

OP



STRATEGISCH  
**HR-BELEID** MET  
EEN PERSOONLIJKE  
TOETS

FRANK VANDER SIJPE  
DAVID DUCHEYNE

MAAFT



# Inhoud

Voorwoord	7
Lijst van auteurs	9
<b>DEEL I LEARNINGS EN STRUCTUUR</b>	<b>13</b>
1 Een terugblik <i>Frank Vander Sijpe</i>	15
2 Het dilemma tussen efficiëntie-denken en maatwerk <i>David Ducheyne</i>	31
3 Een architectuur van keuzes <i>David Ducheyne en Frank Vander Sijpe</i>	47
4 Hebben bedrijven baat bij geïndividualiseerde werkregelingen? <i>Frederik Anseel</i>	65
5 Professionele interesses waardevol inzetten tijdens de HR-cyclus <i>Bart Wille</i>	73
<b>DEEL II EEN 'SYSTEMISCHE' BENADERING</b>	<b>89</b>
6 Personaliseren van werk: een kwestie van maatwerk en werk op maat <i>Bart Moens</i>	93
7 Maatwerk en werkorganisatie: plaats- en tijdsafhankelijk werken <i>David Ducheyne</i>	107

8	De keerzijde van maatwerk: een kritische blik op individuele verloningsafspraken	121
	<i>Soukaina Bouddount</i>	
9	Maatwerk en werkstatuut	137
	<i>Marleen Deleu</i>	
	<b>DEEL III HEFBOMEN EN OUTCOMES</b>	149
10	Leiderschap als hefboom voor werk op maat	151
	<i>David Ducheyne</i>	
11	Sociaal overleg als hefboom	163
	<i>David Ducheyne</i>	
12	Technologie als hefboom voor maatwerk	171
	<i>Frank Vander Sijpe</i>	
13	Maatwerk en welzijn	181
	<i>Eva De Winter</i>	
14	Proactief inclusief	207
	<i>Katrien Goossens</i>	
15	Beat the Curve – een individuele benadering voor leren en ontwikkeling	219
	<i>David Ducheyne, Frank Vander Sijpe</i>	
16	De schaduwkanten van maatwerk	249
	<i>Frank Vander Sijpe, David Ducheyne</i>	
	Manifest	255
	Nawoord	259



# Voorwoord

## Lang leve de we-deal!

**B**ij VDAB zijn we, als arbeidsbemiddelaar en matchmaker tussen enerzijds een superdiverse groep aan werkzoekenden en anderzijds een gevarieerde groep van werkgevers, er al langer van overtuigd dat maatwerk de sleutel is tot een succesvolle en duurzame match. Door de structurele krapte op onze arbeidsmarkt is rekruteren al lang geen standaardproces meer; het winkelschap met gediplomeerde ingenieurs, verpleegkundigen en ervaren technici, is al enkele jaren leeg. Rekruteren anno 2025 is breed kijken en zoeken, potentieel ontdekken, gericht opleiden en op maat begeleiden, tot een specifieke functie in een specifieke omgeving: maatwerk dus. Wie vandaag als werkgever aan VDAB ondersteuning vraagt bij het invullen van een vacature vragen we dan ook expliciet het engagement om met die open en investeringsgerichte blik mogelijke kandidaten te overwegen. We noemen dat: perspectief op talent creëren.

'Maatwerk' klinkt de toehoorder vaak ook als 'veel werk' in de oren: maatwerk begint bij goed luisteren waar iemand wel en niet naar op zoek is, om daar dan op maat een oplossing mee te bouwen, weg van standaardoplossingen, en idealiter ook in co-creatie met de betrokken partijen. Dat is intensief werk en in de regel niet makkelijk kopieer- en reproduceerbaar. Een soms lastige boodschap in een maatschappij die maar moeizaam los komt van de Tayloristische droom van automatisering, schaalvoordelen en efficiëntiewinst. Want ondersteunende functies, *overhead* of *overheid*, willen we zoveel mogelijk beperken, toch? Meest recente opflakking van die Tayloristische gemakzucht; CV's screenen en selecteren met ChatGPT. Terwijl diezelfde tool wellicht ook een heel aandeel van die CV's heeft geschreven.

