

# Duurzame inzetbaarheid (en zware beroepen)

Simon Troost



© Troost (2026)

## Sheet met AOW leeftijd

- Bericht van de NOS
- <https://nos.nl/artikel/2600732-aow-leeftijd-sneller-omhoog-bekijk-hier-wat-dat-voor-jou-betekent>



© Troost (2026)

## Wat is duurzame inzetbaarheid

*Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten*

Rapport Duurzaam Inzetbaar, werk als waarde, augustus 2010

## In trefwoorden

- Daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden
- Voor huidig en toekomstig werk
- Met behoud van gezondheid en welzijn
- In een stimulerende werkcontext
- Attitude <sup>\*)</sup> en motivatie <sup>\*\*)</sup> hebben om....
- En er dus ook echt iets mee doen !!!

\*) houding, kan positief, neutraal of negatief zijn \*\*) Drive om tot actie over te gaan

## Ofwel

- Het gaat niet alleen over ouderen “waar we wat mee moeten”
- Werknemer moet regie over eigen werkzame leven gaan voeren, zelf initiatief nemen.
- Wat is er nodig aan kennis en vaardigheden op de arbeidsmarkt en kan ik dat wel?
- Het begint vanaf de eerste werkdag.
- Werkgever faciliteert (of niet)

## Zware beroepen??

Er is geen definitie. Maar:

- Werk kan zwaar genoemd worden als op langere termijn een verhoogd risico op bovenmatige gezondheidsproblemen geeft. Bijvoorbeeld door langdurig zware fysieke en/of psychische belasting eventueel in combinatie onregelmatige of lange werktijden.
- Wordt verder aan de CAO partijen overgelaten

## Waarom een inzetbaarheidsbeleid

Moeten:

- kleiner sociaal vangnet (WW/WIA) → zie coalitieakkoord 4
- kosten verzuim steeds hoger
- hogere pensioenleeftijd op termijn → zie coalitieakkoord 5
- snelle wijzigingen in productie, technologie en markten
- niet al het werk is tot je pensioen vol te houden
- van baanzekerheid naar werkzekerheid

## Waarom een inzetbaarheidsbeleid

Willen:

- om de motivatie van het personeel te stimuleren
- er zit een algemeen financieel bedrijfsvoordeel in
- klinkt goed naar stakeholders (bv klanten)
- grotere werknemersbetrokkenheid

## Vitaliteit(1)

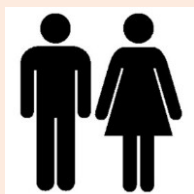
- Energie: de mate waarin men zich energiek, sterk en daadkrachtig voelt.
- Motivatie: de mate waarin men doelen stelt in het leven en waarin men streeft die doelen te bereiken.
- Veerkracht: de mate waarin men in staat is om met de problemen en uitdagingen om te gaan

## Vitaliteit(2)

- Vitaliteit hoeft niet af te nemen met de leeftijd.
- In vitaliteit (en niet in leeftijd) zit het geheim van 'niet-oud' oud worden.
- Er jonge ouderen en oudere jongeren: vitale tachtigers en bejaarde dertigers.
- Als medewerkers willen en moeten doorwerken tot hun pensioen gaat het niet alleen om gezondheid.
- Er zijn een aantal "aandachtsgebieden" bij duurzame inzetbaarheid.

