



17



VO ACADEMIE

Samen Slimmer PO

Een initiatief van de PO-Raad 

SAMEN WERKEN

Inclusief werkgeverschap in het onderwijs

**In opdracht van de VO-academie in
samenwerking met project Baanbrekers
van de PO-Raad en de VO-raad.**

Eerder verschenen in deze brochurereeks:

- (1) *Al Doende Leren – Non- en Informeel leren door schoolleiders* - Maart 2014
- (2) *Samenspel en Dialoog – Financieel leiderschap in het voortgezet onderwijs* - Juni 2014
- (3) *Werk maken van Strategisch HRM - Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers* - Herzien, juli 2019
- (4) *Richting geven aan professionele ontwikkeling – Beroepsstandaard Schoolleiders Voortgezet Onderwijs* - Herzien, juni 2021
- (5) *Samen leren in netwerken – Leernetwerken voor en door schoolleiders en bestuurders* - September 2015
- (6) *Ontmoeting en interactie – Coaching als ontwikkelinstrument* - Maart 2016
- (7) *Sturen vanuit visie – Strategisch onderwijskundig leiderschap* - December 2016
- (8) *Een frisse blik – Collegiale visitatie als instrument voor professionele ontwikkeling* - Maart 2017
- (9) *Nieuwe inhouden, nieuwe netwerken, nieuwe perspectieven – Inwerkprogramma's voor beginnend schoolleiders* - Maart 2017
- (10) *Leren door vragen en luisteren – Intervisie als ontwikkelingsmethodiek* - November 2017
- (11) *Goed onderwijs door focus op mensen – Aan de slag met peoplemanagement* - Maart 2018
- (12) *Een gemeenschappelijke missie – Over het samenspel in de driehoek bestuur, toezicht en medezeggenschap* - Mei 2018
- (13) *Loopbaanleren – Professionele ontwikkeling en loopbaanoriëntatie van leidinggevendenden in het voortgezet onderwijs* - November 2018
- (14) *Samen sterker – Regionale samenwerking voor bestuurders in het voortgezet onderwijs* - November 2019
- (15) *Wisselend invloed uitoefenen – Gespreid leiderschap in het onderwijs* - Maart 2020
- (16) *Luisteren, legitimeren en leren – Verantwoording in een breder perspectief* - Maart 2021

VO ACADEMIE

Samen Slimmer PO

Een initiatief van de PO-Raad 

SAMEN WERKEN

Inclusief werkgeverschap in het onderwijs

**In opdracht van de VO-academie in
samenwerking met project Baanbrekers
van de PO-Raad en de VO-raad.**

INHOUD

Woord vooraf	4
Over dit katern	6
Hoofdstuk 1 Het belang van inclusief werkgeverschap	9
1.1 Maatschappelijke aandacht voor diversiteit en inclusie	10
1.2 Inclusief werkgeverschap	10
1.3 Waarom inclusief werkgeverschap in het onderwijs?	11
1.4 De Banenafpraak en inclusief werkgeverschap	13
1.5 Cijfers en kosten: de voor- en nadelen op een rij	16
Interview: Inclusief werkgeverschap bij Twents Carmel College	18
Hoofdstuk 2 Wat is inclusief werkgeverschap?	23
2.1 Culturele dimensie van inclusief werkgeverschap	24
2.2 Organisatorische dimensie van inclusief werkgeverschap	25
2.3 Wie is er betrokken bij inclusief werkgeverschap?	28
Interview: Inclusief werkgeverschap bij De Onderwijsspecialisten	30
Interview: Inclusief werkgeverschap bij PRO Emmen	34

Hoofdstuk 3 Hoe richt je inclusief werkgeverschap in?	39
3.1 Werkgeverschap	39
3.2 Maatschappelijk verantwoorde inkoop	45
Interview: Inclusief werkgeverschap bij Aan de Basis	48
Hoofdstuk 4 Inclusief leiderschap	53
4.1 Het faciliteren van betrokkenheid	54
4.2 Het waarderen van verschillen	54
4.3 Vaardigheden	55
4.4 De schoolleider en inclusief werkgeverschap	56
4.5 Strategisch HRM en inclusiviteit	59
4.6 De bestuurder en inclusief werkgeverschap	60
Interview: Inclusief werkgeverschap bij CVO Groep Zuidoost-Utrecht	62
Hoofdstuk 5 Aan de slag	67
Referenties	70

WOORD VOORAF

Het is voor iedereen belangrijk dat je werk kan doen waar je betekenis uit haalt. En we willen ook allemaal dat iedereen in onze samenleving de kans krijgt om mee te doen.

Toch zijn er in ons land veel mensen die die kans nu niet krijgen. Daarom is in 2013 in het sociaal akkoord afgesproken dat werkgevers 125.000 extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking creëren. Het funderend onderwijs doet ook mee aan deze Banenafpraak.

Veel scholen en schoolbesturen weten echter niet goed waar zij moeten beginnen wanneer zij een of meerdere mensen met een arbeidsbeperking in dienst willen nemen. Daarom startten de PO-Raad en de VO-raad in 2019 het gezamenlijke project Baanbrekers, waarmee we besturen in het primair en voortgezet onderwijs ondersteunen die de Banenafpraak willen uitvoeren. In dit katern delen we de kennis en ervaring die met het project Baanbrekers zijn opgedaan en bieden we handvatten voor het vormgeven aan inclusief leiderschap en werkgeverschap.

Zo leest u in dit katern bijvoorbeeld hoe u uw doelstellingen op het gebied van inclusie kunt laten aansluiten bij de doelen van de schoolorganisatie en bij uw strategisch HRM-beleid. Kunt u taken anders organiseren waardoor een ondersteunende kracht de werkdruk onder leraren kan verlichten? In de interviews in dit katern geven schoolleiders die ervaring hebben met de Banenafpraak antwoord op die vraag. Zo vertelt Arna Roersma van het Twents Carmel College dat zij een surveillant heeft aangenomen die ervoor zorgt dat LD-docenten geen toezicht tijdens toetsen meer hoeven te houden. René Derksen, directeur-bestuurder van de montessoribasisschool Aan de Basis in Veenendaal, laat het groenonderhoud bij zijn school uitvoeren door een bedrijf met mensen in dienst met een arbeidsbeperking. Ook dat is een vorm van inclusief werkgeverschap.

We hopen dat u geïnspireerd raakt door deze verhalen en dat we u met de handreikingen in dit katern kunnen inspireren om werk te maken van inclusief werkgeverschap en de Banenafpraak. Om met Elles Schut, coördinator van het stagebureau bij PRO Emmen te spreken: ‘Het lijkt misschien ingewikkeld om iemand aan te nemen via de Banenafpraak, maar je hebt er eigenlijk alleen maar voordelen van.’

Paul Rosenmöller, voorzitter VO-raad

Freddy Weima, voorzitter PO-Raad

September 2021

OVER DIT KATERN

In Nederland wonen twee miljoen mensen met een beperking. Deze mensen kunnen we niet langs de kant laten staan. Daarom is in 2013 in het sociaal akkoord afgesproken dat werkgevers 125.000 extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking zullen creëren. Ook het primair en het voortgezet onderwijs doen hieraan mee. Dit akkoord is de Banenafpraak.

Door de vele taken en aandachtsgebieden staan inclusief werkgeverschap en de Banenafpraak bij veel schoolbesturen niet hoog op de prioriteitenlijst. Daar komt bij dat zij vaak niet weten waar ze moeten beginnen als zij iemand met een arbeidsbeperking in dienst willen nemen. Met het gezamenlijke project Baanbrekers hebben de PO-Raad en de VO-raad ingezet op ondersteuning van besturen in het primair en voortgezet onderwijs die de Banenafpraak willen uitvoeren.

In dit katern delen we de kennis en ervaring die met dit project zijn opgedaan en bieden we handvatten voor inclusief leiderschap en inclusief werkgeverschap.