Het maatwerk stopt niet na de aanwerving, maar begint dan eigenlijk pas. Ook dat inzicht heeft de structurele arbeidskrapte ons gebracht. In nog te veel sectoren gaat de meeste aandacht naar het binnen trekken van young potentials aan de voordeur, terwijl de reeds aanwezige potentials in groten getale langs de achterdeur vertrekken. Hoe kan ik doorgroeien, hoe kan ik me verder ontwikkelen, hoe kan ik mijn functie en werkregime aanpassen aan gewijzigde omstandigheden in mijn leven: werknemers vragen actieve aandacht en betrokkenheid van hun werkgever bij hun loopbaanvragen. Tegen de achtergrond van een individualistische tijdsgeest en een structureel krappe arbeidsmarkt is aandacht voor een interne loopbaan op maat een absolute noodzaak.

De productie op maat langs de output kant, krijgt zo een evenwaardige tegenhanger langs de input kant; ook de medewerker vraagt aandacht voor wie hij of zij is of wil zijn. Voor werkgevers komt daarmee een risico dat het gemeenschappelijke doel van de organisatie dreigt ondergesneeuwd te raken onder een optelsom van individuele eisen en i-deals, met medewerkers die meer naar elkaar en elkaars voordelen kijken dan naar hun gemeenschappelijk organisatiebelang. Maatwerk bevat het inherente risico van consumentengedrag wanneer medewerkers hun persoonlijk belang los of boven het organisatiebelang gaan zien. Verschillende hoofdstukken in dit boek verwijzen naar dit spanningsveld tussen individueel belang en organisatiebelang.

Werken met mensen is altijd maatwerk, maar de balans tussen individueel belang, teambelang en organisatiebelang wordt in dit maatwerk best transparant in overweging genomen. De beste i-deal wordt zo een mooie passend puzzelstuk in een sterke we-deal. Dus: lang leve de we-deal!

Wim Adriaens  
Gedelegeerd bestuurder van de VDAB

# Lijst van auteurs

**Frederik Anseel** is Professor of Management en Decaan van de Business School aan de University of New South Wales in Sydney (Australië). Daarvoor doceerde hij onder andere aan de Universiteit Gent en King's College in Londen. Hij was President van de European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) van 2017 tot 2022, was mede-oprichter van The Vigor Unit, en schrijft regelmatig columns voor *De Tijd*.

**Soukaina Bouddout** is een erkende expert in verloning en arbeidsvoorwaarden in België. Ze is docente Legal & Rewards aan de Karel de Grote Hogeschool en is oprichtster van België's eerste Comp&Ben Community. Met haar jarenlange ervaring helpt ze bedrijven om een eerlijk en duurzaam loonbeleid op te zetten. Dit doet ze onder andere in haar boek *Belonen met Impact*, waarin ze praktische tips en inzichten deelt.

Met het kennisplatform NextConomy is **Marleen Deleu** op een missie om kennis, ervaringen en inzichten over de kantelende wereld van (flexibel) werk te delen. Haar jarenlange ervaring als strategisch adviseur aan grote organisaties maakt haar een groot pleitbezorger voor Total Talent beheer als enige toekomstgerichte hr-strategie die alle werkenden maximaal laat bijdragen aan het succes van organisaties.

**David Ducheyne** is managing partner van Otolith Consulting, voorzitter van hrpro.be en vice-voorzitter van EAPM. Hij focust op het versterken van leiderschap en HR. Hij is een veelgevraagd spreker en een gretig blogger en auteur. Hij is ook redacteur van het boek.

**Katrien Goossens** is hoofd van de dienst Diversiteit, Gelijkwaardigheid & Inclusie binnen de HR-afdeling van ENGIE België. Ze heeft ondertussen al meer dan tien jaar ervaring in het domein: voor ENGIE werkte ze in een gelijkaardige rol bij Euroclear en daarna bij ING. Katrien ondersteunt en adviseert bedrijven in het aantrekken en behouden van een divers personeelsbestand, het implementeren van faire HR processen en het creëren een inclusieve bedrijfscultuur, onderbouwd door een inclusief leiderschapsmodel.