# Invloed op duurzame inzetbaarheid

Handig model



- Kennis, vaardigheden
- Motivatie, attitude
- Functionele capaciteiten

Duurzame inzetbaarheid

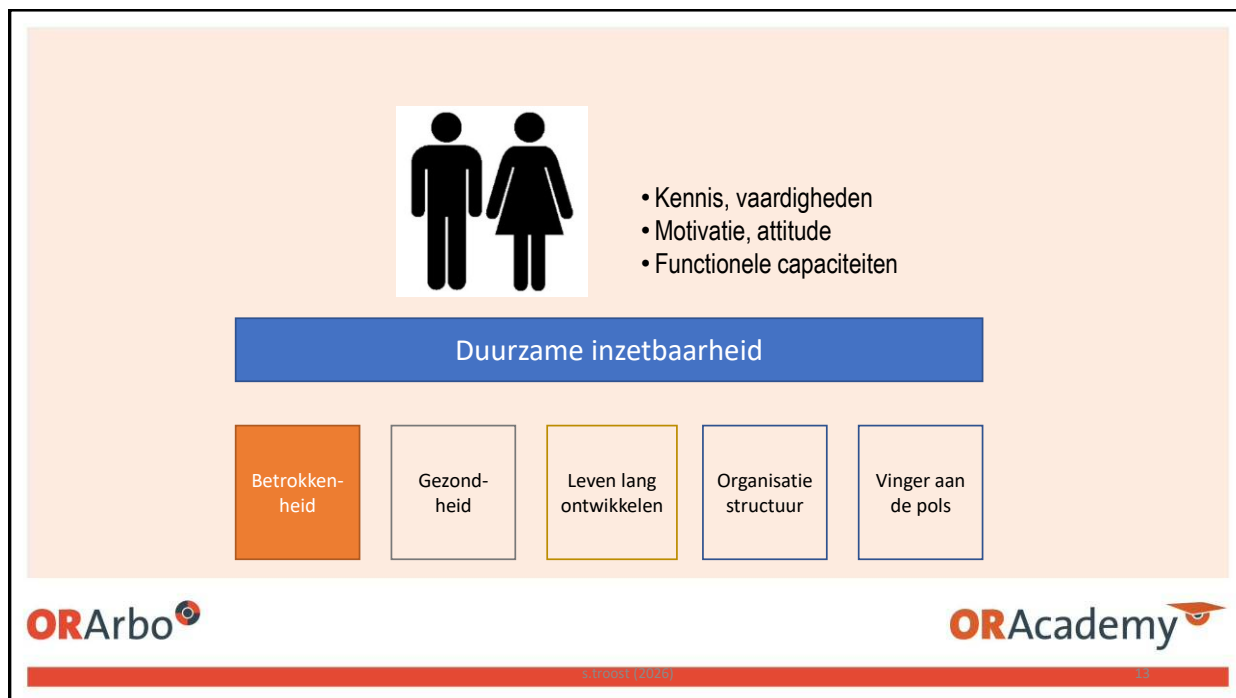
Betrokken-  
heid

Gezond-  
heid

Leven lang  
ontwikkelen

Organisatie  
structuur

Vinger aan  
de pols



## Betrokkenheid met organisatie (1)

- Weten waar we “het voor doen”
  - wat is ons eindproduct?
  - inzicht in de cijfers: (omzet, kosten en prognoses)
  - je eigen “bijdrage” op het resultaat en de “kosten”
- Fijne werkplek en collega’s
- Uitdagende klussen passend bij je kennis en vaardigheden
- Meedenken over de toekomst van de organisatie. Bijvoorbeeld in de ondernemingsraad 😊

## Betrokkenheid met organisatie (2)

- Je vakmanschap kunnen uitoefenen (= minder overheadtaken)
- Initiatief kunnen tonen, zelfsturing
- Flexibiliteit binnen de functie
- Kleine teams in plaats van mega groepen
- Wees alert op veel tijdelijke contracten -> vermindert het groepsgevoel

Tip: zet het personeelsbeleid eens op de agenda van de bespreking algemene gang van zaken (WOR 31b)



- Kennis, vaardigheden
- Motivatie, attitude
- Functionele capaciteiten

### Duurzame inzetbaarheid

Betrokken-  
heid

Gezond-  
heid

Leven lang  
ontwikkelen

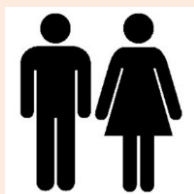
Organisatie  
structuur

Vinger aan  
de pols

## Gezondheid

- Een gezonde leefstijl: (fysiek/sociaal/psychisch)
- Goede arbeidsomstandigheden (hard en zacht)
- Actuele RI&E, plan van aanpak, PMO/PAGO
- Effectieve re-integratie, aanpassen werkplek
- Arbodienst: niet alleen verzuimcontrole en ook actief met preventie.
- PMO /PAGO \*) en hulp bij opvolging (fysiotherapie, maatschappelijk werk, gezondheidscoach)

