



HR Barometer 2021

De impact van COVID-19 op HR



Inhoudstafel

1.	Het jaar van de pandemie	3
2.	HR Barometer.....	4
3.	Graadmeters.....	5
3.1.	Prioriteiten	5
3.2.	Beheersing.....	6
4.	Kwadrant van uitdagingen.....	7
4.1.	Sterktes	8
4.2.	Verbeterdomeinen.....	8
4.3.	Onder controle	8
4.4.	Geen prioriteit.....	8
4.5.	Over eenhoorns, mustangs, pauwen en kolibries	9
5.	Verschuivingen.....	10
5.1.	Nog meer prioriteiten voor HR.....	10
5.2.	Nog steeds een focus op groei.....	10
5.3.	Verwachtingen voor 2021	10
6.	Spotlight op de uitdagingen van 2020.....	12
6.1.	Coronagerelateerde uitdagingen	12
6.2.	Well-being	12
6.3.	Connection.....	12
6.4.	Communication.....	13
6.5.	Telework	13
6.6.	Impact van Covid-19 op HR.....	13
6.7.	Niet-coronagerelateerde uitdagingen	13
7.	Besluit	16



1. Het jaar van de pandemie

Het jaar 2020 mogen we op zijn zachtst gezegd als bijzonder omschrijven. Vanaf midden maart zette Covid-19 onze samenleving op zijn kop en ondervonden we zowel privé als professioneel de gevolgen van de pandemie.

Ook voor de Belgische HR-afdelingen was de impact al snel merkbaar. In onzekere tijden wachtte de uitdaging om de juiste prioriteiten te stellen. Op welke gebieden voelde HR zich sterk en waar heerste twijfel? Hoe groot was de invloed van Covid-19 op de werking van HR? En betekent 2021 een terugkeer naar het 'oude' normaal of is de invloed blijvend en tekenen zich de contouren af van een 'nieuw' normaal?

Op basis van ervaringen en buikgevoel formuleerden veel HR-professionals doorheen de crisis een eerste antwoord op deze prangende vragen. Na een jaar is het uitermate boeiend om de visies en HR-ervaringen te bundelen, zodat u kan inschatten hoe andere organisaties met de crisis omgingen. Met de HR Barometer brengen Vlerick Business School en Hudson de trends en kansen op vlak van HR in kaart voor onze Belgische organisaties. Dat doen we intussen al voor het zevende jaar op rij. In deze paper presenteren we de resultaten voor 2021. We stellen strategische tendensen vast, wijzen op sterktes, maar raken ook de uitdagingen van de Belgische HR-afdelingen aan.

Zoals elk jaar gaan we ook dieper in op een specifiek thema. Op onze agenda stond 'mobility/employability' begin 2020 nog met stip genoteerd, maar de gezondheids crisis heeft er anders over beslist. In dit verslag belichten we in detail de impact van Covid-19 op HR, zonder daarbij de uitdagingen uit het oog te verliezen die niet-coronagerelateerd zijn.

We zijn blij dat we u op basis van onze HR Barometer enkele verrassende vaststellingen kunnen presenteren. Met deze frisse en praktische inzichten kan u in uw eigen organisatie aan de slag en we hopen dat ze u de kans bieden om nieuwe HR-paden te verkennen.



Communication challenges

- To keep communication between all layers of management and co-workers
- Handle the fragile communication to keep everybody motivated
- Increased & reinvented communication with employees
- The biggest challenge was efficient communication to all levels of the organisation related to all (quickly evolving) covid-19 measures.
- Alignment with union on all kind of measures (furlough, home office,) and guide all employees into all the new prevention measures (key = communication)
- Agility in communication
- Etc.



2. HR Barometer

Anders dan een thermometer is een barometer geen gezondheidsindicator. Wie een barometer leest, leert bij over de toestand van een specifieke omgeving. Onze HR Barometer vertelt u dan ook in de eerste plaats hoe de HR-atmosfeer er anno 2021 uitziet. Wat hangt er in de lucht? Mag u zich aan zon verwachten of gaat u beter op zoek naar een paraplu?

Aanpak

Aan de basis van onze HR Barometer ligt een online survey, afgenomen tussen januari 2021 en maart 2021. Daarin bevroegen we Belgische HR-verantwoordelijken over hun omgeving en hun prestaties. We peilden naar de ervaringen en bezorgdheden op het vlak van HR in ons land en deden dat bij de personen die er het dichtst bij staan. Door cijfers te verzamelen en verbanden te leggen, houden we de vinger aan de pols.

Vraagstelling

De beknopte en intuïtieve enquête vertrok vanuit een opgegeven lijst van HR-domeinen. De respondenten quoteerden hun antwoorden op een schaal van 1 tot 100. De vraagstelling bleef, vergeleken met de voorbije jaren, onveranderd. Dat maakt een duidelijke vergelijking met het verleden en het blootleggen van trends mogelijk. Wel ging het topic 'impact van Covid-19 op HR' dieper dankzij de inlassing van een reeks van open vragen.

Voor deze enquête werden de HR-directors van de meest toonaangevende Belgische organisaties bevroegd: bedrijven die deel uitmaken van de BEL 20 of het grootste aantal werknemers van het land in hun rangen tellen. Binnen die selectie waren alle industrieën en sectoren vertegenwoordigd. Enkel publieke instanties namen we niet mee in dit onderzoek, aangezien hun beleid vaak ook bepaald wordt door andere aspecten.

Respons

In totaal vulden 104 organisaties de online vragenlijst in, wat goed is voor de helft van de grootste for-profit organisaties in België. Via deze organisaties kende deze HR Barometer een bereik van om en bij 363.631 medewerkers in België. Vanuit dat bereik genereren we een goed zicht op het HR-beleid voor een overgroot deel van de werknemers in de private sector in België. Overigens geven we nog mee dat deze response rate een all-time record is voor de HR Barometer.





