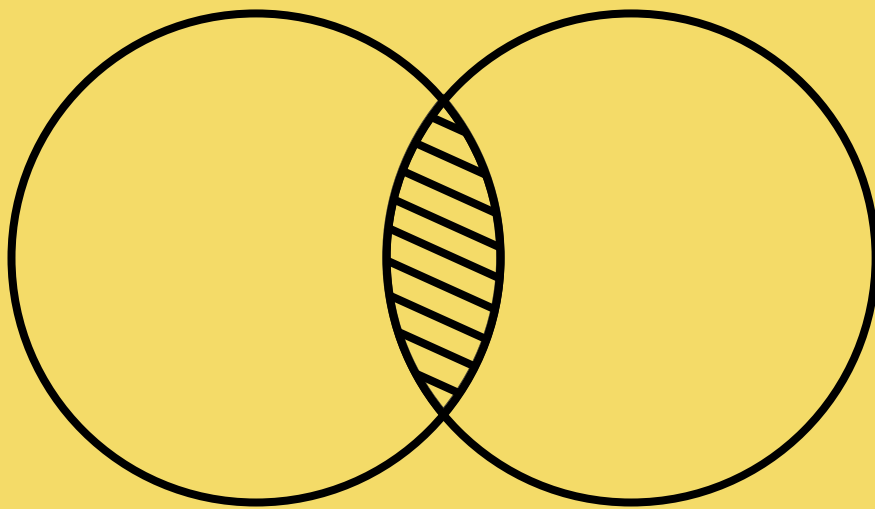


Yellow Paper 2022

VIND DE SWEETSPOT

Zo kun je Goede Mensen Langer Vasthouden



INHOUDSOPGAVE

Hello Yellow	2
Fun Facts & Figures	4
#1 – De strategie ‘eerst de business, dan de mensen’ werkt niet meer	5
Champion Case: De Rockstars-methode	6
#2 – Diep inzicht in waar mensen op afhaken of juist voor blijven is cruciaal	8
In gesprek met Geert-Jan Waasdorp van Intelligence Group	9
#3 – Een ‘dank je voor je inzet’ bonus lost het probleem niet op	10
In gesprek met Irmgard Borghouts, Professor HRM & Social Security, Tilburg University	11
Champion Case: Stichting JOZ / Stichting SMWR	12
#4 – De Coronapandemie heeft veranderd hoe we tegen ‘werk’ aankijken	14
In gesprek met Daniël van der Waals van Your Open Metaverse	15
Champion Case: MELLE'S PEOPLE	16
#5 – Nieuwe vormen van leiderschap gaan het verschil maken	18
In gesprek met Ilse Overwater, Directeur Private Banking Rabobank	19
#6 – Je moet de harde en zachte kant bij elkaar brengen	20
Rekenvoorbeeld: Maar wat levert het nou op, in good old cash?	21
#7 – Je raakt mensen niet alleen kwijt als ze vertrekken	22
Was einmal gedacht würde...	23
Hoe Double-OO jou helpt je goede mensen langer vast te houden	24
Bedankt!	25
Voor wie nog niet is uitgelezen...	26

Hello Yellow

Vorig jaar riepen we Yellow Tuesday in het leven. De dag na Blue Monday, wat de meest depressieve dag van het jaar schijnt te zijn. Yellow Tuesday is een dag voor optimisme en nieuwe energie. Voor focus op de dingen die er echt toe doen.

En voor dit nieuwe jaar is dat in elk geval: het langer vasthouden van je goede mensen. Want de Corona-tijd heeft mensen gedwongen na te denken over waar ze staan, wat ze willen en welke organisatie daarbij past. Het vasthouden van goede mensen vraagt om aandacht voor nieuwe vormen van leiderschap en een mix tussen de harde en zachte kant van organisatie- en persoonlijke ontwikkeling.

In deze Yellow Paper vind je zeven stellingen over Goede Mensen Langer Vasthouden.

We delen wat we zien, wat dat betekent en wat je ermee kunt. Soms scherp aan de wind. Niet omdat dat de enige waarheid is, maar omdat het hopelijk je gedachten en acties prikkelt. En dat is nodig, want de spanning op de arbeidsmarkt is gewoon flink toegenomen. De war for talent muteert in een war for anyone, wat voelbaar is in de kosten én zichtbaar wordt in de kwaliteit.

Naast onze stellingen lees je drie Champion Cases: bedrijven die hun sweetspot gevonden hebben en iets bijzonders doen voor hun mensen. Ook vind je verhalen en inzichten van experts. Zo komen de harde en de zachte kant samen. And that's how we roll...

Je leest het allemaal in deze Yellow Paper. Kijk ernaar, praat erover met anderen en neem mee wat jou verder helpt om je goede mensen langer vast te houden.

Veel plezier!

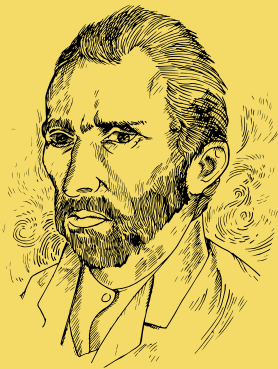


Mariken Kooi
Raymond de Looze

Fun facts & figures

**YEAH,
THEY
WERE ALL
YELLOW.**

COLDPLAY



*How wonderful the colour
yellow is. It stands for the sun.*

- VINCENT VAN GOGH



Nederlandse werknemers hebben liever goede koffie (24%) dan een auto van de zaak (19%).

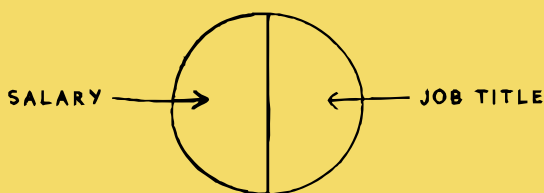
69% van de medewerkers geeft aan zich meer gewaardeerd te voelen wanneer er goede koffie geschonken wordt. Waar de meeste mensen echt waarde aan hechten, is de kwaliteit van de koffie. Een goede smaak vindt 80% van de medewerkers het allerbelangrijkst.

Bron: Bureau Leesman (2018)

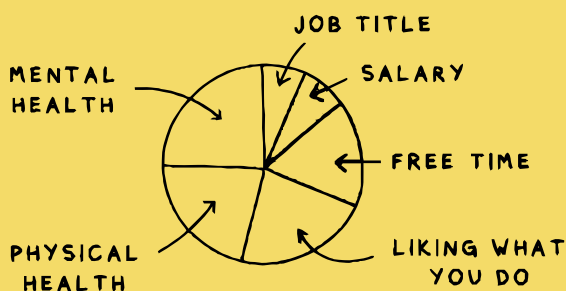
“GREAT LEADERS ARE WILLING TO SACRIFICE THE NUMBERS TO SAVE THE PEOPLE. POOR LEADERS SACRIFICE THE PEOPLE TO SAVE THE NUMBERS”

- SIMON SINEK

**HOW WE'RE TAUGHT TO
MEASURE SUCCESS**



A BETTER MEASURE



@LIZ ANDMOLLIE

44% VAN BAANWISSELAARS HOUDT MINDER VAN ZIJN WERK SINDS DE PANDEMIE.

