nu is. Maar ik begrijp ook heel goed dat een bedrijf met 1.000 man personeel zich anders moet organiseren en dat je het bedrijf niet volledig meer op je onderbuikgevoel kunt leiden. De samenwerking tussen mij en Mentha sluit hierbij heel goed aan: zij ondersteunen, daar waar nodig, en ik ben en blijf de ondernemer. Een succesvolle combinatie waardoor het bedrijf de komende jaren mooie stappen kan zetten.’

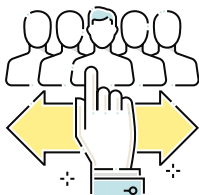
Vertrouwen is onze belangrijkste value driver

‘De afgelopen jaren is mijn rol als ondernemer veranderd. Vanwege de groei ligt mijn focus nu vooral op het borgen van de kwaliteit van onze dienstverlening. Daarom investeren we binnen onze organisatie sterk in het uitdragen van onze visie en in de mensen die bij ons werken. Op basis van vertrouwen geven wij onze mensen de ruimte initiatieven te nemen én

fouten te maken. In het leiderschap van dit bedrijf draait het om het geven van eigenaarschap. In de afgelopen zeventien jaar heb ik een harde kern van mensen om mij heen verzameld die leading zijn op een aantal cruciale plekken in het bedrijf. Samen met mij bewaken zij de kwaliteit van onze dienstverlening, maar ook dat we de klant nooit uit het oog verliezen, zelfs nu we als organisatie zo groot zijn. Ik zeg altijd: ik ben niet klantgericht, maar collegagericht en daardoor kunnen mijn mensen zich volledig richten op de bedrijven waarvoor wij werken en de daarbijhorende medewerkers.'

Wij hebben een andere blik op organisaties

'Ik ben in dit vak gestapt met de stellige overtuiging dat uitval en verzuim in organisaties helemaal geen medisch probleem is, maar een managementkans. Het gaat over cultuur en leiderschap. Met name door de krapte in de arbeidsmarkt komen werkgevers steeds meer tot het besef dat zij moeten gaan investeren aan de voorkant van mensen. De primaire taak van een leidinggevende is voor mensen zorgen. Preventie van verzuim is met mensen aan de slag gaan met wie het ogenschijnlijk nog goed gaat, maar waar regelmatig de vraag gesteld wordt of dat nog steeds zo is. Binnen paraDIGMA willen wij een paradigmashift teweegbrengen op het onderwerp inzetbaarheid van mensen in organisaties. Ik zeg altijd tegen directies: als jullie willen veranderen moet je bij ons klant worden, als jullie denken dat ik slimmere bedrijfsartsen heb, die jullie mensen allemaal sneller beter krijgen, doe jezelf dan een groot plezier en wordt dan geen klant bij ons want daar zit de essentie van onze dienstverlening niet'.



Hoofdstuk 3

Penny wise, pound foolish

'Recentelijk was ik in gesprek met de raad van bestuur van een grotere onderneming. Zij gaven aan enthousiast te zijn over onze filosofie. Echter, omdat er binnen de organisatie sprake is van een span of control van 200 mensen per leidinggevende, achtten ze onze aanpak niet realistisch en haalbaar. Zo zijn er meer bedrijven die er zo over denken. Regelmatig maak ik voor potentiële klanten een berekening en dat deed ik ook bij deze organisatie: *"Er werken 5.000 mensen en er is sprake van 11% verzuim. Dat komt overeen met 550 jaarsalarissen waar geen productie tegenover staat. Als we dan kijken naar jullie managementspanwijdte dan heeft de ontbrekende laag leidinggevenden, waarmee je zeg maar vijftien jaarsalarissen bespaart, gevolgen voor de aandacht voor mensen met als resultaat bovengemiddeld hoge verzuimkosten."* 'Ik probeer met deze rekensom te laten zien dat de focus dus op de verkeerde dingen wordt gelegd. Zolang er te weinig aandacht wordt gegeven aan goed leiderschap binnen een organisatie, zal het arbeidsverzuim altijd hoog blijven.'

