



Jaarverslag 2025

**arbo
unie**

Inleiding

Samen zorgen voor werk dat werkt

Werk verandert snel. De arbeidsmarkt is krap, medewerkers werken langer door en de druk op organisaties neemt toe. Daardoor zijn gezondheid en inzetbaarheid geen los HR-thema meer. Ze zijn bepalend voor continuïteit, veerkracht en succes.

Arbo Unie helpt werkgevers en werkenden om hier gericht mee aan de slag te gaan. Samen bouwen we aan organisaties waar mensen gezond, veilig en met energie kunnen werken. We kijken daarbij verder dan verzuim. Ook preventie, vitaliteit en duurzaam werkvermogen krijgen een vaste plek. Onze ambitie is helder: samen werken aan een gezond en duurzaam werkend Nederland.



Een boodschap van ons nieuwe bestuur

- **Partnerschap**
Samen met werkgevers en werkenden werken we aan gezonde organisaties.
- **Integrale aanpak**
We verbinden preventie, verzuim en duurzame inzetbaarheid.
- **Kennis en innovatie**
Onze aanpak is gebaseerd op praktijkervaring en wetenschappelijk onderzoek.

2025 in het kort

Netto omzet

€ 107
mln



Stijging van 7,5% ten opzichte van 2024.

Resultaat gewone
bedrijfsvoering

€ 0,5
mln

In vergelijking met
€ 0,4 miljoen negatief in 2024



Nieuw digitaal
kernsysteem

Operationele
cashflow

€ 3,5
mln

In vergelijking met
€ 3,0 miljoen in 2024

Nieuwe strategie

2025
2030

EBITDA

€ 3,5
mln

Stijging van 14%
ten opzichte van 2024

01

Strategische koers en toekomstbestendige groei in 2025

In 2025 scherpen we onze koers voor de periode 2025-2030 verder aan. De koers is duidelijk: een sterker partnerschap met klanten, meer focus op arbeidsvermogen en dienstverlening die beter op elkaar aansluit. Zo werken we samen met werkgevers en werkenden aan gezonde medewerkers en toekomstbestendige organisaties.

Digitalisering van de dienstverlening

We zetten een belangrijke stap in de modernisering van onze dienstverlening met de ingebruikname van een nieuw kernsysteem gebaseerd op een SaaS-oplossing. Daarmee ontstaat een stevige basis voor verdere digitalisering.

Organisatieontwikkeling

Ook bouwen we verder aan een organisatie die beter aansluit op de vraag van klanten. Dat krijgt vorm door:

- Een veranderorganisatie in te richten rond waardestromen
- OGSM in te voeren als nieuwe manier van sturen
- De transitie naar gezondheidsteams voort te zetten, waarin verschillende disciplines samenwerken rondom de klant

Verbinding binnen de organisatie

Met Arbo Unie Connect versterken we de verbinding binnen onze organisatie. Meer dan 500 collega's komen samen voor kennisdeling, inspiratie en een gezamenlijke blik op de toekomst.

02

Onze organisatie



▲ **19,8%**

omzettoename
ten opzichte van 2024



▲ **20,9%**

omzettoename
ten opzichte van 2024



68%
van kandidaten in een
tweede spoortraject
gaat weer duurzaam
aan het werk

90%

van de kandidaten
bij outplacement gaat
weer duurzaam aan
het werk


Omzetdoelstelling voor 2025 gerealiseerd.



▲ **4,9%**

omzettoename
ten opzichte van 2024

Onze klanten




"Al jaren zetten we samen met het gezondheidsteam van Arbo Unie in op snelle, deskundige en zorgvuldige samenwerking — ieder vanuit zijn eigen expertise, altijd met het welzijn van de medewerker als hoogste doel, zonder het belang van de organisatie uit het oog te verliezen."

Wendy Roza, HR business partner
– Havenbedrijf Rotterdam

Benieuwd naar ons werk voor
andere klanten?



Bekijk hier de klantcasus van Rosen



"De manier waarop Arbo Unie haar dienstverlening heeft ingericht, sluit heel goed aan bij onze visie op een vitale organisatie. "We delen het uitgangspunt dat duurzame inzetbaarheid begint aan de voorkant: bij preventie. Arbo Unie biedt een heel compleet pakket aan waarin naast verzuimbegeleiding ook preventie – onder andere via preventief medisch onderzoek - en advisering stevige pijlers vormen."