Als zaakvoerder van Mooi Werk Makers en docent-onderzoeker aan de Odi-see Hogeschool combineert **Bart Moens** praktijk en onderzoek. Hij focust op inclusief en duurzaam werkgeven, waarbij job redesign een belangrijke hefboom is.

**Frank Vander Sijpe** is Director HR Trends & Insights bij Securex, een HR dienstverlener met Europese ambities. Hij volgt van nabij de evoluties die zich aftekenen op de Belgische arbeidsmarkt ,en de gevolgen daarvan voor het mensbeleid in organisaties. Hij is ook redacteur van het boek.

Prof. dr. **Bart Wille** is Hoofddocent Bedrijfspsychologie en HRM aan de Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen van de Universiteit Gent. Hij bestudeert hoe psychologische individuele verschillen (met name op het vlak van persoonlijkheid, interesses en skills) een impact hebben op de professionele keuzes die mensen maken en hoe succesvol zij vervolgens zijn in dit traject.

**Eva De Winter**, oprichter van Rewire, is organisatiepsycholoog met een specialisatie in duurzaam werkontwerp en teamontwikkeling. Met haar unieke combinatie van ervaring in HR en psychosociaal welzijn, begeleidt ze organisaties bij het creëren van werkomgevingen waarin mensen kunnen floreren en duurzaam presteren. Ze is voorzitter van VOCAP en directeur bij de Belgische Federatie van Psychologen.





DEEL

1

# Learnings en structuur

In *Op Maat* schetsen we een stand van zaken omtrent maatwerk, tien jaar na het verschijnen van het eerste boek. Wij doen dit in samenwerking met een aantal gerenommeerde gastauteurs. Waar staan wij vandaag op het vlak van maatwerk? Wat hebben wij geleerd rond het implementeren van maatwerk en in welke mate heeft de context hier impact op gehad?

Dit boek bestaat uit drie delen. In deel I (hoofdstuk 1 t/m 5) maken we de verbinding met de thematiek van werken op maat. Dat thema stond ook al centraal in onze twee voorgaande boeken. We komen terug op de omschrijving van het begrip maatwerk, de implementatievoorwaarden en dilemma's die ermee gepaard gaan in een bedrijfscontext én het groeiend belang van inzetten op de interesses bij medewerkers.

In deel II (hoofdstuk 6 t/m 9) behandelen we de invalshoeken van maatwerk op basis van een pragmatisch model naar jobinhoud, werkorganisatie (tijd en plaats van het werk), verloning en werkstatuut (type arbeidsovereenkomst).

In deel III (hoofdstuk 10 t/m 16) richten we de schijnwerpers op een aantal hefboomen en 'outcomes' die onlosmakelijk verbonden zijn met maatwerk – zoals leiderschap, productiviteit, welzijn, leren, en inclusie – en staan we ook even stil bij het belang van sociaal overleg én bij de schaduwkanten van maatwerk.

Deze structuur maakt het voor de lezer mogelijk om het boek chronologisch te lezen, dan wel zich te focussen op een van de delen of hoofdstukken in functie van de eigen behoeften of leerdoelen.