Binnen deze markt is er ruimte voor een autonome groei van 25%

'Met Mentha Capital hebben wij de doelstelling te groeien middels een combinatie van autonome groei en het doen van aquisitions. Binnen onze buy & buildstrategie benaderen wij bedrijven die allereerst goed binnen onze bedrijfsfilosofie passen. Wij kijken sterk naar wat bedrijven doen in dit vak en wat hun visie is op verzuim en preventie. Onze strategie is puur offensief, nooit defensief. Wij gaan alleen met bedrijven het gesprek aan als er, naast de juiste bedrijfsfilosofie, ook een cultural fit is. Wij kunnen hierin selectief zijn, want waarom zouden wij veel energie steken in het kopen van omzet als we die ook gemakkelijk autonoom kunnen scoren. Binnen deze markt kunnen wij jaarlijks nog prima een autonome groei realiseren van 15 tot 20%. De markt staat namelijk nog maar aan het begin van waar ze naartoe kan groeien. Zolang er nog veel te veel bedrijven zijn die denken dat als mensen gezond zijn ze niet gaan verzuimen, is er nog veel terrein te winnen.'



Rudo Vissers

Hoofdstuk 4

Binnen een klantgerichte aanpak ligt een groot verbeterpotentieel

Henry Ford deed aan het begin van de 19de eeuw de legendarische uitspraak: *'Je kunt onze T-Ford in alle kleuren kopen, zolang het maar zwart is'*. Ondanks dat het arbeidsomstandighedenbeleid in Nederland een enorme ontwikkeling heeft doorgemaakt begint de arbomarkt wat trekjes van deze grootindustriële te krijgen. De dienstverlening is anno 2022 te veel afgestemd op de interne processen en de geldende wet- en regelgeving. Bij een groot gedeelte van de (grote) bedrijven wordt er onvoldoende vanuit het perspectief van de klant (werkgever en werknemer) gedacht. Mede door deze aanbodgestuurde aanpak zijn veel werkgevers ontevreden over de kwaliteit van de arbodienstverlening, ontbreekt het aan gewenste transparantie, worstelt het mkb met arbo en wordt ziekteverzuim onvoldoende aangepakt gericht op de oorzaken.

Automatisering en de menselijke maat binnen de arbomarkt

Binnen de grote arbodienstverleners zien we dat systemen en tools voor casemanager en bedrijfsartsen het werk voor een groot deel over hebben genomen. Partijen die deze automatisering vooropstellen verliezen echter steeds vaker klanten. De werkgever en haar medewerkers zijn namelijk op zoek naar de menselijke maat en persoonlijke benadering als het gaat over verzuim- en preventiemaatregelen. Niet voor niets komen er nog altijd veel nieuwkomers op de markt die, in tegenstelling tot de grote bedrijven, wel in staat zijn vernieuwende concepten, die dicht bij de klant staan, te bieden.

Van symptoombestrijding naar adequate aanpak van de oorzaken

Een belangrijke inefficiëntie binnen de huidige arbomarkt is dat de markt is opgebouwd rondom de veronderstelling dat verzuim het gevolg is van medische problemen.

Echter, 70% tot 80% van het ziekteverzuim wordt veroorzaakt door psychologische en bijkomende problemen (e.g. schuldenlast, pesten). Veel werkgevers én werknemers zien nog onvoldoende in hoe belangrijk het is gesprekken te voeren over problemen op het werk en daarbuiten. Arbodienstverleners kunnen het bedrijfsleven een enorme dienst bewijzen door hen te ondersteunen bij het creëren van een open bedrijfscultuur, omdat dit leidt tot de helft minder ziekmeldingen (het ziekteverzuimpercentage ligt nu op een landelijke gemiddelde van 4,8%).

