



INHOUDSTAFEL

4	Voorwoord
16	De auteurs
24	Inleiding: inclusief HRM? <i>Charissa Freese</i> <i>Irmgard Borghouts-van de Pas</i>
25	Inclusief HRM: door inclusief werkgeven bijdragen aan gewenste en/of noodzakelijke transitie op de arbeidsmarkt
27	Bronnen
28	1. DE INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT, WIE IS NOG INZETBAAR? <i>Sarah Vansteenkiste</i>
32	Een inclusieve benadering van het arbeidspotentieel bij werkenden en niet-beroepsactieven
32	<i>Werklozen</i>
33	<i>Werkenden</i>
33	<i>Niet-beroepsactieven</i>
33	<i>Zoekend of beschikbaar</i>
34	<i>Niet-zoekend én niet-beschikbaar</i>
37	Sterke werkzaamheidsgroei mogelijk bij inzetten potentiële arbeidsreserve
39	Slotwoord
40	Bronnen
42	2. INCLUSIEF WERKGEVEN: EEN KWESTIE VAN WILLEN, KUNNEN EN DOEN <i>Bart Moens</i>
44	Inclusie
45	Inclusief werkgeven als antwoord op de war for talent
46	Waste no talent
46	Inclusief werkgeven start met een 'ja'
46	<i>Willen</i>
47	<i>Moeten</i>
47	<i>Vertrouwen in het eigen kunnen</i>
48	Intentie ≠ gedrag
48	<i>Kunnen in de zin van 'mogelijk zijn'</i>
49	<i>Kunnen in de zin van 'in staat zijn'</i>
49	En ... hoe zit het bij jou?
51	Bronnen

52

3. HOE PAST INCLUSIEF WERKGEVEN IN DE ORGANISATIESTRATEGIE?

Charissa Freese

Irmgard Borghouts-van de Pas

Bart Moens

54

HOE PAST INCLUSIEF WERKGEVEN IN DE ORGANISATIESTRATEGIE?

Charissa Freese

Irmgard Borghouts-van de Pas

55

Inclusief strategisch HRM

55

Economische rationaliteit

57

Werknemerswelzijn

57

Sociale legitimiteit

58

En nu aan de slag!

61

Inclusief werkgeven inbedden in de organisatie

62

Draagvlak van de dominante coalitie

62

Budget en tijd

63

En nu aan de slag!

63

Inclusief werkgeven: aansluiten bij SHRM-beleid en activiteiten

63

Insourcing, outsourcing en reshoring

64

Inzetten van mensen met een arbeidsbeperking op bestaande functies

64

Het creëren van aangepaste functies

65

Creëren van nieuw werk

66

En nu aan de slag!

66

Kernboodschappen van dit hoofdstuk

66

Bronnen

68

BUSINESSCASE VOOR INCLUSIEF WERKGEVEN: HOE OVERTUIG JE DE TOP?

Bart Moens

69

Wat is een businesscase en waar dient die voor?

70

De businesscase: meer dan een simpele rekensom

70

Hoe maak je de businesscase voor inclusief werkgeven?

70

Stap 1. De businesscase op één A4'tje

73

Stap 2. De kosten en baten goed in beeld brengen

75

Stap 3. Meten om te verbeteren

77

Implementatie, evalueren en bijsturen

79

Tot slot

79

Bronnen

80 **4. HANDVATTEN VOOR HR: CREËREN VAN DE JUISTE RANDVOORWAARDEN**

*Hannes Leroy
Veerle Van den Bosch
Marijn Leroy
Bart Henssen
Bart Moens
Luc Dorenbosch*

82 **EEN INCLUSIEF ORGANISATIEKLIMAAT VRAAGT OM INCLUSIEF LEIDERSCHAP**

*Hannes Leroy
Veerle Van den Bosch
Marijn Leroy*

- 83 Over leiderschap en organisatieklimaat
83 Het belang van inclusief leiderschap bij organisatieontwikkeling
84 *Wat is er nodig? Inclusief leiderschap*
85 Wat typeert de inclusieve leider?
85 *Zelfbewust en authentiek*
86 *Helder en visionair*
87 *Analytisch en oplossingsgericht*
88 *Vuistregels die inclusie voor jezelf en anderen bevorderen*
89 Wat zijn de kernopdrachten van een inclusieve leider?
89 *Het cultiveren van de 'diversity-mindset' – Maak je medewerkers open en nieuwsgierig*
89 *Het 'nivelleren' van het speelveld – Wegwerken van drempels in je organisatie*
91 *Het 'oogsten' van de voordelen van diversiteit – Na investeren komt de return*
92 *Een voorbeeld uit werving en selectie in functie van groei en inclusie*
92 *Terug naar de drie kernopdrachten van de inclusieve leider*
93 Een inclusief leider draagt zorg voor een inclusief klimaat
93 *Fouten maken moet*
94 *Zes basisregels voor leiders die een inclusief klimaat willen bevorderen*
96 Zelfscan inclusief leiderschap: stel jezelf alvast deze vragen!
96 Bronnen

