



RAPPORT

INCLUSIEF WERKGEVERSCHAP IN TIJDEN VAN
ARBEIDSMARKTKRAPTE: WAT HELPT?

DREMPELS EN HEFBOMEN VOOR ONDERNEMINGEN IN
KAART GEBRACHT OP BASIS VAN GESPREKKEN IN ZEVEN
SECTOREN

Rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen/Stichting Innovatie & Arbeid,
Wetstraat 34-36, 1040 Brussel - W www.serv.be/stichting - T +32 2 209 01 11 - E info@serv.be

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Publicatiedatum 28 juni 2023

Contactpersoon Fatima Yassir fyassir@serv.be

Inhoud

Samenvatting	5
Rapport	9
1.Onderzoeksmethode	10
1.1 Interviews met werkgevers en met vakbondsexperten	11
1.2 Onderzoeksvragen	15
1.3 Tussentijdse opvolging en terugkoppeling	16
1.4 Relevante achtergrondliteratuur	16
2.Resultaten vanuit het perspectief van de werkgever	19
2.1 Waarom inzetten op diversiteit ? 'Fairness' & 'Access' domineren	19
2.2 Diversiteit in de praktijk - waar botsen werkgevers op?	20
2.2.1 Instroom blijft moeilijk en profilering wordt belangrijker	20
2.2.2 Op de werkvloer gaat het vooral over samenwerken en communicatie	21
2.2.3 Fragiel draagvlak	21
2.2.4 Inclusiemoeheid?	22
2.2.5 De direct leidinggevende	22
2.2.6 Langere inwerkingsperiode	23
2.3 Strategieën om de uitdagingen aan te pakken.	23
2.4 De vraag van werkgevers naar ondersteuning	24
2.4.1 Netwerken om praktijken te delen	24
2.4.2 Persoonlijke begeleiding op maat van de organisatie	24
2.4.3 Versnipperd aanbod en nood aan maatwerk	25
2.4.4 Hoe ver gaat de rol van de werkgever ?	26
2.4.5 Hulp bij profilering en employer branding	26
3.Wat vertellen de vakbondsexperten?	27

3.1	Spanningsveld tussen HR en direct leidinggevenden	27
3.2	Verouderd personeelsbeleid	28
3.3	Kernoorzaken versus symptomen	29
3.4	Tijdig detecteren van spanningen	29
3.5	Structurele drempels wegwerken	30
3.6	Planmatige aanpak	30
4.	Een aanzet tot typologie van werkgevers	31
5.	Conclusie en overschouwende reflectie	33
6.	Inclusie en anders organiseren	36
7.	Suggesties voor verder beleid	38
	Referentielijst	40
	Bijlage 1: Gebruikte topiclijst	41
	Bijlage 2: Samenvatting van de voorbereidende gesprekken met sectorconsulenten	42

Samenvatting

Uit interviews met werkgevers en vakbondsexperten blijkt dat de arbeidsmarktkrapte een crisis is die ook een positief effect of 'een silver lining' heeft. Het creëert een momentum bij werkgevers om meer in te zetten op diversiteit. Om vacatures in te vullen gaan werkgevers ruimer op zoek naar kandidaten die minder én meer zichtbaar verschillen van de norm. Werkgevers beseffen dat ze het anders moeten doen. Vissen in andere vijvers omdat de gekende vijvers droogstaan, met nieuwe hengels en een ander soort aas. Ze investeren tijd en middelen om mensen te bereiken, verleiden en binden. De instroom diverser maken lukt vaak wel, maar effectief inclusie realiseren op de werkvloer (waar die verschillen goed samengaan) is een ander verhaal. De silver linings schijnen maar moeilijk door.

Oude HR-recepten werken niet goed meer

Werkgevers botsen op belangrijke uitdagingen wanneer die diversiteit effectief de werkvloer binnenkomt, zeker wanneer de organisatie er in het verleden nog niet zo bewust mee bezig was. Werkgevers moeten in snel tempo en in een context van hoge werkdruk strategieën ontwikkelen om met de complexe realiteit en het snel veranderende personeelsbestand om te gaan. De krapte doet het besef groeien dat de oude HR-recepten niet meer zo goed werken.

De werkgevers die we interviewden vertrekken vooral vanuit een gelijke-kansen- en een krapte-motief. De focus ligt sterk op instroom (verbreden naar normafwijkende profielen en profilering) en op snelle inwerking met vooral aandacht voor interpersoonlijke communicatie en relaties. De teams en de direct leidinggevenden worden niet altijd mentaal en technisch voorbereid op hoe met diversiteit om te gaan.

De werkvloer, zowel de organisatiestructuur als -cultuur, blijft onveranderd hoewel de instroom anders is en maatwerk steeds belangrijker wordt. Hierdoor is het draagvlak voor diversiteit binnen de teams fragiel, zeker als het gaat over normafwijkende profielen die extra inwerkingstijd of ondersteuning nodig hebben. Direct leidinggevenden bezitten niet altijd de juiste skills om de nieuwe profielen (extra) te begeleiden in een context van krapte, werkdruk en veeleisende klanten. De mislukkingen op het terrein of het verloop maken dat er (te) snel met de vinger wordt gewezen naar de complexiteit van diversiteit.

We zien een soort van inclusie-moeheid. Dat is een gemoedstoestand die niet bevorderlijk is voor het welzijn, de motivatie en de performantie in de onderneming.

Vraag naar meer ondersteuning

De meeste werkgevers die we spraken zijn vragende partij voor meer ondersteuning: ze willen weten wat werkt en wat niet werkt in de praktijk door te leren van andere collega's. Ze vragen om een persoonlijke begeleider die hen in het proces ondersteunt om zaken niet vanuit een buikgevoel maar meer structureel en strategisch aan te pakken. Het huidige aanbod rond inclusief ondernemen is volgens de werkgevers die we spraken te onoverzichtelijk en niet op maat.

Werkgevers vragen ook naar ondersteuning om werknemers die randelementen nog in orde moeten brengen zoals huisvesting, administratieve plichten, schulden, taal cursus zelf efficiënter te kunnen helpen of hierin extern ondersteuning te krijgen. Deze profielen stromen nu sneller in, rechtstreeks op de werkvloer zonder eerst het klassiek activeringstraject te doorlopen. Tijdens de inwerking ziet de werkgever zich genoodzaakt om te helpen die (privé)-zaken in orde te krijgen. Ook hier vragen werkgevers naar ondersteuning en meer samenwerking met lokale (welzijns)diensten.

Vakbondsexperten op het veld ervaren nood aan meer structurele aanpak

De bevroegde vakbondsexperten op het veld benadrukken hoe belangrijk het is om verder te kijken dan instroom en inwerking. De direct leidinggevenden en de HR-dienst spelen volgens hen een cruciale rol om inclusie waar te maken in de dagelijkse praktijk. Sociale omgang tussen werknemers mag niet onderschat worden in dit proces. Het tijdig detecteren van spanningen, het luisteren naar de werkvloer en kernoorzaken in conflicten kunnen achterhalen, zijn belangrijk. Een duurzaam resultaat bereiken kan maar door zaken structureel aan te pakken, door drempels te identificeren en planmatig en gefaseerd te werk te gaan.

Nood aan maatwerk, aanzet tot typologie

Het belang van maatwerk komt naar boven als een belangrijk punt. Zowel de werkgevers als de vakbondsexperten pleiten voor persoonlijke begeleiding voor werkgevers. Het huidige ondersteuningsaanbod vinden werkgevers niet voldoende op maat. Een typologie kan helpen om het aanbod nog beter te differentiëren. Op basis van de interviews doen wij in het rapport een aanzet daartoe op grond van inclusie-maturiteit. We onderscheiden vijf types: de brandblusser, de junior, de intuïtie-volger, de ervaren doorzetter en de kennisleider.

Aandachtspunten voor verbeteringen op ondernemingsniveau

De gevoerde gesprekken met werkgevers en vakbondsexperten maken ons duidelijk dat anders kijken naar diversiteit en hoe deze te benutten binnen de onderneming dringend nodig is. Wanneer het doel enkel is 'vacatures invullen', geraakt een goed inclusiebeleid niet van de grond en plukt de onderneming zelf onvoldoende vruchten van de veranderde situatie. Wanneer meer diversiteit en inclusie ingepast zijn of worden binnen een visie rond groeien en presteren als onderneming, krijgen we een heel ander en positiever verhaal.

Vanuit de doelstelling van groeien en presteren kunnen ondernemingen inclusief werkgeverschap naar een hoger niveau tillen waar het bijdraagt tot innovatie, groei en performantie. Dat betekent dat ondernemingen elk talent, *ook* niet-norm-typerend talent, voorzien van een goede inwerking, ondersteuning op maat, kansen tot verdere groei en ontwikkeling én ook binnen een collectief spoor al de medewerkers zien als een bron van innovatie en groei voor de onderneming als geheel.

Het besef dat verandering nodig is, groeit wel degelijk maar werkgevers vragen hierin ondersteuning en richting. Het learning & effectiveness diversiteitsparadigma kan volgens ons hierbij een leidraad zijn. Dit vermogen helpt ondernemingen op een flexibele manier om te gaan met complexe uitdagingen. 'Leren en aanpassen' stuwen verandering en groei maar vereisen in de eerste plaats een andere manier van werken en organiseren. Inclusief werkgeven heeft 'anders organiseren' nodig voor de finale doelstelling van een sterk leer – en aanpassingsvermogen binnen ondernemingen.

Het leer- en effectiviteitsparadigma en de principes van 'anders organiseren' kunnen in de toekomstige programma's rond inclusief werkgeven geïntegreerd worden. Er is ook nood aan een verdere versterking van het huidige diversiteits- en inclusieaanbod voor werkgevers: een meer structurele benadering van het aanbod, persoonlijke begeleiding van de werkgever op de werkvloer, ontwikkeling van een typologie voor meer maatwerk en meer (lokale) netwerken tussen werkgevers onderling en tussen werkgevers en (overheids)partners. Ten slotte detecteren we een duidelijke vraag naar meer ondersteuning van werkgevers in het aanpakken van onvervulde randvoorwaarden bij kwetsbare profielen.

Achtergrond en methodologie

De aanleiding van dit onderzoek waren de actieplannen non-discriminatie en inclusie van de sectorfondsen, vanuit het addendum non-discriminatie en inclusie bij de sectorconvenants met de Vlaamse overheid. Om de acties vorm te geven, beslisten zeven sectoren om samen met de intersectorale werking en de Stichting Innovatie & Arbeid van de SERV een kwalitatief onderzoek te

lanceren. De sectoren die meewerkten zijn de bouw, chemie, uitzend, transport & logistiek, dienstencheques en hout. Dit onderzoek dient een dubbel doel. Enerzijds kunnen de concrete ondersteuningsnoden van werkgevers rond diversiteit en inclusie de sectorconsulenten inspireren voor de opmaak van hun actieplannen. Anderzijds zijn deze inzichten richtinggevend om het huidige aanbod rond inclusief werkgeverschap van de Vlaamse overheid en van de werkgevers- en werknemersorganisaties verder te versterken.

Via diepte-interviews in 26 ondernemingen en gesprekken met tien vakbonds-experten probeerden we te begrijpen hoe werkgevers naar diversiteit en inclusie kijken, wat zij ervaren in de dagelijkse praktijk en welke ondersteuning ze nodig hebben. De resultaten werden afgetoetst aan enkele recente Vlaamse studies en geïnterpreteerd vanuit de drie diversiteitsparadigma's van Thomas & Ely.

Dit rapport werd geschreven door Fatima Yassir

Rapport

'Every cloud has a silver lining' is een gezegde dat gebruikt wordt om te wijzen op de positieve impact van een crisis of probleem. Is dit gezegde ook van toepassing op de arbeidsmarktkrapte die inclusief werkgeverschap¹ bevordert? In het Viona-onderzoek rond niet-beroepsactieven² blijkt alvast dat de krapte voor veel werkgevers een belangrijk motief is om op diversiteit in te zetten en breder te rekruteren. Beleidsmakers en intermediaire partners kunnen op deze golf meesurfen om ondernemingen met de juiste hefboomen te versterken in hun diversiteits- en inclusiebeleid. In dit onderzoek proberen we te achterhalen welke hefboomen dat vandaag juist zijn.

De aanleiding van dit onderzoek zijn de actieplannen non-discriminatie en inclusie van de sectorfondsen. Die actieplannen vloeien voort uit het addendum non-discriminatie en inclusie bij de sectorconvenants, de overeenkomsten die elke sector sluit met de Vlaamse overheid. Daarin engageren de sectoren zich tot projecten en acties rond verschillende thema's met betrekking tot de arbeidsmarkt, waaronder non-discriminatie en inclusie. Concreet ondersteunen de sectorfondsen ondernemingen uit hun sector met acties om diversiteit en inclusie te stimuleren en ondersteunen. In 2022 en 2023 werden de nieuwe actieplannen voor de addenda 2023-2025 voorbereid door de sectorfondsen. Hiervoor werden verschillende acties opgezet, zoals een nulmeting rond discriminatie in de sector en ook voorliggend kwalitatief onderzoek dat in zeven sectoren uitgevoerd werd.

