

**JEROEN KEMPERMAN, NISHA ALBERTS,
DILIA LEITNER, MIRANDE GROENER**

WELL BEING IN BUSINESS



**DE WAARDE VAN
MENSGERICHT ONDERNEMEN**

Boom

‘Bestaanszekerheid, welzijn en talent tot zijn recht laten komen gaan ons aan het hart bij VebeGo. Wellbeing in business is voor ons geen bijzaak, maar een hoofdzaak. Dat zit in ons DNA. Mijn opa heeft het bedrijf in 1943 opgericht om mensen aan het werk te helpen die anders tewerkgesteld zouden worden. Vanaf het prille begin richten wij ons er dus op om mensen een kans te geven een goed leven op te bouwen, zodat ze mee kunnen doen en kunnen zorgen voor hun familie en directe omgeving. Wij bieden banen aan voor mensen aan de basis van de arbeidsmarkt. Wellbeing begint met bestaanszekerheid. Als dat op orde is, bieden wij mensen de kans om te groeien op een manier die bij hen past. Door mensen écht te zien, ieder met zijn of haar eigen talent. Met werk waar ze trots op zijn, waar ze waardering ervaren en wat ze doen met fijne collega’s.’

TON GOEDMAKERS, CEO *VebeGo*

‘Tijdens mijn jaren bij Carlsberg heb ik geleerd dat echte groei niet ontstaat in de boardroom, maar op de werkvloer – daar waar mensen zich gezien, gewaardeerd en verbonden voelen. Dit boek maakt overtuigend duidelijk dat mensgericht ondernemen geen idealisme is, maar pure noodzaak – voor bedrijven, voor Europa en voor de generaties die komen. Met een zeldzame combinatie van wetenschappelijke onderbouwing en menselijke betrokkenheid biedt het een helder kompas aan leiders die kiezen voor betekenis boven winstmaximalisatie. Want mensen willen niet werken vóór aandeelhouders, maar mét elkaar aan iets dat ertoe doet. Dáár begint duurzame waardecreatie.’

CEES 'T HART, Board Director *Randstad* en voormalig CEO & President *Carlsberg*

‘De komende jaren blijven onze sectoren – energie, telecom, recycling, milieu en water – in het teken staan van grote transitie. Om die maatschappelijke uitdagingen waar te maken, hebben we voldoende mensen nodig met de juiste (technische) competenties, motivatie en veerkracht. Meer dan ooit is het daarom belangrijk om nú te investeren in vitaliteit, gezondheid en inzetbaarheid. Als WENB – de werkgeversvereniging voor deze vitale sectoren – staan wij voor sterke en toekomstbestendige werkgevers. Het boek *Wellbeing in Business* sluit hierop aan en biedt een combinatie van toekomstvisie en concrete praktische handvatten voor implementatie. Het laat zien hoe organisaties wellbeing kunnen verankeren in hun strategie, leiderschap en cultuur. En hoe dit meetbaar leidt tot meer productiviteit, minder verzuim en een sterkere maatschappelijke bijdrage.’

REINIER RUTJENS, Directeur *WENB*

‘Mensen maken het verschil - zeker in een sector waar dienstverlening mensenwerk is. Daarom is investeren in wellbeing voor Facilicom Group geen mooie bijzaak, maar staat sociaal werkgeverschap letterlijk in het hart van onze strategie. Want gezonde, verbonden en florerende medewerkers zijn dé sleutel tot klanttevredenheid, innovatie en duurzaam succes.’

ERIC OTTO, CEO *Facilicom Group*

‘Bij AFAS geloven we dat liefde voor medewerkers leidt tot liefde voor klanten en een betere maatschappij. Dit boek laat haarscherp zien dat investeren in wellbeing geen kostenpost is maar een bron van energie, innovatie en langdurig succes. Mensgericht ondernemen is dé strategie voor organisaties die de toekomst in willen én ook gewoon het juiste om te doen als leider met een hart.’

BAS VAN DER VELDT, CEO AFAS

‘Met onze expertise en diensten op het gebied van gezondheid en financiële zekerheid creëren we waarde voor klanten, medewerkers en de maatschappij vanuit onze visie Duurzaam Samen Leven. Investeren in de wellbeing van medewerkers past daar helemaal bij. Het biedt mensen een solide basis om te floreren en helpt organisaties de juiste mensen aan te trekken, te behouden en productiviteit te vergroten. Door de vergrijzing en arbeidsmarktttekorten, zeker in bepaalde sectoren, wordt dit steeds belangrijker. Voor Achmea is het, zowel richting zakelijke klanten als onze 18.000 medewerkers een centraal thema. Continu investeren in wellbeing van medewerkers is belangrijk om succesvol te kunnen ondernemen.’

