

A woman with dark hair tied back, wearing a dark blue long-sleeved shirt and a grey apron, stands with her arms crossed in a workshop. The background is blurred, showing shelves and a bright light source.

Veerkracht voor de **toekomst**

Hoe de veerkracht van medewerkers
organisaties laat excelleren

Aon

Over het rapport

Dit rapport kwam in 2020 tot stand op basis van Aon's eigen onderzoek en interviews. We spraken met leiders en consultants die ‘best practices’ deelden rond gezondheid en vitaliteit op het werk. Dank aan allen die hebben deelgenomen, en speciale dank aan:

Alison Kanabe
Senior Vice President, Head of Pensions and Benefits bij Bank of America

Andrea Tarantino
Global Reward & International Mobility Director bij Campari

Andrew Letton
Vice President Employee Relations, Compensation & Benefits bij Leonardo

Antonio Pajuelo
Director of Corporate Talent bij Mahou San Miguel

Frank Bach
Lead Product Designer bij Headspace

Mike Lie-A Lien
Health Manager bij Vandelande

Nikolaus Von Hesler
Head of HR Spain bij Siemens

Ronnie Draper
Former General Secretary of the Bakers, Food and Allied Workers Union

Sandra Dyball
Director of Global Health and Wellbeing bij Centrica

Sara Castro
South Europe Human Resource Director bij Danone

Dr Steven MacGregor
Author of The Chief Wellbeing Officer (2018, LID Publishing)

Shamita Chatterjee
Senior Vice President, Group Head of Compensation & Benefits and HR Compliance bij Infosys

Tom van Lindert
Chief Financial Officer bij Roto Group

Ulrike Zeiler
Head of HR bij Allianz Germany

Het rapport bevat ook samenvattingen van interviews met Aon-collega's (actief in EMEA) die organisaties helpen om de vitaliteit van hun medewerkers op te vergroten. U vindt bijdrages van onder andere:

Dr Avneet Kaur
Principal Consultant, Health Solutions, Aon EMEA

Bas Van der Tuyn
Health Leader, Aon Nederland

Carmen Burgos Casas
Executive Director, Health Solutions, Aon Spain

Charles Alberts
Head of Health Management, Aon UK

Daniel Heimsoth
Group Lead, Health Solutions, Aon Germany

David Barrett
CCO Talent Assessment

Dora Horjus
Managing Director Health Solutions, Aon Nederland

Helen Payne
Principal Strategic Benefits Consultant, Aon UK

Katherine Conway
Head of Diversity & Inclusion

Lucila Castañeira
Talent Management Director for Iberia & Affinity, EMEA

Mark Witte
Head of Consulting & Propositions, UK Health Aon

Over Aon's data

Onze gegevens zijn in maart 2020 verzameld, precies in de tijd dat het coronavirus (COVID-19) een wereldwijde pandemie werd. Deelnemers aan het onderzoek komen uit Frankrijk, Italië, Nederland, Spanje en het Verenigd Koninkrijk. We hebben 500 deelnemers per land ondervraagd, waarbij 20 procent van elke steekproef bestond uit senior beslissers en 80 procent uit medewerkers.

Een senior beslisser classificeerden we als iemand met de volgende functie:

- DMU - budgethouder
- Bedrijfseigenaar/oprichter
- HR Directeur
- C-suite

Medewerkers werden geclassificeerd als personen met een volledig of parttime arbeidscontract, die geen eigenaar/senior beslisser zijn in het bedrijf.

Voor de duidelijkheid hebben we de datapunten in dit rapport afgerond op de dichtstbijzijnde hele waarde.

Tenzij anders vermeld, zijn alle gegevens in dit rapport afkomstig uit de analyse van ons Rising Resilient onderzoek.

Grote dank gaat uit naar Geoffrey Kuhn, Chief Actuary, Health Solutions EMEA bij Aon voor zijn gegevensanalyse.

INHOUDSOPGAVE

4

Samenvatting

6

Inleiding

20

Het opkomende tij

38

Onzekerheid en onrust

52

Het is niet genoeg

72

De toekomst die we gaan winnen

82

Vitaal, veerkrachtig

SAMENVATTING

In een wereld van onzekerheid is niets zo belangrijk als het vergroten van de veerkracht van uw medewerkers.

Als we het over personeelsmanagement hebben, ziet u het woord 'resilient' steeds vaker terugkomen. Letterlijk betekent het 'veerkrachtig' of 'weerbaar'. Dat is precies wat u nodig heeft van uw medewerkers.

Uw mensen moeten bestand zijn tegen storm en tegenwind en zich snel kunnen aanpassen aan veranderingen. Als de condities goed zijn, voelen medewerkers zich veilig en zijn zij productiever en gemotiveerder in hun werk.

Ons onderzoek laat zien wat er nodig is om de veerkracht van uw medewerkers te vergroten: veerkracht is een resultaat van het investeren in de gezondheid en de vitaliteit van uw mensen. Dit gaat verder dan alleen een financiële investering. Uw benadering van vitaliteit speelt ook een rol. Duidelijke communicatie en afstemming op de behoeften van medewerkers is essentieel. Zo creëert u een werkomgeving waarin uw mensen kunnen excelleren.

Het gesprek over vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers wordt al lang gevoerd. Maar het verband tussen vitaliteit en veerkracht was vaak niet top-of-mind. De COVID-19 pandemie heeft de veerkracht van organisaties in de spotlights gezet op een manier die we niet eerder zagen: door de coronacrisis zijn managers zich veel meer bewust geworden van afhankelijkheid van een vitaal personeelsbestand. Maar dit risico was er al die tijd al. Bij gezondheid denkt u misschien al snel aan fysieke gezondheid. Maar financiële gezondheid is minstens zo belangrijk. Corona stelt beide op de proef. En met een hogere vitaliteit zijn mensen weerbaarder voor chronische ziekten zoals kanker, diabetes en hartziekten.

Mentale klachten – zoals depressies, die de wereldeconomie alleen al jaarlijks zo’n 1 biljoen dollar kosten¹ – krijgen de laatste jaren steeds een plek in vitaliteitsprogramma’s. Maar de pandemie heeft ook dit gezondheidsthema opnieuw in de schijnwerpers gezet. Wat dat betreft is het moeilijk voorstelbaar dat gezondheid en vitaliteit ooit zo onderbelicht waren. Ook binnen organisaties. Maar dat was wel het geval; en op sommige plekken is dat nog steeds zo.

Toen we binnen Aon het gesprek over veerkracht van medewerkers startten, hadden we niet kunnen voorspellen hoe relevant dit onderwerp zou worden en hoe snel en scherp de problemen in beeld zouden komen.

Managers staan altijd al gesteld voor complexe uitdagingen. Van het managen van het merk en de reputatie van het bedrijf, tot de opgave van het werven, behouden en ontwikkelen van talent. En dat in een tijd van versnelde veranderingen. Veel van deze uitdagingen vielen echter in het niet bij de COVID-19-uitbraak. De economie vertraagde, succesvolle sectoren kwamen helemaal stil te vallen en bedrijven kregen te maken met problemen die ze nog nooit waren tegenkomen. Met dit scenario in het achterhoofd concludeerden onze HR-consultants dat 'vitaliteit' vaak een verkeerd begrepen concept is. Het wordt gezien als belangrijk, maar tegelijkertijd ongrijpbaar en de toegevoegde (bedrijfs)waarde wordt vaak niet helder. Dat is niet verwonderlijk. Ons onderzoek laat zien dat alle werkgevers wel iets bieden om de fysieke en emotionele gezondheid van medewerkers te ondersteunen; maar slechts 30 procent van de medewerkers is ‘veerkrachtig’. Het HR-beleid kan dus effectiever, met meer aandacht voor de voordelen van een vitaliteitsbeleid. En zoals ons onderzoek laat zien, is vitaliteitsmanagement een integraal onderdeel van de oplossing die nodig is. En een aanjager van veerkrachtige en gezonde organisaties.

Op het meest basale niveau worden gezondheidseisen voorgeschreven door wet- en regelgeving. Maar vaak gaan bedrijven verder dan dat. Al dan niet door cao’s gedreven. Ze worden bijvoorbeeld getriggerd door de houding van medewerkers of de strijd om getalenteerde medewerkers. Ook kan een vooruitstrevende leidinggevende veranderingen teweegbrengen. Iemand die creatief nadenkt over wat medewerkers nodig hebben, wat ze willen en wat ze vooruithelpt.

Een deel van de uitdaging is om het gesprek te verschuiven van gezondheid en vitaliteit als een 'nice-to-have', naar het inzicht dat vitale medewerkers het succes van de organisatie beïnvloeden. Slim, strategisch investeren in de vitaliteit van mensen is meer dan een goede huishouding voeren – het is wat helpt om bedrijven te laten excelleren.

‘Resilience’ oftewel ‘veerkracht’ moet betekenisvol zijn. Meer dan zomaar een modewoord. Het gaat dus verder dan een paar snelle maatregelen zoals gratis fruit, sportclublidmaatschappen en de nieuwste apps. Hoewel de toegang tot dit aanbod belangrijk is, ben je er daarmee nog niet. Iedere medewerker heeft andere behoeften. De juiste ondersteuning verschilt dus van persoon tot persoon. Een top-downbenadering van een beleid dat voor iedereen passend zou zijn, is te kort door de bocht. In plaats daarvan moeten organisaties maatwerk leveren voor de fysieke, sociale, emotionele, professionele en financiële behoeften van hun medewerkers. Bedrijven schieten daarin deels tekort omdat er een communicatiekloof bestaat tussen wat de medewerkers wordt aangeboden en ze zouden willen. Het overbruggen van deze kloof vraagt om leiderschap en een dialoog met medewerkers. In deze tijd zijn er leidinggevenden nodig die veerkracht zien als de kern van een goede, duurzame bedrijfsvoering – en die bereid zijn de verantwoordelijkheid te nemen voor het bereiken van die veerkracht en dit te delen met hun mensen.

In ons klantenbestand zien we dat vooruitstrevende organisaties dit al doen. Elk jaar laten meer bedrijven de laagdrempelige en goedkope extraatjes links liggen en omarmen ze een planmatige aanpak van gezondheid en vitaliteit. Deze bedrijven zien ook de echte waarde van de investeringen in vitaliteit. Dankzij een gelukkiger, gezonder en productiever **personeelsbestand** kunnen ze bijvoorbeeld makkelijker talent vasthouden en zich sneller aanpassen aan veranderingen.

Dit rapport geeft een podium aan organisaties die hun HR-strategie en benadering van gezondheid en vitaliteit op het werk op elkaar afstemmen. Ze werken bewust toe naar veerkrachtige organisaties. Daarnaast belichten we de verhalen van bedrijven die hebben geïnvesteerd in hun mensen en die sindsdien te maken hebben gehad met grote onzekerheid en veranderingen.

We laten met dit rapport de weg naar de toekomst zien. Een weg naar een nieuwe werkomgeving, waarin we erkennen dat bedrijven een cruciale rol spelen in de vitaliteit van de samenleving. En zeker niet als een kortetermijnoplossing ten tijde van de huidige crisis. Maar een langetermijnstrategie om de veerkracht van medewerkers te verbeteren. We nodigen u uit om met de transitie naar een nieuw type organisatie kennis te maken – de **Veerkrachtige Organisatie van de Toekomst**.

Andrew Cunningham
CCO Health Solutions
Aon

¹ Mental health in the workplace, WHO, 2019

Inleiding

Veerkracht ontstaat in een werkomgeving waarin mensen zich kunnen aanpassen aan ongunstige situaties, stress kunnen beheersen en desondanks hun motivatie kunnen behouden.

Strategische investeringen in gezondheid en vitaliteit zijn van cruciaal belang om die veerkracht van medewerkers te vergroten. Die investeringen moeten gedreven zijn door duidelijk, betrokkenen zichtbaar leiderschap en een oprechte dialoog tussen werkgever en medewerker.

In de basis zijn er drie indicatoren voor de veerkracht van medewerkers

1

Een fundamenteel gevoel van veiligheid op het werk.

2

Een sterk gevoel van verbondenheid met de organisatie.

3

Het aanpassingsvermogen en de motivatie die je nodig hebt om je volledige potentieel te benutten.

06

Dit zijn niet alleen positieve eigenschappen voor bedrijven die met een crisis te maken hebben. Organisaties die zich proactief inzetten voor vitaliteit, presteren aanzienlijk beter dan hun collega's op het gebied van productiviteit, kwaliteit van het werk en het aantrekken en behouden van talent. Bovendien ervaren medewerkers meer werkgeluk, en dat is voor een werkgever ook van cruciaal belang.

Terwijl vitaliteitsprogramma's voor medewerkers zich blijven uitbreiden – 80 procent van de werkgevers is namelijk overtuigd dat deze programma's voordelen bieden – worstelen medewerkers met hun veerkracht en balans in het leven.

30%

van de medewerkers is slechts 'veerkrachtig'

42%

van de medewerkers voelt zich niet veilig

52%

heeft het gevoel dat ze hun potentieel niet kunnen benutten

55%

voelt zich niet thuis

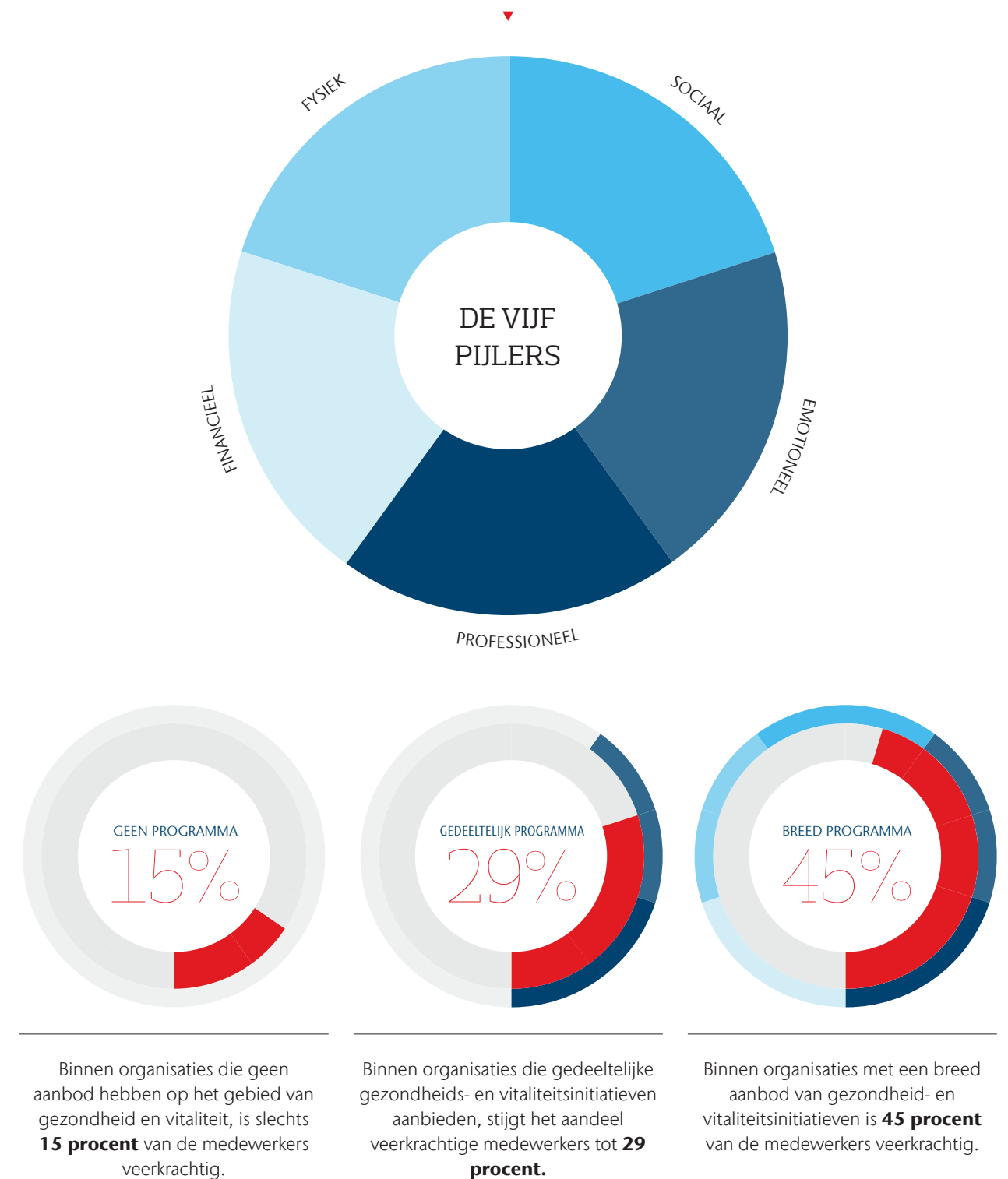
Veerkracht vereist een cultuur van zelfbewustzijn en verantwoordelijkheid. De werkgever faciliteert de medewerker alleen bij het onderhouden van zijn gezondheid en vitaliteit. Dit kan bijvoorbeeld gaan om het bestrijden van chronische aandoeningen en mentale

gezondheidsklachten. Maar ook om financiële gezondheid. Medewerkers moeten deze faciliteiten zelf aangrijpen om blijvende veranderingen in hun levensstijl door te voeren. Zelf in controle zijn, is daarbij van cruciaal belang.

