



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Eindverslag Marktconsultatie

Onderwerp: Talentontwikkeling en Duurzame inzetbaarheid
Zaaknummer: 31216656

Rijkswaterstaat Corporate Dienst (RWS CD)
Datum: 15 december 2025

Inhoud

- 1 Inleiding/aanleiding—3**
 - 1.1 Doel van de marktconsultatie—3
 - 1.2 Vorm van de marktconsultatie—3
 - 1.3 Doelgroep van de marktconsultatie—3
 - 1.4 Deelname marktconsultatie—3

- 2 Terugkoppeling Marktconsultatie—4**
 - 2.1 Terugkoppeling vragen over bedrijfsactiviteiten—4
 - 2.2 Terugkoppeling vragen over interesse in de opdracht—4
 - 2.3 Terugkoppeling vragen over Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)—11

1 Inleiding/aanleiding

Het Inkoop Uitvoeringscentrum Bedrijfsvoering (IUC BV) Rijkswaterstaat (RWS) heeft ter voorbereiding op de komende aanbesteding voor Talent Ontwikkeling en Duurzame Inzetbaarheid een marktconsultatie gehouden. Dit document is het eindverslag van de marktconsultatie en de gegeven antwoorden van de ondernemers die hebben deelgenomen.

1.1 Doel van de marktconsultatie

Het doel van deze marktconsultatie is het verzamelen van kennis en inzichten van ondernemers ter voorbereiding op de aanbesteding. Deze kennis en inzichten worden vervolgens gebruikt bij de vorming van de inkoopstrategie en de uiteindelijke aanbestedingsdocumenten.

RWS benadrukt dat deze marktconsultatie geen onderdeel uitmaakt van de aanbesteding en er geen rechten aan kunnen worden ontleend. Verkregen inzichten uit de marktconsultatie gebruikt RWS (waar relevant) in de voorbereiding van de aanbesteding en de aanbestedingsstukken. RWS behoudt zich het recht voor om deze inzichten niet of niet volledig te gebruiken.

1.2 Vorm van de marktconsultatie

De marktconsultatie heeft volledig plaatsgevonden via een schriftelijke vragenlijst.

1.3 Doelgroep van de marktconsultatie

Deze marktconsultatie richt zich tot ondernemers die ervaring hebben met de dienstverlening en die geïnteresseerd zijn om in te schrijven op de aanbesteding.

1.4 Deelname marktconsultatie

In totaal hebben 11 ondernemers de marktconsultatie schriftelijk beantwoord.

2 Terugkoppeling Marktconsultatie

2.1 Terugkoppeling vragen over bedrijfsactiviteiten

Meerdere ondernemers geven aan in de volledige dienstverlening te kunnen voorzien zoals beschreven in de marktconsultatie. Daarnaast zijn er een aantal partijen die alleen kunnen voorzien in de dienstverlening zoals beschreven in perceel 1 of 2 van de verschillende scenario's.

Er zijn meerdere partijen die kunnen voorzien in de dienstverlening van perceel 1 zoals beschreven in scenario 1 en 2. Daarnaast zijn er meerdere partijen die kunnen voorzien in de dienstverlening van perceel 2 zoals beschreven in scenario 1 en 2. Alle partijen kunnen voorzien in het bieden van landelijke dekking en de genoemde aantal scans en loopbaantrajecten sluiten in de meeste gevallen aan bij de behoefte in omvang van RWS.

2.2 Terugkoppeling vragen over interesse in de opdracht

Alle ondernemers hebben interesse in één of meer van de beschreven scenario's, zoals onderstaand nogmaals opgenomen. Scenario 2 wordt het meest genoemd als ideaal scenario. Er zijn twee varianten aangeboden.