Kim van Roon, contractmanager
– Nederlandse Spoorwegen

03

Het Arbo Gesprek

Ontdek hoe het Arbo Unie Kennisinstituut Werk en Gezondheid nieuwe kennis ontwikkelt en deelt, in samenwerking met universiteiten en interne experts. In deze aflevering bespreken we met **Iris Arends** (Directeur Arbo Unie Kennisinstituut Werk en Gezondheid) en **Ina Marsman** (Health Officer) actuele onderzoeken en hoe klantbehoeften worden omgezet in waardevolle inzichten en praktijkoplossingen.

Luister mee naar inspirerende voorbeelden, zoals onderzoek naar gehoorproblemen in het onderwijs en voorspellende vragenlijsten voor verzuim.

Beluister de podcastaflevering hier:



Kennisinstituut Werk en Gezondheid

Onze mensen

Leren en ontwikkelen

Bij Arbo Unie blijven medewerkers zich ontwikkelen. Via de Arbo Unie Academy volgen zij vakinhoudelijke opleidingen en programma's voor persoonlijke groei. Ook leiden we artsen en verpleegkundigen in eigen beheer op tot bedrijfsarts of gecertificeerd verpleegkundige. Deze opleiding duurt vier jaar. Met een investering van ruim € 250.000 in maatwerktrainingen versterken we in 2025 de ontwikkeling van onze medewerkers.

Kennis en opinieleaderschap

Arbo Unie is een actieve kennispartner op het gebied van werk en gezondheid. Via het **Arbo Unie Kennisinstituut Werk en Gezondheid** ontwikkelen en delen we wetenschappelijk onderbouwde kennis, samen met zes Nederlandse universiteiten.

Het onderzoek richt zich op drie thema's:

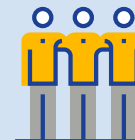
- ➔ Verzuim en werkfunctioneren
- ➔ Fysieke arbeidsomstandigheden
- ➔ Mentale gezondheid

714



Aantal fte Arbo Unie

145



Aantal nieuwe collega's

04

Zorgen voor een gezonde omgeving

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

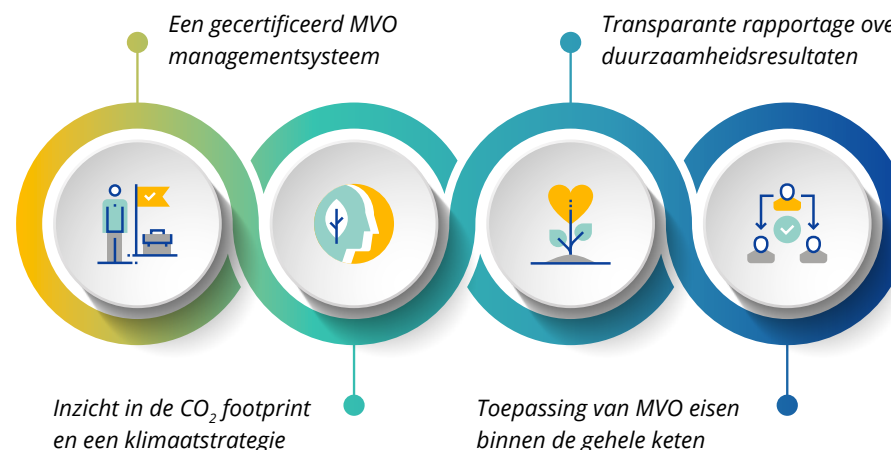
Arbo Unie wil positief bijdragen aan mens, milieu en maatschappij. Daarom is maatschappelijk verantwoord ondernemen een vast onderdeel van onze strategie en dagelijkse manier van werken. We sluiten aan bij de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties en richten ons op de doelen waarop we de meeste impact kunnen maken.

Onze inzet wordt ook extern erkend. Arbo Unie is gecertificeerd op niveau 4 van de MVO-prestatieladder en behaalde een zilveren medaille bij EcoVadis. Daarmee horen we bij de top 8% van duurzaam beoordeelde bedrijven wereldwijd. Ook zijn we partner van FutureUp van MVO Nederland, nemen we deel aan het United Nations Global Compact en zijn onze klimaatdoelen gevalideerd door het Science Based Targets initiative.

We verkleinen onze CO₂-voetafdruk stap voor stap. Dat doen we door energie te besparen, groene energie te gebruiken, duurzamer in te kopen, vervoer te verminderen en te elektrificeren en circulariteit te stimuleren. Denk aan ons elektrische wagenpark, verdere digitalisering en energiezuinige gebouwen.

Circulariteit

Bij maatschappelijk verantwoord inkopen stellen we duidelijke eisen aan leveranciers:



Huisvesting en mobiliteit

In 2025 zetten we verdere stappen in de uitvoering van ons strategisch huisvestingsplan. We stimuleren duurzaam reizen en werken hybride waar dat kan.

Hoe productief zijn mensen na re-integratie?