Het 'ontzorgmodel' en 'Eigen-Regie-Model' nog niet uitontwikkeld

Binnen de arbomarkt wordt nog altijd geworsteld met zowel het 'ontzorgmodel' als het 'Eigen-Regie-Model'. Voor sommige bedrijven werkt het ontzorgmodel heel goed, maar vaak is de keten van de bij de verzuimbegeleiding betrokken professionals te lang en te kwetsbaar geworden. Hierdoor is er in de ogen van werkgever en haar medewerkers onduidelijkheid over de rolverdeling ontstaan. Ook hebben klanten moeite met de abonnementsstarieven waardoor zij niet goed zien wat het aandeel is van de verschillende arboprofessionals in de prijsstelling. Met andere woorden; regelmatig ontbreekt de gewenste transparantie.

De werkgevers (veelal grote bedrijven) die kiezen voor het Eigen-Regie-Model stuiten ook regelmatig op uitvoeringsproblemen. Het kennen van de gedetailleerde regels, het overzien van alle financiële belangen en externe dienstverleners effectief aansturen blijkt toch een vak apart. Daarbij komt dat de aangescherpte privacyregelgeving een andere invulling vraagt van eigen regie en rolverdeling tussen werkgever en bedrijfsarts of arbodienst. Het Eigen-Regie-Model en het ontzorgmodel moeten beide groeien naar een betere samenwerking tussen werkgever en arbodienstverlener waardoor er een optimale combinatie ontstaat tussen het kennen van de wet- en regelgeving en een mensgerichte begeleiding gericht op inzetbaarheid.

Hoofdstuk 4

Mkb: het ondergeschoven kindje binnen de arbodienstverlening

De Arbowet geldt voor alle ondernemingen, groot en klein. Maar juist kleinere bedrijven blijken moeite te hebben met hun arboverplichtingen. Twintig procent van de Nederlandse bedrijven (veelal mkb) heeft nog geen contract met een arbodienst of andere arbodeskundige. De mkb-bedrijven die wel aangesloten zijn bij een arbodienstverlener zijn vaak, als gevolg van verplichte winkelnering door de verzuimverzekeraar, aangesloten bij een te grote arbodienstverlener waar zij te weinig aandacht krijgen, te hoge kosten moeten betalen en veelal ontevreden zijn over de kwaliteit van de dienstverlening. Arbodienstverleners kunnen terrein winnen door 'hands-on' in te spelen op de mkb-markt door hen in 'eigen ondernemerstaal' te bedienen.

Van voor de klant naar vanuit de klant

Werkgevers zijn kritischer geworden, zijn minder snel tevreden en weten anno 2022 steeds beter wat zij nodig hebben op het gebied van arbo. De keuze voor een externe arbodienstverlener is niet meer zo vanzelfsprekend en wordt steeds vaker afgerekend op resultaten (no cure - less pay). De arbodiensten, die de komende jaren *samen met de klant* een product weten te ontwikkelen dat minder aanbodgestuurd en wettelijk gekaderd is, maar met hoge persoonlijke benadering, zullen vele nieuwe klanten voor zich winnen.

**Overnameadviseurs
die de arbodienstverlening
door en door kennen.**

Sinds 1998

BHB

BHB Dullemond



Elly de Graaf en Henny Kloppenburg

Hoofdstuk 5

Interview Wijnand Verschuur – Insucare/ArboTeam

‘Wij zijn voor onze klanten de collega die zij altijd al hadden willen hebben...’

In het kader van een klantgerichte arbodienstverlening spraken wij Wijnand Verschuur, eigenaar en directeur van Insucare en ArboTeam. Vanwege haar mensgerichte aanpak maakte het bedrijf de afgelopen jaren een mooie groei door. Eind vorig jaar ging het bedrijf een samenwerking aan met Vanbreda Risk & Benefits (Vanbreda). Verschuur vertelt over de toegevoegde waarde van deze samenwerking.