# Een Terugblik

Frank Vander Sijpe

## CONTEXT EN DOEL

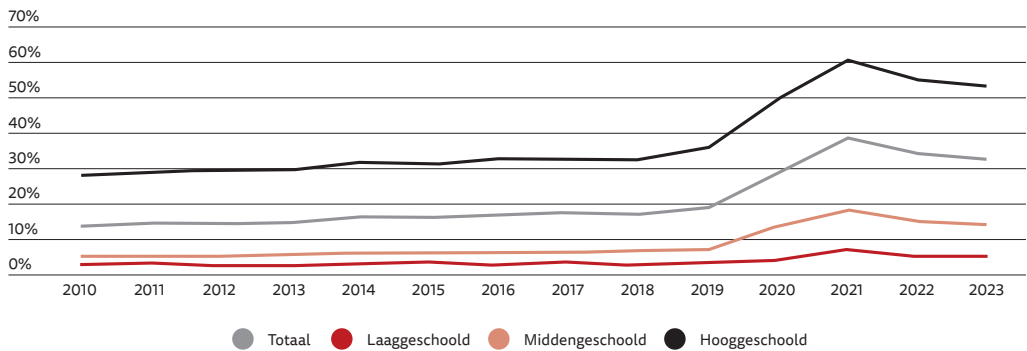
In 2013 verscheen het eerste boek – *Mijn werk. Maatwerk*<sup>1</sup> – van David Ducheyne en Frank Vander Sijpe. In dat boek stelden we dat als we meer mensen langer en mét goesting aan het werk wilden houden, we de benadering zouden moeten veranderen. Maatwerk zagen we toen als dé oplossing. Twaalf jaar later zien we veel positieve evoluties, maar we slagen er nog steeds te weinig in om werk op een inclusieve manier te benaderen. We scoren in België heel slecht in het tewerkstellen van mensen ‘met een afstand tot de arbeidsmarkt’. Inclusief werken betekent dat we moeten vertrekken vanuit de sterktes en behoeften van mensen met een werkwens om hun alle kansen te geven op een zinvolle en werkbare job. In dit boek blikken we terug op de voorbije twaalf jaar, maar we kijken vooral vooruit. Met name bieden we inzichten en perspectieven voor ondernemers en beleidsmensen om werk anders, inclusiever te organiseren.

## VERANDERING

De wereld van werk is voortdurend in beweging. In de afgelopen decennia zijn we bevoorrechte getuigen geweest van een transformatie in de manier waarop werk georganiseerd wordt. De organisatie van het werk, van oudsher gebaseerd op de tayloriaanse principes van efficiëntie en effectiviteit, staat al een tijdje onder druk. Het zwaartepunt van de tewerkstelling verschoof van de maakindustrie naar de diensteneconomie. Daar zijn resultaten weinig gestandaardiseerd en ook de plaats en het tijdstip van de uitvoering van het werk zijn dikwijls niet langer relevant. Dat alles leidt tot een andere kijk op de werkorganisatie.

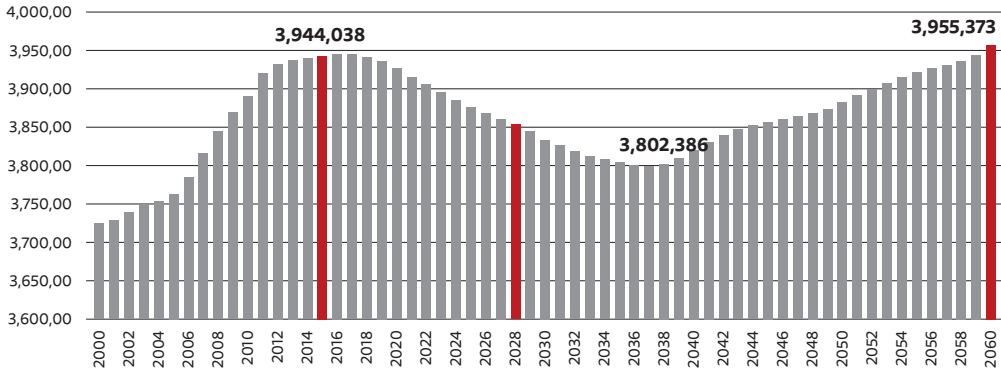
Ook de voorbije gezondheidscrisis heeft een en ander in beweging gebracht. Het grootscheepse sociaal experiment van ‘verplicht thuiswerk waar het kan’ maakte plotseling duidelijk dat thuiswerk in België voor meer dan 40% van de jobs mogelijk is, terwijl er voor de pandemie slechts in ongeveer 17% van de jobs sprake was van incidenteel thuiswerk. Ondertussen werkt 30% van de werknemers nog steeds regelmatig minstens één dag van thuis uit<sup>2</sup> en is het aanbieden van telewerk in (steeds meer) jobs waar het kan een ‘must’ in de war for talent. Wel is er een tendens om terug te keren naar het kantoor onder impuls van de werkgevers, die op zoek zijn naar een balans tussen samen aanwezig zijn en individueel bijdragen.