Tip: bij zwaar werk is de belasting bij aanvang al te hoog. En bouwt niet af in gelijke mate met de belastbaarheid  
Let daarop in de ri&e



- Kennis, vaardigheden
- Motivatie, attitude
- Functionele capaciteiten

### Duurzame inzetbaarheid

Betrokken-  
heid

Gezond-  
heid

Leven lang  
ontwikkelen

Organisatie  
structuur

Vinger aan  
de pols

## Leven lang ontwikkelen

- Een actief opleidingsbeleid noodzakelijk: formeel of informeel leren
  - aanbieden cursussen
  - leren op de werkplek
  - omgekeerde mentorschap: “broekie helpt de senior”
- Vrijwillige mobiliteit: intern, extern
  - interne stages, werkervaringsplekken, ziektevervanging, leren op de werkplek
- Loopbaan (toekomst) gesprekken

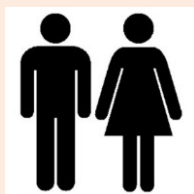
## Leven lang ontwikkelen

- Vrij besteedbaar opleidingsfaciliteiten (zie sommige Cao's)
- Interne vacatures vervullen ook bij “niet 100 % geschiktheid”
- Eerder verworven competenties vastleggen
- Eigen regie noodzakelijk → zie coalitieakkoord 1 & 2
- Bepanking transitievergoeding bij vroegtijdige inspanning om mensen inzetbaar te houden → zie coalitieakkoord 3

## Tip: de sectoren

- Een overzicht van Arbeidsmarkt- en Opleidingsfondsen (A&O) en Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen (O&O).
- <https://www.platformnaarwerk.nl/fondsen/>
- Subsidies, aanbod en ondersteuning
- Er zijn wel grote sectorverschillen. ☹️
- Maar een deel van het gebodene wordt gebruikt !!!

Tip: vraag eens of in jullie organisatie dit al gebruikt wordt



- Kennis, vaardigheden
- Motivatie, attitude
- Functionele capaciteiten

Duurzame inzetbaarheid

Betrokken-  
heid

Gezond-  
heid

Leven lang  
ontwikkelen

Organisatie  
structuur

Vinger aan  
de pols

## Organisatie (1)

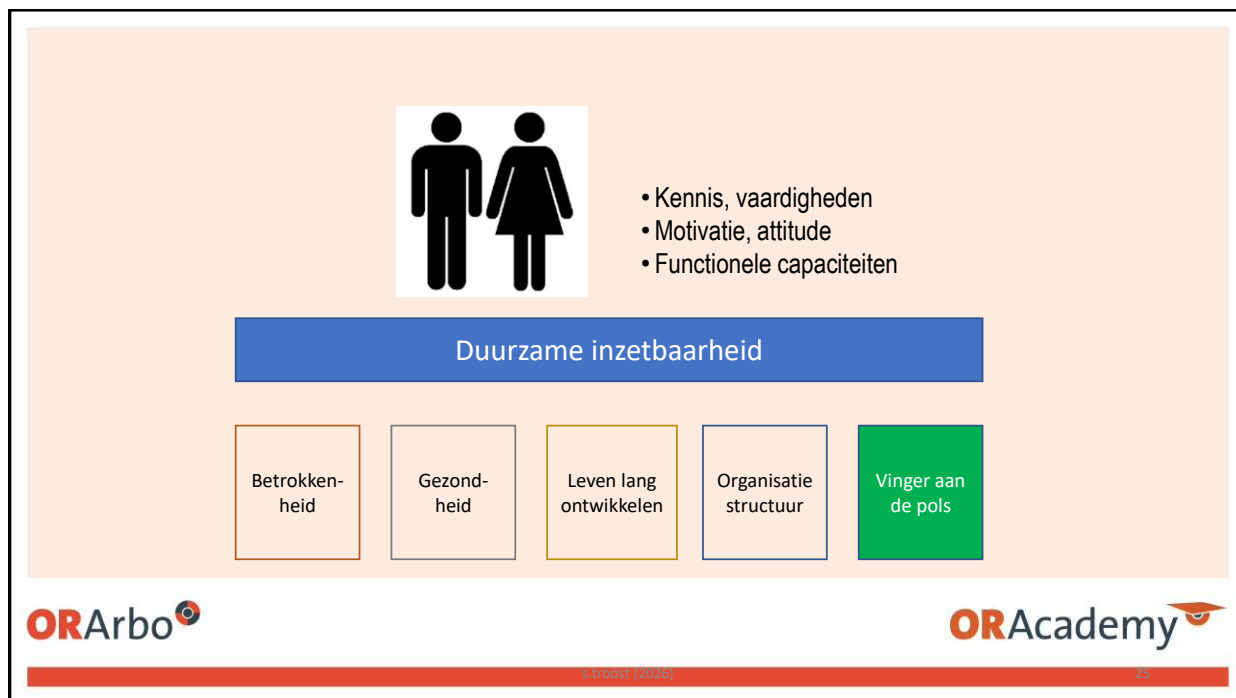
- Geef medewerkers verantwoordelijkheid, leidinggevend en faciliteren
- Verminder het aantal hiërarchische lagen
- Haal dubbel werk of nutteloze rapportages weg.
- Voorkom een continue stroom aan vaak onduidelijke organisatiewijzigingen (= onrust)
- Actief aan de slag met de Wet Flexibel Werken \*)