| | Perceel 1 | Perceel 2 |
|-------------------|--|--|
| Scenario 1 | <ul style="list-style-type: none">• Talentscan (voor eisen, zie 2.1)• Duidings-/terugkoppelgesprekken van talentscan• Opleiding en/of certificering van loopbaanadviseurs en interne teambegeleiders | <ul style="list-style-type: none">• Loopbaan ontwikkeltrajecten• Loopbaan expertise (o.a. groepstrainingen)• Netwerkspecialisten• VWNW |
| Scenario 2 | <ul style="list-style-type: none">• Talentscan (voor eisen, zie 2.1)• Opleiding en/of certificering van loopbaanadviseurs en interne teambegeleiders | <ul style="list-style-type: none">• Duidings-/terugkoppelgesprekken van talentscan (perceel 1)• Loopbaan ontwikkeltrajecten• Loopbaan expertise (o.a. groepstrainingen)• Netwerkspecialisten• VWNW |
| Scenario 3 | <ul style="list-style-type: none">• Talentscan (voor eisen, zie 2.1)• Duidings-/terugkoppelgesprekken van talentscan• Opleiding en/of certificering van loopbaanadviseurs en interne teambegeleiders• Loopbaan ontwikkeltrajecten• Loopbaan expertise (o.a. groepstrainingen)• Netwerkspecialisten• VWNW | <ul style="list-style-type: none">• N.V.T. |

Voor elk scenario zijn verschillende voor- en nadelen benoemd, die op hoofdlijnen onderstaand zijn weergegeven. De benoemde voor- en nadelen worden niet unaniem door alle ondernemers als voor- of nadeel ervaren.

Relevante voor- en nadelen per scenario

Genoemde voordelen van scenario 1 zijn:

- Heldere scheiding gericht op expertise: Door de splitsing in twee percelen kan elke ondernemer zich focussen op zijn kerncompetenties. Waardoor de expertise rondom de Talentenscan en de loopbaanbegeleiding bewaakt blijft.

- Meer marktwerking en bredere deelname: De opdeling in percelen maakt het mogelijk dat meer partijen kunnen Inschrijven, ook wanneer zij niet in de volledige scope kunnen voorzien.
- Eenduidige interpretatie van de Talentenscan: Doordat de ondernemer van de scan ook verantwoordelijk is voor de eerste duiding, blijft de inhoudelijke interpretatie consistent.

Genoemde nadelen van scenario 1 zijn:

- Toename van organisatorische complexiteit: Door meer schakelmomenten tussen partijen, dit vergroot de kans op informatieverlies, miscommunicatie en extra coördinatielast voor RWS.
- Verlies van informatie of momentum door overdracht: omdat het duidingsgesprek los staat van de uitvoering van begeleidingstrajecten kan frictie en verlies van informatie of momentum worden veroorzaakt bij overdracht naar de adviseur in Perceel 2.
- Verplichte certificering van P2-adviseurs: De adviseurs van perceel 2 moeten de talentenscan van de winnende partij van perceel 1 gebruiken. Dit vereist verplichte certificering of opleiding door Opdrachtnemer van perceel 1, wat zorgt voor extra inwerkperiode en bijkomende kosten.
- Beperkte kennis over de medewerker: Het duidingsgesprek draagt bij aan kennis over medewerkers, organisatie en ontwikkelrichtingen; in het gesplitste scenario gaat deze informatieopbouw deels verloren. Dit kan opvolgende trajecten bemoeilijken zoals VWNW doordat koppeling met harde vaardigheden, kennis en functierollen ontbreekt.
- Beperkte strategische inbedding: Het opleiden van interne collega's voor het voeren van duidingsgesprekken levert in de praktijk vaak geen solide basis voor strategische inbedding ("oefenen op collega's"-effect).
- Meerdere begeleiders voor één medewerker: Medewerkers moeten mogelijk een vertrouwensrelatie opbouwen met twee verschillende professionals (de duider en begeleider), wat de effectiviteit van het traject kan verminderen.
- Minder eigenaarschap in het traject: Medewerkers beleven hun loopbaanvraag als één geïntegreerde reis, door een gesplitst scenario met meerdere begeleiders kan verwarring en minder eigenaarschap in het traject ontstaan.
- Verlies van kennisopbouw binnen RWS: Het werken met meerdere ondernemers beperkt de mogelijkheid om organisatie breed inzichten te genereren, mobiliteit te bevorderen en gericht beleid te ontwikkelen.