Ons onderzoek toont aan dat hoe groter de investering in vitaliteit hoe groter de mate van veerkracht. Maar het programma moet wel breed opgezet zijn en vier of vijf pijlers van vitaliteit omvatten.

08

Naarmate u het vitaliteitsprogramma uitbreidt, neemt uw kans op veerkracht toe



De veerkracht van medewerkers valt of staat ook met de werkcultuur en de leiderschapsstijl. Die is natuurlijk persoonlijk. Maar het is wel van belang om culturele en sociaaleconomische factoren te verbinden, waardoor leiderschap meeverandert met leeftijd, geslacht en

vestigingsplaats in het geval van internationaal opererende organisaties. Dit stelt medewerkers niet alleen in staat om veranderingen te doorstaan, maar ook om gemotiveerder en productiever te zijn en kwalitatief beter werk te leveren. Kortom, elk bedrijf heeft veerkrachtige medewerkers nodig.

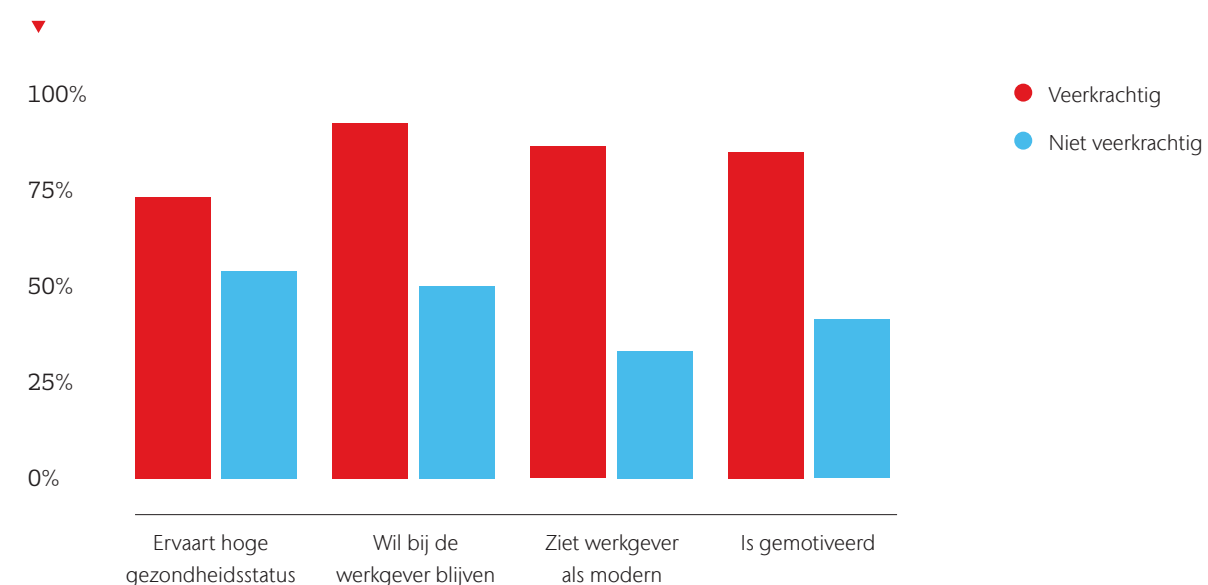
Waarom veerkracht van medewerkers belangrijk is

Een veerkrachtig personeelsbestand is waardevol voor werkgevers. Een goede werksfeer, bottom-up maatregelen (aantrekkelijkheid, behoud) en tevreden medewerkers dragen allemaal bij aan het vermogen van het team om goed werk te leveren.

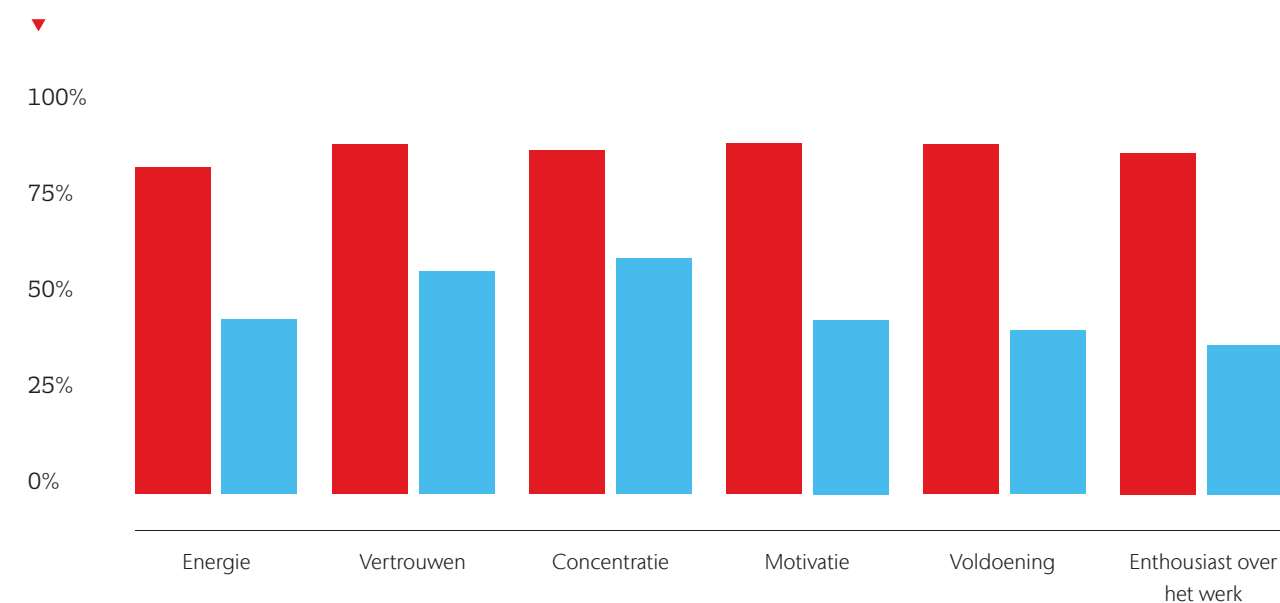


Losstaande initiatieven op het gebied van gezondheid en vitaliteit vallen echter in het niet, als je geen oog hebt voor de veerkracht van medewerkers als geheel. Het totaalbeeld valt of staat met leiderschap, de betrokkenheid van medewerkers en de integrale benadering van gezondheids- en vitaliteitsinitiatieven.

ALS DIT ALLEMAAL GOED STAAT, IS ER VEEL WINST TE BEHALEN



DE VOORDELEN VAN EEN VEERKRACHTIG PERSONEELSBESTAND VOOR WERKGEVERS



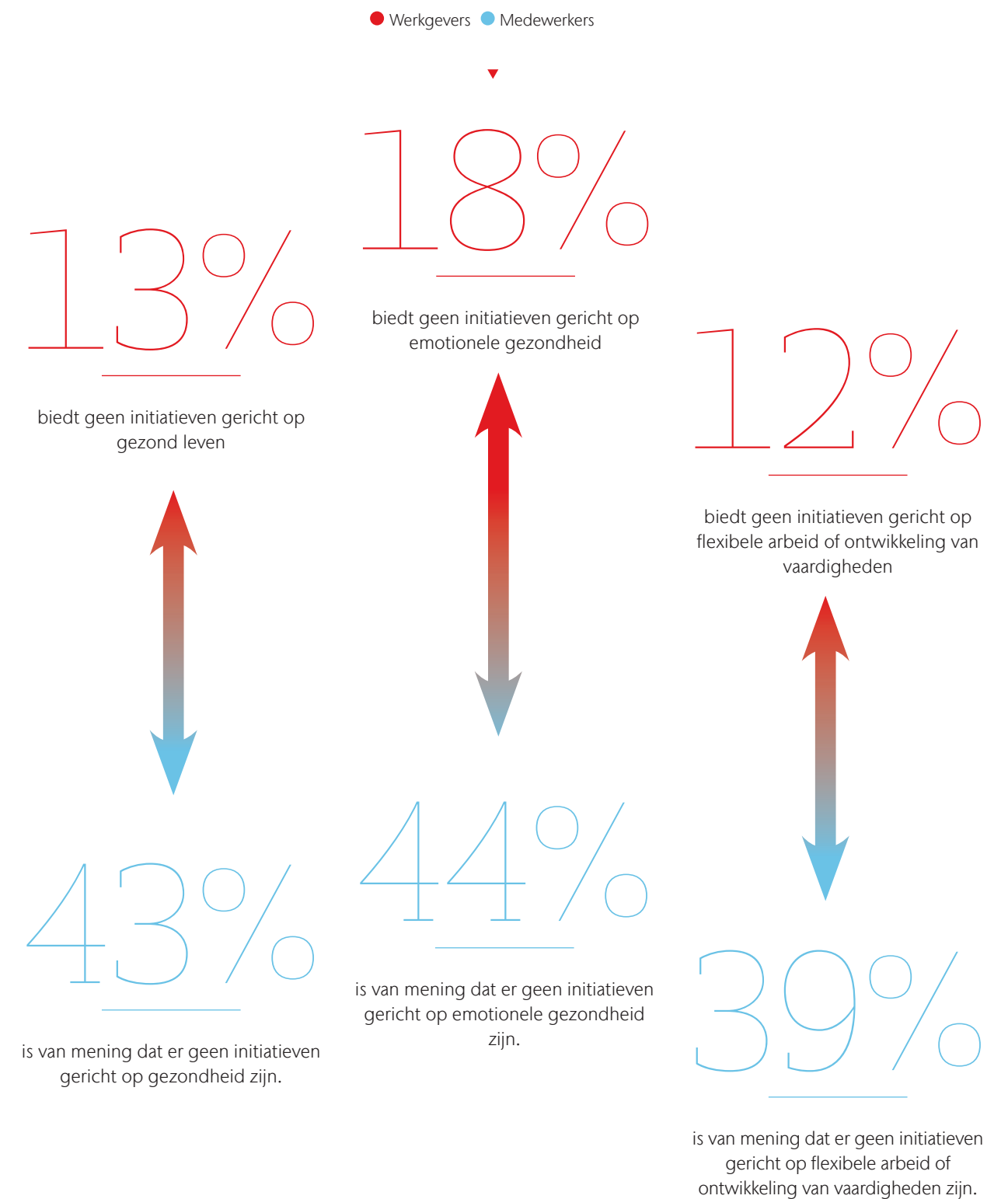
Waarom vitaliteit vaak tekortschiet

In dit rapport delen we verhalen van koplopers die hun vitaliteitsprogramma's goed op de rails hebben. Van betrokken leiderschap tot consistentie in de aanpak, in lijn met de doelen van de organisatie

In de interviews kwam steeds naar voren dat interne communicatie essentieel is voor de effectiviteit van de aanpak. Ons onderzoek ondersteunde dit – **en toonde zelfs aan dat werkgevers doorgaans twee keer zoveel initiatieven aanbieden dan medewerkers denken dat er beschikbaar voor ze is.**

Onze gegevens laten een verschil zien tussen wat bedrijven daadwerkelijk aanbieden en de perceptie van de medewerkers. 43 Procent van de medewerkers was overtuigd dat zijn werkgever op het gebied van vitaliteit geen ondersteuning bood. Terwijl in werkelijkheid slechts 13 procent van de werkgevers aangaf niets te bieden op dit gebied.

DE COMMUNICATIEKLOOF TUSSEN WAT WORDT AANGEBODEN EN WAT ZICHTBAAR IS



De veerkracht van medewerkers opbouwen, hoe doe je dat?

De veerkracht van medewerkers opbouwen is complex. Veel verschillende factoren zijn van invloed. En de juiste balans verandert continu. Net als uw medewerkers, overigens.

Naast de inzichten die de leidinggevenden delen, legt ons onderzoek een aantal thema's bloot die de kans op veerkrachtige medewerkers vergroten. Technologie, empathie en een persoonlijke aanpak spelen daarin een rol, zowel voor als tijdens COVID-19. Deze thema's moet je zien als onderdeel van de puzzel. Niet als losse onderdelen. Het gaat om de thema's:

DE WAARSCHIJNLIJKHEID DAT EEN MEDEWERKER VEERKRACHTIG IS

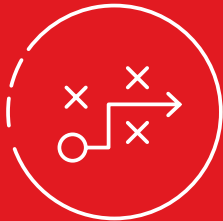
	HOOG	LAAG
Niveau van vitaliteitsprogramma	45%	15%
Sterkte van de sociale connecties	45%	14%
Ondersteunend vermogen van de werkomgeving	49%	3%
Niveau van de aangeboden ontwikkelingsprogramma's	54%	10%
Ondersteuning van een op groei gerichte mindset	47%	10%

De Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) geeft in het beleidskader voor Gezondheid 2020² aan dat **veerkracht "gevormd wordt door de beschikbaarheid van een ondersteunende omgeving". Die is "essentieel om de controle over gezondheid te vergroten".**

In de werkomgeving moeten bedrijven er dus alles aan doen om die ondersteunende omgeving te creëren. Er zijn tien factoren die daarop van invloed zijn.

² Health 2020: a European policy framework supporting action across government and society for health and wellbeing.

