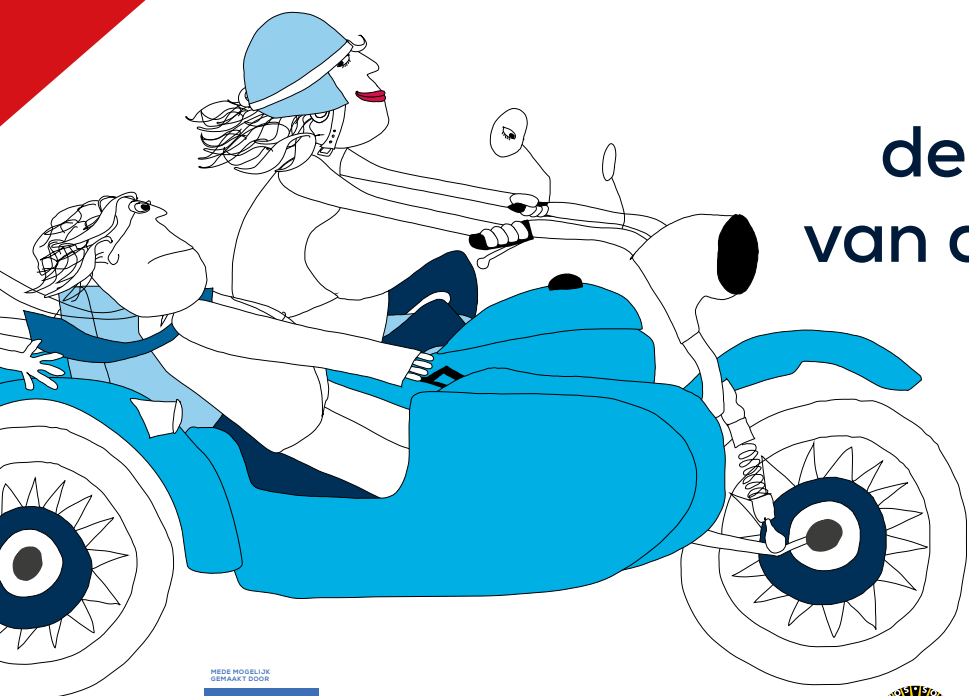


samenvatting

Een onderzoek onder werkgevers naar
het welzijn van werknemers



Agape: de mens als motor van de onderneming

Anne van der Put
Harry Hummels
Thomas Martens





Deze publicatie wordt gepubliceerd onder de volgende Creative Commons-voorwaarden:

Vrijheid

Je bent vrij dit werk te delen. Dit betekent dat je het werk mag kopiëren, verspreiden en door geven via elk medium of bestandsformaat. De licentiegever kan deze toestemming niet intrekken zolang aan de licentievoorwaarden voldaan wordt.

Naamsvermelding

De gebruiker dient de maker van het werk te vermelden, een link naar de licentie te plaatsen en aan te geven of het werk veranderd is. Je mag dat op redelijke wijze doen, maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat de licentiegever instemt met je werk of je gebruik van het werk.

Colofon

Referentie naar deze publicatie: Anne van der Put, Harry Hummels en Thomas Martens (2021). Agape: de mens als motor van de onderneming. Maastricht University / Utrecht University, 28 februari 2021.

Illustraties: Marjorie Specht, Ontwerpkantoor Vonk Specht. Grafische vormgeving: Coers & Roest | grafische producties BV

Niet commercieel: Je mag het werk niet gebruiken voor commerciële doeleinden.

Geen afgeleide werken: Je mag het veranderde materiaal niet verspreiden als je het werk hebt geremixt, veranderd, of op het werk hebt voortgebouwd.

Geen aanvullende restricties: Je mag geen juridische voorwaarden of technologische voorzieningen toepassen die anderen juridisch beperken om iets te doen wat de licentie toestaat.

Let op: Voor hergebruik of distributie moet u de licentievoorwaarden van dit werk aan anderen duidelijk maken. De beste manier om dit te doen is met een link naar [deze webpagina](#).