WERELDWIJD IS DE TOP 3 MOTIVATIE OM EEN ANDERE BAAN TE ZOEKEN:

1. Salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden [58%]
2. Inhoud van het werk [42%]
3. Mogelijkheden voor groei en ontwikkeling [36%]

IN NEDERLAND IS DE TOP 3:

1. Inhoudelijk interessant [52%]
2. De bedrijfscultuur [40%]
3. Het salaris [39%]

62% van de respondenten wereldwijd die door de crisis nu thuiswerken geeft aan dat ze zich minder verbonden voelen met de bedrijfscultuur dan op kantoor. In ons land geldt dat zelfs voor 68% van de ondervraagde thuiswerkers.

Bron: Capterra Onderzoek (2021)

#1 DE STRATEGIE ‘EERST DE BUSINESS, DAN DE MENSEN’ WERKT NIET MEER

It's a buyer's market

WAT ZIEN WE?

- In veel sectoren zijn goede mensen schaarser dan klanten. Mensen bepalen het succes en de groei.
- Er gaat meer (management)tijd en geld naar klanten dan naar goede mensen. Omgekeerde wereld.
- Sommige organisaties nemen actief afscheid van klanten omdat ze gewoon niet meer kunnen leveren.
- Organisaties die keihard hebben ingezet op hun mensen plukken daar nu de vruchten van.

WAT BETEKENT DAT?

- Eerst de business, dan de mensen? Die **gedachte is achterhaald**: *de mensen zijn de business*.
- Bedrijven die nu niet hun mensen op de eerste plaats zetten, nemen een groot risico.
- Als je goede mensen aan je bindt, **blijven huidige klanten** en trek je nieuwe aan. Zo simpel is het.
- Succes in recruitment heeft weinig waarde als **de achterdeur wagenwijd open** staat.

WAT KUN JE ERMEE?

- Een fundamentele focus op mensen begint en eindigt in eenvoud: met **persoonlijke aandacht**.
- Die laser-focus kan alleen **uit de top van de organisatie** komen, het is geen “HR-dingetje”.
- **Oprechte intenties** zijn een voorwaarde: een ‘verhaaltje’ of half werk gaan het verschil niet maken.
- Dit betekent niet: alles geven wat ze vragen. Wel: **duidelijke verwachtingen** en wederzijds begrip.

Champion Case: de Rockstars-methode



ORGANISATIE: TEAM ROCKSTARS IT

BESTAAT SINDS: 2016

AANTAL MEDEWERKERS: > 400

GESPROKEN MET: LAURENS SIMONSE (FOUNDER EN CHIEF) EN

BART NIJSKENS (CO-FOUNDER EN CO-OWNER)

Team Rockstars IT begon een jaar of zes geleden in een volledig uitgekauwde markt: de IT-detachering. Een markt die het jonge bedrijf volledig op zijn kop wist te zetten. Hoe? Door niet de klanten centraal te stellen, maar de IT-ers. Tot in de puntjes. Mensfocus 2.0.

Daar ontleent het bedrijf ook haar naam aan: Team Rockstars IT. “Dat vonden we belangrijk. Om al in de naam echt tot uitdrukking te brengen dat het om onze mensen gaat. De IT-ers. Zij zijn de sterren, zij zijn de rockstars.” licht Bart Nijskens toe. En dan gaat de rest vanzelf, vult Simonse aan: “We hebben goede mensen. En in de IT-markt zijn nu eenmaal meer projecten dan mensen die het kunnen doen. Dus wie de goede mensen aan zich weet te binden, kan met een sterk commercieel team altijd toffe klussen vinden. We hebben weinig mensen op de bank gehad in al die jaren.”

Een datingservice

De focus op mensen gaat bij Rockstars gaat veel verder dan een ontwikkelprogramma en een paar toffe events. Nijskens: “We willen het leven van onze mensen écht beter maken. Zo zagen we bijvoorbeeld dat veel IT-ers het lastig vinden om een leuke partner te vinden, bijvoorbeeld omdat ze wat meer introvert zijn. Dus hebben we een datingservice opgezet, om ze daarbij een zetje in de rug te geven. Dat maakt echt verschil in hun leven.” De toffe events doet Rockstars overigens ook. Van een helikopter vlucht boven de Grand Canyon, tot een jaarlijkse trip naar het buitenland, tot bedrijfsfestivals die stevast eindigen in een spetterend feest. Met twee fulltime eventmanagers die als primaire taak hebben de cultuur te bewaken.

“We willen ook echt dat mensen uit vrije wil bij ons blijven, niet bij gebrek aan opties, en niet als

gouden ketting.” vervolgt Simonse. “Onze grootse concurrent is het ZZP-schap. Dan houden ze iets meer over van hun uur prijs, maar missen ze alle Rockstars voordelen. We zijn volledig transparant in hoeveel ze per saldo aan Rockstars betalen, wat wij daarmee doen, en zelfs hoeveel er aan winst overblijft. En we geven ze alles wat ze nodig hebben om als ZZP’er aan de slag te gaan. Tot fiscale workshops aan toe.”

“DE TALENTMANAGERS, DAT IS ECHT ONS GEHEIME WAPEN”

Het gaat niet om ons

Een mensfocus 2.0 vraagt ook een andere opstelling van het leiderschap. Niet ‘wij weten wel wat goed voor jullie is’ maar ‘wij luisteren echt naar jullie en doen er wat mee’. En als dat dan verkeerd uitpakt? “Dan draaien we een beslissing terug.” zegt Simonse direct. “Want alles wat we doen is gericht op het verder brengen van onze IT-ers. Dus als dat dan niet gelukt is, dan moeten we blijkbaar een andere keuze maken. En dat doen we dus ook: het gaat om hen, niet om ons.”

De Rockstars manier van werken vraagt veel inzicht in wat er speelt bij mensen. “En daar zijn we dan ook continu mee bezig,” stelt Nijskens. “Via onze communities, chapter leaders, app groepjes en met elk kwartaal een werknemerstevredenheidsonderzoek. Maar vooral door gewoon heel erg veel met mensen te praten. Wat speelt er? Wat houdt je bezig? Wat zou je helpen in je werk of je leven

fijner maken?” Dat loopt niet alleen langs de reguliere lijnen van een manager en zijn teamleden. “Belangrijk is dat we eigen coaches hebben” stelt Laurens. “Die sparren heel veel met de Rockstars. Ook de talentmanagers zijn echt cruciaal. Die verrichten wonderen voor onze mensen en worden zonder uitzondering met een 9+ beloond door de Rockstars. Dat is echt ons geheime wapen, de mensen die daar zitten.”