Leeswijzer

Dit katern bestaat uit vijf hoofdstukken die samen een beeld schetsen van inclusief werkgeverschap in het onderwijs:

Hoofdstuk 1:	Het belang van inclusief werkgeverschap
Hoofdstuk 2:	Wat is inclusief werkgeverschap?
Hoofdstuk 3:	Hoe richt je inclusief werkgeverschap in?
Hoofdstuk 4:	Inclusief leiderschap
Hoofdstuk 5:	Aan de slag

Daarnaast zijn in dit katern vijf artikelen opgenomen waarin schoolleiders en bestuurders uit het basis- en voortgezet onderwijs vertellen hoe zij invulling geven aan de inclusief werkgeverschap en de Banenafpraak.

Vijf opmerkingen vooraf

- Schoolleiders en bestuurders zijn er in allerlei soorten en maten, met verschillende verantwoordelijkheden. Sommige schoolleiders geven leiding aan een team van enkele docenten, anderen zijn eindverantwoordelijk voor meerdere vestigingen. Sommige bestuurders geven leiding aan een enkele school, andere aan tientallen scholen met duizenden leerlingen. In dit katern proberen we zo veel mogelijk al deze leidinggevenden aan te spreken.
- Behalve voor schoolleiders en bestuurders in het onderwijs kan dit katern ook interessant zijn voor collega's in de school, zoals bijvoorbeeld HR-professionals.
- Omwille van de leesbaarheid duiden we de schoolleider in dit katern aan met 'hij'. Daar kan uiteraard met evenveel recht 'zij' worden gelezen.
- We gebruiken in de tekst af en toe de term 'arbeidsbeperkt'. Dat impliceert wellicht dat iemand 'minder' is dan een ander, maar dat is beslist niet hoe we dit bedoelen. We willen met deze term aangeven dat iemand moeite heeft om zonder extra ondersteuning te werken.
- We spreken in dit katern over inclusief werkgeverschap in relatie tot de Banenafpraak. Het al dan niet hebben van een beperking is natuurlijk niet de enige vorm van diversiteit onder medewerkers; inclusief werkgeverschap is breder dan alleen de Banenafpraak. Veel van de tekst is ook toepasbaar op het omgaan met andere vormen van diversiteit in de organisatie.

De VO-academie

De VO-academie ondersteunt – als onderdeel van de VO-raad – schoolleiders en bestuurders bij hun professionele en individuele ontwikkeling. Daarvoor ontwikkelt de academie steeds nieuwe activiteiten op relevante thema's en met nieuwe leervormen. Zo biedt de VO-academie professionaliseringsactiviteiten voor elke loopbaanstap: docenten met leidinggevende ambities, schoolleiders en bestuurders. We delen onze expertise – op basis van onderzoek en inzichten uit de praktijk – via diverse trajecten, masterclasses en publicaties. Benieuwd naar ons aanbod? Kijk dan op www.vo-academie.nl.

SAMEN WERKEN



Hoofdstuk 1

Het belang van inclusief werkgeverschap

Traditioneel zijn bestaande functies en vacatures vaak ingericht op gezonde werknemers met de juiste werkervaring en opleiding. Daarmee blijft een deel van het arbeidspotentieel in de samenleving onbenut. Inclusieve organisaties maken wel gebruik van de diversiteit aan talent en capaciteiten op de arbeidsmarkt. In dit hoofdstuk leest u wat de voordelen voor uw organisatie kunnen zijn wanneer u een of meerdere werknemers met een arbeidsbeperking in dienst neemt.

1.1 Maatschappelijke aandacht voor diversiteit en inclusie

In onze maatschappij is in toenemende mate aandacht voor inclusie en diversiteit, ook in de politiek. Inclusie en diversiteit worden vaak in één adem genoemd en regelmatig met elkaar verward. Toch zijn het geen synoniemen. Diversiteit gaat over het bestaan van verschillen tussen mensen. Dat kan gaan om hun cultuur of het milieu waarin zij opgroeiden, hun etnische achtergrond maar ook bijvoorbeeld hun arbeidsvermogen. Inclusie gaat over wat er met de verschillen gedaan wordt en of iedereen zich op dezelfde manier gewaardeerd voelt.

'Diversity is being invited to the party, inclusion is being asked to join in and dance' – Verna Myers

Bij inclusie gaat er dus om dat mensen die om enige reden anders zijn, in staat worden gesteld om mee te doen aan het 'normale' leven. Voor het onderwijsveld heeft zich dat bijvoorbeeld geuit in de Wet passend onderwijs en de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten (vanaf nu: Banenafpraak). Waar de Wet passend onderwijs scholen verantwoordelijk maakt voor goede onderwijsplekken voor leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte, maakt de Banenafpraak werkgevers – dus ook schoolbesturen – verantwoordelijk voor het bieden van goede werkplekken aan medewerkers met extra ondersteuningsbehoeften.

1.2 Inclusief werkgeverschap

Inclusieve organisaties maken optimaal gebruik van de diversiteit aan talent en capaciteiten op de arbeidsmarkt. Door de diversiteit aan talent en capaciteiten te benutten, stellen inclusieve organisaties hun medewerkers in staat om naar vermogen optimaal bij te dragen aan de organisatiedoelen (Nijhuis, Mulders & Zijlstra, 2011). Onder inclusieve organisaties vallen ook organisaties die werk bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die als gevolg van een beperking niet in staat zijn zelfstandig het minimumloon te verdienen (Borghouts-Van de Pas & Freese, 2016; Oden & Beukeveld, 2017). Inclusief werkgeverschap wordt enerzijds ingegeven door de toenemende diversiteit in de samenleving en de toenemende maatschappelijke aandacht voor inclusie en

diversiteit, anderzijds is het voor een groot aantal werkgevers moeilijk om op reguliere wijze vacatures te vervullen.

Bestaande functies en vacatures zijn vaak gericht op gezonde werknemers met de juiste werkervaring en opleiding. Daarmee blijft een deel van het arbeidspotentieel in de samenleving onbenut. Inclusief werkgeverschap heeft als uitgangspunt dat ieder mens naar vermogen in staat is om bij te dragen aan de doelstellingen van een organisatie. Dat betekent dat er soms aanpassingen aan de functies en vacatures nodig zijn om aan te sluiten op het arbeidspotentieel van alle werknemers, ook van werknemers met een arbeidsbeperking (Wieman, 2013). Een inclusieve organisatie vereist een zekere mate van flexibiliteit en het vermogen om taken anders te verdelen, zodat de vaardigheden van de diverse werknemers optimaal bijdragen aan de doelen van de organisatie. Een schoolleider of bestuurder kan hierbij een voortrekkersrol vervullen.

1.3 Waarom inclusief werkgeverschap in het onderwijs?

We vinden het vrijwel allemaal belangrijk dat iedereen de kans krijgt om te participeren in de samenleving. Een kans op een baan waaruit je betekenis kunt halen, gunnen we iedereen. Toch is dat voor veel werkgevers onvoldoende aanleiding om werk te maken van inclusie in hun organisatie. Dat geldt ook voor schoolbesturen. De keuze voor inclusief werkgeverschap wordt vaak ingegeven door een combinatie van motivatie en een goede businesscase. Schoolbesturen die inclusief werkgeverschap succesvol implementeren in de organisatie, doen dat veelal vanuit een achterliggende motivatie, zoals maatschappelijke betrokkenheid en de wens om een afspiegeling van de samenleving te zijn. Voor sommige schoolbesturen is de motivatie dat zij een deel van de doelgroep Banenafpraak opleiden: de leerlingen in het praktijkonderwijs (pro) en het voortgezet speciaal onderwijs (vso). Door zelf banen aan de doelgroep te bieden, laten deze scholen het goede voorbeeld aan andere bedrijven zien.

1.3.1 Werkgeversmotivatie voor inclusiviteit

Er zijn drie belangrijke motieven voor inclusief werkgeverschap te onderscheiden: rechtvaardigheid, geloofwaardigheid en innovatie (Ely & Thomas, 2001). De motieven sluiten elkaar niet uit. Het is ook mogelijk dat de keuze voor inclusief werkgeverschap wordt ingegeven door een combinatie van motieven.

