

**ELK
TALENT
AAN
BOORD**

Leesvoorbeeld

Zelfa Madhloum

**ELK
TALENT
AAN
BOORD**

**EEN GIDS VOOR
EEN INCLUSIEVE
WERKVLOER**

P E L C K M A N S

7

Voorwoord: Askim Kintziger

11

Inleiding: **Werken is vrijheid**

Waarom we onszelf gelukkig mogen prijzen

25

Hoofdstuk 1: **Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie**

What's in a name?

45

Hoofdstuk 2: **The need to belong**

Erbij horen is een basisbehoefte

61

Hoofdstuk 3: **De vele gezichten van diversiteit**

En helaas ook de vele vormen van uitsluiting

91

Hoofdstuk 4: **Migratie en etniciteit**

Onbekend is onbemind

117

Hoofdstuk 5: **Inclusief rekruteren**

Van een conservatief naar een creatief en flexibel wervingsbeleid

139

Hoofdstuk 6: **Welzijn**

Happy work, happy life

153

Hoofdstuk 7: **Zo maak je een DEI-plan**

Aan de slag met concrete tips en adviezen!

175

Conclusie: Diversiteit en inclusie als rijkdom

181

Dankwoord

183

Noten

Voorwoord

Het bouwen aan een inclusieve werkvloer vraagt tijd, geld, expertise en het openstaan voor een andere manier van werken, namelijk maatwerk. Voor diversiteit en inclusie bestaat geen kant-en-klaar recept, aangezien elke organisatie én iedere medewerker anders is.

De one-size-fits-allbenadering, waar je als werknemer zo veel mogelijk vakjes van een vacature moet afvinken, is voorbijgestreefd en maakt plaats voor een individuele benadering. Meer maatwerk, een *'hire for attitude, train for skills'*-bejegening, het *open-minded hiring*-principe en alternatieve tewerkstellingsmaatregelen veroveren allemaal hoe langer hoe meer hun plek op onze arbeidsmarkt en binnen onze bedrijven.

En met positieve gevolgen: organisaties die structureel inzetten op diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie (*Diversity, Equity & Inclusion* of DEI) presteren beter. Werknemers zijn gelukkiger en zitten beter in hun vel, waardoor ze productiever en creatiever zijn, en zich meer verbonden voelen met de organisatie waar ze voor werken. Bedrijfsleiders en managers kunnen teams op een andere manier gaan leiden, waardoor ook zij meer werkgeluk ervaren. Ook de klant profiteert mee: dit alles leidt tot een betere dienstverlening, en een betere oplevering van het eindproduct.

Als je bovenstaande leest, zou je denken dat elke organisatie in Vlaanderen een structurele aanpak omtrent DEI heeft of hiermee bezig is. De praktijk toont ons echter dat hier nog heel wat groeimarge is.

Vaak weten organisaties niet goed hoe hieraan te beginnen, of zien ze door de bomen het bos niet meer. Soms wordt het naar achteren geschoven op de businessagenda omdat er eerst gewerkt moet worden aan het businessmodel en de inkomsten van de organisatie, vooraleer de *nice to haves* zoals DEI erbij genomen kunnen worden.

Een andere vaak aangehaalde reden dat een organisatie (nog) niet werkt omtrent DEI, is dat ze niet de juiste mensen binnen het bedrijf hebben met de nodige expertise om zo'n traject op te zetten. Ook hier zijn oplossingen voor: van gespecialiseerde organisaties tot zelfstandige expertconsultants die maatwerk afleveren voor jouw organisatie, en alles mede in goede banen leiden.

We moeten streven naar een andere kijk op werk; eentje waar het individu, de groep én de organisatie op gelijkwaardige voet staan. Eentje waar door een gepersonaliseerde aanpak op al deze vlakken, en het structureel inbedden van DEI, organisaties op een duurzame manier kunnen blijven groeien.

Gelukkig zien we ook dat heel wat bedrijven deze uitdaging al omarmen en ermee aan de slag gaan. Een aantal van deze voorbeelden vind je in dit boek.

Getuigenissen en *best practices* nemen ons mee in het succesverhaal van DEI, en tonen ons hoe breed dit gegeven kan zijn. Van een academy voor anderstalige nieuwkomers tot het opzetten van Employee Resource Groups; van het uitstippelen van een autismebeleid tot een menopauzebeleid; van het opzetten van een inclusieve commerciële campagne tot het opzetten van een inclusief rekruteringsbeleid: er valt heel wat te vertellen over de boeiende wereld van DEI.

Het werk rond DEI is nooit af en is constant in beweging. Net zoals organisaties, individuen en onze maatschappij dat ook zijn.