3. Graadmeters

Om in te schatten hoe het HR-beleid evolueert, vertrok de survey van twee duidelijke criteria of graadmeters. De HR-diensten gaven ons inzicht in hun prioriteiten, maar ook in de mate waarin ze verschillende HR-domeinen weten te beheersen.

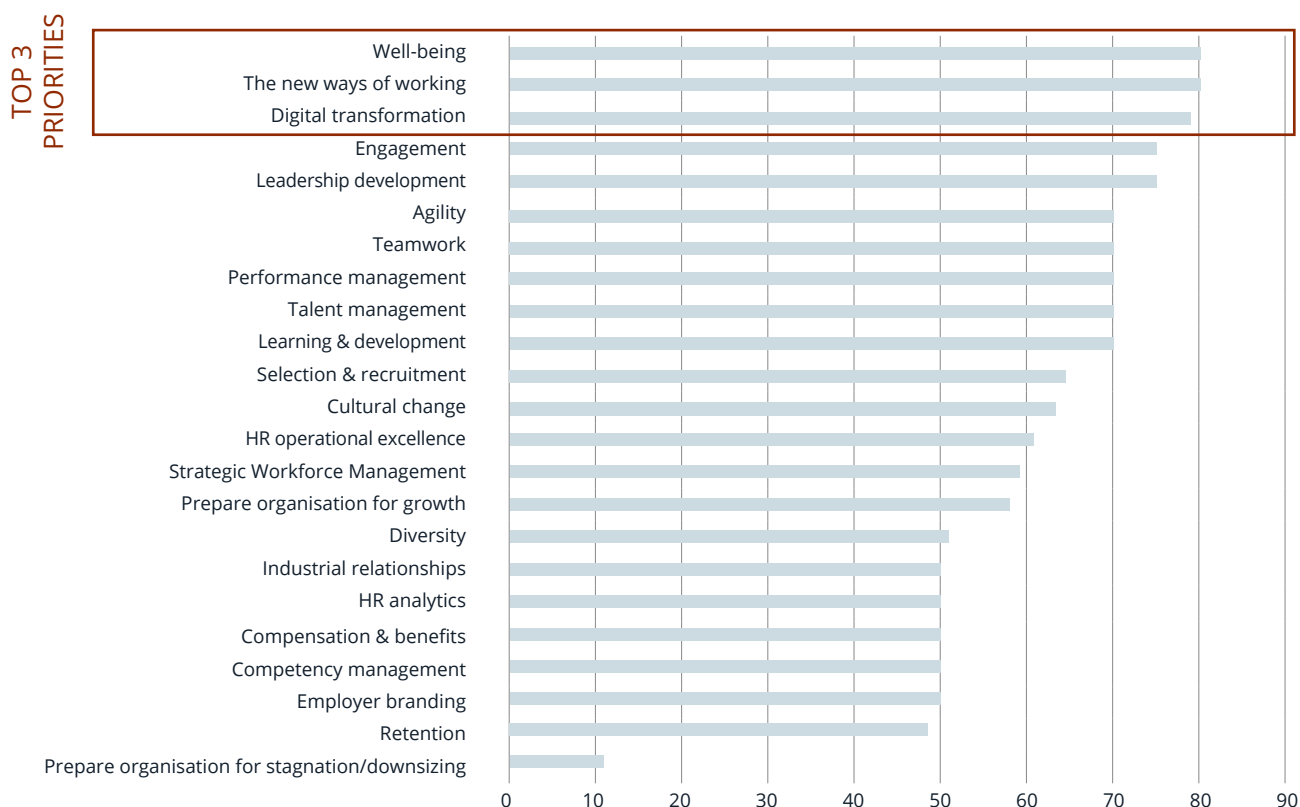
3.1. Prioriteiten

De 'prioriteiten' van de HR-diensten geven niet enkel aan hoe belangrijk iets is, maar ook hoe dringend het is. Zaken die én belangrijk én dringend zijn, staan het hoogst op de agenda. Als iets lager op de prioriteitenlijst staat, betekent dit met andere woorden niet automatisch dat het onbelangrijk is. Een bepaald HR-domein kan echt belangrijk zijn, maar minder dringend en zich daardoor lager op de to-dolijst bevinden.

De domeinen die het voorbije jaar het meeste prioriteit kregen waren: Well-being, The new ways of working (NWOW) en Digital transformation. Kort gevolgd door Engagement en Leadership development.

Wat waren de domeinen die het minste prioriteit kregen? Het voorbije jaar waren er amper organisaties die zich klaarmaakten voor downsizing of stagnatie. Ook minder hoog op de agenda vinden we Retentie en Employer branding. Opvallend, want Employer branding stond bij de vorige HR Barometer nog in de top 5 van prioriteiten.