Het **rechtvaardigheidsmotief** gaat uit van de morele verantwoordelijkheid om ongelijkheid tegen te gaan en gelijke kansen te bevorderen. De nadruk ligt op de morele plicht tot het bevorderen van gelijke kansen. Discriminatie moet volgens dit perspectief bestreden worden. Beleid dat wordt ingegeven door het rechtvaardigheidsmotief richt zich met name op het bieden van gelijke kansen bij werving en selectie. Een voorbeeld hiervan is anoniem solliciteren. Het beleid heeft weinig tot geen invloed op de inhoudelijke werkprocessen. Inclusie is vanuit dit motief dus ook voornamelijk een HR-taak. Inclusie hoeft volgens dit perspectief ook niet van toegevoegde waarde te zijn voor de organisatie. De Banenafpraak is een voorbeeld van het rechtvaardigheidsmotief. De wet is er immers op gericht om meer gelijke kansen op werk te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking.

Het **geloofwaardigheidsmotief** gaat ervan uit dat diversiteit in de organisatie bijdraagt aan een betere aansluiting op de maatschappij. Inclusief werkgeverschap is daarmee geen plicht, maar een middel om aansluiting te vinden op een steeds diverser wordende maatschappij. Het diverse personeelsbestand maakt het voor de organisatie mogelijk om meerdere perspectieven en belangen mee te nemen in de werkprocessen en het beleid van de organisatie. Zo worden de prestaties van de organisatie verbeterd. Beleid dat wordt ontwikkeld vanuit het geloofwaardigheidsmotief is dus met name gericht op de aanwezigheid van de verschillen. Verschillen worden erkend en benadrukt. Inclusief werkgeverschap is niet alleen een HR-taak, het raakt ook besluitvormingsprocessen. Een voorbeeld hiervan is als een praktijkschool besluit om een deel van de eigen leerlingen bij uitstroom in dienst te nemen, omdat het de school helpt beter te begrijpen wat zij van andere bedrijven vraagt wanneer met leerlingen wordt gezocht naar stages en werkplekken. Ook neemt de geloofwaardigheid van de school richting de samenleving toe. De school doet er immers alles aan om leerlingen een kans op de arbeidsmarkt te bieden.

Het **innovatiemotief** benadrukt het belang van verschillende inzichten, vaardigheden en ervaringen. De diversiteit van het personeelsbestand is een waardevolle bron van kennis, inzichten en competenties die door de organisatie kan worden ingezet om nieuwe inzichten te verwerven en innovatie te stimuleren. Die nieuwe inzichten kunnen betrekking hebben op de primaire taken, maar ook op de strategie van de organisatie. Beleid dat wordt ingegeven door het innovatiemotief legt de nadruk op het integreren van diversiteit, het leren van elkaar en het optimaal benutten van de aanwezige competenties. Een voorbeeld van een innovatiemotief is een school die besluit om de werkdruk van het onderwijzend personeel te verlichten door een aantal elementaire taken te beleggen bij een arbeidsbeperkte medewerker die zich uitgedaagd voelt door deze taken. Zo worden de competenties van de medewerkers optimaal ingezet en vullen collega's elkaar aan.

1.4 De Banenafpraak en inclusief werkgeverschap

In 2013 spraken de sociale partners en de overheid af dat er vóór 2027 125.000 banen gecreëerd worden voor mensen met een arbeidsbeperking. Ook het primair en voortgezet onderwijs zijn gehouden aan deze afspraak. Zij moeten volgens de Banenafpraak respectievelijk 4020 en 2640 extra banen creëren.

De Wet banenafpraak regelt de afspraken die in het sociaal akkoord van 2013 zijn gemaakt. Het doel van de wet is om inclusief werkgeverschap bij organisaties te bevorderen en werkgevers te motiveren om werk zó in te richten dat meer mensen een plek op de arbeidsmarkt verwerven waar zij zich van meerwaarde voelen. Het gaat dan met name om mensen die zonder ondersteuning moeilijk aan het werk komen.

De doelgroep van de Banenafpraak is zeer divers. Het gaat om mensen die vanwege ziekte of beperking voor een langere periode niet in staat zijn om zelfstandig het wettelijk minimumloon te verdienen. In het doelgroeppregister houdt UWV bij wie er onder de Banenafpraak vallen.

De Banenafpraak kan bijdragen aan het inclusief werkgeverschap van schoolbesturen. Echter, inclusief werkgeverschap is breder dan alleen de Banenafpraak. De uitvoering van de Banenafpraak kan worden gezien als een onderdeel of verschijningsvorm van

inclusief werkgeverschap. In dit katern wordt de Banenafpraak genomen als uitgangspunt voor inclusief werkgeverschap, maar de theorie is breder toepasbaar en kan bijvoorbeeld ook gaan over etniciteit, gender, seksuele voorkeur, burgerlijke stand, financiële positie, immigratiestatus of religieuze en culturele achtergrond. In dit katern gaat het over mensen met een arbeidsbeperking omdat voor het in dienst nemen van deze groep een wettelijke verplichting is in de vorm van de Banenafpraak die er voor het bevorderen van andere vormen van diversiteit binnen een organisatie niet is.

De Banenafpraak

De Wet banenafpraak regelt een aantal belangrijke zaken die werkgevers nodig hebben om de mensen uit de doelgroep op de banen te plaatsen en om te monitoren of de werkgevers de extra banen hebben gerealiseerd. Het tweede deel van de afspraak uit het sociaal akkoord is de quotumregeling. De quotumregeling kan ingaan als het aantal banen van de Banenafpraak niet wordt gehaald. De wet regelt ook een aantal zaken voor de situatie wanneer deze quotumregeling geactiveerd is.

De Banenafpraak komt in het kort neer op de volgende punten:

- Het kabinet heeft met sociale partners een afspraak gemaakt om extra banen bij reguliere werkgevers voor mensen met een arbeidsbeperking te creëren.
- Het gaat om 125.000 extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking in 2026 bij reguliere werkgevers ten opzichte van de nulmeting op 1 januari 2013, waarvan 100.000 in de marktsector en 25.000 in de overheidssector. Deze aantallen zijn verdeeld over de jaren.
- Als één baan wordt geteld: een baan van 25,5 verloonde uren per week. Banen groter of kleiner dan 25,5 uur per week tellen naar rato mee.
- Alle werkgevers, groot en klein, kunnen de extra banen realiseren.
- Monitoring of de doelstelling is gehaald, gebeurt landelijk per sector (markt en overheid), niet per individuele werkgever.
- Pas als de Banenafpraak te weinig banen oplevert, volgt mogelijk de activering van de quotumregeling.

De doelgroep van de Banenafpraak

- Mensen die onder de Participatiewet vallen, van wie is vastgesteld dat zij niet 100% van het wettelijk minimumloon kunnen verdienen;
- Mensen die onder de Participatiewet vallen van wie is vastgesteld dat zij alleen met de voorziening jobcoaching het wettelijk minimumloon kunnen verdienen;
- Schoolverlaters van het voortgezet speciaal onderwijs (vso) en het praktijkonderwijs (pro) die zich hebben aangemeld bij UWV;
- Mensen met een WSW-indicatie (voormalige Wet sociale werkvoorziening);
- Mensen met oude Wajong of Wajong 2010 die kunnen werken;
- Mensen met een WIW-baan (voormalige Wet inschakeling werkzoekenden) of een ID-baan (voormalig Besluit in- en doorstroombanen);
- Mensen die via de Praktijkroute in het doelgroepregister instromen;
- Mensen met een ziekte of handicap die is ontstaan voor hun achttiende verjaardag of tijdens hun studie, die alleen het wettelijk minimumloon kunnen verdienen met een werkvoorziening (bijvoorbeeld een vervoersvoorziening of een brailletoetsenbord).

1.5 Cijfers en kosten: de voor- en nadelen op een rij

Onafhankelijk van de redenen om werk te bieden aan arbeidsbeperkte medewerkers zoals is afgesproken in de Banenafpraak, wil een werkgever weten waar hij aan begint, wat het de organisatie kost en wat het oplevert. Er zijn veel onderzoeken gedaan naar de voordelen van inclusief werkgeverschap voor de organisatie, naast gemotiveerde werknemers.

Een veelgenoemd voordeel is kostenbesparing (Hartnett et al., 2011; Schartz et al., 2006; Cimera, 2010). Zo zijn medewerkers met een arbeidsbeperking vaak zeer gemotiveerd en loyaal. Dat resulteert in lagere kosten voor werving en selectie, omdat medewerkers minder vaak van baan wisselen (Hartnett et al., 2011; Schartz et al., 2006). Daarnaast blijkt uit verschillende studies dat het aannemen van medewerkers met een arbeidsbeperking leidt tot een lager personeelsverloop, ook onder reguliere medewerkers (Buciuniene, Bleijenbergh & Kazlauskaitė, 2010).