98	DRAAGVLAK CREËREN: WAT, WAAROM EN HOE?
	<i>Bart Henssen</i>
99	Wat is draagvlak en waarom is het creëren ervan zo belangrijk?
100	De voorwaarden voor een geslaagde verandering naar een inclusieve organisatie
100	<i>Willen</i>
101	<i>Moeten</i>
102	<i>Kunnen</i>
102	De rol van eigenaarschap
103	Hoe doe je dat: draagvlak creëren?
103	<i>De weg naar een inclusieve organisatie volgt de logica van een veranderingstraject</i>
103	<i>Werk op weerstanden, niet op barrières</i>
104	<i>Creëer de juiste condities</i>
104	<i>Verander de mindset</i>
104	<i>Verander gedrag</i>
104	<i>HR speelt in dit alles een belangrijke rol</i>
107	Bronnen
108	INCLUSIEF JOB REDESIGN: SLEUTELN AAN MOTIVEREND WERK OP MAAT
	<i>Bart Moens</i>
	<i>Luc Dorenbosch</i>
109	Person-job fit
110	Werk aanpassen aan de mens
111	<i>Functiedifferentiatie: taken afsplitsen als top-down-job-redesign-route richting inclusief werkgeven</i>
112	<i>Job carving</i>
112	<i>Inclusief job design</i>
114	<i>Zelf aan de slag</i>
114	<i>Stap 1. Breng het primaire proces van de afdeling/organisatie in beeld</i>
114	<i>Stap 2. Breng de elementaire taken in het proces in beeld</i>
115	<i>Stap 3. Creëer met de elementaire taken een nieuwe functie</i>
115	<i>Baanboetseren: taken versleutelen en herverdelen als bottom-up-job-redesign-route richting inclusief werkgeven</i>
116	<i>Job crafting in drie stappen</i>
116	<i>Stap 1. Ken je baan en jezelf</i>
116	<i>Stap 2. Ken de fits en misfits met je taken</i>
116	<i>Stap 3. Maak persoonlijk betekenisvolle sleutelacties</i>
117	<i>De duurzaamste vorm van job crafting is 'team crafting'</i>
117	Win-win-win
118	Bronnen

120	5. HANDVATTEN VOOR HR: DIVERS TALENT AAN BOORD HALEN
	<i>Frédéric Lehembre</i>
	<i>Nikolaj Basselé</i>
	<i>Eva Vantomme</i>
122	DIVERS WERVEN
	<i>Frédéric Lehembre</i>
123	Employer branding
125	Inhoud functie
125	<i>Schrijf specifiek en uniek ... altijd!</i>
127	<i>Denk strategisch: speel je eigen troeven uit</i>
127	Rekruteringskanalen
129	Timing
130	De recruiter zelf
130	Bronnen
132	DIVERS SELECTEREN
	<i>Frédéric Lehembre</i>
133	Inleiding
133	Selectieverantwoordelijke: waarom buikgevoel niet zal volstaan
134	<i>Motivatie</i>
135	<i>Vooroordelen</i>
138	Selectie-instrumenten: validiteit, voorspelbaarheid en 'adverse impact'
138	<i>Validi... watte?</i>
139	<i>Adverse impact</i>
140	Bronnen
142	WERKPOSTAANPASSING, HOE LAAT JE IEDEREEN MEEDOEN?
	<i>Nikolaj Basselé</i>
144	Werkpostaanpassingen: het start met een vraag
145	De vraag naar aanpassingen ligt op tafel en wat nu?
145	Afspraken maken en communiceren over de gekozen oplossing
146	Doorvoeren en evalueren van de werkpostaanpassing
146	Werkpostaanpassingen als onderdeel van een duurzaam en inclusief HR-beleid
147	Wat kost dat nu allemaal?
147	Iedereen wint!
148	Werkpostaanpassingen: een recht voor werknemers?
149	Tot slot
149	Nuttige links
150	Bronnen

152	INVESTEREN IN EEN GOED ONTHAAL LOONT <i>Eva Vantomme</i>
153	Wat maakt een onthaal goed?
154	Onthaal: van aanwerving tot integratie
155	Onthaal van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt
155	<i>Anticiperen op eventuele moeilijkheden</i>
155	<i>Aanbrengen van de nodige aanpassingen</i>
156	<i>Vergemakkelijken van de integratie</i>
156	Investeren in meter-/peterschap
157	Werk aan een ontwikkelingsplan
158	Doe een beroep op hulp van buitenaf
160	Tot slot
160	Bronnen

162 **6. HANDVATTEN VOOR HR: DIVERS TALENT DUURZAAM AAN BOORD HOUDEN**

Stefanie Notebaert
Katrijn Vanderweyden
Leen Ryckewaert
Annick Mortelmans
Tim Gielens