HR BAROMETER 2021: ACTUAL PRIORITIES





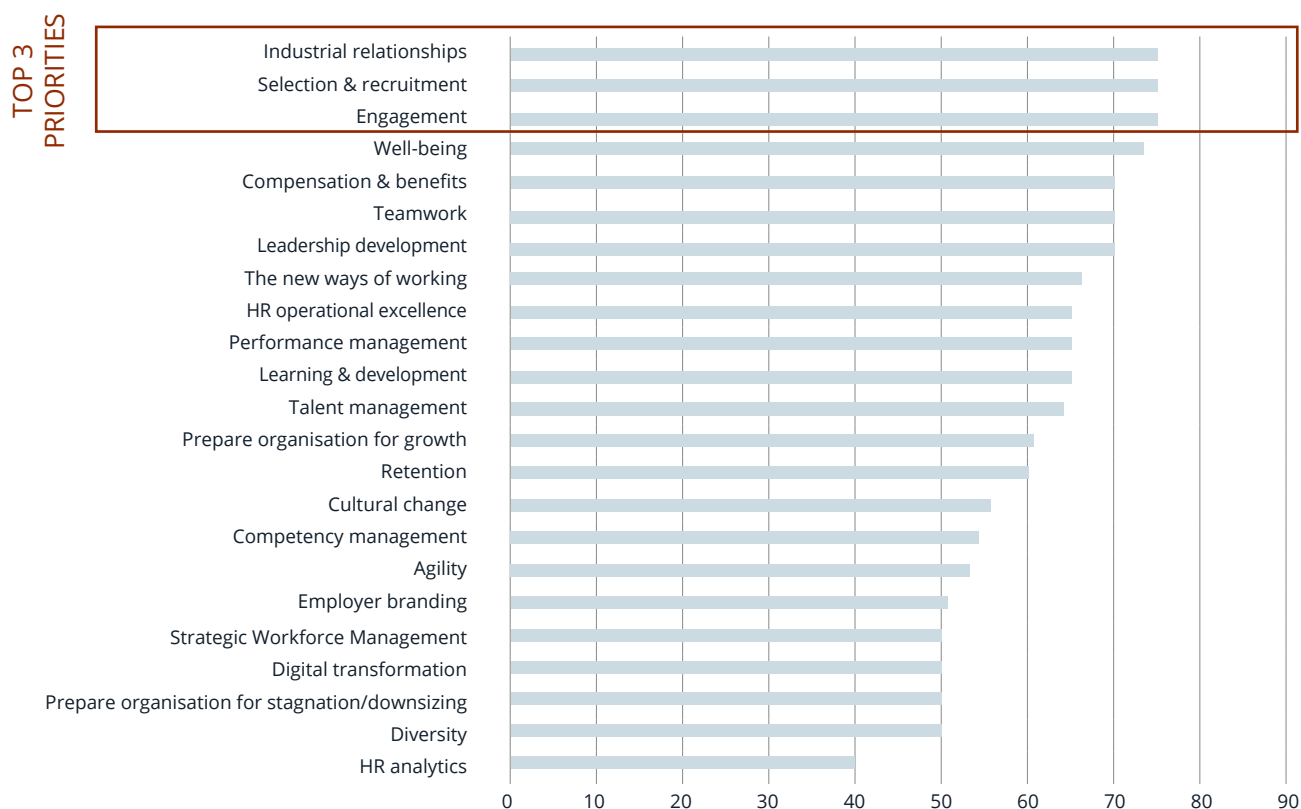
3.2. Beheersing

De tweede graadmeter in de HR Barometer is beheersing, waarbij HR-afdelingen inschatten hoe goed ze bepaalde HR-onderdelen onder controle hebben. Deze graadmeter velt geen oordeel over de effectieve prestaties van de HR-diensten op de afzonderlijke domeinen, maar geeft een inzicht in hoe de HR-directors deze materie aanvoelen.

Hoe schatten zij de beheersing van hun HR-afdeling in op de verschillende domeinen? Volgens de respondenten beheersen de HR-departementen de relatie met de vakbonden, de Rekrutering & selectie en het creëren van Engagement het best.

Minder zelfzeker zijn de HR-verantwoordelijken daarentegen als het gaat over het inzetten van HR-analytics, het werken aan de Diversity en Digital transformation. Ook Preparation of the organisation for downsizing/stagnation en Strategic workforce management scoren minder hoog.