BIANCA TETTEROO, CEO Achmea

‘Innovatie en R&D zijn essentieel voor de continuïteit van een bedrijf en goede mensen zijn het hart van een succesvolle onderneming. Kennis en expertise zit in patenten én in mensen. Om talent beschikbaar te houden bij pieken in opdrachten, moet continu werk zijn. Om goede medewerkers te behouden, is het belangrijk dat bedrijven investeren in zekerheid, gezond werk en ontwikkeling en mensen de ruimte geven om samen met gemotiveerde collega's mooie dingen te maken waar ze trots op kunnen zijn. Gezond ondernemen door te investeren in mensen is de verantwoordelijkheid van bedrijven zelf. Tegelijkertijd verandert de wereld en wordt deze sterk beïnvloed door geopolitiek. Er zijn veel landen met gemotiveerde mensen en lage productiekosten, zoals China, maar ook in Europa, bijvoorbeeld in Tsjechië. Als we een sterke maakindustrie in Nederland en Europa willen behouden, en een open toegangspoort en haven willen blijven bieden voor bedrijvigheid en mensen, dan is dat ook een maatschappelijke uitdaging en verantwoordelijkheid.’

JOOP RODENBURG, voormalig President en groootaandeelhouder Huisman Equipment

‘Duurzaam gezond ondernemen begint en eindigt met bevlogen en tevreden medewerkers. Daarom bouwen we bij Breman aan een werkomgeving waar mensen met plezier werken, zichzelf kunnen zijn en een gezonde werk-privébalans ervaren. Op dat fundament werken we aan een wereld waarin iedereen energiepositief is. Dat past bij een hecht familiebedrijf waar zorgen voor elkaar, ondernemerschap, rentmeesterschap en gelijkwaardigheid centraal staan. Breman is daarbij ook van ons allemaal: iedere collega heeft zeggenschap en deelt mee in het resultaat. We werken allemaal aan het succes van Breman, dan is het voor ons logisch dat je daar ook van meeprofiteert. Daarom delen we onze winst gelijkwaardig met elkaar.’

BERNARDO EENKHOORN, *Algemeen Directeur Breman Installatiegroep*

‘Wellbeing in business is van essentieel belang om duurzaam succesvol te ondernemen. Als je wilt dat medewerkers goed zorgen voor je klanten dat begint het ermee om als onderneming goed te zorgen voor je medewerkers. Dat vraagt gestroomlijnde klantgerichte processen die zo zijn ingericht dat medewerkers zich erop kunnen concentreren om met plezier en trots hun werk te doen met goede leuke collega’s en zo min mogelijk gedoe en rompslomp.’

IGOR TULEVSKI MD, PhD, FESC, FACC, *Cardioloog, Medeoprichter en CEO van Cardiologie Centrum Nederland en Voorzitter Raad van Bestuur Sionsberg*

‘Wellbeing = business! De grootste innovatie van deze tijd is namelijk niet technologie, maar hoe we werken. Een werkcultuur waar mensen vrij zijn en zich kunnen ontwikkelen is geen luxe, maar de motor van productiviteit en groei.’

PROF. DR. IR. DAAN DOHMEN – *CEO Nassau420, Worldwide digital health strategy & partnerships OMRON Healthcare & Luscii, Professor Digitale transformatie*

‘Effectief bijdragen aan de wellbeing van medewerkers vraagt om meer dan goede bedoelingen; het vereist inzicht en een doordachte aanpak. Dit boek biedt de expertise en praktische handvatten die nodig zijn om wellbeing op de werkvloer écht te versterken. Een onmisbare gids voor elke professional die het verschil wil maken.’

DR. M. HENDRIKS, *Adjunct Directeur Erasmus Happiness Economics Research Organisation (Erasmus Universiteit Rotterdam), Universitair Hoofddocent Universiteit van Johannesburg*

‘Het is echt behoorlijk zot dat er anno 2025 nog een boek moet komen over mensgericht ondernemen. Toch laten recente ervaringen zien dat een alternatieve manier van ondernemen noodzakelijk is. *Wellbeing in Business* laat zien dat mensgericht ondernemen in het belang van alles en iedereen is. Het schetst een wereld waarin wellbeing, duurzaamheid en samenwerking bloeien, en succes wordt gemeten in gezondheid, veerkracht, positieve impact én financiële resultaten.’

PROF. DR. MARCEL CANOY, *Health Economics Vrije Universiteit*

Jeroen Kemperman

Nisha Alberts

Dilia Leitner

Mirande Groener

Wellbeing in. business

**De waarde van
mensgericht
ondernemen**

Boom

Inhoudsopgave

VOORWOORD

Gezonde medewerkers zorgen voor een gezonde organisatie	9
---	---

INLEIDING

De waarde van mensgericht ondernemen	11
--------------------------------------	----

Leeswijzer en samenvatting	15
----------------------------	----

HOOFDSTUK 1

Waarom heeft de wereld in de 21e eeuw meer mensgericht ondernemen nodig?	24
--	----

1.1 Tekort aan genoeg, goede en gezonde medewerkers bedreigt het voortbestaan van bedrijven	25
1.2 Historische spanning in de verdeling van de opbrengsten tussen medewerkers, klanten en investeerders	33
1.3 Naar een nieuwe balans met waardecreatie voor alle stakeholders via wellbeing	45

