Inleiding

Annet de Lange, Etty Wielenga-Meijer, Theo Duijker, Bram Hanstede en Sarah Detaille

1.1 Van een exclusieve naar een inclusieve arbeidsmarkt en organisaties?[1]

De Nederlandse arbeidsmarkt heeft te maken met een aantal zogeheten kwetsbare groepen mensen waarvoor meedoen op de arbeidsmarkt niet vanzelfsprekend is (Barak, 2016; Borghouts-Van de Pas & Freese, 2017; Zijlstra, Van Ruitenbeek & Mulders, 2017; Detaille, 2017; zie ook hoofdstuk 2, 3 en 5). Voorbeelden van kwetsbare doelgroepen zijn: arbeidsgehandicapten (zie box 1.1), oudere werknemers van 55 jaar en ouder die langdurig werkloos zijn en migranten met een lage opleiding (zie hoofdstuk 2 en 3 met de meest recente cijfers van het UWV; Berger, Essers & Himi, 2017; De Lange & Van der Heijden, 2016; SER, 2016b). De arbeidsmarkt kent verder een grote mate van flexibilisering, en door technologische innovatie op de arbeidsmarkt ontstaat er een dreigende scheiding tussen mensen die mee kunnen doen op de arbeidsmarkt en kwetsbare doelgroepen met verouderde kennis en competenties (SER, 2016a). Technologische ontwikkelingen kunnen het soort werk wat iemand uitvoert anders maken. Werknemers hebben daarom steeds meer en andere vaardigheden nodig om hun werk goed te kunnen blijven doen. De Sociaal-Economische Raad (SER, 2016a) verwijst in deze context naar de mogelijke kwetsbaarheid van ouderen, laagopgeleiden, flexwerkers en mensen met een chronische lichamelijke, mentale of cognitieve stoornis, in relatie tot bijscholing en omscholing om in de toekomst aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt.

De Rijksoverheid reageert op deze ontwikkelingen met (preventief) proactief arbeidsmarktbeleid, gericht op het beter includeren van kwetsbare doelgroepen op de arbeidsmarkt. Een voorbeeld van een relevante wet in deze context is *de Participatiewet* (Rijksoverheid, 2017; zie box 1.2 en hoofdstuk 3).

---

1 Met dank aan Suzan Knols voor al haar tekstuele suggesties.

Box 1.1 Definitie arbeidsgehandicapten

Arbeidsgehandicapten zijn personen met een arbeidshandicap, die een langdurige ziekte, aandoening of handicap hebben en hierdoor (licht of sterk) belemmerd worden bij het uitvoeren of verkrijgen van werk (CBS, 2017).

Box 1.2 Informatie Participatiewet

Iedereen die kan werken maar daarbij ondersteuning nodig heeft, valt onder de Participatiewet. De wet is er om zoveel mogelijk mensen met een arbeidshandicap werk te laten vinden en behouden. De Participatiewet is in de plaats gekomen van de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (WSW) en een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong; Rijksoverheid, 2017a).
De gemeente is verantwoordelijk voor alle mensen die naar vermogen kunnen werken maar daarbij wel ondersteuning nodig hebben. Van gemeenten wordt verwacht dat zij deze groeiende doelgroep ondersteuning biedt, zodat zij aan de slag gaan. Waar nodig is er ondersteuning in de vorm van loonkostensubsidie om het salaris aan te vullen. Verder is de gemeente verantwoordelijk voor het monitoren van de zogenoemde banenafspraak (Rijksoverheid, 2017b).
Onderdeel van de Participatiewet is de Wet banenafspraak. Het doel van de banenafspraak is om meer mensen met een arbeidshandicap aan de slag te krijgen. Als het werkgevers in Nederland niet lukt om het afgesproken aantal banen te creëren, kan de Quotumwet in werking treden. Deze wet verplicht werkgevers met 25 werknemers of meer om een aantal mensen met een arbeidshandicap in dienst te nemen of anders een boete te betalen (WSP, 2016).

De Nederlandse regering heeft de ambitie om via proactief arbeidsmarktbeleid en wetgeving iedereen in staat te stellen volwaardig mee te doen in en bij te dragen aan de samenleving (Borghouts-Van de Pas & Freese, 2017; zie ook hoofdstuk 2). De overheid neemt in haar wetgeving een zogeheten mensgerichte benadering als uitgangspunt, waarin de mens meer centraal dient te staan op de arbeidsmarkt, uitgaande van de eigen kracht van mensen en het bieden van extra ondersteuning waar dit nodig is. De regering streeft ernaar om te komen tot een zogenoemde *inclusieve arbeidsmarkt* (zie ook hoofdstuk 3 en 4).