HR BAROMETER 2021: ACTUAL PERCEIVED MASTERY



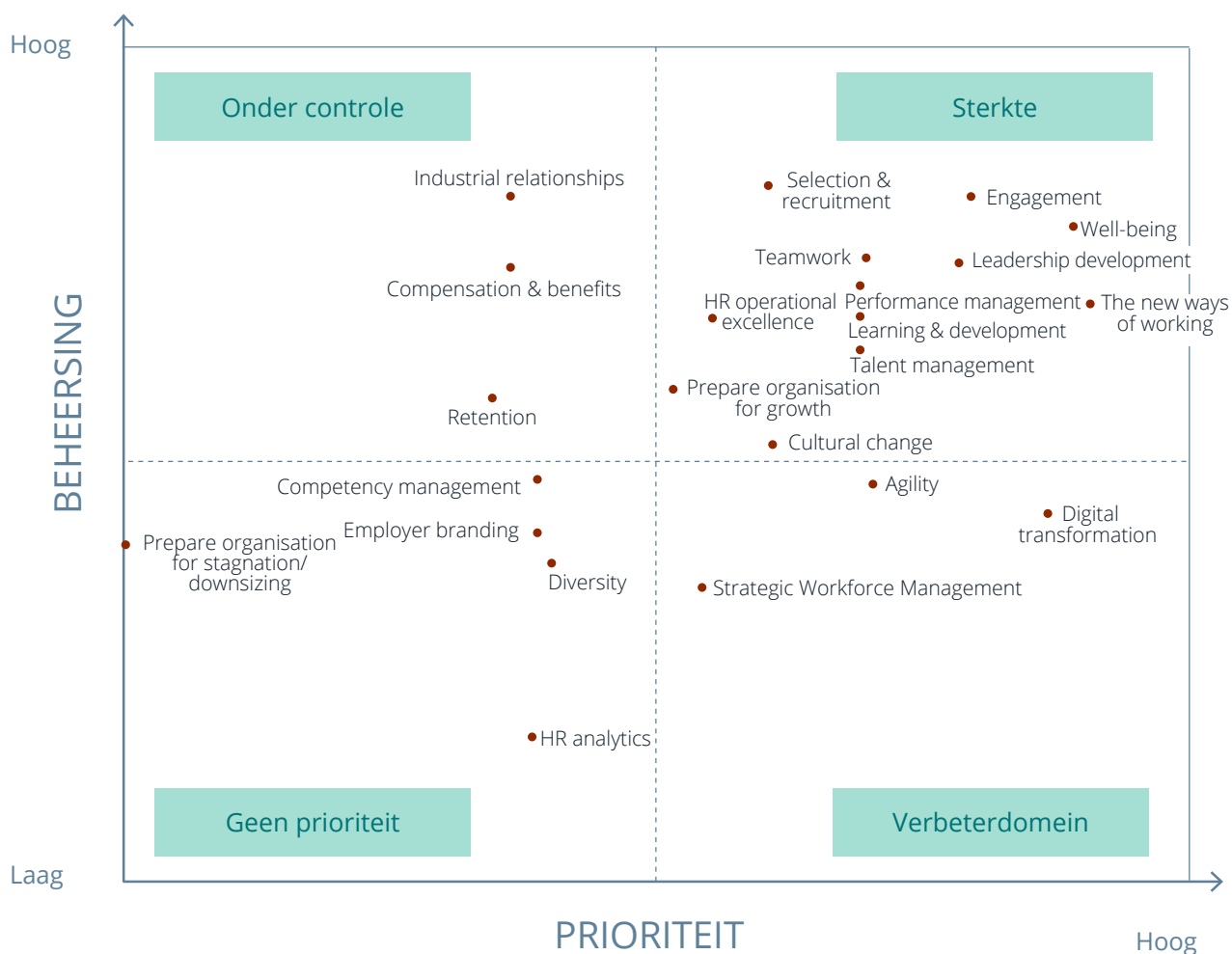


4. Kwadrant van uitdagingen

Als we de inzichten uit de graadmeters 'prioriteit' en 'beheersing' met elkaar combineren, dan ontstaat een interessant beeld. Dankzij een indeling in vier kwadranten zien we in één oogopslag aan welke uitdagingen de Belgische HR-organisaties werken:

- Domeinen met hoge prioriteit en die HR-afdelingen goed beheersen, noemen we in deze analyse 'sterktes'.
- Domeinen met hoge prioriteit, maar lage beheersing zijn 'verbeterdomeinen'.
- Wat we goed in de vingers hebben maar weinig prioritair is, is 'onder controle'.
- Al het overige krijgt kortweg het etiket 'lage prioriteit'.

HR BAROMETER 2021: PRIORITY VERSUS HR MASTERY





4.1. Sterktes

Onder de domeinen die HR-afdelingen naar eigen zeggen goed onder controle hebben en die tevens hoge prioriteit hebben, vallen in de eerste plaats: Well-being, Engagement, Leadership development, Teamwork en Selection & recruitment.

We kunnen vaststellen dat de groep met sterktes eerder uitgebreid is, want ze bevat ook The new ways of working (NWOW), Performance management, Learning & development, Talent management, HR operational excellence, Preparation of organisations for growth en Cultural change.

Gezien de grote hoeveelheid 'sterktes' kunnen we stellen dat HR heel wat balletjes in de lucht dient te houden, maar daar ook voor heel wat HR-domeinen goed in slaagt. Veel HR-domeinen zijn prioritair en de taken die dit met zich meebrengt, boezemen de HR-diensten geen schrik in.

4.2. Verbeterdomeinen

Dat neemt niet weg dat we evenzeer een aantal verbeterdomeinen kunnen aanstippen. HR-praktijken die hoge prioriteit krijgen maar waarin organisaties zich minder deskundig voelen, zijn bijvoorbeeld de Digital transformation en Agility. Ook voelen ondernemingen zich nog niet volledig klaar voor een strategische personeelsplanning.

Al deze aandachtspunten staan echter wel hoog op de prioriteitenladder. Organisaties beseffen al te goed hoe belangrijk het is om de digitale evoluties snel bij te benen en om agile te werken. Toch blijven het punten waarmee ondernemingen momenteel nog worstelen.

Twee jaar geleden diepte deze HR Barometer het thema Agility uit als topic in the spotlight. Contacteer ons gerust om de resultaten van deze barometer onder de loep te nemen.

4.3. Onder controle

Onder controle, maar minder prioritair zijn Industrial relationships, Compensation & benefits en Retention. Niet alles hoeft uiteraard een prioriteit te zijn. Uit onze één-op-één contacten met HR-verantwoordelijken leren we bijvoorbeeld dat HR-diensten tevreden zijn over hun relaties met de vakbonden. Ze willen dit thema niet lager, maar ook niet per se hoger op de agenda zetten. Ook retentie is voor hen geen doel op zich: organisaties willen de juiste mensen behouden, maar dat impliceert niet dat ze per definitie ook alle mensen willen behouden. Dat verklaart ook waarom aanverwante HR-domeinen, zoals Talent management en Engagement, in tegenstelling tot retentie wel als een sterkte worden beschouwd. Mensen aan boord houden is goed, maar talent juist ontwikkelen is strategisch belangrijker.

4.4. Geen prioriteit

HR-praktijken met een lagere performantiegraad maar ook een lagere prioriteit zijn: HR-analytics en Preparation of the organisation for downsizing or stagnation. Net als Competency management, Employer branding en Diversity.

Zoals we eerder opmerkten, hoeft een lage prioriteit niet te betekenen dat bepaalde domeinen niet belangrijk zijn voor HR-medewerkers. Soms zijn ze gewoon minder urgent. Neem bijvoorbeeld het domein diversiteit: uit gesprekken met HR-managers begrijpen we dat het voor veel organisaties wel degelijk een grote meerwaarde is om een divers personeelsbestand te hebben. Maar om binnen een



redelijke tijd een deskundige IT'er te vinden die én vrouw is én allochtoon, is de markt te krap en de 'war for talent' te groot. Dus investeren HR-afdelingen hun energie liever in een brede werving en temperen ze noodgedwongen hun ambities op het vlak van diversiteit.

Ook de HR-analytics blijven hangen in het vierde kwadrant. Bij een meer diepgaande bevraging in een vorige editie van de HR Barometer kwam nochtans naar voor dat HR-medewerkers cijfers en analyse wel degelijk belangrijk vinden. De wil om de vele metingen sterker te benutten, is wel degelijk aanwezig, maar tegelijk zijn de HR-diensten nog met zoveel andere zaken bezig. Bovendien ontberen de HR-medewerkers een duidelijk plan bij het analyseren van de HR-data. De stap om meer evidence based te werken, is misschien niet groot, maar wordt nog te weinig gezet.

4.5. Over eenhoorns, mustangs, pauwen en kolibries



Omdat een beeld doorgaans beter blijft plakken dan een woord, vatten we ons kwadrant van uitdagingen nog even metaforisch samen.

