

Judith Bom, Martijn Burger & Job van Exel  
**COVID-19, Werk en Mentale  
Weerbaarheid in de Facilitaire  
Dienstverlening**



Deze White Paper is mede mogelijk gemaakt door het ZonMW programma 'Wetenschap voor de Praktijk',  
Projectnummer 10430042010006

## Auteurs



Judith Bom is universitair docent bij de Erasmus School of Health Policy & Management



Martijn Burger is wetenschappelijk directeur van de Erasmus Happiness Economics Research Organisation en universitair hoofddocent bij de Erasmus School of Economics



Job van Exel is hoogleraar 'Economics and Values' bij de Erasmus School of Health Policy & Management



# COVID-19, Werk en Mentale Weerbaarheid in de Facilitaire Dienstverlening

Judith Bom, Martijn Burger & Job van Exel

## Aanleiding

De COVID-19 crisis leidt voor veel Nederlanders tot grote financiële onzekerheid en baanonzekerheid. Deze onzekerheid speelt ook in de facilitaire dienstverlening, waar de pandemie voor een grote terugval in inkomsten zorgt. In de eerste weken van de coronacrisis verloren bedrijfsrestaurants gemiddeld 80% van hun omzet en nu thuiswerken nog steeds in veel gevallen de norm is, blijven veel bedrijfsrestaurants dicht of is de omzet veel lager dan voorheen.<sup>i</sup> Daarnaast is er door het verbod op evenementen ook minder vraag naar catering- en schoonmaakdiensten. De Vereniging van Nederlandse Cateringorganisaties verwacht dan ook dat het omzetverlies voor facilitaire dienstverleners als gevolg van COVID-19 groot zal zijn.<sup>ii</sup>

Door de financiële gevolgen van de COVID-19 crisis komen ook banen en hiermee inkomens van medewerkers onder druk te staan. Deze financiële onzekerheid en baanonzekerheid kunnen grote gevolgen hebben op het subjectieve welzijn – geluk en werkgeluk – van medewerkers.

## Wat?

Dit White Paper richt zich op het geluk en werkgeluk van medewerkers in de facilitaire dienstverlening en geeft handvatten om dit welzijn van medewerkers te vergroten in onzekere tijden. Het paper legt uit waarom het belangrijk is om in deze tijden oog te hebben voor de baanzekerheid en financiële zekerheid van medewerkers en biedt handvatten hoe organisaties medewerkers kunnen ondersteunen in deze uitdagende tijden.

## Voor wie?

Dit White Paper is bedoeld voor managers en HR-professionals. Het biedt een overzicht van mogelijke acties die organisaties in de facilitaire dienstverlening (en vergelijkbare branches) kunnen toepassen bij het ontwikkelen van interventies rondom de thema's baanzekerheid en financiële zekerheid van medewerkers alsmede het uitbouwen van een programma daaromtrent met als doel het geluk en werkgeluk van medewerkers te vergroten.

## Waarom belangrijk?

Financiële onzekerheid en baanonzekerheid kunnen grote gevolgen hebben voor het subjectieve welzijn van medewerkers, oftewel het geluk en werkgeluk. Dit is niet alleen een probleem op zichzelf maar kan ook tot mindere prestaties van het bedrijf leiden. Dit rapport geeft handvatten om het welzijn van medewerkers te meten en te verhogen.

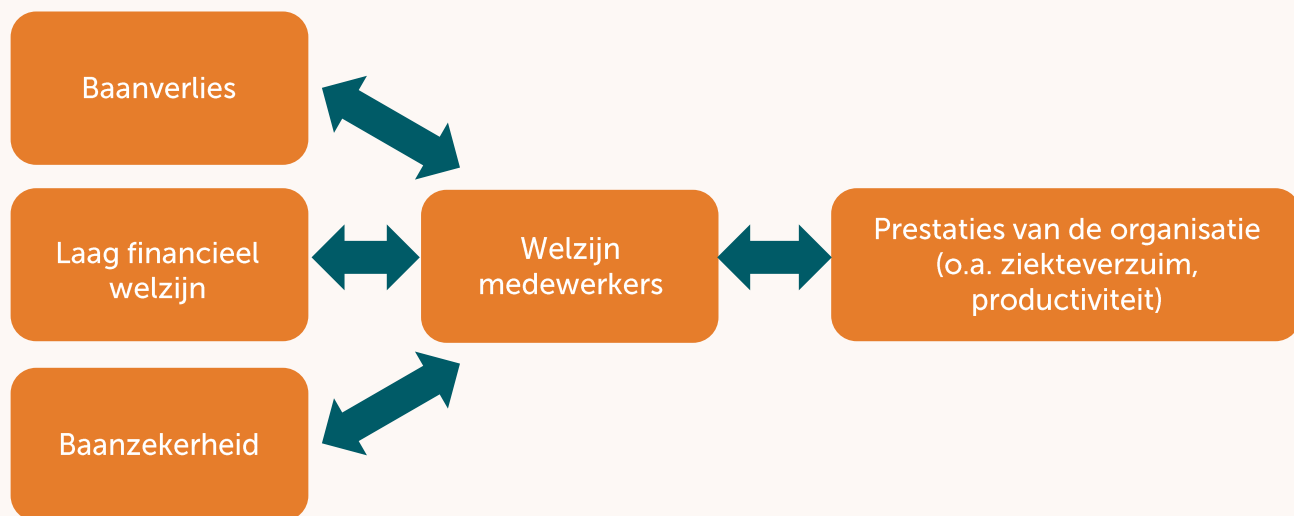
## Opbouw van deze White Paper:

1. Wat is de relatie tussen (a) baanzekerheid, baanverlies, financiële zekerheid, (b) het subjectieve welzijn van medewerkers en (c) het presteren van de organisatie?
2. Hoe breng ik in kaart hoe het staat met het subjectieve welzijn van medewerkers binnen mijn organisatie?
3. Wat zijn mogelijke interventies om het subjectieve welzijn van medewerkers te bevorderen?
4. Hoe kan ik meten en evalueren of mijn acties een verschil maken?



# 1. Wat is de relatie tussen (a) baanzekerheid, baanverlies, financiële zekerheid, (b) het subjectieve welzijn van medewerkers en (c) het presteren van de organisatie?

Door de COVID-19 crisis is de financiële onzekerheid en baanonzekerheid voor veel mensen enorm toegenomen. Een dergelijke toename in onzekerheid kan grote gevolgen hebben, bijvoorbeeld op het welzijn van medewerkers. Een lager welzijn van medewerkers kan vervolgens weer het presteren van de organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van verzuim, verloop en productiviteit beïnvloeden. Om als organisatie medewerkers in onzekere tijden optimaal te ondersteunen is het belangrijk te begrijpen hoe onzekerheid, het subjectieve welzijn van medewerkers en het presteren van de organisatie met elkaar samenhangen alvorens hier actie op te ondernemen. In dit White Paper kijken we naar deze relaties op basis van de laatste inzichten vanuit de literatuur.



**Figuur 1: De relatie tussen (a) baanzekerheid, baanverlies, financiële zekerheid, (b) het subjectieve welzijn van medewerkers en (c) het presteren van de organisatie**

In het rapport wordt gefocust op de relatie tussen onzekerheid, welzijn en organisatie uitkomsten in het algemeen, maar zal waar passend ook een link worden gelegd naar de COVID-19 pandemie. Juist ten tijde van deze pandemie neemt de baanonzekerheid namelijk toe. Deze onzekerheid blijkt voor werknemers uit verschillende landen gerelateerd aan een groei in welzijn en mentale klachten.<sup>iii</sup> Ook financiële onzekerheid ten gevolge van de crisis blijkt te leiden tot angst en lager subjectief welzijn.<sup>iv</sup>

## Wat is de relatie tussen (a) baanzekerheid, financiële zekerheid en baanverlies en (b) subjectieve welzijn van medewerkers?

### Welzijn van medewerkers

Alvorens in te gaan op de relatie tussen (a) baanzekerheid, financiële zekerheid en baanverlies en (b) welzijn van medewerkers, is het belangrijk te specificeren wat er in dit rapport precies onder welzijn wordt verstaan. In dit paper richten wij ons voornamelijk op subjectief welzijn. Dit begrip gaat over de ervaren kwaliteit van leven en omvat twee componenten. De eerste twee betreffen hoe goed iemand zich voelt (ervaring van geluk, kalmte, boosheid etc.) en hoe tevreden iemand is met zijn leven. Het is belangrijk om de cognitieve en emotionele component van subjectief welzijn te onderscheiden aangezien ze van elkaar kunnen verschillen: Je kunt bijvoorbeeld weinig negatieve emoties ervaren, maar tegelijkertijd ontevreden zijn of het gevoel hebben dat je meer had kunnen bereiken.