Een frequent gehoord vooroordeel is dat arbeidsbeperkte medewerkers vaker ziek zouden zijn dan reguliere medewerkers. Het tegenovergestelde blijkt waar te zijn. Onderzoek naar verzuim wijst uit dat medewerkers met een arbeidsbeperking zich gemiddeld minder vaak ziekmelden dan reguliere medewerkers. Er zijn zelfs aanwijzingen dat het verzuim van alle medewerkers, met of zonder arbeidsbeperking, afneemt wanneer de werkgever arbeidsbeperkte medewerkers inzet (Hernandez et al. 2008). Een verklaring daarvoor is dat een deel van de mensen met een arbeidsbeperking door chronische ziekte creatiever omgaat met ziek zijn. Voor collega's kan dat een inspiratie zijn om zelf ook te zoeken naar andere oplossingen voordat ze zich ziekmelden.

Meerdere studies tonen een verband tussen de inzet van arbeidsbeperkte medewerkers en verbeteringen in de organisatiecultuur (Morgan & Alexander, 2005; Buciuniene, Bleijenbergh, Kazlauskaitė, 2010; Hartnett et al., 2011). Toegenomen diversiteit in de organisatie leidt tot een hogere veiligheidsbeleving op de werkvloer. Dit betaalt zich onder andere uit bij de werving van nieuw personeel. Een inclusieve, veilige werksfeer maakt organisaties tot een aantrekkelijke werkplek. Het geeft inclusieve organisaties dus een strategisch voordeel ten opzichte van minder inclusieve organisaties.

Veel arbeidsbeperkte mensen zijn gebaat bij goede begeleiding op de werkvloer. De inzet van een interne of externe jobcoach wordt vergoed. Meerdere gemeenten zetten eigen jobcoaches in om arbeidsbeperkte medewerkers te begeleiden. Het is raadzaam om hierover in gesprek te gaan met het betreffende ‘werkgeversservicepunt’ (loket van gemeente en UWV van waaruit werkgevers worden ondersteund bij het bieden van werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt). Een jobcoach zal medewerkers niet de hele dag ondersteunen. Op veel scholen wordt één medewerker het aanspreekpunt voor arbeidsbeperkte collega’s.

Voor sommige medewerkers zijn fysieke aanpassingen aan de werkplek nodig. Te denken valt bijvoorbeeld aan een aangepast toetsenbord, een prikkelarme ruimte of een drempelloze toegang tot de werkplek. De kosten die de werkgever hiervoor maakt, worden vergoed door UWV. Een deel van de arbeidsbeperkte medewerkers is verminderd productief. Voor werkgevers zijn deze medewerkers minder aantrekkelijk, een ander zou immers in dezelfde tijd meer werk kunnen verzetten. Dat neemt niet weg dat deze medewerkers een waardevolle toevoeging in de organisatie kunnen zijn. Daarom bestaat er een vergoeding van de productiviteitsvermindering. Door een onderzoeker wordt vastgesteld in welke mate de medewerker in staat is om hetzelfde werk te doen als een reguliere collega. Als blijkt dat de betreffende medewerker minder productief is dan zijn reguliere collega, wordt de productiviteitsvermindering vergoed. Zo betaal je als werkgever alleen voor het werk dat de medewerker levert.

Interview: Inclusief werkgeverschap bij Twents Carmel College

‘De Banenafpraak helpt ons bij het anders organiseren in de school’

Arna Roersma is adjunct-directeur bij het Twents Carmel College, op de vestiging Lyceumstraat in Oldenzaal. Het afgelopen jaar nam haar school een nieuwe medewerker in dienst via de Banenafpraak, die nu toezichthouder is in het studiecentrum en surveilleert tijdens toetsen. In het najaar neemt de school een tweede medewerker via de Banenafpraak in dienst als onderwijsassistent.

“We willen graag een inclusief werkgever zijn, dat staat ook in onze visie. Mensen kansen geven, een voorbeeld zijn voor onze leerlingen.

In gesprek met Peter Vos van het project Baanbrekers vertelde ik dat we mensen nodig hadden voor toezichthouden en surveillance. Hij wees mij op de Banenafpraak. Ik wist daar wel iets van, maar door dat gesprek ging ik er pas goed over nadenken. In overleg met mijn directeur ben ik gaan uitzoeken wat er allemaal mogelijk is. Samen met iemand van HRM van onze school heb ik een vervolgesprek met Baanbrekers gehad en zij verwezen ons naar het juiste loket van het werkgeversservicepunt Twente.

Goede gesprekken

Vanaf toen ging het snel. We hebben met de gemeente overlegd hoe ik onze vacature voor een surveillant kon invullen. Het bleek allemaal heel simpel eigenlijk, ik heb niet zoveel gedaan. We hebben een vacaturetekst opgesteld en binnen twee weken had ik een aantal cv's in de mail. Tegelijkertijd heeft mijn collega van HRM gekeken hoe het aanvragen van de subsidie precies werkte.

‘Het bleek allemaal heel simpel, ik heb niet zoveel gedaan’

We hebben vervolgens een aantal goede sollicitatiegesprekken gevoerd en een van de mensen bleek een geschikte kandidaat. Ik ben toen hier op school gaan kijken wat we moesten doen om ervoor te zorgen dat hij zich welkom zou voelen en wat hij van ons nodig zou hebben om zijn werk te kunnen doen.

Op proef

De surveillant zit in een vast lokaal waar de leerlingen naar toe komen voor het maken van toetsen en om rustig te kunnen studeren. Intern hebben we een coach voor hem aangesteld, die in het begin een keer in de week met hem bijpraatte. Hij kan bij haar ook altijd terecht met vragen. Van die mogelijkheid heeft hij wel gebruikgemaakt, maar niet bijzonder veel. Gewoon, net als andere OOP'ers die wegwijs moeten worden gemaakt. We hebben hem gevraagd om SOM te leren om te registreren wie er aanwezig zijn bij de toetsen. Daar had hij wat meer tijd voor nodig, maar dat pakte hij ook goed op. Hij werkt nu heel zelfstandig.

Tot de kerstvakantie hebben we gekeken of het allemaal zou bevallen. We hebben in die eerste maanden ook een gesprek gehad met een arbeidsdeskundige van de gemeente, en naar aanleiding daarvan is de loonwaarde van zijn werk vastgesteld. Dat is nodig voor de subsidie. Na kerst hebben we voor een half jaar



verlengd en het ziet er nu naar uit dat we hem in de zomer weer een baan kunnen aanbieden.

Kort lijntje

Het traject en het geregeld is mij heel erg meegevallen. Voordat we begonnen, dacht ik dat het veel gedoe zou zijn, maar het ging allemaal heel makkelijk. Binnen drie weken hadden we een toezichthouder, en hij kon ook nog eens meteen aan de slag!

Het succes van dit traject en mijn positieve ervaringen heeft me ervan overtuigd dat we, als we een vacature hebben, ook aan de Banenafpraak moeten denken. Ik heb de juiste contacten nu ook bij de gemeente, dat lijntje is kort. We hebben dit voornemen meteen in de praktijk gebracht toen we bij het vak Beeldende Vorming onlangs een vacature hadden voor een onderwijsassistent. Daarvoor gaan we nu ook iemand via de Banenafpraak aannemen. We hebben dezelfde procedure gevolgd: vacature opgesteld, cv's ontvangen, een paar gesprekken gevoerd en daar kwam iemand uitrollen. Die begint in augustus.

Opgeruimde kasten

We zijn bij ons op school druk bezig om te kijken welke werkzaamheden we bij docenten kunnen weghalen en bij iemand anders kunnen neerleggen. Het aannemen van iemand via de Banenafpraak voor surveillance is daar onderdeel van. Ik wil een LD-docent geen surveillant maken, daar is hij veel te duur voor. Hetzelfde geldt voor onderwijsassistenten. Onze nieuwe kracht bij Beeldende Vorming zorgt straks dat de kasten zijn opgeruimd en dat alle materialen klaarstaan. Dat doen docenten doorgaans, maar dat is zonde van hun tijd.