HOOFDSTUK 2

Wat is wellbeing in de werkomgeving en hoe kan dat worden gecreëerd?	53
--	----

2.1 Wellbeing: zoveel meer dan de som der delen	53
2.2 Van een individuele aanpak naar een systeemaanpak; wellbeing verspreidt zich in een groep als een steen in de vijver	62
2.3 Stapsgewijze organisatieverandering op basis van denken, delen en doen	71

HOOFDSTUK 3

Het creëren van een organisatie

die bestaanszekerheid biedt	94
3.1 Autonomie & eigen regie als startpunt voor wellbeing	95
3.2 Psychologische veiligheid: veilig voelen is essentieel voor teamprestaties	100
3.3 Financiële zekerheid: economisch, maar ook sociaal en maatschappelijk van onschatbare waarde	106
3.4 Naar bestaanszekerheid: het versterken van een stabiel en veilig fundament	110

HOOFDSTUK 4

Het creëren van een organisatie

die gezondheid versterkt	123
4.1 Gezonde omgeving: de omgeving als basis om gezond en veilig te werken	124
4.2 Fysieke capaciteit: gezonde energiehuishouding met gezonde voeding en meer bewegen voor een lagere echte leeftijd	128
4.3 Mentale energie: balanceren van inspanning en ontspanning	136
4.4 Naar gezondheid: het gezonder maken van werkomgeving, lichaam en geest	146

HOOFDSTUK 5**Het creëren van een organisatie**

om te floreren	162
5.1 Verbinding: vertrouwen, energie en plezier met collega's en de leidinggevende	164
5.2 Zingeving: naar interessant werk vanuit zinvol samenwerken	168
5.3 Competentie & ontwikkeling: vaardigheden hebben en mogelijkheden om te blijven groeien	173
5.4 Naar floreren: het creëren van een organisatie als bron van verbinding, zingeving en competentie & ontwikkeling	175

HOOFDSTUK 6**Mensgerichte organisaties zijn waardevol**

voor alle stakeholders	188
6.1 Er is een positieve ROI voor investeren in wellbeing – voor medewerkers, organisaties en de wereld	189
6.2 Waarde <i>van</i> en <i>voor</i> medewerkers: wat levert investeren in de negen domeinen van wellbeing op door hogere productiviteit, lager verloop en minder verzuim?	192
6.3 Waarde <i>van</i> en <i>voor</i> de organisatie: investeren in wellbeing(domeinen) levert financieel voordeel op	201
6.4 Waarde <i>van</i> en <i>voor</i> klanten: goede klanten zorgen voor meer wellbeing bij medewerkers	209
6.5 Waarde <i>van</i> en <i>voor</i> investeerders: mensgerichte organisaties krijgen een hogere waardering	211
6.6 Waarde <i>van</i> en <i>voor</i> de wereld: wellbeing is broodnodig om duurzaam samen te leven en te werken	214

Dankwoord	219
------------------	-----

Auteurs	222
----------------	-----

Bronnen	223
----------------	-----

VOORWOORD

Gezonde medewerkers zorgen voor een gezonde organisatie

Werkgevers kunnen een cruciale rol spelen in het bevorderen van gezondheid en wellbeing. Fijn voor medewerkers, maar óók voor werkgevers: want gezonde medewerkers verzuimen minder, presteren beter en blijven langer. In deze krappe arbeidsmarkt is dat belangrijk. Bovendien vermindert het de druk op de zorg: wie gezonder leeft, maakt minder of geen gebruik van zorg. Zo blijft zorg ook voor toekomstige generaties toegankelijk. Daarom roept Zilveren Kruis werkgevers op om de gezondheid van medewerkers op één te zetten en daarmee het verschil te maken.

Organisaties hebben een grote impact op het gevoel van bestaanszekerheid van medewerkers. Ze kunnen autonomie en eigen regie om het eigen werk vorm te geven vergroten, zodat werk beter te combineren is met mantelzorg. Leidinggevendenden kunnen psychologische veiligheid versterken door teams te creëren waarin iedereen meetelt, ongeacht leeftijd, sekse, herkomst, beperking, kleur, religie of seksuele voorkeur. Werkgevers kunnen helpen schulden te voorkomen of op te lossen.

Gezondheid verbeteren kan ook door een veilige werkomgeving te creëren. Bijvoorbeeld door gezonde en alcoholvrije keuzes te bieden bij maaltijden en bijeenkomsten, en door rookvrij beleid op het bedrijfsterrein. Verder helpt het om mentale energie te ondersteunen, zodat stress wordt voorkomen en verminderd – een van de grootste uitdagingen van deze tijd.

Dit boek laat zien hoe dergelijke interventies samen bestaanszekerheid en gezondheid versterken vanuit een breed perspectief. Daarbij wordt de scope verbreed met het floreren van medewerkers en er wordt antwoord gegeven op de vraag wat er nodig is als een organisatie dit allemaal wil realiseren. De sleutel is eigenlijk niet zo ingewikkeld. Het gaat erom dat gezonde medewerkers niet alleen het gevoel hebben dat ze er mogen en kunnen zijn, maar vervolgens ook de kans krijgen om met leuke collega's impactvol werk te doen waar ze trots op zijn en dat bijdraagt aan hun ontwikkeling. Zoals in dit boek beschreven, is het vergroten van bestaanszekerheid, gezondheid en floreren van medewerkers niet alleen goed voor medewerkers. Het zorgt ook aantoonbaar voor minder verzuim, minder verloop en vooral voor meer productiviteit.

