



Trendrapport

Goed werkgeverschap & duurzame inzetbaarheid

In tijden van een krappe arbeidsmarkt en veranderende wet- en regelgeving.



Investeren in goed werkgeverschap betaalt zich terug

Inhoudsopgave

- 5 | **Inleiding**
- 6 | **Behoud van medewerkers in krappe arbeidsmarkt**
- 10 | **Samen werken aan goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid**
- 14 | **Financiële weerbaarheid**
- 18 | **Fysieke en mentale weerbaarheid**
- 22 | **Communicatie belangrijk, vaak onbenut**
- 23 | **Een integrale aanpak als volgende stap**





Inleiding

Iedere werkgever ziet haar medewerkers graag gezond, fit en gelukkig. Het verhoogt de binding met de organisatie, het werkgeluk en – niet onbelangrijk – de kwaliteit van het werk. Sterker nog, investeren in goed werkgeverschap betaalt zich terug.

Goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid

Toch blijkt het bereiken van een harmonieus evenwicht niet altijd even gemakkelijk. Goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid zijn dan ook niet voor niets belangrijke thema's voor werkgevers in Nederland. Zeker in een turbulente arbeidsmarkt. HR-afdelingen en ondernemers in diverse sectoren proberen hun weg te vinden in het ingewikkelde landschap van goed werkgeverschap. Hoe doe je dat, te midden van voortdurend veranderende wet- en regelgeving, een krappe arbeidsmarkt en diverse generaties met uiteenlopende opvattingen over de ideale balans tussen werk en privé?

Aanpak ondernemend Nederland

Voor dit trendrapport is onderzocht hoe bedrijven ervoor staan als het gaat om goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid. Het onderzoek geeft inzicht in de betekenis van deze termen en de zaken die daaraan verbonden zijn, zoals de fysieke, mentale en financiële situatie van de werknemer. Hebben werkgevers hier voldoende inzicht in? Zijn zij op de hoogte van actuele wet- en regelgeving? Zijn zij (pro)actief in de communicatie met medewerkers? Wat bieden zij aan arbeidsvoorwaarden om medewerkers fysiek, mentaal en financieel fit te houden?

Opzet onderzoek

De cijfers en inzichten in dit trendrapport zijn tot stand gekomen uit een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Er is gesproken met 47 bedrijven. Deze bedrijven, verspreid over Nederland, zijn actief in verschillende branches en hebben een bedrijfsomvang van minimaal 40 FTE. De deelnemers aan het onderzoek hebben in de meeste gevallen de eindverantwoordelijkheid voor HR-zaken of over de onderneming als geheel. Circa twee derde van bedrijven heeft vooral kantoormedewerkers, bij een derde gaat het ook om fysieke arbeid.



Behoud van medewerkers in krappe arbeidsmarkt

Organisaties die hebben deelgenomen aan dit onderzoek hebben voortdurend te maken met HR-uitdagingen, waarvan de grootste de huidige krappe arbeidsmarkt is. Daarnaast zijn sommige van die uitdagingen, zoals 'goed werkgeverschap' en 'duurzame inzetbaarheid' door verschillende factoren complexer dan voorheen.

Denk bijvoorbeeld aan de combinatie van hoge werkdruk en de krappe arbeidsmarkt. Vraagstukken over het aantrekkelijk blijven voor bestaande en nieuwe medewerkers komen dan ook vaker bovendrijven en krijgen steeds meer aandacht.



Hoge werkdruk versus verzuim

Er bestaat een wisselwerking tussen een hoge werkdruk en verzuim. Het een kan namelijk leiden tot het ander. Een hoge werkdruk hoeft niet per definitie een gevaar te zijn maar het is zeker belangrijk om te kijken naar taakeisen en regelvrijheid (autonomie) van jouw medewerkers. Dit zijn namelijk twee belangrijke aspecten die tot psychische klachten kunnen leiden en daarmee de wisselwerking in gang zetten. Het leidt tot verzuim en daarmee weer tot meer werkdruk bij anderen.

Hoge werkdruk

Zo'n 65% van de deelnemers aan het onderzoek heeft te maken met een hoge werkdruk onder medewerkers. Deze hoge werkdruk heeft twee belangrijke oorzaken: een tekort aan medewerkers en/of verzuim. Het landelijk verzuim bedroeg volgens het CBS maar liefst 5% in het tweede kwartaal van 2023. Dit is een van de gevolgen van het medewerkerstekort waar praktisch iedere branche mee te kampen heeft. Ruim de helft van de deelnemers geeft aan dat meer dan 5% van het totaal aantal FTE's open staat. Dit komt overeen met landelijke cijfers. Want volgens het CBS waren er 121 vacatures op 100 werklozen in 2022. Een maatschappelijk probleem dat volgens de prognose van zowel het CBS als het UWV nog wel even aanhoudt.