De elementen waar u met uw organisatie constant naar op zoek bent, die hoge prioriteit vragen en die de HR-dienst bovendien prima beheerst, zijn uw unicorns: dit zijn uw sterktes, de domeinen waarin u het verschil kunt maken. Koester ze, voed ze, houd ze warm en droog, want ook sterktes moet u aandacht blijven geven.

→ **Eenhoorns: well-being, engagement, leadership development, team-work, selection & recruitment**



Heeft een domein hoge prioriteit, maar beheerst u het te weinig, dan kunt u het als aandachtspunt beschouwen. Vaak gaat het om zaken die sneller evolueren dan u had verwacht. Ze zijn wild en ongrijpbaar, dit zijn uw mustangs. Probeer uit te zoeken hoe u ze temt, hoe u er meester over wordt. Met een beetje geluk (en heel wat noeste arbeid) hebben deze mustangs het potentieel om uit te groeien tot echte raspaarden.

→ **Mustangs: digital transformation, agility, strategische workforce management**



Hebben bepaalde aspecten een lage prioriteit, maar presteert u er wel op, dan mag u pluimen steken op uw hoed. Dit zijn uw pauwen. Het zijn misschien niet de diertjes waar u meteen alle energie in stopt, maar ze slagen er wel in om de aandacht te trekken en zich te onderscheiden van de massa.

→ **Pauwen: industrial relationships, compensations & benefits**



Beheerst u een domein met lage prioriteit te weinig? Dat hoeft niet onmiddellijk een probleem te zijn. De organisatie draait gewoon verder. In de ideale wereld maakt u ruimte vrij voor deze kleine (maar o zo boeiende) kolibries. Weet wel dat u daarvoor andere zaken op uw prioriteitenlijst moet verschuiven van plaats.

→ **Kolibries: HR-analytics, diversity, employer branding**



5. Verschuivingen

Niet geheel onverwacht zagen we in het opmerkelijke jaar 2020 heel wat verschuivingen op de prioriteitenlijst in vergelijking met de stabiele jaren ervoor. Hoe ziet die transitie er precies uit?

5.1. Nog meer prioriteiten voor HR

Het hoeft niet te verbazen dat Well-being, The new ways of working en Digital transformation plots de top 3 vormden, hoewel deze activiteiten vroeger zelf niet tot de top van de prioriteitenlijst behoorden. Maar dit betekent niet dat de vroegere topprioriteiten, zoals Leadership development en Learning & development aan belang hebben ingeboet. Integendeel, deze domeinen tonen zich redelijk stabiel en blijven een belangrijke sterkte.

Dit betekent vooral dat HR anno 2021 meer borden tegelijk draaiend houdt. Ook andere HR-domeinen stegen immers in prioriteit. Denk maar aan Teamwork, Performance management en HR operational excellence die dankzij een betere beheersing wisten door te groeien tot een sterkte.

Agility, Strategic workforce planning en Digital transformation stegen ook sterk in prioriteit, maar daar geven de HR-verantwoordelijken aan dat ze die nog niet helemaal beheersen. Ook deze status geeft aan dat een HR-dienst meer werk op de plank krijgt.

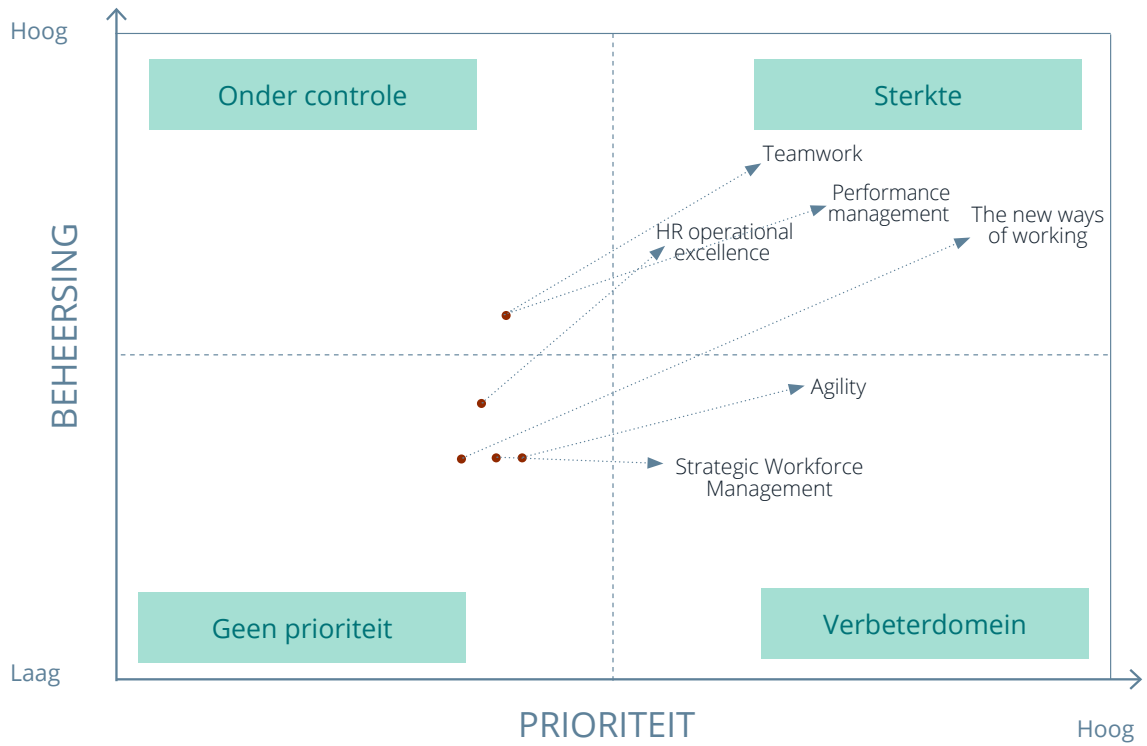
5.2. Nog steeds een focus op groei

Hoewel domeinen zoals het 'voorbereiden van de organisatie op groei' en 'Selection & Recrutement' iets gezakt zijn in vergelijking met het jaar ervoor, blijven ze nog steeds een sterkte. Ze blijven hoog op de prioriteitenlijst staan en de HR-diensten geven ook aan deze onderdelen vrij goed te beheersen. De organisatie 'voorbereiden op downsizing/stagnation' blijft wel zeer duidelijk laag prioritair. Ook in 2020 waren de HR-afdelingen daar weinig tot niet mee bezig.