Recent onderzoek naar de effectiviteit van bijvoorbeeld loonkostensubsidies als proactief overheidsinitiatief heeft echter weergegeven dat het effect op werk van mensen met een arbeidshandicap nog onbekend is, en de effectiviteit in het includeren van meer werklozen op de arbeidsmarkt relatief teleurstellend te noemen is (Borghouts-Van de Pas, Dekker, Freese, Oomens & Wilthagen, 2015; Welters & Muysken, 2004). Op Provinciaal beleid wordt er bijvoorbeeld nog geen expliciet onderscheid gemaakt tussen kwetsbare en niet kwetsbare doelgroepen (zie ook hoofdstuk 4). Er blijken dan ook nog veel uitdagingen te bestaan in het implementeren van het proactief arbeidsmarktbeleid, gericht op kwetsbare doelgroepen (zie ook SER, 2016, 2017). Een

verkenning van de SER (2016c) met betrekking tot de vraag hoe een regionale sociale infrastructuur eruit kan zien die kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt zo goed mogelijk ondersteunt, geeft de volgende hoofdpunten weer:

- De nieuwe voorziening 'beschut werk' via bijvoorbeeld de Participatiewet blijft ver achter bij de verwachting, daarmee valt een zeer kwetsbare groep buiten de boot. De achterstand moet worden ingehaald.
- Financiële belemmeringen voor gemeenten om beschutte arbeidsplaatsen te realiseren moeten worden weggenomen.
- Er moet een sluitend vangnet en een dekkende regionale infrastructuur voor kwetsbare groepen komen.
- In iedere arbeidsmarktregio moet een samenhangend geheel van functionaliteiten aanwezig zijn, gericht op het includeren van kwetsbare groepen werkenden.
- Sociale werkbedrijven kunnen een rol spelen in de uitvoering van de nieuwe voorziening 'beschut werk' en de Participatiewet.

Als alternatieve oplossing naast beschut werk en sociale werkbedrijven, geven diverse auteurs weer dat het van groot belang is dat werkgevers, ondernemers en Human Resource professionals gemotiveerd zijn om kwetsbare doelgroepen werknemers aan te nemen en te begeleiden naar betekenisvol werk (Bal & De Jong, 2017; Beer, Boselie & Brewster, 2015; Boselie, Paauwe & Farndale, 2013; Borghouts-Van de Pas et al., 2017; Boxall, 1995; De Lange & Van der Heijden, 2016; Marcaletti & Garavaglia, 2015). In dit boek omarmen wij deze visie en bieden wij een nieuwe integrale kijk op het vraagstuk hoe een toekomstbestendige inclusieve arbeidsorganisatie met een duidelijke rol voor Human Resource Management te organiseren is.

1.2 Inclusieve arbeidsmarkt

Wij zijn van mening dat ieder mens zijn eigen competenties, vaardigheden en expertises heeft. Evenzo heeft ieder mens zijn eigen zwakheden, beperkingen of kwetsbaarheden. In dit boek staan we voor 'inclusief'. Een inclusieve arbeidsmarkt, voorzien van inclusieve organisaties, gebruik makend van inclusief HRM.

In het vervolg van dit boek zullen we weinig spreken over de arbeidsgehandicapten, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of mensen met een beperking. Om ons streven naar een inclusieve arbeidsmarkt te benadrukken, zullen wij spreken over **kwetsbare medewerkers** (zie ook hoofdstuk 3 en 4).

Voordat wij ingaan op de hoofdstukken en onderwerpen van dit boek, staan wij eerst stil bij wat wij nu precies onder een inclusieve arbeidsmarkt en arbeidsorganisatie verstaan.