Scenario 2

Genoemde voordelen van scenario 2 zijn:

- Hoge kwaliteit en lager uitvoeringsrisico: Eén partij levert de Talentenscan en verzorgt de certificering, terwijl gespecialiseerde adviseurs de duidings- en terugkoppelgesprekken uitvoeren. Dit zorgt voor hoge kwaliteit in de interpretatie, vermindert uitvoeringsrisico's en versterkt het partnership.
- Centrale borging van methodiek en spelregels: De methodiek en inhoudelijke spelregels (scan, definities, beoordelingskaders) kunnen uniform en centraal worden geborgd, wat het risico op verschillende interpretaties binnen de keten vermindert.
- Breed en concurrerend aanbod: De begeleiding en uitvoering, inclusief het duidingsgesprek, ligt in Perceel 2, waar een breed en concurrerend veld van loopbaanprofessionals aanwezig is. Dit biedt keuzevrijheid in aanbieders.
- Meer continuïteit door één professional per traject: Omdat de duiding en de uitvoering binnen hetzelfde perceel zijn belegd, is de kans groter dat dezelfde professional het volledige individuele traject begeleidt. Dit vermindert overdrachtsmomenten en vergroot de continuïteit voor de medewerker.
- Optimale aansluiting tussen duiding en begeleiding: Door het Duidingsgesprek bij de begeleidingspartij van perceel 2 onder te brengen, wordt het begeleidingstraject voor de medewerker logisch vormgegeven. Dit versterkt de regievoering en het persoonlijk leiderschap van de medewerker en zorgt voor één doorlopende lijn in de dienstverlening: van inzicht (Duidingsgesprek) naar actie (Loopbaanbegeleiding).
- Versterkte objectiviteit in duiding: Duidings- en terugkoppelgesprekken worden niet uitgevoerd door de ondernemer van de Talentenscan, wat de objectiviteit kan bevorderen.

Genoemde nadelen van scenario 2 zijn:

- Scheiding tussen duiding en methodiekkennis: De duiding wordt uitgevoerd door een partij in Perceel 2, terwijl de ontwikkel- en methodiekkennis van de scan bij Perceel 1 ligt. Dit vraagt aandacht voor duidelijke procesafspraken, uniforme training en vastgelegde interpretatiestandaarden om een consistente vertaalslag te waarborgen.
- Verplichte certificering van P2-adviseurs: De adviseurs van perceel 2 moeten de talentenscan van de winnende partij van perceel 1 gebruiken. Dit vereist verplichte certificering of opleiding door Opdrachtnemer van perceel 1, wat zorgt voor extra inwerkperiode en bijkomende kosten.

Scenario 3

Genoemde voordelen van scenario 3 zijn:

- Grootste kans op uniformiteit en consistente werkwijze: Door één gezamenlijke talentenscan, één taal en één infrastructuur wordt een consistente basis voor talent- en skillsmanagement binnen RWS gevormd.
- Koppeling van talentdata aan werkzaamheden en functies: Dit scenario maakt het mogelijk om talentdata te verbinden aan daadwerkelijke werkzaamheden, rollen en functies. Zo ontstaat een vlootschouw waarin medewerkers op talenten, harde vaardigheden, kennis en potentieel kunnen worden gematcht aan werk.
- End-to-end oplossing met maximale synergie: Omdat perceel 1 de volledige dienstverlening uitvoert, is het aantal interfaces minimaal. Dit leidt tot een end-to-end oplossing en maximaliseert de synergie tussen scan, duiding en begeleidingstraject.

Genoemde nadelen van scenario 3 zijn:

- Moeilijk te combineren expertisedomeinen: Diagnostiek (scans) en uitvoering (loopbaanbegeleiding) zijn verschillende expertisedomeinen. Het kan lastiger zijn partijen te vinden die beide domeinen aantoonbaar op hoog niveau én op grote schaal kunnen leveren.
- Hoge eisen aan opleidings- en organisatiecapaciteit: Eén partij moet zorgen voor tijdige en uniforme opleiding van alle professionals die de talentenscan toepassen. Dit vraagt om aantoonbare organisatorische en opleidingscapaciteit.
- Concentratie van financiële afspraken bij één ondernemer: Licenties en trainingen worden geconcentreerd bij één ondernemer. Dit vraagt om transparante afspraken over kostenopbouw en doorbelasting in de keten.
- Verhoogde inschrijvingsdrempel door omvangrijk perceel: Het perceel is zeer omvangrijk, waardoor alleen partijen die in de volledige scope kunnen voorzien kunnen deelnemen. Dit verhoogt de inschrijvingsdrempel en beperkt het aantal geschikte inschrijvers.