Introductie

Het onderzoek *Agape: de mens als motor van de onderneming* gaat over de toewijding van Nederlandse bedrijven aan het welzijn van hun medewerkers. Dat is de kern van 'agape'. In de arbeid dragen medewerkers als noodzakelijke hulpbron bij aan bedrijfsprocessen, maar ze zijn ook gewaardeerde collega's, betrokken huismoeders en -vaders, goede vrienden – kortom: ze zijn zichzelf. Mensen halen betekenis uit hun werk. Ze kunnen hun talenten kwijt in de taakuitvoering, zich ontwikkelen in hun werk, samenwerken met anderen aan positieve uitkomsten, maar halen ook regelmaat uit de arbeid die structuur geeft aan hun leven. Daarnaast is het inkomen dat met de arbeid wordt verdiend van belang voor de instandhouding van het leven – en er enig plezier aan te ontlenen. Niet zelden leidt arbeid ook tot stress. Zeker in tijden van corona is arbeid niet enkel een positieve factor in ons leven, maar wordt ze ook als last ervaren. In deze context komt de vraag op of leidinggevendenden oog hebben voor het welzijn van hun medewerkers. Is er aandacht voor de thuissituatie? Kunnen ze zelfstandig hun werk indelen? Hoe wordt onderling gecommuniceerd? Kunnen medewerkers zich ontwikkelen in hun werk en carrière? Wordt er als team gewerkt nu de fysieke ontmoeting soms niet meer mogelijk is? Hebben collega's oog voor elkaar? Zijn medewerkers onzeker over hun baan? De antwoorden op de vragen geven inzicht in de aandacht van bedrijven voor het welzijn van hun werknemers.

Het rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 1 gaat wij in op het begrip agape in relatie tot arbeid, gevolgd door een hoofdstuk over (de kenmerken van) de respondenten. Hoofdstuk 3 toont de wijze waarop we agape hebben gemeten, terwijl hoofdstuk 4 dieper ingaat op de rol van agape binnen Nederlandse ondernemingen. Hoofdstuk 5 kijkt naar de wijze waarop ondernemingen richting geven aan agape tijdens de pandemie. Hoofdstuk 6 zoomt in op de behoefte van bedrijven aan inzicht in en ondersteuning bij het vormgeven van agape in de toekomst. Door het rapport heen besteden we aandacht aan de verschillen tussen directie en vertegenwoordigers van de ondernemingsraad. De bijlage van het rapport bevat een methodologische verantwoording.

Deelnemers aan het onderzoek

De studie is uitgevoerd onder 3473 Nederlandse ondernemingen. Dat zijn alle commerciële bedrijven in Nederland met 100 werknemers of meer. Daarvan hebben er 589 meegedaan aan het onderzoek. Dat is 16.7 procent van de populatie. In elk bedrijf ontvingen de algemeen directeur en de voorzitter van de OR een schriftelijke uitnodiging tot deelname. In totaal ontvingen we 737 (deels) ingevulde vragenlijsten retour. Dat is een respons ratio van 10.5 procent. De deelnemende ondernemingen kunnen worden onderverdeeld in vier groepen naar het aantal werknemers die zij in dienst hebben:

Bedrijfsomvang	Aantal werknemers	Aandeel in groep
Middel	100 – 249	53 %
Middelgroot	250 – 499	21 %
Groot	500 – 999	11 %
Zeer groot	1000+	15 %

Tabel 1 Verdeling responsgroep naar omvang onderneming

De respons van OR-vertegenwoordigers bedraagt 278, terwijl 337 respondenten lid of representant zijn van de ondernemingsdirectie – waarvan 195 deelnemers met een HR functie. Van de respondenten was 35 procent vrouw en 65 procent man.

Representativiteit

De uitsnede van ondernemingen die deelnamen aan het onderzoek is groot genoeg om uitspraken over de hele groep te kunnen doen. Dit betekent dat de resultaten die we presenteren in dit rapport gegeneraliseerd mogen worden naar het Nederlands bedrijfsleven in algemene zin, met uitzondering van bedrijven met minder dan 100 medewerkers of organisaties in de zorg of het onderwijs omdat zij uitgesloten waren van deelname aan dit onderzoek. Belangrijk om te vermelden is

echter dat hoewel we met deze resultaten uitspraken kunnen doen over het bedrijfsleven in Nederland, de resultaten nooit vertaald kunnen worden naar individuele organisaties.