Een *inclusieve arbeidsmarkt* betreft een arbeidsmarkt waarin plaats is voor iedereen, ongeacht mogelijke kwetsbaarheden en bestaat uit inclusieve arbeidsorganisaties. Zijlstra, Van Ruitenbeek en Mulders (2016, p. 205) hebben een aantal relevante kenmerken beschreven van een **inclusieve arbeidsorganisatie**, namelijk:

- Een inclusieve arbeidsorganisatie probeert optimaal gebruik te maken van de diversiteit aan talent en vermogen van mensen in de arbeidsmarkt.
- Een inclusieve arbeidsorganisatie heeft als uitgangspunt dat functies aansluiten bij het arbeidspotentieel van alle werknemers, dus ook van kwetsbare werknemers.
- Een inclusieve organisatie biedt aan werknemers met uiteenlopende mogelijkheden (dus ook kwetsbare werknemers) een passende gelegenheid om bij te dragen aan de productie of dienstenverlening van het bedrijf.
- Een inclusieve arbeidsorganisatie is flexibel en in staat om de arbeidsverdeling aan te passen aan de diversiteit aan talent en vermogen van de werknemers om zo tot een optimale productieve mix te komen.

In dit boek wordt op macro-, meso- en microniveau ingegaan op de inhoud en de randvoorwaarden voor een inclusieve arbeidsmarkt en organisatie. Human Resource Management dient hiervoor een bredere arbeidsmarktgerichte kijk te ontwikkelen: onder de noemer 'inclusief HRM' (zie ook Borghouts-Van de Pas & Freese, 2017).

De vraag die centraal staat is: hoe kan inclusief HRM bijdragen aan een inclusieve arbeidsmarkt en een inclusieve arbeidsorganisatie? Dit boek bevat recente inzichten uit de praktijk, wetenschap, landelijke wetgeving en arbeidsmarktcijfers om deze vraag nader te kunnen beantwoorden (zie ook hoofdstuk 17 met samenvattend nawoord).

1.3 Human Resource Management: relevante definities

Een essentieel uitgangspunt van Human Resource Management (HRM) is dat menselijke hulpbronnen (Human Resources) als belangrijkste factor wordt gezien voor het organisatiesucces (Van Loo & De Grip, 2002; Huiskamp, Kamperman & Kluijtmans, 2005). Vanuit dit gedachtegoed kan HRM gedefinieerd worden als: *dat aspect van management*

dat is gericht op het reguleren van arbeidsrelaties zodat deze productief, evenwichtig en maatschappelijk aanvaardbaar zijn (Kluijtmans, 2010, p.10).

In de afgelopen 30 jaar hebben er diverse verschuivingen plaatsgevonden op het terrein van HRM (Van Loo & De Grip, 2002; Vanderstraeten & Banic, 2015). Zo heeft HRM:1) een meer *strategisch karakter* gekregen, wordt HRM 2) meer en meer als *gedeelde verantwoordelijkheid* gezien tussen HR-afdeling, leidinggevenden en personeel en wordt er 3) meer nadruk gelegd op *doelstellingen en resultaten*; waarbij ook 4) de *impact* van HR-besluiten op organisatiesucces in toenemende mate benadrukt wordt (Boselie, Paauwe & Farndale, 2013).

De verschuiving naar het strategische karakter van HRM ging gepaard met de opkomst van Strategisch HRM (SHRM). Dit houdt in dat HRM als *integraal* onderdeel wordt gezien van het algemeen strategisch beleid van een organisatie (Van Loo & De Grip, 2002). Een uitgangspunt binnen SHRM is een coherent HR-beleid, waarin verschillende HR-systemen en -praktijken onderling op elkaar worden afgestemd (Milgrom & Roberts, 1995; Van Loo & De Grip, 2002; Vanderstraeten & Banic, 2015). Juist dit strategische karakter van HRM maakt tevens dat HRM niet alleen gericht mag zijn op ontwikkelingen binnen de organisatie, maar ook oog heeft voor relevante processen buiten de organisatie en bijvoorbeeld op landelijk of regionaal arbeidsmarktniveau. HRM zal zich dus ook extern moeten oriënteren. De 'outside-in' benadering, aldus Ulrich en collega's (2012). Strategie is niet langer de spiegel van een organisatie, maar een venster, uitkijkend op een ruimere omgeving (De Prins, Van Beijerendonk, Segers & De Vos, 2013).

1.3.1 Duurzaam HRM

Het strategische venster naar de buitenwereld laat zien dat ecologische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen gaande zijn, die hun invloed hebben op de arbeidsmarkt en daarmee op het HR-beleid binnen organisaties. Een van de concrete invullingen die hieraan gegeven wordt, is het zogeheten maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Onder invloed van MVO verschuift de aandacht binnen HR meer naar duurzame, menselijke en ecologische aspecten van een organisatie (Vanderstraeten & Banic, 2015). Organisaties die de MVO-principes omarmen, streven hierbij hun organisatiestrategie op drie peilers 'people, profit, planet' (Elkington, 1997) in te bedden. Indien ze dit ook doorvoeren in hun HRM-beleid kunnen we spreken van een 'duurzaam HRM-beleid'.