164	WERKBARE JOBS VOOR IEDEREEN <i>Stefanie Notebaert</i> <i>Katrijn Vanderweyden</i>
165	What's in a name?
165	Hoe werken aan meer werkbare jobs?
166	<i>Zorg voor plezier in het werk en een aangepaste werksituatie</i>
166	<i>Zorg voor een veilige en gezonde werkplek</i>
167	<i>Voorkom stress en burn-outs</i>
168	<i>Beperk de werkdruk</i>
168	<i>Ondersteun bij emotionele belasting</i>
169	<i>Zorg voor voldoende taakvariatie</i>
169	<i>Zorg voor voldoende autonomie</i>
170	<i>Zet in op goed teamwerk</i>
171	<i>Zet in op een leeftijdsbewust personeelsbeleid</i>
171	<i>Maak werk van een inclusieve leercultuur</i>
173	<i>Ga voor leidinggeven met klasse</i>
174	<i>Communiceer op een verbindende manier</i>
175	<i>Zorg voor een goede balans tussen werk en privé</i>
176	Maatwerk voor alle werknemers
176	Bronnen

178	JOB COACHING OP DE WERKVLOER
	<i>Leen Ryckewaert</i>
	<i>Annick Mortelmans</i>
180	Jobcoaching
180	Jobcoaching als integraal onderdeel van je inclusief HR-beleid
181	Eén jobcoach, verschillende rollen
181	Jobcoaching in de praktijk
181	<i>Fase 1. De verkenning</i>
182	<i>Fase 2. De opmaak van het coachplan</i>
182	<i>Context of de beschrijving van de situatie</i>
183	<i>Actoren</i>
183	<i>Doelstelling</i>
183	<i>Verloop van de coaching</i>
184	<i>Belangrijke afspraken</i>
184	Interne en externe jobcoaching
184	<i>Externe jobcoaching</i>
185	<i>Interne jobcoaching</i>
186	<i>Samengevat</i>
186	Interne of externe jobcoach?
187	Bronnen

188	DIVERS TALENT DUURZAAM AAN BOORD HOUDEN
	<i>Tim Gielens</i>
189	Wat is inzetbaarheid en wat maakt die duurzaam?
189	Duurzame inzetbaarheid en inclusie
190	Werk maken van duurzame inzetbaarheid
191	<i>Job (re)design</i>
191	<i>Loopbaancompetenties</i>
192	<i>Opleiding, ontwikkeling en training</i>
193	<i>Divers talentmobiliteit</i>
195	<i>Samenwerking met het onderwijs</i>
196	Maatwerk
197	Een gedeelde verantwoordelijkheid
198	Bronnen

200	7. HELP, DIVERS TALENT OVERBOORD!
	<i>Hanne Kenis</i>
202	Neem contact op met een afwezige medewerker ...
203	... en hou het contact de hele ziekteperiode warm
205	De vraag naar werkhervatting wordt gesteld
205	De werkhervatting: van open overleg naar een concreet plan
207	<i>Stap 1. Ga in gesprek met de terugkerende medewerker: van hindernissen naar hefbomen</i>
208	<i>Stap 2. Ga in gesprek met de direct leidinggevende: van eisen naar haalbare verwachtingen</i>
209	<i>Stap 3. Maak je analyse van de besproken hindernissen en hefbomen</i>
209	<i>Stap 4. In gesprek met de terugkerende medewerker en de leidinggevende: afspraken maken</i>
211	Beter voorkomen dan genezen
213	Bouwen aan je aanwezigheidsstrategie, dat doe je zo!
215	Bronnen

216 **8. INCLUSIEF WERKGEVEN: HEFBOMEN VOOR EEN DROOMSCENARIO**

Geert Janssens

218	The time is now
218	Globalisering of lokalisering
219	Vervangende of complementaire automatisering?
220	Vier scenario's
220	<i>Verwoestijning</i>
220	<i>Blauwe scheuten</i>
220	<i>Groene scheuten</i>
221	<i>Vruchtbare bodem</i>
221	Kansen voor kansengroepen
221	<i>Kansen door lokalisering</i>
223	<i>Kansen door technologie</i>
224	Succesvoorwaarden
225	Bronnen

226	9. UNIVERSAL DESIGN, ANDERS WORDT HEEL GEWOON
	<i>Fien Van den Abeele</i>
228	Universal design, een nieuw paradigma
228	Stop met aanpassen, start met beter ontwerpen
230	<i>Principes en doelen van universal design</i>
230	Anders ontwerpen begint in je hoofd
231	<i>Waarderen van menselijke diversiteit: het curb cut-effect</i>
232	<i>Strategisch omdenken: pasvorm verruimen</i>
233	Twee instrumenten voor meer UD in de werkomgeving
233	<i>UDL voor taken en processen</i>
235	<i>Label toegankelijkheid voor de fysieke werkomgeving</i>
236	Een toekomst voor UD en inclusief werkgeven
236	<i>Readiness?</i>
236	<i>Meesurfen en exploreren!</i>
238	Bronnen