Aandacht voor het welzijn van medewerkers

Behoud van medewerkers en het voorkomen van verzuim zijn dan ook twee belangrijke thema's om de werkdruk te verminderen en als werkgever aantrekkelijk te zijn en te blijven. Zeker omdat het lastig is nieuwe mensen te vinden. De vraag is dan hoe? Het is als werkgever van belang om medewerkers een omgeving te bieden waarvan zij graag deel uit willen maken. Een omgeving waarin hun belangen zichtbaar worden meegenomen bij het nemen van beslissingen. Maar waar ook wordt gecommuniceerd waarom uiteindelijk iets wel of geen doorgang vindt. Zo creëer je verbondenheid en dat is goed voor de medewerker én voor de werkgever. Je hebt een prettige werkomgeving met betrokken personeel, wat vrijwel altijd leidt tot minder verloop, minder verzuim en dus lagere kosten.





Zorg voor structurele aandacht met betrekking tot fysieke en mentale weerbaarheid

Naast het reguliere beoordelings- of evaluatiegesprek adviseren wij om ook met medewerkers in gesprek te gaan over fysieke, mentale en financiële weerbaarheid. Zo krijg je als werkgever meer inzicht in de situatie van de individuele werknemer. Dit biedt de kans om hier proactief beleid op te voeren. Denk daarbij aan het invoegen van een beweegprogramma of laagdrempelige toegang tot een psycholoog. Dit stimuleert de betrokkenheid en versterkt de relatie tussen werknemer en werkgever.

Werkgever bewust van benodigde extra inspanningen

Uit het onderzoek blijkt dat een groot deel van de respondenten het voornemen heeft om extra regelingen te treffen voor werknemers. Zo geeft meer dan de helft van de deelnemers aan dat zij de fysieke, mentale en financiële weerbaarheid van medewerkers graag zouden willen verbeteren met regelingen als opleidingsbudget, fietsplan, vertrouwenspersoon of door (externe) voorlichtingsbijeenkomsten.

Behoefte aan flexibele ondersteuning

Organisaties geven daarbij aan baat te hebben bij externe bijstand en advies. Dit geldt bij complexere zaken zoals pensioenregelingen en verzekeringen, maar ook bij zaken als fysiotherapie, voorlichting aan medewerkers en psychologische of financiële ondersteuning. Hierbij kiest 67% van de bedrijven voor de flexibiliteit van verschillende leveranciers, maar geeft tegelijkertijd ook de voorkeur aan een overzichtelijke aanpak met een beperkt aantal partners.





“Wij proberen pensioen en verzekeringen bij één partij onder te brengen omdat dat makkelijker is voor ons. Zo hoeven we niet zes verschillende portalen bij te werken maar kan het gewoon allemaal in één portal.”

Samen werken aan goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid

Uit het onderzoek wordt duidelijk dat werkgevers ook nog stoeien met een juiste invulling van goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid. Wat houden deze termen precies in en hoe verhouden zij zich tot elkaar? Dit vraagt om een heldere definitie van deze twee begrippen.

Goed werkgeverschap is een combinatie van het voldoen aan geldende wet- en regelgeving en andere (aanvullende) maatregelen of initiatieven van de werkgever.

Duurzame inzetbaarheid gaat juist over het gezond en energiek zijn van medewerkers zodat zij zo lang mogelijk in staat zijn hun werk te doen, in goede balans met hun privéleven.

Voor zowel goed werkgeverschap als duurzame inzetbaarheid bestaat er een scala aan wettelijke kaders waar werkgevers aan moeten voldoen. Daarnaast kun je hier als werkgever natuurlijk ook meer aan doen. Door verder te gaan dan de minimale wettelijke vereisten, ontwikkelt de werkgever een duurzaam en op vertrouwen gebaseerd partnerschap met medewerkers. Dit zorgt voor medewerkers die zich prettiger voelen en meer vertrouwen hebben in de werkgever. Dit leidt vrijwel vanzelf tot minder verzuim, een lager verloop en meer kwaliteit van werk.



Wat is goed werkgeverschap?