PERCENTAGE LOONTREKKENDE DAT SOMS OF GEWOONLIJK THUIS WERKT PER ONDERWIJSNIVEAU (2010-2023)



Figuur 1 Evolutie van thuiswerk in België<sup>3</sup>.

En ten slotte heeft ook de structurele krapte op de arbeidsmarkt impact op de bereidheid van werkgevers om op te schuiven richting maatwerk om het schaarse talent aan te kunnen trekken én te kunnen behouden. Deze structurele krapte heeft in de eerste plaats een demografische oorzaak. De nog steeds te vroeg uit de arbeidsmarkt uittredende babyboomgeneratie zorgt voor een kwantitatieve mismatch in de komende jaren. Voor elke honderd werknemers die in de komende jaren de arbeidsmarkt verlaten zijn er maar tachtig ‘nieuwkomers’<sup>4</sup>, en dat laat zich voelen tot voorbij 2030.<sup>5</sup>



Figuur 2 Evolutie van de bevolking op arbeidsleeftijd.

Bron: federaal Planbureau en Algemene Directe Statistiek.

We bevinden ons vandaag in de overgangsfase naar een nieuwe vorm van ‘werkorganisatie’ waarin het personaliseren van werk een basisprincipe is. Dit is werken in de liminaliteit.<sup>6</sup> Liminaliteit komt van het woord liminaal, wat letterlijk overgangsfase betekent. Liminaliteit gaat over je status als je tussen twee rollen of situaties in zit. Het gaat over de fase waarin je het een niet meer bent en ook nog niet helemaal het andere. Het is de fase van de tussentijd. De fase waarin je je bevindt op de drempel van het bewustzijn. De fase die onzeker, onrustig en ongemakkelijk voelt. En die tegelijkertijd zo keihard nodig is om te leren.

## VERWACHTINGEN

De betekenis van maatwerk is dat werkgevers, werknemers en de samenleving als geheel zich in de komende jaren meer zullen aanpassen aan individuele behoeften en voorkeuren met betrekking tot werk, zowel op het vlak van inhoud, tijd, plaats, evolutie, verloning en contracttype. Maatwerk kan een sleutel zijn voor het oplossen van de relatief hoge inactiviteitsgraad in ons land en het aan het werk zetten van bepaalde groepen met een afstand tot ‘de reguliere arbeidsmarkt’. Het aantal doelgroepen is groot: mensen met een arbeidsbeperking, oudere medewerkers, jongeren zonder opleiding, mensen met een buitenlandse afkomst die de taal vaak niet machtig zijn, vrouwen die minder toegang krijgen tot de arbeidsmarkt. En als het over deze doelgroepen gaat is er goed en slecht nieuws:<sup>7</sup>

- de algemene arbeidsparticipatie in België gaat erop vooruit;
- de arbeidsparticipatie van oudere werknemers gaat erop vooruit;
- de tewerkstelling van mensen met een arbeidsbeperking is een zorg;
- de tewerkstelling van mensen van buitenlandse afkomst is een zorg.

## TRENDS DIE DE EVOLUTIE VAN MAATWERK BEÏNVLOEDEN

Als we het hebben over maatwerk en andere manieren om werk georganiseerd te krijgen, dan komt ook de zeitgeist ter sprake, de context waarin dit alles zich afspeelt. Het is niet gemakkelijk om voorspellingen te doen, en alles wat morgen zal zijn, bestaat vandaag al ergens, in een bepaalde vorm en een bepaalde intensiteit.

### *Technologie*

De snelle ontwikkeling van technologie – met name internet, geavanceerde communicatietools en artificiële intelligentie – speelt een cruciale rol in de evolutie en het faciliteren van maatwerk. Het stelt werknemers in staat om onder andere op afstand te werken, gemakkelijker toegang te krijgen tot informatie en diensten, flexibeler werkuren te kunnen plannen, het werk anders te organiseren en beter af te stemmen op persoonlijke behoeften, en ook productiever te worden.