\*) Aanpassing arbeidsduur, arbeidsplaats en werktijden

## Organisatie (2)

- Vrijheid in werktijden en roosters, HNW, thuiswerken.
- Introductie van maatwerkafspraken:
  - Job Crafting: knutselen aan je werk
  - I-Deals: persoonlijke maatwerkafspraken (bijvoorbeeld persoonlijke afspraak: beginnen om 10:00 uur)

Tip: de zinloze activiteiten  
wedstrijd met leuke prijzen



## Vinger aan de pols

- Actief loopbaanbeleid: trajecten aanbieden
  - Inzetbaarheidscheck: Bv. WAI (Workability Index)
  - Medewerkers betrokkenheidsonderzoek (is niet gelijk aan het MTO)
  - Gesprek tussen werkgevers en werknemer over:
    - Doelen organisatie en wensen werknemer
    - Bijscholing / scholingswensen
    - In en externe mobiliteit
- } Zie sommige CAO's

# Interventies duurzame inzetbaarheid

## Oplossingen: 3 V's

Vitaliseren

Draagkracht vergroten

Verlichten

Draaglast verminderen

Vertrekken

Mobiliteit bevorderen

## Vitaliseren

- Gesprekscyclus benutten met aandacht voor functioneren, ontwikkeling en scholing
- Scholing en opleiding: functiegerichte of ontwikkelingsgerichte scholing
- Loopbaanbegeleiding, persoonlijk budget voor ontwikkeling
- Taakverbreding en taakverdieping

## Vitaliseren

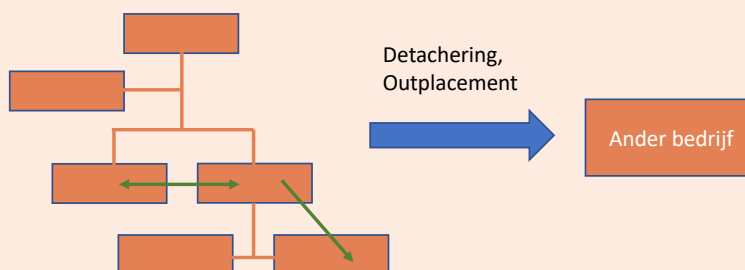
- Leefstijl: gezonde voeding, fitness, niet roken
- Ontspanning, herstel en rust, health checks
- Tijd en plaatsongebonden werken
- Invoering zelfstandige teams, intervisie en coaching, coachend leiding geven
- Functieroulatie, stages
- Positieve organisatiecultuur.

## Verlichten

- Meer functiedifferentiatie, herontwerp van functies
- Efficiënter en minder vergaderingen
- Deeltijdwerken, flexibele werktijden
- Generatiepact o.i.d. (CAO!!)
- Werkplek aanpassingen
- Afspraken om werkdruk te verminderen.