Naast subjectief welzijn in het algemeen is het ook mogelijk om naar specifieke domeinen van welzijn te kijken, bijvoorbeeld werk-gerelateerd welzijn. Beide concepten zijn aan elkaar gerelateerd maar niet hetzelfde. Je kunt namelijk ontevreden zijn over je werk maar alsnog een hoog algemeen welzijn ervaren. In dit paper zullen we ons voornamelijk, tenzij specifiek aangegeven, richten op welzijn in het algemeen.



Welzijn hangt samen met veel verschillende elementen zoals bijvoorbeeld persoonlijkheid, sociale relaties en gezondheid.<sup>v</sup> Ook werk-gerelateerde elementen zoals carrièremogelijkheden en de cultuur en sociale contacten in de werkomgeving zijn gerelateerd aan welzijn. In de huidige periode, ten tijde van de COVID-19 crisis, wordt daarnaast vaker baanverlies, financiële onzekerheid en baanonzekerheid ervaren. Ook deze elementen kunnen van invloed zijn op iemands welzijn. Hieronder zal de relatie tussen subjectief welzijn en alle drie de elementen worden beschreven.

### **Baanverlies kan langdurige negatieve gevolgen hebben voor welzijn, dit is vooral het geval voor personen met weinig arbeidsperspectief.**

Het verliezen van een baan kan grote gevolgen hebben voor iemands welzijn.<sup>vi</sup> Naast het verlies van inkomen, spelen ook veranderingen zoals het verlies van sociale netwerken, een lager zelfbeeld of minder motivatie hierin een rol.<sup>vii</sup> Daarbij kan baanverlies niet alleen leiden tot lager algemeen welzijn, maar ook tot een lagere mentale of fysieke gezondheid. Zo ervaren personen die hun baan hebben verloren vaker mentale problemen zoals een depressie, hebben deze personen vaker een ongezonde leefstijl en drinken zij bijvoorbeeld meer alcohol.<sup>viii</sup>

Werkloosheid heeft een sterker effect op het welzijn naarmate men langduriger werkloos is en laat littekens achter in de zin dat werklozen ook na herintreding moeilijk op hun oude welzijnsniveau terugkomen. Dus ook wanneer iemand een nieuwe baan heeft gevonden blijft deze persoon een lager welzijn rapporteren dan personen die geen ontslag hebben meegemaakt.<sup>xi</sup> Dit lijkt erop te wijzen dat personen die werkloosheid hebben meegemaakt angstig blijven om nogmaals werkloos te worden. Wel wordt werkloos zijn als minder erg ervaren indien in de nabije omgeving veel werkloosheid voorkomt, zoals tijdens een economische crisis.<sup>xii</sup> Een verklaring hiervoor is dat wanneer werkloosheid de sociale norm is, dit weinig effect heeft op je sociale status.<sup>xiii</sup>

De negatieve effecten van werkloosheid op welzijn zijn echter niet voor iedereen hetzelfde. Vooral het toekomstperspectief dat een individu ervaart blijkt hierin een grote rol te spelen. Wanneer personen erop vertrouwen dat ze betrekkelijk eenvoudig een nieuwe baan zullen vinden, ervaren zij minder grote negatieve gevolgen van werkloosheid.<sup>xiv</sup> Juist personen met een laag inkomen en minder kwalificaties ervaren zodoende grotere gevolgen van werkloosheid. Voor medewerkers met een achtergrond in de facilitaire dienstverlening, een branche met in de huidige situatie een beperkt arbeidsperspectief, kunnen de gevolgen voor welzijn dus groter zijn dan in andere sectoren.

### **Baanzekerheid kan van grote invloed zijn op subjectief welzijn**

Baanverlies kan dus grote gevolgen hebben voor iemands welzijn. Dat betekent echter niet dat het hebben van een baan een garantie biedt voor hoog welzijn. Juist omdat baanverlies zulke grote gevolgen kan hebben, kunnen medewerkers zich grote zorgen maken over het mogelijk verliezen van hun huidige baan. Het hebben van een hele onzekere baan kan zelfs even grote negatieve gevolgen op welzijn kan hebben als werkloos zijn.<sup>xv</sup> Hierin kan onderscheid worden gemaakt tussen twee typen baanonzekerheid: kwantitatieve en kwalitatieve baanonzekerheid. Met kwantitatieve baanonzekerheid wordt bedoeld dat iemand bang is te worden ontslagen en dus vreest voor het behoud van zijn of haar baan. Kwalitatieve onzekerheid, daarentegen, betekent dat iemand bang is voor verandering in de invulling van de baan, bijvoorbeeld wanneer door een reorganisatie iemands baan een nieuwe invulling krijgt.

Verschillende studies rapporteren een negatieve relatie tussen baanonzekerheid en welzijn, gezondheidsklachten zoals angst en hoge bloeddruk, en ziekteverzuim. Studies waarin personen over tijd gevolgd zijn laten daarbij zien dat hierin sprake lijkt te zijn van een causaal verband: baanonzekerheid leidt daadwerkelijk tot lager welzijn, het is niet zo dat personen met een lager welzijn simpelweg vaker veel baanonzekerheid ervaren.<sup>xvi</sup>

Interessant is dat ervaren baanonzekerheid niet direct afneemt na een grote reorganisatie. Verschillende onderzoeken naar zogeheten 'achterblijvers', personen die na een reorganisatie werkzaam blijven binnen de organisatie, rapporteren dat deze groep negatieve effecten op hun subjectieve welzijn ondervindt. Naast een mogelijke toename in werkdruk en eventuele schuldgevoelens ten opzichte van vorige collega's lijkt hier wederom een afname in baanzekerheid een rol te spelen. Medewerker zijn bang alsnog op korte termijn hun baan te verliezen.<sup>xvii</sup>

Niet alleen zorgen over baanverlies maar ook een gevoel van onduidelijkheid speelt hier vaak een rol. Juist het niet weten hoe de toekomst eruit gaat zien, kan tot grote stress leiden. Onderzoek van Dekker en Schaufeli laat dit goed zien. In dit onderzoek worden personen die onzeker zijn over het voortbestaan van hun baan, ten tijde van een reorganisatie, op twee momenten geïnterviewd. De groep voor wie ten tijde van het tweede interview duidelijk was dat ze ontslagen waren, bleek een hoger welzijn te rapporteren dan de groep voor wie de toekomst nog steeds onzeker was.<sup>xviii</sup> Juist duidelijkheid, zelfs wanneer dit gaat over een negatieve uitslag, kan door sommige medewerkers als zeer belangrijk ervaren worden.<sup>xix</sup>

Net als voor baanverlies, zijn ook de gevolgen van baanonzekerheid niet voor iedereen hetzelfde. Zo lijken oudere werknemers vaak grotere gevolgen van baanonzekerheid te ervaren dan jongeren. Dit komt mogelijk doordat zij minder makkelijk van baan veranderen, en dus minder eenvoudig aan de onzekerheid kunnen ontsnappen.<sup>xx</sup> Daarnaast ervaren ook personen met lager geschoolde beroepen vaak grotere gevolgen van baanonzekerheid. Dit terwijl deze groep ook al een grotere kans heeft om daadwerkelijk zijn of haar baan te verliezen. Deze groep lijkt dus twee keer geraakt te worden: zowel doordat ze zich vaker in baanonzekere situaties bevinden en doordat ze grotere gevolgen van deze baanonzekerheid ervaren.

Er zijn echter wel elementen die als buffer kunnen dienen tegen de gevolgen van het ervaren van baanonzekerheid. Een voorbeeld hiervan is arbeidsmarktperspectief. Net als voor baanverlies, heeft baanonzekerheid minder grote gevolgen voor personen die verwachten gemakkelijk een nieuwe baan te vinden. Daarnaast kan ook de mate van controle die iemand over zijn of haar werk ervaart een belangrijke buffer vormen. Personen die veel controle in hun werk ervaren (ze kunnen zelf beslissen hoe ze hun werk uitvoeren) worden minder hard geraakt door onzekerheid. Het is hierin echter nog onduidelijk of dit mogelijk komt doordat de personen die meer baancontrole ervaren ook de personen zijn die hoger geschoolde beroepen (en dus mogelijk een beter perspectief) hebben.<sup>xxi</sup>

### **Financiële zekerheid en subjectief welzijn**

Naast de impact van baanonzekerheid, kan ook financiële zekerheid invloed hebben op medewerkerwelzijn. Financiële zekerheid gaat in dit geval niet alleen over hoeveel geld iemand verdient, maar vooral over de subjectieve ervaring of dit (1) momenteel voldoende is en (2) voldoende zal blijven in de toekomst.<sup>xxii</sup>

Wereldwijd ervaren veel personen financiële zorgen. Ten tijde van het begin van de coronacrisis geeft 11,6% van de Nederlanders aan (grote) problemen te hebben om rond te komen van het inkomen.<sup>xxiii</sup> Volgens de BKR schuldenmonitor van 2019 hebben bijna 700.000 Nederlanders een betaalachterstand.<sup>xxiv</sup> Dergelijke financiële zorgen komen vaker voor onder personen met bijvoorbeeld een lagere opleiding<sup>xxv</sup> en beperken zich niet tot personen zonder baan.