We komen hier uitgebreid op terug in hoofdstuk 12 Technologie als hefboom voor maatwerk.

### *Demografie*

Demografische veranderingen, zoals vergrijzing en een groeiende diversiteit in de beroepsbevolking, hebben bijgedragen aan de vraag naar meer maatwerk. Oudere werknemers willen mogelijk flexibele pensioenregelingen, terwijl jongere werknemers de voorkeur geven aan flexibele werkregelingen om werk en privéleven in evenwicht te houden. Veel meer dan te denken in termen van verschillen tussen ‘generaties’, hebben de uiteenlopende behoeften vooral te maken met de uitdagingen vanuit de context en met de levensfase waarin mensen zich bevinden.



Dit blijkt duidelijk uit het onderzoek van Randstad<sup>8</sup> dat al jaren onafgebroken peilt naar de motieven van werknemers om van werkgever te veranderen. De rangschikking van deze motieven kent een relatief grote stabiliteit, ongeacht de leeftijd van de respondenten: de top vijf verandert nauwelijks over de jaren heen en wordt aangevoerd door verloning, werk-privébalans en werksfeer.

### *Globalisering*

Globalisering heeft ervoor gezorgd dat de markt van goederen en diensten, maar ook van arbeid, mondiaal is geworden. De supply chain is evenwel zeer fragiel en politieke of klimatologische gebeurtenissen kunnen grote verstoringen veroorzaken. De recente geopolitieke wijzigingen en de toenemende fricties tussen de verschillende economische en politieke blokken in de wereld, zorgen ervoor dat er een nieuwe verschuiving aankomt, waarbij organisaties wegtrekken uit bepaalde onstabiele landen en dat bepaalde goederenflows moeilijker worden.

Globalisering van de economie heeft geleid tot grotere concurrentie en een grotere behoefte aan specialisatie. Bedrijven krijgen te maken met een omvangrijkere ‘competitive arena’ en werknemers staan onder druk om zich voortdurend bij te scholen met betrekking tot hun vaardigheden en kennis om relevant en inzetbaar te blijven.

Werken kan en wordt onder invloed van het groeiend aantal kennisjobs en de voortschrijdende technologie steeds meer mogelijk op afstand (bijvoorbeeld vertaalwerk, softwareontwikkeling, chirurgische operaties) en dit heeft als gevolg dat de talentpool voor organisaties groter is. Steeds meer werk is bovendien projectwerk waarvoor de nodige competenties op korte termijn en tijdelijk noodzakelijk zijn. In die geest werven progressieve bedrijven ook werknemers in het buitenland om aan de structurele krapte te ontsnappen én tegelijkertijd hun groeidoelen te kunnen realiseren.

### *Sociale bewegingen en wetgeving*

Sociale bewegingen, zoals de roep om gendergelijkheid en arbeidsrechten, hebben ook bijgedragen aan de evolutie van maatwerk. Wetgeving en regelgeving zijn aangepast om gelijke kansen en rechten voor alle werkne-

mers te waarborgen. Onder invloed van een groot aantal incidenten in het afgelopen decennium is er veel meer aandacht gekomen voor diversiteit. Inclusie staat hoog op de agenda van de meeste westerse landen en organisaties. Maatschappelijk is er ook een tegenbeweging en onder invloed van een kwakkelende economie en grote volatiliteit is er ook een roep om terug te keren naar conservatieve waarden en worden inspanningen om om te gaan met diversiteit als ‘woke’ afgedaan.

## DE IMPACT VAN MAATWERK OP WERKNEMERS EN WERKGEVERS

### *Potentieel voor werknemers*

Maatwerk biedt het potentieel om meer mensen professioneel aan de slag te krijgen en te houden. Met meer zeggenschap en impact met betrekking tot hun werktijd, de locatie van hun werk en hun verloning. Met aandacht voor hun persoonlijke verschillen en verwachtingen (zie ook hoofdstuk 5 van Bart Wille) Dit kan het welzijn van werknemers verbeteren en hen in staat stellen een betere balans te vinden tussen werk en privéleven. Maatwerk stelt mensen ook in staat om meer te doen met hun eigen talenten en kan dus ook bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van mensen.