GEORGETTE FIJNEMAN, *directievoorzitter Zilveren Kruis*

*‘Wellbeing may
seem like soft
and fuzzy stuff,
but in the end,
it’s actually
about what
really matters’*

Leeswijzer en samenvatting

Structuur van dit boek en leeswijzer om er plezier en profijt van te hebben

In zes hoofdstukken beschrijft dit boek het waarom van wellbeing in business (hoofdstuk 1), 'hoe' het in elkaar zit en kan worden gerealiseerd (hoofdstuk 2, 3, 4 en 5) en 'wat' dat oplevert aan waardecreatie voor alle stakeholders (hoofdstuk 6).⁴ De hoofdstukken vormen een verhaal, maar zijn ook afzonderlijk te raadplegen. In onderstaande leeswijzer zijn de hoofdstukken samengevat, inclusief de leidende modellen.

HOOFDSTUK 1:

Waarom is er in de 21e eeuw meer mensgericht ondernemen nodig?

In dit hoofdstuk staat centraal waarom het in de 21e eeuw de hoogste tijd is voor *mensgericht ondernemen*. In een tijd van arbeidsmarktttekorten is mensgericht ondernemen met wellbeing een interessante en aantrekkelijke sleutel voor organisatiesucces. Het helpt de juiste mensen aan te trekken en te binden op de arbeidsmarkt, ze optimaal in te zetten en trots te maken op zichzelf, collega's en de organisatie. Medewerkers die zich veilig en gezond voelen én floreren, presteren beter, werken met meer plezier samen, zijn creatiever en dragen daarmee bij aan het duurzame succes van de organisatie. Door meer waarde te creëren voor medewerkers, leveren zij weer meer waarde voor klanten en dat levert weer waarde op voor investeerders. Dat is de soort positieve waardecreatiecyclus waar klanten, investeerders én medewerkers trouw en betrokken van worden.⁵

Als uitstapje wordt het model van gebalanceerde waardecreatie tussen medewerkers, klanten en investeerders in historisch perspectief geplaatst. Als we een paar duizend jaar terug in de tijd gaan, bestaan er nog geen klanten of investeerders, maar werken mensen gewoon om in hun eigen bestaan te voorzien. In de loop der tijd is het doel van werk verschoven van zelfvoorzienend leven naar waardecreatie voor klanten en investeerders. Als dit model goed functioneert kunnen mensen doen waar ze goed in zijn en wat ze belangrijk vinden. Daarmee kunnen ze voorzien in hun bestaanszekerheid en gezondheid en kunnen ze floreren, en dat wordt alleen maar beter als ze waardevoller zijn voor klanten en investeerders.

4 Conform de volgorde en fundamentele vragen naar 'why, how & what' van Sinek (2011).

5 Van oudsher ook wel de Service Profit Chain genoemd. Zie voor deze school van denken en voorbeelden: Heskett, Sasser & Schlesinger (1997), Kemperman & Engelen (1999), Heskett, Sasser Jr. & Schlesinger (2003), Geelhoed, Van der Loo & Samhoud (2003), Van der Loo, Geelhoed & Samhoud (2007), Heskett, Sasser & Wheeler (2008), Geelhoed, Samhoud & Smolders (2012), Kemperman, Geelhoed & Op 't Hoog (2013, 2015, 2016), Kemperman, Op 't Hoog & Geelhoed (2023).

Historisch pad van zelfvoorziening naar waardecreatie voor alle betrokkenen



Figuur 0.1: Historisch pad van zelfvoorziening naar waardecreatie voor alle betrokkenen.

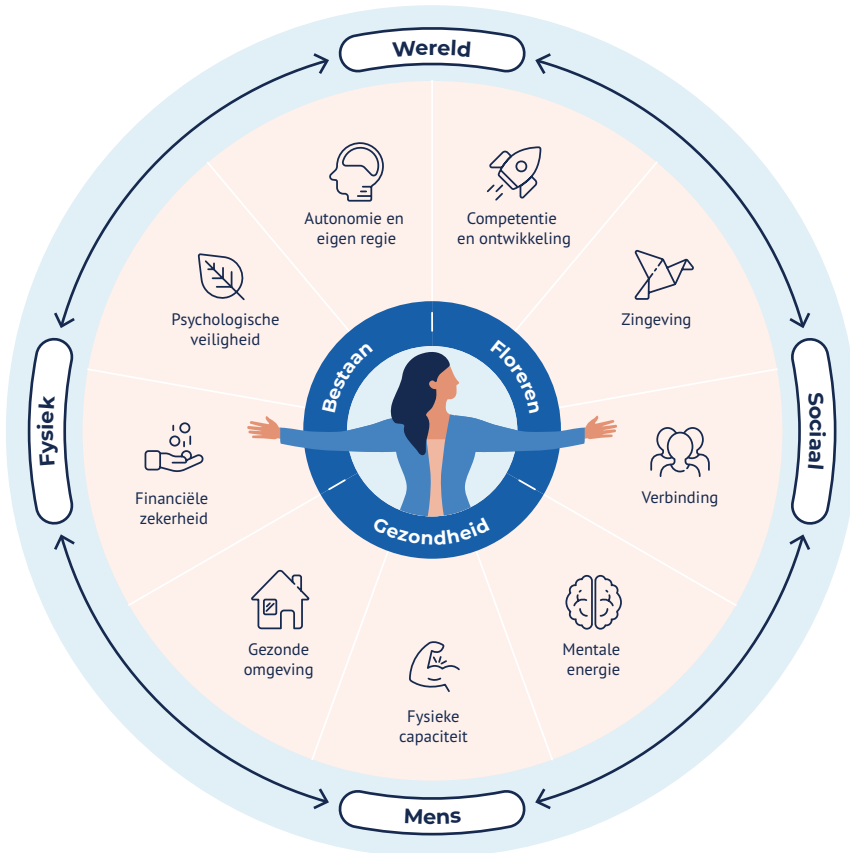
Bron: Geïnspireerd op Lucassen (2021).

