



Hands-on
Inclusion



Stappenplan naar een inclusievere organisatie

De definitie van inclusie, die vind je mits wat online opzoekwerk in een vingerknip terug. 'Waar diversiteit draait om de verschillen tussen de mensen, gaat inclusie over de acties — de houding aan werkgeverszijde. Het gaat over het realiseren van een werkomgeving waarin alle individuen eerlijk en respectvol worden behandeld door werkgever én collega's, gelijke toegang hebben tot kansen en middelen, en volledig bijdragen aan het succes van de organisatie.' Maar hoe pas je inclusie toe binnen jouw organisatie? In deze white paper leggen we uit hoe je kan sleutelen op verschillende niveaus om zo beperkingen op de arbeidsmarkt buitenspel te zetten. Zo wordt jouw organisatie aantrekkelijk voor elk talent.

Waarom inclusie zo belangrijk is? Omdat het helpt om twee van de belangrijkste HR-uitdagingen van deze tijd aan te pakken: de schaarste op de arbeidsmarkt enerzijds en welzijn op het werk anderzijds. Inclusie zorgt er namelijk voor dat meer (divers) talent de weg

naar jouw sociale onderneming vindt, dat mensen zich goed voelen binnen jouw organisatie en dus dat ze ook blijven. Inclusief ondernemen helpt bovendien om met een **ruimere blik** - vanuit **verschillende invalshoeken** - naar je dienstverlening of producten te kijken. Zo bereik je een groter cliënteel. En die **ruimere afzet** garandeert de **continuïteit** van je **onderneming**.

In de ideale wereld ben je inclusief in elke fase van de 'employee journey': je **maakt op elk cruciaal punt in de loopbaan van je medewerker het verschil**. Hoe je tot dat ideaalbeeld komt? Door je denken en doen in vraag te stellen over deze drie HR -domeinen heen.

Wellicht had je het al in de gaten: **inclusief werkgeven** is geen doel waar je op afstevent, afvinkt als 'gemaakt' om dan tevreden achterover te leunen. Het is een **never ending story**. Telkens opnieuw moet je je de vraag blijven stellen of je door jouw denken, doen en laten alles in het werk stelt om iedereen op een **gelijkwaardige manier** te laten meedraaien in je onderneming.

STRATEGIE

Hoe stippel je een inclusieve visie uit, die een brede doelgroep aanspreekt?



INSTROOM

Hoe slaag je erin talentvolle medewerkers aan te trekken?



RETENTIE

Hoe zorg je ervoor dat mensen zich goed voelen en zich ontplooiën binnen jouw organisatie?



STRATEGIE

A goal without a plan is just a dream. *Wil je inclusief denken en werken? Stippel dan een duidelijke en gedragen strategie uit.*

STAP 1 - Strategisch inclusief ondernemen

Veel organisaties met inclusieve ambities blijven hangen in een verzameling **goedbedoelde ad hoc oplossingen**. Streef je een **duurzame aanpak** van inclusie na? Dan heb je een **doordachte strategie** nodig. Wat is jouw **belangrijkste drijfveer** om inclusief te gaan ondernemen: een verbeterde **productiviteit**, extra **winstgevendheid** of een verhoogd **innovatievermogen**? Eens je dat basisdoel helder voor ogen hebt, kan je de aanpak verfijnen door te focussen op 8 B's:

- **Betrouwbaar** — bedenk hoe alle collega's zich goed gaan voelen
- **Bekend** — plan hoe jouw inclusieve acties bij iedereen bekend geraken
- **Begrijpelijk** — geef de juiste communicatie vorm, die iedereen verstaat
- **Beschikbaar** — onderzoek hoe iedereen zich welkom kan voelen
- **Bereikbaar** — plan duidelijke richtingaanwijzers, waardoor iedereen 'de weg' vindt
- **Betaalbaar** — bereken vooraf de haalbaarheid van je plannen
- **Bruikbaar** — maak de ervaring zo betekenisvol mogelijk
- **Begripvol** — schuif alle vooroordelen en stereotypen bewust opzij

Op die manier schrijf je een **authentiek inclusief verhaal**.