Combinatie risk en duurzame inzetbaarheid biedt toegevoegde waarde voor de klant

Wijnand Verschuur: ‘Toen ik 20 jaar geleden samen met een compagnon het bedrijf Insucare en ArboTeam startte, deed ik dat met de visie dat de combinatie van adviezen op het gebied van inkomen, pensioen en zorg met de begeleiding bij verzuim, re-integratie en preventie van grote toegevoegde waarde is voor de klant. We zijn gestart in de regio Eindhoven gericht op bedrijven met 50 medewerkers of meer. Door de omvang van deze bedrijven waren veelal de directeur-eigenaren onze gesprekpartners. Daardoor kregen wij een goed beeld van wat er speelde in de praktijk en zagen wij de nauwe relatie tussen goed werkgeverschap en de hoogte van verzuim. Hierdoor hebben wij gezien dat werkgevers die werknemers op nummer één zetten, succesvoller zijn. Sindsdien ondersteunen wij werkgevers bij het creëren van een werkplek waar hun medewerkers op alle fronten optimaal tot hun recht komen en daardoor minder uitvallen.’

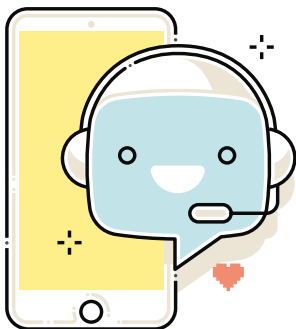
Klant als uitgangspunt voor samenwerking met Vanbreda

‘Doordat onze dienstverlening zo dicht bij de klant staat, is onze omzet de afgelopen jaren sterk gegroeid en behoren steeds meer bedrijven uit de groot zakelijke markt (1.000+ medewerkers) tot onze klantenkring.

Op het terrein van inkomen, pensioen, zorg en arbo zijn wij voor onze klanten de collega die je altijd kan bellen, die meteen het antwoord op je vraag heeft en die de situatie kent. Wij zeggen altijd: 'wij zijn de collega die je altijd al had willen hebben'. In november 2021 heeft Vanbreda een belang in ons bedrijf genomen. Omdat zij, net als wij, in alles wat ze doen de klant vooropstellen, is de samenwerking vanaf de eerste kennismaking tot op de dag van vandaag een succes.'

Automatisering is de rode draad in de kwaliteit van onze dienstverlening

'De automatisering van onze dienstverlening heeft bij ons altijd een hoge prioriteit gehad. Omdat de bedrijven in ons groeiende klantenbestand groter zijn geworden en daarmee ook de complexiteit is toegenomen, is de automatisering een nog crucialere rol gaan spelen in de ondersteuning van onze mensen. Twee jaar geleden zijn wij gaan werken met administratieve robots. Hier zijn echter enorme investeringen mee gemoeid. Door de deelname van Vanbreda in ons bedrijf kunnen wij een substantiële omzetgroei realiseren en daardoor de kosten van bijvoorbeeld robotisering goed opvangen.'



Hoofdstuk 5

Casemanager grootste bottleneck

'De grootste bottleneck binnen onze dienstverlening is de kwaliteit van onze casemanagers. We zien in de markt veel casemanagers die vooral de Wet verbetering Poortwachter aan het volgen zijn en een veel te hoge caseload hebben. Een dergelijke invulling van de functie lijkt eigenlijk veel meer op het werk van een administratief medewerker. Onze casemanagers hebben minimaal een hbo-opleiding of zelfs een universitaire opleiding. Ze zijn professioneel en in staat voorbij de cases te kijken. Zij gaan regelmatig in gesprek met de werkgever en werknemer met als doel de rode draad in het verzuim te ontdekken. Het vakmanschap van de casemanager ligt op het terrein van praten over oplossingen, risico's, opleidingen en over structureel zaken anders doen. Zonder goed casemanagement krijgt onze dienstverlening geen enkele voet aan grond.'