"Voor mij betekent goed werkgeverschap dat we goed voor onze mensen zorgen. Dit moet soepel verlopen: duidelijke onboarding en heldere contracten. Ook moeten we een aantrekkelijke plek zijn om te willen (blijven) werken. We hoeven niet per se heel hip te zijn met allerlei toeters en bellen, maar we doen wel veel in het laten samenkomen van mensen. Wanneer mensen elkaar zien en spreken, voegt dat veel waarde toe."



“Als we een bijeenkomst organiseren om mensen op de hoogte te stellen van hun pensioenregeling, valt het me altijd weer hoe weinig mensen die stap zetten om zich ook aan te melden en/of aanwezig te zijn. Het is voor medewerkers een ver-van-hun-bed-show. Ze lezen en horen er wel eens wat over en ze hebben wel eens vragen, maar om echt die stap te zetten om in te loggen op de pensioen portaal, dat gebeurt niet.”

Cérélia
Johan Kok

Wettelijk kader

Goed werkgeverschap start met een wettelijk kader. Als werkgever dien je je namelijk aan wet- en regelgeving te houden. Om dit wettelijke kader rondom goed werkgeverschap wat concreter te maken, kun je je vasthouden aan een zestal basisbeginselen.

- 1 Als werkgever dien je je zorgvuldig te gedragen naar werknemers.
- 2 Je mag de positie van werkgever niet misbruiken.
- 3 Een belangrijk besluit moet je goed en duidelijk kunnen onderbouwen.
- 4 Medewerkers hebben bepaalde verwachtingen van jou als werkgever, houd daar rekening mee.
- 5 Alle medewerkers zijn gelijk!
- 6 Zorg voor een goede werkgeverschapverzekering.

Er wordt al veel georganiseerd

Als het gaat om primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, hebben vrijwel alle deelnemers aan het onderzoek al diverse voorzieningen getroffen voor hun medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan een collectieve ongevalverzekering, arbeidsongeschiktheidsverzekering en een pensioenregeling.

Voorzieningen niet altijd bekend bij medewerkers

Daarnaast geeft 67% van de respondenten aan dat zij hulp bieden als hun medewerkers daar actief naar vragen. Vaak gaat dit om financiële ondersteuning in de vorm van een voorschot op het salaris, de mogelijkheid van een lening of het faciliteren van professionele hulp. Deze hulp is vaak wel beschikbaar, maar wordt dus niet altijd proactief aangeboden.

Werkgevers onderscheiden zich aan de voorkant vaak met tastbare zaken als salaris en een auto van de zaak. Eenmaal in dienst blijven veel andere zaken nog weleens onderbelicht. Dat is een gemiste kans omdat ze, mits bekend, wel degelijk door medewerkers als onderscheidend worden ervaren.

Inzicht in de situatie van de medewerker kan nog beter

Als goed werkgever wil je inzicht hebben in wat jouw medewerkers nodig hebben. Een derde van de respondenten geeft aan dit inzicht voldoende te hebben. Zij geven zichzelf hiervoor een 6,5. Een ruime voldoende, maar tegelijkertijd is er dus ook nog veel ruimte voor verbetering.



Communiceer meer en op tijd en creëer een veilige omgeving

Neem alle voorzieningen voor hulp op in het medewerkershandboek en neem het mee tijdens de onboarding van nieuwe medewerkers. Vergeet ook niet regelmatig aandacht te vragen voor deze voorzieningen. Door aan de voorkant helder te communiceren wat de mogelijkheden zijn en hoe hiervan gebruik gemaakt kan worden, voorkom je dat medewerkers pas om hulp vragen als het probleem al (te) groot is.

Financiële weerbaarheid



Als het gaat om goed werkgeverschap, lijkt ruimte voor verbetering vooral te zitten in het zoeken naar een balans tussen fysieke, mentale en financiële weerbaarheid van medewerkers. Deze zijn op een cruciale manier met elkaar verbonden. Wanneer de weerbaarheid van de medewerker op één van deze gebieden niet goed is, kan dit de weerbaarheid op andere gebieden beïnvloeden. Zo ervaart een medewerker die, bijvoorbeeld, in de schulden zit (financieel) veel stress (mentaal), wat kan leiden tot fysieke klachten. Door deze aspecten in samenhang aan te pakken, neemt de kans op verzuim af en de medewerkerstevredenheid toe.

Financiële voorzieningen vaak functieafhankelijk

Secundaire arbeidsvoorwaarden op financieel vlak worden nu vaak op een prestatiegerichte en functie-afhankelijke manier aangeboden door

werkgevers. Denk aan een auto- of laptop van de zaak of een bonusregeling. 14% van de werkgevers uit het onderzoek heeft geen extra voorzieningen op financieel gebied.