Dit onderzoek was een samenwerking tussen de sectorfondsen chemie, bouw, uitzend, dienstcheques, transport & logistiek, hout en de social profit, de intersectorale werking van de SERV en de Stichting Innovatie & Arbeid van de SERV. De bekomen inzichten dienden echter ook een breder doel. Naast het input geven aan de sectorconsulenten voor de opmaak van hun actieplannen, zijn de resultaten in dit rapport ook relevant voor de huidige Vlaamse programma's en projecten rond inclusief werkgeverschap. Onder andere de werkgevers – en werknemersorganisaties hebben op basis van deze programma's een ondersteuningsaanbod uitgewerkt voor respectievelijk werkgevers en werknemers(vertegenwoordigers).

De sectorconsulenten van de betrokken sectorfondsen brachten de ondernemingen aan. We hielden diepte-interviews in 26 ondernemingen, die verschillen in grootte, regio en inclusie-maturiteit. We gingen dieper in op de visie en motieven van werkgevers op diversiteit en inclusie, hun ervaringen in de dagelijkse praktijk en hun ondersteuningsnoden. Daarnaast interviewden we

¹ "**Diversiteit** gaat over de zichtbare en niet-zichtbare verschillen tussen mensen zoals geslacht, leeftijd, etniciteit, persoonlijkheidskenmerken, normen en waarden, opleidingsniveau, religie, seksuele geaardheid, fysieke of mentale beperking en zienswijze. **Inclusie** gaat over het omarmen en waarderen van deze verschillen op de werkvloer, waardoor elk individu een gevoel van verbondenheid met de groep en een gevoel van authenticiteit ervaart." Kort samengevat uit "Inclusief Ondernemen. Evalueerbaarheidsstudie van de projecten binnen de ESF-oproep 'Inclusieve ondernemingen'", Moens, B., Crois, E., Moro, S., Peersman, W. en Schalembier, B. (februari 2022)

² Het arbeidspotentieel van niet-beroepsactieven: een vraagzijdebenadering, Goffin, K., Sempels, Y., De Coen, A., Valsamis, D. en Vansteenkiste, S., september 2022

tien vakbondsexperten, sectorale secretarissen en projectconsulenten, over hun (eerste – en tweedelijns)ervaringen en percepties vanuit de werkvloer.

De resultaten worden afgetoetst aan enkele recente Vlaamse studies en geïnterpreteerd vanuit de drie diversiteitsparadigma's van Thomas & Ely. We bekijken vanuit die paradigma's ook hoe 'anders organiseren' van belang is om een succesvol inclusiebeleid te realiseren.

In de volgende hoofdstukken wordt stap voor stap uit de doeken gedaan hoe dit onderzoek werd aangepakt (hoofdstuk twee) en wat de werkgevers (hoofdstuk drie) en vakbondsexperten (hoofdstuk vier) ons vertelden over hun motieven, praktijken, uitdagingen en noden op vlak van inclusief werkgeven. We doen in hoofdstuk vijf op basis van de resultaten een aanzet tot een typologie van werkgevers op vlak van inclusie-maturiteit. In de conclusie (hoofdstuk zes) geven we nog een overschouwende reflectie op de resultaten en leggen de link met anders organiseren (hoofdstuk zeven). Ten slotte eindigen we (in hoofdstuk acht) met drie suggesties voor verder beleid rond inclusief werkgeven.

1. Onderzoeksmethode

In april 2022 lanceerde de intersectorale werking van de SERV een oproep aan alle sectorfondsen voor deelname aan ons onderzoek over inclusief ondernemen. De sectoren chemie, hout, dienstencheques, uitzend, transport & logistiek, social profit en bouw engageerden zich om mee te werken aan dit onderzoek.. De metaal – en textielsector toonden aanvankelijk interesse maar haakten gaandeweg af door tijdsgebrek. De sectorconsulenten uit de zeven sectoren werden collectief gebriefd over de aanpak en doelstelling van het onderzoek. Ter voorbereiding van het onderzoek werd met elke sectorconsulent individueel gesproken om specifiek in te zoomen op vraagstukken, praktijken en knelpunten rond diversiteit en inclusie binnen de eigen sector. Er werd ook gepeild naar hun verwachtingen ten aanzien van de output van dit onderzoek om belangrijke invalshoeken mee te nemen in de verdere voorbereiding. Een samenvatting van deze gesprekken vindt u terug in bijlage 2.

Tabel 1: sectorfondsen en sectorconsulenten die meewerkten aan dit onderzoek

sector	sectorfonds	betrokken sectorconsulent(en)
bouw	Constructiv	Jean-Yves Duyts
chemie	Co-valent	Dominique Boyen
transport & logistiek	Logos	Siegfried Desmalines
uitzend	Travi	Vincent Vandenameele
social profit	Vivo	Steffie Jalhay & Philippe Degelin
dienstencheques	Vorm DC	Tine Stubbe
hout	Woodwize	Jenny Van Damme & Jana De Wolf

De sectorconsulenten hadden een actieve rol doordat zij zelf de ondernemingen uit hun sector hebben benaderd en geselecteerd, elk op een eigen manier.

Een expertengroep met een afvaardiging van de Vlaamse sociale partners fungeerde als stuurgroep van dit onderzoek. Deze experts gaven hun feedback en insteek op de voorbereiding (zoals de topic-lijst, de lijst van te interviewen ondernemingen) en op de resultaten. In mei en november 2022 werden twee bijeenkomsten georganiseerd en in juni 2023 werd het finaal rapport voorgelegd.

Het onderzoek bestond voornamelijk uit interviews met werkgevers en vakbondsexperten en een literatuurstudie.

1.1 Interviews met werkgevers en met vakbondsexperten

In overleg met de stuurgroep en de sectorconsulenten werd gekozen voor semigestructureerde interviews met werkgevers aan de hand van een topic-lijst. De mogelijkheid van focusgroepen per sector werd geopperd maar door de sectorconsulenten niet haalbaar en/of wenselijk geschat. Er werd met de stuurgroep nagedacht over het bevragen van werknemersafgevaardigden van de geïnterviewde ondernemingen. Die piste werd verlaten, enerzijds omdat niet alle ondernemingen een vertegenwoordiging hebben en anderzijds omdat het risico bestond dat werkgevers zouden afgeremd worden in deelname of in hun antwoorden. Een meer haalbare en wenselijke optie was het interviewen van de vakbondssecretarissen van elke sector. Ook de diversiteitsconsulenten van het ESF-project Mind the Switch (project van de drie vakbonden samen, ESF-oproep 'inclusieve werkvloeren) werden door de stuurgroep vooropgesteld omdat zij vanuit hun projectrol op diverse werkvloeren - over sectoren heen - komen. De stuurgroepleden van vakbondszijde bezorgden de onderzoekers de namen van de secretarissen en consulenten. Er werd uit praktische overwegingen per sector één vakbondssecretaris geïnterviewd (2 secretarissen spraken voor meerdere sectoren, zie tabel 2). Voor het Mind the Switch-project werden twee consulenten gesproken en voor de sector transport & logistiek kwam het voorstel van de vakbond om een afgevaardigde van het bedrijf Lineas te interviewen. Er was specifieke aandacht voor een evenwichtige verdeling tussen de drie vakbonden (zie verder tabel 3).

Dit betekent dat in elke onderneming één interview plaatsvond – voornamelijk met de zaakvoerder of HR-manager – en dit rapport dus telkens één perspectief uit de onderneming belicht.

Aan de zeven sectorconsulenten die zich engageerden om mee te werken werd gevraagd om drie tot vijf ondernemingen aan te brengen voor het onderzoek. Het doel was een divers palet aan ondernemingen te bereiken op vlak van grootte, regio en inclusie-maturiteit. Er werd bewust gevraagd niet specifiek op zoek te gaan naar ondernemingen met goede inclusiepraktijken maar ook te kijken naar ondernemingen die geen of nog niet zo lang ervaring hebben met diversiteit. Sommige sectorconsulenten brachten ondernemingen aan die erg ver staan in diversiteit en inclusie, die bijvoorbeeld awards hebben gewonnen of vaak als goede praktijk worden voorgesteld. Andere sectorconsulenten vonden werkgevers voor wie dit thema vrij nieuw was bereid voor deelname. De sectorconsulenten hanteerden hiervoor elk een eigen aanpak die volgens hen het beste werkt binnen de sector. Sommigen spraken ondernemingen persoonlijk aan, anderen

lanceerden een oproep per mail. Soms werden diversiteit en inclusie expliciet benoemd als onderwerp en soms lag de focus op HR-beleid in de brede zin, bijvoorbeeld omdat het gekoppeld werd aan een bestaand HR-project van het sectorfonds. Uiteindelijk werden zo 26 ondernemingen geselecteerd. (twee ondernemingen engageerden zich maar haakten af voor de start van de interviews, een door langdurige ziekte enerzijds en een omwille van tijdsgebrek).

Tussen juni en december 2022 werden 26 werkgevers en tien vakbondsmedewerkers (zeven secretarissen, twee vakbondsconsulenten en een afgevaardigde) uit zeven sectoren geïnterviewd. Tabellen 2 en 3 geven de namen van alle respondenten weer.

Tabel 2: 26 geïnterviewde ondernemingen

sector	onderneming (#wn)	Respondent(en) interview	functies & rollen	familie-bedrijf	<20 wn
bouw	Meuleman (65)	Thomas Vermeersch	financieel/admin verantwoordelijke	x	
	Derweco (13)	Frederik Derweduwen	zaakvoerder	x	x
	Coolen (10)	Annemiek Coolen	admin/personeelsverantwoordelijke	x	x
	Dupont (18)	Carine Vanstraelen	HR verantwoordelijke	x	x
	Haentjes(4)	Luc Haentjens	zaakvoerder		x
hout	Lenzo (60)	Els Steenberghe	HR verantwoordelijke	x	
	Steliefom (23)	Lieven Van Massenhove	zaakvoerder	x	x
	Group Nivelles (57)	Natasja De Bruyker	operational manager		
	PGS Group/Rodanar (250)	Els Vermout	HR directeur		
chemie	JSR Micro (230) onderneming 2	Elke Verniers	HR business partner		
uitzend	WAW Jobs (30)	Ingrid Verduyn	businesspartner		
	Linked2Europe (20)	Igor Van Assche	Afgevaardigd bestuurder		x
	Manpower (>500)	Sebastien Delfosse	CEO		

	Vivaldis (>500)	Anke Ulens	gedelegeerd bestuurder	
	Accent Jobs (>500)	Anna Gaik	general manager	
dien- sten- che- ques	Blink Home (>500)	Cindy Cordemans, Ilse Organe en Elke Mignolet	districtmanager, districtmanager en procesmanager/preventieadviseur	
	Comfort Home (250-500)	Sigrid De Geyter	HR medewerker	
	Amby (250-500)	Sofie Verbeke	teammanager	
	't Gerief (250-500)	Leen Van Ginneken	stafmedewerker personeelsbeleid	
	onderneming 5			
transp ort & logis- tiek	Geerts Transport (85)	Inge De Bruyn	HR verantwoordelijke	x
	Expeditors (250)	Cindy Diricx	supervisor employee relations	
social profit	Sporen vzw (130)	Tabitha De Weerd	HR vorming & coaching	
	Huize Eyckereyde (150)	Ruth Schelfhout en Ellen Verberckmoes	directeur en hoofdbegeleider	
	Elegast (200)	Wendy Van put en Sofie Stuyts	directeur beleid & kwaliteit en HR medewerker	
	Gezinszorg Villers (500)	Claudia Mewis	HR adviseur	
	Wit Gele Kruis Vlaams-Brabant	Sofie De Ceuster	HR directeur	

Tabel 3: respondenten van de vakbond

Sector / project	naam respondent	functie respondent
bouw	Bart Vercauteren (ACV)	vakbondssecretaris
hout	Sandra Lamote (ACV)	vakbondssecretaris
chemie	Erik Decoo (ACLVB)	vakbondssecretaris
uitzend	Piet Van den Bergh (ACV)	adviseur studiedienst
	Eva Van Laere (ACV)	adviseur studiedienst
	Erik Decoo (ACLVB)	vakbondssecretaris
dienstencheques	Tommy Jonckheere (ACLVB)	vakbondssecretaris
transport & logistiek	Michel Dufour (ABVV, Lineas)	delegee bij Lineas
social profit	Stijn Heuvelmans (ABVV)	vakbondssecretaris
	Tommy Jonckheere (ACLVB)	vakbondssecretaris
Mind the switch	Filip Devriendt (ACV)	samenwerker
	Christ Vanneste (ABVV)	diversiteitsconsulent

1.2 Onderzoeksvragen

Voor de interviews met de werkgevers werd vertrokken van een topic-lijst (zie bijlage 1) die volgende rode draad:

- de visie op en motieven rond diversiteit en inclusief werkgeven van de ondernemingen
- de ervaringen met diversiteit en inclusie in de dagelijkse praktijk: de uitdagingen, de oplossingen en de noden op vlak van het personeelsbeleid
- de ervaring, perceptie en noden met betrekking tot het bestaande (gesubsidieerde) aanbod rond diversiteit en inclusief werkgeverschap.