Vakbekwame mensen zijn bepalend geweest voor de groei van ons bedrijf

'Maar misschien is het bieden van een betere toekomst voor mijn mensen wel de voornaamste reden geweest om met Vanbreda in zee te gaan. De capaciteiten en vakbekwaamheid van onze mensen is cruciaal voor henzelf én voor de kwaliteit van onze dienstverlening. De groei die wij als bedrijf in de afgelopen jaren hebben doorgemaakt is te danken aan de mensen die bij ons werken. Van begin af aan hebben we veel aandacht besteed aan het aannemen van goede mensen en ze vervolgens behouden. Door de samenwerking met Vanbreda kan ik mijn medewerkers een platform bieden waar groei- en ontwikkelmogelijkheden nog beter vorm krijgen en is de toekomst van het bedrijf én mijn medewerkers gewaarborgd.'

**Overnameadviseurs
die de arbodienstverlening
door en door kennen.**

Sinds 1998

BHB

BHB Dullemond



Wijnand Verschuur

Toekomstig groeimodel: een klantgericht one-stop-shopplatform voor duurzame inzetbaarheid

De samenstelling en krapte van de arbeidsmarkt en de manier waarop met werken wordt omgegaan noodzaken de werkgever en zijn medewerkers tot handelen en veranderen. Van de arbodienstverleners vraagt dit een strategische heroverweging en andere waardeproposities. De markt vraagt om klantgerichte arbodiensten met voldoende schaalvoordelen, die een dienstverlening bieden die afgestemd is op specifieke doelgroepen. Zij kunnen daardoor meer maatwerk leveren en middels een on-stop-shopprincipe de klant volledig ontzorgen op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Dé klantgerichte arbodienst met voldoende schaalvoordelen

De markt van de arbodienstverlening kenmerkt zich door een groot aantal kleine spelers. In totaal zijn er 2.895 arbodienstverleners actief waarvan 83% (2.395) bedrijven zijn met één medewerker. De markt wordt daarentegen gedomineerd door een klein aantal grote partijen. Een duidelijke top 10 neemt bijna 70% van de totale omzet voor zijn rekening. De vraag is of er een relatie is tussen de gemiddelde lage klanttevredenheid binnen de arbodienstverlening en het kleine aantal grote bedrijven dat een groot gedeelte van de werkende beroepsbevolking voor haar rekening neemt. Als gevolg hiervan is de kans dan ook sterk aanwezig dat de middelgrote spelers de komende jaren marktaandeel naar zich toe zullen trekken. Dit omdat de te grote arbodienstverleners niet flexibel genoeg zijn zich aan te passen aan de veranderende wensen en behoeften van de werkgever (én werknemer) en de kleinere arbospelers onvoldoende schaal hebben te concurreren op de sterk gefragmenteerde markt.

Dienstverlening afgestemd op de specifieke doelgroep

De arbodienstverlening zal minder aanbod en meer vraaggericht moeten gaan functioneren, maar vooral moet er toegevoegde waarde aan de specifieke klant geleverd worden. Om dat te bereiken moet het productenpakket middels het leveren van maatwerk optimaal afgestemd zijn op de branche, de organisatie en de werkende. Dienstverlening speciaal gericht op de oudere werknemer is hier een voorbeeld van. Het duurzaam inzetbaar houden en het werkvermogen vergroten speelt bij oudere werknemers een veel grotere rol dan bij jongere werknemers, waar bijvoorbeeld het omgaan met werkdruk juist meer aandacht vraagt. Een tweede voorbeeld van maatwerk is speciale pakketten gericht op het mkb en nog beter pakketten gericht op bedrijven in bepaalde marktsegmenten. Werkgevers uit de transport hebben andere uitdagingen en behoeften dan bijvoorbeeld werkgevers uit de zakelijke dienstverlening. Met behulp van specifieke marktkennis kunnen arbodienstverleners meer maatwerk leveren met daarbij veel hogere rendementen voor werkgever en werknemer.