Vooraf niet corporate

Dat geheime wapen heeft het bedrijf uit Den Bosch geen windeieren gelegd. De enorme groei, uitstekende resultaten, verschillende ondernemersprijzen en nominaties zijn het gevolg. Het grootste dilemma voor het komende jaar? “Dat is zonder twijfel hoe we onze cultuur vast kunnen houden.” weet Simonse. “We zijn heel hard gegroeid, maar daarbij komt ook de vraag op: hoe zorgen we dat we niet corporate worden?” Het belang hiervan komt ook stevast in het kwartaalonderzoek naar voren. “We blijven dat heel actief monitoren,” verzekert Nijskens.

Het is dus niet voor niks dat Rockstars door velen genoemd werd als Champion Case voor het langer vasthouden van goede mensen. Want het verloop is met ongeveer 7% erg laag, zeker gezien het feit dat het vooral jonge talentvolle IT-ers zijn. En als ze toch gaan, dan schieten bij de afscheidsboodschap op LinkedIn de superlatieven beide kanten op. Als het beëindigen van een liefdevolle relatie met volle steun van beide partners. Het was geweldig, maar we gaan nu allebei een andere kant op. “En dat doen de vertrekkers ongevraagd”, melden de heren in koor.

#2 DIEP INZICHT IN WAAR MENSEN OP AFHAKEN OF JUIST VOOR BLIJVEN IS CRUCIAAL

You don't know what you don't know

WAT ZIEN WE?

- Het is even belangrijk als uitdagend echt te weten hoe het met mensen gaat en wat ze willen.
- Werkgevers denken vaak dat mensen om andere redenen vertrekken dan ze feitelijk doen.
- Bedrijven zetten data-analyse vaker in voor klanten dan voor mensen, terwijl daar meer te winnen is.
- Er is geen “silver bullet”; geen oplossing waar elke medewerker gelukkig van wordt.

WAT BETEKENT DAT?

- Het krijgen van diep inzicht in wat mensen drijft en hoe het gaat vraagt **substantiële aandacht**.
- Voorafgaand aan elk werkoverleg vragen: “Alles goed?” is **nog niet bijna voldoende**.
- Het ontlopen van kritische gedachten, dat **wat je liever niet hoort**, is geen winnende strategie.
- Je hebt **periodiek onderzoek en persoonlijke verhalen** van mensen nodig voor een volledig beeld.

WAT KUN JE ERMEE?

- **Stel je kwetsbaar op** en ga er niet vanuit wel te weten hoe het zit. Nieuwsgierigheid brengt veel.
- Leer van **hoe je klanten zou benaderen**: data-analyse, segmenteren, employee journeys.
- **Segmenteer** tussen verschillende subgroepen werknemers. Ze hebben andere wensen.
- Vertaal inzichten naar concrete acties. Communiceer ook **wat je (nu) niet gaat doen**.



In gesprek met Geert-Jan Waasdorp Intelligence Group

Verskillende onderzoeken suggereren dat in 2022 een groot aantal (of zelfs: recordaantal) mensen overweegt van baan te gaan veranderen.

Wat is jouw verwachting?

Ik deel die verwachting niet. De arbeidsmarktactiviteit (actief op zoek naar een baan) en mobiliteit (daadwerkelijk van baan veranderden) waren uitzonderlijk laag in 2020 en 2021. Dat maakt de arbeidsmarkt op dit moment ook zo krap. In Amerika praat men over de Great Resignation. In Europa en zeker ook in Nederland is hier geen sprake van. Transitievergoeding (of het mislopen hiervan als je zelf ontslag neemt), de zekerheden (gouden kooi), NOW-regeling en het vastzitten van de huizenmarkt maakt dat we eerder meer mobiliteit zouden willen op de arbeidsmarkt.

“DE WERKNEMER HEEFT HET VOOR HET ZEGGEN”

Wat is voor jou de top 3 van meest onderscheidende kenmerken van de Nederlandse arbeidsmarkt ten opzichte van andere landen?

1. Sectoraal georganiseerd, o.a. met cao's en A&O fondsen. Ooit opgericht voor de empowerment van de workforce, lijken ze nu contraproductief te werken.

2. Een arbeidsmarkt waarbij bureaus, bemiddelaars, detacheerders steeds meer regie krijgen. Deels door flexibilisering, deels omdat werkgevers zelf niet investeren in recruitment. Die investering

en interne mobiliteit zijn nodig om met de laatste technieken talent snel uit de markt te halen.

3. Nederland heeft de meest intransparante arbeidsmarkt ter wereld, met 2.500 job boards, 17.000 bemiddelaars en zo'n 1.000 platforms. Ook de gigantische doublure en 'fake' vacatures maken een goed functionerende arbeidsmarkt erg lastig. Hier is snel dwingende wetgeving nodig én een fundamentele verandering van de arbeidsmarkt.

Volgens [jullie data](#) ervaart 30.4% van de organisaties arbeidstekorten en is de verwachting dat dat verder zal toenemen. Wat is het effect hiervan op de dynamiek tussen werkgevers en (potentiële) job hoppers?

De werknemer heeft het voor het zeggen. Dat betekent dat zij regie kan nemen bij arbeidsvoorwaarden (primair en secundair). Ook is voor courante werknemers het ZZP-schap aantrekkelijk, aangezien dat meer vrijheid en geld oplevert. Opdrachten tegen aantrekkelijke tarieven liggen voor het oprapen.

Anything else?

De arbeidsmarkt lijkt te ontwrichten. Niet alleen in de balans tussen werkgevers en werknemers, maar nog veel meer tussen de haves (de mensen met een huis/bezit, én een contract) en de have-nots (flexwerkers, migranten, starters, zij zonder bezit). De ongelijkheid is nog nooit zo groot geweest en neemt alleen maar meer toe. Dat zet zaken echt op scherp.

#3 EEN ‘DANK JE VOOR JE INZET’- BONUS LOST HET PROBLEEM NIET OP

Wat is je identiteit en wie wordt daar gelukkig van?

WAT ZIEN WE?

- Mensen kiezen voor: bedrijfscultuur, inhoud van het werk, verbondenheid, betekenisvol werk.
- Primaire arbeidsvoorwaarden zijn nog altijd belangrijk, ook voor millennials en young professionals.
- Als iemand ontevreden is of zich niet gewaardeerd voelt, houd je die niet langer vast met een opslag.
- Sommige bedrijven bieden prachtige dingen die simpelweg niet aansluiten bij wat mensen willen.

WAT BETEKENT DAT?

- Een bonus voor iemand die nou net iets anders mist, kan het **gevoel van onbegrip** juist versterken.
- Factoren die er het meest toe doen, passen niet in een arbeidsovereenkomst. **Het vraagt dus dialoog.**
- Je kunt alleen bieden waar mensen voor blijven, **als je in detail begrijpt** wat dat is en voor wie.
- Waar mensen voor blijven komt van binnenuit, het is **geen trucje** dat je van buiten naar binnen gooit.

WAT KUN JE ERMEE?