Om sociaal wenselijke antwoorden te vermijden, werd aan respondenten benadrukt dat hun kritische en eerlijke werkgeversblik op de arbeidsmarkt en op inclusief werkgeven werd gevraagd.

Dat helpt sectorconsulenten om een sterk ondersteuningsaanbod voor werkgevers en werknemers uit te werken en anderzijds om op beleidsvlak de juiste accenten te leggen. Door een vertrouwelijke sfeer te creëren en garanties te bieden op anonimiteit beoogden we een eerlijk en realistisch beeld te verkrijgen.

In de gesprekken met de vakbondsexperten volgden we dezelfde lijnen als deze van de werkgevers (zie hierboven). We peilden naar de concrete ervaringen en percepties rond inclusief werkgeverschap vanuit de rol van een secretaris of consultant. Het gaat hierbij zowel om de eigen ervaringen op werkvloeren als om ervaringen van hun eerstelijnscollega's zoals delegees in ondernemingen.

1.3 Tussentijdse opvolging en terugkoppeling

De eerste resultaten van ons onderzoek werden in december 2022 toegelicht aan de sectorconsulenten uit de zeven sectoren die meewerkten aan het onderzoek. Zij kregen zowel algemene als sectorspecifieke bevindingen. Het doel was om hen inspiratie en inzichten te bieden voor de verdere opmaak van hun actieplannen non-discriminatie en inclusie.

Gezien er per sector maximaal vijf ondernemingen werden geïnterviewd, werd onderstreept dat de sectorspecifieke inzichten niet representatief zijn voor de hele sector. Ze geven een voorzichtig idee van de ervaringen, praktijken en uitdagingen die eigen zijn aan een bepaalde sector en/of beroep.

Deze sectorspecifieke bevindingen werden met dezelfde notie van voorzichtigheid en bescheidenheid ook mondeling besproken met de stuurgroep. Er is met hen afgesproken om ze verder niet op te nemen in dit rapport.

De resultaten werden vervolgens, op vraag van de stuurgroep, in februari 2023 gepresenteerd aan de Commissie Diversiteit van de SERV³.

In maart 2023 kregen de andere sectorconsulenten, die niet meewerkten aan het onderzoek, eveneens de kans om de resultaten van het onderzoek in te zien.

Ten slotte werd een diepgaandere analyse op de resultaten gedaan (met o.a. toetsing aan literatuur) en werd het eindrapport in juni 2023 goedgekeurd door de stuurgroep.

1.4 Relevante achtergrondliteratuur

Voor het denkkader rond inclusief ondernemen vertrekken we in dit rapport vanuit de paradigma's zoals al in 1996 beschreven door David Thomas & Robin Ely, verbonden aan de Harvard

³ In de Commissie Diversiteit van de SERV zetelen de Vlaamse sociale partners en twee vertegenwoordigers van kansengroepen: Handicap & Arbeid (personen met een arbeidsbeperking) en LEVL (personen met migratieachtergrond)

Business School, op basis van longitudinaal onderzoek⁴. Thomas en Ely onderzochten tussen 1990 en 1996 in ondernemingen hoe zij met bepaalde diversiteitsmanagementuitdagingen omgaan. Op basis van dat onderzoek stellen Ely en Thomas vast dat ondernemingen vanuit een welbepaald perspectief kijken naar en omgaan met diversiteit. Dat perspectief bepaalt in sterke mate het organisatiedenken. Zij onderscheiden drie paradigma's die in sterke mate het organisatie-denken sturen. In de praktijk komen de eerste twee paradigma's veelvuldig voor. De auteurs pleiten voor het derde paradigma om effectief de voordelen van een inclusieve werkkleef tastbaar te maken.

1. het 'discrimination & fairness' paradigma:
dit perspectief vertrekt vanuit gelijke kansen, rechtvaardigheid en wettelijke kaders rond non-discriminatie. Bepaalde groepen zijn ondervertegenwoordigd op de arbeidsmarkt en vanuit het 'fairness' perspectief worden inspanningen geleverd om die maatschappij beter te reflecteren op de werkvloer. Het idee is dat alle werknemers respectvol behandeld moeten worden, gelijk zijn en gelijk willen zijn. Het gaat niet enkel over een verhoogde instroom maar ook over inspanningen om iedereen op gelijke hoogte te krijgen zoals mentoring, specifieke programma's voor werknemers uit ondervertegenwoordigde groepen en trainingen rond diversiteit. Het succes wordt afgemeten aan de hand van cijfers van instroom en retentie van diversiteitsprofielen (afkomst, gender, fysieke capaciteiten, e.a.). Maar in de dagelijkse werking is het idee dat de verschillen geen effect of invloed op het werk of de organisatiecultuur (mogen) hebben. Iedereen die binnenkomt 'gaat op' in de bestaande werking, in naam van gelijke behandeling worden verschillen onderdrukt.
2. Het 'access & legitimacy' paradigma:
Dit is een eerder economisch geïnspireerd perspectief waarbij verschillen worden benadrukt en actief worden opgezocht om bijvoorbeeld een veranderd klanten- of cliëntenbestand te bereiken. De aanwezigheid van deze verschillen geeft de organisatie toegang en legitimiteit om specifieke marktsegmenten beter te bedienen. Ook een gediversifieerde (krappe) arbeidsmarkt is zo een rechtstreekse opportuniteit of bedreiging voor de organisatie om in te zetten op diversiteit. Deze profielen krijgen toegang tot bepaalde jobs op basis van hun achtergrond en niche-kennis (over specifieke klanten of cliënten) of tot jobs met weinig kandidaten (vaak fysiek zware jobs, jobs met negatief imago ...) . Ook vanuit dit perspectief gebeurt er in de dagelijkse werking weinig analyse van hoe die specifieke capaciteiten een (positieve) impact kunnen hebben op het mainstreamwerk. Soms kan dit gevoelens van onderwaardering of zelfs exploitatie oproepen bij die aangetrokken profielen, bijvoorbeeld als andere functies in de organisatie moeilijk toegankelijk zijn.
3. het 'learning & effectiveness' paradigm (ook 'integration & effectiveness' genoemd):
dit perspectief integreert aspecten van de twee vorige paradigma's en gaat ook een stap verder door diversiteit te linken aan de manier van werken en aan organisatie-effectiviteit. Het aantrekken van diversiteit – vanuit een gelijke kansen-idee of vanuit een marktopportuniteit – zorgt, naast 'insider-informatie', ook voor andere perspectieven en andere kennis over hoe het werk kan gedaan worden. Organisaties die vanuit dit kader denken gaan

⁴ Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity - by David A. Thomas and Robin J. Ely – Harvard Business Review - September–October 1996- p.79-90.

actief luisteren naar en leren van de verschillende perspectieven van hun werknemers om ze maximaal te integreren in de organisatiewerking. Ze laten toe om de bestaande manier van werken (bv. processen, stijl van leidinggeven of communicatie) uit te dagen. Dit geeft kansen om taken te herdenken, markten te herdefiniëren en organisatiestrategieën uit te tekenen telkens met het oog op meer effectiviteit, performantie en groei. Werknemers kunnen in een dergelijke context meer zichzelf zijn en zich daardoor ook sterker identificeren met de job en de organisatie als geheel.

De onderzoekers stellen op basis van hun onderzoek vast dat het derde paradigma ondernemingen helpt om diversiteit effectief te laten renderen, zowel in termen van financiële winst als van innovatie, creativiteit, organisationele groei of wendbaarheid. De andere paradigma's houden bepaalde risico's in – zoals problemen verkeerd diagnosticeren en opportuniteiten missen of symptomen in plaats van oorzaken aanpakken. Hierdoor blijft volgens de onderzoekers het beloofde rendement, ondanks de mooie campagnes, voor veel werkgevers vaak niet tastbaar.

We gebruiken de hierboven beschreven paradigma's in ons onderzoek als kader om de visie en aanpak van de ondernemingen te situeren. Verder vermelden we graag twee recente Vlaamse studies over inclusie en diversiteit die we gebruiken om onze resultaten aan af te toetsen:

1. het rapport "Inclusief Ondernemen. Evalueerbaarheidsstudie van de projecten binnen de ESF-oproep 'Inclusieve ondernemingen'", van Odisee i.o.v. het Departement Werk en Sociale Economie (februari 2022)⁵, verder genoemd "rapport inclusief ondernemen".
 - Op basis van dit kader is een nieuwe studie in de maak: "Impactevaluatie ESF-oproep 'Inclusieve Ondernemingen': een gemeenschappelijk kader voor de tien ESF-projecten", van IDEA Consult i.o.v. het Departement Werk en Sociale Economie (verder impactevaluatie ESF500). Hoewel de officiële publicatie is voorzien na de zomer 2023 kreeg De Stichting Innovatie & Arbeid al inzage in een aantal resultaten om voorliggend rapport aan af te toetsen. In dit onderzoek wordt een diepgaande casestudie gedaan bij vijftien ondernemingen met behulp van de techniek van process tracing. Die techniek laat toe om processen, of mechanismen, die kunnen leiden tot inclusief ondernemen in kaart te brengen.
2. het Viona-rapport 'het arbeidspotentieel van niet-beroepsactieven: een vraagzijdebenadering' (september 2022)⁶, van IDEA Consult en het Steunpunt Werk i.o.v. de Vlaamse minister van Werk, verder genoemd 'Vionarapport niet-beroepsactieven'.
 - De scope van dit onderzoek ligt op activering en het arbeidspotentieel van niet-beroepsactieven – in de interviews met de achttien organisaties zien we een bredere invulling naar personen met een zogenaamde afstand tot de arbeidsmarkt. De werkgevers zijn geselecteerd en bevraagd om hun goede praktijken op vlak van inclusief

⁵ Inclusief Ondernemen. Evalueerbaarheidsstudie van de projecten binnen de ESF-oproep 'Inclusieve ondernemingen', Moens, B., Crois, E, Moro, S., Peersman, W. en Schalembier, B. (februari 2022)

⁶ Het arbeidspotentieel van niet-beroepsactieven: een vraagzijdebenadering, Goffin, K., Sempels, Y., De Coen, A., Valsamis, D. en Vansteenkiste, S., september 2022

HR-beleid. In vergelijking met onze aanpak (zie methodiek) zorgt dit voor andere nuances. De praktijken en noden die de respectieve ondernemingen beschrijven vertonen echter grote gelijkenissen.

2. Resultaten vanuit het perspectief van de werkgever

Uit de 26 interviews met voornamelijk zaakvoerders en HR-verantwoordelijken bekijken we de resultaten vanuit vier clusters:

- 2.1 De motieven van werkgevers om in te zetten op diversiteit en inclusie
- 2.2 De belangrijkste uitdagingen die werkgevers ervaren in de praktijk
- 2.3 Hun strategieën en oplossingen om deze uitdagingen aan te pakken
- 2.4 De ondersteuningsnoden van werkgevers

2.1 Waarom inzetten op diversiteit? 'Fairness' & 'Access' domineren

Meer dan de helft van de bevroegde werkgevers kijkt inclusie en diversiteit vanuit het 'discrimination & fairness'-paradigma. De nadruk ligt vooral op 'fairness' (de term discriminatie wordt zelf niet gebruikt) door werkgevers benoemd als 'kansen geven aan mensen', 'de maatschappij reflecteren', 'dat is onze maatschappelijke rol en sociale verantwoordelijkheid'. Ook het 'tegengaan van verrechtsing en polarisering in de samenleving', 'tolerantie versterken' en 'rechtvaardigheidsgevoel en onrecht bestrijden' worden voluit genoemd door enkele werkgevers. In een tiental bedrijven is het sterk persoonlijk engagement van de zaakvoerder, oprichter of HR-verantwoordelijke de drijvende kracht achter de inzet op diversiteit en soms inclusie (bijvoorbeeld na een zware ziekte, partner of kind uit een 'doelgroep', bepaalde ervaring ...).

Ruim de helft van de werkgevers kijkt ook door de bril van "access & legitimacy". Deze werkgevers zien meer diversiteit binnenhalen of binnenlaten in de onderneming als een voor de hand liggende oplossing om met de krapte om te gaan en vacatures ingevuld te krijgen. Een zestal bedrijven, vooral uit de social profit en dienstencheques-sector stellen daarbovenop vast dat de markt en hun klantenbestand op korte tijd diverser werd en wordt. Een divers personeelsbestand wordt gezien als een troef en soms zelfs een noodzaak om beter in te spelen op deze marktveranderingen.

Het derde perspectief, het 'learning & effectiveness'-paradigma zien we niet of toch zeker niet uitgesproken naar boven komen. Slechts een viertal werkgevers verwijst – na het fairness-perspectief – eveneens naar de winsten voor het team, met name dat het hebben van verschillende perspectieven in huis een verrijking is voor de onderneming ('wijsheid', 'rijkdom'). Voor één

werkgever is inclusief werkgeverschap zodanig verankerd geraakt dat het een onderdeel is van de identiteit van de organisatie.