Een bijzondere constatering is dat zowel het MVO alsook SHRM hun intrede deden in de jaren 80/90 (De Prins et al., 2014). Ondanks dat dit

strategische venster naar buiten ongeveer gelijktijdig ontstond met bedrijven die maatschappelijk verantwoord wilden ondernemen, is de koppeling naar een duurzaam HRM-beleid nog niet direct gemaakt. In een review over maatschappelijk ondernemen constateerde Pfeffer (2010) ook dat maatschappelijk ondernemen in de literatuur voornamelijk over 'planet' en 'profit' ging, maar veel minder over 'people'. Duurzaam HRM, is dus een relatief nieuw begrip. Sinds 2010 is in toenemende mate literatuur te vinden over duurzaam HRM (Ehnert & Wes (2012; De Prins, Van Beijerendonk, Segers & De Vos, 2014).

Een van de meest geciteerde definities van duurzaam HRM is: *"Het geheel van geplande of opkomende HR-strategieën en –praktijken, die als doel hebben bij te dragen aan organisatiedoelen en tegelijkertijd de 'HR-base' binnen en buiten de organisatie (werknemers en potentiële werknemers) op niveau houden."* (Ehnert, 2009; p. 74) Duurzaam HRM heeft volgens De Lange & Koppens (2007) de volgende kenmerken:

Duurzaam HRM:
1. Heeft een hernieuwde focus als het gaat om *respect* voor werknemers, de interne stakeholder van een organisatie.
2. Is *omgevingsbewust* en heeft een outside in perspectief.
3. Focust op *continuïteit,* voor zowel uit economisch en maatschappelijk oogpunt, alsook voor de inzetbaarheid van de individuele medewerker.

Duurzaam HRM raakt hiermee aan waardigheid (zie hoofdstuk 5). De Prins et al. (2013; 2014) hebben de drie P's (Planet, People en Profit) vertaald naar bovenstaande pijlers van De Lange (2005; De Lange & Koppens 2007) in het zogeheten ROC-model (Respect, Omgevingsbewustheid en Continuïteit). Dit model koppelt de MVO-principes aan HRM-strategieën:
1. Respect (people): in het ROC-model appelleert respect aan het pleidooi om slimmer om te gaan met resources; dus ook met *human* resources. Typische HRM-thema's die hierbij aansluiten zijn: talent, bevlogenheid, empowerment, welzijn, gezondheid en dialoog.
2. Omgevingsbewustheid (planet): in het ROC-model appelleert deze dimensie aan het feit dat elke organisatie in feite een mini-samenleving is, waarin men geconfronteerd wordt met dezelfde maatschappelijke issues als in de ruimere samenleving. Typische HRM-thema's binnen deze pijler zijn: diversiteit, vergrijzing, work-life balance, ecologie, arbeidsmarkt en stakeholders.
3. Continuïteit (profit): organisaties streven ernaar zodanige omstandigheden te scheppen dat de instandhouding van de organisatie gedurende een relatief langere tijd wordt verzekerd. Dit kunnen we ook vertalen naar loopbanen: werknemers streven naar continuïteit in hun loopbaan. Hiervoor zal in veel gevallen maatwerk noodzakelijk

zijn. Typische HRM-thema's voor deze pijler zijn: employability, loopbanen, workforce planning, lerende organisatie en sociale innovatie.

1.4 Inclusief HRM: wisselwerking tussen werknemer, kenmerken arbeid, werkgever en HRM

Daar waar duurzaam HRM een recent HRM-perspectief is, waarbij de MVO-principes worden ingebed binnen HRM-beleid, is *inclusief HRM* een antwoord op een deelgebied binnen duurzaam HRM: *duurzaam HRM voor kwetsbare medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt* (Borghouts-Van de Pas & Freese, 2017). Evenals bij duurzaam HRM, zijn ook bij inclusief HRM de drie pijlers uit het ROC-model relevant:

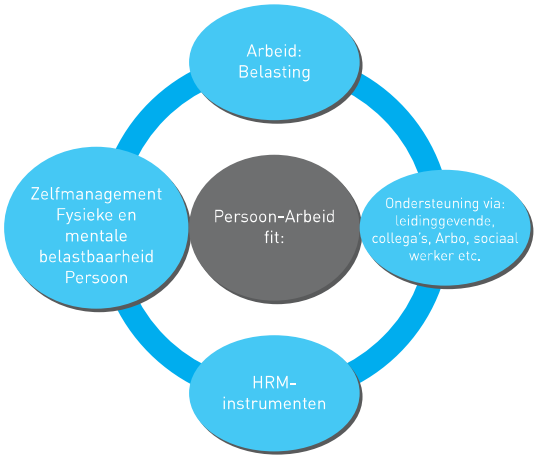
1. *Respect* binnen inclusief HRM benadrukt dat het essentieel is respect te hebben voor, en arbeidsmarktwaarde te zien in de individuele medewerker. Voor ieders talenten en capaciteiten. Ongeacht de mogelijke kwetsbaarheid (zie ook hoofdstuk 3, 4, 5 en 8).
2. *Omgevingsbewustheid* binnen inclusief HRM refereert aan het feit dat een organisatie een mini-samenleving is waarin ook kwetsbare mensen een plek kunnen innemen.
3. *Continuïteit* binnen inclusief HRM appelleert aan het streven van de organisatie tot instandhouding van de organisatie zelf, en tevens aan het duurzaam plaatsen of het realiseren van de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers, ongeacht hun mogelijke kwetsbaarheid. Duurzame arbeidsplaatsen en duurzame inzetbaarheid realiseren (zie box 1.3) hoeft hierbij niet altijd te betekenen dat medewerkers binnen de betreffende organisatie blijven, maar kan eveneens betekenen dat ze klaargestoomd worden voor een functie binnen een andere organisatie.

Box 1.3 Definitie van inclusief HRM versus duurzame inzetbaarheid

Inclusief HRM is: *"Het geheel van geplande of opkomende HR-strategieën en –praktijken, die als doel hebben bij te dragen aan organisatiedoelen en tegelijkertijd de 'HR-base' binnen en buiten de organisatie voor kwetsbare werknemers en potentiële kwetsbare werknemers op niveau houden."* (aangepaste definitie Ehnert, 2009; p. 74)
Duurzame inzetbaarheid betekent binnen de context van inclusief HRM dat **kwetsbare** werkenden in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden (gefaciliteerd door overheid en werkgever) beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren (aangepaste definitie; gebaseerd op Van der Klink et al. (2011; p. 347); De Lange, 2014).

Op basis van eerder literatuuronderzoek naar duurzame inzetbaarheid (De Lange & Van der Heijden, 2016; De Lange, Kooij & Van der Heijden, 2015) is duidelijk geworden dat voor het realiseren van duurzame inzetbaarheid van (kwetsbare) werknemers een 'fit' tussen het zelfmanagement van de (kwetsbare) medewerker (zie ook hoofdstuk 4 en 5) en zijn of haar mentale en fysieke belasting op het werk (De Lange & Van der Heijden, 2016) nodig is. Dit is een resultaat van een continue wisselwerking tussen de kenmerken van de persoon, de kenmerken van arbeid, HRM en de beschikbare extra ondersteuning die aanwezig is in of buiten de organisatie (bijvoorbeeld via de leidinggevende, collega's, arbo-professionals, sociaal werkers etc.) (zie figuur 1.1). Deze onderwerpen zullen in de verschillende hoofdstukken van dit boek terugkomen (zie bijvoorbeeld hoofdstuk 4-17) en via relevante theoretische en praktische inzichten en handvatten verder toegelicht worden.

Figuur 1.1 Duurzame inzetbaarheid van (kwetsbare) werknemers: een wisselwerking tussen de werknemer, arbeid, HRM, werkgever en andere stakeholders