Financiële zorgen kunnen doorwerken op veel verschillende terreinen. Zo kunnen de zorgen via stress of slaapttekort leiden tot gezondheidsproblemen, welke op hun beurt weer van invloed kunnen zijn op ziekteverzuim en productiviteit op het werk. Een recent literatuuronderzoek laat op basis van 24 onderliggende studies zien dat er een positief verband is tussen financiële tevredenheid en welzijn.<sup>xxvi</sup> Personen die financieel tevreden zijn ervaren vaker ook een hoog subjectief welzijn.

Er lijkt daarnaast een duidelijke link tussen baanzekerheid en financiële zekerheid te zijn. Zo blijkt op basis van onderzoek naar de financiële crisis in 2008 dat vooral personen die al financiële zorgen hadden, geraakt werden door een toename in baanonzekerheid. Voor personen die zich financieel geen zorgen maken is dit niet het geval.<sup>xxvii</sup> Andersom is ook goed voor te stellen dat personen die het meest afhankelijk zijn van hun baan om rond te komen, degenen zijn die zich het meeste zorgen maken over hun baanzekerheid.

## Wat is de relatie tussen (b) het subjectieve welzijn van medewerkers en (c) het presteren van de organisatie?

De huidige situatie van financiële onzekerheid en baanonzekerheid kan dus grote gevolgen hebben voor het welzijn van medewerkers. Zorgen over de baan of financieel rondkomen kunnen namelijk leiden tot gezondheidsproblemen, stressklachten, of algehele lagere tevredenheid. Los van het feit dat deze ontwikkeling op zichzelf zorgelijk is, is er nog een andere reden tot ingrijpen. Een lager welzijn van medewerkers kan namelijk ook grote gevolgen hebben voor de prestaties van de organisatie. Uit het recente Global Happiness and Wellbeing Policy Report (2019) werd op basis van meer dan 300 studies (op basis van data van meer dan 1,8 miljoen medewerkers) aangetoond dat er een duidelijk verband is tussen welzijn van medewerkers en prestaties van de organisaties.<sup>xxviii</sup> Deze relatie wordt gevonden in een tal van uitkomsten. Tabel 1 biedt een overzicht van de verschillende studies naar de relaties tussen welzijn en verschillende uitkomstmaten (indirect) gerelateerd aan het presenteren van de organisatie.

Al de studies bijeengenomen zien we dat bedrijven met een hoger medewerkers welzijn (gemeten op basis van zowel medewerkertevredenheid als medewerkerbetrokkenheid): minder verzuim, een lager verloop van personeel, meer winst en hogere medewerkerproductiviteit (bijvoorbeeld in verkoopcijfers, werkuren of prestatiescores) rapporteren. Deze effecten worden niet alleen in tal van studies gevonden maar zijn ook groot genoeg om daadwerkelijk betekenisvol te zijn voor een organisatie. De meeste gelukkige teams hebben zo 65% minder verloop, 37% minder verzuim, 21% meer productiviteit en 22% meer winst vergeleken met de minst gelukkige teams. Interessant is dat deze relatie tussen welzijn en organisatie prestaties wordt gevonden ongeacht het land of de sector waarin deze gemeten wordt: De relatie lijkt dus redelijk universeel te zijn.<sup>xxix</sup>

**Tabel 1: Positieve effecten van welzijn op uitkomstmaten gerelateerd aan prestaties van een organisatie<sup>xxx</sup>**

Welzijn heeft een positief effect op ...	Bronnen
Werknemersprestaties (verkoopcijfers, beoordelingen door supervisor etc.)	o.a. Peterson et al. (2011) <sup>xxxi</sup> ; Wright et al. (2002) <sup>xxxii</sup> ; Rothbard & Wilk (2011) <sup>xxxiii</sup>
Bedrijfsprestaties (winst, kwaliteit)	Oa. Harter et al. (2010); Goetzel et al. (2016); Edmans (2012) <sup>xxxiv</sup>
Taak-productiviteit	o.a. Oswald, Proto and Sgroi (2015); Böckerman and Ilmakunnas (2012); Bryson et al.(2017) <sup>xxxv</sup> ; Miner & Glomb (2010) <sup>xxxvi</sup>
Creativiteit	o.a. Davis (2009); Amabile et al. (2005) <sup>xxxvii</sup>
Gezondheid (eetgedrag, immuunsysteem, etc.)	o.a. Veenhoven (2008); De Neve et al., (2013) <sup>xxxviii</sup>
Samenwerking & behulpzaamheid	o.a. Baron (1990); Aderman (1972); Isen & Levin (1972) <sup>xxxix</sup>
Ziekteverzuim	o.a. Pelled & Xin (1999); Powell et al (2014) <sup>xl</sup>
Verloop	o.a. Griffeth et al. (2000); Wright & Bonett, (2007) <sup>xli</sup>
Zelfvertrouwen	o.a. Baron (1990); Sarason et al. (1986) <sup>xlii</sup>
Zelfcontrole	o.a. Haedt-Matt et al. (2011) <sup>xliii</sup>



Tabel 1 geeft duidelijk aan dat welzijn gerelateerd is aan veel verschillende elementen die te linken zijn aan organisatieprestaties. Er zijn zodoende verschillende mogelijke verklaringen voor het verband tussen welzijn en prestaties van de organisatie. Figuur 2 geeft deze mechanismen grafisch weer. Een eerste mechanisme, op basis van de broaden-and-build theorie van Fredrickson<sup>xiv</sup> beschrijft hoe mensen die zich beter voelen hun blikveld verbreden. Ze zijn nieuwsgieriger en staan meer open voor vernieuwing, nieuwe sociale contacten, feedback, training, enzovoorts. Mensen die zich minder goed voelen hebben juist vaak een tunnelvisie waarbij ze sterk gefocust zijn op het oplossen van het specifieke probleem dat het negatieve gevoel veroorzaakt. Hierdoor bouwen mensen die zich gelukkig voelen meer duurzame baten op dan mensen die zich niet gelukkig voelen, zoals meer kennis en kunde, een betere carrière, een beter sociaal netwerk en een betere gezondheid. Deze duurzame baten leiden op hun beurt weer tot groter geluk waardoor een opwaartse spiraal ontstaat. Het omgekeerde proces is goed te zien bij mensen die kampen met een depressie. Zij blijven vaak thuis en komen weinig in contact met andere mensen waardoor ze in een negatieve spiraal belanden waar ze heel moeilijk uitkomen.

Een andere verklaring is dat mensen energiekeker zijn wanneer ze zich beter voelen. Gelukkige mensen kunnen zich bijvoorbeeld beter concentreren en hebben meer energie voor extra taken en voor het omgaan met tegenslagen. Daarbovenop hangt zijn deze personen vaak gezonder waardoor ze minder vaak werk hoeven te verzuimen als gevolg van ziekte.

Een derde mechanisme loopt via zelfcontrole. Mensen die zich beter voelen hebben meer zelfcontrole. Ze maken bijvoorbeeld minder vaak keuzes die bevredigend zijn op de korte termijn maar die ten koste gaan van de lange termijn. Het is voor veel mensen bijvoorbeeld moeilijker om gezond te eten wanneer men verdrietig of gespannen is.

Tot slot wordt ook de positieve invloed van een positieve instelling vaak genoemd. Gelukkige mensen kijken met een meer rooskleurige bril naar allerlei zaken. Ze hebben een positievere attitude ten opzichte van hun baan, baas, projecten, en allerlei andere werk gerelateerde aspecten. Dit maakt ze bijvoorbeeld meer bevlogen op het werk.



**Figuur 2: Grafische representatie van de mogelijke paden voor de gevonden relatie tussen welzijn en prestaties (aanpassing op basis van figuur Tenney et al. 2016<sup>xiv</sup>).**

De relatie tussen welzijn en organisatie uitkomsten wordt gevonden in allerhande settings, zowel in experimentele settings als in bedrijven. Vooral deze experimenten wijzen erop dat er niet alleen sprake is van een relatie tussen welzijn en uitkomsten, maar dat er daadwerkelijk een causaal verband is tussen gelukkige werknemers en prestaties. In 2015 voerden Oswald en collega's<sup>xlvi</sup> een aantal experimenten uit met studenten. Studenten wiens geluk positief werd beïnvloed (bijvoorbeeld door het kijken naar positieve filmpjes of het krijgen van gratis chocolade en fruit) waren veel productiever dan de medestudenten in de controle groep die niets hadden gekregen of een neutraal filmpje hadden gekeken. De productiviteit van deze 'blijje' studenten, die een taak moesten doen waarvoor ze per stuk betaald werden, ging omhoog met 10-12%. Ook wanneer ervaringen uit het echte leven worden gebruikt tijdens de experimenten worden dergelijke effecten gevonden: Proefpersonen werd aan het eind van een experiment gevraagd aan te geven of ze afgelopen periode een negatieve schok hadden ervaren (in de vorm van het verlies van een familielid of een gezondheidsschok van een familielid). Personen die dit aangaven bleken minder productief te zijn geweest, mogelijk omdat ze minder gelukkig waren ten tijde van het experiment.