Agape als onderzoek naar het welzijn van werknemers

Arbeid biedt werknemers de mogelijkheid zich zinvol in te zetten binnen een georganiseerd kader. De zin en betekenis van arbeid komt op tenminste vijf niveaus tot:

- Invulling geven aan individuele behoeften en mogelijkheden tot ontwikkeling
- Kwaliteit en organisatie van arbeid
- Arbeid als ontmoeting
- Het product van samenwerking
- Betrokkenheid bij besluitvorming over arbeid

De survey beoogt inzicht te krijgen in de mate waarin en de wijze waarop Nederlandse bedrijven een context hebben gecreëerd voor het ervaren van welzijn door de medewerkers.

Spreeken we over agape en de aandacht voor het welzijn van werknemers, dan bedoelen wij niet dat bedrijven verantwoordelijk zijn voor het welbevinden van iedere individuele medewerker. Dat laatste is van meer factoren afhankelijk dan waarvoor bedrijven verantwoordelijkheid kunnen nemen of dragen. Wel hebben leidinggevendenden een actieve rol in de ontwikkeling van het beleid, het gedrag en de activiteiten van de onderneming en geven daarmee uitdrukking aan hun

toewijding aan de bloei van de werknemers. Agape is dan een uitdrukking van de mate waarin en de wijze waarop het bedrijf en haar besluitvormende organen een omgeving scheppen waarin werknemers – in hun arbeidstaken, arbeidsrelaties, de uitkomsten van de arbeid en de besluitvorming daarover – kunnen voorzien in hun (im)materiële behoeften. Agape gaat daarmee over de ontwikkeling van een organisatie en van arbeidsplaatsen die werknemers in staat stellen welzijn te ervaren – individueel en in samenhang met collega's en leidinggevend.

De vraagstelling

De vragen in de survey beogen inzicht te krijgen in de aandacht van ondernemingen voor de ontwikkeling van medewerkers in en door de arbeid, de inhoud en kwaliteit van de arbeid, de sociale relaties, de resultaten van het werk en het overleg tussen werkgever en OR. Expliciet besteedt het onderzoek daarbij aandacht aan de opvattingen van de respondenten over de periode voorafgaand aan de pandemie en hun opvatting in september tot november 2020 ten tijde van het invullen van de vragenlijst. Op dat moment was sprake van een voortgaande COVID-19 verspreiding. Veel bedrijven hielden zich op dat moment aan de oproep van het kabinet om werknemers zo veel als mogelijk thuis te laten werken. Van een lockdown was op dat moment geen sprake.

De vragen uit de survey richten zich op verschillende aspecten. Zo vulden respondenten vragen in over de aard en omvang van de onderneming (bijvoorbeeld of er sprake is van een familiebedrijf en het aantal hiërarchische niveaus binnen de onderneming) en hun persoonlijke kenmerken (geslacht, leeftijd en het aantal jaren dat zij werkzaam zijn voor de onderneming). Daarnaast ging de vragenlijst nader in op de samenstelling van het personeel, de aandacht van de onderneming voor zorgen, omstandigheden, wensen en behoeften van werknemers, uitkomsten van het werk, hoe wordt omgegaan met de werknemers tijdens de coronapandemie en de behoefte van ondernemingen aan informatie en instrumenten over agape.

Agape meetbaar gemaakt

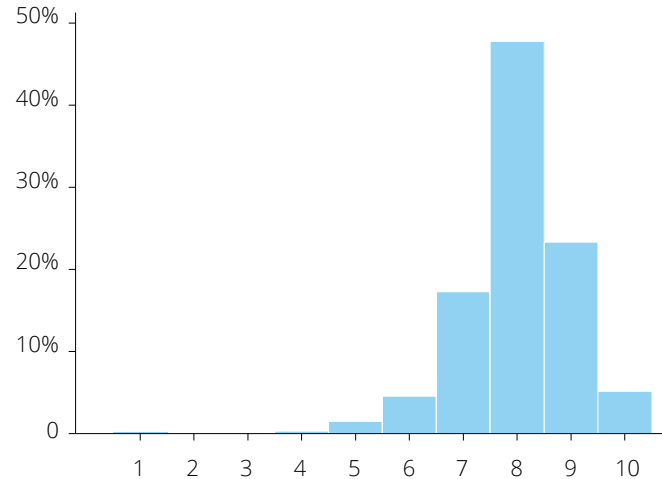
In dit onderzoek brengen wij agape als toewijding van leidinggevend aan het welzijn van hun werknemers – en als motoren van de onderneming – in kaart aan de hand van een samengestelde set van indicatoren. Om tot een eenduidig beeld te komen hebben wij daarbij de 'aandacht voor werknemers score' ontwikkeld – kortweg de *attentiescore*. De score is de resultante van het samennemen van de onderstaande dimensies die samenhangen met de arbeid van de werknemers.