“Het geeft ons een ijzersterke identiteit. We zijn coherent en we doen wat we zeggen. En dat geeft toch een soort van fierheid dat je dat kan doen in een bedrijf. Anders zijn we maar een gewone geldmachine” (werkgever)

Een soortgelijke bevinding zien we bij de resultaten uit het Viona-rapport niet-beroepsactieven. De arbeidskrapte is een belangrijk motief voor de meeste werkgevers om breder te rekruteren, al speelt de intrinsieke motivatie een nog sterkere rol (weerspiegeling maatschappij, maatschappelijke verantwoordelijkheid, persoonlijke ervaring van de leidinggevende, nieuwe perspectieven binnenbrengen).

2.2 Diversiteit in de praktijk - waar botsen werkgevers op?

De uitdagingen die de geïnterviewde werkgevers ervaren, situeren zich rond instroom en nog meer uitgesproken rond de dagelijkse werking op de werkvloer.

2.2.1 Instroom blijft moeilijk en profilering wordt belangrijker

De instroom is geen verrassende respons gezien de huidige arbeidsmarktkrapte. Werkgevers hebben het uiterst moeilijk met het vinden van personeel en voor bepaalde beroepen met het vinden van gekwalificeerd personeel met het (wettelijk) vereiste getuigschrift of diploma. Werkgevers proberen op verschillende manieren hiermee om te gaan, al zien we dat de meeste oplossingen binnen de klassieke HR blijven. Om breder te kunnen rekruteren worden vacatures herschreven, in verschillende talen opgesteld of laagdrempeliger gemaakt. Er wordt gezocht naar andere rekruteringskanalen en sociale media worden benut (Facebook, LinkedIn, ...) om mensen aan te trekken. Ook de eigen werknemers als ambassadeurs of ‘recruiters’ (mond aan mond reclame) inzetten is een veelgebruikte praktijk. Voor bepaalde jobs worden soms specifieke doelgroepen geïdentificeerd – zoals kortgeschoolde/ongeschoolde vrouwen met migratieachtergrond voor huishoudhulp of kortgeschoolde/ongeschoolde jongeren voor productiewerk. Ook al wordt dat bestempeld als een verbreding van de rekrutering, zien we in de praktijk dat ook die piste een bottleneck kent. Werkgevers geven aan dat ze die groepen moeilijk bereiken of overtuigen en dat de onderlinge concurrentie hen parten speelt.

De samenwerking met scholen is populair in ondernemingen, vooral voor stages en/of trajecten duaal leren. Werkgevers proberen leerlingen waarover ze tevreden zijn aan zich te binden door hen een contract aan te bieden. Werkgevers investeren dan ook tijd en energie om nauwer met scholen samen te werken maar toch blijkt de samenwerking nog vaak ongestructureerd te verlopen. Op een krappe arbeidsmarkt blijkt de instroom via dat kanaal ook te dalen omdat de concurrentie tussen werkgevers groot is.

Een uitdaging die ook door de krapte wordt gevoeld is profilering. Werkgevers beseffen vandaag meer dan ooit dat de rollen in het verleidingspel op de arbeidsmarkt zijn omgekeerd. Het is aan de onderneming om zich te onderscheiden en zichtbaar te maken aan het schaarse talent op de

arbeidsmarkt. Niet zozeer een product of dienst, maar het eigen werkgeverschap in de verf zetten, is voor vele werkgevers nog een moeilijke opdracht. Dit vraagt om zelfinzicht en marketing skills en sommige werkgevers geven aan die capaciteiten niet in huis te hebben.

“In 2022 zijn we begonnen met sociale media. We hebben een extern marketingbureau ingeschakeld en twee personen in de organisatie volgen dit op. Via een dashboard houden we bij welke profielen interesse hebben in ons bedrijf om zo gericht te kunnen adverteren op Facebook. Vroeger plaatsten we een advertentie in de Streekkrant zonder te weten of en op wie dat impact heeft. Elke maand vergaderen we met het marketingbureau om te weten waar we op moeten inzetten. Mensen willen vandaag geen teksten meer maar beelden. We moeten niet zeggen dat we een familiaal bedrijf zijn, maar het aantonen door foto's van onze afterwork-event. HR heeft daar geen tijd voor - ze zijn dagelijks met operationele zaken bezig, met de payroll. Er is geen ruimte voor extra rollen.”(werkgever)

Andere uitdagingen die verschillende werkgevers benoemen zijn het negatief imago van het beroep of de sector, het moeilijk bereiken van een bredere pool van talenten (en van zogenaamde doelgroepen) alsook de (veronderstelde) weerstand van hun klanten tegen diversiteit waardoor werkgevers er niet altijd voluit voor durven gaan.

2.2.2 Op de werkvloer gaat het vooral over samenwerken en communicatie

Op de werkvloer vinden werkgevers de dagelijkse omgang met en tussen werknemers vaak een uitdaging. Dit gaat vaak over communicatie en goed kunnen samenwerken, over de verschillen heen. Hierbij speelt taal op zich mee (bv. omgaan met anderstaligen, kortgeschoolden of digitaal slecht geletterden), alsook onderontwikkelde vaardigheden zoals samenwerken of nauwkeurigheid, of culturele of religieuze verschillen die soms tot frictie leiden. Dit geldt des te meer voor ondernemingen die maar weinig ervaring hebben met diversiteit op de werkvloer.

“Je moet de verschillende talen kunnen én je moet ook op de juiste manier communiceren. Wij zitten hier met een zeer divers doelpubliek op vlak van scholing. Het vakjargon kennen ze wel, maar welke service verwacht de klant van ons? Dat is al een ander niveau van communicatie. Dat gaat niet meer over ‘je brengt een pallet van A naar B’ maar over ‘het pallet is beschadigd of heeft niet de juiste dimensies zoals de klant dat heeft gevraagd’. Vanaf dat niveau wordt het moeilijker.”(werkgever)

“Je moet echt op maat werken, want je kan nog honderden mails sturen met uitleg of een tutorial tonen ... maar de mentaliteit is zodanig veranderd dat je de persoon zelf moet aanspreken over zijn ontwikkelpunten. Ze zien hun eigen fouten niet, hebben ook geen zin om die te zien.”(werkgever)

2.2.3 Fragiel draagvlak

Zorgen dat iedereen mee is in het inclusieverhaal, is een belangrijke uitdaging die werkgevers aanhalen. De krapte maakt dat management en/of HR sneller beseffen dat inzetten op normafwijkende profielen vaak de enige manier is om bepaalde vacatures in te vullen. Maar ze merken dat collega's op de werkvloer niet altijd even snel mee zijn in die denkwijze en daarom diversiteit niet altijd even prioritair of gewenst vinden. Denk hierbij aan landelijk gelegen kantoren of afdelingen met een eerder homogeen samengesteld personeelsbestand die plots met diversiteit

moeten omgaan. Of denk aan de direct leidinggevende die niet altijd de nodige tijd, capaciteit en ruimte heeft om extra begeleiding te bieden tegen een achtergrond van werkdruk en veeleisende klanten.

“Het is niet gemakkelijk als HR, soms zakt de moed zo in de schoenen dat je denkt ‘wat kunnen we nog doen?’ of ‘heb ik dat zo verkeerd ingeschat?’. Die generaties met een heel andere mentaliteit of die verschillende culturen, taalbarrières, ...planning, stress, klantverwachtingen en iedereen op dezelfde lijn krijgen. Ik wil die mensen niet kwijt want ze zijn al zo schaars, ik doe dus alles om ze aan boord te houden en moet de mensen van de planning overtuigen voor empathie, begrip en geduld.” (werkgever)

2.2.4 Inclusiemoeheid?

Bovenstaande uitdagingen indachtig verbaast het ook niet dat er bij bepaalde werkgevers – zaakvoerders, HR, direct leidinggevend – een gevoel van inclusie-moeheid ontstaat. Een aantal werkgevers geeft aan dat bij henzelf of in hun teams, vooral zij die moeten aansturen, een zeker gevoel ontstaat van ‘het hoeft niet meer, het is te vermoeiend’. Vanuit hun perspectief geven zij vaak kansen aan mensen, maar zijn de resultaten op de werkvloer teleurstellend. Frustraties, miscommunicatie en hoog verloop zijn hier enkele voorbeelden van. Vooral het verloop speelt de middenkaders en directe collega’s vaak parten. Weer iemand moeten opleiden die er toch niet lang zal blijven, kan voeding geven aan die gelatenheid. In dergelijke situaties wordt dan ook sneller met de vinger gewezen naar de ‘complexiteit’ van diversiteit of de moeilijkheid om inclusie waar te maken. Sommige werkgevers geven zelfs aan dat ze na herhaaldelijke problemen twee keer zullen nadenken om bepaalde profielen aan te werven, *‘het is even welletjes geweest’* of stellen eerlijk *‘als ik de keuze had, zou ik kiezen voor een Belg, want die heeft onze gewoontes...een barbecue, een pint. Het is moeilijker met buitenlanders’*.

Voor een aantal werkgevers (en enkele vakbondsexperten, zie verder) ligt de oplossing in het vinden van patronen en kernoorzaken achter een problematische situatie. Een deel van de werkgevers geeft overigens ook aan nood te hebben aan een structurele aanpak in plaats van vanuit een buikgevoel te opereren.

‘Je moet in diversiteit geloven. Je moet kunnen analyseren wat de kernoorzaak is, HR samen met de ploegbazen. Zo vermijd je buikgevoel en veronderstellingen. Analyseren en documenteren is belangrijk. Maar die analyses doen we vaak niet, we willen snel vooruit.’ (werkgever)

2.2.5 De direct leidinggevende

Een aantal werkgevers geeft aan dat vooral de direct leidinggevende de nodige aandacht verdient. Vaak missen deze functies de juiste pedagogische vaardigheden om profielen te begeleiden die meer tijd en hulp nodig hebben. Het zijn deze rollen die rechtstreeks de prestatie- en werkdruk voelen en moeten focussen op de klant en het eindresultaat waardoor elementen zoals begeleiding, een leerproces opzetten, mensen aansturen en maatwerk bieden geen of weinig ruimte krijgen. Ze laten nieuwe werknemers te snel los of weten niet altijd hoe ze de diverse persoonlijke en interpersoonlijke uitdagingen moeten aanpakken.

'Vaak groeien ze door van techniek naar ploegbaas. Ze zijn niet pedagogisch geschoold om mensen te begeleiden die extra tijd nodig hebben. Ze hebben ook geen interesse want de ROI duurt voor hen te lang, ze zien te veel 'mislukkingen'. Ze zijn bezig met rendement, zorgen dat de productie draait. Maar jongeren verwachten een traject. We moeten snappen als werkgever dat we ons moeten aanpassen. We moeten ploegbazen aanspreken dat we verwachten dat ze hiervoor tijd maken.' (werkgever)

2.2.6 Langere inwerkingsperiode

Werkgevers vinden het een uitdaging om de nieuwe mantra 'opleiden is het nieuwe rekruteren' in de praktijk effectief te kunnen realiseren. Vooral kleinere organisaties vinden het moeilijk om de periode van inwerking (financieel) te overbruggen. De inwerking duurt langer doordat profielen die niet aan alle selectievoorwaarden voldoen of profielen die een loopbaanswitch maken 'zijdelings' instromen. Deze profielen worden on-the-job opgeleid en presteren pas na een langere periode op het niveau van de collega's terwijl de continuïteit voor de klant, cliënt of patiënt moet verzekerd blijven. Soms bieden overbruggingsformules, zoals de individuele beroepsopleiding een oplossing maar ook deze maatregel lijkt voor sommige profielen te kort in tijdsduur.

Bovenstaande inzichten correleren sterk met die uit het Viona-rapport niet-beroepsactieven, dat inzoomt op de tewerkstelling van niet-beroepsactieven en kwetsbare profielen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Wat opvalt in de gesprekken die wij voerden is dat ook in het kader van ons onderzoek respondenten diversiteit en inclusie steevast linken aan het aanwerven en in dienst houden van kwetsbare profielen. Diversiteit en inclusie gaat evenwel ook over niet-kwetsbare profielen, denk aan diversiteit op managementniveau, intro/extravert, hoog sensitieve medewerkers, ouders/niet-ouders, mantelzorger, ... Bepaalde HR-aspecten en uitdagingen zoals werkbaar werk, talentmanagement, leiderschap worden hierdoor (jammer genoeg?) buiten het diversiteit/inclusie verhaal gesitueerd.

2.3 Strategieën om de uitdagingen aan te pakken.

We zien dat de meeste werkgevers hands-on concrete oplossingen uitwerken voor 'vlot identificeerbare' problemen rond bijvoorbeeld taal, cultuur of aanpassen van vacaturebeschrijvingen. Er worden minder structurele HR-aanpassingen doorgevoerd – de praktijken die vermeld worden gebeuren vooral in de marge van of binnen het framework van het bestaande (vaak klassieke) HR-beleid.