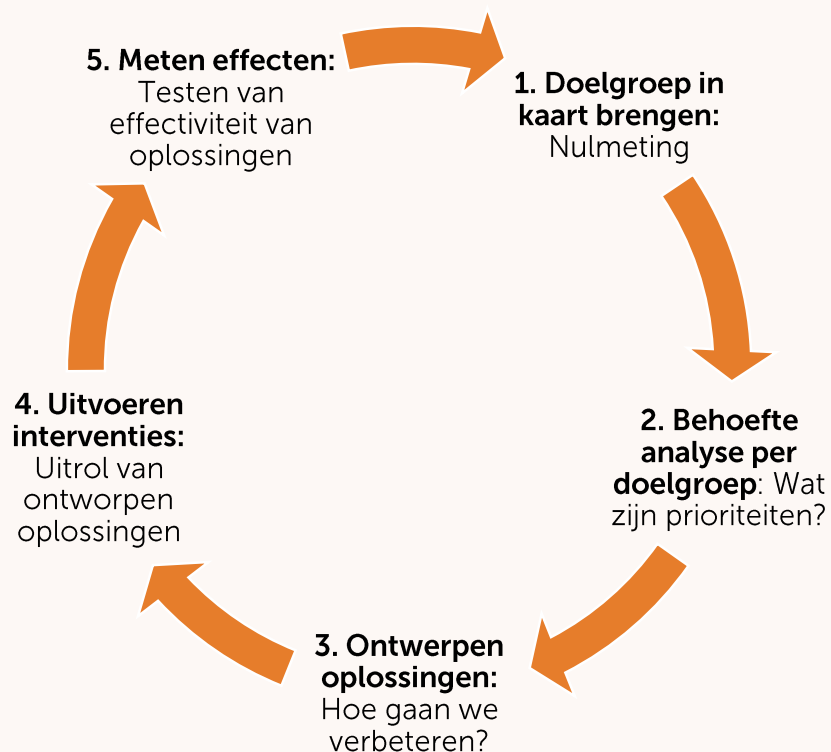


## 2. Hoe breng ik in kaart hoe het staat met het subjectieve welzijn van medewerkers binnen mijn organisatie in tijden van crisis?

Het bevorderen van het subjectieve welzijn van medewerkers vereist verschillende fasen of onderdelen, zo ook het onderzoek binnen Sodexo. Figuur 3 geeft deze fasen schematisch weer. Een eerste vereiste is dat welzijn binnen de organisatie wordt gemeten en gemonitord. Met een nulmeting (stap 1) kan het huidige subjectieve welzijn van werknemers in kaart worden gebracht. Hierin is het belangrijk goed na te gaan welke verschillende doelgroepen er zijn en waar behoefte aan is. Een dergelijke eerste analyse is noodzakelijk om te weten of (a) er nog wel iets te bevorderen valt en (b) hoe welzijn (voor specifieke groepen) bevorderd zou kunnen worden. Daarnaast helpt een dergelijke nulmeting om te analyseren of specifieke interventies op de werkvloer uiteindelijk ook leiden tot een groter welzijn en tot betere prestaties van de medewerkers.

In dit eerste stadium van het onderzoek – dus nog voor aanvang van de interventies – wordt een enquête uitgezet onder medewerkers in de facilitaire dienstverlening, waarin ze vragen moeten beantwoorden over hun werk en welzijn. Deze vragenlijst is vergelijkbaar met een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Het doel van deze enquête is om een nulmeting te doen en een algemeen beeld te krijgen over het welzijn van de facilitair-medewerkers. Vragen die aan bod komen zijn onder andere:

- Het persoonlijk welzijn en zelfbeeld m.b.t. verschillende dimensies van welzijn.
- De werkomstandigheden en tevredenheid met verschillende aspecten van het werk.
- Persoonlijke karakteristieken van medewerkers.



Figuur 3: De 5 stappen om het welzijn van medewerkers in kaart te brengen en te verbeteren

Op basis van de eerste enquête kan een algemeen inzicht verkregen worden over het welzijn van (verschillende groepen) medewerkers binnen Sodexo. Op basis hiervan (Stap 2) kunnen aandachtsgebieden voor de organisatie geïdentificeerd worden en prioriteiten gesteld worden.

Pas na dit eerste onderzoek kunnen interventies ontworpen worden (Stap 3). Deze interventies kunnen verschillende vormen aannemen, variërend van eenvoudig te implementeren acties zoals meer aandacht voor communicatie of onderlinge support, tot ingrijpendere interventies zoals mentale weerbaarheidstrainingen of omscholing. Voornemen is om vooral in te zetten op het ontwerpen van *evidence-based* interventies, interventies die al in andere organisaties hebben aangetoond te werken.

Zodra passende interventies ontworpen zijn, kunnen deze worden uitgerold in de organisatie (Stap 4). Om de effecten van de interventies te onderzoeken zal (idealiter) gebruik worden gemaakt van een gerandomiseerd onderzoek met controlegroep, beter bekend als een *Randomized Controlled Trial*. Deze techniek wordt in de wetenschap veelvuldig gebruikt om te analyseren of een bepaalde behandeling ('interventie') werkzaam of zinvol is en is de meest accurate manier om te meten of er een causaal verband is. In dit onderzoek wordt de interventie uitgevoerd bij een interventiegroep (bijvoorbeeld een of meerdere locaties van Sodexo) en vergeleken met een of meer controlegroepen. De controlegroepen bestaan in dit geval uit groepen of locaties die vergelijkbaar zijn met de interventiegroep of interventielocatie. Indien mogelijk moet de toewijzing van de groepen/locaties aselekt gebeuren. Het is namelijk lastig om locaties die gemotiveerd zijn en graag willen meedoen aan een verandering te vergelijken met ongemotiveerde groepen. Wanneer een dergelijke willekeurige toewijzing lastig blijkt binnen Sodexo, kan geprobeerd worden hier rekening mee te houden in de dataverzameling en analyse.

Voor, gedurende en na de interventies worden deelnemers in het onderzoek een aantal keer gevraagd naar hun welzijn. Hierbij krijgen deelnemers in de controlegroep op vergelijkbare tijdstippen eenzelfde vragen, zodat de interventiegroep en controlegroep goed vergelijkbaar zijn. De frequentie van de enquêtes zal met Sodexo afgestemd worden, maar in eerste instantie kan gedacht worden aan 3-6 keer per interventie, om zo ook de langetermijneffecten van een interventie goed in kaart te kunnen brengen. Deze vorm van onderzoek biedt niet alleen de mogelijkheid om uit te vinden of het welzijn van deelnemers aan het interventieprogramma omhoog gaat, maar ook voor wie de interventies een groot effect hebben en waarom dit het geval is.

Het uiteindelijke succes van een interventie zal getoetst worden (stap 5) aan de hand van toename van welzijn (en eventueel prestaties) van de medewerkers of een deel van de medewerkers. Deze methodiek kan gezien worden als een alternatief voor traditionele kosten-batenanalyse, waarbij beleidsveranderingen niet alleen in termen van winst uitgedrukt worden, maar in termen van welzijns winst.

Naast de interventies, wordt een grootschalige enquête over werk en welzijn idealiter jaarlijks herhaald. Dit geeft niet alleen de mogelijkheid om geluk binnen Sodexo te monitoren, maar ook om eventuele nieuwe aandachtspunten te identificeren.





### 3. Wat zijn mogelijke interventies om het subjectieve welzijn van medewerkers te bevorderen in tijden van crisis?

Gezien de sterke link tussen welzijn van medewerkers en prestaties van een organisatie is het belang van interventies om het welzijn van medewerkers te verhogen duidelijk. Hoewel je als organisatie niet altijd medewerkers kunt beschermen tegen grote veranderingen als baanverlies of toenemende baanonzekerheid, is het wel mogelijk om de impact van dergelijke veranderingen op medewerkerwelzijn te beperken.

We maken dan ook onderscheid tussen korte en lange termijn interventies. Korte termijn betreffen interventies die betrekkelijk snel zijn te implementeren en/of interventies die veelal gericht zijn op het zo goed mogelijk ondersteunen van medewerkers in het omgaan met de huidige situatie. Lange termijn interventies, daarentegen, richten zich meer op het langdurig verbeteren van welzijn of het aanpakken van de oorzaken van verminderd welzijn.