De 10 factoren



Stimuleren van gezond gedrag



Bescherming van de lichamelijke gezondheid



Het leveren van duidelijkheid en purpose



Werken met een betrokken community gericht op compassie



Ondersteuning van de mentale gezondheid



Het bevorderen van aanpassingsvermogen



Delen van verantwoordelijkheid en controle



Ontwikkelen van financiële zekerheid



Inclusiviteit



Inzicht in en het managen van de verwachtingen van de medewerkers

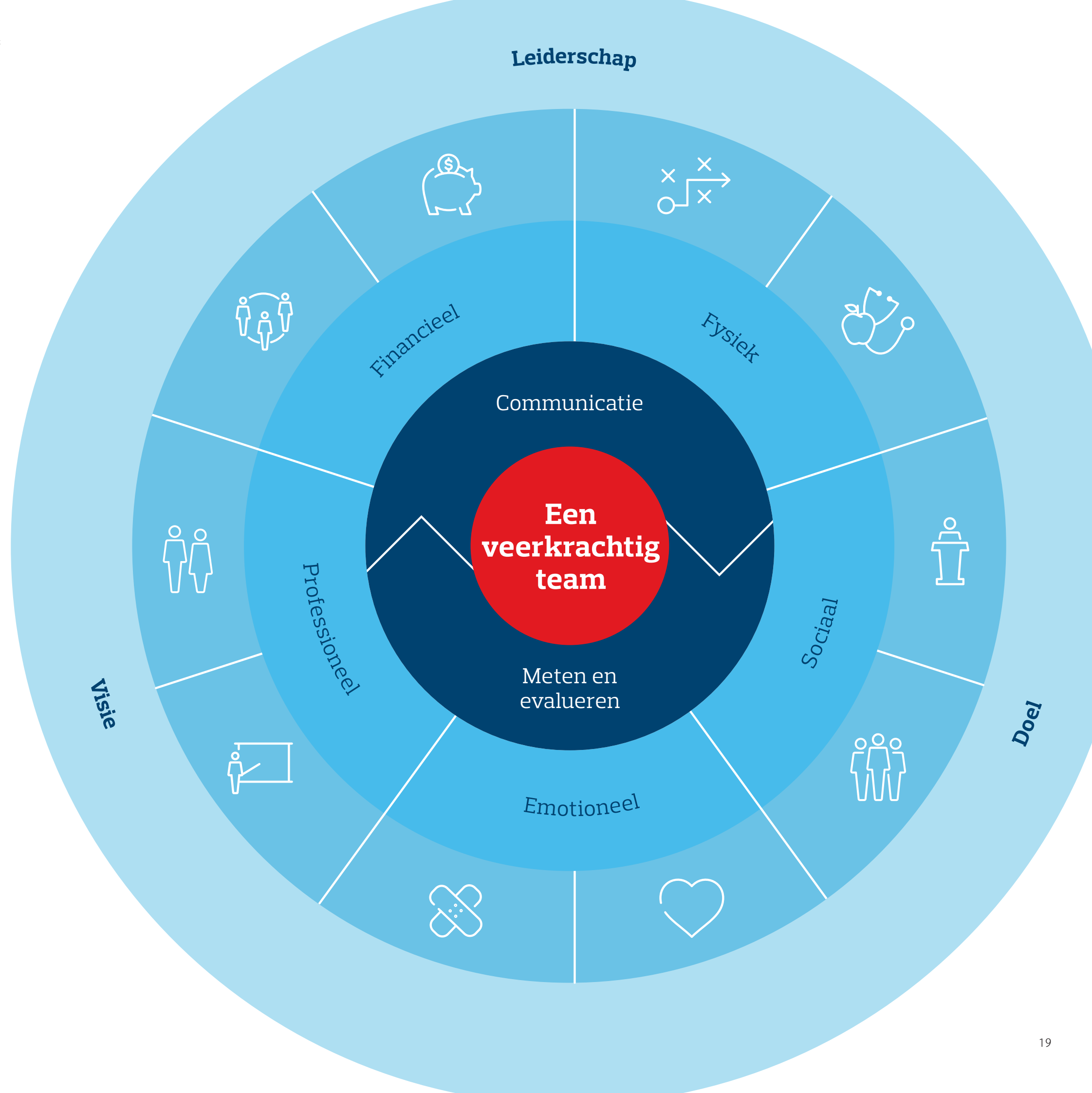
De omgeving voor het opbouwen van een veerkrachtig personeelsbestand

Dit model laat zien hoe organisaties een stimulerende omgeving kunnen realiseren; de randvoorwaarde voor veerkrachtige medewerkers. De juiste omgeving kan worden bereikt door:

- Het stimuleren van de **betrokkenheid van medewerkers** door interne communicatie – inclusief feedback en evaluaties – waardoor bedrijven inzicht krijgen in de behoeften van hun medewerkers.
- Het creëren van een **vitaliteitsstrategie** die medewerkers keuzevrijheid en flexibiliteit biedt voor alle vijf de pijlers van vitaliteit.
- Het begrijpen van en het zich aanpassen aan de **10 factoren** die bepalend zijn voor de manier waarop medewerkers hun gezondheids- en vitaliteitsactiviteiten beleven.
- Het verankeren van de aanpak door **duidelijk leiderschap, visie en verbinding met het doel van de organisatie**, waardoor het aanbod oprecht en betekenisvol wordt.

Aan de hand van de ervaringen van organisaties die de veerkracht van hun medewerkers al bevorderen en de resultaten van onze enquête, nemen we u in dit rapport mee langs de uitdagingen en mogelijkheden van het opbouwen van een veerkrachtig personeelsbestand.

Lees de artikelen die de factoren van veerkracht van medewerkers onderzoeken op aon.com/risingresilient/nl/



Het opkomende tij

Op een booreiland op een olieveld in de Noordzee is niets belangrijker dan fysieke veiligheid. Dat is te merken aan de strenge gezondheids- en veiligheidseisen die gelden voordat u in de helikopter stapt. En aan de de persoonlijke beschermingsmiddelen die er worden gedragen, de fysieke checks en zelfs de hoeveelheid slaap, wordt gemeten. Werken op een booreiland, betekent dat u als werkgever enorme voorzorgsmaatregelen neemt om de fysieke veiligheid te waarborgen. **Toch is fysieke veiligheid maar één stukje van de puzzel. Als organisaties willen dat medewerkers hun eigen gezondheid ter hand nemen – zowel mentaal als fysiek – en willen profiteren van een afnemend gezondheids- en verzuimrisico, dan hebben ze een veerkrachtig personeelsbestand nodig.**

DEEL

Traditioneel leggen werkgevers sterk de nadruk op fysieke gezondheid en veiligheid, dit is met name ingegeven door de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) voortvloeiende uit artikel 5 van de Arbeidsomstandighedenwet.

Traditioneel leggen werkgevers sterk de nadruk op fysieke gezondheid en veiligheid, dit is met name ingegeven door de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) voortvloeiende uit artikel 5 van de Arbeidsomstandighedenwet. Bovendien is fysieke gezondheid goed meetbaar en te verkopen aan bedrijven; minder verzuimdagen betekent meer werkuren en dus hogere prestaties. De impact ervan is meetbaar. Maar ook een slechte mentale of financiële gezondheid kan leiden tot hogere foutpercentages, ongevallen, slechtere besluitvorming en verminderde kwaliteit³.

Dit zijn precies de uitdagingen die de energiesector nu aanpakt. Die erkent dat de vitaliteit van medewerkers verder gaat dan hun fysieke veiligheid. Tegen de achtergrond van een verschuiving van petrochemische organisaties naar organisaties met een duurzame toekomstvisie, veranderen de bedrijven in de energiesector ook in hun benadering van de gezondheid en vitaliteit van hun medewerkers. De transitie van een traditionele focus op compliance-georiënteerde gezondheid en veiligheid, naar een bredere kijk op gezondheid.

De druk op bedrijven om deze nieuwe manier van denken over gezondheid en vitaliteit over te nemen, neemt toe. Die impuls ontstaat onder andere doordat inzichtelijk wordt dat depressie en angst leiden tot productiviteitsverlies; de kosten lopen op tot zeker 1 biljoen dollar per jaar⁴.

Het (willen) begrijpen van de bredere context en de complexiteit van de gezondheid en vitaliteit van medewerkers is van cruciaal belang. Alleen dan kom je tot een vitaliteitsstrategie die echt werkt.

³ Mental health and work: Impact, issues and good practices, G. Harnois and P. Gabriel, WHO/ILO, 2000

⁴ Mental health in the workplace, World Health organisation, WHO, 2019

Hoewel veel werkgevers het erover eens zijn dat gezondheid en vitaliteit gunstig is, is slechts 30% van de ondervraagde medewerkers veerkrachtig.

Dit laat zien dat veel werkgevers nog een lange weg te gaan hebben naar een effectieve vitaliteitsstrategie.



Ondersteuning van de mentale gezondheid

Ronnie Draper, voormalig vakbondsbestuurder van de vakbond voor bakkerijen (BFA-WU) in het Verenigd Koninkrijk, merkte op dat een groeiend aantal arbeidsonderhandelingen binnen zijn vakbond gingen over mentale gezondheid. Hij waarschuwde de werkgevers dat het worstelen met de mentale gezondheid meer is dan alleen het beheren van de werkdruk:

‘Je kunt stewards en gezondheids- en veiligheidsfunctionarissen het management laten vertellen over interne oorzaken van stress, maar bedrijven moeten rekening houden met het privéleven van mensen en wat er thuis met hen gebeurt; of het nu gaat om mentale gezondheid of om financiële stress.’



Inzicht in en het managen van de verwachtingen van de medewerkers

In een post-COVID19-wereld zullen meer bedrijven deze zienswijze gaan overnemen. Alleen zo kunnen ze voldoen aan de veranderende verwachtingen van de medewerkers. De energiereuzen staan hierin zeker niet alleen; uit de resultaten van ons Rising Resilient survey blijkt dat 94 procent van de werkgevers vandaag iets aanbiedt om de fysieke en emotionele gezondheid van de medewerkers te ondersteunen. En 55 procent zegt dat ze het aantal initiatieven in de toekomst zullen verhogen.

Meer dan alleen maar meer; het moet ertoe doen

De afgelopen eeuw heersten er denkbeelden over vitaliteit die niet meer passen bij deze tijd. En hoewel het besef van het belang van vitaliteit toeneemt, moet er nog veel werk worden verzet om om traditonele patronen te doorbreken. Alleen zo kunnen we werknemers veerkrachtig maken en voorbereiden op de toekomst.

In een tijd waarin sommige bedrijven het concept van onbeperkte vakantie promoten, is het bijna paradoxaal om te zien dat het bijhouden van verlof en verzuim nog steeds een veelgebruikte manier is om na te gaan hoe gezondheidsprogramma's werken. Hoewel het verzuimcijfer belangrijke inzichten kan bieden, bleek uit **ons onderzoek ook dat medewerkers die gebruikmaken van gezondheids- en vitaliteitsinitiatieven op het werk, 35 procent vaker vakantiedagen opnemen bij ziekte en letsel. Dit suggereert dat verzuim niet alleen een indicatie geeft van een slechte gezondheid, maar ook aangeeft of de organisatiecultuur de medewerker het gevoel geeft dat hij of zij de tijd kan vrijmaken als dat nodig is.**

Om echte impact te hebben, moeten de investeringen in vitaliteitsstrategieën multidimensionaal en inclusief zijn. En dus geen bij elkaar geraapte checklist van voordelen.

Initiatieven op het gebied van fysieke gezondheid helpen om de algemene gezondheidstoestand van een medewerker te verbeteren. Maar er moet daarnaast ook oog zijn voor initiatieven op het gebied van emotionele gezondheid – zoals sabbaticals – eerste hulp bij mentale gezondheid en zelfs het aanmoedigen van medewerkers om hun lunchpauze te nemen. Hiermee stimuleren leidinggevenden hun medewerkers om hun volledige potentieel op het werk te benutten. En ze stimuleren de mentale gezondheidsresultaten. Medewerkers ervaren meer geluk, hebben meer vertrouwen en een hoger mentaal energieniveau. Het is daarom van essentieel belang dat bedrijven de behoeften van medewerkers en werkgever op elkaar afstemmen. Zorg voor een aanpak die toegankelijk, beheersbaar en zinvol is. Katherine Conway, Aon's Head of Diversity and Inclusion, legt uit dat wat jij als werkgever of leidinggevende weet, vaak slechts het topje van de ijsberg is:

‘Het is de bekende ijsberg; het grootste deel van je medewerker is onzichtbaar voor jou als werkgever. Maar door het creëren van een inclusieve cultuur, verlaag je de drempel en leert iedereen elkaar beter kennen’.

De COVID-19-pandemie heeft gezondheid op de werkplek in de schijnwerpers gezet. Toonaangevende organisaties erkennen al dat slimme, strategische investeringen in gezondheid en vitaliteit meer behelst dan het voeren van een goede bedrijfsvoering.

Mike Lie-A Lien, Health Manager bij Vanderlande – een leverancier voor logistieke procesautomatisering in Nederland – vertelt hoe hun strategie de werving heeft verbeterd:

‘We hebben gemerkt dat we met onze medewerkersgerichte aanpak precies de medewerkers aantrekken die we zoeken - degenen die betrokken en gezond zijn en onze waarden delen. Die waarden blijven behouden gedurende de hele medewerkersreis.’

Bovendien onderkent Vanderlande dat de vitaliteitsaanpak moet mee-ontwikkelen met de behoeften en verwachtingen van medewerkers.

Immers, als je streeft naar een veerkrachtig personeelsbestand dat zich kan aanpassen aan veranderingen, moet ook je benadering dat aanpassingsvermogen weerspiegelen.

Met tweejaarlijkse enquêtes onder medewerkers wil Vanderlande inzicht krijgen in wat werkt en wat niet (meer) werkt. De kern van deze aanpak is, zo legt Mike uit, het feit dat de directie ‘zeer betrokken is bij de manier waarop we deze strategieën ontwikkelen en dat ons managementteam investeert in het laten werken van deze strategieën ‘in making them work.’

Zoals Mike aangeeft, is alleen het technisch implementeren van gezondheids- en vitaliteitsinitiatieven niet het antwoord. Er is betrokkenheid nodig vanuit de hele organisatie.

De drie belangrijkste redenen voor de werkgever om meer te investeren in gezondheid en vitaliteit:





Bas Van der Tuyn
Health Leader, Aon Netherlands

▪

‘Als je als organisatie in een storm wilt overleven, moet je beschikken over een vitaal personeelsbestand dat flexibel genoeg is om alle krachten van de wereld om je heen aan te kunnen.’

▪

Een getijdenkracht

Voorafgaand aan COVID-19 waren vooruitstrevende werkgevers over de hele wereld al bezig met het investeren in hun mensen. Met meer dimensies van vitaliteit. En door af te vragen hoe ze medewerkers in staat kunnen stellen om hun hele leven te werken. ‘Medewerkerservaring’ werd al snel het nieuwste modewoord.

Maar nu zitten we in het oog van de storm. Terwijl bedrijven worstelen met de directe uitdagingen van de pandemie, ontstaan er fundamentele veranderingen in onze individuele en collectieve prioriteiten en worden barrières weggevaagd die ooit de vooruitgang in de weg stonden.

Slimme leiders bereiden zich voor op onzekerheid. Ze analyseren hun investeringen en brengen hun koers in kaart; ze hebben een plan B, C en D.

▪

Als het om financiën gaat, zijn ze goed op de hoogte van de strategieën en tactieken om de veerkracht van de organisatie op te bouwen.