.....

‘We willen graag een inclusief werkgever zijn.
Mensen kansen geven, een voorbeeld zijn
voor onze leerlingen’

.....

De Banenafpraak helpt ons dus bij het omgaan met het lerarentekort en om dingen anders te organiseren in onze school. We proberen slimme oplossingen te bedenken. Want we hebben nu door het Nationaal Programma Onderwijs wel geld, maar we hebben de mensen niet.

Op zijn plek

Mijn advies aan andere schoolleiders: houd rekening met de achtergrond of de handicap van degene die je in dienst neemt. Onze toezichthouder heeft een lichamelijke beperking en geen diploma's, maar voelt zich op onze school op zijn plek. Er zijn ook mensen die hoogopgeleid zijn, maar die niet te veel prikkels aankunnen. Daar moet je rekening mee houden, die kunnen het werken in een school misschien niet aan. Zorg daarnaast ook dat de begeleiding op orde is, zowel op school als daarbuiten, bijvoorbeeld met een jobcoach van de gemeente. Je kunt iemand natuurlijk niet zomaar in het diepe gooien.”

SAMEN WERKEN



Hoofdstuk 2

Wat is inclusief werkgeverschap?

In dit hoofdstuk beschrijven we de kenmerken van een inclusieve organisatie. Ook vertellen we wie er allemaal in de school betrokken zijn bij inclusief werkgeverschap.

Inclusief werkgeverschap kan worden omschreven als de inspanningen die een werkgever verricht om optimaal gebruik te maken van de diversiteit aan talenten en vermogens op de arbeidsmarkt, waarbij alle medewerkers in staat worden gesteld om naar vermogen bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen. Inclusief werkgeverschap gaat dus verder dan het aannemen van een arbeidsbeperkte medewerker. Een inclusieve werkgever spant zich in om (arbeidsbeperkte) medewerkers hun verschillende talenten en vermogens optimaal in te laten zetten om bij te dragen aan de doelen die de organisatie heeft gesteld. Medewerkers worden dus in staat gesteld om zich te ontwikkelen en duurzaam in dienst te blijven (Nijhuis, Mulders & Zijlstra, 2011).

Om een volledig beeld van inclusief werkgeverschap te schetsen, moeten we onderscheid maken tussen aspecten die te maken hebben met de **cultuur** van de organisatie en de **organisatorische** aspecten van inclusief werkgeverschap. De organisatorische aspecten hebben betrekking op hoe de organisatie inclusief werkgeverschap vormgeeft. De kwalitatieve dimensie heeft betrekking op de inspanningen die de organisatie levert om medewerkers met een afwijkend profiel in staat te stellen om optimaal bij te dragen aan de organisatie.

2.1 Culturele dimensie van inclusief werkgeverschap

Organisaties die in staat zijn om optimaal gebruik te maken van de competenties van een divers personeelsbestand, hebben een aantal specifieke kenmerken (Shore et al, 2018; Van Eck, Dobusch & Van den Brink, 2020):

- Zo ligt er in inclusieve organisaties nadruk op **authenticiteit**. Medewerkers worden in staat gesteld om zichzelf te zijn en worden gewaardeerd, ook als hun identiteit afwijkt van de dominante cultuur in de organisatie. Inclusieve organisaties zijn bereid om aanpassingen te doen zodat medewerkers kunnen participeren en zichzelf kunnen zijn.
- De nadruk op authenticiteit raakt aan een tweede kenmerk, dat van **respect** en **waardering**. Medewerkers hebben het gevoel dat zij gerespecteerd en gewaardeerd worden om wie zij zijn en wat zij bijdragen aan de organisatie. Dat betekent ook dat er respectvol wordt omgegaan met groepsidentiteiten waarmee medewerkers zich identificeren. Er wordt bijvoorbeeld met respect gesproken over mensen met een beperking en mensen met een andere culturele achtergrond.
- Een derde kenmerk dat samenhangt met authenticiteit en respect en waardering is het ervaren **gevoel van veiligheid**. Medewerkers mógen niet alleen zichzelf zijn omdat dat is gezegd, zij voelen zich veilig genoeg om dat ook te dóen. Die veiligheid kan alleen ervaren worden als er respectvol wordt omgegaan met mensen die ‘anders’ zijn.
- **Betrokkenheid** is een vierde thema dat inclusieve organisaties kenmerkt. In een inclusieve organisatie hebben medewerkers het gevoel dat zij onderdeel zijn van de organisatie en dat zij aansluiting kunnen vinden bij collega's. Medewerkers hebben dan ook het gevoel dat zij met hun werk een bijdrage leveren aan de organisatie. Zij voelen zich betrokken in processen en hebben het gevoel dat zij op de hoogte zijn van wat er in de organisatie speelt.
- Betrokkenheid is verbonden met de **invloed** die medewerkers ervaren op **besluitvorming**. Medewerkers van inclusieve organisaties hebben het gevoel dat hun meningen en inzichten worden gewaardeerd, omdat ze vanuit hun kennis en kunde kunnen bijdragen aan verdere verbetering van de organisatie.

-
- Een laatste kenmerk van inclusieve organisaties is de mate waarin de organisatie een **balans** weet te vinden tussen **gelijke behandeling** van alle medewerkers en het **erkennen, waarderen en benutten** van aanwezige **verschillen** tussen medewerkers. Zo kan een organisatie een speciale parkeerplek realiseren voor een arbeidsbeperkte medewerker omdat deze medewerker een aangepaste auto heeft, terwijl voor andere medewerkers geen parkeerplek is. Diezelfde organisatie kan besluiten om een geanonimiseerd sollicitatieproces in te voeren om discriminatie tegen te gaan. In het ene geval wordt een uitzondering gemaakt voor een specifieke medewerker, terwijl in het andere geval een gelijke behandeling wordt bevorderd.

2.2 Organisatorische dimensie van inclusief werkgeverschap

Organisaties die inclusief werkgeverschap succesvol weten in te bedden in de organisatie worden gekenmerkt door de keuzes die zij hebben gemaakt en hoe zij inclusie ingebed hebben in de organisatie. In de literatuur worden grofweg zeven kenmerken onderscheiden (Aronson, 2002; US Government Accountability Office, 2005):

1. Toewijding van bestuur en directie

Het bestuur en de directie van schoolorganisaties spelen een belangrijke rol in het laten slagen van inclusief werkgeverschap. De bereidheid van medewerkers om te investeren in inclusief werkgeverschap wordt sterk beïnvloed door de mate waarin het bestuur, directie en management toegewijd zijn aan inclusie (Ng & Wyrick, 2011). Die toewijding moet zichtbaar zijn voor de medewerkers. Het is dus van belang dat er over de visie op inclusie gepraat wordt in de school. Op die manier wordt het medewerkers duidelijk dat inclusie een belangrijk thema in de school is, waarvan het bestuur, directie en schoolleiders geloven dat het bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen.

2. Inclusie als onderdeel van de strategische agenda van de organisatie

Het implementeren van inclusief werkgeverschap kost tijd. Je kunt vaak niet in één keer een grote groep arbeidsbeperkte medewerkers in dienst nemen om maar te hebben voldaan aan de Banenafpraak. Het komt zelden voor dat er in één keer een groot aantal geschikte vacatures vrijkomt. Daarnaast stopt inclusief werkgeverschap niet bij het aannamebeleid. Echte inclusie vraagt ook om aandacht voor de culturele dimensie. De cultuur van een school verander je niet van de ene op de andere dag. Daarom is het belangrijk om inclusie planmatig aan te pakken en onderdeel te maken van de strategische agenda van de school. Zo voorkom je dat de aandacht voor inclusie langzaam verwatert.

3. Inclusie koppelen aan de resultaten van de organisatie

Om inclusie voor langere tijd op de agenda te laten staan, is het van belang dat het geen liefdadigheidsproject is. Als school heb je bepaalde doelen gesteld. De activiteiten die je uitvoert, dragen stuk voor stuk bij aan de doelen die je hebt gesteld. Als inclusief werkgeverschap een structureel aandachtspunt op school moet worden, is het dus van belang om te bedenken hoe inclusief werkgeverschap bijdraagt aan de doelen die je als school hebt gesteld. Stel jezelf de vraag wat de toegevoegde waarde van inclusief werkgeverschap kan zijn. Helpt inclusie bij het verlagen van de werkdruk onder leraren doordat taken anders georganiseerd zijn? Of draagt het inclusief werkgeverschap van de school bij aan de algemene ontwikkeling en het burgerschap van leerlingen doordat zij zien dat ook mensen met een beperking onderdeel uitmaken van de school? Belangrijk is dat duidelijk wordt hoe inclusie bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie.