Dimensies

- Werknemers kunnen zich scholen en ontwikkelen naar eigen wens
- Werknemers hebben oog voor elkaar
- De wensen en behoeften van werknemers staan centraal
- Het werk biedt inhoudelijke uitdaging
- Onderling contact tussen werknemers wordt gestimuleerd
- De onderneming biedt werknemers zekerheid omtrent hun baan
- Werknemers kunnen zelf bepalen hoe ze hun werk organiseren

Kijkend naar de totale respondentengroep is de attentiescore een 8.0. De score toont dat bedrijven in de opvatting van directies en OR-leden geïmmiteerd zijn aan het welzijn van hun medewerkers.

Eén kernaspect van agape ontbreekt in de attentiescore: het luisteren door het management naar medewerkers en horen wat zij zeggen over de ontwikkelingen in het bedrijf. De organisatie van deze dimensie vindt plaats in de relatie tussen management en ondernemingsraad. Op verschillende plaatsen in de studie komt deze relatie specifiek ter sprake.



Verdeling attentiescore over deelnemende bedrijven

Agape verklaard

Kijken we naar de factoren die van invloed zijn op de perceptie van directies en OR-leden op de aandacht voor het welzijn van de medewerkers, dan blijkt vooral de *samenstelling van het personeel* belang. Agape neemt toe naarmate bedrijven meer jongeren emplooi bieden, meer hoogopgeleiden in dienst

hebben, of meer werknemers vast onder contract hebben. De sterkste effecten zien we voor de *organisatiecultuur*. De mate waarin een onderneming zich verantwoordelijk voelt voor het welzijn van haar werknemers, en dit o.a. in praktijk brengt door middel van een gezondheidscultuur, zijn belangrijke voorspellers voor de hoogte van de score op agape. Een ander in het oog springend resultaat is het belang van een goede relatie tussen de OR en het management. Hoe beter de relatie, hoe waarschijnlijker het is dat de onderneming daadwerkelijk oog heeft voor, onder meer, de persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers, het contact tussen medewerkers, de inhoudelijke uitdaging of de mate van zelfsturing in de arbeid.

Agape in de praktijk

Agape kan zich op diverse vlakken manifesteren, zoals in de mogelijkheden tot thuiswerken, flexibele werktijden, scholing die past bij de wensen van werknemers en vitaliteitsbeleid. Ten tijde van de pandemie verschillen hoog en laag scorende bedrijven niet significant in het toestaan van thuiswerken en het accepteren van flexibele werktijden. Dat was voor de uitbraak wel het geval. Vóór de uitbraak van COVID-19 bood 42.7 procent van de bedrijven met een hoge score thuiswerken aan (tegenover 30.6 procent met een lage score). Flexibel werken werd aangeboden door 77.5 procent van de hoog scorende ondernemingen tegen 64.6 procent van de laag

scorende. Ook ten aanzien van opleidingsmogelijkheden en vitaliteitsbeleid zien we betekenisvolle verschillen. Vrijwel alle agape-minded bedrijven (96.6 procent) bieden opleidingsmogelijkheden aan passend bij de behoeften van de werknemers. Voor ondernemingen met een lage score bedraagt dit percentage 81.0 procent. Ook hebben de eersten vaker oog voor een vitaliteitsbeleid: 73.4 procent tegen 62.3 procent. Ons onderzoek wijst uit dat bedrijven die hoog scoren op agape dit vaker doen omdat het overeenstemt met de waarden van de onderneming. Ze blijken minder vaak gericht op de bijdrage van agape aan de winst of aan het reduceren van de kosten, bijvoorbeeld samenhangend met ziekteverzuim of verloop. Een uitdaging is wel de vaststelling van de behoeften van medewerkers.

Dat laat onverlet dat er significante relaties bestaan tussen de hoogte van de score op agape en het ziekteverzuim, de actieve betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers, de moeite om personeel te werven en te behouden, de productiviteit van de medewerkers en de financiële situatie van bedrijven. Hoe hoger de score op agape, hoe sterker de positieve uitkomsten op deze dimensies. Directieleden denken daarbij vaker dan OR-leden dat agape een positieve uitwerking heeft op de productiviteit van werknemers. Bij tevredenheid zien we dat OR-leden vaker dan directieleden een positief verband leggen tussen agape en tevredenheid van werknemers.

