

# Anticipeer op verminderde inzetbaarheid

Organisaties krijgen steeds vaker te maken met medewerkers die verminderd inzetbaar zijn. Aan HR de taak om na te denken over nieuwe structuren en organisatievormen om mensen met verminderde inzetbaarheid zo goed mogelijk te laten participeren.

**Tekst** Francel Vos en Anke van Rossum

Mensen werken langer door, er heerst schaarste op de arbeidsmarkt en participatie krijgt een steeds grotere rol in onze samenleving. Dit zijn slechts een paar voorbeelden van de uitdagingen die op organisaties afkomen. Als antwoord op deze vraagstukken zetten organisaties vaak in op het thema 'duurzame inzetbaarheid'. Maar wat nu als de inzetbaarheid van medewerkers niet duurzaam meer blijkt te zijn? Werkgevers krijgen hier steeds vaker mee te maken.

## Verminderde inzetbaarheid

We spreken van verminderde inzetbaarheid als een werknemer niet (meer) in staat is het werk te verrichten dat een organisatie van hem of haar vraagt. Er is sprake van een mismatch tussen het werk en de medewerker. Voor dit artikel gaan we uit van een mismatch van blijvende aard. Dat medewerker en werk niet goed op elkaar aansluiten wordt op hoofdlijnen veroorzaakt door twee factoren:

- verminderd werkvermogen (lichamelijk en psychische gezondheid);
- niet de juiste kennis en vaardigheden.

Doordat werkzaamheden en werknemer niet goed bij elkaar passen, dreigen voortijdige uitval en meer fouten in het werk.

Verminderde inzetbaarheid kan op verschillende manieren ontstaan. Een bekende oorzaak zijn de zware beroepen. Functies die veel eisen van het lichaam op fysiek of mentaal vlak. Enerzijds zorgen deze banen voor een zware belasting waardoor eerder slijtage optreedt. Anderzijds moet je voor deze functies topfit zijn om ze te kunnen uitoefenen. We weten dat met het toenemen van de leeftijd elementen als kracht, herstellvermogen en zintuiglijke waarneming minder worden, waardoor de zware beroepen op hogere leeftijd een stuk lastiger worden.

## Nieuwe technologie

Een andere factor vormen de snelle veranderingen in het werk en de sterke toename van technologie. De aard van het werk verandert voortdurend en dat vraagt veel flexibiliteit en veranderkracht van medewerkers. Om bij te blijven moeten medewerkers continu blijven leren en bereid zijn zich steeds aan nieuwe situaties aan te passen. In een aantal gevallen betekenen de veranderingen dat het werk moeilijker wordt. Voor een deel van de medewerkers zal het benodigde werk- en denkniveau boven hun macht komen te liggen, waardoor ze niet meer passen bij



## De werkgever kan ervoor zorgen dat de omgeving van deze persoon past bij hetgeen hij of zij nog wél kan

hun baan. Ook hier zien we een dubbele belasting voor de oudere generatie medewerkers. We weten dat de veranderkracht afneemt met het toenemen van de leeftijd. Enerzijds heeft dit te maken met ons brein dat op hogere leeftijd meer moeite heeft om nieuwe informatie snel op te nemen en te verwerken. Aan de andere kant heeft het ook te maken met motivatie. Met het toenemen van de leeftijd neemt ook de kans op chronische aandoeningen toe. De kans dat er binnen uw organisatie medewerkers met een chronische aandoening voorkomen, wordt in de toekomst naar verwachting steeds groter.

### Inclusiviteit

Tot nu toe bespraken we voorbeelden van verminderde inzetbaarheid die tijdens of zelfs door het arbeidsproces ontstaat. Het kan ook zijn dat werknemers al voordat zij in dienst treden verminderd inzetbaar zijn. Denk aan mensen met een chronische ziekte of beperking. We vinden het belangrijk dat mensen met een beperking kunnen participeren in het arbeidsproces. Niet alleen vanuit maatschappelijk oogpunt is dit belangrijk, het biedt ook een economisch voordeel omdat we hiermee een grotere pool aan arbeidskrachten kunnen benutten. Zeker in tijden van krapte is iedereen met arbeidspotentieel welkom.