### *Potentieel voor werkgevers*

Werkgevers kunnen hun voordeel doen met maatwerk. Het aanpassen van banen aan de vaardigheden en beschikbaarheid van werknemers leidt in een aantal gevallen tot een snellere en kwalitatief betere invulling van vacatures, verhoging van de productiviteit en vermindering van het vrijwillig personeelsverloop. Flexibele arbeidsovereenkomsten stellen werkgevers bovendien in staat om snel te reageren op veranderingen in de markt en de vraag naar arbeid. De schaarste op de arbeidsmarkt is een van de drijvende factoren achter de veranderingen in het werk. Zonder schaarste zouden we nog niet zo ver zijn op het vlak van inclusie en zouden aanpassingen aan het werk in de breedste betekenis van het woord minder bespreekbaar zijn.

### *Potentieel voor de overheid*

De federale regering in België heeft zich als doel gesteld om een werkzaamheidsgraad van 80% te bereiken tegen 2030.<sup>9</sup> Dit is nodig om de financie-

ring van onze welvaart en sociale zekerheid te waarborgen. Om dit ambitieus doel te bereiken zullen we niet alleen inspanningen moeten leveren om de beperkte groep werkzoekende werklozen te activeren, maar zal er vooral ook werk aan de winkel zijn om minstens een deel van de 1,3 miljoen Belgen tussen 25 en 64 jaar aan de slag te krijgen.<sup>10</sup> En de samenstelling van deze groep is enorm divers (kortgeschoolden, niet EU-migranten, mensen met een arbeidsbeperking, 55-plussers ...).<sup>11</sup> Maatwerk is hierbij zeker een opportuniteit, want de obstakels om niet aan te slag te gaan zijn zeer divers en individueel. Een one-size-fits-all-aanpak zal niet werken.

## UITDAGINGEN EN KRITIEK

Ondanks de voordelen zijn er ook uitdagingen en kritiekpunten met betrekking tot maatwerk. Sommigen beweren dat het voor velen de onzekerheid vergroot, met name voor werknemers in de gig-economie. Er zijn ook zorgen geuit over de groeiende ongelijkheid tussen werknemers met verschillende contracttypen en verloningsstructuren.

## EEN TOEKOMST VOOR MAATWERK?

De evolutie van maatwerk lijkt niet te stoppen en er is een arbeidsmarkt die ook de komende jaren gekenmerkt wordt door structurele schaarste. In de toekomst verwachten we bovendien dat technologische ontwikkelingen, zoals kunstmatige intelligentie en automatisering, nieuwe vormen van maatwerk zullen stimuleren. Werknemers zullen mogelijk nieuwe vaardigheden moeten ontwikkelen om relevant te blijven in een snel veranderende arbeidsmarkt.

Daarnaast zullen kwesties zoals werk-privébalans, arbeidsrechten en sociale zekerheid blijven evolueren in reactie op de veranderende context. We mogen tenslotte vooral niet vergeten dat er met betrekking tot het realiseren van het concept maatwerk verschillende actoren een rol spelen. Het gaat meer bepaald om een gedeelde verantwoordelijkheid tussen overheid, werkgevers én werkenden:

- Overheid: bepaalt het institutioneel kader (met als doelstelling het bereiken van 80% werkzaamheidsgraad, meer mensen langer aan het werk houden, en een verlaging van de inactiviteitsgraad die een aangepaste arbeidswetgeving vereist).
- Werknemers: 'levenslang' leren, proactief gedrag (op zoek gaan en streven naar een 'goede', lees 'duurzame' job die in lijn ligt met interesses, -competenties en ambities).
- Bedrijven: zich openstellen voor maatwerk en bereid zijn om jobs aan te passen aan de beschikbare profielen.