De bevroegde werkgevers zetten vooral in op:

- het vergroten van de instroom zoals samenwerken met scholen voor stages/duaal leren, vacatures herschrijven, kanalen verbreden om doelgroepen te vinden en inzetten op sociale media voor werving
- de relatie tussen leidinggevende en werknemer zoals persoonlijke betrokkenheid van de leidinggevende, open communicatie, korte lijnen houden en kort op de bal spelen
- werknemers helpen met privé-zaken zoals huisvesting of persoonlijke administratie

- andere populaire praktijken zoals taalopleidingen, opleiding rond verbindende communicatie, mentorschap en interculturaliteit of nog, een beleid over omgaan met discriminatie van klanten (vooral in specifieke sectoren zoals de uitzendsector of dienstencheques).

Een breed palet aan andere praktijken komen voor maar telkens in twee of minder ondernemingen (vb. werkgroep rond absentieïsme, fietsen beschikbaar stellen in landelijk gelegen bedrijf, job-design, opleiding moeilijke gesprekken, open hiring ...).

Een gelijkaardig inzicht vinden we terug in de resultaten van de (lopende) evaluatiestudie⁷ van de ESF-oproep 'Inclusieve Ondernemingen' (die we al konden inkijken). Aan de hand van een diepgaande casestudie bij vijftien ondernemingen met behulp van de techniek van process tracing, stellen de onderzoekers vast dat de meeste cases vertrekken vanuit de bestaande werkcontext. Hier en daar worden sollicitatieprocedures, infrastructuur (bv. gescheiden toiletten) of communicatietools (bv. leesbaar/helder taalgebruik) bijgesteld om tegemoet te komen aan de noden van bepaalde profielen – maar structurele aanpassingen aan de werkvloer of arbeidsorganisatie blijven uit. De onderzoekers benadrukken het belang voor werkgevers om in te zetten op retentie en niet uitsluitend op het invullen van vacatures, om duurzame resultaten te behalen. Retentie stimuleert interne reflectie en actie en zet aan tot reorganisatie van de arbeid.

2.4 De vraag van werkgevers naar ondersteuning

Werkgevers zitten met de vraag 'Hoe pak ik uitdaging X of Y aan'. Ze willen in dit stadium, eerder dan grote theorieën of denkkaders, vooral handvaten, toepassingen, praktijken toegereikt krijgen om de acute uitdagingen aan te pakken. Ze willen weten hoe ze de uitdagingen op de werkvloer kunnen aanpakken en inclusie effectief kunnen waarmaken. Hiervoor kijken ze naar buiten, naar andere werkgevers en naar externe expertise en coaching.

2.4.1 Netwerken om praktijken te delen

Ze hebben behoefte aan (meer) netwerken waar met andere werkgevers kan gedeeld worden: goede praktijken, succesverhalen maar ook realistische ervaringen over zaken die werken en niet werken. Sommige werkgevers willen strategieën uitwisselen met ondernemingen uit een andere sector omdat de interne concurrentie te groot is (zeker als het gaat over moeilijke instroom en retentie), terwijl anderen liever uitwisselen met collega's uit dezelfde sector met dezelfde realiteiten.

2.4.2 Persoonlijke begeleiding op maat van de organisatie

Een belangrijke ondersteuningsvraag – die ook in de Viona-studie niet beroepsactieven terugkomt – is persoonlijke begeleiding op de werkvloer. Werkgevers willen iemand (een coach, een begeleider) die met hen kan meelopen op de werkvloer en hen kan begeleiden doorheen het

⁷ Bij de publicatie was dit onderzoek afgerond maar nog niet gepubliceerd – de Stichting Innovatie & Arbeid kreeg wel al inzage in de conclusies. Publicatie verwacht in september 2023.

proces. Iemand die de onderneming kent, met een objectieve blik kernoorzaken van symptomen kan onderscheiden en strategieën op maat van de organisatie kan uitwerken. Iemand die de zaken ook kan coördineren en waar nodig de juiste partners helpt vinden. Sommige respondenten verwijzen hierbij naar het voorbeeld van de vroegere diversiteitsconsulenten en -plannen.

Voor specifieke domeinen zoeken werkgevers naar expertise. Ze willen inzichten over bepaalde segmenten (bv. jongeren, herintreders, nieuwkomers) en specifieke thematieken (religie, re-integratie, job-design ...) en de vertaalslag van die inzichten naar een werkvloer, om de uitdagingen beter aan te pakken.

2.4.3 Versnipperd aanbod en nood aan maatwerk

Het huidige (gesubsidieerde) aanbod aan ondersteuning rond inclusief werkgeven voldoet niet altijd aan die verzuchtingen:

- Werkgevers klagen het gebrek aan overzicht en de sterke versnippering aan initiatieven aan. Ze vinden het een heuse zoektocht en puzzelwerk om te weten wie met welke topic in welke regio kan helpen. Landelijke gelegen organisaties hebben bovendien het gevoel dat vele van deze initiatieven enkel opereren in de stedelijke context.
- De verschillende (gesubsidieerde) aanbieders zijn ook onvoldoende op elkaar afgestemd – de vele initiatieven bestaan naast elkaar en er is relatief weinig samenwerking, afstemming en doorverwijzing onderling. De partners kennen elkaars aanbod onvoldoende waardoor werkgevers zich genoodzaakt zien om zelf voor verschillende topics met verschillende partners samen te werken.
- Ook de inhoudelijke expertise is versnipperd. Er zijn relatief weinig partners die een ‘over-all-expertise’ kunnen aanbrenge en een transversale inclusie-strategie kunnen helpen uitwerken over ‘doelgroepen’ en over organisatie-domeinen heen. Idealiter zijn het generieke coördinatoren met een brede blik op inclusief werkgeverschap en een breed netwerk die voor bepaalde deelaspecten kunnen doorverwijzen naar specialisten. In de praktijk gaat het volgens de werkgevers nog te vaak om partners die ad hoc/projectmatige ondersteuning bieden, vanuit een specifieke invalshoek (een doelgroep of een bepaald domein zoals selectie & aanwerving).
- Het huidige aanbod vraagt van werkgevers (pro)-actief onderzoek- en puzzelwerk en een grote tijdsinvestering, elementen die in kleinere organisaties zonder voldoende HR-capaciteit niet altijd haalbaar zijn.
- Ten slotte zijn de verschillende aangeboden formules (bv. webinars, opleidingen, netwerken) niet altijd op maat uitgewerkt (bv. op maat van kleinere organisaties of in functie van inclusiematuriteit), sommige werkgevers vinden het aanbod te strategisch of hoogdrempelig, anderen dan weer te operationeel of eenvoudig. Het feit is dat werkgevers vooral zoeken naar een setting waarin ze op maat advies krijgen en de eigen casus/situatie kunnen exploreren (zie ook hoofdstuk 5 aanzet tot een typologie).

“Bij ons zijn ze al niet meer aan het juiste adres (met het bestaande aanbod). Dat zit al zo diep in onze DNA dat wij daar al verder in staan. Wat niet wegneemt dat wij daar ook nog permanent aan moeten werken.” (werkgever)

2.4.4 Hoe ver gaat de rol van de werkgever ?

Werkgevers vragen zich af hoe ver inclusief werkgeverschap moet of kan gaan. Een gevolg van de kansen die werkgevers bereid zijn te geven aan profielen die nog niet voldoen aan alle job/werkvereisten, is de vaststelling dat vandaag mensen instromen die willen werken maar die niet onmiddellijk inzetbaar zijn of waarbij nog niet alle ‘randvoorwaarden’ vervuld zijn.

Dit gaat over randvoorwaarden in de private context die nodig zijn om goed en graag aan de slag te gaan, zoals huisvesting, verblijfsrecht of financiële stabiliteit. Maar ook ervaring, opleiding, taalenkennis, diploma(-erkenning) vallen hieronder. De klassieke lineaire redeneringen ‘eerst welzijn, dan werk’ of ‘eerst competenties, dan werk’ gaan niet meer op in tijden van arbeidskrapte.

Waar in het verleden deze profielen nog eerst in klassieke activeringstrajecten zouden zitten (bemiddeling, collectief maatwerk, speciale tewerkstellingsstatuten ed.) om aan deze randvoorwaarden te werken, zien we door de krapte deze profielen sneller doorstromen naar reguliere werkvloeren. En ondanks de bereidheid om hun werknemers hierin te begeleiden, stellen werkgevers zich ook vragen bij deze rol. Hoe ver kan/moet een werkgever gaan in het ondersteunen van een werknemer? En hoe kunnen werkgevers en werknemers hierin ondersteund worden – zowel in het overbruggen van de ‘activeringsperiode’ als in de inhoudelijke invulling, bv. door structurele samenwerking met (welzijns)instanties? Of ligt er meer heil in een betere, vernieuwde of andere soort samenwerking met het sociaal economisch circuit, die hier een traditie en expertise in hebben? Aangezien deze trend geen tijdelijk of incidenteel gegeven is, mede doordat sterk wordt ingezet op activering van niet-beroepsactieven, is deze vraag niet irrelevant.

2.4.5 Hulp bij profilering en employer branding

Zich expliciet profileren als werkgever is voor bepaalde ondernemingen een vrij nieuw gegeven dat door de arbeidsmarktkrapte plots een must-have wordt. Werkgevers zien in dat louter de missie (bv. een woonzorgcentrum), het merk of de jobvoorwaarden (bv. loon) niet meer volstaan. Elementen zoals welzijn, organisatiecultuur of maatschappelijk engagement helpen werkgevers zich te onderscheiden op een sterk concurrentiële markt om kandidaten voor zich te winnen. Ze willen zich profileren als een inclusieve werkgever, maar zijn hierin nog erg zoekende. Ze vragen ondersteuning om de eigen ‘employer-USP’ (unique selling points) te identificeren en vooral ook om ze op een authentieke manier te communiceren naar de buitenwereld.

In de Viona-studie niet-beroepsactieven worden gelijkaardige noden geformuleerd door werkgevers: o.a. hulp met de investeringskosten (omkadering, opleiding, individuele begeleiding), gespecialiseerde begeleiding of coaching voor de werkgever, (lokale) netwerken, meer samenwerking tussen werkgevers onderling en met partners en overheid en transparantie/overzicht in het inclusie-aanbod.

3. Wat vertellen de vakbondsexperten?

Volgens de vakbondsexperten is het duidelijk dat de arbeidskrapte ondernemingen er toe aan zet om meer diversiteit toe te laten – ze hebben het nodig en ze zien dat anderen er mee bezig zijn. De krapte kan ook een accelerator zijn om inclusief werkgeven breed te zien ingang vinden op de werkvloer. In de praktijk merken de vakbondsexperten echter nog dat veel problemen zich voordoen in de dagelijkse werking tussen de mensen. Die sociale interactie is een cruciale factor stellen ze en dat komt niet vanzelf of wordt vaak nog onderschat.

“Wat zie je soms in de praktijk? Alle personen met een migratieachtergrond worden in één afdeling gestopt. En ieder spreekt in zijn taal. Omdat dat het gemakkelijkst is. Maar dat creëert een wij-zij-cultuur. Er wordt te weinig aan sociale integratie gewerkt en dat leidt tot frustraties en irritaties. De zittende werknemers lijken dan niet tolerant, racistisch of ongeduldig. Maar de oorzaak ligt elders, de sociale omgang wordt vergeten en dat komt niet vanzelf.” (vakbond)

Zes elementen worden in de gesprekken met de vakbondsexperten benadrukt:

- 3.1 het spanningsveld tussen HR en direct leidinggevenden
- 3.2 een verouderd personeelsbeleid
- 3.3 kernoorzaken van symptomen onderscheiden
- 3.4 tijdig detecteren van spanningen
- 3.5 structurele drempels wegwerken
- 3.6 een planmatige aanpak.

3.1 Spanningsveld tussen HR en direct leidinggevenden

HR & management zoeken in een context van arbeidskrapte naar snelle oplossingen om vacatures in te vullen. Vaak wordt heil gezocht in het breder rekruteren, selectievereisten verlagen, vacatures laagdrempeliger maken. Deuren worden breder opengezet en profielen die eerder ‘atypisch’ zijn voor de organisatie of die nog niet ‘klaar’ zijn (d.i. niet onmiddellijk inzetbaar zijn) krijgen hierdoor sneller toegang. Er leeft een gevoel van opluchting dat de vacature eindelijk is ingevuld. Het is in de praktijk zelfs niet ongewoon dat aan deze nieuwe werknemers meer wordt toegezegd of toegestaan dan aan de gevestigde werknemers, om ze maar in huis te houden. Dit leidt vroeg of laat tot afgunst, een gevoel van oneerlijkheid en polarisatie onder collega's.

De werkvloer en met name de teams, teamleiders, de dagelijkse organisatie worden vaak onvoldoende voorbereid op die nieuwe diversiteit ondanks dat net daar dé setting is waar *'the magic happens'*. Soms wordt door tijdsgebrek of door onwetendheid nagelaten door HR en management om het juiste draagvlak te creëren en teamleiders mee te nemen in het verhaal. De direct leidinggevende zit gesandwichd tussen management en werkvloer (én klant). Hij of zij ziet de 'vernieuwde' instroom binnenkomen maar heeft niet altijd de nodige vaardigheden, tijd en ruimte om de juiste werkcontext te creëren om die diversiteit te doen slagen. Zaken zoals extra begeleiding bieden, een leerproces begeleiden, interpersoonlijke issues oplossen of werken aan/rekening houden met randvoorwaarden (bv. huisvesting).