Hulp vaak reactief

Hulp en ondersteuning bij financiële problemen onder medewerkers wordt vooral op een reactieve manier aangeboden. Als medewerkers de stap wagen om hun werkgever in vertrouwen te nemen over financiële problemen waar ze mee kampen, dan zijn werkgevers daar over het algemeen toe bereid; meer dan 53% biedt hulp in de vorm van een voorschot, lening of externe professionele hulp.

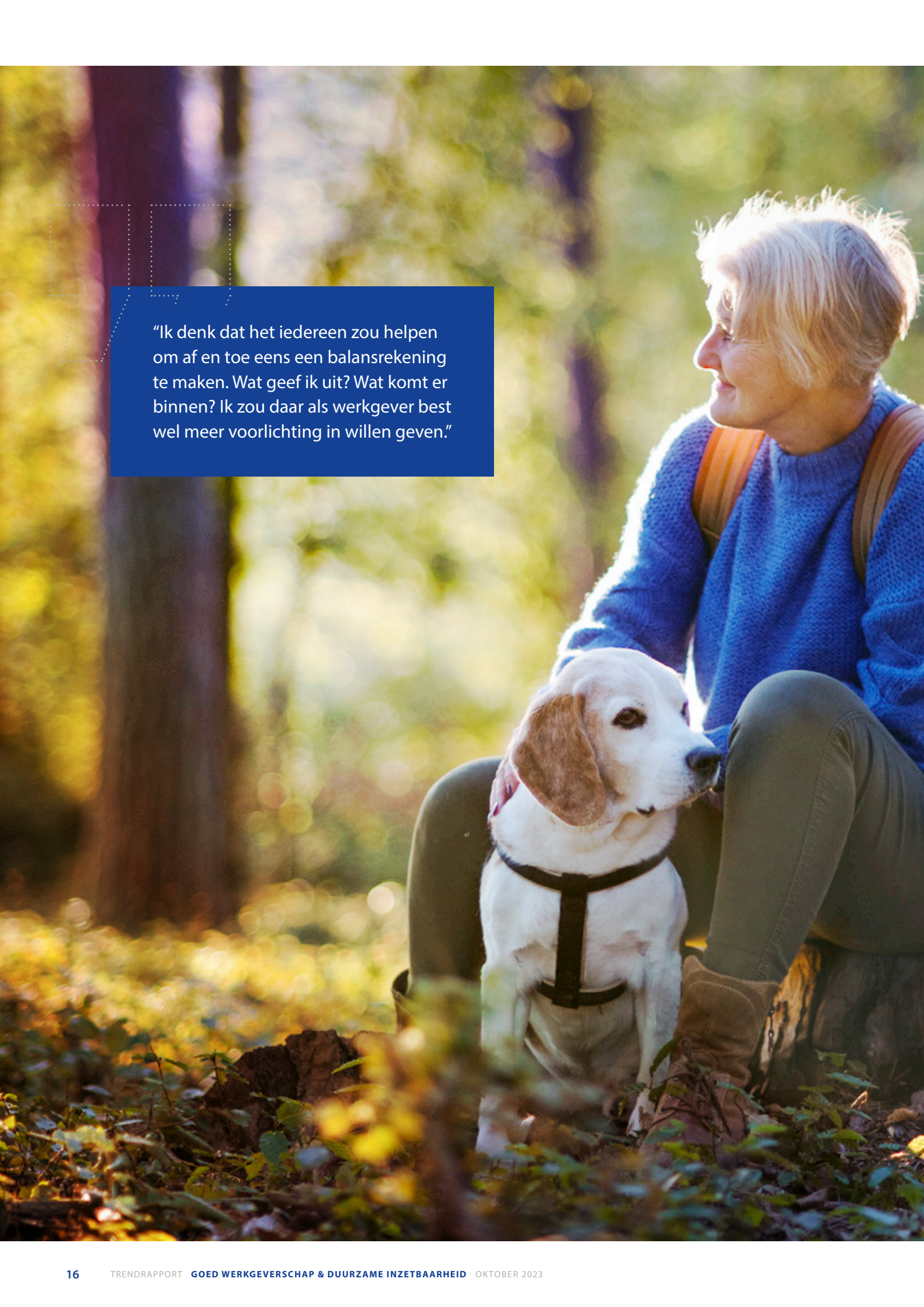
Actieve, preventieve en wettelijk verplichte secundaire voorzieningen worden in het onderzoek niet of nauwelijks genoemd. Terwijl het spreekwoord 'Beter voorkomen dan genezen' hier onmiskenbaar van toepassing is.