One-stop-shopgericht op duurzame inzetbaarheid

Met het verschuiven van de traditionele aandacht voor verzuim naar de veel bredere duurzame inzetbaarheid is ook het productenpallet sterk uitgebreid. Het relatief grote aantal stijgende kleine partijen met diverse achtergronden kan onder andere worden verklaard door de toenemende urgentie rondom dit vraagstuk én de behoefte naar volledige ontzorging. De werkgever die op dit moment soms door de bomen het 'arbobos' niet meer ziet, zal in zijn behoeften tegemoet gekomen worden indien arbodiensten zich ontwikkelen naar platforms voor duurzame inzetbaarheid. Een platform waar werkgever en werknemers middels een on-stop-shopprincipe volledig ontzorgd wordt op het gebied van duurzame inzetbaarheid, preventief en curatief, waarbinnen de casemanager een coördinerende klantgerichte rol speelt.

Hoofdstuk 6

Het ligt in de verwachting dat binnen deze platforms in toenemende mate samenwerkingen worden aangegaan met aanpalende disciplines op het terrein van strategisch HR-advies, payroll-services, claimbeoordeling, schadelastbeheersing, zorg- en inkomensverzekeringen.

Pay-for-performancecontracten

Een belangrijke taak voor de arbodienstverleners is het stimuleren van werkgevers die nog te weinig doen op het terrein van duurzame inzetbaarheid, met name binnen het mkb. Het bedrijfsleven zal overtuigd moeten worden van de meerwaarde van de arbodienstverlening en dus zal het rendement van de investering goed zichtbaar gemaakt moeten worden. Prestatiecontracten (pay-for-performance) waar bijvoorbeeld financiële consequenties (bonus of malus) aan verbonden zijn, zullen werkgevers over de streep moeten trekken actief aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid.

Buy-and-buildstrategie voor succesvolle groei

Een succesvolle groei richting klantgerichte one-stop-shopplatforms zal met name moeten komen van de middelgrote arbodiensten. In navolging van de grote arbodiensten zullen zij een buy-and-buildstrategie moeten omarmen waardoor zij versneld een schaalbaar businessmodel kunnen ontwikkelen en daarmee een maatwerkplatform kunnen gaan bouwen dat het best past bij de behoeften van werkgever en werknemer. Vanwege de groeikansen en de zeer gefragmenteerde arbomarkt, waardoor er voldoende beschikbare overnamekandidaten zijn, zal de consolidatieslag binnen de arbodienstverlening ook in de komende jaren door de grote - maar vooral de middelgrote - arbodiensten verder voortgezet worden.

**Overnameadviseurs
die de arbodienstverlening
door en door kennen.**

Sinds 1998

BHB

BHB Dullemond



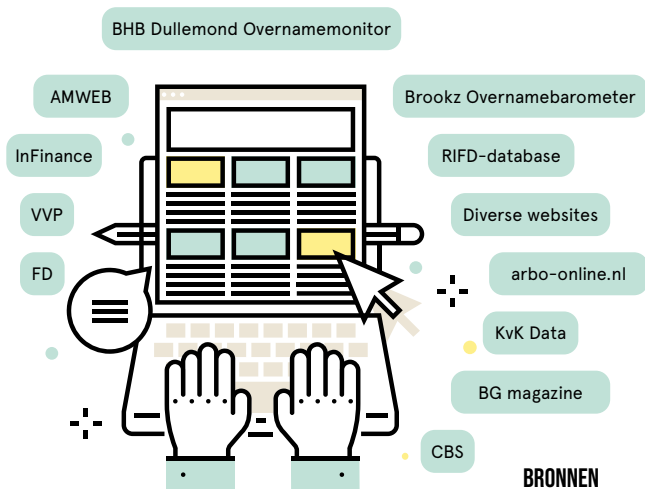
Michel van den Hoek, Elly de Graaf en Thomas van Heiningen

Hoofdstuk 7

Verantwoording

Een arbodienst is een organisatie gericht op verzuim, preventie en re-integratie. De database bestaat uit bedrijven met SBI-code 86922: Arbobegeleiding en re-integratie. De scope van deze Overnamemonitor ligt op arbodiensten die zich onder andere richten op verzuim. De organisaties die zich enkel focussen op preventie en/of re-integratie vallen buiten de scope van dit onderzoek.