> **Wil je jouw inclusieve strategie verfijnen? Dan is het [gratis bootcamp 'strategisch inclusief ondernemen'](#) iets voor jou**



STAP 2 - Inclusie in kaderfuncties

Streven naar **maximale inclusie** op de werkvloer is nobel. De eerste reflex is vaak om je huidige werknemersbestand te screenen: vormt mijn team een afspiegeling van de maatschappij? Mensen vergeten echter vaak dat inclusie geldt voor **alle niveaus binnen jouw organisatie** ... niet in het minst voor de **kaderfuncties**. Want als de kapiteins op het schip divers zijn, kiezen ze automatisch voor een gevarieerde bemanning. Inventariseer daarom hoe het bijvoorbeeld staat met de verhouding:

- mannen en vrouwen in kaderfuncties
- jongeren en ouderen in kaderfuncties
- mensen met een migratieachtergrond in kaderfuncties
- mensen met een handicap

Ga met die resultaten aan de slag om een **evenwichtigere invulling** te bereiken. En kijk daarbij kritisch naar de mogelijkheden voor alle interne medewerkers om door te stromen naar hogere functies. Zo wordt inclusie een evidentie.

> **Verbeter de inclusie in je kaderfuncties dankzij deze [gratis bootcamp](#)**





STAP 3 - Changemanagement

De meeste mensen houden niet van verandering. Zo weinig zelfs dat ze zich er meestal tegen verzetten. Als je weet dat inclusie de nodige verandering vergt, besef je dadelijk hoe belangrijk het is om de basisprincipes van changemanagement te beheersen.

Want als je tegenwind krijgt, bouw je beter windmolens in plaats van muren. Zo gebruik je die **gegenereerde energie constructief**. Voor je een inclusieve strategie implementeert, buig je je dan ook best over deze **cruciale vragen**:

- Wat hebben mijn medewerkers nodig om mee te gaan in de gewenste verandering, en welke rol willen zij hier zelf in op nemen?
- Wat zit er achter de weerstand en hoe kunnen we hierop reageren?
- Hoe breng ik de struikelblokken helder in kaart?
- Hoe kan ik constructief communiceren over die aandachtspunten?
- Waarmee vergroot ik het veranderingsengagement van mijn medewerkers?

> Stippel jouw veranderaanpak uit tijdens het gratis bootcamp changemanagement



INSTROOM

Zo. Als je de vorige stappen doorlopen hebt, staan de krijtlijnen van je plan op papier. Hoog tijd om de plannen in de praktijk te brengen. Hier starten we in de eerste fase van de 'employee journey': de instroom. Oftewel: hoe helpt inclusie jou om uiteenlopend talent aan te trekken?

STAP 4 - Inclusieve instroom

De strijd om talent woedt als nooit tevoren. De juiste mensen aantrekken is voor de meeste sociale ondernemingen een enorme uitdaging. Als je bewust inzet op **inclusieve instroom**, zal jouw pijplijn met **kandidaten breder** worden. Met de nodige aandacht voor je vacatures, zal je een veel breder potentieel bereiken én aanspreken. Hou daarom rekening met deze vijf tips:

1. Zorg voor een **diverse selectiecommissie** en screen het cv en de motivatiebrief 'blind' (zo laat je je niet onbewust beïnvloeden door een naam of foto). Beperk je profieleisen tot je alleen de meest relevante overhoudt. Zo creëer je geen nodeloze drempels.
2. Kandidaten kiezen almaar meer voor een job waarin ze volledig zichzelf mogen en kunnen zijn. **Vraag daarom tijdens het jobinterview naar groeidoelen en speur naar 'verscholen' talenten**. Zo ontdek je mogelijk dat de kandidaat nog beter geschikt is voor een andere functie binnen je organisatie. En stel je je open voor een onverwachte match.
3. Beoordeel sollicitanten op verschillende manieren en op meerdere momenten. Een momentopname is een bijzonder smalle basis voor een belangrijke beslissing. **Beslis pas als je verschillende vaardigheden en kennisvelden van je kandidaat kent**.
4. **Laat je kandidaat in de praktijk ontdekken wat jij onder 'inclusie' verstaat**. Je visietekst, missie en/of strategiekaart is daar de ideale gespreksleidraad voor. Geef je kandidaat een rondleiding en vertel over jullie initiatieven. Pols ook naar zijn/haar/hun reactie op basis van verschillende cases. Zo voel je aan of jullie op dezelfde golflengte zitten.