Doorbreek het taboe

Doorbreek het taboe op financiële zorgen. Dit kun je doen door breed kenbaar te maken wat je als werkgever wilt betekenen voor je werknemer. Dit maakt de drempel lager om op tijd (financiële) hulp te vragen.





“Ik denk dat het iedereen zou helpen om af en toe eens een balansrekening te maken. Wat geef ik uit? Wat komt er binnen? Ik zou daar als werkgever best wel meer voorlichting in willen geven.”



Nieuw: Wet toekomst pensioenen(Wtp)

Wet- en regelgeving verandert constant. Zo is per 1 juli 2023 de Wet toekomst pensioenen (Wtp) ingegaan. Deze nieuwe wet heeft zoveel gevolgen voor werkgever én werknemer dat deze extra aandacht verdient.

Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat 40% van de ondervraagde HR-managers en ondernemers écht goed op de hoogte is van de nieuwe Wtp. Deze werkgevers zijn ook al bezig met het aanpassen van de regeling binnen hun organisatie. Ongeveer 20% van hen geeft daarnaast aan dat zij vindt dat de pensioenregeling binnen hun bedrijf in zijn geheel verbeterd zou moeten worden.

Deze cijfers geven aan dat een aantal organisaties nog niet precies weet wat de gevolgen van de nieuwe wet zijn. Als een werkgever in een bedrijfspensioenfonds (BPF) zit, dan is dat minder van belang, want dan ligt het besluit bij het BPF. Is er sprake van een verzekerde regeling? Dan is het goed om te realiseren dat het aanpassen van een bestaande pensioenregeling, of het invoeren van een geheel nieuwe regeling, veel tijd en overleg vraagt met onder ander de OR. Het is dan ook van belang hier zo snel mogelijk mee te starten, minimaal 12 maanden voor afloop van uw huidige contract. Start u later, dan bestaat het risico dat er niet meer voldoende tijd is om de wijziging van de regeling nog op tijd uit te voeren.

Fysieke en mentale weerbaarheid



Uit het onderzoek blijkt dat niet alleen financiële hulp in de meeste gevallen pas wordt aangeboden als de werknemer er om vraagt. Ook hulp op mentaal en fysiek vlak is vaak reactief. Medewerkers moeten dus zelf het initiatief nemen, want het aantal aangeboden preventieve en actieve voorzieningen is beperkt, zo blijkt ook uit het onderzoek. Als een werkgever wel actief hulp biedt, is dit vaak in de vorm van voorlichtingsbijeenkomsten of een telefonische helpdesk. Opvallend in het onderzoek is dat werkgevers vooral volgend lijken te zijn en een marktconform aanbod hebben, maar zelden vooroplopen.