Agape en de pandemie

Schenken bedrijven nu *meer* aandacht aan het welzijn van hun medewerkers sinds de coronacrisis? Respondenten scoren 6.1 op deze vraag. Dit betekent dat gemiddeld gesproken bedrijven iets meer aandacht schenken aan het welzijn van hun medewerkers dan voor de pandemie. Directieleden zijn met een gemiddelde score van 6.3 positiever gestemd dan OR-vertegenwoordigers. Die noteren 5.9. Om inzicht te krijgen in de relatie tussen aandacht voor agape vóór en tijdens de pandemie voerden we een latente profielanalyse uit. De ondernemingen vallen in drie groepen uiteen:

1. De contente groep

De groep met weinig aandacht voor agape bestaat uit ongeveer 7 procent van de deelnemende ondernemingen. De groep scoort gemiddeld 5.8 op aandacht voor agape voor de uitbraak van COVID-19. Tijdens de uitbraak besteden ze slechts weinig meer aandacht aan agape met een score van 4.1 op een schaal van 1 tot 10. Over het algemeen zijn ze tevreden met zichzelf: ze zijn ook niet van plan meer aandacht te besteden aan agape in de toekomst (zie hoofdstuk 6).

2. De prudente groep

De groep besteedt ruim aandacht aan agape voor de pandemie, met een score van 7.8. Ze scoort gemiddeld een 5.6 op de vraag of ze na de uitbraak meer aandacht is gaan geven

aan agape. Het gaat hier om 32 procent van de respondenten die op een behoedzame wijze omgaat met (verdere) investeringen in agape. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat ruim de helft van deze groep de financiële situatie heeft zien verslechteren tijdens de coronapandemie.

3. De attente groep

De grootste groep die bestaat uit 61 procent van de respondenten scoort hoog op aandacht voor agape voor de uitbraak van het virus (8.4). Tegelijkertijd geeft deze groep met een gemiddeld cijfer van 6.7 aan meer nadruk te leggen op agape dan voor de crisis. De groep kenmerkt zich door een hoge attentiescore, zoals deze in hoofdstuk 3 ter sprake kwam, én een bovengemiddelde motivatie om meer aandacht te besteden aan agape tijdens de pandemie.

Niet verassend kenmerkt een groot deel van de directieleden (71.3 procent) de eigen organisatie als attent, tegenover de helft van de OR-leden (50.2 procent). OR-vertegenwoordigers kenschetsen hun onderneming navenant vaker als content (12 procent) of prudent (37.8 procent). Ook zijn directieleden (59.2 procent) positiever gestemd over het dagelijks contact tussen leidinggevenden en werknemers dan OR-leden (33.5 procent) en over de regelmaat van de communicatie (96.9 procent tegen 87.7 procent van de OR-leden) ten tijde van de pandemie. Tot slot zien we dat directieleden vaker

waarnemen dan OR-vertegenwoordigers dat de tevredenheid van werknemers, hun actieve betrokkenheid en hun zeggenschap over het werk hetzelfde is gebleven of beter is geworden tijdens COVID-19.

Agape in de toekomst

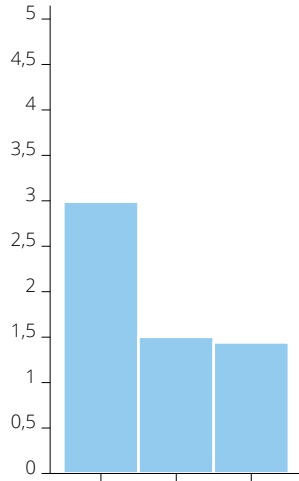
Denken respondenten dat hun onderneming in de toekomst *meer* aandacht gaat geven aan agape? Denken zij dat hun bedrijf *meer* scholingsmogelijkheden gaat bieden, *meer* regelruimte, *meer* mogelijkheden tot onderling contact, *meer* uitdagend werk? Expliciet vroegen we of hun bedrijven meer oog zullen hebben voor welzijn? Van alle respondenten blijkt 43.4% het (helemaal) eens met de stelling dat zij meer aandacht aan agape willen besteden in de toekomst. Van belang is dat juist directieleden (47 procent) gemiddeld meer aandacht aan agape willen besteden dan OR-leden (36.8 procent). Bedrijven blijken daar ook wel wat ondersteuning bij te willen hebben. De resultaten wijzen uit dat 51.7 procent van de ondernemingen op de hoogte wil blijven van de laatste inzichten, terwijl 50.7 procent belangstelling heeft voor betere instrumenten.