HOOFDSTUK 2:

Wat is wellbeing in de werkomgeving en hoe kan dat worden gecreëerd?

In dit hoofdstuk staat centraal wat het totaalplaatje van *wellbeing in business* is en hoe wellbeing te realiseren in een stapsgewijze veranderaanpak. *Wellbeing werkt als een totaalplaatje dat loopt van bestaanszekerheid en gezondheid naar floreren.*

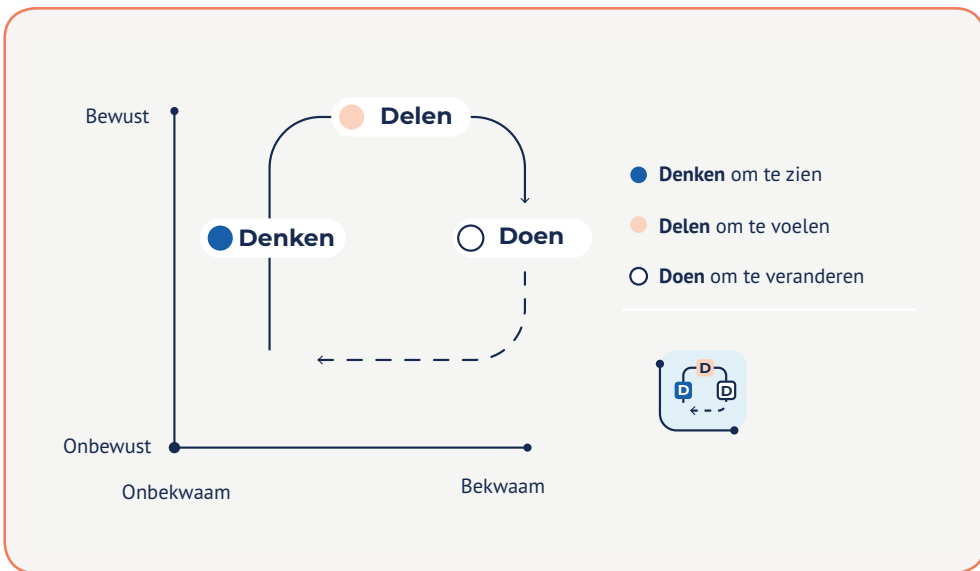
De heilige graal voor meer wellbeing ligt niet in het afvuren van losse interventies op individuele medewerkers, maar in het verbeteren van het werk zelf. Cultuur, samenwerking en vooral leiderschap maken het verschil. Leidinggevendens beïnvloeden de wellbeing van medewerkers sterk – evenveel als een levenspartner. Goed leiderschap creëert veiligheid en stimuleert gezond gedrag en floreren in het werk, slecht leiderschap veroorzaakt stress en uitval.



Figuur 0.2: Wellbeing model.

Het realiseren van een mensgerichte organisatie die een bron is van wellbeing, vraagt een *veranderproces met een integrale, cyclische aanpak van denken, delen en doen*. Het begint bij het verankeren van wellbeing in visie, missie en strategie.⁶ Daarna volgt *denken* op basis van kwalitatieve en kwantitatieve data, gevolgd door *delen* met en activeren van medewerkers, en *doen* via een systemische aanpak die gericht is op het optimaliseren van de domeinen bestaanszekerheid, gezondheid en floreren.

Een centraal instrument bij deze aanpak is de *Well at Work Monitor*.⁷ Dit wetenschappelijk gefundeerde instrument maakt het mogelijk om wellbeing gericht te meten, monitoren en verbeteren op individueel, team-, HR- en bestuursniveau.



Figuur 0.3: 3D-aanpak op wellbeing.