Risico's ten aanzien van de gevraagde Dienstverlening

Er worden meerdere risico's benoemd door de ondernemers ten aanzien van de Dienstverlening. Hieronder zijn de risico's per thema uitgelicht:

Talentenscan & methodiek

- Er bestaat een risico dat de gewenste functionaliteit van de talent-scans onvoldoende duidelijk is omschreven en te weinig wordt getoetst via demo's, gebruikerstesten en praktijkervaring, waardoor de gekozen oplossing mogelijk niet aansluit op de doelstellingen.
- Ondernemers krijgen mogelijk te weinig ruimte om met verdergaande, innovatieve en beter doordachte oplossingen te komen dan vooraf voorzien.
- De focus kan te veel liggen op het instrument (de talent-scan) en te weinig op de inbedding, koppeling en integratie in het interne ICT-landschap, inclusief privacy-, veiligheids- en compliance-eisen.
- Talentontwikkeling kan te instrumenteel worden benaderd, met losse scans en trajecten die onvoldoende verbinding hebben met de werkpraktijk en organisatie-doelen, wat leidt tot herhaling en beperkte leeropbrengst op organisatieniveau.

- Bij alle scenario's moeten loopbaanadviseurs en interne begeleiders werken met een (deels) nieuw instrument, wat gewenning en training vraagt om kwaliteit en eenduidigheid te borgen.
- Bij samenwerking tussen meerdere partijen (scenario 1 of 2) bestaat het risico op interpretatieverschillen, wat de uniformiteit van taal en aanpak kan beïnvloeden.

Capaciteit & organisatie

- De omvang van RWS vraagt om goede planningsafspraken en flexibele capaciteit om de kwaliteit van duidingsgesprekken te garanderen bij piekmomenten.
- De aankomende reorganisatie (STP) kan onzekerheid creëren over de inzet van loopbaanexpertise, waardoor flexibiliteit in de overeenkomst noodzakelijk is om schommelingen in vraag op te vangen.

Complexiteit & kennis

- Er is een risico op conflicterende talen, verschillende definities en versnipperde datamodellen wanneer aanbieders met eigen frameworks werken, waardoor talent- en skillsdata niet goed vergelijkbaar of te koppelen zijn en medewerkersprofielen onvolledig blijven.
- De complexiteit van VWNW/CAO-Rijk dienstverlening vraagt om grondige kennis; een te sterke focus op uitsluitend 'Rijkservaring' kan innovaties en bredere best practices uit de markt beperken.

Data & compliance

- Het verwerken van grote hoeveelheden persoonsdata vraagt om strikte afspraken over databeheer, eigenaarschap, bewaartermijnen en AVG-compliance.

Financieel

- Er kan te veel waarde worden toegekend aan niet-inhoudelijke, moeilijk verifieerbare aspecten, zoals social-return-beleid.
- Wanneer er te sterk vanuit het beschikbare budget wordt geredeneerd, wordt de marktwerking onvoldoende benut om tot de economisch meest voordelige keuze te komen.

Implementatie

- De implementatie van de Talentenscan kan risico's opleveren wanneer deze in Perceel 1 niet goed landt, wat frictie en ongelooft bij medewerkers en leidinggevenden veroorzaakt en het doel van talentgericht werken ondermijnt.
- Het verplicht werken met een externe scan (Scenario 1 en 2) kan leiden tot extra certificeringstijd en -kosten, en tot weerstand bij P2-adviseurs die gewend zijn aan hun eigen gevalideerde instrumenten.
- Er bestaat een risico dat inkoop zich vooral richt op het proces, terwijl in loopbaanbegeleiding juist de persoonlijke begeleiding de grootste waarde heeft; een te instrumentele benadering vermindert de effectiviteit van trajecten.

Aanbevelingen ten aanzien van de gevraagde Dienstverlening

Er zijn meerdere aanbevelingen benoemd door de ondernemers ten aanzien van de Dienstverlening. Hieronder zijn relevante aanbevelingen benoemd per thema en uitgewerkt:

Kwaliteitsborging

- Stel één centrale coördinator of regiepersoon aan om de uniformiteit van interpretatie, proces en rapportage te bewaken.
- Hanteer een uniform beoordelingskader (bijvoorbeeld COTAN) voor vergelijkbaarheid van talent-scans.
- Gebruik een kwaliteitsstandaard voor loopbaancoaches (bijvoorbeeld NO-LOC) om eenduidige kwaliteitsborging te waarborgen.
- Selecteer op kwaliteit van loopbaanadviseurs, inclusief diploma's, levenservaring en diversiteit in levensfase, cultuur en branches.
- Bij dienstverlening waarin kwaliteit en vakbekwaamheid centraal staan, hanteer marktconforme tarieven om prijschommelingen te voorkomen en de uitvraag proportioneel te houden.