## Vertrekken

- Horizontale en verticale, interne en externe mobiliteit



## Vertrekken

- Sociaal plan o.i.d.
- Outplacement

## Check je CAO.....voorbeeld CAO VVT

- CAO kent vaak regelingen om duurzaam inzetbaar te blijven
- Het Balans Budget is een regeling voor verlofsparen, waarmee je als medewerker tijd kunt sparen om in alle fasen van je loopbaan tijdelijk minder of niet te werken met het doel een betere werk- en privébalans te krijgen.
- Generatieregeling (arbeidsduur met 20% te verminderen, met behoud van 90% van het oude salaris en 100% van de pensioenbouw

## Check je CAO.....

### Veilig en gezond werken

- Aanpak werkdruk: rapporteren, prioriteiten stellen, initiatieven vanuit medewerkers zoveel mogelijk faciliteren, goede klachtenregeling en ondersteunen bij aangiftes.
- Gesprek (10 jaar voor AOW) over de inzetbaarheid
- Vrijstelling van bepaalde diensten na 55 jaar
- Aangepaste functie, andere functie, deeltijdpensioen (deel van je sectorpensioen eerder aanwenden)

## Duurzame inzetbaarheid kosten en baten

## Kosten

- Inhuur deskundigen (arbodienst, coaching)
- Personeel bezig met de verandering
- Aanpassingen automatisering, werkomgeving
- Opleidingen of inzetbaarheidsbudget
- Kosten van afvloeiing / herplaatsing personeel

## Baten

- Reductie verzuimkosten, minder WIA instroom
- Minder fouten, afname van het aantal klachten
- Hogere motivatie medewerkers
- Reductie personeelskosten (minder management)
- Lager verloop/wervingskosten
- Vermindering contraproductief gedrag

Tip voor HR: KOSTEN  
BATEN TOOL (KOBADJ)

## Beren op de weg..... (1)

- Het gaat bij ons toch niet lukken
- Ze willen geen verandering
- Demotie is onbespreekbaar, loon inleveren?
- Het zal zo'n vaart wel niet lopen
- Ik wil wel ....in de baas zijn tijd
- Ze houden zich niet aan de (arboregels)

## Beren op de weg..... (2)

- Wie zit er nu op te wachten?
- Heb ik geen tijd voor door de werkdruk
- Die ouderen zijn al intern gepensioneerd
- Managers: interne mobiliteit! Hoe gaat het dan op mijn afdeling met de planning?
- Werknemers: alles is prima maar wel mijn oude loon

## Tips voor de OR

## Tips voor de OR (intern)

- Ga in gesprek over duurzame inzetbaarheid en peil de mening in de OR.
- Kijk eens kritisch naar de CAO en of die regelingen ook gebruikt worden.
- Verzamel data m.b.t. verzuim, leeftijd, outplacement en instroom WIA
- Start klein en bouw het langzaam uit: duurzame inzetbaarheid vergt grote aanpassing in het (HR) beleid
- Hebben jullie wel voldoende tijd op proactief aan de slag te gaan?

## Tips voor de OR (Achterban)

- Is er wel behoefte aan een beleid m.b.t. duurzame inzetbaarheid
- Organiseer een enquête en peil wat er leeft en de behoeftes van de collega's
- Maak gebruik van je achterbancommunicatie als het gaat over:
  - inhoud cao
  - opleidingsmogelijkheden
  - Arbowet (PMO/PAGO/preventief spreekuur)

## Tips voor de OR (bestuurder)

- Ga in gesprek over duurzame inzetbaarheid: bijvoorbeeld op de artikel 24 vergadering
- Dring aan op een (parttime) consulent duurzame inzetbaarheid
- Is er inzicht in zware beroepen
- Zijn er risicogroepen (die op termijn gaan vervallen)
- Is er een strategisch personeelsbeleid
- Wordt er gebruik gemaakt van de CAO mogelijkheden

## Tips voor de OR (Adviesrecht)

Hoe gaat men om met duurzame inzetbaarheid bij art. 25 onderwerpen?

- Nieuwe technologie → soms is een “nooduitgang” voor medewerkers een uitkomst
- Verdeling van de bevoegdheden, structuur van de organisatie
- Fusies en overnames

## Tips voor de OR (instemming)

Het instemmingsrecht als kans:

- arbeidsomstandigheden
- een arbeids- en rusttijdenregeling
- aanstellings-, ontslag- of bevorderingsbeleid
- regeling m.b.t. personeelsopleiding
- De nieuwe regeling mede gericht op duurzame inzetbaarheid?