▪

Zo hebben organisaties de beschikking over verzekeringen, garantiestellingen en cashflowmanagement – instrumenten die bedrijven helpen om moeilijke tijden door te komen. Leidinggevend en weten dat de coördinatie van deze strategieën, tactieken en hulpmiddelen veerkracht oplevert. Maar als het gaat om de veerkracht van medewerkers – de grootste troef van een organisatie – hebben werkgevers maar al te vaak geen echte strategie. Interventies hebben dan een eendimensionale benadering van de zorg voor mensen.

Daniel Heimsoth

Group Lead Health Solutions, Aon Germany

'In Duitsland is het – met uitzondering van pensioenregelingen – niet gebruikelijk dat een werkgever onderdeel is van het financiële leven van zijn medewerkers. Dit creëert een cultuur waarin mensen hun werkgevers niet zien als een bron van hulp. Maar dit gaat in tegen alles wat we weten over het creëren van vitaliteit – en we zien dat dit juist heel goed werkt in andere landen. We moeten deze barrière overwinnen, zodat Duitse bedrijven de vruchten kunnen plukken van het feit dat ze hun medewerkers faciliteren in hun vitaliteit.'



Bedrijven en hun medewerkers denken na over hoe een gezonde relatie met het werk er precies uit ziet en wat er al beschikbaar is, vertelt Mark Witte, Head of Consulting & Propositions, UK Health bij Aon:

Bedrijven stonden voor de uitdaging in de omgang met de gevolgen van COVID-19. De hamvraag is nu: hoe willen we verdergaan vanaf hier? Werkgevers willen er zeker van zijn dat hun organisatie kan blijven presteren, dus het aantrekken en binden van talent – en het gezond houden ervan – wordt een doelstelling voor de lange termijn. Werkgevers moeten ook rekening houden met het feit dat hun medewerkers vragen gaan stellen over de manier waarop ze worden ondersteund. En hoe werkgevers in de toekomst omgaan met de gevolgen van externe of zakelijke druk op medewerkers.

Gezondheid en vitaliteit op het werk staat nu op de agenda als nooit tevoren. Belangrijk is wel dat bedrijven de toolkit van middelen verbinden met het belang van individuele medewerkers. Zo kunnen bedrijven de verantwoordelijkheid delen en kunnen medewerkers de controle over hun eigen gezondheid nemen.



Organisatie in de schijnwerpers

Allianz

Ulrike Zeiler, Hoofd HR bij Allianz Germany

Onze 'vitaliteitsreis' begon jaren geleden, getriggerd door de overbelasting van de medewerkers die we signaleerden gedurende hun werkweek. Dat veroorzaakte een hoog verzuim. Daarom lanceerden we een grote campagne met aandacht voor vitaliteit en gezondheid, maar ook met aandacht voor waardering en beloning.

Ons doel was de balans tussen werk en het privéleven van onze medewerkers te verbeteren. We zagen een enorme verbetering in de algemene gezondheid van onze medewerkers en dat werd echt gewaardeerd.

Door de aard van het werk dat we doen – grote transformatieprojecten in een hoog tempo – hadden we echter nog steeds het gevoel dat we niet genoeg deden. Daarom startten we met een meer holistische aanpak. We zijn gaan nadenken over een hele organisatie die gebaseerd is op één centrale vraag; **wat hebben mensen nodig om op hun best te zijn? We wilden erachter komen wat we echt konden doen om iedereen te helpen zich goed te voelen.**

Het eerste wat we leerden, is dat je je medewerkers op je aanbod moet wijzen. Ze gaan er niet zelf naar op zoek, want dat kost tijd en moeite. Bovendien weten ze niet of het vitaliteitsprogramma voor ze gaat werken. We leerden ook dat 'preventie' veel verder gaat dan alleen een vitaliteitsprogramma. Het gaat er ook om hoe maatregelen toegankelijk zijn en in welke context.

Bij alles wat we doen, proberen we deze vraagstukken op te lossen. Het kost uiteraard geld, maar wat we terugkrijgen in flexibiliteit en productiviteit is waardevoller.

We beseffen ook dat de meest waardevolle dingen niet noodzakelijkerwijs met geld te maken hebben. Leidinggevend met senioriteit waar mensen achter kunnen staan, maar ook sterke lokale leiders en mondige mensen in de hele organisatie – die lang bij een organisatie blijven – zijn waardevol.

Uiteindelijk zijn al deze dingen samen de drijvende kracht achter de betrokkenheid van de medewerkers en de opbouw van een sterkere cultuur. We benaderen dit vanuit een breed perspectief en erkennen dat dit het resultaat is van een goede strategische richting, hoogwaardige diensten en producten, samenwerking tussen onze medewerkers en klanten, een goede structuur en een transparante interne communicatie.

We hebben de juiste mentaliteit te pakken die nodig is om de toekomst van onze medewerkers – en dus de organisatie – veilig te stellen.

Aon insight:

Dit is de katalysator voor de verandering die we nodig hadden.

Dr Avneet Kaur,
Principal
Consultant – Aon
Health Solutions,
EMEA

Voordat COVID-19 uitbrak, waren het voornamelijk nieuwsberichten die organisaties er (tijdelijk) toe zetten om hun benadering van vitaliteit van medewerkers onder de loep te nemen.

36

In de media lezen we steeds vaker dat organisaties aandacht vragen voor de mentale gezondheid van hun medewerkers. Ook sociale bewegingen hebben organisaties geïnspireerd om na te denken over hun eigen denkwijze. De “Black Lives Matter”-beweging zou bijvoorbeeld gerelateerd kunnen worden aan diversiteit en inclusie, maar er zitten ook veel onderliggende mentale gezondheidsfactoren in. Op het meest basale niveau willen mensen het gevoel hebben dat ze gelijk behandeld worden.

Externe factoren veroorzaakten vaak een piek in het publieke bewustzijn van de mentale gezondheid en vestigden de aandacht van de werkgevers op de emotionele gezondheid van hun medewerkers. Helaas werd deze focus en aandacht zelden vastgehouden.

COVID-19 heeft hierin verandering gebracht. Het heeft een grootschalige, gedeelde ervaring gecreëerd. Het speelveld is geëgaliseerd. Iedereen heeft immers te maken met nieuwe stressfactoren, angsten en frustraties. In één organisatie zie je veel verschillende ervaringen die allemaal bijdragen aan de mentale belasting van medewerkers. Bijvoorbeeld jong afgestudeerden die samenwonen met huisgenoten met wie ze nauw bevriend zijn, maar met wie het onmogelijk samenleven is als ze allemaal thuiswerken. Of mensen met zorgverantwoordelijkheden naast hun werk. Of medewerkers met angst die wordt veroorzaakt door het label 'hoog risico', bijvoorbeeld vanwege de leeftijd. Over de generaties heen zijn de situaties misschien anders, maar de spanning wordt gedeeld.

Dit heeft de ogen geopend van sommige managers die in eerste instantie misschien terughoudend waren om zich met het onderwerp mentale gezondheid bezig te houden. Niet alleen ervaren ze nu de impact ervan op het werk uit de eerste hand; ze worden ook geconfronteerd



Verantwoordelijkheid delen en controle

Doordat de noodzaak zo hoog was, is de implementatie van ondersteuning snel van de grond gekomen. Mensen die geen steun krijgen en besmet raken met COVID-19, lopen het grootste risico op negatieve gevolgen van de besmetting. Het heeft lang geduurd voordat bedrijven hun verantwoordelijkheid namen voor de gezondheid van hun medewerkers. Maar nu is iedereen van de urgentie doordrongen. Ik hoop van harte dat de mensen zich deze periode blijven herinneren. En dat niet alle kennis die we nu opdoen weer vervliegt, als alles weer normaal lijkt.

met druk van leidinggevendenden om de behoeften van hun medewerkers te begrijpen. En ze krijgen te maken met de roep van medewerkers om medeleven, flexibiliteit en ondersteuning. Mensen zijn angstig en leidinggevendenden moeten er vanuit economisch oogpunt achter zien te komen hoe hun organisatie dit overleeft. Het antwoord op die vraag ligt bij medewerkers: hoe zorgt u ervoor dat zij zich veilig en gemotiveerd voelen? En loyaal zijn? Alleen als u dat voor elkaar krijgt, kan uw organisatie blijven draaien en zich aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Zonder uw medewerkers blijft u steken.

Een crisis is een stresstest voor iedereen: voor medewerkers, leidinggevendenden, maar ook voor organisaties. Het laat zien waar sterke en zwakke punten liggen, met name voor mensen in de frontlinie. Maar wat u ook doet, met uw beleid laat u zien hoe u over uw medewerkers denkt. En dat is van groot belang op dit moment.

Of als we COVID-19 hebben overwonnen. Ik hoop dat deze ervaring juist een blijvende invloed heeft op ons begrip van gezondheid en het belang ervan. Het bewijs is duidelijk; op zijn minst zorgt gezondheid voor de continuïteit van de organisatie. Maar breng je het naar een hoger niveau, dan levert gezondheid een excellente organisatie op. Zonder gezonde mensen overleven bedrijven het niet. Natuurlijk, gezondheid is de verantwoordelijkheid van de medewerker, maar als werkgever heb je er wel invloed op. Toegang geven tot betere keuzes, gezonde opties en positief gedrag zijn de sociale determinanten van gezondheid⁵. Werkgevers hebben een belangrijke rol als ‘enablers’; het bieden van de juiste tools, toegang en educatie. Daarmee kunnen medewerkers vervolgens positieve keuzes voor zichzelf maken.

⁵ Social determinants of health, WHO



Onzekerheid en onrust

Werkgevers die meer doen voor de gezondheid en vitaliteit van hun medewerkers nemen vaker snellere en ook grotere maatregelen om de veiligheid en vitaliteit van hun medewerkers te garanderen tijdens de eerste weken van COVID-19. Weliswaar namen de meeste bedrijven maatregelen, maar werkgevers met een brede benadering van vitaliteit – met minimaal vier van de vijf pijlers van vitaliteit – gingen daarin verder. Bijvoorbeeld rondom thuiswerken: 34% van de organisaties zonder gezondheids- en vitaliteitsprogramma moedigde zijn medewerkers aan om thuis te werken. Bij organisaties met enkele gezondheids- en vitaliteitsinitiatieven was dat 48% en bij ondernemingen met een breed vitaliteitsprogramma 63%.

GEMIDDELD AANTAL GENOMEN MAATREGELEN IN DE EERSTE PERIODE VAN COVID-19.

Organisaties zonder gezondheids- en vitaliteitsprogramma namen

2,6 maatregelen

Organisaties met enkele gezondheids- en vitaliteitsinitiatieven namen

4,1 maatregelen

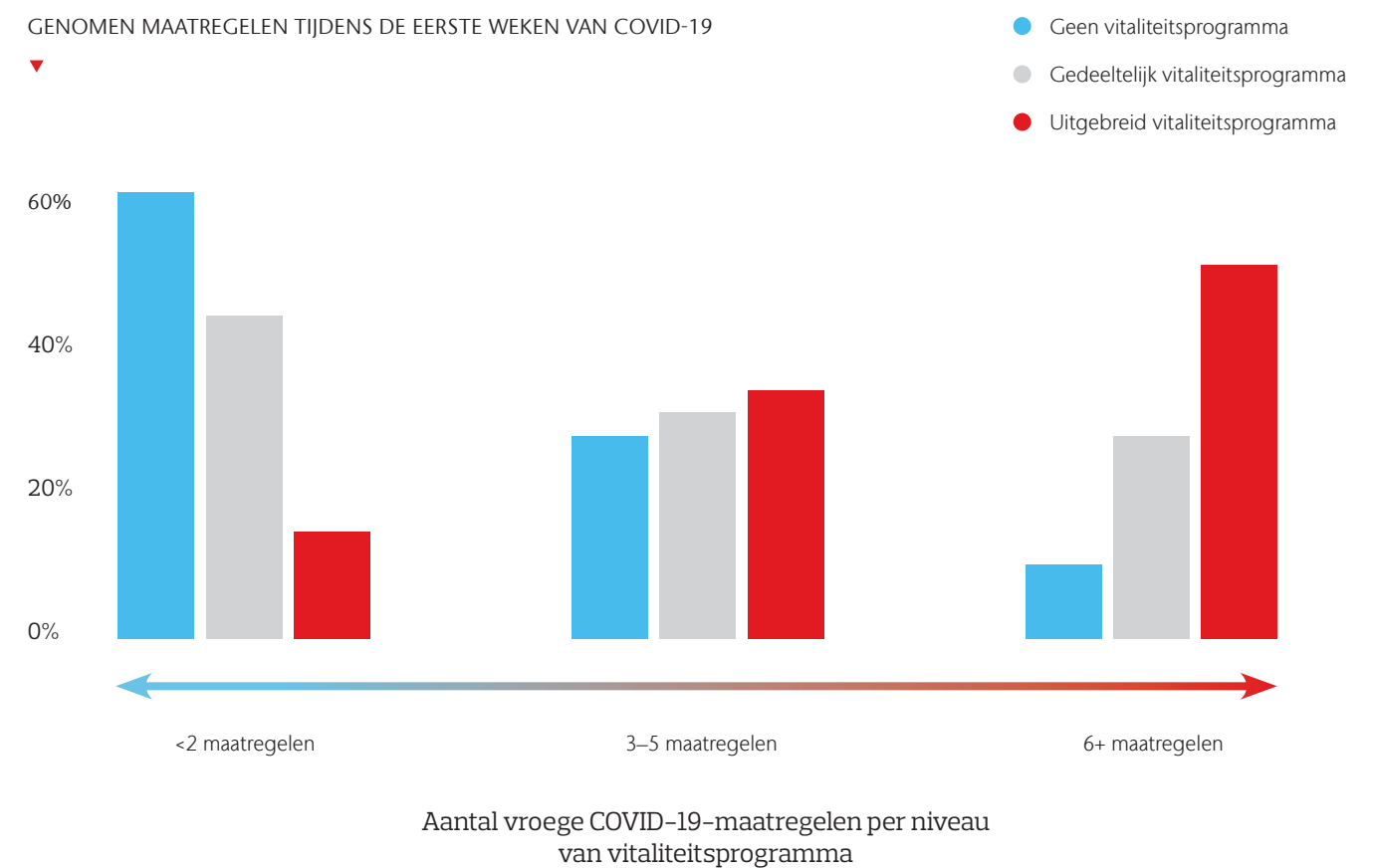
Organisaties met een uitgebreid gezondheids- en vitaliteitsprogramma namen

6,1 maatregelen

Het lijkt onmogelijk om je als werkgever voor te bereiden op het onverwachte. Toch blijkt uit ons onderzoek dat het vermogen van een organisatie om te reageren op de gezondheids- en veiligheidsgevolgen van de pandemie inherent verbonden is aan de manier waarop ze dagelijks voor hun mensen zorgen. Snelheid van handelen was daarbij begin maart cruciaal. Bedrijven kregen zeer weinig tijd om het werken op afstand te organiseren en uit te voeren. Complete organisaties moesten van het ene op het andere moment vanuit huis gaan werken. En in belangrijke sectoren, waar werken op afstand onmogelijk was,

werd aan werkgevers gevraagd al het mogelijke te doen om de verspreiding van de ziekte tot een minimum te beperken. Ons onderzoek geeft aan dat bedrijven zonder gezondheids- en vitaliteitsinitiatieven voor medewerkers moeite hadden met het nemen van basismaatregelen om de overdracht van het virus te stoppen. Zeker vergeleken met bedrijven die de vitaliteit van hun medewerkers centraal stellen. Het ging dan bijvoorbeeld om het aanmoedigen van zieke medewerkers om thuis te blijven of maatregelen rondom het desinfecteren van handen.