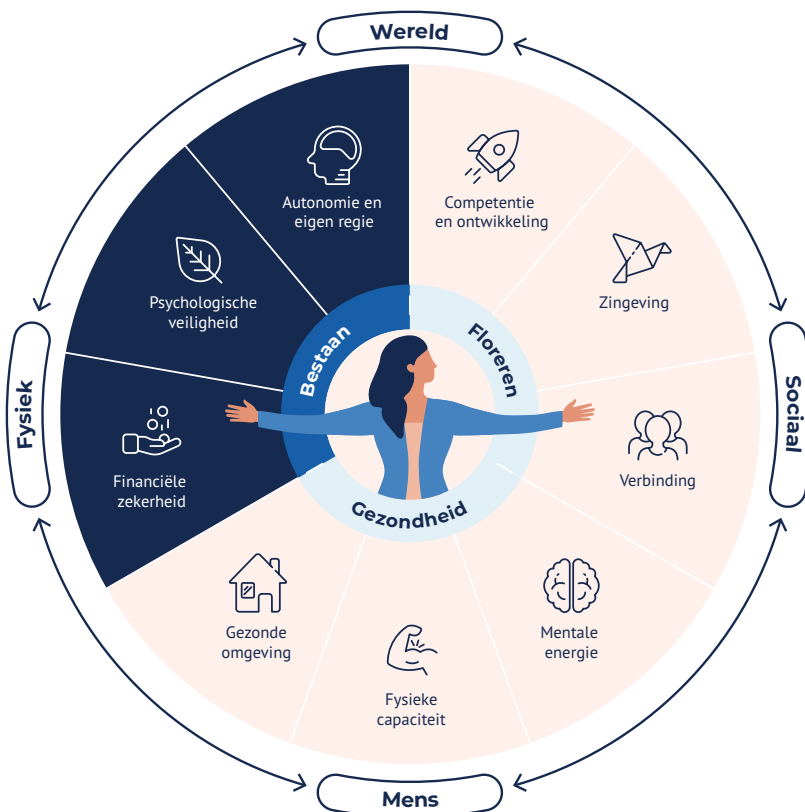
6 Kotter & Cohen (2002), Van der Loo, Geelhoed & Samhoud (2007)

7 Deze monitor is ontwikkeld door Zilveren Kruis in samenwerking met Deloitte, TNO en Erasmus Universiteit en sluit een-op-een aan op het Wellbeing model dat is ontwikkeld voor dit boek..

HOOFDSTUK 3:

Het creëren van een organisatie die bestaanszekerheid biedt

Het derde hoofdstuk draait om het werken aan een stevig fundament voor *bestaanszekerheid*. Op dit basale niveau gaat het om ‘autonomie & eigen regie, psychologische veiligheid en financiële zekerheid’. Medewerkers ervaren ‘autonomie & eigen regie’ in het werk als ze de vrijheid hebben zelf keuzes te maken, op basis van zelfvertrouwen zonder belemmeringen en uitgaan van een goede afloop. ‘Psychologische veiligheid’ draait erom dat medewerkers zich veilig en op hun gemak voelen om te zeggen wat ze voelen en denken en zichzelf kunnen zijn. ‘Financiële zekerheid’ gaat om het hebben van genoeg geld om van te leven en vertrouwen op het behouden van een stabiel inkomen in de toekomst.

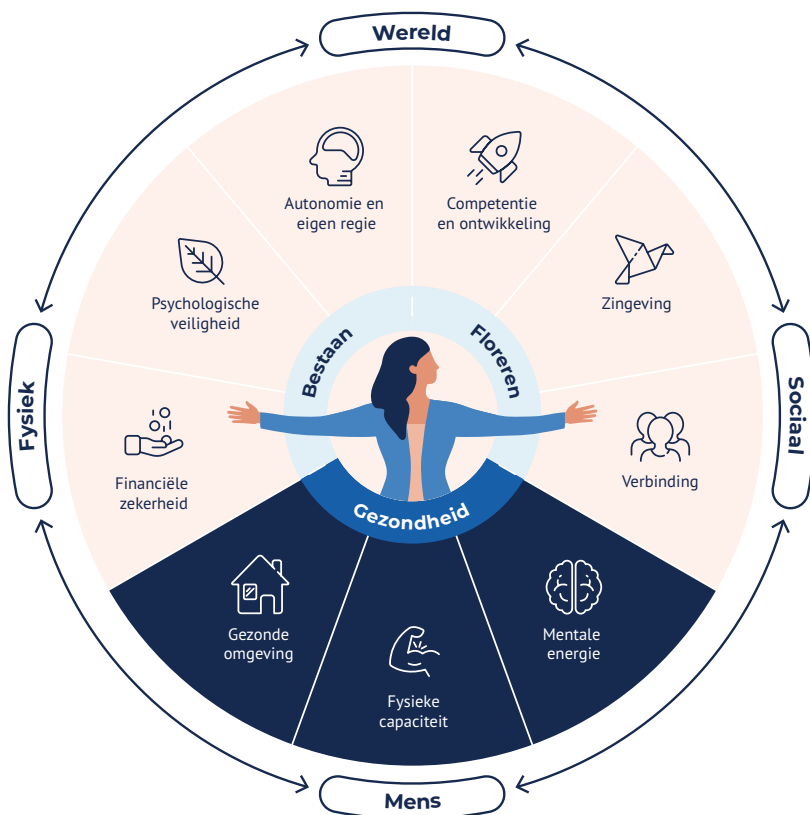


Figuur 0.4: Wellbeing model – bestaanszekerheid.