> Maak je instroom inclusieproof via het gratis bootcamp 'inclusieve instroom'

VACATURESCREENING

Wil je graag een klankbord als je een vacature lanceert? Mail jouw vacature dan naar hoi@handsoninclusion.be en laat screenen door de medewerkers van het Hands-on Inclusion team. Of neem onze checklist voor toegankelijke vacatures bij de hand ...

> **Checklist voor een leesbare vacature**

STAP 5 - Inclusief job redesign

Eén mogelijke manier om de instroom van kwalitatieve sollicitanten te verhogen, is dus je vizier verbreden. Want op die manier spreek je simpelweg meer kandidaten aan. Een tweede optie is om de jobs binnen jouw organisatie te 'redesignen'. Door te **sleutelen aan jouw functieprofielen** – en misschien zelfs jobs op maat te boetseren – kan je mensen aantrekken die initieel niet binnen jouw starre kader zouden passen.

Op deze manier start je met 'job redesign':

- Leg je **oor te luisteren bij jouw teams**
- Gebruik die informatie om te **sleutelen aan taken, takenpakketten en de inhoud van jobs**
- Bied iedere **collega** de mogelijkheid om **in zijn of haar sterkte te gaan staan, dankzij job crafting en job carving**
- Communiceer over de **succeservaringen**: zo motiveer je andere collega's en sollicitanten om hun eigen carrièreverloop in handen te (blijven) nemen.

> **Verzamel de juiste technieken tijdens het gratis bootcamp 'job redesign'**



STAP 6 - Actief discriminatie, validisme en racisme aanpakken op de werkvloer

Soms ga je met de **beste bedoelingen** aan de slag. Maar zonder dat je het zelf beseft, gaan er heel wat onzichtbare privileges en drempels schuil binnen jouw organisatie. Wil je deze blinde vlekken blootleggen en elimineren? Kweek dan **extra antennes** om **(micro)discriminatie** op te pikken. Denk daarom samen na over jullie reactie op de volgende vaststellingen:

- Waarom denk je nog vanuit minderheidsgroepen in deze tijden van superdiversiteit?
- Welke onopvallende vormen van 'discriminatie' of 'racisme' ervaren je medewerkers? Hoe kan je daarop — als groep — best reageren?
- Weet iedereen wat 'validisme' betekent? Hoe voorkom je die discriminatie, marginalisering en stigmatisering van mensen met een lichamelijke en/of verstandelijke functiebeperking?

Als je die **problemen buitenspel** zet, **vergroot de diversiteit** in je organisatie. De inclusie van een **groep nieuwe mensen** verbetert de **representatie van de samenleving** binnen jouw team. En dus ook ... je **geloofwaardigheid** bij de samenleving en partners. Het is hoog diversitijd ;).

> **Leer hoe je discriminatie, validisme en racisme efficiënt aanpakt tijdens ons gratis bootcamp**

RETENTIE



Retentie is een vaak vergeten stap binnen het HR-beleid.

Maar wat heeft het voor zin om – via inclusieve employer branding – massaal nieuwe collega's aan te trekken, als je huidige medewerkers verwaarloost?