Waar het niet mogelijk is om baanonzekerheid direct te verbeteren, bijvoorbeeld in de huidige zeer onzekere periode ten tijde van de coronacrisis, zijn er verschillende korte termijn interventies mogelijk om medewerkers te ondersteunen en de gevolgen van baanonzekerheid zo veel mogelijk te beperken. Een voorbeeld hiervan is communicatie. Juist het expliciet communiceren over de toekomst van het bedrijf kan enorm veel zorgen wegnemen doordat het duidelijk is wat de medewerker kan verwachten. Daarnaast kan communicatie er ook voor zorgen dat de medewerker zich betrokken en gewaardeerd voelt.<sup>xlvii</sup> Zo laat onderzoek bijvoorbeeld zien dat een communicatieprogramma met als doel om frequent eerlijke en realistische informatie te verschaffen ten tijde van een overname hielp om onzekerheid van medewerkers te beperken.<sup>xlviii</sup>

Andere korte termijn interventies richten zich op het vergroten van de weerbaarheid van medewerkers. In situaties wanneer de oorzaken van verminderd welzijn niet zomaar weggenomen kunnen worden, kan het wel helpen medewerkers beter te leren omgaan met deze situatie. Je kunt hierbij bijvoorbeeld denken aan coaching of cursussen rondom stressmanagement. Verschillende weerbaarheidstrainingen tonen positieve effecten op medewerkerswelzijn.<sup>xlix</sup>

Ook sociale steun kan enorm helpen tijdens onzekere perioden. Zo laat recent onderzoek zien dat sociale support in de vorm van een sociaal netwerk een belangrijke buffer bleek tegen de impact van financiële en baanonzekerheid op welzijn tijdens het begin van de COVID-19 crisis.<sup>1</sup> Organisaties zouden dergelijke sociale support kunnen stimuleren via bijvoorbeeld supportgroepen of sociale netwerken.

Op de langere termijn kunnen verschillende interventies baanonzekerheid verminderen. Zo kan arbeidsmarktperspectief, zoals eerder beschreven, een belangrijke buffer vormen ten tijde van grote baanonzekerheid. Het aanbieden van opleiding of omscholing of baancoaches zouden hierin mogelijke effectieve interventies zijn om het arbeidsperspectief van medewerkers te verhogen.

Daarnaast kunnen ook interventies die focussen op het verhogen van financieel welzijn doeltreffend zijn. Wanneer je weet dat je er financieel goed voorstaat, vermindert dit de impact van baanonzekerheid op je eigen welzijn. In dat geval ervaar je namelijk minder stress van baanonzekerheid aangezien je weet dat een eventueel baanverlies niet direct grote gevolgen voor jezelf of je gezin zal hebben. We spreken in dit geval van langere termijn interventies aangezien er gewerkt wordt aan het langdurig verminderen van financiële onzekerheid, in plaats van leren omgaan met de stress die dergelijke onzekerheid veroorzaakt. Daarnaast is het goed om te beseffen dat een dergelijk doel niet direct gerealiseerd kan worden. Om financiële onzekerheid te verminderen moet er bijvoorbeeld eerst een aantal maanden gespaard worden.

Op basis van huidig onderzoek lijken vooral interventies in de vorm van financieel advies en coaching positieve resultaten te tonen.<sup>li</sup> Voor andere interventies gericht op het verminderen van financiële problemen is het nog onduidelijk hoe effectief deze zijn. Zo laat een groot literatuuronderzoek van Fernandes en collega's uit 2014<sup>lii</sup> zien dat financiële educatie vaak maar beperkte invloed heeft op financieel gedrag en dat gedragsveranderingen vooral minimaal zijn voor personen met een laag inkomen.

Tot slot kunnen ook meer algemene interventies, niet specifiek gericht op baanonzekerheid of financiële onzekerheid, bijdragen aan het behouden of verbeteren van medewerkerwelzijn. Denk hierbij bijvoorbeeld aan interventies gericht op het verbeteren van de gezondheid.

In tabel 2 worden voorbeelden van interventies genoemd die zich richten op het verbeteren van medewerkerswelzijn. Hieronder zal voor de vier in groen gedrukte interventies worden beschreven hoe deze interventies zijn geïmplementeerd in specifieke situaties en zullen de effecten hiervan worden beschreven.

Type en doel interventies	Voorbeelden
<b>Korte termijn oplossingen</b>	
<b>Verminderen baanonzekerheid:</b> Interventies gericht op het direct verbeteren van ervaren onzekerheid betreffende het voortbestaan en toekomstige invulling van baan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatie</li> </ul>
<b>Verhogen weerbaarheid:</b> Interventies gericht op het verhogen van (mentale) weerbaarheid en ontwikkelen van coping mechanismen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociale steun</li> <li>• Cognitieve gedragstraining</li> <li>• Meditatiecursus/Mindfulness-app</li> </ul>
<b>Interventies na reorganisaties:</b> Interventies specifiek gericht op het verhogen van het welzijn van 'achterblijvers' na een reorganisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatie</li> <li>• Ontwikkelen van betekenisvolle nieuwe rollen</li> <li>• Werk-privébalans interventies (o.a. in verbeteren roostering)</li> </ul>
<b>Langere termijn oplossingen</b>	
<b>Verhogen arbeidsmarktperspectief:</b> Interventies gericht op het verbeteren van de (ervaren) toekomstige inzetbaarheid van medewerkers zowel binnen als buiten de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opleiding</li> <li>• Omscholing</li> </ul>
<b>Verminderen baanonzekerheid:</b> Interventies gericht op het langdurig verbeteren van ervaren onzekerheid betreffende het voortbestaan en toekomstige invulling van baan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerichte verbeteringen o.b.v. participatieve besluitvorming</li> </ul>
<b>Verminderen financiële onzekerheid:</b> Interventies gericht op het verbeteren van de huidige en toekomstige financiële onzekerheid van werknemers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spaarprogramma's</li> <li>• Financieel advies</li> </ul>

## Voorbeelden snel inzetbare interventies

### Cognitieve gedragstraining

Het verhogen van de mentale weerbaarheid kan medewerkers enorm helpen in het omgaan met stressvolle situaties. Een interessant voorbeeld hiervan is het onderzoek van Proudfoot en collega's (2008)<sup>liii</sup> naar verkoopmedewerkers bij een groot, recent overgenomen, Engels verzekeringsbedrijf. Een deel van deze medewerkers volgt 7 weken lang een cursus van 3 uur per week waar ze op basis van cognitieve gedragstherapie leren over hun eigen werkgerelateerde gedachten en gedrag.

De cursus bleek positieve effecten te hebben, zowel op individueel als op organisatieniveau. Zo was deelname aan de interventie gerelateerd aan hoger welzijn, hogere baantevredenheid en meer zelfvertrouwen. Ook stress nam enorm af: waar voorafgaand aan de interventie 37% van de groep stress rapporteerde, was dit teruggelopen tot 10% van de groep na de trainingen. Dit soort snelle interventies kunnen langdurige gevolgen hebben. Zo nam de productiviteit van deze groep toe (gemeten tot 2 jaar na de interventie op basis van verkoopcijfers), en was er een significante afname van 66% in verloop gedurende een periode van vier en een halve maand. Hoewel de studie geen kostenbaten afweging maakt, lijken al deze resultaten erop te wijzen dat een algemene interventie ter verhoging van medewerker welzijn weldegelijk de investering waard is. Wel moet erbij vermeld worden dat dit type interventies vooral werkt voor mensen die op vrijwillige basis deelnemen.

Daarbij kunnen al kortdurende interventies van bijvoorbeeld maar 1 of 2 korte bijeenkomsten gericht op het verbeteren van weerbaarheid effectief te zijn. Zo toont onderzoek dat de introductie van twee korte groepsbijeenkomsten (in totaal 7 uur) gericht op coping en het omgaan met stress positieve effecten had op welzijn.<sup>liv</sup>

### Meditatie-app

Gerelateerd aan bovenstaand voorbeeld, zouden ook kleinschalige interventies vanuit de positieve psychologie, zoals het introduceren van een meditatie-app een oplossing kunnen zijn om op korte termijn de weerbaarheid van medewerkers te verhogen. Recent onderzoek onder leraren in Italië laat bijvoorbeeld zien dat de introductie van een mindfulness/meditatie cursus positieve effecten had op het welzijn tijdens de lockdown.<sup>lv</sup>

Ook onderzoek van voor de crisis laat vergelijkbare resultaten zien. Zo werd een groep werknemers in Engeland gevraagd dagelijks naar een meditatie (van 10-20 minuten) te luisteren via een meditatie-app. Na afloop van het onderzoek bleek dat deze groep een hoger welzijn en minder stress rapporteerde.<sup>lvi</sup>

## Voorbeeld interventies voor de langere termijn

### Specifieke oplossingen tegen baanonzekerheid op basis van medewerker participatie

Ook interventies gericht op het tegengaan van baanonzekerheid kunnen het welzijn van medewerkers verhogen. Een recente studie door Abildgaard en collega's (2018)<sup>lvii</sup> toont aan dat baanonzekerheid ten tijde van een reorganisatie (in dit geval bij de Deense nationale post) beperkt kan worden met een op participatie gerichte interventie.