GENOMEN MAATREGELEN TIJDENS DE EERSTE WEKEN VAN COVID-19



Blinde vlekken blootleggen

De mate van veerkracht zegt wat over het vermogen van een organisatie om positief te reageren op tegenslagen. De slechtste manier om erachter te komen of uw medewerkers veerkrachtig zijn, is wachten tot zich een crisis voordoet. In plaats daarvan is het belangrijk om in een vroeg stadium signalen te herkennen die wat zeggen over de veerkracht van uw medewerkers. Zo krijgt u meer zicht in de gezondheid en werkhouding van uw team en medewerkers.

U denkt misschien dat een leidinggevende makkelijker een beeld krijgt van de algehele gezondheid van zijn medewerkers als iedereen fysiek in een ruimte bij elkaar is. Dat is echter een misvatting. U hoort misschien of iemand verkouden is, maar weet u ook of iemand onlangs een familielid heeft verloren? Of dat iemand financiële problemen heeft gekregen? Zouden ze u vertellen dat ze lichamelijke klachten hebben? En de signalen die u wel zou herkennen, zijn steeds lastiger herkenbaar nu we steeds meer op afstand en agile werken. Dus hoe ga je daarmee om en versterk je veerkracht op afstand?

Technologie kan in sommige gevallen helpen om (geanonimiseerd) zicht te krijgen op de gezondheid van uw medewerkers, zoals Aon's Well One⁶-applicatie. Toch kan alleen technologie niet voor ingrijpende verandering zorgen. De traditionele, statische managementstrategieën, ooit beschouwd als best practice, weerhouden organisaties van de cultuuromslag die nodig is voor het voeren van echt empathische gesprekken met medewerkers. Vaak geduid als het 'goede gesprek'.

Dr. Steven MacGregor, auteur van het boek en de podcast The Chief Wellbeing Officer, legt uit hoe de cultuur van de organisatie vaak het belangrijkste probleem is voor ondernemingen die worstelen met hun reactie op de pandemie.

'Er kan sprake zijn van starheid door de manier waarop een organisatie is gestart, door hoe werkprocessen zijn ingericht of door de manier waarop mensen worden aangemoedigd om te denken. Empathie is belangrijk, en de huidige situatie is een kans om een andere kant van collega's te zien met kinderen en honden op de achtergrond.'

Hiërarchische command & control-bedrijven moeten nu gaan nadenken. Besluiten waar bedrijven maanden of zelfs jaren over kunnen doen, moeten opeens van de ene op de andere dag genomen worden. Tegelijkertijd kan dit een aanleiding zijn voor een positievere benadering van de werkomgeving.'

‘Flexibiliteit en empathie bieden wordt nu essentieel. Leiders laten nu zien dat ze er zijn om te helpen. Het zijn deze bedrijven die het in de toekomst goed zullen doen. Grote, institutionele organisaties zullen veel kritischer onder de loep worden genomen door nieuwe medewerkers.’

Lucila Arias, Aon's Talent Management Director voor Iberia & Affinity, EMEA, legt uit hoe het gesprek tussen werkgever en medewerker moet veranderen:

'Flexibiliteit en empathie bieden, wordt nu essentieel. Leiders laten nu zien dat ze er zijn om te helpen. Het zijn deze bedrijven die het in de toekomst goed zullen doen. Grote, institutionele organisaties zullen veel kritischer onder de loep worden genomen door nieuwe medewerkers.'

Infosys, een wereldwijd opererend IT-advies- en dienstverleningsbedrijf met meer dan 17.500 medewerkers in heel Europa, begreep dat veranderingen nodig waren als gevolg van de pandemie. Het hoofdkantoor is gevestigd in India; een flink deel van het medewerkersbestand zit in de VS. Het bedrijf had zich lang geconcentreerd op de fysieke en financiële gezondheid van hun medewerkers in deze twee regio's. De pandemie vroeg om een heel andere presentatie en promotie van vitaliteitsprogramma's voor de Europese collega's.

In plaats van dezelfde oplossingen uit andere regio's toe te passen, was de eerste stap om kijken wat het bedrijf kon doen om hun medewerkers direct te helpen, legt Shamita Chatterjee (Senior Vice President, Group Head of Compensation & Benefits en HR Compliance bij Infosys) uit.

'Ons Employee Assistance Program [EAP] bevat een aantal functies die medewerkers direct hulp konden bieden bij het vinden van hun weg door de ontstane situatie, zoals consulent en online ondersteuning. Met de campagne 'Keep Your Head Up' hebben we de aandacht gevestigd op wat beschikbaar was. Dat leidde tot een golf in het gebruik van het platform.'

We spraken ook met onze leveranciers van webinars over mentale gezondheid. Die webinars werden zo goed ontvangen dat we de campagne hebben uitgebreid naar andere regio's. Het was een benadering van testen en leren en dat werkte heel goed. '

⁶ Well One is de vitaliteitsapp van Aon. Bezoek voor meer informatie: aon.com/wellone

Een gevoel van veiligheid

Het was niet alleen de HR-community van Infosys die de interne campagne de nodige energie en ondersteuning gaf. Door de directie te betrekken bij live webcasts en vraag- en antwoordsessies, werd de boodschap versterkt. Mensen werden gerustgesteld en kregen vertrouwen in de houding van hun werkgever ten opzichte van hun gezondheid. Ook kregen ze een gevoel van zekerheid over hun werk – een essentieel onderdeel van de veerkracht van medewerkers.

BELANGRIJKSTE REDEN VOOR BAANONZEKERHEID



42%

De economische omgeving

50%

Factoren waar de werkgever invloed op heeft

Ik heb het gevoel dat mijn werkgever niet in mijn toekomst investeert

Ik ben altijd gestrest op het werk. Mijn organisatie heeft een cultuur van mensen ontslaan

Mijn vaardigheden komen niet overeen met de baan die ik doe

Ik kan de werkdruk niet aan. Ik kan met niemand op het werk praten over problemen waarmee ik te maken heb

8%

anders

In een tijd waarin bedrijven en sectoren volatiel zijn, worden bedrijven die dat gevoel van veiligheid bieden, bakens van stabiliteit. Een strategie die van onschatbare waarde is, blijkt uit onze onderzoeksgegevens.

79%

van de medewerkers die zich zeker voelt over zijn baan, geeft aan ook op langere termijn bij dezelfde werkgever te blijven.

Afgezien van de economische situatie van dat moment, was de op één na belangrijkste reden die respondenten gaven als reden voor baanonzekerheid, dat 'ze het gevoel hebben dat hun werkgever niet in hun toekomst investeert'. Tom van Lindert, CFO van Roto Group, legt uit dat veerkracht essentieel is:

'Mensen passen zich heel snel aan aan de nieuwe werksituatie, veroorzaakt door COVID-19. Het gebeurde allemaal heel plotseling, maar we hebben laten zien dat we veerkrachtig genoeg zijn om te veranderen, ondanks de moeilijkheden die dit met zich meebrengt. We zien het als onze verantwoordelijkheid om mensen voor te bereiden op alle soorten van onzekerheid. Bedrijven en medewerkers die zich het beste aanpassen, zullen in de toekomst gedijen.'

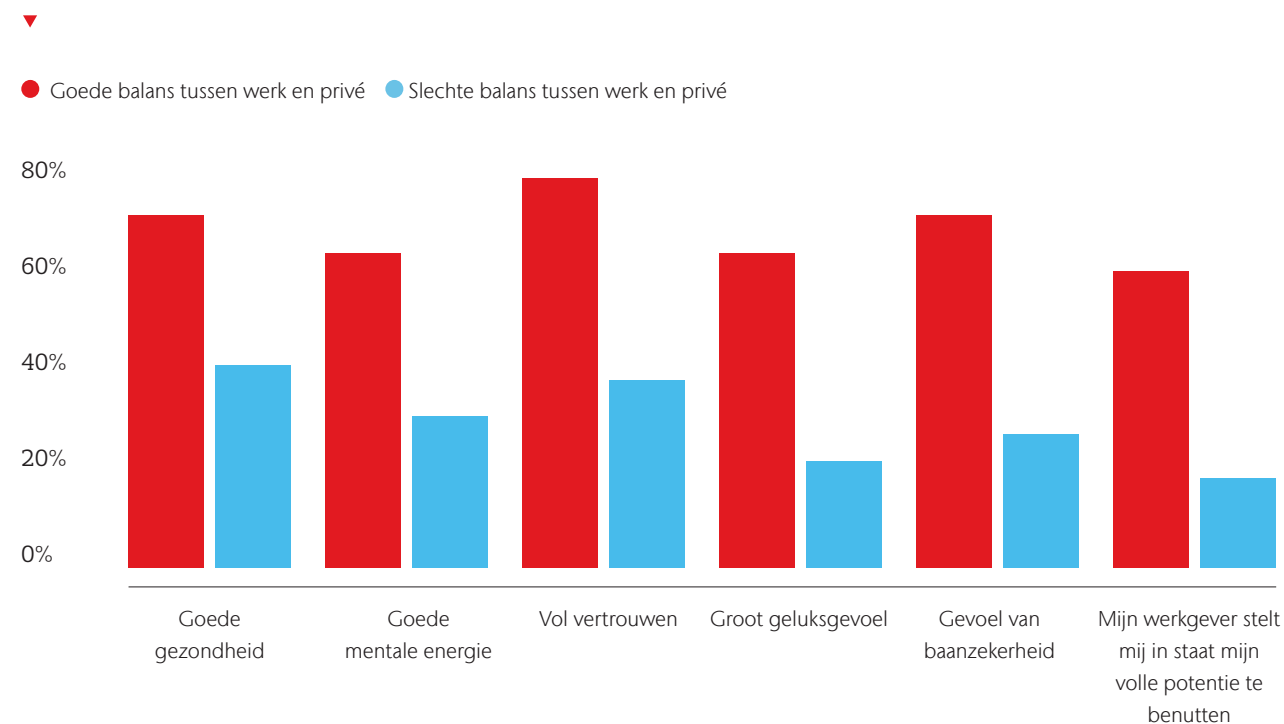
Crisismanagement gaat in wezen over het aanpassen aan de omstandigheden, nog nooit is dat zo relevant geweest als nu.

Bedrijven moeten zich aanpassen om hun strategische doelstellingen te behalen. Ze moeten bewust zijn van wat ze als organisatie willen bereiken en opnieuw beoordelen hoe ze daar in de huidige situatie komen. Hoewel er na de eerste enorme schrik van COVID-19 hoop is voor de toekomst, zullen de gevolgen langdurig zijn. De werkplek zal voor onbepaalde tijd veranderen. Schijnbaar van de ene op de andere dag is het wereldwijde personeelsbestand thuis gaan werken en zijn de sociale interacties opvallend veranderd. We gaan met elkaar om in nieuwe contexten en de scheidslijnen tussen werk en privé zijn vervaagd. Iets wat volgens Dora Horjus, Managing Director Health Solutions bij Aon Nederland, 'een nieuwe basis zal creëren voor de balans tussen werk en privé, waarbij we mensen zien terugkeren naar de essentie van vitaliteit'.

Een goede balans tussen werk en privé zorgt voor een positieve groeimindset

Een goede balans tussen werk en privé wordt vaak genoemd als wenselijk. Uit onze gegevens blijkt dat medewerkers die denken dat ze dit zelf bereiken, zich ook prettiger voelen over andere aspecten die bijdragen aan hun veerkracht en vermogen om te gedijen op het werk.

RESULTATEN VAN MEDEWERKERS MET EEN GOEDE WERK-PRIVÉBALANS



Bescherming van de lichamelijke gezondheid

Wanneer organisaties met succes een crisis beheersen, kan hun aandeelhouderswaarde in het volgend jaar oplopen tot 20%⁷.

In meerdere opzichten maakte de pandemie een einde aan een comfortabele status quo. Werkgevers moesten nu onderzoeken of in de nieuwe werksituatie voldaan wordt aan de fysiologische en veiligheidsbehoeftes van hun medewerkers. De klassieke Maslow-hiërarchietheorie⁸ van de ontwikkelingspsychologie veronderstelt dat zolang niet is voldaan aan onze basisbehoeften, we worstelen met de motivatie om onszelf te ontplooien en ons volledige potentieel te benutten. Als uw medewerkers zich terecht zorgen maken over hun fysieke gezondheid, werkzekerheid en wellicht ook de financiële gevolgen van de pandemie, dan is het onwaarschijnlijk dat ze bij machte zijn hun andere behoeften te vervullen, zoals erbij horen, liefhebben, eigenwaarde en zelfontplooiing. Dat kan leiden tot een groep mensen die niet in staat is die nieuwe sociale banden aan te gaan die nodig zijn om meer op afstand te werken. Op grotere schaal kan dat zelfs leiden tot het blokkeren van de creatieve energie die bedrijven nodig hebben om hun weg uit de crisis te vinden. Zoals Dora Horjus uitlegt:

‘Het coronavirus is een echte gamechanger. Belangrijk is dat we stabiliteit vinden in die gebieden die voor ons belangrijk zijn.’

Om veerkrachtig te zijn, moeten bedrijven reageren op de directe behoeften van medewerkers. Ze moeten de basis leggen voor mensen om te gedijen, ongeacht de crisis. In sommige organisaties was het nodig dat medewerkers een andere betekenis geven aan de term veerkracht.

Sandra Dyball, directeur bij Global Health and Wellbeing bij Centrica:

‘De term veerkracht zoals onze collega’s die kennen, hangt samen met verandering. Het is een manier om te reageren op en om te gaan met zaken als ontslagen en COVID-19. Wat we willen doen is een cultuur creëren waarin verandering kan plaatsvinden, hoewel veerkracht geen slecht woord is; willen we de negatieve connotatie ervan loskoppelen.’

Om veerkrachtig te zijn, moeten bedrijven reageren op de directe behoeften van medewerkers. Ze moeten de basis leggen voor mensen om te gedijen, ongeacht de crisis.

⁷ Decision Making in Complex & Volatile Times, Aon, 2020

⁸ Theory of Human Motivation, A. Maslow, Psychological Review, 1943



De schijnwerper op de technologie

Op zoek naar Headspace voor teams

Frank Bach, Lead Product Designer bij Headspace

Meteen na de COVID-19-uitbraak steeg bij Headspace het aantal aanvragen van bedrijven voor ondersteuning van de mentale gezondheid van hun medewerkers met 500%.

Headspace is een meertalige, mobiele applicatie die door onderzoek ondersteunde meditaties biedt aan wie zijn of haar mentale gezondheid en mindfulness wil verbeteren. In de afgelopen vijf jaar heeft Headspace, opgericht in 2010, zijn platform ook aangeboden aan ondernemingen. De app biedt oplossingen om de vitaliteit van medewerkers te ondersteunen. Geanonimiseerde gebruiksrapportages geven bedrijven een goed beeld van de vitaliteit van hun teams, ook buiten werktijd. Dus toen de pandemie onze balans tussen werk en privé op zijn kop zette en werkgevers op zoek gingen naar hulpmiddelen om hun medewerkers te ondersteunen, werden snel toe te passen applicaties zoals Headspace de favoriete technologie, met alleen al in april 2020 1,5 miljoen downloads⁹.