Dit boek nodigt je uit om stil te staan bij hoe het er in jouw organisatie aan toegaat. Om na te denken op welke vlakken en binnen welke segmenten ruimte is voor verbetering en groeimarge binnen jouw specifieke, dynamische context.

Laat je inspireren door alle positieve cases, ga in gesprek met jouw collega's en medewerkers, bedenk wat DEI kan betekenen voor jouw organisatie.

Stel jezelf de volgende vraag: hoe kan ik, als werkgever, mijn organisatie en businessmodel zodanig ontwikkelen en vorm geven dat mijn medewerkers op een duurzame, zinvolle, diverse en inclusieve manier aan de slag blijven? Hoe kan dit bijdragen aan een nog betere dienstverlening en productontwikkeling? Hoe kunnen we zo duurzame groei bewerkstelligen?

Efficiëntie, effectiviteit, groei en inclusie op gelijke voet.

Doe je mee?

Askim Kintziger

Voorzitter Sterpunt Inclusief Ondernemen

Inleiding

Werken is vrijheid

Waarom we onszelf
gelukkig mogen prijzen

Amerika versus Irak

Vorig jaar werd ik door het ministerie van Buitenlandse Zaken van Amerika uitgenodigd om samen met andere Europese changemakers op studiereis te gaan. Het was een hele eer om België te mogen vertegenwoordigen.

Ik was wel nieuwsgierig naar die zogenaamde 'American dream'. Ik was al eens eerder op citytrip gegaan naar New York, maar deze keer was het een studiereis. We zouden worden ondergedompeld in de Amerikaanse cultuur en les krijgen over het politieke en sociale stelsel.

Aangekomen op de luchthaven in Washington sprak ik een hoogbejaarde man die aan het schoonmaken was. Hij vertelde me dat hij tachtig jaar was, maar nog aan het werk was om de doktersrekeningen van zijn zieke kleinkind mee te helpen betalen. Ik had nog maar net voet op Amerikaanse bodem gezet en werd al meteen met mijn neus op de feiten gedrukt. Bestaat de 'American dream' eigenlijk wel?

Voor de arbeidersklasse is het in de States vooral knokken om te overleven. Krijg je kanker en heb je geen dure ziektekostenverzekering – vaak alleen voorzien bij de beter betaalde jobs – dan kun je het wel schudden. Krijg je te maken met tegenslag en verlies je je job, dan is er geen werkloosheidsuitkering zoals we die hier kennen.

Een bediende bij het Amerikaanse ministerie vertelde me dat zijn zieke vrouw voor haar operatie naar Thailand vloog, omdat het in eigen land onbetaalbaar is. En dan heb ik het nog niet eens over de torenhoge studiekosten. Wist je dat België een van de weinige landen ter wereld is waar studeren aan de universiteit een peulenschil kost van wat je in het buitenland zou betalen om een bachelor of een master te behalen?

Een paar maanden later reisde ik naar Irak, het land waar mijn ouders geboren zijn. Een land dat de afgelopen decennia geteisterd werd door verschillende oorlogen. De tewerkstellingsgraad is er erg laag. Heb je geen job bij de overheid, dan heb je geen enkel sociaal vangnet.

De Irakezen hebben al lang geleerd dat ze op zichzelf aangewezen zijn. Het zijn planttrekkers. De wederopbouw van het land gaat traag, dus leggen de bewoners zelf geld bij elkaar om hun straat vol putten te betonnen. In elke straat zie je een bakker, slager, schoenmaker, lasser, enzovoorts. De ambachten die wij hier zo charmant vinden en romantiseren, zijn daar nog springlevend. Uit noodzaak. Je moet wel ondernemen, anders kun je 's avonds geen eten op tafel zetten voor je gezin.

Van vangnet naar trampoline

Ergens wist ik het al wel, maar het is pas na deze reizen dat ik ten volle ben gaan beseffen hoe gezegend wij hier zijn in België. In onze welvaartsstaat. Wij mogen hier echt 'onze pollekes kussen', zoals ze in Antwerpen zeggen.

Wanneer we onze job verliezen, kunnen we rekenen op een sociaal vangnet. Wanneer we een dokter nodig hebben, dan kunnen we die vaak nog dezelfde dag of de volgende dag zien. Zonder dat het ons een rib uit ons lijf kost. Wanneer we ziek zijn op het werk, is er een werkgever die begrip toont en kunnen we thuisblijven zonder verlies van loon.

We zijn onze sociale welvaartsstaat in de loop der jaren vanzelfsprekend gaan vinden. We zijn het gaan beschouwen als iets wat er altijd is geweest en er altijd zal zijn. We zijn tot op het bot verwend. En dat is gevaarlijk.