Doorlopende verbetering

- Meet periodiek klant- en deelnemerstevredenheid en gebruik deze data voor kwaliteitsverbetering.
- Gebruik de marktconsultatie om producten van meerdere ondernemers te toetsen en goed vooronderzoek te doen.
- Nodig ondernemers uit tot presentatie van hun dienstverlening tijdens de gunningsfase om kwaliteit te toetsen.

Transparantie & communicatie

- Maak bij publicatie van de aanbesteding inzichtelijk wat behouden blijft uit de huidige werkwijze en wat nadrukkelijk anders of beter moet worden georganiseerd.
- Wees specifiek over gewenste koppelingen en integraties met RWS HRIS en andere systemen.
- Beperk het belang van elementen die niet direct relevant zijn voor de oplossing.
- Zorg voor vooraf duidelijke afspraken over opleiding, certificering en financiering wanneer meerdere percelen betrokken zijn, zodat deelname proportioneel en uitvoerbaar is.

Data & infrastructuur

- Kies voor één gemeenschappelijke infrastructuur en taal om fragmentatie te voorkomen.
- Borg flexibiliteit door aansluiting op bestaande erkende frameworks en standaarden (bijvoorbeeld multi-framework benadering, eigen functiehuisen, competentiestandaarden zoals CompetentNL, O*NET, KWIV en IPMA).
- Verbind talent- en skillsdata structureel met strategische personeelsplanning, zodat een toekomstbestendig en interpreteerbaar talentmanagementsysteem ontstaat.
- Overweeg het gebruik van geanonimiseerde ontwikkel- en talentdata om het zelflerend vermogen van de organisatie te vergroten en patronen rond talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid te analyseren.

Uitvoering

- Bouw de begeleiding en VWNW in een apart perceel in om de beste ondernemer per activiteit te kunnen aantrekken.
- Combineer persoonlijke aandacht (één kandidaat – één loopbaanadviseur) met digitale en fysieke mogelijkheden, inclusief hybride bijeenkomsten.
- Stel het benodigde budget pas definitief vast na ontvangst van de aanbiedingen om flexibiliteit te behouden.
- Vraag minimale eisen en wensen stevig uit, maar waardeer aanvullingen en extra functionaliteit om ruimte voor innovatie te behouden.

Implementatie

- Start met een gefaseerde uitrol, bijvoorbeeld een pilotfase waarin twee partijen (bij scenario 1 of 2) parallel werken, zodat ervaringen, best practices en leerpunten gedeeld kunnen worden voordat de volledige implementatie plaatsvindt.
- Plan voldoende tijd en middelen voor training, certificering en begeleiding van interne adviseurs om kwaliteit en eenduidigheid te borgen.
- Vraag ondernemers om verschillende adviseurs in te zetten voor vrijwillige en onvrijwillige mobiliteit, omdat dit belangrijk is voor de beeldvorming en motivatie van deelnemers.
- Zorg voor geleidelijke adoptie bij medewerkers, inclusief gewenning aan nieuwe instrumenten en processen.

Voorstellen KPI's

Ondernemers adviseren om KPI's vooral te richten op de feitelijke impact van talentontwikkeling voor medewerkers en de organisatie. Zij bevelen aan om tevredenheid van medewerkers, leidinggevend en opdrachtgevers structureel te meten, inclusief follow-ups 3-12 maanden na afronding van het traject om ontwikkeling en toepassing in de praktijk te volgen. Daarnaast adviseren de partijen KPI's op te nemen voor talentbenutting, regie op loopbaanontwikkeling en interne mobiliteit, aangevuld met operationele kwaliteitsindicatoren zoals doorlooptijden, platformperformance en rapportagebetrouwbaarheid. Ook inclusie, diversiteit, SROI en datakwaliteit worden genoemd als relevante stuurindicatoren. Tot slot wordt geadviseerd jaarlijks een kwalitatieve impactreview uit te voeren ter ondersteuning van strategische personeelsplanning.