- Bouw je cultuur en identiteit en **zoek daar de mensen bij**. Je kunt ze niet aanpassen aan iedereen.
- De factoren waar mensen voor blijven vragen **doorlopend aandacht**: het is geen eenmalig project.
- Een mensgerichte cultuur vraagt consistente beslissingen tot in de **haarvaten van de organisatie**.
- Stof je arbeidsvoorwaardenpakket af en **wees flexibel** in wat je aanbiedt.



In gesprek met Irmgard Borghouts

Professor HRM & Social Security, Tilburg University,
genomineerd voor Vrouw in de Media Award

Op welke drie factoren moeten bedrijven inzetten als ze onweerstaanbaar willen zijn voor talent?

Strategisch HRM omvat fundamentele keuzes die betrekking hebben op het organiseren van werk binnen de organisatie. Daarin zijn drie perspectieven te onderscheiden waarop ze kunnen sturen:

1. Economische rationaliteit: denk aan aandeelhouderswaarde en financiële prestaties met passende beloningen. Maar ook kwaliteit, veiligheid, snelheid en innovatie.

2. Werknemerswelzijn zoals werkplezier, betrokkenheid, gezondheid, geluk, talentontwikkeling en persoonlijke groei. En daarnaast autonomie en vertrouwen tussen werknemer en leidinggevenden.

3. Sociale legitimiteit. Dat verwijst naar morele uitkomst, de wens om het juiste te doen. Denk bijvoorbeeld aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Ieder persoon heeft andere behoeften en randvoorwaarden, dus als werkgever wil je aansluiten bij de leefwereld (behoeften, wensen, talenten en mogelijkheden) van de mensen.

Wat is de belangrijkste uitdaging voor organisaties die hun mensen écht centraal willen stellen?

De krapte op de arbeidsmarkt. Er is te weinig personeel en dat levert werkdruk op voor het bestaande personeel. Als de werknemer centraal wordt gesteld, betekent dat wellicht ook dat niet alle klussen, taken en werkzaamheden uitgevoerd kunnen worden binnen een bepaalde tijd.

“IEDER PERSOON HEEFT ANDERE BEHOEFTE EN RANDVOORWAARDEN, DUS ALS WERKGEVER WIL JE AANSLUITEN BIJ DE LEEFWERELD VAN DE MENSEN”

Welke trend zie jij m.b.t. de bereidheid of neiging van mensen om van baan te veranderen?

Hiervoor verwijs ik naar de [cijfers van het CBS](#) van het aantal werknemers die de wisselen van werkgever goed laat zien over de afgelopen jaren. Het gaat hier dus om externe mobiliteit: wisseling van werkgever. Helaas zijn de cijfers over 2021 nog niet verwerkt.



Champion Case: Stichting School Maatschappelijk Werk Rijnmond en Stichting Jongerenwerk op Zuid.



ORGANISATIE: STICHTING JOZ/ STICHTING SMWR

BESTAAT SINDS: 2012-2011

AANTAL MEDEWERKERS: 125

GESPROKEN MET: NADIA BARQUIOUA, DIRECTEUR

EN WINNAAR ROTTERDAMS ZAKENVROUW 2021

Het beeld bestaat dat buurtwerkers koffie schenken in buurthuizen en een kaartje leggen met de bewoners. En dat je daar dus nauwelijks een opleiding voor nodig hebt. Nadia: “Ik weet niet in welke film mensen dat gezien hebben, maar dat beeld klopt niet. Van onze medewerkers heeft 30% MBO niveau 4 en 70% een HBO of Universitaire opleiding. En dat is geen toeval.”

Aantrekken van mensen

Het vinden van de juiste mensen krijgt veel aandacht. Medewerkers moeten streetwise en booksmart zijn. Streetwise slaat op het doorgronden van de stad en de cultuur. Want, zegt Nadia: “geen enkele Rotterdammer is hetzelfde”. Booksmart geeft aan dat de methode van werken en de interventies bewezen moeten zijn. ‘De principes van onze organisatie zijn gebaseerd op wetenschappelijke werkmethodes en dat brengen

we ook naar de straat.’ Nadia legt uit: “Nieuwe medewerkers melden zich spontaan omdat ze bij ons willen werken. Of reageren op een vacature. Daarnaast werken we veel met stagiaires, die een belangrijke kweekvijver zijn. Als we talent zien, pikken we dat eruit. En we betalen de opleiding voor ze. Zo houden we ze vast voor de organisatie. Dat spreekt ook opdrachtgevers aan, dus indirect zorgt die aanpak ook voor groei.”

“ONZE MEDEWERKERS ZIJN ALLEMAAL STREETWISE EN BOOKSMART. DIT BORGEN WE OOK ZO IN ONZE VISIE”

Het belang van de achterdeur

Medewerkers die zijn aangenomen worden meteen gewezen op de achterdeur. Nadia: “Goede

mensen moet je laten gaan. Hard en zacht komen samen want we dwingen mensen bij binnenkomst te praten over hun volgende baan. Het gaat erom dat we gezamenlijk de periode dat ze hier werken zo goed mogelijk invullen. En nee, dat doet geen pijn zolang er maar veel goede mensen door de voordeur komen.” Ze vult aan: “Met zoveel potentie, ideeën en talent moeten mensen rouleren in de maatschappij. Dat is de kracht.”

Doorleefde D&I als sweetspot

De belangrijkste pijler voor haar organisatie ziet op Diversiteit & Inclusie. Dat doorleven ze in alles wat ze doen of in andere woorden: het zit niet in een spreadsheet, en wordt niet gedaan door een D&I Manager.

Wat wij doen rond D&I is geen kunstje. Het is onze USP. We kijken bijvoorbeeld niet met een Nederlandse bril naar hoe we werken. Neem de CAO als voorbeeld: een Surinaamse of Marokkaanse collega heeft niks aan de standaard 1-dag-vrij-voor-een-begrafenis omdat zijn familieritueel 3 dagen duurt. Met veel culturen onder één dak is dat soms een hele puzzel. Maar het betaalt zich terug want mensen voelen zich erkend en gewaardeerd, dat stralen ze uit, dat zien opdrachtgevers en dat trekt weer nieuwe klanten aan. Zo komt de groei van de organisatie voort uit de beleving van de medewerkers.

Leiderschap

Nadia heeft een helder beeld: “Degene die bepaalt maakt het verschil, dat is cruciaal. Maar die beslissers zijn vaak ook de mensen die in systemen denken en dan principes loslaten. Omdat het niet past of omdat het afwijkt.

“BEDRIJVEN MET EEN D&I MANAGER OF EEN CHIEF HAPPINESS OFFICER HEBBEN IN MIJN OGEN GEWOON TE VEEL MANAGERS”

Als je je principes écht doorleeft is het niet moeilijk om je eigen koers te varen en oplossingen te vinden voor problemen die je tegenkomt.”

Ze vervolgt: “Wij werken vanuit de doelgroep en dat zie ik als design thinking. Dat is in mijn ogen de tegenpool van de systeembevrediging die je in veel bedrijven ziet.”