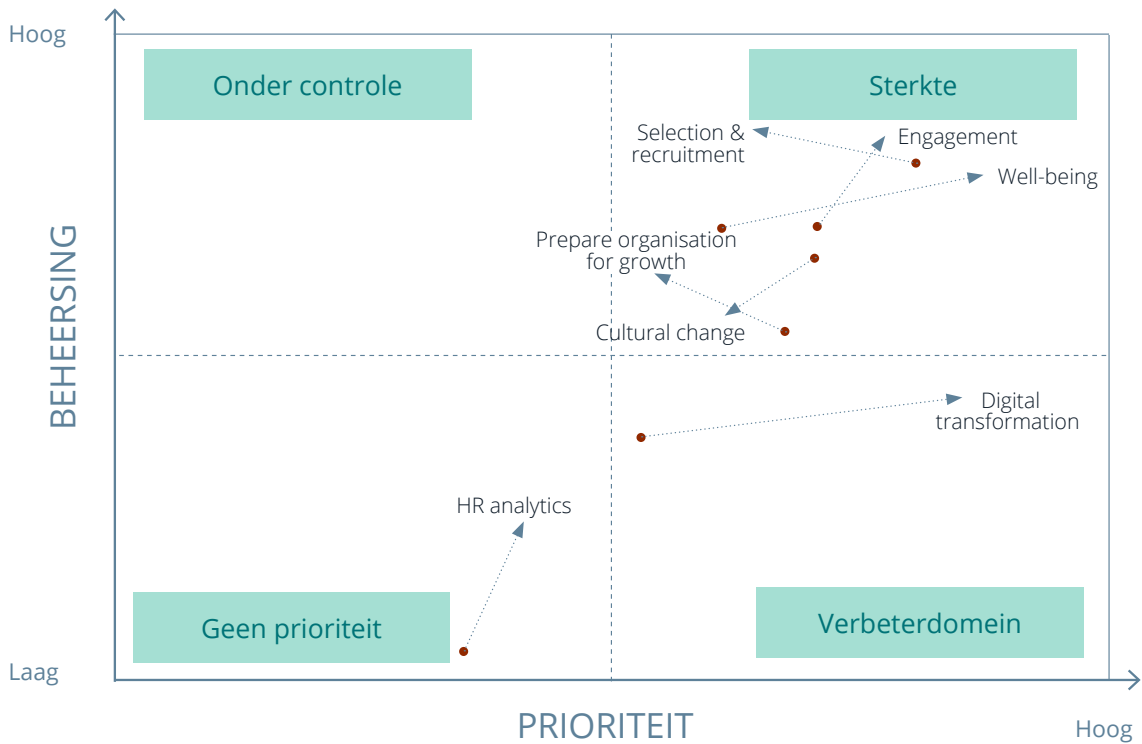
5.3. Verwachtingen voor 2021

Bij de vraag wat de geplande topprioriteiten zullen zijn voor 2021, zien we dat HR van plan is om te blijven inzetten op hun talenten via Leadership development en Talent management. Tegelijk blijven de door Covid-19 versnelde domeinen zeer fel in the picture: The new ways of working, Well-being en Digital transformation.

HR BAROMETER 2021: PRIORITY CHANGES ACROSS QUADRANTS



HR BAROMETER 2021: PRIORITY CHANGES WITHIN QUADRANTS





6. Spotlight op de uitdagingen van 2020

Elk jaar bepalen de HR-verantwoordelijken een topic dat een meer diepgaande analyse verdient in onze HR Barometer. Begin 2020 leidde dat tot de vraag om 'Mobility & employability' dieper te bevragen, maar Covid-19 zorgde voor een bijsturing van dat plan. Het topic rond employability hebben we voorsnog niet bevroegd om voorrang te verlenen aan de uitdagingen en verrassingen van 2020. Die uitdagingen kunnen al dan niet coronagerelateerd zijn.

6.1. Coronagerelateerde uitdagingen

Allereest bevroegen we in een open vraag wat volgens de HR-verantwoordelijken de meest opvallende uitdagingen waren in het kader van de pandemie. In de wordcloud hieronder valt op dat er heel veel domeinen aan bod kwamen, maar het vaakst keerden Well-being, Connection, Communication en Teleworking terug.



Interessant is om na te gaan wat de HR-verantwoordelijken dan precies over deze onderwerpen aangaven. Wat hield hen bezig, wat viel hen op?

6.2. Well-being

Well-being of welzijn kreeg voor de HR-diensten een eerder veelzijdige invulling. Uiteraard ging veel aandacht naar het creëren van veilige werkomstandigheden, maar ook de aandacht voor het mentaal welzijn was hoog. HR zag zich geconfronteerd met werknemers in uiteenlopende situaties: telewerken met of zonder kinderen in huis, medewerkers die geblokkeerd vanuit het buitenland contact hielden, die zelf ziek werden of die hun naasten zagen uitvallen met Covid-19.

6.3. Connection

HR-diensten kregen de opdracht om de organisatie en haar mensen geëngageerd en verbonden te houden. Dat leidde tot concrete uitdagingen zoals het installeren van mechanismen die de connectie tussen medewerkers en leidinggevenden garandeerden, maar ook tot zeer specifieke uitdagingen zoals de organisatie van onboardings vanop afstand.



6.4. Communication

In die bijzondere en langdurige context steeg het belang van interne communicatie rond welzijn, gezondheid en veiligheid. Die communicatie was cruciaal om informatie over de impact van de pandemie en de maatregelen te laten doorstromen, maar diende tegelijk de werknemers gemotiveerd en betrokken te houden.