Een overname is in deze Overnamemonitor gedefinieerd als bedrijfsovername door een andere partij die juridisch en familierechtelijk niet verbonden was met de partij die overdraagt. Bedrijfsopvolging in de familie en management buy outs worden derhalve niet meegenomen. Er zijn drie soorten overnames: volledige aandelenoverdracht, portefeuilleoverdracht en deelnemingen (veelal door private equity). Fusies worden meegenomen onder de aandelenoverdrachten. Transacties worden gesignaleerd aan de hand van het handelsregister doordat aandeelhouders, AFM-inschrijvingen, handelsnamen, bestuurders en/of beleidsbepalers zijn gewijzigd. Aanvullend is in openbare publicaties (o.a. beschikbaar via websites) gecontroleerd of inderdaad sprake is van een overname en wat in een dergelijk geval de overnamedatum was. Vanuit de RiFD-database (Ratinginstituut Financieel Dienstverleners) is het aantal fte (veelal beschikbaar vanuit het jaarverslag) van de verkopende partij toegevoegd. Dit is gebruikt voor het inschatten van het dealvolume. Op basis van het aantal fte is de omzet geschat evenals de ebitda. Hoe groter het kaliber van het kantoor, hoe hoger de factor maal de ebitda, waarop de dealwaarde is gebaseerd. Vervolgens hebben wij correcties doorgevoerd op basis van onze benchmark. Daarna is er ontdebeld voor wat betreft fusies.



Over BHB Dullemond

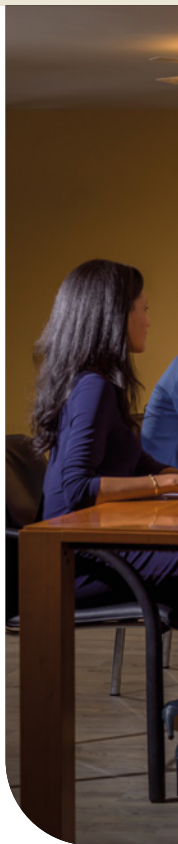
Al 24 jaar werken wij voor ondernemers en bedrijven o.a. in de financiële dienstverlening. Door deze ervaring hebben wij elke situatie voorbij zien komen en kunnen wij ook u helpen de juiste keuzes te maken voor u én uw bedrijf. Wij zijn dé M&A-specialist in vijf nichemarkten: assurantie- en volmachtkantoren, arbodienstverleners, vastgoedadviesmarkt, hypotheekadviesbureaus en accountants- en administratiekantoren.

Wij kennen deze nichemarkten door en door, met een professioneel, soepel proces en betere verkoop-opbrengsten en -voorwaarden als resultaat. Tevens beschikken wij over een groot netwerk, waardoor wij altijd de beste koper of verkoper voor onze klanten vinden. Ons team bestaat uit achttien overname-specialisten en is deskundig op het gebied van bedrijfswaardering, fusies, overnames en juridisch advies.

Gestoeld op de kennis en visie van ons multidisciplinaire team, een breed netwerk, gedegen voorbereiding en een strakke tijdsplanning, zijn wij een onafhankelijk kompas in elk proces.

Contact

BHB Dullemond overnames en advies B.V.
Korte Brinkweg 37c
3761 EC Soest
Telefoon 033 480 54 82



**Overnameadviseurs
die de arbodienstverlening
door en door kennen.**

Sinds 1998

BHB

BHB Dullemond



Team BHB Dullemond

[illegible]

**Overnameadviseurs
die de arbodienstverlening
door en door kennen.**

Sinds 1998



BHB Dullemond

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Overnameadviseurs
die de arbodienstverlening
door en door kennen.

Sinds 1998



BHB Dullemond

Contact

BHB Dullemond overnames en advies B.V.

Korte Brinkweg 37c

3761 EC Soest

Telefoon 033 480 54 82