Nog even over die sweetspot. Ze zegt het met een lach: “Bedrijven met een D&I Manager of een Chief Happiness Officer hebben in mijn ogen gewoon te veel managers. Als het echt van binnenuit komt, dan hoef je die thema’s niet te managen...”

#4 DE CORONAPANDEMIE HEEFT VERANDERD HOE WE TEGEN ‘WERK’ AANKIJKEN

Je kunt niet terug naar hoe het was

WAT ZIEN WE?

- Corona werkt als een vergrootglas, en heeft werkgevers gedwongen hun ware gezicht te laten zien.
- Het belang van work-life, vrije werktijden, flexibiliteit en zorg- of vrije tijd is toegenomen.
- De voorkeuren voor hybride werken verschillen sterk, hoewel weinigen 100% thuis of kantoor willen.
- Veel organisaties en teams worstelen met het inrichten van nieuwe, hybride vormen van samenwerken.

WAT BETEKENT DAT?

- Het vraagt tijd, aandacht en geld om de **verschillende wensen** op een houdbare manier te faciliteren.
- Tot nu gingen mensen ‘op safe’. Het lijkt erop dat in 2022 meer mensen **een stap durven zetten**.
- Hybride werken gaat niet enkel om online vs. fysiek, maar ook **asynchroon** (op andere tijden) werken.
- De grens tussen werk en vrije tijd is **meer fluïde**. Een uitkomst of juist een bron van grote onrust.

WAT KUN JE ERMEE?

- Wat leer je als organisatie van de afgelopen jaren? **Welke opties** zijn erbij gekomen? Welke kies je?
- Streef naar een **best of both worlds**: de voordelen van fysiek en online in de mix.
- Een crisis als deze vraagt **ruimte voor reflectie**: wat wil ik, waar sta ik, wat betekent dit voor mij?
- Welke **hybride mogelijkheden** kun je en wil je als organisatie bieden? Onderzoek en experimenteer.



In gesprek met Daniël van der Waals

Your Open Metaverse

The Metaverse: iedereen heeft het erover.

Maar wat is het nou precies?

De metaverse is de volgende generatie van het internet, een online netwerk van virtuele driedimensionale werelden die er permanent is. In dit netwerk van virtuele 3D-ruimtes kunnen de gebruikers, vaak door middel van avatars, interactief rondkijken en interacteren.

De Corona epidemie dwong tot nieuwe vormen van (samen)werken. Welke mogelijkheden kunnen we van de metaverse verwachten?

De metaverse tilt het concept van zaken als video-bellen voor werk op afstand naar een hoger niveau. In plaats van alleen het gezicht van je collega te zien, krijg je een volledige virtuele avatar te zien, waarmee je kunt communiceren. Er is zelfs ruimte voor lichaamstaal en gezichtsuitdrukkingen. Als we tien jaar verder zijn zal er een integratie zijn van de metaverse met de fysieke ruimte, met sensoren en data uit onze fysieke wereld. Met augmented reality wordt de metaverse zo een laag over de fysieke wereld waarmee je tijdens het samenwerken op nieuwe manieren de interactie kunt aangaan.

Hoe kunnen werkgevers de metaverse inzetten om hun goede mensen langer vast te houden?

Het is goed om voorop te stellen dat de metaverse op dit moment vooralsnog een concept en een toekomstbeeld is. De technische en culturele fundamenteen worden op dit moment gelegd. Het zal zeker nog 5 tot 10 jaar duren voordat de metaverse mainstream wordt. Een manier om het concept meer tastbaar te maken is door vergaderingen en borrels te organiseren in sociale VR platforms zoals Altspace.

“PERSOONLIJK SAMENZIJN IS DE MANIER WAAROP JE MENSELIJKE BANDEN OPBOUWT. HET KAN WORDEN GEHOLPEN, MAAR NIET WORDEN VERVANGEN DOOR TECHNOLOGIE”

Alles online, bewegen in een virtual reality: dat is misschien ook een beetje eng. Wat verwacht je dat de metaverse gaat betekenen voor de connectie tussen mensen in de werkcontext?

De metaverse zorgt ervoor dat mensen van over heel de wereld elkaar snel en kosten efficiënt kunnen ontmoeten. Echter, persoonlijk samenzijn is de manier waarop je menselijke banden opbouwt. Het kan worden geholpen, maar niet worden vervangen door technologie. Het gemak waarmee we virtuele werelden en personages creëren heeft een keerzijde. Bijvoorbeeld dat men teleurgesteld kan raken in hoe de persoon in werkelijkheid is. Je wilt niet dat we persoonlijke ontmoetingen gaan mijden, omdat we niet aan onze online persona kunnen voldoen. Bewustwording over dit soort zaken zal steeds relevanter worden.

Blijf op de hoogte via www.yom.community.

Champion Case: MELLES PEOPLE



BEDRIJFSNAAM: MELLES PEOPLE

OPGERICHT: 17 JANUARI 2017 (DUS GISTEREN HET EERSTE LUSTRUM)

GESPROKEN MET: LYNNDELL MELLES (FOUNDER)

AANTAL MENSEN: +/- 700

Keihard doorgroeien tijdens de Coronapandemie, van 250 mensen aan het begin van 2020, naar meer dan 700 mensen vandaag. En dat voor een bedrijf dat voor de eerste lockdown koud drie jaar bestond. Misschien denk je nu: "Natuurlijk, dat kan. Online business zeker?" Nee. MELLES PEOPLE zit in de hospitality. Voornamelijk horeca, evenementen en promotie dus. Heuh? Hoe dan?

"Bij MELLES PEOPLE draait alles om het vinden en binden van de juiste mensen. Veelal young professionals, gemotiveerde studenten, uiteraard veel hotello's, maar ze komen overal vandaan" vertelt Lynndell Melles (26), de jonge succesvolle oprichtster, die het ondernemerschap met de paplepel ingegoten kreeg. En hoewel zeker bij deze groep een bepaald natuurlijk verloop onvermijdelijk is, slaagt het bedrijf er wonderlijk goed in om goede mensen langer vast te houden.

Een brand die mensen bindt

Door van MELLES PEOPLE binnen no time een echte 'brand' te maken. Niet alleen naar klanten toe, maar juist ook richting de young professionals die het uiteindelijk moeten doen. Een brand die aantrekt en bindt. Waar talentvolle mensen zich mee identificeren. Waar ze graag bij horen. Omdat het tof is, en het beste wat je kunt krijgen in hospitality land. MELLES PEOPLE draait het perspectief namelijk fundamenteel om, door niet de mensen bij de klanten te zoeken, maar de klanten bij de mensen.