Deze interventie volgt verschillende fases: Allereerst wordt de huidige werksituatie onderzocht en besproken met leidinggevenden en medewerkers. Daarna worden belangrijke actiepunten uit dit onderzoek geïdentificeerd door de betrokken medewerkers, en worden specifieke acties gepland, geïmplementeerd en tot slot geëvalueerd. Uitgevoerde acties gericht op het verminderen van baanonzekerheid betroffen bijvoorbeeld het verbeteren van de informatievoorziening richting medewerkers en het verminderen van last-minute veranderingen in taken.



Na implementatie van de oplossingen bleek dat alle medewerkers op de deelnemende locatie (ongeacht of ze zelf betrokken waren bij het uitdenken van de oplossingen) een minder grote toename in kwalitatieve baanonzekerheid (zorgen over hoe je baan er binnenkort uit zal zien) rapporteerden dan medewerkers in andere locaties. De kwantitatieve baanonzekerheid (zorgen over het voortbestaan van de baan) veranderende voor beiden groepen echter niet. Hoewel het verminderen van kwantitatieve baanonzekerheid dus lastig blijkt (en misschien ook niet altijd mogelijk ten tijde van een grote reorganisatie), kunnen interventies zoals hierboven beschreven dus wel positieve effecten hebben op werknemers doordat kwalitatieve baanonzekerheid wordt verminderd.

### **Financiële coaching**

Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat financieel advies en coaching tot positieve effecten kan leiden voor medewerkerwelzijn.<sup>lviii</sup> In dit onderzoek werden personen met een laag of gemiddeld inkomen uitgenodigd deel te nemen aan coachingsgesprekken specifiek gericht op persoonlijke financiën. Hoewel de inhoud van de coachingsbijeenkomsten verschilde per persoon, werd er vooral nadruk gelegd op het stellen van financiële doelen en inzicht krijgen in het budget.

De uitkomsten van het onderzoek laten zien dat kortdurende financiële coaching (in veel gevallen maakten personen maar 1 of 2x gebruik van de coach) al tot positieve resultaten kan leiden. Personen in de behandelgroep sparen meer (48% ten opzichte van 31% in de controle groep geeft aan te sparen voor noodgevallen), en ervaren minder financiële stress en hoger welzijn. Hoewel coachingssessies prijzig kunnen zijn laten de positieve effecten zien dat dit mogelijk wel een beter alternatief is dan algemene interventies om financiële vaardigheden te verbeteren zoals informatiebijeenkomsten.

## 4 Hoe kan ik meten en evalueren of mijn acties een verschil maken?

Om te meten of acties een verschil maken is het belangrijk herhaaldelijk te blijven meten: zowel voorafgaand aan de interventie (nulmeting) als achteraf (nameting). Aangezien veranderingen in welzijn vaak niet over een nacht ijs gaan is het daarnaast belangrijk om hierin niet direct effect te verwachten.

In de vragenlijst wordt een voorbeeld gegeven van een vragenlijst die gebruikt kan worden om verschillende vormen van subjectief welzijn en onzekerheid te meten.

- Tot slot is het belangrijk om de effecten van een interventie op basis van solide onderzoek te meten. Bij de impactevaluatie moet met de volgende zaken rekening gehouden worden:
- Zelfselectie: Mogen medewerkers zich inschrijven om deel te nemen aan een bepaalde interventie? Dan zou het kunnen dat alleen de meeste gemotiveerde medewerkers worden geobserveerd en je zodoende een veel positiever effect meet dan wanneer je de interventie over de hele organisatie uitrolt.
- Neveneffecten: Zou het kunnen dat de resultaten van sommige interventies ook bij niet deelnemers terechtkomen? Bedenk bijvoorbeeld dat wanneer de resultaten van een informatiebijeenkomst gemeten worden het mogelijk is dat deze informatie onderling is gedeeld met niet-deelnemers.
- Versturende variabelen: Welke mogelijke niet geobserveerde factoren zouden een rol kunnen spelen of worden beïnvloed door het experiment?
- Keuze uitkomstmaten: Naar welke uitkomstmaten ga ik kijken? Hoe goed kunnen deze maten de impact van de interventie meten?
- Duur van de evaluatie: Worden de effecten van de interventie lang genoeg gemeten om daadwerkelijk effecten te kunnen waarnemen? Is de werking van de interventie van korte duur zijn er ook langetermijneffecten?
- Heterogeniteit: werkt de interventie voor iedereen of voor alleen een bepaalde doelgroep?

**Bij de implementatie van interventie is het goed om als organisatie jezelf de volgende vragen te stellen om de kans van slagen zo groot mogelijk te maken (veel interventies gaan fout in het proces):**

- Probleem: Adresseert de interventie echt het probleem dat mijn medewerkers hebben?
- Type interventie: Is de interventie geschikt voor mijn doelpopulatie?
- Doelstellingen: Wat is het doel van de interventie en zijn deze doelstellingen niet te ambitieus?
- Is er voldoende tijd en ruimte om de interventie goed uit te voeren?
- Verantwoordelijkheid: Wie is er expliciet verantwoordelijk voor de uitvoer van de interventie en weet iedereen wat zijn/haar taak is?
- Weerstand: Is er eventueel weerstand tegen de interventie vanuit medewerkers of leidinggevenden?
- Communicatie: Is het experiment zichtbaar genoeg en zijn de verwachtingen van medewerkers goed gemanaged?

## Appendix A: Voorbeeldvragenlijst

### Laag 1: Uitkomstmaten

#### Algemeen geluk

Alles bij elkaar genomen, hoe gelukkig bent u met uw leven? 0 betekent dat u zeer ongelukkig bent en 10 betekent dat u zeer gelukkig bent.

#### Werkgeluk

Alles bij elkaar genomen, hoe gelukkig bent u met uw werk? 0 betekent dat u zeer ongelukkig bent en 10 betekent dat u zeer gelukkig bent.

### Laag 2: Verdieping werkgeluk

#### Werktevredenheid

Hoe tevreden bent u met uw huidige werk? (0=Niet ontevreden; 10=Helemaal tevreden)

#### Emotioneel welzijn op het werk

Geef aan hoe vaak u elk van de van de volgende emoties tijdens het werk hebt ervaren in de afgelopen maand.

- a) Op mijn gemak
- b) Kwaad
- c) Ongerust
- d) Verveeld
- e) Kalm
- f) Tevreden
- g) Neerslachtig
- h) Vol afkeer
- i) Ontmoedigd
- j) Energiek
- k) Opgewonden
- l) Opgetogen
- m) Enthousiast
- n) Bang
- o) Woedend
- p) Somber
- q) Vermoeid
- r) Geïnspireerd
- s) Voldaan
- t) Ontspannen

1 (nooit); 2 (zelden) 3 (soms) 4 (vaak) 5 (heel vaak)

### Laag 3: Domeinssatisfacties

Met welk rapportcijfer beoordeelt u de volgende aspecten van uw werk?

0 tot 3 betekent dat u het beoordeelt als zeer slecht, 4 tot 5 betekent dat u het beoordeelt als slecht, 6 tot 7 betekent dat u het beoordeelt als (ruim) voldoende, 8 tot 9 betekent dat u het beoordeelt als goed, en 10 betekent dat u het beoordeelt als zeer goed.



- a) De mate waarin uw werk interessant, uitdagend en afwisselend is
- b) De mate waarin uw werkzaamheden aansluiten bij uw vaardigheden, kennis en capaciteiten
- c) De mate waarin u uw werk zinvol vindt
- d) De vrijheid die u heeft om zelf te beslissen hoe u uw werkzaamheden uitvoert
- e) De mate waarin u tijdsdruk ervaart tijdens uw werk
- f) De mate van bureaucratische belemmeringen en administratieve lasten
- g) De fysieke belasting tijdens uw werk
- h) De balans tussen de tijd die u aan uw werk besteedt en uw vrije tijd
- i) De reistijd naar uw werk
- j) De sfeer met uw directe collega's
- k) De sfeer met uw cliënten/klanten
- l) De mate waarin u ongewenste omgangsvormen ervaart (ongewenste seksuele aandacht, intimidatie, lichamelijk geweld, pesten, discriminatie)
- m) Uw direct leidinggevende
- n) Uw salaris en andere vormen van beloning
- o) Uw ontwikkelingsmogelijkheden
- p) Uw doorgroeimogelijkheden
- q) Uw baanzekerheid
- r) Uw werktijden
- s) Uw werkplek
- t) De waardering die u voor uw werk krijgt binnen [naam organisatie]
- u) De mate waarin u eerlijk wordt behandeld en afspraken worden nagekomen binnen [naam organisatie]
- v) De communicatie en samenwerking binnen [naam organisatie]
- w) De koers van [naam organisatie]
- x) Uw inspraak in de koers van [naam organisatie]

Met welk rapportcijfer beoordeelt u de volgende aspecten van uw leven als geheel?