## Eerste stap

- Wat is er allemaal al gedaan
- Wat vinden we als OR daarvan
- Wat leeft er bij de achterban (wat willen ze zelf)
- Wat is het oordeel over de huidige activiteiten
- Waar zien we als OR mogelijke kansen
- En idem bedreigingen
- Check op haalbaarheid....
- Let op verschillende belangen bij de OR leden

## Tekst coalitieakkoord (ingekort)

1. Er wordt geïnvesteerd in Leven Lang Ontwikkelen. Zo zorgen we ervoor dat werknemers sterk staan in een snel veranderende economie. Er wordt op korte termijn een nieuwe regeling ingevoerd die gericht wordt ingezet bij het invullen van tekortsectoren en kansrijke beroepen.
2. Er wordt gewerkt aan een stelsel van individuele leerrechten. Mensen die het meest baat hebben bij om- en bijscholing (zoals mbo'ers en mkb'ers) kunnen daar ook het meeste gebruik van kunnen maken.
3. De transitievergoeding wordt gericht op de transitie van werk naar werk. En wordt daarom qua besteedbaarheid gekoppeld aan de (nieuwe) LLO-infrastructuur. Als werkgevers voldoende hebben geïnvesteerd in bijscholing, omscholing of een effectieve re-integratie krijgen ze een lagere of geen verplichtingen tot een transitievergoeding. We verwachten dat werkgevers en werknemers ook hun steentje bijdragen onder andere door de middelen in de O&O-fondsen breder en flexibeler in te zetten.
4. De WW wordt meer activerend en passend bij een nieuw stelsel van werk naar werk en leven lang ontwikkelen. De WW-uitkering wordt daarom hoger in het begin en verkort naar één jaar. Dit geeft mensen meer financiële zekerheid en rust om snel passend nieuw werk te vinden.
5. De AOW-leeftijd wordt per 1 januari 2033 direct aan het stijgen van de levensverwachting gekoppeld. Daarbij hebben we oog voor de mensen met een zwaar beroep die niet in staat zijn om langer door te werken.

De Arbowet (artikel 18) beschrijft de PAGO:

*De werkgever stelt de werknemers periodiek in de gelegenheid een onderzoek te ondergaan, dat erop gericht is de risico's die de arbeid voor de gezondheid van de werknemers met zich brengt zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken.*

In de RI&E staat vaak beschreven om welke groepen medewerkers en/of functies het gaat. In veel gevallen wordt ook de periodiciteit aangegeven (door de bedrijfsarts/kerndeskundige).

De medezeggenschap heeft instemmingsrecht met de regeling qua periodiciteit (memorie van toelichting van de wet 1998)

In het Arbobesluit worden een aantal specifieke risico's genoemd waarvoor een PAGO moet worden aangeboden bij aanvang van de werkzaamheden. Een aantal voorbeelden zijn:

Nachtarbeid (Artikel 2.43 lid 2)

1. *Voor de toepassing van dit artikel wordt onder nachtdienst verstaan hetgeen daaronder wordt verstaan in de Arbeidstijdenwet.*
2. *Iedere werknemer die voor de eerste keer arbeid in nachtdienst gaat verrichten wordt, in aanvulling op artikel 18 van de wet, in de gelegenheid gesteld om vóór de aanvang van die arbeid een arbeidsgezondheidskundig onderzoek te ondergaan.*

Biologische agentia (artikel 4.91)

1. *Iedere werknemer die is of kan worden blootgesteld aan biologische agentia wordt, in aanvulling op artikel 18 van de wet, in de gelegenheid gesteld bij de aanvang van de arbeid waarbij blootstelling kan ontstaan, een arbeidsgezondheidskundig onderzoek te ondergaan.*
2. *Iedere werknemer die een infectie of ziekte heeft opgelopen als gevolg van blootstelling aan een biologisch agens, wordt, in aanvulling op het eerste lid, tussentijds in de gelegenheid gesteld een arbeidsgezondheidskundig onderzoek te ondergaan.*
3. *enz.*

Beeldschermwerk (artikel 5.11.1)