Belangrijke aspecten om wel of niet in te schrijven

Naast de perceelindeling zijn er nog een aantal belemmeringen benoemd door ondernemers die van invloed kunnen zijn op de keuze tot Inschrijving. Ondernemers signaleren dat deelname minder aantrekkelijk wordt wanneer percelen te omvangrijk of breed zijn ingericht, waardoor partijen expertise moeten leveren die buiten hun kern ligt. Ook een onevenwichtige prijs-kwaliteitverhouding, disproportionele of te strikt geformuleerde eisen, beperkte tariefbandbreedtes, onduidelijkheid over scope, volumes en beoordelingscriteria vergroten het inschrijfrisico. Daarnaast vormen een korte contractduur of gebrek aan ruimte voor maatwerk en alternatieve kwaliteitskaders een belemmering. Om deelname te stimuleren adviseren ondernemers rekening te houden met de hierboven benoemde aspecten.

Mogelijk werken met de Talentenscan van een andere Opdrachtnemer

De marktconsultatie laat zien dat ondernemers het belang van één uniforme talentenscan inzien, maar dit ook aandachtspunten heeft. Ondernemers benadrukken dat verplichte inzet van een scan van een andere Opdrachtnemer gevolgen heeft voor opleiding, certificering, kosten en doorlooptijd, wat een drempel kan vormen voor Inschrijving. Ondernemers adviseren dan ook om duidelijke organisatorische afspraken te maken.

Of het verplichten van een talentenscan van een andere Opdrachtnemer een belemmering vormt, verschilt per ondernemer. Voor de één is het acceptabel bij goede randvoorwaarden; voor anderen hindert het hun werkwijze, zeker bij geïntegreerde eigen instrumenten of exclusieve partnerships.

2.3 Terugkoppeling vragen over Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)

Groeiwin Social Return

De meeste ondernemers zijn bekend met social return en passen dit al jaren toe via leerwerkplekken, coaching en samenwerking met inclusieve partners. Zij benadrukken dat social return het meest effectief is wanneer het vanaf de start wordt geïntegreerd in de samenwerking en niet als losse verplichting naast de opdracht staat. Duurzame impact ontstaat vooral door te investeren in begeleiding, ontwikkeling en het betrekken van sociale ondernemingen, maar ook door social return breder te zien dan alleen externe plaatsing maar bijvoorbeeld ook in te zetten via kennisoverdracht, skills ontwikkeling en interne mobiliteit. Tegelijkertijd waarschuwt de markt voor te hoge of stapelende verplichtingen, die in de praktijk kunnen leiden tot organisatorische druk en minder kwalitatieve invulling. Een SROI-percentage van rond de 5% wordt overwegend als realistisch gezien.

Volgens de ondernemers zijn dit de do's van Social Return:

- Integreer social return vroeg en structureel in de opdracht.
- Investeer in opleiding, begeleiding en mentorschap.
- Werk samen met sociale ondernemingen.
- Zet social return breder in via ontwikkeling, kennisoverdracht en data gedreven matching.
- Geef opdrachtnemers ruimte voor een kwalitatieve, passende invulling.

Volgens de ondernemers zijn dit de don'ts van Social Return:

- Geen korte of wisselende plaatsingen zonder duurzaam effect.
- Maak social return niet tot een papieren verplichting.
- Beoordeel niet primair op percentage, maar op uitvoerbaarheid en kwaliteit.

MVI gerelateerde gunningscriteria

De ondernemers benadrukken dat RWS naast Social Return MVI kan versterken door aandacht te besteden aan diversiteit en inclusie. Suggesties om diversiteit en inclusie te borgen zijn onder andere de inzet van biasvrije matching, neutrale talenttaal en gelijke kansen in selectie- en ontwikkeltrajecten kan diversiteit en inclusie geborgd worden. Daarnaast werd ook Maatschappelijke betrokkenheid als belangrijk gezien door partijen, zoals samenwerking met kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties rond duurzame inzetbaarheid, mentale vitaliteit en psychologische veiligheid. Ook circulaire mobiliteit van menselijk kapitaal en kennisdeling zijn

waardevol, medewerkers die uitstromen kunnen elders instromen. Verder kan duurzaamheid worden bevorderd via digitale en hybride werkvormen om de ecologische voetafdruk te verkleinen. Wel vinden ondernemers het lastig om deze suggesties als gunningscriteria in te zetten en is er door een aantal partijen geadviseerd MVI als geschiktheidseis te hanteren. Via certificeringen zoals EcoVadis of PSO 30+, en meetbare resultaten zoals inclusieve talentmatches, herplaatsingen en interne opleidingen kan de geschiktheid gemeten worden. Dit draagt bij aan een eerlijkere, veerkrachtigere en duurzame arbeidsmarkt.