- a) Uw gezondheid
- b) Uw sociale leven
- c) Uw financiële situatie

#### **Laag 4: Verdieping Baanzekerheid en Financiële Situatie**

##### **Baanzekerheid**

1. Heeft u behoefte aan meer zekerheid of u over een jaar nog werk zult hebben?
2. Heeft u behoefte aan meer zekerheid of u uw huidige baan het komende jaar zult houden?
3. Heeft u behoefte aan meer zekerheid of u uw huidige functie-niveau het komende jaar zult vasthouden?
4. Heeft u behoefte aan meer zekerheid of uw huidige afdeling/bedrijf over een jaar nog bestaat?"

0 betekent helemaal niet en 10 betekent helemaal wel.

##### **Financiële situatie**

1. Verwacht u dat uw financiële situatie de komende 12 maanden zal verbeteren of verslechteren? 1 betekent dat het sterk zal verbeteren, 5 dat het sterk zal verslechteren.
2. Kunt u op een schaal van 0 tot 10 aangeven hoe moeilijk of gemakkelijk u kunt rondkomen van het inkomen van uw huishouden? 0 betekent dat u zeer moeilijk kunt rondkomen, 10 dat u zeer gemakkelijk kunt rondkomen.
3. Hoe gemakkelijk of moeilijk is het voor u om een onverwachte noodzakelijke uitgave van 500 euro of meer te doen zonder daarvoor schulden te maken of geld te lenen? (bijvoorbeeld: een dure reparatie, verwarming of wasmachine). 0 betekent dat het voor u zeer moeilijk is een onverwachte uitgave te doen, 10 betekent dat u zeer gemakkelijk een onverwachte uitgave kan doen.
4. Hoe vaak heeft u in de afgelopen maan stress ervaren door uw financiële situatie? 1=nooit, 2=soms, 3=wekelijks, 4=vaak, 5=dagelijks.

In deze laag kunnen andere verdiepingvragen worden toegevoegd.

## Laag 5: KPI's

### Net promotor score

Hoe waarschijnlijk is het dat je, op een schaal van 0 tot 10, jouw organisatie zou aanbevelen aan collega's uit je beroepsgroep die niet werken bij [naam organisatie]?

### Retentie

Ben je van plan om in het aankomende jaar van baan te veranderen en daarbij stopt met je werk bij [naam organisatie]? Ja/Nee/Weet ik niet.

### Werkprestatie

Op een schaal van 0 tot 10 waarbij 0 de slechtst mogelijke werkprestatie is en 10 de best mogelijke werkprestatie, hoe beoordeel je je eigen werkprestatie in de afgelopen drie maanden?

### Bevlogenheid (UWES-3)

Geef aan hoe vaak iedere uitspraak op jou van toepassing is door steeds het best passende cijfer tussen 0 (nooit) en 6 (dagelijks) in te vullen.

- a) Op mijn werk bruis ik van energie.
- b) Ik ben enthousiast over mijn baan.
- c) Ik ga helemaal op in mijn werk.

- <sup>i</sup> Het Financiële Dagblad (2020) Bedrijfsrestaurant verwacht leger te blijven, ook straks. 23-06-2020.
- <sup>ii</sup> [https://www.facto.nl/catering/nieuws/2020/03/cateraars-luiden-noodklok-om-corona-10110672?\\_ga=2.36240544.107394636.1610975377-757580366.1608199945](https://www.facto.nl/catering/nieuws/2020/03/cateraars-luiden-noodklok-om-corona-10110672?_ga=2.36240544.107394636.1610975377-757580366.1608199945)
- <sup>iii</sup> Wilson, Jenna M., et al. "Job insecurity and financial concern during the COVID-19 pandemic are associated with worse mental health." *Journal of occupational and environmental medicine* 62.9 (2020): 686-691; Alcover, C. M., Salgado, S., Nazar, G., Ramirez-Vielma, R., & Gonzalez-Suhr, C. (2020). Job insecurity, financial threat and mental health in the COVID-19 context: The buffer role of perceived social support. medRxiv.; Pacheco, T., Coulombe, S., Khalil, C., Meunier, S., Doucerain, M., Auger, É., & Cox, E. (2020). Job security and the promotion of work
- <sup>iv</sup> Alcover, C. M., Salgado, S., Nazar, G., Ramirez-Vielma, R., & Gonzalez-Suhr, C. (2020). Job insecurity, financial threat and mental health in the COVID-19 context: The buffer role of perceived social support. medRxiv.; Wilson, Jenna M., et al. "Job insecurity and financial concern during the COVID-19 pandemic are associated with worse mental health." *Journal of occupational and environmental medicine* 62.9 (2020): 686-691.
- <sup>v</sup> Lykken, D., & Tellegen, A. (1996). Happiness is a stochastic phenomenon. *Psychological Science*, 7, 186-189.; Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2008). *Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- <sup>vi</sup> Ondanks het feit dat ongelukkige mensen een grotere kans hebben om werkloos te worden, lijkt het causale verband toch vooral te lopen van werkloosheid naar een lager geluksniveau, zie: Winkelmann, L., & Winkelmann, R. (1998). Why are the unemployed so unhappy? Evidence from panel data. *Economica*, 65(257), 1-15.
- <sup>vii</sup> Jahoda M (1982) *Employment and unemployment: a social-psychological analysis*. Cambridge University Press, Cambridge
- <sup>viii</sup> Modrek, S., & Cullen, M. R. (2013). Health consequences of the 'Great Recession' on the employed: evidence from an industrial cohort in aluminum manufacturing. *Social Science & Medicine*, 92, 105-113.; Goldman-Mellor, S. J., Saxton, K. B., & Catalano, R. C. (2010). Economic contraction and mental health: A review of the evidence, 1990-2009. *International Journal of Mental Health*, 39(2), 6-31.
- <sup>ix</sup> Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1994). Unhappiness and unemployment. *The Economic Journal*, 104(424), 648-659.
- <sup>x</sup> Clark, A., Georgellis, Y., & Sanfey, P. (2001). Scarring: The psychological impact of past unemployment. *Economica*, 68(270), 221-241.
- <sup>xi</sup> Knabe, A., & Rätzl, S. (2011). Scarring or scaring? The psychological impact of past unemployment and future unemployment risk. *Economica*, 78(310), 283-293.
- <sup>xii</sup> Arampatzi, E., Burger, M. J., & Veenhoven, R. (2015). Financial distress and happiness of employees in times of economic crisis. *Applied Economics Letters*, 22(3), 173-179.
- <sup>xiii</sup> Clark, A. E. (2003). Unemployment as a social norm: Psychological evidence from panel data. *Journal of labor economics*, 21(2), 323-351.
- <sup>xiv</sup> Knabe, A., & Rätzl, S. (2010). Better an insecure job than no job at all? Unemployment, job insecurity and subjective wellbeing. *Economics Bulletin*, 30(3), 2486-2494; Green, F. (2011). Unpacking the misery multiplier: How employability modifies the impacts of unemployment and job insecurity on life satisfaction and mental health. *Journal of health economics*, 30(2), 265-276.
- <sup>xv</sup> Knabe, A., & Rätzl, S. (2010). Better an insecure job than no job at all? Unemployment, job insecurity and subjective wellbeing. *Economics Bulletin*, 30(3), 2486-2494
- <sup>xvi</sup> De Witte, H., Vander Elst, T., & De Cuyper, N. (2015). Job insecurity, health and well-being. In *Sustainable working lives* (pp. 109-128). Springer, Dordrecht.
- <sup>xvii</sup> E.g. Clark, A., Knabe, A., & Rätzl, S. (2010). Boon or bane? Others' unemployment, well-being and job insecurity. *Labour Economics*, 17(1), 52-61; Claince C. (2020). *The Effects of Mass Layoffs on Mental Health*. Working Paper;
- <sup>xviii</sup> Echter, ontslag drukt geluk meer dan onzekerheid. Dit experiment laat vooral zien dat wanneer een organisatie weet dat banen gaan verdwijnen, zij medewerkers zo snel mogelijk moeten informeren.
- <sup>xix</sup> The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: a longitudinal study *Australian Psychologist*, 30 (1995), pp. 57-63
- <sup>xx</sup> Erlinghagen 2008 ; Näswall and De Witte 2003; Sverke et al. (2002) from De Witte, H., Vander Elst, T., & De Cuyper, N. (2015). Job insecurity, health and well-being. In *Sustainable working lives* (pp. 109-128). Springer, Dordrecht.
- <sup>xxi</sup> De Witte, H., Vander Elst, T., & De Cuyper, N. (2015). Job insecurity, health and well-being. In *Sustainable working lives* (pp. 109-128). Springer, Dordrecht.
- <sup>xxii</sup> Netemeyer, R. G., Warmath, D., Fernandes, D., & Lynch Jr, J. G. (2018). How am I doing? Perceived financial well-being, its potential antecedents, and its relation to overall well-being. *Journal of Consumer Research*, 45(1), 68-89.
- <sup>xxiii</sup> Engbersen, G., van Bochove, M., de Boom, J., Burgers, J., Custers, G., Erdem, Ö., ... & van Wensveen, P. (2020). *De Bedreigde Stad: De maatschappelijke impact van COVID-19 op Rotterdam*. Baron, R. A. (1990).
- <sup>xxiv</sup> BKR Schuldenmonitor 2019. <https://www.bkr.nl/zakelijk/nieuws/2020/10/bkr-schulden-monitor/>

