

# Welzijn loont, letterlijk

**Podcast gesprek met Sven Desmytter (Head of Sales AG Employee Benefits & Health Care) & Oxfordprofessor en internationaal welzijnseconoom Jan-Emmanuel De Neve.**

In deze podcastaflevering duiken we in een thema dat steeds belangrijker wordt: welzijn op het werk. Niet als bijzaak, maar als kern van economisch beleid. Onze gast is niemand minder dan professor Jan-Emmanuel De Neve: econoom, professor aan de Universiteit van Oxford, directeur van het Wellbeing Research Centre en internationaal expert in welzijnseconomie. Hij staat mee aan de wieg van het World Happiness Report en beïnvloedt beleidsmakers van de Verenigde Naties tot Downing Street.



Op de foto: Jan-Emmanuel De Neve [links] en Sven Desmytter [rechts]

**Welkom professor De Neve, fijn dat u er bent. Laten we bij het begin beginnen: u wordt vaak omschreven als welzijnseconoom. Hoe zou u welzijnseconomie in één zin omschrijven voor wie uw werk nog niet kent?**

Welzijnseconomie brengt economische vraagstukken, methodologieën en positieve psychologie samen. Het gaat om het begrijpen van hoe mensen zich voelen en in welke mate dat een economische impact heeft. Al sinds Aristoteles draait het om de vraag wat een goed leven is en hoe je “goed” definieert. Vandaag maakt de welzijnseconomie dat meetbaar: via levensstevredenheid en andere economische indicatoren tonen we de impact op productiviteit, groei en prestaties.

**U onderzoekt al jaren de link tussen welzijn en economische prestaties. Veel werkgevers zien welzijn nog altijd als iets “softs”, een kost die weinig oplevert. Maar uw onderzoek toont juist het tegenovergestelde. Wat zijn de belangrijkste inzichten?**

Welzijn is zeker geen soft extraatje. Het is weliswaar subjectief [het gaat over hoe mensen zich voelen op het werk] maar precies dat subjectieve welzijn stuurt gedrag. En gedrag vertaalt zich in volstrekt objectieve uitkomsten, zoals prestaties en productiviteit. Er is dus geen trade-off tussen welzijn en bedrijfsresultaten; er bestaan juist sterke synergieën. Al vijftien jaar werken we aan een dynamisch model dat die link helder in kaart brengt.

Eerst onderzochten we hoe je welzijn betrouwbaar kan meten en welke factoren het meest bepalend zijn. Vandaag richten we ons vooral op de vraag hoe subjectief welzijn op het werk zich vertaalt naar tastbare bedrijfsresultaten. Welzijn beïnvloedt drie cruciale bedrijfsdoelen:

- **Productiviteit:** wie zich goed voelt, presteert beter. Dat hebben we onder meer uitgebreid aangetoond in onze studies bij British Telecom.
- **Talent aantrekken:** mensen kiezen instinctief voor bedrijven waar medewerkers zichtbaar floreren.
- **Talent behouden:** werknemers vertrekken zelden omwille van loon alleen; meestal gaan ze weg omdat ze niet langer gelukkig zijn.

**Dus een gelukkige werknemer levert écht een hogere return on investment op?**

Inderdaad. Veel managers voelen intuïtief dat welzijn loont, maar het causale verband echt aantonen is complex. We hebben er acht jaar onderzoek voor nodig gehad om twee vragen helder te krijgen: wat is het effect van welzijn op productiviteit, en omgekeerd, wat is het effect van bedrijfsresultaten op welzijn? Geluk stuurt gedrag, maar een goed draaiend bedrijf creëert tegelijk meer ruimte om in welzijn te investeren waardoor mensen zich opnieuw beter voelen. Die wisselwerking wilden we exact kunnen meten.



In 2023 publiceerden we daarover een grootschalige studie in Management Science, waarin het causale verband werd bevestigd. Bij British Telecom leidde een stijging van één standaarddeviatie in welzijn tot 12% hogere wekelijkse sales bij callcentermedewerkers. Een resultaat dat niet alleen significant is, maar ook onmiskenbaar aantoont hoe sterk de impact van welzijn op prestaties werkelijk is.

**Werkgevers hebben er dus baat bij welzijn strategisch te benaderen. Vaak wordt daarbij het belang van onder andere autonomie en zingeving genoemd, klopt dat?**

Zeker, maar ons onderzoek toont ook andere cruciale factoren, zoals het sociale aspect: het gevoel van “belonging”: zich thuis voelen, weten dat het bedrijf om je geeft, collega’s hebben op wie je kan bouwen. Dat effect wordt soms onderschat.

Daarnaast spelen ook correcte verloning, flexibiliteit en een gezonde werk-privébalans een rol. In totaal onderscheiden we zo’n tien

*“Maak het verschil tussen welzijnsindicatoren en drijfveren.”*

tot vijftien drijfveren van welzijn. Cruciaal is dat organisaties het verschil begrijpen tussen welzijnsindicatoren (hoe medewerkers zich voelen) en drijfveren (wat dat gevoel beïnvloedt). Pas wanneer je die twee factoren uit elkaar houdt, kan je gericht analyseren en een evidencebased welzijnsbeleid voeren.