Melles legt uit: "Ik blijf zelf de sales doen en probeer mezelf altijd in te leven in ons personeel. Als ik ook

**"WE WETEN
PRECIES WAT ER IN HUN
HOOFDEN OMGAAT"**

maar een klein beetje twijfel of onze mensen het leuk zouden vinden om op een locatie of event te

werken, gaan wij niet met die partij in zee. Ik verwacht van onze mensen dat ze gemotiveerd zijn op de werkvloer. Dus als ik daar zelf al niet gemotiveerd van raak, en geloof me: ik ben een heel enthousiast persoon, dan weet ik zeker, dit moeten wij niet willen.” grapt Lynndell.

“WE HEBBEN ELKE WEEK ÉÉN OP ÉÉN GESPREKKEN”

En zo werken de MELLES PEOPLE steeds op andere locaties. “Gelukkig zijn wij een ‘sexy’ bedrijf, dat de medewerkers wel echt te gek werk kan bieden. Denk aan locaties als de Johan Cruijff ArenA, Ziggo Dome, bijna alle musea op het Museumplein, maar ook aan de grote evenementen zoals de formule 1, The Dutch Open en de Tefaf. En dat is nou precies wat iedereen continu wil: nieuwe ervaringen!”

Hechte community

Het verloop binnen MELLES PEOPLE is dan ook zeer gering. “Ik denk dat dat vooral komt door de hechte community en door onze aanpak richting onze mensen. Naast een goed salaris, wat nog steeds belangrijk is, en de toffe locaties.” Waar de sociale media hoogtij vieren, zet MELLES PEOPLE vooral in op persoonlijke contact. “Wij pakken bijvoorbeeld trainingen compleet anders aan, met één trainer op vier personen. In kleine groepjes dus, met mensen die bij elkaar passen. Dat doen we niet alleen voor de kennis, maar ook het behoud van medewerkers, de persoonlijke ontwikkeling en de gezelligheid.” De band die het team opbouwt met iedere PEOPLE, gaat veel verder dan de juiste persoon op de juiste locatie plaatsen. “Wij stellen vaak de vraag; Hoe gaat het met jou als persoon? Wat wil jij bereiken in leven? Wij willen ons zoveel mogelijk inleven in

onze mensen, dus kennen hun dromen en ambities. Met als gevolg dat ze zich gewaardeerd voelen, en dat wij hen echt beter begrijpen. Het helpt misschien ook dat wij zo’n jong team hebben, daarom weten precies wat er in hun hoofden omgaat.”

Continu persoonlijke aandacht

De focus op persoonlijke aandacht houdt nooit op. Het is een continu proces. “Wij merken dat het heel belangrijk is dat wij er continu voor hen zijn. Wij weten precies wanneer iemand het druk heeft met zijn of haar studie of wanneer er persoonlijke dingen spelen. Face-to-face, een koffietje, bellend, append of mailend. Wij reageren direct en blijven dit contact ook houden. Hierdoor krijgen en geven wij het gevoel dat ze écht onderdeel van MELLES PEOPLE zijn. Zoals een familie.”

Ook binnen het kantoor team staan de communicatielijnen altijd open, vervolgt Lynndell enthousiast. “We werken met een doorlopende evaluatie, waardoor iemand altijd kan zeggen wat er op zijn of haar hart ligt. We hebben elke week één op één gesprekken.” Het familiegevoel wordt ook gevoed door het net verbouwde kantoor, dat voelt als een woonhuis. Met gezellige hoekjes en een eigen bar voor borrels en feestjes. “Iedereen is hier altijd welkom!”

De persoonlijke band gaat uiteindelijk om begrip, vertrouwen en inspiratie. Lynndell besluit: “Luister naar een ander. Als je begrepen wil worden door iemand, probeer dan eerst zelf die persoon te begrijpen. Neem iemand mee in je verhaal en je ideeën, jouw keuzes zullen dan ook veel beter begrepen worden.”

#5 NIEUWE VORMEN VAN LEIDERSCHAP GAAN HET VERSCHIL MAKEN

Have the guts to do what's needed, not what's convenient

WAT ZIEN WE?

- De meest onderscheidende factoren gaan over cultuur, relaties, verbinding en zingeving.
- Afstandswerken maakt deze aspecten moeilijker in te vullen. Cultuur bouw je niet via een schermpje.
- Jongere generaties vinden andere dingen belangrijk dan ouderen, en dat blijft zo.
- Een derde van de mensen wordt elk kwartaal benaderd door een concurrent of een recruiter.

WAT BETEKENT DAT?

- **Goede mensen hebben opties.** Veel opties. En daar zijn ze zich terdege van bewust.
- Het maakt niet uit of je als leider **blij bent met nieuwe voorkeuren van mensen.** Je moet er wat mee.
- Na de **verwachte stoelendans in 2022** zijn er twee soorten organisaties: winnaars en verliezers.
- Je hebt als organisatie veel invloed op de keuze van mensen. Dat vraagt wel **ander leiderschap.**

WAT KUN JE ERMEE?

- Nieuw leiderschap: aandacht, empathie, nieuwsgierigheid, openheid, ruimte en een beetje liefde.
- Generaliserend: **juist vrouwen scoren hier goed op.** Reden #173 voor een betere man/vrouw balans.
- Echte verandering vraagt fundamentele reflectie van leiders. En **dat kan behoorlijk schuren.**
- Leiders binden met hun **verhaal, visie en energie.** Niet met targets, processen en vingervijzen.



In gesprek met Ilse Overwater

Directeur Private Banking Rabobank

Hoe zet jij data in om inzicht te krijgen in hoe het gaat met jullie medewerkers?

We doen elk kwartaal een medewerkerstevredenheid onderzoek en gebruiken daarnaast een Employee Listening Survey. Die gaat elke twee weken naar een random groep medewerkers in Nederland. De data uit deze surveys bepalen onze HR-interventies en het aanbod voor onze medewerkers. Dat gaat van maatwerkoplossingen over thuiswerkplekken tot het organiseren van Get Fit Challenges en inhoudelijke masterclasses rond well-being en meditatie. Als voorbeeld: tijdens de pandemie zagen we dat de productiviteit weliswaar omhoogging, maar de verbondenheid met collega's kelderde.

Kun je een voorbeeld geven?

Dat laatste resulteerde in online 'kampvuursessies' waarin één centrale vraag vanuit verschillende invalshoeken wordt belicht. Dit soort dialogen brengen begrip, verbondenheid en energie. Dat zagen we terug in de data. Deze kampvuurgesprekken vullen meer de behoefte in verbonden te zijn met collega's dan een pub quiz.

Als leidinggevende is data onmisbaar in hoe ik werk: met oog voor maatwerk per groep en het grote geheel. Metingen lieten bijvoorbeeld zien dat millennials het lastig hebben en zich minder verbonden voelen. Via Young Rabo kennen we nu een reverse mentoring programma. Ik heb nu een 25-jarige als mentor, wat mij als leider overigens veel oplevert.

“BEVLOGENHEID STAAT ALTIJD BOVEN AAN MIJN JAARPLAN”

Over leiderschap gesproken, welke drie pijlers zie jij in het 'nieuwe leidinggevend'?

Leiderschap benader ik als een drietrapsraket: ik, wij en de maatschappij.