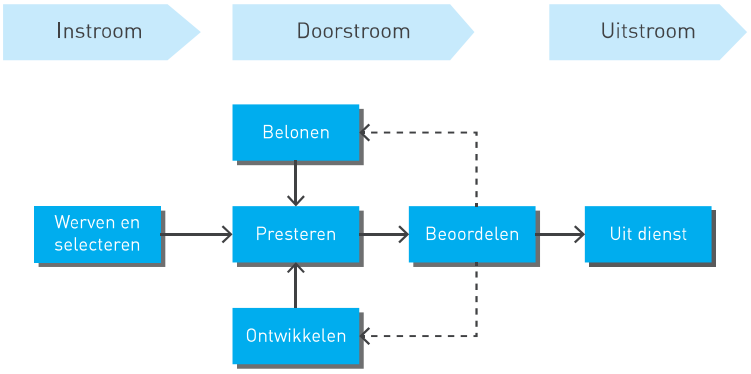


1.4.1 Borging via strategisch HRM

Een effectieve HR-implementatie start bij een goede visie en een klare kijk op de toekomst van de organisatie. Fombrun en collega's (1984) spreken ook wel van een duidelijke visie over de HR-cyclus (met betrekking tot de fases van de loopbaan van een medewerker en de inzet van HRM-instrumenten gedurende deze fases; zie figuur 1.2). Wanneer de visie van een organisatie is om kwetsbare medewerkers te includeren in het arbeidsproces, dienen zij dus na te denken over de instroomfase van de kwetsbare medewerker, maar ook over de door- en uitstroomfase (zie ook hoofdstuk 5-7). Hoeveel arbeidsplaatsen willen

wij bijvoorbeeld openstellen voor kwetsbare medewerkers? Welke HRM-instrumenten kunnen wij inzetten in het belonen en ontwikkelen van deze medewerkers? Gaan wij uit van een tijdelijke of vaste functie? Is de uitstroomfase helder? (Zie ook hoofdstuk 4-17.)

Figuur 1.2 HR-cyclus (naar: Fombrun et al., 1984)



Naast een visie over de HR-cyclus die doorlopen kan worden gedurende de loopbaan van werknemers, is het belangrijk dat de strategische visie van de organisatie op verschillende niveaus helder is. Meer specifiek hebben wij het dan over de volgende niveaus:

- Macro HRM-niveau: is het helder wat de wet- en regelgeving precies is omtrent het includeren van verschillende typen kwetsbare werknemers en wat de cijfers en streefdata op landelijk of regionaal arbeidsmarktniveau zijn voor het includeren van kwetsbare werknemers? Wat geeft de wetgeving weer over inclusie, wat is de regionale human capital agenda?
- Meso HRM-niveau: is het helder of er draagvlak bestaat voor inclusief HRM of de instroom van kwetsbare werknemers bij het topmanagement van een organisatie? Is het in de missie van een organisatie opgenomen en is deze missie goed doorvertaald naar het personeelsbeleid in relatie tot de fases van de HR-cyclus en het beschikbare HRM-instrumentarium?
- Micro HRM-niveau: is het HRM-beleid goed doorvertaald naar de betrokken werknemers? Weten werknemers wat wel of niet mogelijk is in relatie tot de HR-cyclus en beschikbaar instrumentarium om inclusie van kwetsbare werknemers te realiseren?

De Lange (2005) noemt een HR-beleid zonder overkoepelende visie en geschikte doorvertaling op het meso- en microniveau een 'lappendeken van beleidsinstrumenten zonder interne coherentie en consistentie'. Om inclusief HRM in te bedden binnen de organisatie, is het dus belangrijk een overkoepelende visie te formuleren en deze visie op verschillende niveaus door te vertalen (zie ook hoofdstuk 2, 3, 4 en 17). Hiertoe is eveneens een *cultuur* van belang, waarbij 'anders zijn of diversiteit in mensen' wordt toegestaan. Er is tot nu toe weinig onderzoek gedaan naar de manier waarop bedrijven een strategische HRM-visie kunnen ontwikkelen met aandacht voor kwetsbare doelgroepen (Borghouts-Van de Pas & Freese, 2016). Een strategisch HR-beleid met aandacht voor inclusief HR is echter een belangrijke voorwaarde om inclusief HR in de praktijk te kunnen implementeren. Bedrijven die geen strategisch HR-beleid hebben opgesteld voor de inclusie van kwetsbare medewerkers, blijken in de praktijk minder aandacht te hebben voor de doelgroep (Detaille, 2017).

Volgens Borghouts-Van de Pas & Freese (2016) zijn er drie dominante strategische HRM-perspectieven die ten grondslag liggen aan het formuleren van een HRM-visie, namelijk:

1. Een maatschappijgericht perspectief: zogenoemde sociale legitimiteit (zoals sociale zekerheid).
2. Een organisatiegericht perspectief: zogenoemde economische rationaliteit (zoals winst, productiviteit).
3. Een medewerkergericht perspectief: zogenoemde werknemer welzijn (zoals tevredenheid).