Frank Bach, Lead Product Designer bij Headspace, beschrijft wat mensen ertoe bracht hun app te gebruiken en waarom het streven naar mindfulness niet eenmalig zou moeten zijn:

'Wat opvalt aan de eerste dagen van de COVID-19-crisis is hoe kwetsbaar de systemen zijn waarop we vertrouwen. Supermarkten raakten heel snel zonder basisassortiment, wat aantoont hoe supply chains echt werken en dat de voorraden in winkels minder groot zijn dan we denken. Zelfs internetaanbieders konden de onmiddellijke overstap naar thuiswerken niet aan. Alles bij elkaar zorgt dat voor echte stress. De twijfels over de beschikbaarheid van normale, dagelijkse dingen, maakt ook het resultaat van ons werk onzeker en kan zelfs leiden tot een gevoel van falen.'

Interessant aan Headspace is dat we ons platform of aanbod op geen enkele manier hoefden te veranderen voor de nieuwe gebruikers die we de afgelopen maanden erbij kregen. Mensen hebben iets opgezocht dat ze niet eerder hadden overwogen of waarvan ze niet wisten dat het bestond, en ontdekten dat het hen hielp. Onze filosofie is dat je op het platform mensen moet ontmoeten in de gemoedstoestand waarin ze op dat moment zijn. Er is geen truc, we moeten gewoon begrijpen wat mensen echt nodig hebben om ze te helpen in hun mindfulness en mentale gezondheid.

Sommige organisaties hebben een uitstekende cultuur en de juiste faciliteiten voor het bespreken van grote problemen, zoals mentale gezondheid of financiële gezondheid. Maar als je uitzoomt, zie je dat de meeste mensen moeite hebben om hun eigen problemen te erkennen. Laat staan dat ze het vermogen hebben om ze te bespreken met familie en vrienden, collega's of zelfs managers. We moeten een manier vinden om een werkplek te creëren waar mensen zichzelf kunnen zijn en zo belemmeringen wegnemen.'

⁹ Downloads van Top English-Language Mental Wellness Apps, SensorTower, May 28 2020

Aon insight:

Een eerste verdedigingslinie opzetten

Mark Witte,
Head of
Consulting
& Propositions,
Aon UK Health
Solutions

In de eerste dagen van de pandemie moesten klanten snel reageren en op zoek gaan naar oplossingen voor de kortetermijnnuitdagingen rond gezondheid, vitaliteit en veiligheid. Ze stelden vragen als: Wat moet ik nu weten? Hoe kan ik mijn medewerkers helpen? Wat wordt er betaald en wat niet? Deze overwegingen stelden bedrijven in staat om snel tactische oplossingen in te zetten die de druk op sommige belangrijke gebieden verlichtten.

Met het oog op de toekomst zouden bedrijven nu de effectiviteit van hun verzekerings- en uitkeringsstrategie moeten herzien. Sommige werkgevers zijn door hun partners in de steek gelaten, maar het is ook goed te kijken naar de tekortkomingen van de eigen strategie; naar hiaten in de bescherming. Dit betekent dat er net zo goed gekeken moet worden naar financiële bescherming als naar een meer toepasbare end-to-end gezondheidsstrategie.

De roep om verandering komt waarschijnlijk ook van de medewerkers. Van de werkgever zal meer steun worden gevraagd. Veel werkgevers zullen daarmee binnenkort aan de slag gaan. Een belangrijk, maar complex traject. De beste manier om te beginnen is om de verschillende opties te inventariseren en af te zetten tegen de reële risico's en daadwerkelijke behoeften van medewerkers.



3

DEEL

Aon

Het is niet genoeg

Te lang hebben sommige bedrijven het gehad over veerkracht zonder een omgeving te bieden waarin medewerkers floreren. Meer dan ooit is het nu de tijd om organisaties te ontwerpen die een hoge medewerkersvitaliteit weten te realiseren door het toepassen van empathie, leiderschap en dialoog. Pas dan kunnen ze ook de veerkracht van hun medewerkers versterken.

De term 'veerkracht' is lange tijd het domein geweest van human resource management.

Leidinggevendenden hebben zich vaak afgevraagd hoe ze hun medewerkers kunnen helpen veerkrachtiger te zijn, met name op werkplekken met veel stress. Studies hebben aangetoond dat minder veerkracht kan leiden tot negatieve effecten zoals burnout en afnemende betrokkenheid¹⁰. Initiatieven rond gezondheid en vitaliteit kunnen de resultaten van medewerkers verbeteren, maar alleen als ze in de juiste context worden uitgevoerd. Een snelle manier om het vertrouwen, de overtuiging en de betrokkenheid van medewerkers te ondermijnen is door het ene te zeggen en het andere te doen. Dus als het gewenste resultaat een gezond, gelukkig en een veerkrachtig personeelsbestand is, dan vereist de aanpak van gezondheid en vitaliteit steun van de hele organisatie.

ALS U ZEGT...

OVERWEEG DAN

We zijn gericht op familie.

- Te zorgen voor kinderopvang.
- Flexibel werken mogelijk te maken.

We streven naar een CO2-uitstoot van nul.

- Milieuvriendelijke pensioenoplossingen aan te bieden.
- Minder reizen te stimuleren.

We zijn vernieuwers.

- Te investeren in onderzoek en ontwikkeling.
- Medewerkers in staat te stellen om continu te leren.

We geloven in diversiteit.

- Opleidingen over vooroordelen, discriminatie en racisme aan te bieden.
- Recruitement strategie aan te passen.
- Ondersteunende technologie aanbieden

We geven om mentale gezondheid.

- Hulpverlening voor mentale gezondheid aan te bieden.
- Een providerboog in te richten met bijvoorbeeld vitaliteitscoaching

¹⁰ Understanding individual resilience in the workplace: the international collaboration of workforce resilience model, C. Rees, L. Breen, L. Cusack, D. Hegney, Frontiers in Psychology, 2015

Steven MacGregor (auteur van The Chief Wellbeing Officer) benadrukt dat cynisme tussen medewerker en werkgever vaak voortkomt uit goede bedoelingen die slecht worden uitgevoerd.

Managers die gepromoveerd worden op basis van hun technische capaciteiten, moeten ook de soft skills koesteren die nodig zijn om hun team echt te leren kennen. Als je uit oprechte belangstelling 'incheckt' bij je medewerkers en niet alleen maar om ze te controleren, ben je al op de goede weg, maar Steven zegt dat de beste leiders vaak een stap verder gaan; het zijn van nature nieuwsgierige mensen die de tijd nemen om met hun team om de tafel te gaan, omdat ze dat echt willen. 'Mensen hebben ook snel door als dat niet zo is en er andere redenen zijn'. Hij voegt daar nog aan toe:

Maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen, vitaliteit en ethiek staan hoog op de agenda van de organisatie en de realiteit is dat zolang mensen ervaren dat de organisatie hen écht probeert te helpen, ze de goede intentie zien van wat ze aangeboden krijgen en ze er dankbaar voor zijn. We zijn allemaal verschillend, dus het hebben van opties is geen slechte zaak. Mensen bepalen zelf wat ze van het aanbod nodig hebben en wat niet.'

Het begint met vertrouwen

Een op mensen gerichte strategie die de veerkracht daadwerkelijk versterkt, vereist een op mensen gerichte manier van denken. Het succes daarvan hangt volledig af van het gedrag, het beleid en de procedures van uw organisatie.

Lucila Castaneira (Talent Management Director bij Aon) geeft aan: 'Als je nog steeds in de gaten houdt hoe laat medewerkers beginnen en een papierwinkel nodig hebt om je ziekteverzuim te beheersen, dan zal je het in de toekomst niet goed doen'. In dit postindustriële, informatietijdperk willen medewerkers worden gezien als meer dan alleen een bron van inkomsten voor hun werkgever. Ze willen terecht gezien worden als individuen vol potentieel, verbonden door een reeks gedeelde waarden¹¹.

'Het creëren van een arbeidsvoorwaardenpakket om de vitaliteit en de veerkracht van de organisatie op te bouwen vanuit vertrouwen en oprechte zorg voor uw medewerkers, geeft een duidelijke richting aan de organisatie en waar het echt om draait.'

'Hoe je het ook bekijkt, een meer toekomstgerichte, preventieve aanpak is goedkoper op zowel de korte als de lange termijn. Zoiets eenvoudigs doen als het aangaan van een dialoog met je medewerkers, kan de basis zijn van een effectieve, preventieve vitaliteitsstrategie.'

Om de veerkracht van medewerkers te ondersteunen, biedt een grote oliemaatschappij zijn medewerkers een breed scala aan vitaliteitsinitiatieven aan: van professionele

ontwikkeling (met digitale leeroplossingen en een door het bedrijf gesponsorde universiteit), yogalessen en ondersteuning voor een goed werk-privébalans tot aandelenopties en toegang tot spaarplannen voor de lange termijn. Het bedrijf ontwikkelt een eenduidige en heldere manier van communiceren om duidelijk te maken welke initiatieven beschikbaar zijn. Voorkomen moet worden dat medewerkers door het grote aanbod aan vitaliteitsinitiatieven en de vele informatiebronnen het overzicht kwijtraken en er niet optimaal gebruik van maken. Dat zou ten koste gaan van de langetermijnstrategie om de veerkracht van medewerkers te versterken.

Het opbouwen van een veerkrachtig personeelsbestand begint bij uw medewerkers, met zorgvuldige communicatie over gezondheids- en vitaliteitsondersteuning en met periodieke cijfermatige rapportages die u helpen het gedrag en de trends binnen uw eigen organisatie te begrijpen. Van daaruit kunt u uw gezondheids- en vitaliteitsaanbod ontwikkelen, bestaande uit initiatieven, voordelen voor medewerkers en programma's om uw team op maat te ondersteunen. Dit alles passend bij het leiderschap, de visie en het doel van uw organisatie.



¹¹ State of Work, Slack and GlobalWebIndex, 2019

Doelgerichte vitaliteit in de praktijk.

Strak onder Siemens groene logo staat de slogan 'Ingenuity for life', gelanceerd ter gelegenheid van de 200^{ste} verjaardag van de oprichter Werner von Siemens. De slogan vat samen waar het bedrijf voor staat en wat het bedrijf waardeert. Het lijkt op het eerste gezicht misschien een kleine toevoeging aan de wereldwijde merkidentiteit, maar de impact is verrijkend. Deze nieuwe slogan zet de toon voor zowel de klantidentiteit als de identiteit van Siemens als werkgever.

Verwijzend naar het verhaal van de oprichter sluit de slogan 'vindingrijkheid voor het leven' aan bij de filosofie die Siemens tot op de dag van vandaag leidt, namelijk 'het idee dat we als bedrijf niet alleen hier zijn om geld te verdienen, maar dat we hier zijn om bij te dragen', legt Nikolaus von Hesler, Head of HR Spain bij Siemens, uit. Werner von Siemens had dertien broers en zussen. Zijn ouders stierven toen hij nog heel jong was. Toen hij zijn bedrijf begon, verkocht hij de patenten op zijn uitvindingen om de familie te onderhouden. Zijn eigen vindingrijkheid zorgde voor zijn familie in moeilijke omstandigheden. Dezelfde innovatie spirit motiveert het bedrijf en zijn mensen nu. 'We doen niet wat we doen voor ons alleen', zegt Nikolaus. 'We doen het omdat er een hoger doel is: de maatschappij als geheel ten goede te komen.'

■

Bij het ontwerpen en uitvoeren van de strategie voor de eigen medewerkers gaat Siemens consequent uit van de vraag: hoe kunnen we onze collega's ondersteunen zodat ze bij alles wat zij doen ons hogere doel vooropstellen?

■

Gezien de focus op het stimuleren van creatieve vindingrijkheid, is het geen verrassing dat Siemens' aanpak in de eerste plaats gericht is op de vitaliteit van medewerkers.

'Om mensen tot bloei te laten komen en te laten groeien, hebben we een tweesporenbeleid. Ten eerste maken we persoonlijk leren mogelijk. Daarvoor hebben we een scala aan voorzieningen, zoals aandacht voor werk-privé balans en trainingen over tal van onderwerpen. Ten tweede maken we duidelijk dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun loopbaan. De medewerker moet proactief zijn en zelf bepalen wat het beste voor hem of haar is.'

Refererend naar de oorsprong van het bedrijf verklaart Nikolaus dat Siemens ambitie om een meer diverse en inclusieve werkplek te creëren, is geworteld in het idee van een goede balans tussen familie (privé) en werk. Maar om dit echt te bereiken, moeten medewerkers voelen dat ze ook op het werk mogen zijn wie ze zijn, en ze niet hun identiteit aan de poort hoeven achter te laten.

'De Black Lives Matter-beweging die we in sommige delen van de wereld zien, herinnert ons eraan dat we nog een lange weg te gaan hebben om een echt inclusieve samenleving te worden en het is de taak van onze generatie om die strijd te verlichten.'

Een dergelijk ambitieus en verstrekkend personeelsbeleid, lijkt op het eerste gezicht misschien een kostbaar streven of misschien zelfs te verheven. Maar gezien de positieve resultaten van alleen al het aanbieden van enkele gezondheids- en vitaliteitsinitiatieven, zal elke vervolgstap naar een personeelsbeleid dat mensen echt verbindt, ervoor zorgen dat bedrijven en de samenleving beter gedijen.

‘De Black Lives Matter-beweging die we in sommige delen van de wereld zien, herinnert ons eraan dat we nog een lange weg te gaan hebben om een echt inclusieve samenleving te worden en het is de taak van onze generatie om die strijd te verlichten.’

Geïsoleerd, beperkt talent

37%

Slechts 37% van de niet-veerkrachtige medewerkers vindt dat zijn of haar werk tegemoetkomt aan zijn persoonlijke behoeften.

28%

Slechts 28% van de niet-veerkrachtige medewerkers voelt zich vrij om de manager in vertrouwen te nemen over zijn of haar problemen.

22%

51% van de niet-veerkrachtige medewerkers blijft waarschijnlijk bij zijn of haar werkgever, maar slechts 22% heeft het gevoel zijn of haar potentieel te bereiken.

‘Ons doel is om te begrijpen wat medewerkers bijdragen, welke rol vitaliteit speelt en hoe we vitaliteit positief kunnen benaderen en verbeteren.’

De sleutel tot kosteneffectiviteit van gezondheid en vitaliteit is preventie. Bewustwording van kernthema's zoals de basisprincipes van financiële planning en initiatieven als mindfulness, het vormen van steungroepen en het creëren van merkambassadeurs kan worden bereikt met minimale kosten, maar speelt wel een grote rol bij het ontwikkelen van een gezondheidscultuur binnen de organisatie. Lucila (Talent Management Director bij Aon) voegt hieraan toe dat 'zoiets eenvoudigs als het aangaan van een dialoog met uw medewerkers, al de basis kan zijn van een effectieve, preventieve vitaliteitsstrategie'.