4. Meten van inclusief werkgeverschap

Door kwalitatieve en kwantitatieve doelen te stellen, wordt voor jouw school goed duidelijk wat er moet gebeuren om de school inclusiever te maken. Het meten van inclusie helpt bij het evalueren en zorgt voor meer sturing. Via het werkgeversportaal van UWV kun je bijvoorbeeld achterhalen welke medewerkers bij UWV staan ingeschreven in het doelgroepregister. Maar het is ook mogelijk om leveranciers van diensten en producten te vragen om inzicht in de mate waarin werk wordt verricht door medewerkers met een arbeidsbeperking. Daarnaast zijn er natuurlijk ook meer kwalitatieve gegevens te meten, bijvoorbeeld of medewerkers met en zonder arbeidsbeperking zich daadwerkelijk onderdeel van het team voelen en hoe tevreden zij met hun werk zijn. Die kwalitatieve data kunnen helpen bij het verbeteren van de inclusieve cultuur op de scholen.

Zo wordt niet alleen duidelijk wat er in de school nog moet gebeuren aan inclusie, maar wordt het resultaat ook tastbaar. Er wordt duidelijk zichtbaar welke resultaten de geleverde inspanningen opleveren.

5. Het afleggen van verantwoording over inclusief werkgeverschap

Als inzichtelijk wordt gemaakt of en hoe de school aan de gestelde inclusiedoelen voldoet, kan daarover ook verantwoording worden afgelegd. Dat kan op schoolniveau, maar ook op bestuursniveau, bijvoorbeeld door het opstellen van een sociaal jaarverslag waarin alle inspanningen en resultaten op het gebied van inclusief werkgeverschap worden beschreven. Als er verantwoording wordt afgelegd over inclusief werkgeverschap, wordt het signaal afgegeven dat inclusie voor de organisatie een belangrijk onderwerp is. Verantwoording helpt dus bij het creëren van draagvlak. Daarnaast zorgt verantwoording voor verankering in de bestuurlijke cyclus. Het draagt er dus aan bij dat de aandacht voor inclusie niet wegzakt en verزند.

6. Opvolging

Opvolging heeft betrekking op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Van belang is dat wordt nagedacht over hoe medewerkers, met en zonder arbeidsbeperking, zich verder kunnen ontwikkelen. In succesvolle inclusieve organisaties wordt aandacht besteed aan het ontwikkelen van het potentieel van alle medewerkers. Inclusief werkgeverschap beperkt zich niet tot de uitvoerende lagen van de organisatie, maar dringt door in alle lagen. Er moet dus ook worden nagedacht over de diversiteit in leidinggevende functies. Is er ruimte voor een arbeidsbeperkte leidinggevende?

7. Recrutement

Organisaties die succesvol zijn op het gebied van inclusie hechten belang aan het werving- en selectieproces. Zo wordt er aandacht besteed aan het benutten van diverse wervingskanalen en vacatureteksten die de juiste kandidaten aantrekken.

2.3 Wie is er betrokken bij inclusief werkgeverschap?

De verantwoordelijkheid voor het implementeren van inclusief werkgeverschap wordt door veel schoolorganisaties belegd bij de HR-afdeling. Het is immers een personeelsvraagstuk. Maar hoewel HR een belangrijke rol speelt bij het implementeren van inclusief werkgeverschap, zijn er stakeholders in alle lagen van de organisatie te benoemen.

2.3.1 Bestuur en schoolleiders

Ten eerste is het belangrijk dat het bestuur een visie op inclusie ontwikkelt en uitdraagt. De mate van toewijding van het bestuur en de directie zijn zeer bepalend voor de mate waarop de organisatie zich een inclusieve cultuur aanmeet (Sabharwal, 2014). De visie op inclusie is van belang om waarden en aannames in de organisatie te kunnen veranderen, zodat een meer inclusieve werksfeer kan worden gecreëerd (Pless & Maak, 2004). Wanneer de visie op inclusie duidelijk omschrijft wat de meerwaarde daarvan is voor de school, lukt het de organisatie beter om meer te doen dan wettelijk nodig is. Inclusie is dan geen opgelegde regel, maar een middel om de school te verbeteren.

Leidinggevendens zijn voor medewerkers daarnaast een belangrijke bron van sociale informatie. Medewerkers interpreteren visie, beleid en richtlijnen binnen de organisatie op basis van de sociale informatie die zij ontvangen via hun leidinggevende (Boekhorst, 2015). Schoolleiders hebben dus een voorbeeldfunctie als het gaat om inclusief gedrag. Medewerkers moeten kunnen zien en ervaren dat de waarden die passen bij inclusief werkgeverschap ook tot uiting komen in het leiderschap in de school.

In hoofdstuk 4 leest u meer over de rol van leidinggevendens bij inclusief werkgeverschap.

2.3.2 HR

Om effectief meer medewerkers met een arbeidsbeperking te werven, is een specifiek werving- en selectiebeleid nodig. Het kan nodig zijn om een andere kandidatenpool aan te spreken dan bij reguliere vacatures. Daarnaast moet bij selectie rekening gehouden worden met eventueel benodigde aanpassingen aan de functie of de werkplek.

2.3.3 Directe collega's

Ook directe collega's hebben een belangrijke rol in het laten slagen van inclusief werkgeverschap. Het is belangrijk dat arbeidsbeperkte medewerkers de ruimte krijgen om zichzelf te zijn, ongeacht beperkingen. Tegelijkertijd is het van belang dat de medewerkers zich onderling verbonden voelen. Het is van belang dat nieuwe medewerkers echt onderdeel van het team worden. Directe collega's kunnen daarbij een belangrijke rol spelen. Daarnaast zijn collega's een belangrijke bron van feedback en informatie. Iedere nieuwe medewerker moet worden ingewerkt bij aanvang van zijn dienstverband. Dat geldt ook voor arbeidsbeperkte medewerkers. Sommige medewerkers blijven behoefte hebben aan een vorm van begeleiding. Het is belangrijk dat hier duidelijke afspraken over worden gemaakt met de betrokken medewerkers.

2.3.4 Inkopers

Ook de verantwoordelijke(n) voor inkoop kunnen verantwoordelijkheid nemen voor het inclusief werkgeverschap van de organisatie. Zij kunnen met leveranciers van producten en diensten afspraken maken over de inzet van arbeidsbeperkte krachten. Het gaat dan niet om inclusief werkgeverschap in de eigen organisatie, maar het bevorderen van inclusie bij samenwerkingspartners. Door het wetsvoorstel 'Vereenvoudiging Banenafpraak' wordt het mogelijk om het resultaat van inkoopafspraken mee te tellen als resultaat door de inkopende organisatie (zie ook paragraaf 3.2.3).

Interview: Inclusief werkgeverschap bij De Onderwijsspecialisten



Arnold Bakker (links) en Richard Brenkman (rechts)

‘Bij ons kunnen ze werkervaring en zelfvertrouwen opdoen’

Richard Brenkman en Arnold Bakker werken bij De Onderwijsspecialisten, een organisatie met 26 scholen voor speciaal onderwijs in Midden-Gelderland en Overijssel. Sinds 3,5 jaar hebben De Onderwijsspecialisten mensen in dienst met een afstand tot de arbeidsmarkt. De teller staat inmiddels op negentien. Veel van hen zijn oud-leerlingen.

Brenkman: “Ik werk als arbeidsdeskundige en voorzitter van het transitieteam bij De Onderwijsspecialisten. Dat is een team van zo’n 40 à 45 stage- en werkbegeleiders werkzaam op verschillende scholen. Daarnaast ben ik netwerkcoördinator voor het pro en vso in Midden-Gelderland.

We willen graag een inclusief werkgever zijn, omdat we als onderwijsorganisatie jongeren een toekomst willen bieden. En omdat we van andere organisaties vragen om onze leerlingen stages te bieden, moeten we zelf het goede voorbeeld geven.”