- xxv Hayes, D., 2014. What is the relationship between financial satisfaction and happiness among older people? In: An analysis using the World Values Survey 1981–2008. UK. International Longevity Centre - UK.
- xxvi Ngamaba, K. H., Armitage, C., Panagioti, M., & Hodkinson, A. (2020). How closely related are financial satisfaction and subjective well-being? Systematic review and meta-analysis. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 85, 101522.
- xxvii Arampatzi, E., Burger, M. J., & Veenhoven, R. (2015). Financial distress and happiness of employees in times of economic crisis. *Applied Economics Letters*, 22(3), 173-179.; Gudmundsdottir, D. G. (2013). The impact of economic crisis on happiness. *Social indicators research*, 110(3), 1083-1101.
- xxviii Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. E. (2019). Employee well-being, productivity, and firm performance: Evidence and case studies. *Global Happiness and Wellbeing*.
- xxix Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. E. (2019). Employee well-being, productivity, and firm performance: Evidence and case studies. *Global Happiness and Wellbeing*.
- xxx We beperken ons hier niet alleen tot studies die specifiek naar subjectief welzijn hebben gekeken maar includeren ook studies die zich bijvoorbeeld richten op medewerker tevredenheid of positieve gevoelens.
- xxxi Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel psychology*, 64(2), 427-450.
- xxxii Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., & Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: a preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34(3), 146.
- xxxiii Rothbard, N. P., & Wilk, S. L. (2011). Waking up on the right or wrong side of the bed: Start-of-workday mood, work events, employee affect, and performance. *Academy of Management Journal*, 54(5), 959-980.
- xxxiv Harter, J. K., F. K. Schmidt, J. W. Asplund, E. A. Killham, and S. Agrawal, "Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations," *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 378-389, 2010; Goetzel, R. Z., R. Fabius, D. Fabius, E. C. Roemer, N. Thornton, R. K. Kelly, and K. R. Pelletier, "The Stock Performance of C. Everett Koop Award Winners Compared With the Standard & Poor's 500 Index," *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(1), 9-15, 2016; Edmans, A. (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 1-19.
- xxxv Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33, 789–822. Böckerman, P., and P. Ilmakunnas, "The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data," *Industrial and Labor Relations Review*, 65(2), 244-262, 2012. Bryson, A., J. Forth, and L. Stokes, "Does employees' subjective wellbeing affect workplace performance?," *Human Relations*, 70(8), 1017-1037, 2017.
- xxxvi Miner, A. G., & Glomb, T. M. (2010). State mood, task performance, and behavior at work: A within-persons approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(1), 43-57.
- xxxvii Davis, M. A. (2009). Understanding the relationship between mood and creativity: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 25–38; Amabile, T. M., S. G. Barsade, J. S. Mueller, and B. M. Staw, "Affect and Creativity at Work," *Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403, 200;
- xxxviii Veenhoven, R. (2008). Healthy happiness: Effects of happiness on physical health and the consequences for preventive health care. *Journal of happiness studies*, 9(3), 449-469.; De Neve, J.-E., E. Diener, L. Tay, and C. Xuereb, "The Objective Benefits of Subjective Wellbeing," in: Helliwell, J., R. Layard, and S. Sachs (eds), *World Happiness Report*, 2013.
- xxxix Baron, R. A. (1990). Environmentally induced positive affect: Its impact on self-efficacy, task performance, negotiation, and conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 368–384; Aderman, D. (1972). Elation, depression, and helping behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 91–101; Isen, A. M., & Levin, P. F. (1972). Effect of feeling good on helping: Cookies and kindness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21(3), 384–388.
- xl Pelled, L. H., & Xin, K. R. (1999). Down and out: An investigation of the relationship between mood and employee withdrawal behavior. *Journal of management*, 25(6), 875-895.; Powell, M., J. Dawson, A. Topakas, J. Durose, and C. Fewtrell, "Staff satisfaction and organisational performance: evidence from a longitudinal secondary analysis of the NHS staff survey and outcome data," *Health Services and Delivery Research*, 2(50), 2014.
- xli Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488; Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33, 141–160.
- xlii Baron, R. A. (1990). Environmentally induced positive affect: Its impact on self-efficacy, task performance, negotiation, and conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 368–384; Sarason, I. G., Potter, E. H., & Sarason, B. R. (1986). Recording and recall of personal events: Effects on cognitions and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(2), 347–356.
- xliiii Haedt-Matt, A. A., & Keel, P. K. (2011). Revisiting the affect regulation model of binge eating: A meta-analysis of studies using ecological momentary assessment. *Psychological Bulletin*, 137, 660–681.
- xliv Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.



- <sup>xliv</sup> Tenney, E. R., Poole, J. M., & Diener, E. (2016). Does positivity enhance work performance?: Why, when, and what we don't know. *Research in Organizational Behavior*, 36, 27-46.
- <sup>xlvi</sup> Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822.
- <sup>xlvii</sup> Huang et al. 2012; Van der Elst et al. 2010 from De Witte, H., Vander Elst, T., & De Cuyper, N. (2015). Job insecurity, health and well-being. In *Sustainable working lives* (pp. 109-128). Springer, Dordrecht.
- <sup>xlvi</sup> Schweiger and DeNisi 1991 from De Witte, H., Vander Elst, T., & De Cuyper, N. (2015). Job insecurity, health and well-being. In *Sustainable working lives* (pp. 109-128). Springer, Dordrecht.
- <sup>xliv</sup> Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of occupational and organizational psychology*, 88(3), 533-562.
- <sup>l</sup> Alcover, C. M., Salgado, S., Nazar, G., Ramirez-Vielma, R., & Gonzalez-Suhr, C. (2020). Job insecurity, financial threat and mental health in the COVID-19 context: The buffer role of perceived social support. medRxiv.
- <sup>li</sup> Theodos et al. (2015). An Evaluation of the Impacts and Implementation Approaches of Financial Coaching Programs
- <sup>lii</sup> Fernandes, D., Lynch, J. G., Jr., & Netemeyer, R. G. (2014). Financial literacy, financial education, and downstream financial behaviors. *Management Science*, 60(8), 1861-1883. doi:10.1287/mnsc.2013.1849
- <sup>liii</sup> Proudfoot, J. G., Corr, P. J., Guest, D. E., & Dunn, G. (2009). Cognitive-behavioural training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity, and turnover. *Personality and Individual Differences*, 46(2), 147-153.
- <sup>liv</sup> Sood, A., Prasad, K., Schroeder, D., & Varkey, P. (2011). Stress management and resilience training among Department of Medicine faculty: A pilot randomized clinical trial. *Journal of General Internal Medicine*, 26, 858-861. doi:10.1007/s11606-011-1640-x; Pipe, T. B., Buchda, V. L., Launder, S., Hudak, B., Hulvey, L., Karns, K. E., & Pendergast, D. (2012). Building personal and professional resources of resilience and agility in the healthcare workplace. *Stress and Health*, 28, 11-22. doi:10.1002/smi.1396
- <sup>lv</sup> Matiz, A.; Fabbro, F.; Paschetto, A.; Cantone, D.; Paolone, A.R.; Crescentini, C. Positive Impact of Mindfulness Meditation on Mental Health of Female Teachers during the COVID-19 Outbreak in Italy. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2020, 17, 6450.
- <sup>lvi</sup> Bostock, S., Crosswell, A. D., Prather, A. A., & Steptoe, A. (2019). Mindfulness on-the-go: Effects of a mindfulness meditation app on work stress and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 24(1), 127.
- <sup>lvii</sup> Abildgaard, J. S., Nielsen, K., & Sverke, M. (2018). Can job insecurity be managed? Evaluating an organizational-level intervention addressing the negative effects of restructuring. *Work & Stress*, 32(2), 105-123.
- <sup>lviii</sup> Theodos et al. (2015). An Evaluation of the Impacts and Implementation Approaches of Financial Coaching Programs