Er zijn natuurlijk vele manieren om die dialoog met een medewerker te voeren. Van jaarlijkse enquêtes en één-op-één gesprekken tot interne communicatiecampagnes. De personeelsomvang zal waarschijnlijk bepalen welke mix nodig is om tegemoet te komen aan de behoeften van medewerkers. Om kwantitatief en kwalitatief inzicht te krijgen in de effecten van hun langetermijnstrategie, hanteert de Bank of America bijvoorbeeld een brede mix aan communicatiemiddelen, aangevuld met enkele meer diepgaande maatregelen, zoals beschreven door Alison Kanabe, SVP Head of Pensions and Benefits bij Bank of America:

‘Ons doel is ervoor te zorgen dat de plannen en programma's die we aanbieden bijdragen aan het welzijn en de prestaties van onze mensen. Vorig jaar hebben we ons wereldwijde Human Capital-rapport uitgebracht, waarin we onze aanpak schetsen om van Bank of America een geweldige plek te maken om te werken. Dit omvat alles van diversiteit en inclusie tot training en beloningen van medewerkers.

Voor de EMEA-regio hebben we ook een stuurgroep voor gezondheid en welzijn opgericht met senior vertegenwoordigers uit het hele bedrijf die onze vitaliteitsagenda aansturen. Ondersteuning door het hoger management is cruciaal om bewustzijn en acceptatie te krijgen van de focus van ons bedrijf op de fysieke, emotionele en financiële gezondheid van onze medewerkers. Hoewel HR centraal moet staan in de strategie, kan het niet aan één afdeling alleen worden overgelaten. Dus dit is van groot belang geweest om de perceptie van vitaliteit te veranderen, om zo ons volledige personeelsbestand betrokken te houden. Door de buy-in en promotie die we kregen van het hoger management, is het echt in het bedrijf ingebed.

Emotionele gezondheid werd eerst geïmplementeerd, aangezien we door gericht, anoniem onderzoek naar de belangrijkste gezondheidstrends binnen het personeelsbestand de grootste gezondheidsrisico's voor onze medewerkers konden identificeren. Dit heeft onze inspanningen gefocust op datgene waarvan we wisten dat het op de lange termijn de grootste impact zou hebben op de medewerkers en de organisatie. Het hielp ons te concentreren op preventieve maatregelen om het risico op toekomstige gezondheidsproblemen te helpen verminderen.'

Er is geen one-size-fits-all-aanpak. Dat is inherent aan een op medewerkers gerichte strategie die zorgt voor diversiteit. Aanpassingen aan gezondheids- en vitaliteitsinitiatieven zijn op vier niveaus te maken:

1 Organisatie	Hoe zorgen we voor de vitaliteit van onze medewerkers op een manier die ons doel en onze visie als organisatie weerspiegelt? Wat zijn de (wereldwijde) trends die de gezondheid van onze medewerkers kunnen beïnvloeden?
2 Land	Op welke gezondheids- en vitaliteitsvoorzieningen kunnen onze medewerkers terugvallen? En waar is geen vangnet voor? Hoe beïnvloedt de cultuur van elk land de interpretatie of verwachtingen van onze aanpak? Wat gebeurt er in ons land dat de gezondheid van onze mensen kan beïnvloeden?
3 Kantoor	Hoe is de cultuur binnen dit kantoor, en hoe kunnen we hier een positieve vitaliteitsmentaliteit verankeren? Zijn er factoren die op kantoor invloed hebben op de manier waarop we werken?
4 Individueel	Wie zijn mogelijk niet vertegenwoordigd in onze plannen en hoe nemen we ze alsnog op? Hoe geven we individuele medewerkers controle over hun gezondheid en vitaliteit? Hoe kunnen we tegemoetkomen aan individuele omstandigheden en hoe flexibel zijn we daarin?

De drie voorzieningen waar medewerkers het meest tevreden over waren, zijn een brede mix van betaald verlof, financiële adviesdiensten en het inrichten van ontspanningsruimten.

Andrea Tarantino, Global Reward en International Mobility Director bij Campari in Italië, beschrijft hoe het bedrijf omgaat met culturele verschillen tussen landen. Centraal staat daarbij de balans tussen behoeften en doelstellingen van medewerkers op korte en lange termijn, waarbij het creëren van wat zinvol is voor mensen het meest essentieel is:

'We zijn ook bezig met het uitrollen van een Employee Assistance-programma in alle landen. Historisch gezien was zo'n service een vooruitstrevend idee, typisch voor de westerse wereld. We hebben gemerkt dat mensen uit mediterrane en Latijnse culturen sceptischer waren over het bezoeken van een consulent die betaald wordt door hun werkgever. We moeten nog veel werk verzetten om in die landen de waarde van deze initiatieven uit te leggen.'

Het belang van een individueel aanbod aan gezondheids- en vitaliteitsinitiatieven kwam ook sterk tot uiting in de enquêtegegevens. Zo meldden alle personen met diabetes type 2 die een door de werkgever gefinancierd diabetesprogramma volgden, dat ze langdurig bij hun werkgever wilden blijven. Hoewel dit kan duiden op afhankelijkheid van de werkplek, kan een dergelijke hoge mate van loyaliteit aan de werkgever er ook op wijzen dat de meeste andere werkgevers dit niveau van specifieke ondersteuning niet bieden. Programma's die gericht zijn op de kleinste gemene deler hebben niet noodzakelijk meer resultaat. De drie voorzieningen waar medewerkers het meest tevreden over waren, zijn een brede mix van betaald verlof, financiële adviesdiensten en het inrichten van ontspanningsruimten.

Afwijken van wat wordt verwacht, kan ook helpen om onderling begrip te vergroten. Omgekeerd mentorschap bijvoorbeeld, waarbij junior medewerkers de senior medewerkers coachen, kan sociale barrières slechten en leiden tot sterkere sociale connecties. Door hiërarchische verwachtingen overboord te gooien.

De nieuwe sociale banden helpen collega's om van elkaar te leren, waardoor ze meer empathie krijgen en de effectiviteit van de interne gezondheids- en vitaliteitsinspanningen wordt vergroot. Hoewel een bedrijfsfeest of virtuele kantoorborrel misschien niet de meest effectieve methode lijkt om een gezonde organisatie op te bouwen, is werken aan sociale gezondheid wel een constante tactiek die alle andere dimensies van vitaliteit helpt versterken. Het sociale leven van medewerkers begint en eindigt ook niet bij de kantoordeur, zoals Charles Alberts, Hoofd Gezondheidsmanagement bij Aon UK, uitlegt:

'Sociale commissies en initiatieven voor diversiteit en inclusie zijn bijvoorbeeld een heel goede manier om mensen bij elkaar te brengen. Dit gaat niet alleen over teambuilding of maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een diverse en inclusieve aanpak kan uw bedrijfsgroei helpen. Mensen discrimineren niet opzettelijk, maar onbewuste vooroordelen hebben een reële impact. Als we die kloof overbruggen, vergroten we begrip en brengen we mensen dicht bij elkaar.'

De ervaring met een pandemie heeft ons al geleerd dat organisaties door hun aanpak in het verleden kwetsbaar zijn. Ze hebben te weinig aanpassingsvermogen om veranderingen het hoofd te bieden. Ook de individuele vitaliteit van medewerkers en hun houding ten opzichte van hun werkgever is kwetsbaar. Over de hele wereld veranderen organisaties de manier waarop ze werken, communiceren, verschillen overbruggen en veerkracht creëren.

Het past niet meer om vitaliteit als vrijblijvend te beschouwen. Vitaliteit moet effectief worden aangeboden met een raamwerk aan maatregelen die de veerkracht verhogen.

Er is altijd veel te winnen bij een gezonde, zorgzame werkomgeving. Maar in een wereld waarin alles en iedereen via sociale media in contact staat, van toenemende angst en van de meest ingrijpende¹² wereldwijde pandemie van de afgelopen eeuw, is er zoveel meer te verliezen.

¹² The coronavirus pandemic in five powerful charts, Nature, March 2020

Schijnwerper op de organisatie

Gezondheid en vitaliteit als ruggengraat van een gedeelde missie.

*Sara Castro, Regional HR Director
South Europe bij Danone*

Danone heeft een heel duidelijke bedrijfsmissie: zoveel mogelijk mensen gezondheid bieden door middel van voeding. We hebben oprechte zorg voor mensen. Dat zeggen we niet alleen om meer te verkopen, we geloven dat er geen economische groei kan zijn zonder sociale groei.

Bijna een op de vier mensen in Spanje is echter werkloos en met COVID-19 zijn de sociale spanningen die er al waren, gegroeid. Als bedrijf wilden we dit aanpakken en we reageerden heel snel. We communiceerden met medewerkers dat hun banen en salarissen tot eind juni veilig waren. We erkenden ook dat we als onderdeel van de missie van ons bedrijf moesten blijven produceren en de schappen gevuld moesten houden. Vanwege het risico voor mensen die in de fabrieken moesten blijven werken, gaven we maandelijkse loonsverhogingen van 15% aan iedereen die zijn werk niet thuis kon doen. En als ze ziek werden, behielden ze alle toezeggingen.

De ruggengraat van onze op mensen gerichte strategie bestaat uit gezondheid en vitaliteit. Onze medewerkers hebben daaraan gezien dat we om hen geven. We hebben ervoor gezorgd dat het bedrijf blijft draaien, met oog voor de gezondheid en veiligheid, inclusief sociale afstand, van onze medewerkers. Mensen waarderen dit echt. We zien echte betrokkenheid bij onze medewerkers, omdat we ze hebben overtuigd dat hun gezondheid en

veiligheid onze eerste zorg is, en dat we voor hen zorgen. Die oprechtheid past ook heel erg bij ons merk. Mensen binnen en buiten de organisatie erkennen dat.

We willen niet alleen het beste bedrijf zijn, we willen ook het beste bedrijf zijn voor onze mensen, de maatschappij en de planeet.

Ja, we hebben een consumentgerichte instelling, maar dat komt omdat we mensgericht zijn. Dit heeft ons echt geholpen, onder druk heeft onze missie ons in staat gesteld om het bedrijf te zijn dat we moesten zijn.

Aon insight:

Verantwoordelijkheid delen en controle overdragen.

Helen Payne,
Principal Strategic
Benefits Consultant
bij Aon UK

Met de steun van de algemeen directeur en bestuursvoorzitter van zijn Britse luchtvaartafdeling, schakelde aerospacebedrijf Leonardo de consultants van Aon in het Verenigd Koninkrijk in om te helpen bij het ontwerpen van een pakket aan maatregelen voor meer veerkracht en welzijn van de medewerkers.

Het vitaliteitsprogramma diende als instrument voor de werving van meer toptalent, in veel gevallen met andere vaardigheden dan het bedrijf eerder eiste. Het pakket moest dan ook radicaal en anders zijn. Het bedrijf zag in dat hun belangrijkste bron van talentgroei in hun 72-jarige geschiedenis voortkwam uit fusies en overnames. Die voorzagen niet langer in de talenten waar in de toekomst behoefte aan was.

Bedrijfsspaarregeling:

Een alternatief voor de pensioenregeling en gericht op jongeren onder de 40 jaar.

22% van de deelnemers koos hiervoor.

Levensstijlrekening:

Een bedrag van 500 EUR om te besteden aan een zelf te kiezen onderdeel uit het vitaliteitsprogramma: van sportscholen tot golfclubs, van alternatieve geneesmiddelen tot vruchtbaarheidsbehandelingen.

25% van de deelnemers koos hiervoor.

Andrew Letton, Vice President Employee Relations, Compensation & Benefits bij Leonardo, beschrijft hoe het nieuwe vitaliteitsprogramma in het Verenigd Koninkrijk ervoor zorgt dat er voor elk wat wils is. Als gevolg daarvan ervaren medewerkers dat het bedrijf waarde hecht aan wat ze belangrijk vinden. Dit alles vroeg van Leonardo 'vertrouwen te hebben dat medewerkers kiezen waar

Het vitaliteitsprogramma had als basis de vijf pijlers van vitaliteit: fysiek, sociaal, emotioneel, professioneel en financieel. Het idee was om medewerkers zelf te laten bepalen welke onderdelen uit het pakket ze nodig hebben. Het pakket bood alle flexibiliteit om keuzes te maken, wat hen in staat stelde zoveel mogelijk zichzelf te helpen. Binnen deze aanpak werden drie mogelijkheden door velen gekozen:

Tech lening:

De lening is bedoeld om apparatuur aan te schaffen, of het nu een iPad of een computer is, met het idee dat thuiswerken daarmee verbetert (pre-pandemie), medewerkers met nieuwe technologie leren omgaan en sociale interacties verbeteren.

25% van de deelnemers koos hiervoor.

ze zelf het meeste baat bij hebben.' De eerste resultaten geven aan dat een gevoel van ongelijkheid onder medewerkers is weggenomen. Leonardo heeft een pakket gecreëerd dat voor iedereen eerlijk is; iedereen heeft toegang tot en is even flexibel in keuzemogelijkheden, met behoud van reeds bestaande arbeidsvoorwaarden.

**Veerkrachtige medewerkers
zijn beter in staat om hun eigen
gezondheid te verbeteren**

88% van de
veerkrachtige
medewerkers vindt
dat hun werkgever
hen in staat stelt in
hun persoonlijke
behoeften te voorzien,
vergeleken met 23% van
de niet-veerkrachtige
medewerkers.

Veerkrachtige medewerkers verbeteren
meer dan 50% vaker hun eigen
gezondheid en gedrag als direct gevolg van
gezondheids- en vitaliteitsinitiatieven op
hun werkplek.





De toekomst die we gaan winnen

Nu ongekende veranderingen het nieuwe normaal worden met snelle technologische innovatie, een noodsituatie voor het klimaat en geopolitiek die verdeeldheid zaait zullen alleen wendbare, veerkrachtige bedrijven de tand des tijds doorstaan. Net als in een wielerpeloton, vereist het snelheid, behendigheid en goed op elkaar afgestemde acties van iedereen. Een groot uithoudingsvermogen, mentale veerkracht en hechte sociale relaties zijn noodzakelijk om niet alleen voort te blijven bestaan maar ook groei te kunnen realiseren.

Ons onderzoek toont aan dat al deze factoren kunnen worden verbeterd door te werken aan de veerkracht van medewerkers. Van het vergroten van het enthousiasme voor werk met 45% tot het verbeteren van het mentale energieniveau (+ 39%) en concentratie (+ 27%): de veerkracht van medewerkers geeft mensen de ondersteuning die ze nodig hebben om te groeien. Bovendien zijn de resultaten niet alleen zichtbaar op individueel niveau. Door mensen te laten zien dat hun werkgever om hen geeft, verandert de aard van de relatie tussen werkgever en medewerkers. Veerkrachtige medewerkers hebben 56% meer kans om echt waardering te hebben voor de organisatie waarvoor ze werken.

Geluk op het werk lijkt misschien leuk, maar een positieve mindset is ook een absolute voorwaarde voor groei. Uit onze gegevens blijkt dat geluk een sterke indicator is van veerkracht. Gelukkige medewerkers zijn waarschijnlijk voor

47% veerkrachtig, terwijl hun ongelukkige collega's slechts voor 10% veerkrachtig zijn. Dus hoe meer u kunt doen om de medewerkerservaring te verbeteren, hoe groter de kans dat u daarvan de vruchten plukt.

Carmen Burgos Casas

Executive Director of Health Solutions, Aon Spanje

'Het is de taak van de CEO's om na te denken over de ervaring van medewerkers. Terwijl ze normaal gesproken vooral denken over medewerkers in termen van herstructurering, besparingen en het ontwikkelen van capaciteiten, praten ze nu over softere kwesties zoals vitaliteit, betrokkenheid en ervaring.'