De Nederlandse historicus Jan Romein beschreef dit fenomeen als 'de wet van de remmende voorsprong'. Die wet zegt dat een voorsprong op een bepaald domein er vaak toe leidt dat er weinig stimulans is om

verdere verbetering of vooruitgang op te zoeken. Door te berusten in een voorsprong worden we afgeremd om nog verder te gaan. We hebben zo vaak gezegd en gehoord hoe uniek onze sociale welvaartsstaat is dat we amper nog moeite doen om deze te verbeteren, vernieuwen en innoveren. Het is een vanzelfsprekendheid geworden.

Onze sociale welvaartsstaat is misschien wel het enige wat de Belgische politiek vandaag de dag nog verbindt. Partijen hebben uiteenlopende visies over de organisatie en de financiering ervan, maar ze zijn het zowat allemaal eens over het grote belang ervan. Dat sociale contract houdt al tientallen jaren stand en niemand wil ervan af. We moeten erop verder bouwen. De grote uitdaging is om van het iets te comfortabele vangnet opnieuw een trampoline te maken, die sociale mobiliteit en vooruitgang aanmoedigt. Dat zal van iedereen inspanningen vragen.

De sociale welvaartsstaat bestaat uit een delicate ketting van evenwichten en verantwoordelijkheden. Wanneer één schakel stukgaat, breekt de ketting. Ze sterk genoeg maken voor de komende decennia moet wat mij betreft hét grote politieke project van de komende legislaturen worden. Maar dan moeten we eerst en vooral dringend beseffen dat onze sociale welvaartsstaat verre van vanzelfsprekend is en dat die het meer dan ooit waard is om voor te vechten.

Waarom dit boek?

Om onze sociale welvaartsstaat betaalbaar en in stand te houden moeten er dringend meer mensen aan de slag. Onze Vlaamse arbeidsmarkt staat in brand en kampt met een structureel tekort aan instrumend talent.

Die krapte zal de komende jaren nog verder toenemen.¹ Tussen 2027 en 2032 stromen er bijna 400.000 55-plussers uit door pensionering. Afhankelijk van het bedrijf en de sector moet niet iedereen vervangen wor-

den. Maar zelfs als we uitgaan van conservatieve economische ramingen, moeten er het komende decennium nog altijd 90.000 meer mensen aan het werk, berekende het onderzoekscentrum Steunpunt Werk aan de KU Leuven.

De uitdaging is duidelijk: als we willen groeien en zo de welvaart in stand willen houden, dan moeten er meer mensen aan de slag. Het ultieme streefdoel: een werkzaamheidsgraad van 80%. Elke niet-ingevulde job is welvaart die we weggooien. Elke niet-ingevulde job is een gemiste kans op fierheid, zelfredzaamheid en sociale promotie voor burgers.

Krapte omzetten in kansen betekent ook aandacht hebben voor élk talent. Voluit inzetten op een inclusieve arbeidsmarkt kan alleen maar wanneer we meer kansen creëren voor iedereen. Ook voor degenen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Want iedereen is nodig om mee te bouwen aan onze sociale welvaartsstaat. Elk talent telt. Dat zou de basis moeten vormen van onze samenleving.

Onze bevolking wordt diverser, en dan hebben we het niet alleen over huidskleur of afkomst. Ook leeftijd, gender en gezondheid zijn factoren die hier een belangrijke rol spelen. Diverser rekruteren en werken aan een meer inclusieve werkvloer zijn dus noodzakelijke strategieën om de krapte op de arbeidsmarkt langzaam aan op te lossen.

Daarbij verdient élk talent een eerlijke kans. Dat vergt een zekere openheid van werkgevers om meer in te zetten op werkbaar werk. Maar deze openheid biedt ook een enorm voordeel, want organisaties die polyvalent en inclusief werven, bereiden zich optimaal voor op de toekomst.

Een inclusieve arbeidsmarkt creëert meer kansen én meer welvaart. Vanuit die overtuiging heb ik dit boek geschreven. Niet om met de vinger te wijzen. Wel om te inspireren, ogen te openen en hopelijk een beetje impact te creëren.

Niet zomaar werk, maar werkbaar werk

Meer mensen aan het werk krijgen is één ding. Het moet ook werkbaar werk zijn, met andere woorden haalbaar en constructief. Volgens de Stichting Innovatie & Arbeid beantwoordt 'werkbaar werk' aan vier criteria:²

- Werk waarvan je niet overspannen raakt.
- Werk dat werkplezier verschaft en jou motiveert.
- Werk dat kansen biedt op blijven en leermogelijkheden inhoudt.
- Werk met respect voor de balans met het gezin en privéleven.