1. *Iedere werknemer die voor de eerste keer wordt belast met arbeid aan een beeldscherm wordt, in aanvulling op artikel 18 van de wet, in de gelegenheid gesteld om voor de aanvang van die arbeid en op gezette tijden daarna een passend onderzoek van de ogen en het gezichtsvermogen te ondergaan.*
2. *De werknemer wordt opnieuw in de gelegenheid gesteld een onderzoek als bedoeld in het eerste lid, te ondergaan, indien zich bij hem gezichtsstoornissen voordoen die het gevolg kunnen zijn van het verrichten van arbeid aan een beeldscherm.*
3. *Indien de resultaten van het onderzoek, bedoeld in het eerste en het tweede lid, dit vereisen, wordt de betrokken werknemer in de gelegenheid gesteld een oftalmologisch (= oogheelkundig) onderzoek te ondergaan.*
4. *Indien de resultaten van het onderzoek, bedoeld in het eerste tot en met het derde lid, dit vereisen en normale oogcorrectiemiddelen niet kunnen worden gebruikt, worden aan de betrokken werknemer speciale, met de desbetreffende arbeid verband houdende, oogcorrectiemiddelen verstrekt.*

Het PMO is een onderzoek dat gericht is op het vroegtijdig ontdekken van medische risico's en komt in de Arbowet niet voor. Een PMO brengt als werkgever en werknemers dat wensen, ook leefstijl en conditie van medewerkers in kaart. In tegenstelling tot het PAGO (= risico gebonden) richt het PMO zich vaak op alle medewerkers. Op basis daarvan kunnen gerichte individuele adviezen worden gegeven en op basis van groepsinformatie het preventief beleid worden versterkt. De inhoud en periodiciteit van het PMO wordt bepaald in overleg met de bedrijfsarts.

# Bonusheets

# Mismatch tussen functie en de werknemer

Kennis  
Vaardigheden  
Motivatie  
Werkuren  
Beschikbaarheid  
etc.



Job Crafting

## Oude versus nieuwe manier

- Oude manier van organiseren
  - je baan is door een ander bedacht en men zoekt daar een passende werknemer bij.
  - als het niet precies past moet de werknemer zich aanpassen aan de functie.
- Nieuwe manier van organiseren (job crafting)
  - de werknemers is actief in het aanpassen van zijn werk zodat het beter past.
  - het is geen voorgeschreven gedrag en er is geen expliciete toestemming van een leidinggevende nodig.
  - het zijn kleine aanpassingen in het werk geen nieuw functieontwerp.

## Taak Craften

- Naar eigen inzicht aanpassen inhoud en uitvoering van het werk.
- Het wordt niet expliciet van de werknemer verwacht.
- Het werk past beter bij kennis en vaardigheden individuele werknemer.
  - toevoegen van extra betekenisvolle, uitdagende taken aan de functie, die aansluiten bij de eigen belangstelling of passie (OR-lid worden?)
  - verdelen over de dag van persoonlijke interessante taken.
  - delen van belastende taken met andere collega's: vele handen maken licht werk
  - losse stukjes van taken samenvoegen tot meer betekenisvolle taken (geen lopende band maar zelf een heel motorblok in elkaar zetten)
  - zware of betekenisloze taken ruilen tegen beter passende

## Relationeel craften

- Het aangaan van meer relaties, om je werk gezelliger te maken (als portier ook even een praatje maken met bezoekers)
- Oppakken van nieuwe relaties, die zinvol zijn om je eigen werk beter te kunnen doen (als verkoper contacten hebben op de expeditie)
- De intensiteit van een relatie veranderen
- Negatieve relaties afbreken of “ruilen”: ik word gek van die ene klant kan jij die niet nemen?