Carmen wijst erop dat een deel van de uitdaging voor leiders op het hoogste niveau die rekening willen houden met vitaliteit, in de taal van vitaliteit zelf zit: dat heeft het gesprek belemmerd. Vitaliteit wordt beschouwd als een hype in de wereld van human resources, waardoor het gemakkelijk kan worden afgezwakt tot aanbevelingswaardig, maar niet noodzakelijk. Maar in de kern is vitaliteit een vereiste om de veerkracht van organisaties en medewerkers te vergroten en wordt bereikt door de medewerkerservaring te verbeteren.

De taal om hoger management bij dit gesprek te betrekken om de betrokkenheid te verkrijgen die nodig is voor succes moet resultaatgericht zijn, in termen die de organisatie begrijpt. De meesten zullen het erover eens zijn dat je 'vitaal' voelen een goede zaak is, maar juist medewerkers met een hoog prestatieniveau zijn doorgaans slecht in het beheren van hun eigen vitaliteit. Zoals Steven (auteur van The Chief Wellbeing Officer) toelicht, 'zijn hoogpresteerders zeer betrokken, en komt werk voor hen op de eerste plaats dat wil zeggen, totdat ze opbranden'. Dus als je een gesprek met hen aangaat om 'vitaliteit' op de agenda te zetten, dan betekent dat een hele verandering in hun werkwijze. In plaats van zich te concentreren op een voor hen vaag concept, kan de manager beter de link leggen naar de resultaten die een goed personeelsbestand oplevert: veerkracht, prestaties en het aantrekken en vasthouden van talent.

Vitaliteit bevorder je in het belang van de veerkracht van medewerkers, precies zoals je compliance op orde brengt voor het afdekken van risico's. Beide zijn gericht op de continuïteit van de organisatie.

Onze gegevens onderbouwen het idee dat verhoogde prestaties niet alleen een kwestie is van het aanbieden van flexibele werktijden of het creëren van meer autonomie. Verhoogde prestaties hebben alles te maken met het kijken naar de medewerker door de lens van de vijf de pijlers van vitaliteit en het bieden van ondersteuning over de hele linie.

Bovendien is vitaliteit een krachtige motor voor het aantrekken en behouden van talent, want aandacht en zorg maken medewerkers tot authentieke voorvechters van een organisatie. Managers die inzien hoe ze moeten helpen, die hun medewerkers vertellen dat ze prima een middag vrij kunnen nemen om kinderopvang te regelen en die de meest voorkomende vragen al hebben beantwoord op een centrale plek, worden beloond met positieve verhalen die worden rondverteld onder vrienden. Die momenten bouwen merkwaarde op, leveren referenties op en trekken talent aan.

Bij Mahou San Miguel wordt dit positieve, versterkende effect ook bevorderd door de professionele pijler van vitaliteit. Zoals Antonio Pajuelo, directeur Corporate Talent beschrijft:

'We willen er rekening mee houden dat medewerkers leren en groeien, dus geven we ze de kans om zich flexibel te ontwikkelen zodat ze zich in de goede richting kunnen stretchen. Dit helpt ons om talent te behouden, maar creëert ook goede leiders. En goede leiders creëren meer goede leiders. Dit helpt ons een cultuur op te bouwen die rekening houdt met elk individu en hen in staat stelt hun balans te vinden tussen de dingen die belangrijk voor hen zijn.'

Terwijl organisaties er veel bij kunnen winnen, herinnert Shamita Chatterjee (Senior Vice President, Group Head of Compensation & Benefits en HR Compliance bij Infosys) ons eraan dat **'investeren in vitaliteit niet alleen iets is dat u moet doen om een favoriete werkgever te worden dit betekent iets voor mensen.'**

Het gesprek tussen organisaties en hun medewerkers is de afgelopen vijf decennia aanzienlijk geëvolueerd. Wat vaak begon vanuit de wet om werkgevers ertoe aan te zetten meer maatregelen te nemen om de fysieke gezondheid op het werk te verbeteren, is nu uitgegroeid tot een cultuur van gedeelde verantwoordelijkheid tussen medewerker en werkgever om vitaliteit in al zijn facetten te ondersteunen.

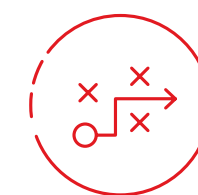
De managers van de meest vooruitstrevende bedrijven zijn gedreven om voor medewerkers te zorgen, niet alleen op het werk, maar ook in de privésfeer. Bij Mahou San Miguel betekent dit nadenken over de initiatieven die op kantoor beginnen, die helpen meer balans te creëren tussen werk en privéleven, legt Antonio Pajuelo uit:

‘We stellen medewerkers in staat om te ontdekken wat hen drijft, maar we willen ook nadenken over het leven buiten het werk en kijken steeds meer hoe we medewerkers kunnen helpen om te sporten, tijd door te brengen met hun gezin of om zichzelf buiten het werk te ontwikkelen.’

Zoals Antonio aangeeft, moet je om dit te bereiken nadenken over de medewerker als geheel. Niet alleen in zijn dagelijkse werk, maar over een breed scala aan benaderingen dat zijn hele leven zal beïnvloeden. Onze dataset toont aan dat een reeks gezondheids- en vitaliteitsinitiatieven niet alleen resultaat voor de werkgever genereert in de vorm van verbeterde prestaties, maar ook voor de medewerker resulteert in een betere balans tussen werk en privéleven. Sommige van deze initiatieven zijn voor de hand liggend, zoals meer autonomie. Andere zijn gericht op andere resultaten, zoals verbetering van de mentale gezondheid of professionele ontwikkeling. Door te werken aan deze doelen vinden medewerkers een evenwicht tussen werk en privé.

De ideale werkgever heeft aandacht voor de levensstijl van medewerkers: goed eten, bewegen, slapen, socialiseren, leren en groeien. Maar realiseert zich ook dat er grenzen zijn voor wat betreft privacy. Medewerkers moeten zich gesteund voelen en niet overvallen worden.

Er zullen altijd momenten voordoen waarin gezondheid en vitaliteit onder druk komen te staan. Maar als dat gebeurt, moet het duidelijk zijn wat we moeten doen om weer op het goede spoor te komen. Met preventieve programma's voor gezondheid en vitaliteit minimaliseren werkgevers het risico dat dergelijke gevallen zich voordoen, maar ze bieden ook persoonlijke ondersteuning bij life events van medewerkers. In deze visie op een betere toekomst creëren medewerkers en hun werkgevers een omgeving waarin een goede gezondheid centraal staat. En niet alleen werkgevers en medewerkers hebben daar baat bij, zelfs de gehele samenleving plukt er de vruchten van, waardoor bijvoorbeeld de belasting voor de acute zorg kan dalen. Dat geeft zorgverleners meer tijd om zich te concentreren op de oorzaak van ziekten en aandoeningen die ze tegenkomen. Na verloop van tijd zou de gezondheid van onze gehele samenleving moeten verbeteren. Deze toekomst bereiken is een systemische verandering op lange termijn, maar het begint bij werkgevers de groep die de grootste impact heeft op het grootste deel van het dagelijkse leven van de bevolking en de opbrengsten zijn voor iedereen onmiskenbaar de moeite waard.



**Stimuleren van
gezond gedrag**

Nog optimistischer: uit onze gegevens blijkt dat de positieve houdingen en gedragingen die op het werk worden gevormd, zich ook buiten het kantoor voortzetten: 81% van de veerkrachtige medewerkers was het ermee eens dat initiatieven op het werk hen hebben geholpen een gezonder leven te leiden en 83% geeft aan dat initiatieven op het werk hen hebben geholpen om hun stressniveaus op het werk beter te beheersen.

Met dit in gedachten geeft ons onderzoek aan dat van de personen die vinden dat ze een goede balans tussen werk en privé hebben:

32%

meer geneigd is te zeggen in goede gezondheid te verkeren

39%

hogere mentale energieniveaus heeft

40%

zelfverzekerder en gelukkiger is

46%

meer geneigd is te geloven dat hun baan veiliger is

45%

meer geneigd is te geloven dat hun baan veiliger is

Dora Horjus

Managing Director, Health Solutions bij Aon Nederland

■

'We hebben een 'level-up'-relatie met onze carrières en levens, waarbij de ene vooruitgang noodzakelijkerwijs aan de andere voorafgaat. Maar toen het coronavirus zich voordeed, zetten we niet een stapje terug, of twee, of drie we gingen helemaal terug naar het begin. We gingen heroverwegen wat belangrijk was en we legden een nieuwe basis door ons leven te veranderen.

Zo komen we tot een fundamenteel herontwerp van hoe ons leven werkt. Echt visionaire bedrijven, opkomende veerkrachtige bedrijven, zagen werk al langer als een plek waar mensen konden samenkomen, hun doel konden bereiken en al hun creativiteit konden gebruiken om problemen van klanten op te lossen.

Werk kan een plaats zijn om alles te doen – sport, ontspanning, denken en dat betekent dus ook dat niet alle tijd op het werk "werktijd" is en dat niet alle tijd die thuis wordt doorgebracht "privé" is. Kantoren zijn niet langer alleen een verzameling bureaus, printers en werkfaciliteiten.

In plaats daarvan is werk een concept om je leven te organiseren, terwijl je persoonlijke doelen en zakelijke doelstellingen bereikt.'

■



Aon insight:

Prestaties en innovatie zijn afhankelijk van veerkrachtige medewerkers



David Barrett,
CCO Talent
Assessment

Als u zich bewust bent van het type omgeving waarin uw medewerkers werkzaam zijn, het soort stress en veranderingen waarmee ze te maken krijgen, zijn ze gezonder en beter aangepast, hebben ze hogere scores bij klanten en presteren ze beter op dienstverlening en innovatie.

Veerkrachtige individuen hebben een positievere houding, hebben een groter herstelvermogen, en ervaren minder diepe pieken en dalen. Ze kunnen effectief en duurzaam opereren om dingen door te zetten, moeilijkheden aan te pakken en problemen te overwinnen. Als u een veerkrachtige organisatie kunt opbouwen door middel van werk en opleiding, kan dit maatschappelijke voordelen opleveren, omdat het ertoe leidt dat mensen gezonder worden, betere relaties hebben, goed functioneren en deze vaardigheden ook buiten de werkplek kunnen gebruiken.

Veerkracht betekent dat mensen beter toegerust zijn om meer zelf te doen en flexibeler zijn in plaats van zich afhankelijk op te stellen binnen de hiërarchie van een organisatie. Dit betekent dat ze snel veel kunnen bereiken. Veerkrachtige medewerkers hebben de hoogste scores op het gebied van betrokkenheid en gezondheid, zijn digitaal voorbereid, flexibeler en nieuwsgieriger. In een tijd waarin het tempo van verandering enorm is versneld, zijn dit precies de vaardigheden die bedrijven nodig hebben voor de toekomst.



VITAAL, VEERKRACHTIG

Met de gezondheid van alle wereldburgers voor ogen is de focus op onze individuele en collectieve gezondheid en vitaliteit nog nooit zo scherp geweest. De pandemie van COVID-19 heeft zowel organisaties als medewerkers wakker geschud om hun waarden opnieuw te beoordelen en de traditionele werkpraktijken aan te passen. Een perfecte storm die organisatorisch aanpassingsvermogen noodzakelijk heeft gemaakt voor een duurzame en bloeiende toekomst.

In veel organisaties waren de raderen al aan het draaien om vitaliteits- en gezondheidsbeleid te ontwikkelen, maar zonder een specifiek meetbaar resultaat.

Nu we een uitdagend nieuw tijdperk ingaan, waarin we allemaal gedwongen worden om ons werkzame leven snel te evalueren, te innoveren en aan te passen, wordt het ontwikkelen van persoonlijke veerkracht de basis voor toekomstig succes.

We nodigen u uit om u aan te sluiten bij een nieuwe generatie organisaties. Een generatie waarin een slimme, strategische en betekenisvolle benadering van de veerkracht van uw medewerkers en de continuïteit van uw organisatie de standaard wordt en waar medewerkers actief naar op zoek zijn. Een toekomst waarin CEO's intrinsiek gemotiveerd vragen: 'Wat hebben mijn medewerkers nodig om op hun best te zijn?' Een toekomst van veerkrachtige bedrijven en individuen.

Word een opkomende veerkrachtige onderneming



Inclusiviteit

Investeer slim en strategisch in gezondheid en vitaliteit

Zoals dit rapport heeft aangetoond, wordt een investering in vitaliteit op de werkplek een succes als deze is ingebed in een organisatiecultuur van een vooruitstrevende preventieve aanpak, die is afgestemd op de behoeften van de organisatie en is gebaseerd op een open dialoog met medewerkers.

Dat betekent dat organisaties die wereldwijd opereren meer op global niveau in de behoeften van

medewerkers moeten voorzien, dat ze meer lokale culturele behoeften moeten begrijpen en erop moeten reageren en dat ze individuele ondersteuning moeten bieden. Als uw organisatie sterke waarden heeft, zorg er dan voor dat de manier waarop u uw medewerkers ondersteunt, aansluit bij die waarden. Meet en bewaak het succes van uw vitaliteitsprogramma zodat uw inzet overeenkomt met de waarden en missie van uw organisatie.

Realiseer organisatorisch potentieel

We hebben gezien dat organisaties die vitaliteit aanbieden vanuit een gedragen beleid, niet alleen beter zijn voorbereid op uitdagingen en onzekerheid, maar dat zij hun medewerkers ook in moeilijke tijden in staat stellen om goed te

gedijen. Kernpunten van succes voor organisaties die in een crisis overleven, zijn onder meer de focus op verandering¹³ en naarmate de onzekerheid toeneemt - de veerkrachtige groei.

De veerkrachtigen van de toekomst lopen niet alleen voorop in gezondheid en vitaliteit; ze vormen de blauwdruk voor succesvolle organisaties die zijn geworteld in compassie, tolerantie en gelijkheid voor onze toekomstige generaties. Nu is het moment om die energie van verandering te pakken.

¹³ Decision Making in Complex & Volatile Times, Aon 2020

Voor vragen over het rapport:

Bas van der Tuyn

Manager Business Development & Propositions
Health Solutions Aon
bas.van.der.tuyn@aon.nl
+31 (0)6 51 63 09 43

Voor vragen van media en pers:

Femke Bruggeman

External communications specialist, Aon
femke.bruggeman@aon.nl
+31 (0)6 25 76 74 79



Over Aon

Aon plc (NYSE: AON) is een toonaangevende wereldwijde professionele dienstverlener die een breed scala aan risico-, pensioen- en gezondheidsoplossingen biedt. Onze 50.000 collega's in 120 landen maken resultaten voor klanten mogelijk door gebruik te maken van eigen gegevens en analyses om inzichten te leveren die de volatiliteit verminderen en de prestaties verbeteren.

© Aon plc 2020. Alle rechten voorbehouden.

De informatie in dit document en de verklaringen zijn van algemene aard en zijn niet bedoeld om de omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit aan te duiden. Hoewel we ernaar streven om accurate en tijdige informatie te verstrekken en bronnen te gebruiken die we betrouwbaar achten, is er geen garantie dat dergelijke informatie correct is vanaf het tijdstip waarop ze wordt ontvangen of dat ze in de toekomst accuraat zal blijven. Niemand mag op deze informatie afgaan zonder passend professioneel advies na een grondig onderzoek van de specifieke situatie.

www.aon.nl