STAP 7 - Inclusieve werkvloer

“Wat is dat eigenlijk, een **inclusieve werkvloer**?” Wel, zie het als een plek waar elke **werknemer zich goed voelt**. Het voordeel hiervan is duidelijk: een team waarin de collega's elkaar **aanvaarden en waarderen**, presteert beter. Verzamel daarom inspirerende voorbeelden van oplossingen uit andere organisaties. Die zorgen voor de nodige inspiratie om zelf projecten uit te werken. En als jullie samen de **onzichtbare drempels in beeld** brengen, weet je waar de concrete werkpunten zitten. Start daarom een constructief overleg over de volgende vragen:

- Hoe maak ik mijn werkvloer rolstoelvriendelijk?
- Hoe respecteer ik ieders culturele achtergrond?
- Hoe reageer ik best op onbewust racisme?
- Hoe maak ik gevoeligheden in mijn teams bespreekbaar, zodat we er samen uit leren?

> Krijg gebruiksklare tips tijdens onze [gratis workshop 'inclusieve werkvloer'](#)

STAP 8 - Taal en communicatie in een inclusieve organisatie

Taal is een huis met vele kamers: geschreven taal, gesproken taal, gebarentaal en beeldtaal. Al die verschijningsvormen zijn **essentieel om een organisatie te doen draaien**. Maak daarom werk van een **inclusief taalbeleid**:

- Begin met een **screening van je werving- en selectieproces**
- Communiceer in **verschillende talen en taalregisters** — vervang moeilijke woorden door alternatieven die jouw doelgroep wél begrijpt.
- Investeer in beeldtaal, om je boodschap tot bij **anderstalige en laaggeletterde medewerkers te brengen**
- Evalueer je **interne en externe beeldvorming**, om zeker te zijn dat je de juiste boodschap uitstraalt

> [Ontdek hier ons gratis bootcamp 'taal en communicatie'](#)



STAP 9 - Re-integratie naar werk

Eén op de tien Belgen op beroepsleeftijd staat noodgedwongen op **non-actief**, door een **chronische ziekte of een arbeidshandicap**. Word je geconfronteerd met een re-integratie? Dan vind je houvast in drie tips:

1. Laat je terugkerende medewerker zijn/haar re-integratie **thuis** voorbereiden via **eenvoudige taken** (bv. mails of administratie opvolgen)
1. Bouw het **aantal kantooruren systematisch op**, maar laat je medewerker meteen met een echte re-integratie starten in plaats van hem of haar eens te laten 'langskomen voor een koffie'.
1. Kijk erop toe dat de **terugkerende werknemer zijn/haar/hun werktempo verlaagt** en **binnen gezonde grenzen blijft**, om een nieuwe uitval te voorkomen

> Stel jouw re-integratieplan op maat op tijdens ons gratis bootcamp 're-integratie'

**“Diversiteit is uitgenodigd worden voor een feestje.
Inclusie is gevraagd worden om samen te dansen.”**

STAP 10 - Duurzame loopbanen

Medewerkers waren, zijn en blijven je **meest waardevolle kapitaal**. Zeker in een snel veranderende markt, met een opvallende arbeidskrapte. Volg daarom de **evoluties in jobinhoud, kwalificaties** (wat we kennen en kunnen) en de **motivatie** van medewerkers op de voet.

- Ga geregeld in gesprek met je medewerkers en voorkom een (groeïende) 'mismatch' tussen je werknemer en het werk
- Investeer in **duurzame loopbanen** waarin je 'werkbaar werk' combineert met **levenslang leren en voldoende jobmobiliteit**
- Leg - via een voortdurende job redesign - de klemtoon op de **lange termijn** en bied je medewerkers tijdens elke carrièrestap de gepaste uitdaging

> Zet de theorie over duurzame loopbanen om in praktijk tijdens het gratis bootcamp

Hands-on Inclusion jouw gids op weg naar inclusie

Wil je effectief werk maken van
inclusief ondernemerschap?
Dan ondersteunen de experts van
Hands-on Inclusion jou kosteloos.



Ontdek de aanpak
en het aanbod op
handsoninclusion.be



Hands-on Inclusion
Kunstlaan 27, bus 14
02 739 10 71
hoi@handsoninclusion.be