Het strategisch HR-perspectief *sociale legitimiteit* biedt meerdere mogelijke HR-acties ten aanzien van (kwetsbare) mensen. Voor organisaties met dit strategische HR-perspectief is het plaatsen van (kwetsbare) mensen een vanzelfsprekendheid. Deze organisaties kiezen uiteenlopende manieren om (kwetsbare) mensen in te zetten. Bijvoorbeeld door zelf mensen in dienst nemen, samen te werken met anderen met het doel werk te creëren dat passend is voor kwetsbare werknemers.

Overheden en organisaties die sturen op een zogenoemde *economische rationaliteit* zijn vooral gefocust op organisatieprestaties en lage kosten. Een mogelijke oplossing die past bij deze strategische HR-benadering is: investeren in strategisch Human Capital Management, waarbij de loonwaarde van (kwetsbare) mensen kan worden bepaald en wiens toekomstige waarde mogelijk kan worden verbeterd. Zeker binnen organisaties met dit perspectief is het goed om op voorhand een *business case* op te stellen, waarin zowel financiële kosten en baten tegen elkaar zijn afgezet, alsook potentiële zachte kosten en baten (Borghouts-Van de Pas & Freese, 2017).

En tot slot, organisaties die sturen op *werknemer welzijn* spelen in op affiniteit met de doelgroep. Een bijkomend voordeel kan zijn dat een inclusief HRM-beleid gunstig is voor *employer branding* en betrokkenheid op de werkvloer. Celik (2015) toonde namelijk aan dat werknemers positief reageren wanneer hun werkgever probeert mensen uit de doelgroep te laten instromen. Uit het onderzoek van Detaille (2017) blijkt dat een tekort aan getalenteerde arbeidskrachten op de arbeidsmarkt een stimulans is voor bedrijven om in het Strategisch HRM-beleid aandacht te hebben voor de inclusie van kwetsbare doelgroepen op de arbeidsmarkt (zie ook hoofdstuk 17). In dit boek zal aandacht besteed worden aan bovenstaande relevante HRM-perspectieven en handvatten en zullen wij de belangrijkste lessen uit alle hoofdstukken samenvatten in een praktische routekaart (zie paragraaf 17.3).

1.5 Leeswijzer

Dit boek levert een overzicht van relevante cijfers over de arbeidsmarkt en mogelijke kwetsbare groepen, geeft nieuwe theoretische kennis uit de wetenschap weer en is bewust doorspekt met praktijkverhalen, zodat theorie en praktijk door het hele boek heen aan elkaar gekoppeld zijn. De lezer krijgt relevante kennis over macro-HRM (gericht op mens-thema's, cijfers op arbeidsmarktniveau), meso-HRM (gericht op werkgeverschap, personeelsbeleid en HRM-instrumentarium) versus micro-HRM (voorbeelden mensen in context; zie figuur 1.3) om de thema's inclusieve arbeidsmarkt, inclusieve arbeidsorganisaties en inclusief HRM verder te kunnen duiden. In elk hoofdstuk (zie leeswijzer in figuur 1.3) krijgt de lezer een samenvattend overzicht van de belangrijkste lessen die getrokken kunnen worden op basis van de inhoud uit het hoofdstuk en aanvullende leestips om nog meer informatie over het betreffende onderwerp op te kunnen zoeken. In hoofdstuk 17 volgt een samenvattende routekaart voor inclusief HRM met de belangrijkste lessen voor het realiseren van inclusief HRM in organisaties om te kunnen gebruiken in de praktijk.

Figuur 1.3 HRM-handvatten voor het realiseren van inclusief HRM op macro-, meso- en microniveau (met leeswijzer hoofdstukken)

1.6 Voor wie is dit boek geschreven?

Dit boek is nuttig voor werkgevers, ondernemers en (HR-, bedrijfskundige) professionals werkzaam in organisaties die willen starten met een inclusief personeelsbeleid, of hun huidige inclusieve personeelsbeleid willen doorontwikkelen. Tevens is dit boek zeer geschikt voor werkgevers, ondernemers en (HR-, bedrijfskundige) professionals van de toekomst. Dit boek wordt daarom van harte aanbevolen voor zowel bachelor- als masterstudenten die een opleiding volgen binnen bijvoorbeeld bedrijfskunde, organisatiekunde, management, (arbeids- en organisatie)psychologie of HRM.