6.5. Telework

Telewerk stond voor veel HR-afdelingen al langer in de steigers, maar Covid-19 zorgde voor een ongeziene opschaling. De ruime implementatie bracht zeer gevarieerde uitdagingen met zich mee. Van praktische noden over het omgaan met vertrouwen tot het vinden van een evenwicht tussen medewerkers die wel en niet van thuis kunnen werken. Het belang van het uitwerken van een goede telewerkpolicy steeg gevoelig.

6.6. Impact van Covid-19 op HR

Als we bekijken welke impact de gezondheids crisis had op de HR-afdeling zelf, dan blijkt dat de overgrote meerderheid (81%) van de HR-verantwoordelijken merkte dat de HR-functie aan belang heeft gewonnen. Ook antwoordde 83% dat HR meer impact had op de organisatie.

Volgens 56% van de respondenten werd HR strategischer en evenveel respondenten (deels dezelfde personen, deels andere) gaven te kennen dat HR meer operationeel was geworden. Verder zet ook de digitale transitie zich door binnen het HR-departement: 68% gaf aan dat HR digitaal geworden is. De vraag of strategische HR-projecten vertraging opliepen, zorgt voor meer verdeeldheid: 45% bevestigde dat, 44% vond dat dit niet het geval was.

Maar net als bij de analyse van de graadmeters, kunnen we ook hier besluiten dat Covid-19 het bord van HR groter heeft gemaakt. Meer HR-domeinen zijn prioritair geworden, de HR-afdeling is belangrijke geworden en heeft meer impact gekregen onder impuls van de pandemie. Dat zorgde voor een meer strategische en meer operationele HR, en zelfs voor een meer digitale HR. De verantwoordelijkheid van HR in België groeit en de druk op de afdelingen stijgt navenant.

6.7. Niet-coronagerelateerde uitdagingen

In 2020 draaide veel, maar niet alles, rond Covid-19. Daarom bouwden we in de HR Barometer zeer bewust een open vraag in om te polsen naar de niet-coronagerelateerde uitdagingen voor HR. Een wordcloud toont opnieuw heel veel verschillende aspecten:



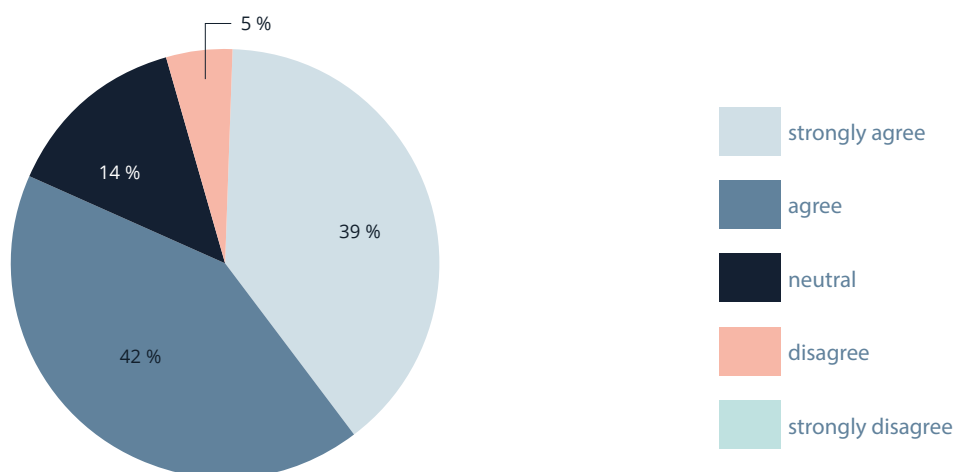


Wat allereerst opvalt, is dat veel HR-verantwoordelijken aangaven dat er geen andere uitdagingen waren. Alles was in 2020 voor hen coronagerelateerd. Graven we wat dieper, dan komen toch ook heel wat andere aspecten aan bod: Talent management, Recruitment, Leadership, Change, ... Tevens plaatsen de respondenten ook topics op deze lijst die op het eerste zicht wel coronagerelateerd lijken, zoals Digital transformation, The new ways of working, Organisational change, ... Dat staaft het inzicht dat deze elementen vooral het 'nieuwe normaal' vormen met Covid-19 als factor die mogelijk voor een acceleratie heeft gezorgd.

Opvallend was dat slechts één organisatie 'Black Live Matters' heeft aangeduid bij de niet-coronagerelateerde uitdagingen voor 2020. Dit was en is nochtans een heel belangrijk topic, maar het geeft vooral aan dat het wat ondersneeuwde in de Belgische organisaties door de impact van Covid-19.

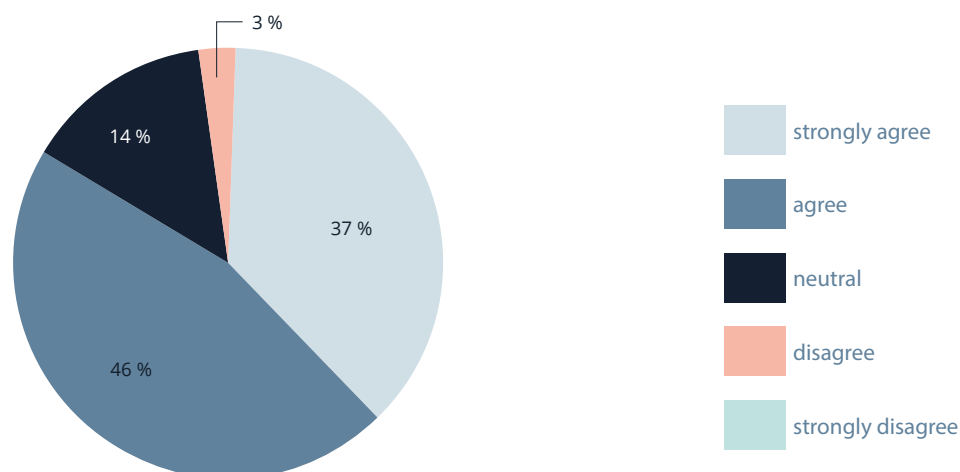
IMPORTANCE OF THE HR FUNCTION

The HR function was perceived to be more important.