Tevredenheid onder medewerkers niet altijd gemeten

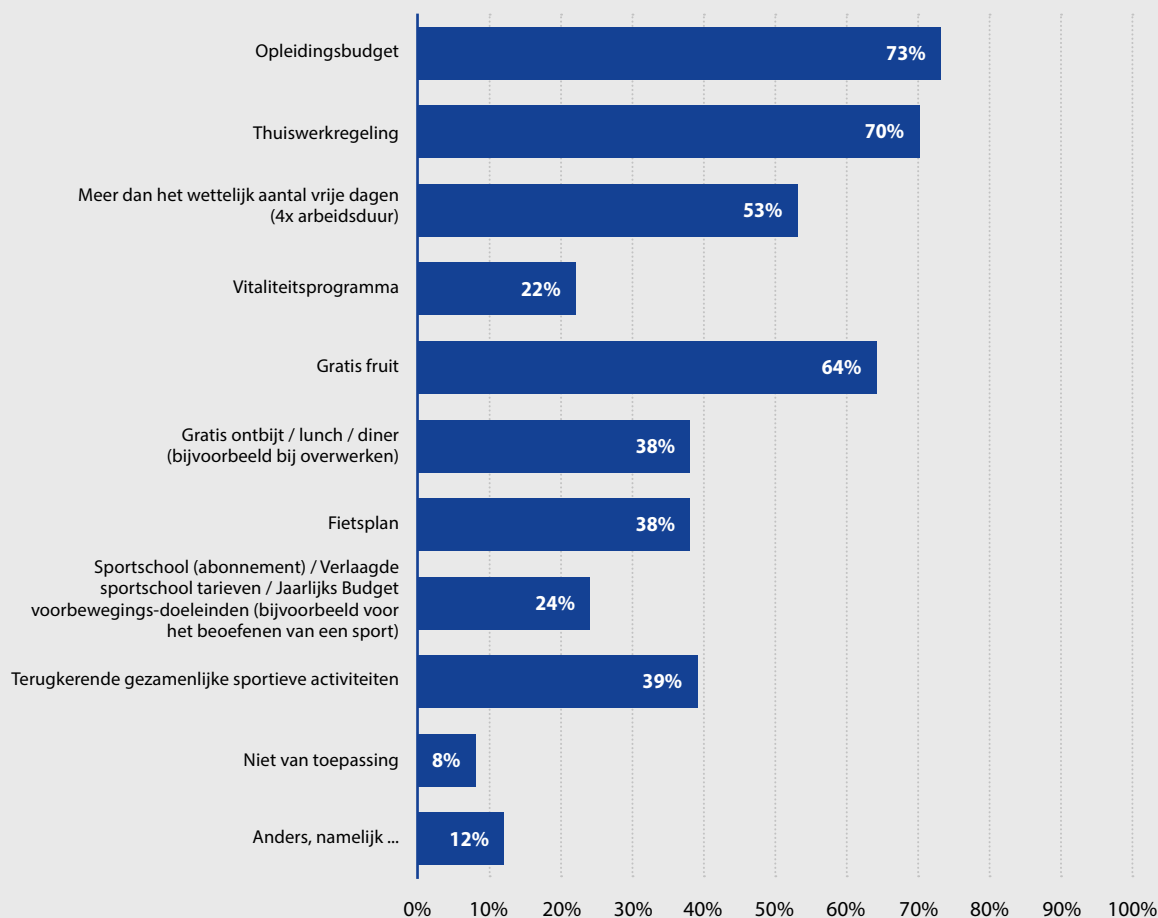
Zijn de voorzieningen die tegenwoordig worden aangeboden ook echt de voorzieningen die medewerkers nodig hebben? Sluiten ze aan bij de wensen en behoeften? Het meten van de tevredenheid onder medewerkers geeft hier inzicht in en is nodig om de juiste stappen te kunnen zetten.

Meten is weten

Een ruime meerderheid van de deelnemers aan het onderzoek (78%) geeft aan de tevredenheid van medewerkers regelmatig te meten. Van de werkgevers die dit doen, geeft vervolgens 28% aan ook beleid te maken op de uitkomsten uit dit onderzoek. De andere 50% meet dus wel maar zet de resultaten niet in om de tevredenheid verder te veranderen.

Hoewel meer dan 70% van de ondervraagde werkgevers ervan overtuigd is dat medewerkers gezond, fit en gelukkig zijn, geven zij hun organisatie gemiddeld een 6,7 geven als het gaat om inzicht in de fysieke en mentale situatie van de medewerkers. Hier zit dus nog ruimte voor verbetering.