1. Ik: het start vanuit zelfreflectie. Je moet weten waar je vuur van aan gaat en je hart sneller van gaat kloppen. Omarmen wie je bent en kijken hoe je vanuit die kracht van betekenis kunt zijn.

2. Wij: vanuit deze authenticiteit verbinding creëren in het team. En het is belangrijk dat je als leider heel agile bent en mee verandert met de context. Mijn doel is dat mensen zich echt thuis voeleen én samen een high performing team zijn. Hiervoor gebruik ik mijn sensitiviteit en de HR-data.

3. Maatschappij: deze tijd vraagt om visionair en contextueel leiderschap. Alles is met elkaar verbonden. De Rabobank is niet alleen financier maar kan via klanten ook de samenleving sterker maken. Ik wil dat ieder een persoonlijke purpose heeft en die deelt met de klanten. We zijn namelijk ook trusted advisor. Dat wil ik graag uitstralen en daarin geef ik het voorbeeld onder meer met persoonlijke blogs op LinkedIn.

#6 JE MOET DE HARDE EN ZACHTE KANT BIJ ELKAAR BRENGEN

That is where the magic happens

WAT ZIEN WE?

- Bedrijven die vooroplopen in hun aandacht voor mensen presteren vaak ook financieel goed.
- Platte gegevens (“35 % is tevreden”) zeggen niks. Want wat kun je daar nou écht mee?
- Iedereen heeft het druk. Er is geen tijd en ruimte om met te veel acties aan de slag te gaan.
- Bedrijven schuiven hun mensgerichte focus door. “Na de Kerst of na de zomer gaan we het doen.”

WAT BETEKENT DAT?

- Een totaalbeeld ontstaat door **data-analyse én verhalen van mensen** die dat geur en smaak geven.
- Alleen een **financieel gezonde organisatie** is uiteindelijk houdbaar. Resultaat is geen nice to have.
- Prioriteiten gaan ook over **wat je niet doet**. Veel dingen kunnen interessant zijn, maar je moet kiezen.
- De bedrijfscultuur en gebrek aan verbinding kunnen ook **excuses zijn om niet in beweging te blijven**.

WAT KUN JE ERMEE?

- Juist in roerige tijden heb je **veel te leren**, ook al zijn harde conclusies niet altijd leuk om te horen.
- Uiteindelijk gaat iedereen weg. Toch heeft het veel waarde **goede mensen langer vast te houden**.
- De harde (data, analyse, €€€) en zachte kant (vertrouwen, reflectie, connectie) moeten **samenkomen**.
- **Persoonlijke aandacht** is cruciaal. Duidelijke afspraken, verwachtingen en keuzes zijn dat ook.

MAAR WAT LEVERT DAT OP DAN, IN GOOD OLD CASH?

Rekenvoorbeeld

Allemaal leuk hoor, aandacht voor goede mensen. Daar is niemand tegen. Maar wat levert dat nou eigenlijk op?

Het korte antwoord is: veel. Het levert veel op om goede mensen langer aan boord te houden. En dat komt vooral omdat de vervangingskosten hoog zijn. Ga maar na: voordat iemand vertrekt verliest die persoon aan productiviteit. Krijg je overdracht van werkzaamheden en wellicht iets minder inzet. Je maakt recruitmentkosten. In elk geval intern en vaak ook extern. In tussentijd is je bezetting niet optimaal, wat tot gemiste inkomsten kan leiden. Soms heel direct (urenschrijvers), soms indirect. Is de vervanger gestart dan volgen de inwerkkosten, materialen, cursussen, kennismakingen, afijn, you get the point.

HOEVEEL IS DAT?

Die tellen op tot een jaar of zelfs anderhalf jaar loonkosten per vervanging, afhankelijk van jouw specifieke situatie. Zoveel? Ja, zoveel. Dat betekent dat sommige bedrijven weliswaar succesvol zijn in het aantrekken van mensen, maar als de achterdeur wagenwijd openstaat.... Dan ben je vooral kosten aan het rondpompen, en geen waarde aan het creëren.

EN DIE WAARDE?

Die kan op twee manieren groeien. In de eerste plaats omdat de opbrengst van een werknemers gedurende het dienstverband toeneemt. Want uitgaande van 1 jaar vervangingskosten, levert iemand die 3 jaar in dienst is 100% meer op dan iemand die 2 jaar in dienst is. Namelijk: twee jaar opbrengsten in plaats van eentje. Daar komt bij dat het dichthouden van de achterdeur de groei van de organisatie een enorme boost kan geven.

Omdat nieuwe talenten daadwerkelijk bijdragen aan de groei, in plaats van het dichten van gaten. Ook borg je de opgebouwde bedrijfscultuur. Dit speelt nadrukkelijk in branches waar simpelweg minder mensen zijn dan werk. Denk aan de IT, finance, tech professionals, data scientists, fiscalisten of andere specialisten.

EN IN EURO'S?

Als je nu 100 professionals hebt met een uurtarief van € 100, die je gemiddeld vier jaar vasthoudt in plaats van twee jaar, dan is de waarde van je team over vijf jaar zomaar € 27 miljoen in plaats van € 6 miljoen.

Benieuwd hoe dat zit?

Neem gerust [contact](#) met ons op.

#7 JE RAAKT MENSEN NIET ALLEEN KWIJT ALS ZE VERTREKKEN

Mentale gezondheid onder druk

WAT ZIEN WE?


- Een grote, brede groep mensen heeft het nu erg zwaar: mentaal, emotioneel of spiritueel.
- Mensen ervaren grote druk door werkbelasting, mantelzorg, home schooling of eenzaamheid.
- De Corona-restricties leiden tot minder optimale keuzes: ongezonder eten, minder sport, weinig rust.
- Corona vreet aan onze hersteltijd. Dat maakt ons minder weerbaar en minder succesvol.

WAT BETEKENT DAT?

- Mensen ervaren de situatie en huidige manier van werken als uitzichtloos. **Uitval ligt op de loer.**
- Door het werken op afstand is het **nog moeilijker in te schatten** wie op het punt staat uit te vallen.
- Zorgtaken overdag kunnen tot een **schuldgevoel** leiden, wat compensatie vraagt en dus stress brengt.
- Hoe minder tijd om te herstellen, hoe meer uitval. En **uitval kost levensgeluk en geld**. Altijd.

WAT KUN JE ERMEE?

- Mensen die lijden onder de situatie, hebben hersteltijd en support nodig. Dat is **niet optioneel**.
- **Creëer ruimte** voor rust, reflectie, zorg, sport, verbinding, gesprek en balans. Dat betaalt zich terug.
- Een lockdown is voor sommigen heerlijk, voor anderen niet te doen. **De verschillen zijn enorm**.
- Het nu zwaar hebben is **geen teken van zwakte** of gebrek aan loyaliteit. Vermijd die koppeling.



Was einmal gedacht würde, kann nicht mehr zurückgenommen werden.