Bakker: “Als kwartiermaker Banenafpraak bij De Onderwijsspecialisten is het mijn opdracht om het aantal mensen dat we op die manier in dienst hebben, te vergroten. We leiden op onze scholen mensen op die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Dat kunnen we als de beste en die expertise hebben we dus in huis. Die kunnen we ook inzetten als werkgever.”

Bovenschools

Brenkman: “Een tijdlang werd gedacht dat het financieel niet haalbaar zou zijn om in onze organisatie mensen in te zetten met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ik ben daarom in gesprek gegaan met de financieel directeur en heb in overleg een eigen kostenplaats ingericht. Ik kon toen jongeren bovenschools aannemen en hen detacheren bij de scholen. Het is bij ons dus centraal ingeregeld. Dat stelt ons ook in staat om bovenschools de regie te nemen over de inzet van voorzieningen, jobcoaches, loonwaardebepaling et cetera.

Vervolgens zijn we gaan kijken welke taken functies geschikt zouden zijn, zoals een assistent-conciërge, een telefoniste-receptioniste, of iemand voor de IT-helpdesk. Dat soort ondersteunende taken hebben we veel binnen onze organisatie. Als scholen nu een vacature hebben voor zo’n soort functie, gaan we met hen in gesprek en proberen we een match te maken.”

Bakker: “Met ons bovenschools expertiseteam kunnen we de directeurs ontlasten en tegelijkertijd de Banenafpraak in onze organisatie



verduurzamen. We gaan nu naar een model toe waarbij nog steeds een deel buiten de formatie van scholen blijft. Dat wat Richard heeft opgezet, werkt heel goed, want directeuren komen niet in de problemen bij het maken van hun formatieplannen. Maar als we het duurzaam willen maken, moet wel een deel gaan doorstromen naar de vaste formatie. We gaan nu uit van 40% bovenschools voor de komende jaren. Samen met de directeuren gaan we kijken wat het beste past.”

Springplank

Brenkman: “We hebben veel oud-leerlingen in dienst, bij voorkeur overigens niet op de school waar ze zelf hebben gezeten. Soms hebben ze eerst mbo gedaan en zijn ze na hun stage bij ons blijven hangen. Bij ons kunnen ze de werkervaring en het zelfvertrouwen opdoen die ze nodig hebben. We bieden ze een springplank. Dat kan intern zijn, naar een andere functie binnen De Onderwijsspecialisten, maar ook extern. We ondersteunen hen dan natuurlijk bij de sollicitatie. Het is een sluitend traject.”

Bakker: “De mensen die we via de Banenafpraak in dienst nemen, kunnen ook mensen zijn die al jaren thuiszitten en weer een eerste stap op de arbeidsmarkt willen zetten. Het is heel breed.”

Brenkman: “Als een directeur een conciërge wil met wat levenservaring en overzicht, gaan we op zoek naar zo iemand. Het moet passen, ook bij de doelgroep van een schoollocatie. Een oud-leerling die net begint op de arbeidsmarkt, redt het niet op zo’n positie.”

Netwerken

Bakker: “Om de juiste mensen te krijgen voor de Banenafpraak, moet je goede contacten hebben met organisaties als het werkgeversservicepunt, UWV, reïntegratiebureaus en gemeenten. Wij hebben met veel verschillende instanties te maken. Het komt dus neer op veel netwerken en zichtbaar maken van onze plannen.”

.....

'Je hoeft dit als werkgever niet alleen te doen,
wij hebben een blauwdruk liggen'

.....

Brenkman: "Als we een vacature hebben, brengen wij die ook onder de aandacht bij onze samenwerkingspartners. Het werkt twee kanten op. De directeuren die nieuwe collega's op hun school hebben via de Banenafpraak, hoeven we allang niet meer te overtuigen. Ze omarmen het echt en zien dat deze mensen een meerwaarde hebben voor het team."

Doelgroeper

Brenkman: "Bij jongeren in de doelgroep van de Banenafpraak hangen werk, zorg, wonen en financiën nauw samen. Daar moet je goed van op de hoogte zijn. Het is ons wel eens overkomen dat we iemand een contract aanboden, maar dat hij er vervolgens financieel op achteruitging omdat hij niet langer in aanmerking kwam voor een aanvullende uitkering. Besteed je daar geen aandacht aan, dan ben je je nieuwe medewerkers weer kwijt. Wij zorgen ervoor dat we dat allemaal meenemen, overigens samen met iemand van de afdeling personeels- en salarisadministratie die zelf ook een 'doelgroeper' is. Hij heeft mbo-4 gedaan en begon bij ons met het inscannen van documenten. Nu is hij een volwaardige collega op personeelszaken. Hij is een mooi voorbeeld van het feit dat we vinden dat mensen niet stil moeten blijven staan. We kijken altijd waar ontwikkeling mogelijk is."

Expertise delen

Brenkman: "Het succes van de Banenafpraak bij ons komt voor een groot deel door de grootte van onze organisatie, denk ik. En we zijn bekend met de doelgroep. We delen die expertise graag, en nodigen bestuurders en schoolleiders uit om contact met ons op te nemen als ze vragen hebben. Je hoeft dit als werkgever niet alleen te doen, wij hebben een blauwdruk liggen."

Bakker: "Mijn advies aan andere scholen en besturen zou zijn om bovenschools iemand aan te stellen. En ook om niet op te geven als je tegen ingewikkelde wetgeving aanloopt. Wij hebben inmiddels bewezen dat het heel goed kan allemaal."

Interview: Inclusief werkgeverschap bij PRO Emmen

‘Het meisje bij ons achter de balie is zo’n topper!’

Elles Schut is coördinator van het stagebureau bij PRO Emmen. Deze school voor praktijkonderwijs heeft twee oud-leerlingen via de Banenafpraak in dienst. Ook de schoonmaak van de school is uitbesteed aan een organisatie waar oud-leerlingen van de school werken.

“We zijn de grootste zelfstandige praktijkschool van Nederland. We groeien dit jaar naar rond de vierhonderd leerlingen en hebben een regionale functie. Al bijna zes jaar hebben we nu werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst. We willen graag dat onze leerlingen duurzaam werk krijgen, en waarom zouden we daar dan zelf niet aan meehelpen als werkgever?”

Assisterende taken

We hebben eerst bij ons in de organisatie goed gekeken waar mensen met afstand tot de arbeidsmarkt zouden kunnen werken. Je moet de passende werkplek bij de betreffende werknemer zoeken. We kwamen uit bij een aantal assisterende taken die een oud-leerling zou kunnen uitvoeren, of natuurlijk een andere werknemer met een registratie in het doelgroepregister.

Rondom de balie zagen wij wel mogelijkheden, in de vorm van een functie als receptioniste en telefoniste. Ook in wat wij ‘de schone hoek’ noemen, dat is bij de vakrichtingen textiel, horeca en verzorging, zagen we plek voor iemand die zou kunnen helpen bij treffen van voorbereidingen van de lessen en die tijdens de lessen de docent zou kunnen ondersteunen. Hierbij kun je denken aan het klaarleggen van benodigde materialen, het prepareren van de naaimachines en ondersteunen van leerlingen tijdens de lessen.

.....

‘Het lijkt misschien ingewikkeld om iemand aan te nemen via de Banenafpraak, maar je hebt er eigenlijk alleen maar voordelen van’

.....

Loonkostenvergoeding

PRO Emmen heeft een langdurige samenwerking met de gemeente Emmen, om er samen voor te zorgen dat onze leerlingen uitstromen naar duurzaam en betaald werk. De stap om met de gemeente te praten over de Banenafpraak was daardoor heel klein. Samen hebben we gekeken welke regelgeving er is op dit gebied. Hoewel de Participatiewet in elke gemeente weer anders uitgevoerd kan worden, komt iedere werkgever in aanmerking voor een loonkostenvergoeding. Hoe hoog die is, verschilt per gemeente. Sommige werken met een proefperiode om de werkelijke loonwaarde van iemand te kunnen bepalen. De gemeente Emmen plaatst eerst alle leerlingen uit voor 50% van de loonwaarde, waarna enkele maanden later UWV de werkelijke waarde bepaalt. Meestal wordt het iets hoger, bijvoorbeeld 70%. Dat wordt dan door de werkgever betaald, en de rest wordt aangevuld door de gemeente.