HOOFDSTUK 4:

Het creëren van een organisatie die gezondheid versterkt

Het vierde hoofdstuk gaat over het creëren van een werkomgeving die *gezondheid* versterkt en niet uitholt. Daarbij gaat het om een ‘gezonde omgeving, fysieke capaciteit en mentale energie’. Hier wordt meer verwacht van de werkgever dan alleen bestaanszekerheid.⁸ Hier gaat het erom dat het werk ook ruimte laat voor een gezond en gelukkig leven. In een ‘gezonde omgeving’ is het werk zo ingericht dat het fysiek veilig is, met een gezonde werkdruk en werk-privébalans. Dit gaat om arbeidsomstandigheden zoals veilige machines, ondersteunende software en artificiële intelligentie (AI), gestroomlijnde bedrijfsprocessen en werkbare planningen. ‘Fysieke capaciteit’ betekent dat een medewerker lichamelijk goed in staat is om het werk te doen, een gezonde leefstijl heeft en niet belemmerd wordt door gezondheidsklachten. Voldoende ‘mentale energie’ draait om energie en bevoegen werken en na afloop van een werkdag het werk ook weer goed los kunnen laten.



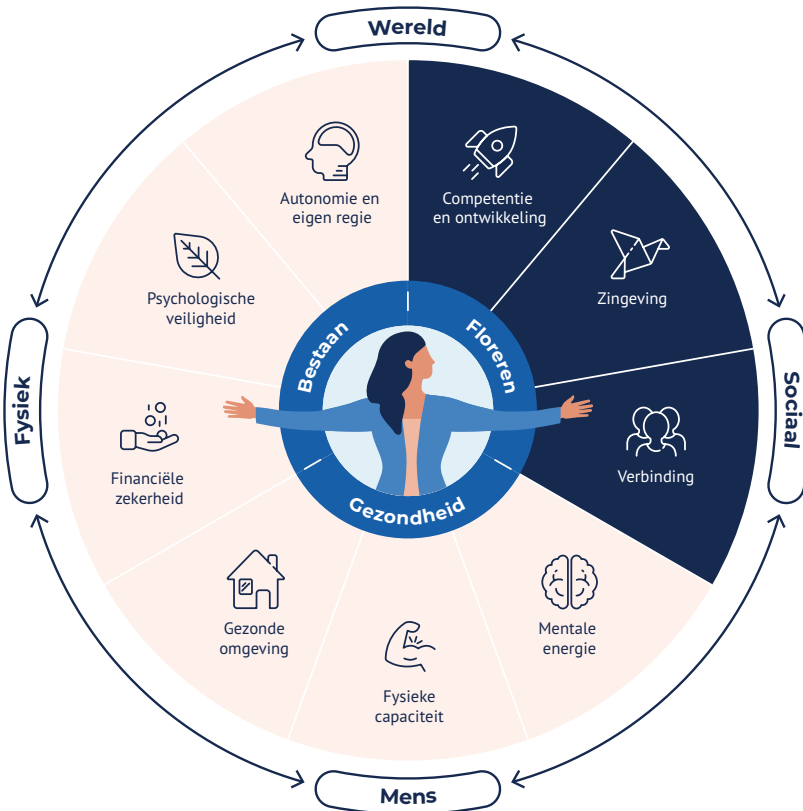
Figuur 0.5: Wellbeing model – Gezondheid.

8 Huber et al. (2011), Huber (2014)

HOOFDSTUK 5:

Het creëren van een organisatie die mensen laat floreren

Het vijfde hoofdstuk gaat over het creëren van een organisatie die mensen helpt samen te *floreren*.⁹ Medewerkers kunnen heel tevreden zijn met hun werk als het voorziet in bestaanszekerheid met een goede werk-privébalans, zonder dat ze ook betrokken en productief zijn. Dat vraagt een volgend niveau: werkgeven met verbinding, zingeving en competentie & ontwikkeling om te kunnen floreren zodat werk bijdraagt aan een betekenisvol leven. Dit is niet alleen de kers op de taart, het gaat juist ook om fundamentele behoeften van medewerkers om impact te maken op anderen, ergens bij te horen en gewaardeerd te worden. ‘Verbinding’ gaat over waardering krijgen op het werk, mogelijkheden hebben voor feedback en verbinding en steun van collega’s en een manager ervaren. ‘Zingeving’ gaat om het hebben van interessant werk dat bijdraagt aan wat iemand belangrijk vindt in het leven en dat de waarden, cultuur en overtuigingen



Figuur 0.6: Wellbeing model – Floreren.

9 Deci & Ryan (1985, 2000, 2002), Ryan & Deci (2000)

van de organisatie aansluiten bij de persoonlijke waarden. Ten slotte gaan ‘competentie & ontwikkeling’ over het vergroten van de vaardigheden en kennis door uitdagend werk en ontwikkelingsmogelijkheden.¹⁰ In een omgeving met verbinding, zingeving en competentie & ontwikkeling is productiviteit niet meer alleen een extrinsiek bedrijfsresultaat dat de werkgever wil, maar ook een intrinsieke bron van gezamenlijke trots en inspiratie voor medewerkers.