Nog te vaak ligt volgens de vakbondsexperten de focus, het talent en ook de verwachte output van de direct leidinggevende op rendement in een context van hoge werkdruk en veeleisende klanten en minder op welzijn of coaching.

"De slinger slaat soms door. Het moet allemaal en het mag niet mislukken. Terwijl het een proces is van elkaar leren kennen, met vallen en opstaan. En daar moet je eerlijk in durven zijn. Zorg dat je draagvlak hebt." (vakbond)

De problemen die de direct leidinggevende ervaart en uit, botst dan weer op onbegrip bij het management ('je moet er moeite voor doen, dan lukt het wel', of nog, 'inclusie kan niet mislukken als je het maar wil'). HR en management stellen inclusie te vaak rooskleurig voor of gaan er te snel vanuit dat het wel vanzelf komt. In een dergelijke context treedt snel inclusiemoeheid op en een gevoel van onmacht.

"Wanneer er reactie komt, wordt dat snel weggezet. We moeten er open over durven communiceren. Op een bepaald niveau zijn ze er van doordrongen maar men vergeet de rest mee te nemen. Geen draagvlak, geen oor voor de problemen. De vakbond wordt er te laat bijgehaald en die moeten de zaak proberen rechte trekken als het al te laat is." (vakbond)

3.2 Verouderd personeelsbeleid

De respondenten van vakbondszijde geven ook aan dat personeelsbeleid nog te vaak op de klassieke, traditionele manier wordt vormgegeven, die eigenlijk niet meer beantwoordt aan een ondertussen sterk veranderde realiteit. Er is nog te weinig evolutie en innovatie op vlak van HR, al groeit het besef dat het anders moet.

Sommige organisaties hebben een sterke visie uitgewerkt met betrekking tot de klant of cliënt, maar hebben niet met dezelfde slagkracht een visie op personeel dat uiteindelijk het product of de dienst moet opleveren. De respondenten stellen dat 'anders werken' nodig is - zoals jobs herdenken, denken in termen van rollen i.p.v. functies, progressieve tewerkstelling en re-integratie, talentmanagement, zelfsturende teams ... In de praktijk zien zijn dat - als er al tijd en ruimte voor wordt gemaakt - dit nog te vaak experimenteel, in de marge van een traditioneel HR-beleid gebeurt waardoor ze hun positief effect missen. Zeker voor kortgeschoolde, uitvoerende jobs blijft de klassieke werkwijze van toepassing.

“We denken nog steeds volgens een klassiek hiërarchische bedrijfscultuur of vanuit controle, terwijl het gaat over menselijk kapitaal en mensen die zich goed voelen. Want die presteren beter en zorgen voor een betere werksfeer.” (vakbond)

“Re-integratie van langdurig zieken, daar hebben we nog een lange weg te gaan. We denken vaak dat het '100% of niks' is. We moeten leren drempels wegwerken en functies aanpassen. Het is soms zeer moeilijk de switch te maken naar wat er wél kan. Aanpassing van uurroosters, maar dan denken we aan het effect op collega's en dat dat oneerlijk is. Maar zo creëren we meer uitsluiting dan inclusie.” (vakbond)

3.3 Kernoorzaken versus symptomen

Een ander heikel punt in inclusief werkgeverschap is volgens de respondenten uit de vakbond het achterhalen van de kernoorzaken bij conflicten. Omdat inclusie gaat over complexe intermenselijke relaties waar onbewuste redeneringen en gevoeligheden meespelen, kunnen er snel assumpties worden gevormd. Door zaken niet te benoemen, bevragen en bediscussiëren worden problemen aan de oppervlakte aangepakt en enkel symptomen bestreden.

Concrete voorbeelden zijn een probleem van communicatie of vertrouwen in een team bestempelen als een probleem van cultuur of taal of weerstand te snel bestempelen als 'racisme' in plaats van de achterliggende angsten te doorgronden. Een ander voorbeeld is het hoge verloop bij vrouwelijke collega's of jonge startende werknemers zonder aarzeling toe te wijzen aan 'doelgroep-kenmerken' ('jongeren zijn jobhoppers') in plaats van effectief uit te zoeken wat er speelt.

“Je moet de echte oorzaken zoeken en collectieve oplossingen bedenken. Dat is eigenlijk hetzelfde principe als wanneer het over veiligheid gaat: er gebeurt iets, we zoeken naar de oorzaken en werken aan preventie ervan. Bij inclusie gaat het precies enkel over wie de schuldige is.” (vakbond)

3.4 Tijdig detecteren van spanningen

Het belang van HR en van de direct leidinggevende wordt ook door de vakbondsexperten onderlijnd. Waar de direct leidinggevende een cruciale rol heeft in het tijdig detecteren en doorgeven van spanningen of problemen, heeft HR de belangrijke taak om deze zaken te capteren en te zorgen dat ze aangepakt worden door de juiste personen. Volgens de respondenten van de vakbond is een helikopterblik nodig om (kleine) problemen niet als silo's te behandelen maar holistisch te kijken naar patronen met het oog op continue versterking van het personeelsbeleid. In de praktijk komen beide rollen onvoldoende tot uiting door een gebrek aan mandaat, tijd of de juiste vaardigheden en kennis.

“De bril van HR is vaak te theoretisch, ze hebben zelden aan de band of in het magazijn gewerkt. Terwijl er heel wat capaciteit op de werkvloer aanwezig is. Ze luisteren onvoldoende naar de oplossingen van de werkvloer, die zijn nochtans op maat van het bedrijf.” (vakbond)

3.5 Structurele drempels wegwerken

Bepaalde terugkerende problemen kunnen wijzen op drempels, vaak onbewust ingebouwd in de verschillende aspecten van de organisatie, en die zijn een minstens even belangrijk aandachtspunt volgens de vakbondsexperten. Het zijn deze mechanismen die maken dat mensen geen toegang vinden tot de job, niet kunnen (door)groeien of snel de organisatie verlaten.

Het gaat over blinde vlekken voor de werkgever – omdat het vaak gaat over evidente of praktische zaken waar niet op voorhand aan werd gedacht. Inclusive design (inclusief ontwerpen van een beleid, project of programma) helpt om vanaf het begin na te denken over mogelijk drempels gelinkt aan bepaalde situaties: klassieke voorbeelden zijn de toegankelijkheid voor mobiel beperkte personen en communicatie met (digitaal) ongeletterden.

Maar het gaat evenzeer over subtiele elementen zoals de ongeschreven en onbenoemde organisatiecultuur of onbewuste vooroordelen tijdens interne beslissingsprocessen (bv. promotie). Dit vraagt om zelfreflectie en een zelfkritische blik van (o.a.) HR, management of direct leidinggevende, om mislukte acties op het terrein niet onmiddellijk af te schrijven maar tot de kern te ont-rafelen.

Gezien het vaak om onbewuste zaken en blinde vlekken gaat, kan externe input nuttig zijn, bv. van een externe partner of door feedback te horen van nieuwe werknemers tijdens de inwerkperiode.

“Door de krapte is er veel in beweging, we zoeken creatief naar mensen en wie we over het hoofd zien. Dit is nooit een bewust thema geweest omdat we dachten dat we al inclusief waren, maar in de praktijk blijkt dat niet zo. We hebben blinde vlekken, onbewuste uitsluitingsmechanismen door onze gewoontes en manier van werken” (vakbond)

“Inclusie zit diep in het weefsel van een bedrijf. Bijvoorbeeld re-integratie van zieken of personen met een beperking. De weerstand zit soms bij de collega's zelf. Een vakbond kan hier ingrijpen.” (vakbond)

3.6 Planmatige aanpak

De experts bij de vakbond wijzen op het belang van een strategische, planmatige en gefaseerde aanpak die ruimte laat voor grondige analyses, participatie van alle betrokkenen en duurzame oplossingen. De juiste begeleiding voor werkgevers en werknemers is hierbij cruciaal. De complexiteit van bovenstaande uitdagingen overstijgt immers het louter openstellen van de organisatie om meer instroom te genereren.

4. Een aanzet tot typologie van werkgevers

Uit de gesprekken met de werkgevers bleek dat het bestaande aanbod rond diversiteit en inclusie uitgebreid is maar te versnipperd of onvoldoende op maat. Een typologie van werkgevers helpt om een maximaal gedifferentieerd aanbod uit te werken. Deze kan vanuit verschillende invalshoeken worden opgesteld – een redelijk gemakkelijke en relevante insteek is de sector of de grootte.

Daarnaast is de maturiteit van een organisatie op vlak van inclusief werkgeverschap een belangrijke indicator om mee te nemen. In het rapport inclusief ondernemen⁸ wordt een typologie gemaakt op basis van bedrijfsmodel en inclusie-maturiteit – met als ijkpunt het belang van de sociale dimensie binnen de organisatie.

Op basis van de 26 interviews hebben wij onderstaande *ruwe* onderverdeling opgemaakt gebaseerd op het motief en het perspectief van de werkgever. Dit is een aanzet om een verdere denkoefening op beleidsniveau te stimuleren om te komen tot een breed gedragen, verfijnde en afgetoetste typologie die bijvoorbeeld voor beleidsdoeleinden kan ingezet worden.

- (a) *De brandblusser 'Als het niet moest, zou ik er niet mee bezig zijn'* - dit zijn werkgevers die enkel noodgedwongen met diversiteit bezig zijn omdat ze niemand anders voor de (vaak fysiek zware) job vinden. Diversiteit en al zeker inclusie zijn vrij nieuwe aspecten en de werkvloer is hier niet op voorbereid. Deze werkgevers worstelen met alledaagse perikelen op de werkvloer (bv. onderhuids racisme, communicatie, interculturele verschillen, weerstand op de werkvloer ...) – het zijn brandblussers die vooral symptomen bestrijden. Ze verlangen naar de 'vroegere' situatie, waar het allemaal veel minder complex was. De meerwaarde van diversiteit is voor hen niet onmiddellijk zichtbaar, tastbaar en visualiseerbaar op lange termijn.
- (b) *De junior 'ik wil wel, ik zie het nut er van in, maar ik weet niet hoe er aan te beginnen'* – werkgevers die vanuit het perspectief van de krapte of het veranderd cliënteel nu willen inzetten op diversiteit en inclusie. Ze weten niet goed waar te starten en welke prioriteiten te stellen. Ze gaan op zoek naar kennis en partners om hierin te helpen, maar de beschikbare informatie is overweldigend. Ze hebben nood aan fundamentele kennis over het onderwerp en een gids die hen wegwijs maakt.
- (c) *De intuïtie-volger : 'Ik ben al even bezig met het thema, maar nog vaak vanuit een buikgevoel'* – werkgevers die overtuigd zijn van de meerwaarde van diversiteit (vaak vanuit een gelijke kansen verhaal of een maatschappelijk engagement) maar nooit de tijd namen of de noodzaak voelden om hier op een structurele en gedocumenteerde manier mee om te gaan. De focus ligt op relaties, en niet op procedures, processen en beleid. Deze werkgevers merken

⁸ Inclusief Ondernemen. Evalueerbaarheidsstudie van de projecten binnen de ESF-oproep 'Inclusieve ondernemingen', Moens, B., Crois, E., Moro, S., Peersman, W. en Schalembier, B. (februari 2022)

vaak dat de informaliteit/het buikgevoel niet meer volstaan om met de vele uitdagingen (op de arbeidsmarkt, werkvloer en in de markt) om te kunnen gaan. Ze hebben nood aan een (vernieuwde) HR-strategie en actie (procedures, processen) om inclusie duurzaam te verankeren en resultaten te boeken.

- (d) *De ervaren doorzetter: 'Ik heb een bepaalde maturiteit bereikt op vlak van diversiteit én inclusie'* – werkgevers die op een meer structurele manier hun personeelsbeleid hebben aangepast om inclusiever te zijn. Er is een bepaalde visie, missie en personeelsbeleid voorhanden, bij grotere ondernemingen vaak uitgewerkt in processen of projecten. Deze werkgevers staan een stap verder – hebben nood aan een strategie om inclusie organisatiebreed te versterken, aan specialisatie (rond thema's of doelgroepen) en relevante inzichten over de veranderingen op de (arbeids)markt. Ze zijn vaak bereid om hun praktijken en ervaringen te delen om andere werkgevers te inspireren.
- (e) *De voorvechter: 'ik word gezien als een kennisleider rond inclusief werkgeven en ik wil anderen inspireren'* – deze werkgevers hebben een eigen visie op inclusief werkgeverschap en op de inclusieve arbeidsmarkt. Ze denken niet enkel na over de eigen werkvloer maar hebben een bredere visie over de impact van werkgevers op de arbeidsmarkt, op de economie en op de samenleving. Ze willen werkgevers, beleidsmakers en andere stakeholders meenemen in hun verhaal om verandering en impact te creëren op lange termijn. Het zijn pioniers, voorvechters die – als de kans zich aanbiedt – graag willen meedenken rond beleid.