IMPACT OF THE HR FUNCTION

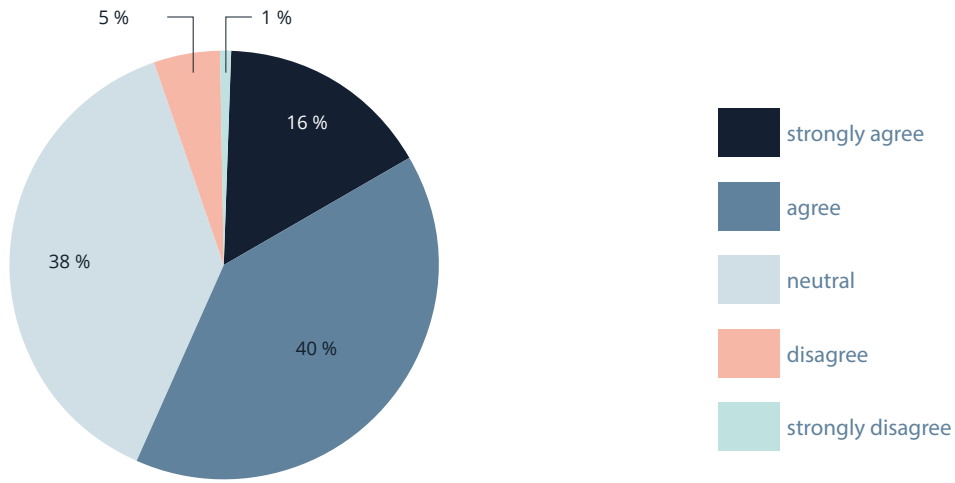
The HR function had more impact on the organisation.



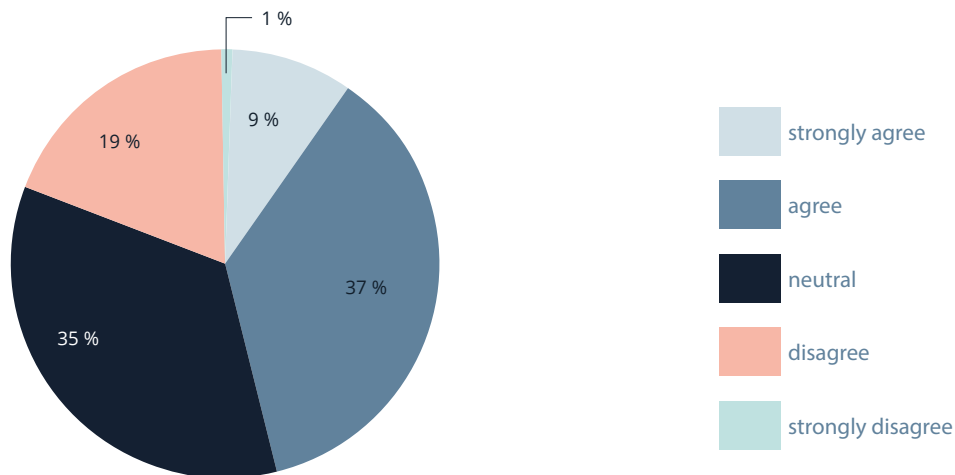


STRATEGIC & OPERATIONAL

The HR function became more strategic.



The HR function became more operational.





7. Besluit

In deze HR Barometer 2021 hebben we naar goede gewoonte onderzocht wat de belangrijkste HR-trends en uitdagingen zijn voor de meest toonaangevende Belgische organisaties. Uiteraard oefenden Covid-19 en alle bijhorende maatregelen een sterke invloed uit.

We stelden onder meer vast dat The new ways of working, Well-being en Digital transformation de topprioriteiten waren voor HR. Maar de prioriteiten van de voorbije jaren zoals Leadership development, Talent management en Learning & development werden niet vergeten en bleven ook nog steeds zeer hoog scoren.

De HR-verantwoordelijken voelden zich ook vrij sterk in de meeste van de klassieke HR-domeinen, maar gaven wel aan dat er nog ruimte voor verbetering bestaat op het vlak van Digitale transformatie, Strategische workforce management en Agility.

Het voorbereiden van de organisatie op groei, zakte enigszins als prioriteit, maar bleef net zoals Selection & Recrutement wel nog steeds belangrijk. Het voorbereiden van de organisatie op stagnatie of downsizing bleef, zelfs in deze

crisistijden extreem laag op de prioriteitenlijst staan. De HR-verantwoordelijken van de grootste organisaties in België etaleren op die manier dus zeker ook hun geloof in de toekomst.

Covid-19 bracht evenwel de nodige nieuwe uitdagingen mee voor de HR-afdelingen. Zeer zeker op het vlak van Well-being, connectie, telewerken en communicatie. Om dit te managen werden de HR-afdelingen strategischer en/of meer operationeel, maar net zo goed een stuk digitaal. De HR-verantwoordelijken gaven aan dat HR als belangrijker gepercipieerd werd dan voorheen en dat ze ook meer impact kregen op de organisatie.

Het aantal niet-coronagerelateerde uitdagingen bleef al bij al beperkt. Maar toch moest HR nog heel wat andere balletjes in de lucht houden. De HR-verantwoordelijken verwachten voor het komende jaar vooral opnieuw in te kunnen zetten op Leadership development en Talent management. Maar The new ways of working, Well-being en Digital transformation zullen blijvend op de prioriteitenlijst staan. Het komende jaar, maar waarschijnlijk ook nog ver daarna.



Connection challenges

- Keeping the people & organisation connected and engaged
- Onboarding from a distance
- Keep the level of connection between the employee and his direct manager/team/company high
- Team connection due to remote work
- Impact of remote working on employee engagement and connection
- Maintaining connectivity between employees
- Staying motivated, connected & engaged
- Etc.