Via een latente profiel analyse combineren we de attentiescore van een onderneming met de toekomstige aandacht voor agape en de behoefte aan inzicht en instrumenten. De analyse groeppen zichtbaar die wij aanduiden als:

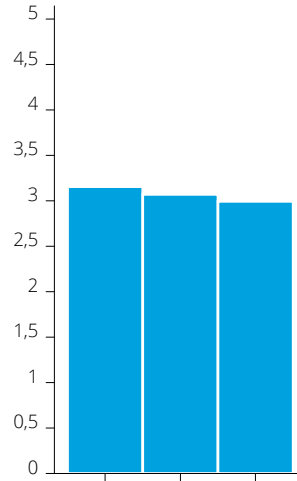
1. Doe-het-zelf: 8 procent van de ondernemingen
2. Doe-het-in-partnerschap: 40 procent van de ondernemingen
3. Doe-het-met-hulp-van-buiten: 52 procent van de ondernemingen

Doe-het-zelvers scoren 8.1 op agape, willen de aandacht bescheiden uitbreiden, maar hebben weinig behoefte aan extra inzicht (1.5) of instrumenten (1.4) – op een schaal van 1 tot 5. Doe-het-in-partnerschappers scoren gemiddeld een 8.0 op agape en zien zichzelf die aandacht in de toekomst eveneens bescheiden uitbreiden (3.2). Anders dan de doe-het-zelvers hechten zij wel waarde aan extra inzicht en instrumenten, maar zien voor zichzelf een sterke betrokkenheid in de nagestreefde verandering. Ze scoren gemiddeld 3.1 op de behoefte aan inzichten en 3.0 op de behoefte aan instrumenten – beide op een schaal van 1 tot 5. De grootste groep (52 procent) bestaat uit ondernemingen die willen veranderen, maar daarbij hulp van buiten goed kunnen gebruiken. Ook zij scoren hoog op de agape (8.1) maar willen hun aandacht voor agape versterken in de toekomst. Gemiddeld scoren ze hier 3.5 op een schaal van 1 tot 5. Zowel op de behoefte aan inzicht als die aan instrumenten noteert deze groep gemiddeld 3.9 op een schaal van 1 tot 5.

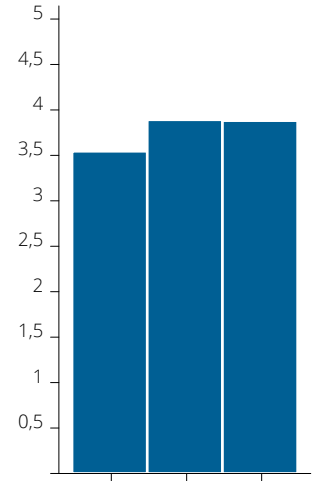
Doe-het-zelf



Doe-in-partnerschap



Doe-met-hulp



Aandacht agape toekomst
Behoefte aan inzichten
Behoefte aan instrumenten

Aandacht agape toekomst
Behoefte aan inzichten
Behoefte aan instrumenten

Aandacht agape toekomst
Behoefte aan inzichten
Behoefte aan instrumenten

Gemiddelde scores voor onderscheiden groepen

Conclusie

Dit onderzoek naar agape – de toewijding van de onderneming en haar leiding aan het welzijn van de medewerkers – leidt tot de volgende conclusies.

1. Een meerderheid van bedrijven heeft aandacht voor het welzijn van hun medewerkers.
2. Bedrijven zetten deze aandacht om in handelen als het gaat om, onder meer, het stimuleren van thuiswerken, flexibel werken, versterken van de communicatie, oog hebben voor de behoeften en de medewerkers, onderlinge samenwerking en de zekerheid van de baan.
3. Aandacht voor het welzijn van medewerkers is tijdens de uitbraak van COVID-19 toegenomen.
4. Bedrijven die voor de uitbraak van het coronavirus aandacht besteedden aan welzijn van hun werknemers versterkten die inzet tijdens de pandemie. Dit effect groeit naarmate de score voor agape voorafgaand aan de pandemie hoger was.
5. Agape neemt toe naarmate bedrijven meer jongeren emploti bieden, meer hoogopgeleiden in dienst hebben, of meer werknemers vast onder contract hebben.
6. De sterkste effecten hangen samen met de organisatiecultuur. Een organisatie waarvan het management zich verantwoordelijk voelt voor het welzijn van haar

werknemers, waarin dit is verankerd in de gezondheidscultuur en die zich kenmerkt door een goede relatie tussen de OR en het management, schept een betere context voor agape en het tot bloei brengen van medewerkers dan ondernemingen die minder scoren op deze aspecten.