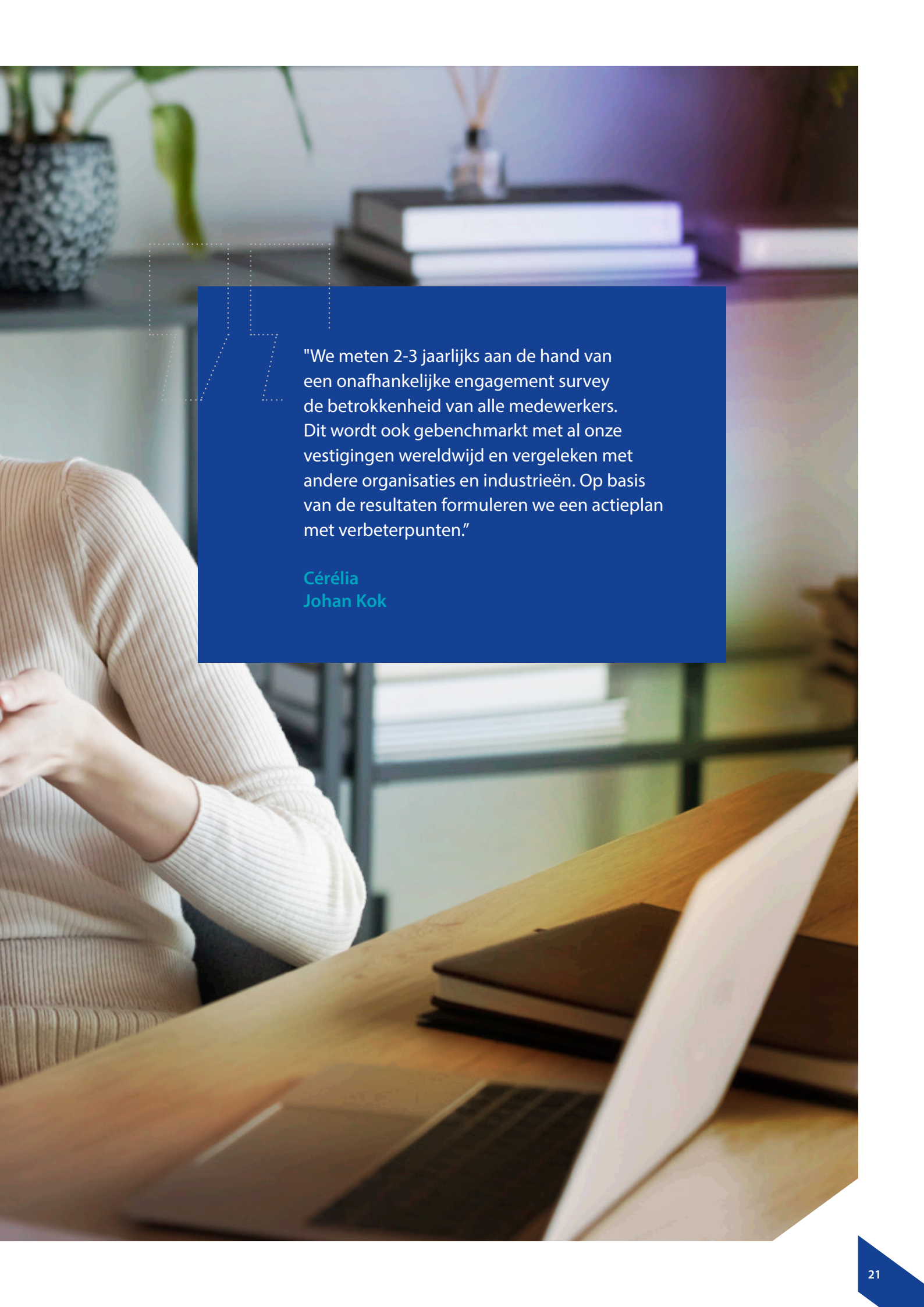
Bestaand aanbod voorzieningen mentale en fysieke weerbaarheid



Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Door regelmatig de medewerkerstevredenheid binnen uw organisatie te meten, krijgt u beter inzicht in wat uw medewerkers bezighoudt en welke verbeterpunten zij zien. Door vervolgens met hen in gesprek te gaan, bijvoorbeeld in de vorm van workshops of brainstormsessies, kunt u uw beleid beter afstemmen op wat nodig is om een veilige en prettige werkomgeving voor uw medewerkers te creëren.





"We meten 2-3 jaarlijks aan de hand van een onafhankelijke engagement survey de betrokkenheid van alle medewerkers. Dit wordt ook gebenchmarkt met al onze vestigingen wereldwijd en vergeleken met andere organisaties en industrieën. Op basis van de resultaten formuleren we een actieplan met verbeterpunten."

Cérélia
Johan Kok

Communicatie belangrijk, maar vaak onbenut

Uit het onderzoek blijkt dat werkgevers al veel maatregelen nemen, acties ondernemen en middelen inzetten om goed invulling te geven aan goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid. Ook wordt aangegeven dat er doorgaans veel tijd en moeite in de communicatie richting de medewerkers wordt gestoken.

Deze communicatie lijkt niet altijd iedereen te bereiken. Bij 72% van de deelnemende organisaties leest of bezoekt minder dan de helft van de medewerkers de kanalen waarop wordt gecommuniceerd over onderwerpen als

pensioen, arbeidsvoorwaarden en overige voorzieningen. Kanalen die het meest gebruikt worden zijn nieuwsbrieven, een intranet en voorlichtingsbijeenkomsten. De vraag is of deze kanalen met name jongere medewerkers voldoende aanspreken en uitnodigen om zich te verdiepen; of is het voor hen meer een ver-van-mijn-bed-show? Ook hier geldt dat het verstandig is om medewerkers te vragen hoe je hen het beste kunt informeren? Zodat je zeker weet dat de echt belangrijke regelingen en mogelijkheden bij iedereen bekend zijn.

Borgen van fysieke, mentale en financiële weerbaarheid

Maak beleid om fysieke, mentale en financiële weerbaarheid te borgen.