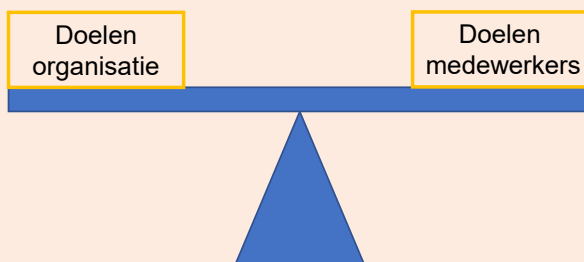
## Contextueel craften

- De werkcontext veranderen met als doel meer voldoening of plezier en belastende elementen kwijt te raken
  - fysieke werkomgeving aanpassen: (plantje, bureau opstelling, foto van je partner)
  - andere werkomgeving: (in plaats van de ochtend file eerst de telefoontjes thuis afhandelen)
  - zelfde werk op een ander tijdstip: (bijvoorbeeld een rustigere nachtdienst)

## Het recept

- Gelegenheid hebben om het werk aan te passen. Vooral lager opgeleiden willen graag toestemming van hun leidinggevende om het werk anders te doen.
- Motivatie hebben om iets te gaan veranderen of nieuwe uitdagingen te zoeken in het werk. Hangt sterk samen met het belang dat je aan het werk hecht.
- Gestimuleerd worden door collega's en management. De energie die het kost moet niet vernietigd worden door negatieve reacties van anderen

## De balans



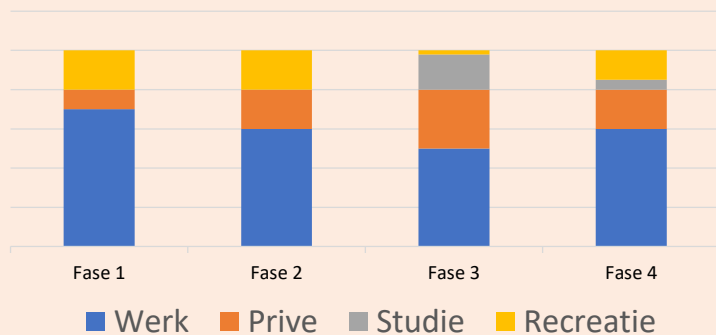
## Doelen van de organisatie

- Het gaat over ambitie (doelen) van de organisatie. Voorbeelden:
  - meest winstgevende onderneming
  - meest innovatieve onderneming
  - meest sociale onderneming
  - aantrekkelijkste werkgever
  - hoge winst tegen weinig kosten
  - de groenste

## Doelen van de medewerkers

- De doelen van de medewerker is afhankelijk van zijn levensfase:
  - ik wil succesvol worden
  - ik wil dat ze me deskundig achten
  - ik wil met minimale inspanning veel lol hebben
  - mijn doel is in twee jaar regiomanager te zijn
  - mijn doel is .....

## Leeftijdsfasen: verschillende doelen.



## Afstemming en dialoog (1)

- Er zal dus afstemming moeten plaatsvinden tussen de doelen van de organisatie en die van de werknemers
- De werknemers.....één doel of verschillende doelen per werknemer??
- Het is van belang dat zowel de werkgever als werknemer open praten over hun "agenda"

## Afstemming en dialoog (2)

- Het gaat om het afstemmen van belangen.
  - dus: de organisatie moet openheid geven over zijn doelen zonder dat het personeel de barricades opgaat
  - de medewerker over zijn wensen en mogelijkheden zonder bang te zijn dat het tegen hem gebruikt gaat worden

## Tip voor de OR

- Zet het onderwerp op de agenda van de artikel 24 vergadering
- Nodig de RvB, RvC o.i.d. eens uit
- Vraag naar hun visie op de uitvoering van een strategisch personeelsbeleid
- Kijk eens naar de CAO----- !

## Tips voor HR (1)

- Maak aan de hand van en business case een kosten baten analyse en return on investment inzichtelijk: bijvoorbeeld met de KOBA-DI tool
- Investeer de opbrengst weer (deels) in duurzame inzetbaarheid
- Ook kleine acties leiden tot resultaat
- Voorkeur voor ontwikkeling en preventie in plaats van curatief en ontsiemaatregelen

## Tips voor HR (2)

- Ga bij reorganisaties niet uit van de bestaande situatie maar sta open voor interne mobiliteit (dus mensen uit andere afdelingen ook verplaatsen)
- Kans bieden om al dan niet tijdelijk “iets anders te doen”
- Zorg voor een beleid gericht op alle medewerkers ongeacht leeftijd, “type” of contractvorm.
- Maatwerkafspraken over balans werk en privé in relatie tot de levensfase (zoals kinderen, opleiding, mantelzorg).