Nieuw onderzoek van hoogleraar en bedrijfsarts bij Arbo Unie Corné Roelen, laat zien dat werfunktioneren tijdens en na re-integratie niet vanzelfsprekend terugkeert naar het oude niveau. In de podcast komen de belangrijkste onderzoeksresultaten en de lessen die werkgevers hieruit kunnen trekken aan bod.

Je hoort welke factoren van invloed zijn op werfunktioneren, hoe je dit kunt monitoren en wat nodig is om medewerkers duurzaam terug te laten keren naar werk.

Beluister de podcastaflevering hier:



Hoe productief zijn mensen na re-integratie?

Zorgen voor mensen

Samen werken aan gezond werk

Samen met werkgevers en werkenden bouwen we aan een samenleving waarin mensen gezond en met plezier kunnen blijven werken. Onze dienstverlening versterkt werkvermogen, inzetbaarheid en vitaliteit.

Integrale dienstverlening

Het Work Home Resource model vormt de basis van onze aanpak. Dit model kijkt breed naar werkvermogen en verbindt preventie, verzuimbegeleiding en duurzame inzetbaarheid tot één geheel. Zo ondersteunen we organisaties en werkenden in elke fase van werk en gezondheid, met oplossingen die duurzaam werken én impact maken.

Onze mensen hebben veel expertise en vertalen vertalen kennis naar de praktijk. Dat doen zij via publicaties, mediaoptredens, podcasts, webinars, blogs en vlogs. Zo maken we kennis toegankelijk en toepasbaar voor organisaties en werkenden.

Beluister alle podcasts van onze experts:



Het Arbo Gesprek | Podcast on Spotify

06

Meer grip op verzuim

In gesprek met onze sectorspecialisten

Elke sector kent eigen uitdagingen als het gaat om werk, gezondheid en verzuim. Daarom delen we kennis en inzichten die aansluiten bij de praktijk van sectoren.

In de podcastserie 'Meer grip op verzuim' gaan we in gesprek met sectorspecialisten over de aanpak van verzuim. Wat zien zij in de praktijk? Welke oplossingen werken wel of juist niet? En welke lessen zijn relevant voor andere organisaties?

In onze **sectorupdates** vind je actuele ontwikkelingen, trends, cijfers en praktische inzichten over gezondheid, inzetbaarheid en verzuim binnen de verschillende sectoren.

Beluister de podcastserie of download de sectorupdate voor jouw sector.

Beluister de podcastaflevering hier:



Meer grip op verzuim

Diversiteit, inclusiviteit en veilige werkomgeving

Diversiteit en inclusie

Bij Arbo Unie is talent in alle vormen welkom. We staan voor gelijke behandeling, gelijke kansen en gelijke beloning. Daarom bouwen we aan een inclusieve cultuur en een evenwichtige vertegenwoordiging op alle niveaus.

Ook een veilige werkomgeving hoort daarbij. In 2025 geven we verder vorm aan de bedrijfscode '**Samen werken aan een integere organisatie**'. Deze code maakt duidelijk waar we voor staan, met integriteit, respect en verantwoordelijkheid als basis.

Daarnaast hebben we een **klokkenluidersregeling**. Daarmee kunnen (ex-) medewerkers, zzp'ers en uitzendkrachten een vermoeden van een misstand veilig, vertrouwelijk en laagdrempelig melden.

Medewerkers kunnen ook terecht bij een **externe vertrouwenspersoon** **Ongewenste Omgangsvormen en een Vertrouwenspersoon Integriteit**. Via intranet nemen zij eenvoudig contact op voor een vertrouwelijk gesprek. De vertrouwenspersoon geeft daarnaast voorlichting en advies om ongewenst gedrag te helpen voorkomen.



Privacy, informatiebeveiliging en kwaliteit

Kwaliteit en digitale veiligheid

Kwaliteit en een veilige digitale werkomgeving zijn essentieel voor Arbo Unie en haar labels. Daarom werken we vanuit één gezamenlijk beleid voor informatiebeveiliging en privacy.

Arbo Unie is gecertificeerd volgens het Certificatieschema Arbodiensten en beschikt daarnaast over de volgende certificaten:

- ISO 9001:2015 voor kwaliteitsmanagement
- ISO 27001:2022 voor informatiebeveiliging, opnieuw bevestigd in 2025
- NEN 7510-1:2017 + A1:2020 voor informatiebeveiliging in de zorg, opnieuw bevestigd in 2025

Arbo Unie Verbanen beschikt daarnaast over het keurmerk Blik op Werk.

In 2025 kwam de algemene klanttevredenheid uit op een 7,0. De Net Promoter Score (NPS) bedroeg -24.