Zoals vermeld in hoofdstuk twee werd in de keuze van de ondernemingen bewust gezocht naar een diversiteit op vlak van inclusiematuriteit. Binnen de respondenten zien we overwegend types C en D (ongeveer gelijk verdeeld). Eén werkgever is type B is en een iemand een type A. Opmerking hierbij is dat de grenzen tussen de typen in de realiteit niet zo scherp afgebakend zijn. Soms bevinden werkgevers zich tussen twee opeenvolgende types in of is één onderneming matuur op vlak bepaalde aspecten/profielen van inclusie en minder op andere. Volgens dit onderzoek en volgens de expertise van de sociale partners uit de stuurgroep, zijn bepaalde factoren van belang bij de opstelling van een toekomstige typologie. De HR- capaciteit van een onderneming ligt in kleine organisaties vaak bij de zaakvoerder zelf en dit kan een impact hebben op de concrete output. Die proportionaliteit is van belang om in rekening te brengen maar bepaalt an sich niet hoe matuur of inclusief een onderneming is. We zien bijvoorbeeld in dit onderzoek dat ook (erg) kleine organisaties matuur zijn op vlak van inclusief werkgeven. Dit wordt dan niet vertaald in tastbare documenten of processen maar eerder in een bepaalde mindset en in de manier van omgaan met medewerkers. Omgekeerd zijn er grote ondernemingen met een aparte HR-dienst en een uitgeschreven visietekst die in de praktijk nog niet ver staan met inclusief werkgeverschap. Met andere woorden, de grootte van de onderneming is een factor om rekening mee te houden om de proportionaliteit te toetsen, maar is geen bepalende factor voor inclusie-maturiteit. Een ander belangrijke factor die de sociale partners benadrukken is het feit dat hoog scoren in een typologie geenszins betekent dat het inclusieverhaal afgerond is. Integendeel, inclusief werkgeven is een never-ending story omdat de arbeidsmarkt, de werknemers, de context continu in verandering zijn. Ook inclusie-mature ondernemingen kennen specifieke uitdagingen die blijven leren en groeien op vlak van (inclusief) werkgeverschap vereisen en dus een bepaalde ondersteuning nodig hebben. Ten slotte zijn de meer praktische aspecten (hoe een dergelijke maturiteit meten, op welk moment en door/bij wie in de onderneming) belangrijk om mee te nemen in het ontwerpen van een relevante typologie.

5. Conclusie en overschouwende reflectie

We zien in de responsen dat werkgevers voornamelijk en prioritair vanuit een maatschappelijk verhaal (gelijke kansen) en een veranderde markt-realiteit (krapte, veranderd klantenbestand) vertrekken als het gaat over inclusief werkgeverschap. Het leer- en effectiviteitsperspectief komt weinig naar boven als argument of beoogde doelstelling. Dit denkkader heeft natuurlijk een effect op de manier waarop inclusief werkgeverschap wordt gepercipieerd en ingevuld.

De instroom is een heikel punt en daar wordt dan ook hands-on op ingezet, door bijvoorbeeld te sleutelen aan vacaturebeschrijvingen of kanalen te verbreden. De aanpak gaat lichtjes out-of-the-box door bijvoorbeeld alternatieve kanalen te proberen of op social media in te zetten, maar over het algemeen blijft het braaf de welgekende selectie- en rekruteringsmethoden volgen.

In de dagelijkse praktijk op de werkvloer, beschrijven werkgevers vooral uitdagingen en korte termijn-oplossingen die te maken hebben met concrete, tastbare issues (gelinkt aan bijvoorbeeld gebrek aan ervaring, diploma of taal). De nadruk ligt eerder op interpersoonlijke relaties, communicatie en opleiden voor de job. Uit de verhalen komen echter ook meer fundamentele zaken naar boven die wijzen op organisatiestructuur en – cultuur zoals een beperkt draagvlak, de rol van direct leidinggevenden, patronen van inclusiemoedigheid en weerstand, gebrek aan formele processen (buikgevoel), aanpak en preventie van conflicten. Dit zijn elementen die een belangrijke impact hebben op retentie en op performantie. Werkgevers zijn vragende partij om hun kennis en vaardigheid hierin te versterken.

Ook de vakbondsexperten kijken voorbij de eerder symptomatische issues naar enkele grondbeginselen die echte inclusie belemmeren en vandaag nog te vaak ontbreken op een werkvloer. Zij onderstrepen het belang van voldoende aandacht voor de sociale interactie op het terrein, in de dagelijkse werking tussen werknemers en leidinggevenden en tussen werknemers onderling. Tijdig signalen opvangen, dysfunctionele patronen en drempels detecteren en onderliggende oorzaken achterhalen zijn volgens hen principiële voorwaarden voor een inclusieve werkvloer.

De complementaire rol van de direct leidinggevende en HR zijn hierbij van cruciaal belang om deze signalen snel op te vangen en er effectief iets mee te doen. Werknemersvertegenwoordigers zijn hierin een bondgenoot om mee een vinger aan de pols te houden over wat er leeft onder werknemers en om oplossingen te helpen lande. Iets doen met die signalen gaat in essentie over continue en structurele verbetering van de organisatiecontext en van het personeelsbeleid. Dat laatste wordt volgens de vakbondsexperten nog te veel traditioneel ingevuld, waardoor 'anders' werken minder goed ingang kan vinden (denk aan jobcrafting & jobdesign, re-integratie, talentmanagement ...). De bevroegde vakbondsmedewerkers pleiten net als de bevroegde werkgevers voor een strategische, planmatige aanpak van inclusie om van buikgevoel naar meer structuur en verankering te gaan.

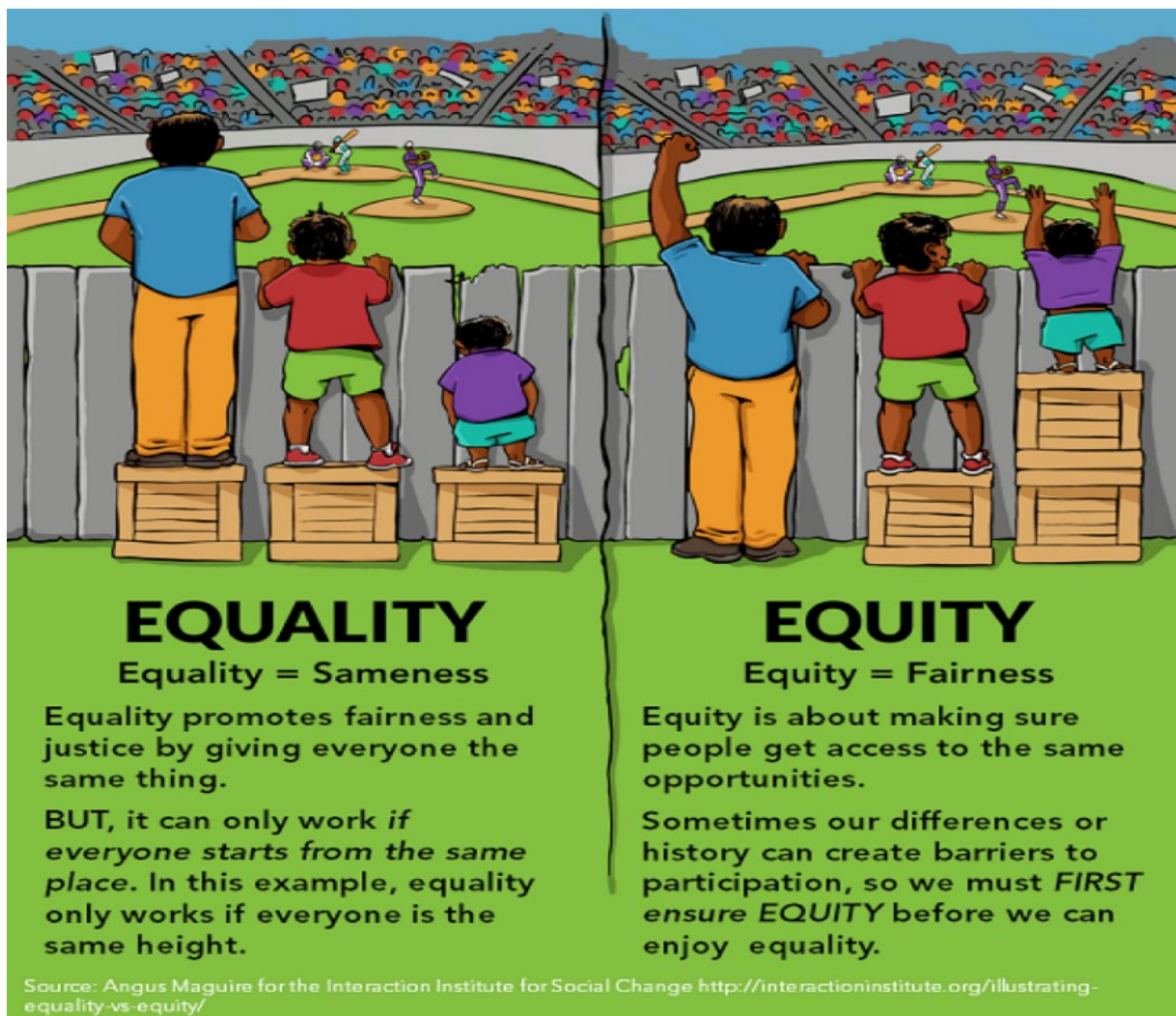
Het feit dat de meeste bevroegde werkgevers inclusie invullen vanuit een fairness en access-verhaal, maakt dat doelstellingen en oplossingen gefocust blijven op instroom van doelgroepen en

een toch nog steeds beperkte invulling van retentie, met name 'behoud in de huidige functie'. In de praktijk lijkt inclusief werkgeverschap dus op een bepaald niveau te blijven stagneren of vicieus te cirkelen (door het verloop). Er komen relatief weinig praktijken naar boven die op een innovatieve manier met diversiteit omgaan.

Het besef groeit bij zowel de geïnterviewde werkgevers als de vakbondsexperten dat er meer fond nodig is (structuur, verankering, verbreding) om er een duurzaam verhaal van te maken,. Om binnen ondernemingen de winsten van diversiteit echt te realiseren is meer nodig. Vertrekken vanuit de premissen van het 'learning & effectiveness paradigma' maakt ondernemingen wendbaarder, innovatiever en performanter volgens Thomas & Ely. Deze denkwijze veronderstelt het continu '*leren*' (van de diversiteit binnen en buiten) en '*aanpassen*' van de onderneming om effectiever en productiever te werken.

Dat leer- en aanpassingsvermogen helpt organisaties op een flexibele manier met complexe uitdagingen om te gaan, waaronder een veranderde arbeidsmarkt en markt. Om dat vermogen te versterken moeten organisaties zoeken naar de beste manier om hun organisatie (structuur en cultuur) vorm te geven. In veel ondernemingen vandaag vraagt dat om een *andere*, meer flexibele manier van organiseren om snel te kunnen schakelen (leren en aanpassen). Inclusief werkgeverschap is in die zin inherent verbonden met anders organiseren.

Anders organiseren – op basis van continu leren en aanpassen – helpt ook om inclusief werkgeverschap naar het *volgende* niveau te tillen. Het niveau waar we het hebben over motivatie, volwaardige participatie, groei, ontwikkeling, innovatie en performantie van werknemers. Dit maakt het 'eerste' niveau, vb. extra begeleiding, helpen bij randvoorwaarden, mentoring – niet onbelangrijk. Integendeel, de juiste setting creëren is cruciaal opdat elk talent dat binnenkomt een ondersteuning *op maat* krijgt om zich in te werken, deel te worden van de organisatie en de job te leren. Volgens eigen capaciteiten en op eigen ritme, waardoor niet gelijke kansen maar gelijke uitkomsten het vertrekpunt zijn. Onderstaand veel gebruikt beeld illustreert dit verschil goed.



Gelijke kansen (equality) versus gelijke uitkomsten (equity) - illustratie van Angus Maguire

Een dergelijke meer duurzame invulling van inclusief werkgeverschap, vanuit het idee van leren, veranderen en anders organiseren, vraagt ook om een aangepaste ondersteuning vanuit de overheid. Wanneer de nood van werkgevers vooral ligt in persoonlijke begeleiding en veranderingstrajecten is een structurele ondersteuning belangrijk om die lange termijn doelstellingen te kunnen realiseren.

In het volgende hoofdstuk vergelijken we de principes van inclusief werkgeven met deze van 'anders organiseren' zoals beschreven in het rapport 'Anders organiseren 2.0' van de Stichting Innovatie & Arbeid⁹.