Door als werkgever goed invulling te geven aan de thema's, goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid, zorg je ervoor dat je medewerkers lekker in hun vel zitten en bied je hen financiële zekerheid. Volg bij het formuleren van dit beleid de onderstaande stappen:

1. Onderzoek de behoeften van je medewerkers en zorg voor inzicht in het welzijn van jouw medewerkers
2. Vertaal de behoeften van je medewerkers in passende regelingen
3. Zet daar waar nodig en mogelijk maatwerk in
4. Communiceer regelmatig over de mogelijkheden die geboden worden
5. Zorg voor opname van de regelingen in het personeelshandboek
6. Evalueer het beleid ieder jaar; past het nog bij de huidige tijd of zijn er aanpassingen nodig?



Een integrale aanpak als volgende stap



Samenvattend kunnen we concluderen dat werkgevers in Nederland de nodige middelen inzetten om de fysieke, mentale en financiële weerbaarheid van hun medewerkers te bevorderen. Tegelijkertijd blijkt dat er nog veel ruimte is voor verbetering en dat werkgevers hier ook graag stappen in willen zetten.

Vergroot de cirkel van goed werkgeverschap

Dit is mogelijk door te kiezen voor een integrale aanpak van arbobeleid, zekerheid rondom inkomen en pensioen. Als de tools die je als werkgever inzet op deze gebieden goed op elkaar afgestemd zijn, versterken zij elkaar. Daarmee wordt de cirkel van goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid groter, wat vrijwel automatisch leidt tot een lager ziekteverzuim en daarmee lagere verzuimkosten. Als werkgever onderscheid je je op een krappe arbeidsmarkt waardoor jouw huidige medewerkers makkelijker behoudt en aantrekkelijker bent voor nieuwe medewerkers.

Stappenplan

Hoe kom je dan tot die integrale aanpak? We zetten de belangrijkste stappen op een rij:

1. Integraal beleid

Formuleer een integraal beleid waar arbo, inkomen én pensioen onderdeel van zijn. Baseer dit beleid op de daadwerkelijke behoeften van jouw medewerkers en streef naar de optimale balans

tussen de belangen van jouw organisatie en de fysieke, mentale en financiële weerbaarheid van medewerkers. Deze balans kan per organisatie anders zijn. Ga daarom in gesprek met je medewerkers.

2. Communicatie

Draag het beleid actief uit binnen je organisatie. Informeer nieuwe én bestaande medewerkers over wat je voor hen hebt geregeld en waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. Zorg ervoor dat deze informatie op verschillende manieren beschikbaar is en kies voor de kracht van de herhaling.

3. Monitoring

Situaties veranderen. Het is dan ook belangrijk in gesprek te blijven met je medewerkers en het bestaande beleid regelmatig te evalueren. Past het nog bij jou als werkgever en sluit het nog voldoende aan bij de behoeften van de medewerkers? Zo zorg je ervoor dat je tijdig kunt bijsturen en de juiste balans behouden blijft. Voor de organisatie én de medewerkers.

Deze stappen lijken vanzelfsprekend. Toch blijkt dit in de dagelijkse praktijk niet altijd het geval. Door de resultaten uit het onderzoek met je te delen willen wij je inspireren om te onderzoeken wat voor jouw organisatie de volgende stap kan zijn als het gaat om goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid.

Wij zijn Vanbreda Risk & Benefits

Financiële risico's managen we écht samen

Elke organisatie en elke medewerker wil financiële stabiliteit. Dat geeft rust en ruimte. Om als mens vrijuit te ondernemen, te werken en te leven. Daarvoor managen we risico's en treffen we voorzieningen.

Hoe pakt u dat het beste aan? Geen organisatie of mens is hetzelfde. Het begint dus met oprechte interesse in uw situatie. Het vraagt ook om een open houding in zaken en persoonlijke verbinding. Als specialist en makelaar in verzekeringen willen wij namelijk eerst goed begrijpen wat u, uw organisatie en uw medewerkers nodig hebben. Om u vervolgens het juiste advies te geven en de beste oplossing te bieden voor uw specifieke situatie.

Wij willen dus veel van u weten, maar u krijgt daar volledige transparantie, grondige marktkennis, een groot internationaal netwerk én een berg aan ervaring voor terug. Van een partij die 100% onafhankelijk is en altijd werkt met scherpe en heldere voorwaarden.

Het is mensenwerk. Samen is dus écht samen bij Vanbreda



Vanbreda Risk & Benefits
088 – 273 32 00
info@vanbredanl.com

Kantoren in Gouda, Rotterdam en Eindhoven

www.vanbredanl.com