Governance

Governance en medezeggenschap

Arbo Unie heeft een heldere governance-structuur. De organisatie werkt met een Raad van Bestuur, een Raad van Commissarissen en Stichting Arbo Unie Nederland als aandeelhouder.

Ook medezeggenschap is goed georganiseerd. Arbo Unie, mkbasics, Verbanen en PHC hebben samen één ondernemingsraad. Belife heeft een eigen ondernemingsraad, waarmee nauw wordt samengewerkt.

De ondernemingsraad werkt elk jaar met speerpunten per commissie.

De punten van 2025:

- ➔ **Financiën:** van inzicht naar impact – sturen op waardevolle informatie
- ➔ **Operationeel Beheer:** bewust bijdragen aan bedrijfsmatige groei
- ➔ **Staf:** van meten naar verbeteren – voor een werkplek die inspireert



"De lijnen zijn kort, er wordt actief meegedacht en ik voel me echt ontzorgd. Dat helpt ons om het goede te doen voor medewerkers én organisatie."

In gesprek met onze klant

Woonopmaat werkt samen met mkbasics, onderdeel van Arbo Unie. We vroegen hoe zij de samenwerking ervaren, welke uitdagingen zij zien op het gebied van werk en gezondheid en wat volgens hen het verschil maakt in de ondersteuning die zij ontvangen.

Voor Woonopmaat is goede ondersteuning bij verzuim meer dan het volgen van processen. De organisatie zoekt een partner die meedenkt, snel schakelt en oog houdt voor zowel de medewerker als de organisatie. Volgens HR-adviseur Sammie Swain vindt Woonopmaat dat in mkbasics.

Woonopmaat is een woningcorporatie met ongeveer 8.000 verhuureenheden en ruim 100 medewerkers. Toen Sammie begon als HR-adviseur, was zij nieuw in haar rol. Juist toen bleek de samenwerking met mkbasics waardevol. Het gaf haar de ruimte om te sparren over dossiers, overzicht te houden en zeker te weten dat alles goed liep. Die ondersteuning werd extra belangrijk in een complex dossier, waarin een medewerker na langdurige uitval graag betrokken wilde blijven bij het werk. Samen met de casemanager en de bedrijfsarts keek Woonopmaat niet alleen naar wat nodig was, maar ook naar wat nog wél kon. Door de korte lijnen en het meedenken vanuit meerdere kanten ontstond een oplossing die paste bij de medewerker én bij de organisatie.

Ook buiten de verzuimbegeleiding ervaart Woonopmaat mkbasics als een betrokken partner. Bij organisatieverandering, digitalisering en preventieve vragen denkt mkbasics actief mee. Voor Sammie zit de kracht vooral in het persoonlijke contact, de duidelijke structuur en het vertrouwen dat er altijd snel geschakeld kan worden. Zo helpt mkbasics Woonopmaat niet alleen bij verzuim, maar ook bij gezond en toekomstgericht werken.

Klantrelaties



Dienstverlening



Klantenportfolio



Digitalisering



Vooruitblik 2026

In 2026 zetten we verder in op de uitvoering van onze strategie 2025-2030. De belangrijkste speerpunten zijn:

- Sterkere klantrelaties
- Verdere ontwikkeling van integrale dienstverlening
- Groei van het klantenportfolio
- Verdere digitalisering van onze dienstverlening

Daarnaast blijven we investeren in onze medewerkers en in kennisontwikkeling.

Onze ambitie

Arbo Unie wil in 2026 groeien naar een omzet van **circa € 112 miljoen**, met een EBITDA van 3,5%. Die groei geeft ruimte om verder te investeren in kwaliteit, digitalisering en de gezondheid en inzetbaarheid van werkenden. We realiseren dit onder meer door klantafspraken verder te professionaliseren, meer te digitaliseren en processen eenduidiger te maken.

10



Mevrouw Dr. J.G. Boonstra
Voorzitter Raad van Bestuur

De heer Drs. M.M. van Hasselt
Lid Raad van Bestuur



Dankwoord

2025 was een jaar waarin we samen veel hebben bereikt. We zetten belangrijke stappen in de ontwikkeling van onze organisatie en bouwen verder aan onze ambitie om werkend Nederland gezond, veilig en duurzaam aan het werk te houden. Dat kan alleen dankzij de inzet, deskundigheid en betrokkenheid van onze medewerkers. Daar zijn we trots op.

Ook namen we in 2025 afscheid van twee bestuurders. We danken hen voor hun leiderschap, betrokkenheid en de bijdrage die zij hebben geleverd aan de ontwikkeling van Arbo Unie.

Met waardering voor wat we samen hebben bereikt, kijken we met vertrouwen vooruit.