⁹ Delagrangé, H. (2023) Anders organiseren in de praktijk. Bevindingen van de 'wijzen' uit het 'anders organiseren 2.0' project. SERV / Stichting Innovatie & Arbeid en Europa WSE

6. Inclusie en anders organiseren

Het rapport 'Anders organiseren in de praktijk' (2023) biedt een interessante analyse rond organisatieverandering. Het rapport vertrekt vanuit de bevindingen van twaalf ondernemingen die een verandertraject doorliepen in het kader van de ESF-oproep 516 'Anders Organiseren 2.0'¹⁰. Het theoretisch kader achter de oproep vertrekt vanuit drie benaderingen om verandering vorm te geven: de Zelfdeterminatietheorie, de High Reliability Organizing en de Moderne Sociotechniek. De drie theorieën blijken complementair en inzichten uit elke benadering zijn op een welbepaald moment of welbepaald punt prioritair in een organisatieverandering. Verandering gaat dus over mens (motivatie en welbevinden), processen (gedrag en interactie) en structuur. Die dynamiek vraagt niet om een lineair denken maar om een systeembenadering, waarbij breed wordt gekeken naar de verschillende interagerende dimensies van organisatieverandering.

De ESF-oproep omschrijft het doel van de oproep: *“Organisaties dienen met steeds complexere uitdagingen om te gaan zoals bv. veranderend verwachtingspatroon van klanten om meer op maat te werken en snellere dienstverlening te leveren, wijzigingen in wetgeving, digitalisering, voorkeur van werknemers inzake privé-werkbalans, enzoverder. Het uitblijven van adequate oplossingen is vaak het resultaat van een dominante focus op symptomen, (te) trage besluitvorming, gebrekkige coördinatie (info-uitwisseling) tussen teams, afdelingen en conflicterende perspectieven over het probleem én de oplossing tussen verschillende niveaus in de organisatie (werknemers, leidinggevenden, directie). Op individueel niveau uit zich dit vaak in een hoog aantal medewerkers met demotivatie, stress en burnout en met weinig of geen betrokkenheid bij het werk.*

Deze oproep focust op het leer- en aanpassingsvermogen van organisaties om op een effectieve manier (toekomstige) uitdagingen te detecteren en daar flexibel op in te spelen. We zullen daarbij vooral focussen op de capaciteit van teams om met problemen om te gaan, die als gevolg van bovenstaande uitdagingen hun werking verstoren. Teams hebben vaak directe toegang tot de relevante informatie in een organisatie en zijn daardoor een cruciale factor voor het leer- en aanpassingsvermogen van de organisatie. Ze worden vaak als eerste geconfronteerd met veranderingen en operationele problemen en zijn vaak het best geplaatst om inschattingen te maken over de haalbaarheid en adequaatheid van oplossingen. We verwachten dat we op deze manier een positieve impact zullen genereren op de werkbaarheid van jobs in deze organisaties.”

Deze beschrijving sluit erg aan op de uitdagingen die werkgevers en vakbondsexperten beschrijven als het gaat over inclusief werkgeverschap. Het onderstreept het belang om bij inclusief werkgeverschap ook het 'anders organiseren' te promoten en het leer- en aanpassingsvermogen van organisaties te versterken.

¹⁰ <https://www.europawse.be/praktische-info/openstaande-oproepen/anders-organiseren-20>

Het rapport beschrijft verder op basis van de twaalf cases enkele principes die voorwaardelijk zijn voor organisatieverandering. Deze principes sluiten aan bij wat de respondenten vertellen:

1. Een duidelijke missie en visie: Een krachtige visie stuwt de verandering door draagvlak te creëren (iedereen begrijpt waarom) en sturing te blijven houden in een niet altijd voorspelbaar proces. De doelstelling duidelijk vertalen naar de praktijk is van belang om iedereen op dezelfde lijn te krijgen en geen ruimte te laten voor misinterpretatie.
2. Reflectie- en leertijd inbouwen – mensen de ruimte en tijd geven om zaken te veranderen of te laten landen.
3. Draagvlak: de steun komt van de top én wordt verankerd in de jobinhoud om het leer- en aanpassingsvermogen in de hele organisatie te versterken
4. Aandacht voor persoonlijke emoties zoals weerstand – als onderdeel van een veranderingstraject. Weerstand ontstaat ook doordat bestaande (hardnekkige) mentale modellen worden in vraag gesteld (vb. hoe iets moet gebeuren).
5. Psychologische veiligheid als voorwaarde voor een sterk leer- en aanpassingsvermogen. Psychologische veiligheid vraagt om een context waarin mensen vrij kunnen spreken, fouten kunnen maken én weten in welke richting te denken (missie/visie). Alleen als mensen durven en kunnen meedenken en meespreken, is er de mogelijkheid om te leren en te veranderen.
6. Onvoorspelbaarheid omarmen: verandering kent per definitie een onvoorspelbare dynamiek. Bepaalde doelstellingen vooropstellen, en dan het proces leren loslaten en niet 100% afgewerkte oplossingen toch durven lanceren vraagt soms wat lef.

Organisatieverandering vraagt om een systemische, niet-lineaire benadering. Ook bij inclusief werkgeven is een systemische benadering nodig waarbij wisselend gekeken wordt zowel naar het eerste ontwikkelniveau waar talent kansen krijgt en op maat wordt ondersteund om zich in te werken en de job te leren als naar het volgende niveau waar de arbeidsorganisatie zo wordt ingericht en verbeterd zodat *alle* werknemers gemotiveerd, duurzaam en effectief bijdragen tot de organisatiedoelstellingen.

De link tussen inclusief werkgeven en 'anders organiseren' wordt nog duidelijker als we bovenstaande principes van organisatieverandering vergelijken met de voorwaarden voor het 'learning & effectiveness paradigma'. Ely en Thomas beschrijven acht voorwaarden voor ondernemingen om van diversiteit naar groei en vernieuwing te gaan. De gelijkenis met de principes van 'anders organiseren' (tussen haakjes gezet) is sterk:

- (a) Erkenning vanuit de top voor verschillen en hun meerwaarde (*~draagvlak*)
- (b) Erkenning vanuit de top dat deze verschillen zorgen voor leeropportunities én voor uitdagingen, het is een (geen gemakkelijk) proces dat doorzettingsvermogen vereist (*~onvoorspelbaarheid, aandacht voor persoonlijke emotie, draagvlak*)
- (c) De onderneming vertrekt vanuit een geloof en cultuur van 'hoge verwachtingsstandaarden' voor elke werknemer (*~draagvlak*)
- (d) Persoonlijke ontwikkeling wordt gestimuleerd (*~reflectie - en leertijd*)
- (e) Openheid wordt aangemoedigd, er is ruimte voor debat en constructieve discussies over werkgerelateerde zaken (*~psychologische veiligheid*)

- (f) Werknemers voelen zich erkend en durven hun 'verschillen' (vaardigheden en ervaringen) benutten om performantie te verhogen (*~psychologische veiligheid*)
- (g) Een duidelijke visie – die een gids is bij verandering (*~duidelijke missie/visie*)
- (h) Een structuur die zowel houvast biedt (controle-, beslissingssystemen, ...) als ruimte om te herdenken, experimenteren, hervormen. (*~draagvlak*)

In het huidige Vlaamse beleid worden beide concepten, inclusief werkgeven en anders organiseren nog te vaak als gescheiden programma's gezien. De resultaten uit dit onderzoek ondersteunen echter de noodzaak om bij inclusief werkgeverschap het personeelsbeleid ook 'anders' in te richten om succesvol en renderend te zijn.

7. Suggesties voor verder beleid

Via diepte-interviews bij 26 werkgevers en 10 vakbondsexperten konden we nagaan hoe zij inclusief werkgeverschap invullen en vormgeven. De resultaten geven aan dat werkgevers veel uitdagingen ervaren om inclusie in de dagelijkse praktijk vorm te geven en zijn hiervoor op zoek naar inzichten, handvaten en (persoonlijke) begeleiding. Uit de gesprekken blijkt ook hoe belangrijk de arbeidsorganisatie is en hoe 'anders organiseren' noodzakelijk is om een echte switch te maken naar inclusief werkgeverschap dat ondernemingen doet groeien en innoveren.

We formuleren op grond hiervan drie suggesties om mee te nemen in verder beleid of onderzoek:

1. Het huidige aanbod rond inclusie en diversiteit verder versterken
 - a. Een meer structurele ondersteuning rond inclusief werkgeverschap (o.a. in de lopende programma's zoals Focus op Talent)
 - b. Persoonlijke begeleiding en coaching van werkgevers op de werkvloer
 - c. Een typologie van werkgevers ontwikkelen om het aanbod te diversifiëren
 - d. Het huidige (versnipperde) aanbod overzichtelijker en transparanter maken
 - e. Meer (lokale) netwerken voor werkgevers onderling (delen van praktijken) en tussen werkgevers en andere stakeholders
 - f. Expertise van inclusie-mature werkgevers ('de kennisleiders' in de typologie) meer benutten (als ambassadeur, als klankbord voor beleidsmakers ...).
2. Het kader rond inclusief werkgeven verstevigen
 - a. Het leer – en effectiviteitsparadigma als onderbouw promoten en het leer- en aanpassingsvermogen van organisaties versterken
 - b. Integreren van concept 'anders organiseren' in de beleidsprogramma's rond inclusief ondernemen/werkgeven.
 - c. Nazorg op de werkvloer versterken bij kwetsbare profielen – om werkgevers en werknemers te ontzorgen/ondersteunen m.b.t. het invullen van private of

professionele randvoorwaarden (voorwaarden om goed te kunnen starten en blijven in werk zoals huisvesting, kinderopvang, taalkennis ...).

Referentielijst

Delagrange, H. (2023) Anders organiseren in de praktijk. Bevindingen van de 'wijzen' uit het 'anders organiseren 2.0' project.

Moens, B., Crois, E, Moro, S., Peersman, W. en Schalembier, B. (2022, februari) Inclusief Ondernemen. Evalueerbaarheidsstudie van de projecten binnen de ESF-oproep 'Inclusieve ondernemingen'.

Goffin, K., Sempels, Y., De Coen, A., Valsamis, D. en Vansteenkiste, S. (2022, september). Het arbeidspotentieel van niet-beroepsactieven: een vraagzijdebenadering.

Thomas, D. A., Ely, R.J. (1996) Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. Harvard Business Review - September–October 1996, 79-90.

Bijlage 1

Gebruikte topiclijst

□ Topiclijst

- Visie op diversiteit en inclusie: moeilijkheden, opportuniteiten, noden
- Personeelsbestand vandaag
- Instroom / krapte: knelpunten en sterktes
- Communicatie en profilering
- Selectie & rekruteringsproces (kanalen, partners, proces)
- Onthaalbeleid
- Welzijn, stress, WLB
- Ontwikkeling, opleiding, loopbaangesprekken, doorstroom
- Omgaan met conflicten, microagressie, (onbewuste) vooroordelen, psychologische veiligheid
- Leiderschap
- Cultuur & waarden
- Maatwerk en omgaan met specifieke drempels (handicap, taal, ..)
- Exit van werknemers
- Samenwerking met andere werkgevers en met partners
- Ontwikkeling van de organisatie, toekomstperspectieven
- Dringende noden – prioriteiten o.v.v. diversiteit & inclusie
- Huidig aanbod vanuit overheid: ervaringen ?
- Samenwerking en verwachting t.a.v. het sectoraal fonds op vlak van inclusief werkgeverschap

Bijlage 2

Samenvatting van de voorbereidende gesprekken met sectorconsulenten

Belangrijkste issues rond inclusief ondernemen in de sectoren volgens de sectorconsulenten (uit 7 sectoren)

- Instroom (uit onderwijs, bereik doelgroepen) en uitstroom door vergrijzing
 - Diploma en taalvereisten
 - Knelpuntberoepen
 - Imago sector
- Retentie
- Onthaal
- Gedrag en issues op werkvloer (taal, religie, ...)
- Opleiding en coaching
- Doelgroepen:
 - Genderevenwicht, instroom
 - Ervaren werknemers: (vroegtijdige) uitstroom, arbeidsvoorwaarden
 - Handicap: mogelijkheden (vaak als te complex gezien)
 - Migratieachtergrond: taal, diploma, discriminatie, doorstroom
- Cultuur: #metoo, BLM, .. Speelt dit mee op werkvloer ?
- Impact corona: armoede, recessie, telewerk,..
- Klanten: discriminatie, moeilijke gesprekken

Verwachtingen tav onderzoek ?

- Wat leeft er op de werkvloer, in de bedrijven/organisaties ?
- Waar zitten de drempels, waar op inzetten als sectorfonds ?
- Welke knelpunten zijn prioritair ? Welk beslissingsproces zit hierachter ? Welke criteria gebruiken om keuzes te maken ? Waar eerst op inzetten ?
- Hoe reageren de werkgevers op de onderzoeksvragen: welke 'taal' moeten we gebruiken rond dit thema ? Welke zijn de triggers om hen voor IO warm te maken?
- Welke handvaten hebben werkgevers nodig (tools, apps, netwerk, actieplannen, ...)
- Zijn er (nog niet gekende) goede praktijken die ons kunnen inspireren ?
- Hoe krijgen we micro-organisaties mee, wat leeft er bij hen, hoe zorgen dat ze niet uit de boot vallen ?
- Verschil in knelpunten en acties voor arbeiders /bedienden ?
- Hands-on oplossingen, realiteit van de werkvloer aanpakken, actiegericht, korte termijn 'nu'
- Hoe zorgen voor duurzaam inclusief ondernemen ?