[F. Dürrenmatt, Die Physiker - 1961]

Dit citaat komt uit een toneelstuk en gaat over drie geleerden (die Physiker) die een ontdekking hebben gedaan, die de wereld enorme schade kan toebrengen. Om de mensheid tegen hun uitvinding te beschermen, laten de drie zich opnemen in een gesloten psychiatrische inrichting. Waar ze uiteindelijk toch ontdekt worden. Want als iets eenmaal bedacht is, dan kun je dat niet meer terugdraaien of tegenhouden. Dan is de geest uit de fles.

Gelijk zo: mensen hebben nu eenmaal ervaren hoe heerlijk het kan zijn om niet vijf dagen naar kantoor te hoeven, daarmee veel (reis)tijd te besparen, flexibeler te zijn qua tijd en locatie, of bijvoorbeeld meer tijd met het gezin te hebben. Dan kun je dat niet zomaar ongedaan maken. Alsof het er nooit was. Uiteraard geldt dat niet voor iedereen, want sommigen willen juist graag fysiek naar een werkplek. Maar het vraagstuk ligt hoe dan ook op tafel.



Hoe Double-OO jou helpt je goede mensen langer vast te houden.

JOUW KAPSTOK: SUSTAINAMENTALS

Wij helpen organisaties hun goede mensen langer aan boord te houden. Dat doen we door de harde kant (data, analyse, euro's) en zachte kant (vertrouwen, reflectie, connectie) bij elkaar te brengen.

Voor elke organisatie is de ontwikkeling van mensen van groot belang. Daarbij is de uitdaging om de ontwikkeling van mensen te koppelen aan de drijfveren en doelstellingen van de eigenaren en het management. Maar hoe stel je die vast? Hoe krijg je daar inzicht in? Waar moet je je op richten en voor wie? Hoe weet je of wat je doet effectief is? En wat betekent dat dan uiteindelijk in euro's?

SUSTAINAMENTALS van Double-OO helpt je deze vragen te beantwoorden. Zo maak je duidelijke en onderbouwde keuzes, en houd je goede mensen langer vast.

Nieuwsgierig naar de sweetspot voor jouw organisatie? Doe dan onze [scan](#).

Of maak [een afspraak](#) voor een telefonische kennismaking.

Waarom SUSTAINAMENTALS

- Koppelt de ontwikkeling aan organisatiedoelstellingen: wat wil je nou echt bereiken?
- Geeft diep inzicht in hoe het met mensen gaat: wat drijft hen en wat vraagt aandacht?
- Helpt prioriteiten stellen: waar gaat het nou echt om, en wat doe je niet?
- Meet het resultaat van je investering: wat levert het op en wat als je niks doet?

Wat is SUSTAINAMENTALS

- Vier modulaire blokken die je los van elkaar of samen inzet.
- Elk blok bestaat uit drie Images, die structuur, inzicht en samenhang creëren.
- De methodologie verbindt alle ontwikkelinitiatieven, interne en externe.
- De perfecte balans tussen data-based en kwalitatieve inzichten.

Hoe werkt SUSTAINAMENTALS

- Op basis van vrijblijvende intake bepaal je zelf welk blok jou nu het meeste helpt.
- Onze tools variëren van een scan, een leadership Masterclass tot diepgaand onderzoek.
- Kernwoorden zijn: prikkelend, gefundeerd, fun, flexibel, uitdagend.
- Met de DIY Development Experience bied je flexibel ontwikkelsessies aan.

Wat zijn de VIER BLOKKEN

- EEN geeft richting via een leadership Masterclass; het juiste gesprek in directie of MT.
- TWEE zorgt voor diepte met kwantitatief en kwalitatief onderzoek.
- DRIE gaat om ontwikkeling via teamsessie en individuele coaching.
- VIER geeft overzicht door meting en dashboarding om continu controle te houden.

DEZE MENSEN VERDIENEN APPLAUS EN EEN BEDANKJE VOOR HUN BIJDRAGE AAN DEZE YELLOW PAPER

ONZE CHAMPION CASES

Laurens Simonse (founder en chief) en Bart Nijskens (co-founder en co-owner) van [Team Rockstars IT](#)

Lynndell Melles, founder van [MELLES PEOPLE](#)

Nadia Barquioua, directeur van [Stichting JOZ](#) en [Stichting SMWR](#)

DE EXPERTS

Daniël van der Waal, co-creator van [Your Open Metaverse](#) en founder van [Beemup](#)

Geert-Jan Waasdorp, CEO, [Intelligence Group](#)

Ilse Overwater, directeur Private Banking, [Rabobank](#)

Irmgard Borghouts, professor HRM & Social Security, [Tilburg University](#)

OOK FELICITEREN WE DE VOLGENDE MENSEN EN BEDRIJVEN.

Zij werden samen met anderen op LinkedIn genomineerd als Kampioen Goede Mensen Langer Vasthouden. We hebben contact met ze gehad en kunnen zeggen: zij doen óók echt toffe dingen. We hopen ze op een ander moment in het zonnetje te zetten. Tot die tijd: keep up the good work!

André Kooy en Roland Rütten van [Quintus](#)

Daniël Maats van [Bruggink & Van der Velden Advocaten Belastingadviseurs](#)

Dick Stegeman van [ihomer](#)

Martijn Verspeek van [Installatiebedrijf Verspeek](#)

Matthijs Claessens van [ProudPeople](#)

VOOR WIE NOG NIET IS UITGELEZEN...

White paper HR-Communicatie over Duurzaam Werkgeverschap. Lees het [hier](#).

Onderzoek McKinsey: Great Attrition or Great Attraction? The choice is yours. Lees het [hier](#).

Artikel CHRO: Hoe data kunnen helpen bij schaarste aan talent. Lees het [hier](#).

Artikel FD: Zo voorkom je dat medewerkers gaan jobhoppen. Lees het [hier](#).

TNO Monitor Arbeid: De impact van de Covid-19 crisis op werknemers. Lees het [hier](#).

HR Praktijk: De 4 trends voor 2022. Lees het [hier](#).

Harvard Business Review: Our favorite management tips of 2021. Lees het [hier](#).

Capterra HR Onderzoek: Arbeidsmobiliteit tijdens en na covid-19. Lees het [hier](#).

LEUK OM TE LUISTEREN

Double-OO was in 2021 te gast in verschillende podcasts over dit onderwerp, waaronder

De Intrinsieke Motivator. Luister [hier](#) naar het verhaal.

Groeivoer. Luister [hier](#) naar het verhaal.

TOT SLOT

Zoek je nog een manier om jouw mensen een ontwikkelzetje te geven?

We tippen [dit boek](#), uiteraard totaal onbevooroordeeld.



BEFORE YOU GO

Wil je verder praten over Goede Mensen Langer Vasthouden?

Laat het ons weten.



MARIKEN KOOI

06 30 05 07 32

mariken@double-oo.com



RAYMOND DE LOOZE

06 21 87 32 71

raymond@double-oo.com

DOUBLE 

www.double-oo.com