**De federale regering wil de werkzaamheidsgraad verhogen, onder andere via re-integratie van langdurig zieken. Wat vindt u hiervan?**

Hier lijkt het me zinvol om een stap terug te nemen en het vraagstuk vanuit het welzijnsperspectief te bekijken. Voordat ik welzijn op het werk bestudeerde, onderzocht ik algemeen welzijn en levenstevredenheid, niet enkel jobtevredenheid. Mijn eerste onderzoek vijftien jaar geleden toonde aan dat werk veel meer is dan een loonstrook op het einde van de maand. Werk geeft mensen sociale identiteit, connecties, leermogelijkheden, ontwikkelingskansen of nog routine doorheen de week. Verloning verklaart slechts één derde van de impact van werk op welzijn. Twee derde komt van niet-financiële factoren. Vanuit dat perspectief is het professioneel en respectvol herintegreren van mensen bijzonder waardevol. Uiteraard vraagt dit maatwerk – fysieke en mentale beperkingen verschillen per individu – maar de algemene ambitie om mensen opnieuw

een plaats te geven in het arbeidsproces is uiterst wenselijk voor hun algemeen welzijn én voor de organisatie.

**Welke rol zien werkgevers hierin? What’s in it for them?**

Voor werkgevers zit er bovendien meer in dan maatschappelijke verantwoordelijkheid. Re-integratie creëert echte strategische meerwaarde. Wie al na enkele weken samen met een medewerker bekijkt hoe terugkeer

mogelijk is (desnoods in een aangepaste vorm) geeft die persoon niet alleen perspectief, maar ook vertrouwen, structuur en zelfrespect terug. Minstens even belangrijk is het signaal naar de rest van de organisatie: we geven mensen niet op. Dat versterkt ‘belonging’, loyaliteit en vertrouwen. Factoren die krachtige drijfveren van welzijn zijn. Zo wordt re-integratie niet alleen een zorgproces, maar ook een kans om een mensgerichte, veerkrachtige bedrijfscultuur uit te bouwen.

*“Ga van een gut-based naar een evidence-based welzijnsbeleid.”*

**Wat zijn de meest impactvolle welzijnsinterventies op de werkvloer?**

Dat hangt af van het bedrijf. Mijn advies: ga van een gut-based naar een evidence-based beleid rond welzijn. Meet welzijn, analyseer de drijfveren die de jobtevredenheid in uw werkomgeving beïnvloeden en bepaal welke factoren het belangrijkste zijn. Zo kan u gerichte acties nemen die écht effect hebben.



## Kan u 3 'low effort –high impact' acties geven die HR-managers straks kunnen ondernemen om welzijn te versterken binnen hun organisatie?

Sommige interventies met grote impact hoeven helemaal niet veel te kosten. Vaak gaat het om initiatieven rond cultuur en betrokkenheid. Ik geef drie voorbeelden:

- 1. Peer recognition scheme:** laat collega's elkaar erkennen voor uitzonderlijke inspanningen die "beyond the call of duty" gaan, onafhankelijk van het management. U kan dit koppelen aan een puntensysteem, met of zonder financiële waarde. Positief effect voor ontvanger én geveger gegarandeerd.
- 2. Job crafting:** medewerkers passen samen met de leidinggevende hun werkweek aan. Kleine ingrepen [zoals een uur vrij op woensdagochtend in ruil voor een extra uur op donderdagavond] kunnen een groot verschil maken. Ze verhogen het gevoel van flexibiliteit en autonomie, zonder dat de productiviteit eronder lijdt. Het signaal is duidelijk: mijn werkgever geeft om mij. Dat versterkt welzijn en betrokkenheid.
- 3. Beloning koppelen aan welzijn:** een derde interventie, die nog weinig bedrijven toepassen, is het linken van de variabele beloning van managers aan het welzijn van hun teams. Zo wordt welzijn strategisch verankerd. Managers die welzijn belangrijk vinden maar niet altijd actie ondernemen, krijgen een extra stimulans: hun bonus hangt er deels van af.



## Welke rol ziet u voor verzekeraars zoals AG in het welzijnsverhaal?

Verzekeraars spelen een sleutelrol. Ten eerste werkt welzijn preventief: wie zich goed voelt, leeft en werkt gezonder. Dat betekent minder ziekte, minder claims en op termijn zelfs lagere premies. Een echte triple win voor verzekeraar, werkgever én werknemer.

Daarnaast is er een vaak onderschatte dimensie: de psychologische waarde van zekerheid. Onderzoek van Nobelprijswinnaar Daniel Kahnemantoon aan dat mensen twee keer gevoeliger zijn voor verlies dan voor winst (loss aversion). Die zekerheid heeft een enorme psychologische waarde voor welzijn. Het idee dat "als er iets misloopt, staan wij voor u klaar" geeft mensen rust en stabiliteit. In gedragswetenschappen is er niets belangrijker dan lossaversie. Verzekeraars bieden een buffer tegen precies dat mechanisme.

## Wat wilt u nog als laatste tip meegeven aan werkgevers die écht werk willen maken van welzijn?

"Measure what you treasure." Welzijn is een strategische KPI. Wat u meet, kan u verbeteren. Maak welzijn meetbaar en veranker het structureel in uw bedrijfs-DNA. Zo creëert u een cultuur waarin iedereen zich inzet voor elkaar.

Ons onderzoek bewijst het: investeren in mensen rendeert. Niet alleen in theorie, maar in harde cijfers. Dankzij de drie pathways to performance (productiviteit, talent aantrekken en behouden) stijgen uw bedrijfsresultaten op termijn significant.

De boodschap is eenvoudig: investeer in mensen. Het betaalt zich terug en u zal het resultaat zien, op een duurzame manier.

**Professor De Neve, ontzettend bedankt voor dit gesprek en deze waardevolle inzichten. Welzijn is dus geen modewoord. Het is meetbaar, beleidsrelevant én economisch verstandig.**