### Aanpassingen

Bij blijvende verminderde inzetbaarheid valt er aan de belastbaarheid en vermogens van de medewerker niet zoveel te doen. De werkgever kan er wel voor zorgen dat de omgeving van deze persoon past bij hetgeen hij of zij nog wél kan. Door de werkomstandigheden te veranderen, kunnen mensen met verminderde inzetbaarheid vaak blijven participeren en een nuttige bijdrage leveren aan de organisatie. Dit vraagt flexibiliteit, creativiteit en een andere manier van kijken naar de

bestaande HR-processen en instrumenten. Een aantal tips voor HR.

#### 1. Benut technologie

We krijgen steeds meer te maken met robotisering en automatisering. Deze ontwikkelingen bieden kansen voor medewerkers die blijvend verminderd inzetbaar zijn. Juist met technische hulpmiddelen kan werk verlicht worden, waardoor medewerkers in staat zijn om toch de benodigde capaciteit te leveren. Denk aan een robotarm die het tilwerk overneemt van een medewerker die kampt met chronische rugklachten.

#### 2. Denk niet in banen maar in taken

Van oudsher zijn we gewend te denken in banen of in functies. Voor medewerkers met verminderde inzetbaarheid is het vaak niet meer realistisch om een volledig functiepakket uit te voeren. Het is daarom van belang om met de medewerker te bespreken welke taken nog wel uitvoerbaar zijn en welke niet. Taken die nog wél te doen zijn, kunnen uitgebreid worden en in combinatie soms zelfs weer een volledige functie worden. Dit wordt ook wel aangeduid met de termen *job crafting*, *job carving* of *job engineering*.

#### 3. Wees flexibel in werktijden

Voor medewerkers met verminderde inzetbaarheid is het extra van belang dat zij hun werk-privébalans goed bewaken. HR of een leidinggevende kan daarin ondersteunen door flexibiliteit te bieden in de werktijden die passen bij de behoeften van de medewerker. Dat kan gaan om een andere werktijdindeling of om een vermindering van de werktijd.

#### 4. Train leidinggevendenden

HR kan leidinggevendenden trainen, zodat zij weten hoe ze signalen kunnen herkennen en hoe zij het gesprek met een medewerker met verminderde inzetbaarheid kunnen voeren. Een leidinggevende kan met een medewerker meedenken over mogelijke aanpassingen in het werk.

Ook heeft hij een rol richting het team waarbinnen iemand met verminderde inzetbaarheid werkt. Hij heeft de taak te zorgen voor een veilige cultuur en voor transparantie en openheid in wat van iedereen verwacht wordt.

#### 5. Benut diversiteit

Binnen een organisatie brengt iedere medewerker iets met zich mee. Medewerkers met verminderde inzetbaarheid brengen ook nieuwe dingen met zich mee. Denk bijvoorbeeld aan veel ervaring of expertise, of juist een andere kijk op situaties.

#### 6. Denk in kansen

In de wetenschap kennen we de sterkepuntenbenadering. Deze benadering veronderstelt dat het benoemen van talenten allerlei positieve effecten heeft op medewerkerswelzijn. HR dient medewerkers en leidinggevende te stimuleren om te focussen op hetgeen wat iemand wél kan en wat iemands talenten zijn. Dat biedt meer ruimte om mogelijkheden in de organisatie te verkennen.

#### 7. Deel successen

Vaak hebben organisaties een rijk aanbod aan mogelijkheden, maar is dit aanbod niet bekend bij medewerkers. Zij maken er daarom ook geen gebruik van. Successen delen en het aanbod kenbaar maken, vergroot de kans dat medewerkers met verminderde inzetbaarheid actief naar mogelijkheden vragen. Hierdoor kun je als werkgever beter inspelen op de behoeften van medewerkers.

#### 8. Verantwoordelijkheid medewerker

Van de medewerker mag u verwachten dat hij of zij de werkzaamheden zo goed mogelijk uitvoert volgens de gemaakte afspraken. De medewerker voert hierin zelf de regie. Het is van belang dat hij/zij tijdig aan de bel trekt als het niet meer lukt om goed te functioneren in het werk of als er arbeidsuitval dreigt. ◀



**Francel Vos**  
is senior consultant  
strategisch HRM



**Anke van Rossum**  
is consultant strategisch  
HRM. Beiden zijn werkzaam bij Berenschot.