7. Bedrijven met een sterke toewijding aan welzijn presteren beter op tevredenheid en betrokkenheid van werknemers. Hun ziekteverzuim en verloop zijn lager, terwijl hun financiële positie sterker is en hun productiviteit hoger.
8. Bedrijven zeggen ook in de toekomst oog te hebben voor welzijn – een meerderheid zelfs in toenemende mate. Met name de grotere bedrijven lijken hierin voorop te lopen. Directieleden lijken daarbij het belang van concrete actie meer in te zien dan OR-vertegenwoordigers.
9. Meer dan de helft van de bedrijven zegt behoefte te hebben aan extra inzicht in agape en aan instrumenten om beter invulling te kunnen geven aan het welzijn van hun medewerkers.

Deze conclusies ondersteunen de gedachte dat bedrijven ook na de crisis mensgericht zullen blijven opereren. Juist in tijden van een crisis doen zij daar nog een schepje bovenop – een tendens die ze na de crisis denken voort te zetten.

Over de auteurs

Prof. Dr. Harry Hummels is hoogleraar Ethiek, Organisaties en Samenleving binnen de vakgroep Finance van de School of Business and Economics van Maastricht University. Daarnaast is hij hoogleraar Social Entrepreneurship aan de Utrecht University School of Economics. Naast zijn wetenschappelijke posities vervulde hij gedurende een kleine twintig jaar senior management posities in de financiële en multilaterale sector, waaronder ING Bank, SNS REAAL, ACTIAM en UNOPS. Op dit moment is hij lid van het bestuur van Society Impact NL, lid van het strategisch planningscomité van Acleda Institute of Business, lid van de ESG adviesraad van ACTIAM en lid van het investment committee van het Triodos Multi-Impact Fund. Harry geeft onderwijs en verricht onderzoek op uiteenlopende terreinen zoals social entrepreneurship, impact investeren, verantwoord en duurzaam beleggen, verantwoord ondernemen, business ethics en filosofie van de arbeid. Voor zijn onderzoek naar agape in bedrijven werkt hij nauw samen met de Goldschmeding Foundation. Daarnaast is Harry medeoprichter van Le Souk d'Orient en de auteur van twee kookboeken.

Thomas Martens MSc is als manager en projectleider verbonden aan de Future of Work Hub van het strategisch thema Institutions for Open Societies van Universiteit Utrecht.

Naast zijn werk voor de Future of Work Hub werk hij voor de Faculteit Sociale Wetenschappen van de UU waar hij collega's helpt bij het zoeken van de verbinding tussen hun onderzoek en maatschappelijke vragen. Als docent verzorgt hij cursussen bij de vakgroep Sociologie waarbij hij studenten kennis laat maken met onderzoeksvragen uit het werkveld. Eerder gaf hij leiding aan grootschalige dataverzamelingen zoals het European Sustainable Workforce onderzoek en ontving een ERC Proof of Concept grant. Daarmee ontwikkelde hij samen met collega's een test voor Duurzaam Werkgeverschap, die ondernemingen gereedschap biedt de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers te ondersteunen.

Anne van der Put MSc is promovenda binnen de vakgroep Sociologie aan de Universiteit van Utrecht. Na het behalen van haar Bachelor aan het University College Maastricht (2015) en haar Master in Sociology and Social Research aan de Universiteit van Utrecht (2018), werkt ze nu aan haar proefschrift. Haar interesses liggen op het gebied van gezonde leefstijl, vitaliteit en welzijn van werknemers. In haar onderzoek richt ze zich op de rol van de sociale werkomgeving (collega's en managers) in het bevorderen van een gezonde leefstijl, welzijn en vitaliteit van werknemers. Hierbij maakt ze veelvuldig gebruik van geavanceerde kwantitatieve onderzoeksmethoden. In haar vrije tijd hecht Anne ook waarde aan een gezonde leefstijl en loopt ze veel hard.