HOOFDSTUK 6:

Wat is de waarde voor alle betrokkenen van het realiseren van wellbeing in business?

In het laatste hoofdstuk wordt de impact van wellbeing uitgewerkt. Het laat concreet en kwantitatief zien wat investeren in wellbeing kan opleveren: betere bedrijfsresultaten voor investeerders en meer waarde voor medewerkers, klanten én de samenleving.¹¹ Onderzoek van onder meer Oxford, Harvard en Gallup toont aan dat investeren in de wellbeing van medewerkers leidt tot aantoonbaar betere prestaties. Organisaties uit de Wellbeing Top 100 van Oxford laten structureel hogere winsten, beurskoersen en rendementen zien – ook in onzekere tijden. Deze inzichten vormen, samen met data- en literatuuronderzoek, de basis voor het ‘Wellbeing Impactmodel’.¹² Dit model berekent nauwkeurig de impact van een verbetering in wellbeing op productiviteit, verzuim en verloop.

Het bewijs is behoorlijk overweldigend: investeren in mensgerichte organisaties loont. De ROI is positief, zowel financieel als maatschappelijk. In een krappe arbeidsmarkt wordt goed werk – werk dat bijdraagt aan wellbeing – steeds waardevoller. Organisaties die hierin investeren, creëren duurzame waarde voor alle stakeholders. De visie van de Europese Commissie onderstreept deze richting, waarbij wellbeing, veerkracht en duurzaamheid centraal staan als antwoord op de uitdagingen van deze tijd. Leiderschap dat kiest voor vertrouwen, verbondenheid en maatschappelijke impact, maakt organisaties weerbaar, toekomstbestendig en relevant in een snel veranderende wereld.

Wellbeing in business is een vonk voor een zichzelf versterkende cyclus van waardecreatie, die via minder verzuim, minder verloop en vooral extra productiviteit goed is voor medewerkers, klanten, investeerders én de wereld.

¹⁰ Montessori (1967)

¹¹ Preez (2013)

¹² Dit datamodel is ontwikkeld door Zilveren Kruis in samenwerking met Erasmus Universiteit.



Figuur 0.7: Waardecreatiecyclus. Bron: Kemperman, Geelhoed & Op 't Hoog (2013).

Ton Goedmakers, CEO Vebego

‘Wellbeing in business is voor ons geen bijzaak, maar een hoofdzaak. Dat zit in ons DNA.’

**Cees 't Hart, Board Director
Randstad en voormalig CEO &
President Carlsberg**

‘Mensgericht ondernemen is geen idealisme, maar pure noodzaak – voor bedrijven, voor Europa en voor de generaties die komen.’

Eric Otto, CEO Facilicom Group

‘Gezonde, verbonden en florerende medewerkers zijn dé sleutel tot klanttevredenheid, innovatie en duurzaam succes.’

Bas van der Veldt, CEO AFAS

‘Investeren in wellbeing is geen kostenpost, maar een bron van energie, innovatie en langdurig succes.’

Bianca Tetteroo, CEO Achmea

‘Investeren in wellbeing geeft medewerkers een solide basis om te kunnen floreren en helpt organisaties de juiste mensen aan te trekken, te behouden en productiviteit te vergroten.’

Goede medewerkers zijn in veel sectoren nog schaarser dan voldoende kapitaal en klanten. Hoe kan een organisatie het werk gedaan krijgen, vruchtbaar ondernemen en waarde creëren voor klanten, investeerders, medewerkers en de wereld? Dit boek leert ondernemers, managers, bestuurders en professionals hoe dat kan. Het fundamenteel vergroten van wellbeing van medewerkers door mensgericht ondernemen, is de sleutel om mensen aan te trekken, te behouden en te laten floreren. Dat maakt medewerkers trots en betrokken en kan hun productiviteit structureel, fundamenteel en significant vergroten.

Het vergroten van wellbeing in business vraagt een gedegen veranderaanpak op basis van denken, delen en doen. Geen losse initiatieven, maar een systemische aanpak waarin leiderschap, teams en organisatiecultuur samen optrekken. Dat begint met meten hoe het eigenlijk gaat met de bestaanszekerheid, gezondheid en het floreren van medewerkers. Op basis van deze data kunnen bestuurders en managers met medewerkers verbeterpunten bepalen en hier structureel aan werken. Betere scores op die punten leiden aantoonbaar tot extra productiviteit, minder verloop en minder ziekteverzuim. Dit boek geeft daarmee concrete handvatten voor een gestructureerde veranderaanpak met heldere meetbare resultaten voor klanten, investeerders en natuurlijk medewerkers zelf.

Jeroen Kemperman, Nisha Alberts, Dilia Leitner en Mirande Groener werken bij Zilveren Kruis (Achmea) samen aan visie, onderzoek en nieuwe proposities om wellbeing in business te vergroten.



**INCLUSIEF
WELL
AT WORK
CHECK**