Uit de meest recente werkbaarheidsmeting van de SERV|Stichting Innovatie & Arbeid blijkt dat het stilaan de goede kant opgaat met de kwaliteit van de jobs in Vlaanderen. Het aantal werknemers zonder werkbaarheidsknelpunten stijgt van 49,6% (2019) naar 51,8% (2023). Werknemers zijn meer gemotiveerd aan de slag en hebben meer leermogelijkheden dan in 2019. De cijfers voor de werk-privébalans en werkstress zijn echter onveranderd ten opzichte van 2019. Vooral de werkstresscijfers blijven op een zorgelijk hoog niveau: één op de drie werknemers heeft werkstressklachten.

Al met al toch behoorlijk zorgwekkende cijfers die aantonen dat er nog veel werk aan de winkel is voor werkbaar werk.

‘Elke niet-ingevulde job is welvaart die we weggooien.’

Hoe mijn ouders kozen voor een betere toekomst

Mijn roots liggen bij een Iraakse stam die bekendstaat voor de liefde voor het ambacht en de vrije handel. Dat loopt als een rode draad door alle generaties in mijn familie heen.

Mijn grootvader kreeg de ondernemerskunsten al met de paplepel ingegoten. Zijn vader was kleermaker en hij hielp al van kleins af aan mee in de winkel. Zelf richtte hij zijn eerste handelsbedrijf op als prille twintiger. Hij exporteerde vrachtwagens en staal in verschillende Europese landen, maar ook in het Midden-Oosten en Afrika. Vanwege de strategische ligging van de haven van Antwerpen belandde hij in België.

Al zijn kinderen volgden zijn pad als ondernemer. Ook mijn vader kreeg als kleine jongen mee dat werk het allerbelangrijkste is in het leven. Vanaf zijn vijftiende werkte hij mee in de zaak. Dat gaf hem enerzijds een vliegende start als ondernemer, maar anderzijds beperkte het ook zijn kansen met betrekking tot opleiding en ontwikkeling.

Vanwege een handelsembargo in de jaren 80, waardoor alle internationale handel werd belemmerd, emigreerde mijn Irakese ondernemersfamilie naar België, nog voor ikzelf het levenslicht zag in 1989. Hun voornaamste motivatie was de wens om ons, de kinderen, een betere toekomst te geven, ook al moesten zij hun leven in Irak daarvoor opgeven.

Ze waren ervan overtuigd dat België ons meer mogelijkheden en kansen zou bieden, kansen die zij in Irak nooit hadden gekregen.

Lekke band vervangen

Zo werd ik – samen met mijn drie zussen en mijn broer – geboren in een ambitieus nest van hardwerkende ouders. De cruciale overtuiging die we met de paplepel ingegoten kregen: werken en geld verdienen is de basis van alles. Mijn vader beschouwt werk als puur genot. Het geeft je zelfrespect, trots en erkenning.

Om die waarden ook concreet te maken, vond mijn vader het belangrijk dat zijn vier dochters hun plan leerden trekken, ook met praktische zaken. Zo leerden we hoe we een lekke band konden vervangen, olie versen, en een spijker in de muur slaan. Hij voedde ons heel zelfstandig en zelfredzaam op.

Ik heb veel herinneringen als kind tussen de vrachtwagens samen met mijn neven. We moesten de auto's schoonmaken en klaarmaken voor de verkoop. We leerden ook hoe we een factuur moesten opmaken. We deden zowel bureauwerk als garagewerk. We speelden verstoppertje tussen de vrachtwagens. Ik leerde door te kijken hoe mijn vader onderhandelde met klanten en leveranciers. Hoe praat je met een klant, hoe overtuig je een klant? Hoe bepaal je je prijssetting? Mijn vader was trots op mij wanneer ik samen met hem een band ging verwisselen of klusjes deed in de garage. Ik zag hoe mijn vader en ooms zakeneden. Het zat ons in het bloed. Hij leerde ons dat werken belangrijk is. Dat je trots mag zijn wanneer je geld verdient. We moesten werken voor ons zakgeld, zodat we de waarde ervan zouden kennen.

Vanaf mijn vijftiende mocht ik wettelijk gezien werken. Ik twijfelde geen seconde en ging meteen aan de slag. Als bijbaan ging ik aan het werk in een rusthuis bij ons in de buurt, met een shift die voor dag en dauw begon. Ik werkte als verzorgende: ik ontfermde me over de ouderen en hielp met eten geven, wassen en andere zaken. Een zware job, zowel mentaal als fysiek. Ik heb toen heel veel geleerd: over leven en dood, over eenzaamheid en machteloosheid. Maar ook dat werken meer is dan enkel geld verdienen. Het heeft ook een maatschappelijke waarde.