Jobcoach

Voor een werkgever is iemand uit de Banenafpraak een relatief goedkope werknemer. Daarnaast hebben onze oud-leerlingen ook allemaal een no-riskpolis. Dat betekent dat als iemand ziek wordt, je als werkgever het salaris tijdens de ziekteperiode niet hoeft te betalen. Vanaf dag één van de ziekteperiode neemt UWV deze kosten op zich.



Het lijkt misschien in eerste instantie ingewikkeld om iemand aan te nemen via de Banenafpraak, maar je hebt er eigenlijk alleen maar voordelen van. De gemeente begeleidt de werkgever bij alles en zorgt ook meestal voor een jobcoach. Dat is het vaste aanspreekpunt voor de werknemer, die steeds kijkt wat iemand nodig heeft om gemotiveerd te blijven. Dat is heel belangrijk. Wij maken gebruik van de jobcoaches die in dienst zijn bij PRO Emmen. Degene die nu bij ons aan de balie werkt, via de Banenafpraak, valt onder het team administratie, facilitair en ICT, maar zij weet dat zij altijd bij de jobcoach terecht kan als ze ergens tegenaan loopt. Al met al zou ik zeggen dat we haar iets meer begeleiden dan andere werknemers. Soms moet je iets nog een keer uitleggen, bijvoorbeeld.

Duurzame arbeid

We hebben gekozen om oud-leerlingen in dienst te nemen omdat we die al kennen. Het meisje bij ons achter de balie is zo'n topper, dat we haar nu een vast contract hebben gegeven. We dachten haar eerst voor twee jaar aan te nemen, voor de werkervaring op haar cv. Maar ze bevalt zo goed en is al zo écht iemand van ons, dat we haar nu zelf die duurzame arbeid willen bieden. Ze is ook voor leerlingen een voorbeeld, overigens net als de medewerkster bij de afdeling textiel. Leerlingen zien door hen wat er mogelijk is. De schoonmaak van de school hebben we uitbesteed aan een organisatie die ook mensen in dienst heeft via de Banenafpraak. Ook dat zijn oud-leerlingen van ons. Schoonmaak is werk waarvoor het behalen van de benodigde diploma's en certificaten binnen het bereik van onze leerlingen ligt. Veel leerlingen stromen uit in die richting, dus dit was een logische keus voor ons.

.....

'Ga eens met de gemeente praten,
zou ik zeggen'

.....

Efficiënt

Als school kun je goed taken identificeren die nu door mensen worden gedaan die daarvoor eigenlijk te hoog opgeleid zijn. Die taken kun je verzamelen en daar een assistent- of conciërgefunctie voor creëren. Dan kan iedere werknemer doen waar hij of zij voor is opgeleid. Dat is voor een werkgever veel efficiënter en waarschijnlijk ook goedkoper. Ga eens met de gemeente praten, zou ik zeggen. Of met een praktijkschool in de buurt. Die kan vast goed advies geven over welke leerlingen voor welk werk geschikt zouden zijn. Een goede match is heel belangrijk, weet ik als stagecoördinator. Maar er zijn natuurlijk ook andere redenen om iemand via de Banenafpraak in dienst te nemen. Bijvoorbeeld omdat het onderwijs zich heeft gecommitteerd aan bepaalde quota. Die afspraak hebben we met elkaar gemaakt. En het heeft zeker ook te maken met het onderschrijven dat iedereen meetelt in de maatschappij. Dat iedereen ertoe doet."



Hoofdstuk 3

Hoe richt je inclusief werkgeverschap in?

Wat moet je als organisatie regelen wil je een inclusief werkgever worden? We gaan in dit hoofdstuk verder in op werving, selectie en begeleiding van werknemers. Ook bekijken we wat je als school moet doen als je ondersteunende werkzaamheden inkoop via een andere organisatie.

Er is geen 'one size fits all'-benadering voor inclusief werkgeverschap. Je zult zelf moeten bepalen hoe je als organisatie wil omgaan met inclusie. Sommige schoolbesturen kiezen er bewust voor om enkel vorm te geven aan inclusief werkgeverschap door middel van maatschappelijk verantwoord inkopen, terwijl anderen kiezen voor een aanpak die volledig gericht is op banen binnen de school. Weer andere besturen kiezen voor een combinatie van de twee.

3.1 Werkgeverschap

3.1.1 Loondienst of detachering?

Het aannemen van medewerkers, met of zonder arbeidsbeperking, brengt bepaalde risico's met zich mee. Sommige schoolbesturen kiezen er daarom voor om arbeidsbeperkte medewerkers via een detacheringconstructie in te zetten. In veel regio's zijn er organisaties die gespecialiseerd zijn in de detachering van arbeidsbeperkte medewerkers, zoals de sociale ontwikkelbedrijven en sommige sociale ondernemingen.

Er zijn verschillende redenen waarom je voor detachering kunt kiezen. Ten eerste word je als schoolbestuur ontzorgd in de (administratieve) lasten die het werkgeverschap van arbeidsbeperkte medewerkers met zich meedraagt. Door de detacheringsconstructie hoef je je bijvoorbeeld niet bezig te houden met de aanvraag van subsidies en andere administratieve handelingen. Maar veel detacheringsorganisaties hebben ook coaches en begeleiders in dienst die de werkgever kunnen ontzorgen en ondersteunen bij de begeleiding van de medewerker. Je hoeft die kennis en expertise als werkgever dus niet in huis te hebben of apart in te regelen. Een ander motief is flexibiliteit van de arbeidscapaciteit. Soms is van tevoren bekend dat er voor slechts een bepaalde tijd werk is of verwacht je dat de behoefte aan extra arbeidscapaciteit sterk fluctueert. Ook in dat geval kan detachering mogelijkheden bieden. Ten slotte worden door middel van een detacheringsconstructie de werkgeversrisico's belegd bij de uitlenende partij. Op die manier kun je voorkomen dat jouw schoolbestuur te maken krijgt met hoge werkgeverslasten als gevolg van uitval. Een groot nadeel van detacheren is dat er over het algemeen hogere kosten aan verbonden zijn en medewerkers mogelijk minder binding met de school ervaren.

3.1.2 Takenpakket

De meest tastbare vorm van inclusief werkgeverschap is het vervullen van vacatures binnen de organisatie. Een voorwaarde is dan ook dat er passend werk beschikbaar is voor de potentiële medewerkers. Dat kunnen bestaande functies zijn, maar in sommige gevallen zijn er geen bestaande functies beschikbaar terwijl er wel een inclusiewens in de organisatie is. In dat geval kun je kijken naar het anders inrichten van bestaand werk. Veelgebruikte termen voor het anders inrichten van werk zijn jobcarving en jobcrafting.

In veel scholen wordt een hoge werkdruk ervaren. Medewerkers hebben het gevoel slechts beperkt toe te komen aan hun primaire taken. In 2017 en 2018 werkten leerkrachten in het primair en voortgezet onderwijs gemiddeld vier uur per week over (De Staat van het Onderwijs, 2019). Dat is meer dan in andere sectoren. Een van de meest genoemde oorzaken van werkdruk in het primair onderwijs is de grote hoeveelheid administratieve taken die niet met de prestaties van leerlingen te maken hebben (Adriaens, Van Grinsven, Van der Woud & Westerik, 2016). Uit een inventarisatie van het Expertisecentrum Inclusieve Arbeidsorganisatie (2017) blijkt dat een groot deel van de werknemers in het primair onderwijs taken uitvoert onder het niveau. Zo zijn leerkrachten onnodig veel

tijd kwijt met het kopiëren van lesmateriaal, het openen van de deur voor bezoek en het aannemen van de telefoon. Stuk voor stuk taken waarvoor geen lesbevoegdheid nodig is en die ook uitgevoerd zouden kunnen worden door een arbeidsbeperkte medewerker.

Er zijn verschillende methoden om inzichtelijk te maken welke taken door een arbeidsbeperkte medewerker uitgevoerd kunnen worden. Het is daarbij belangrijk dat medewerkers zelf inspraak hebben op de veranderingen in hun takenpakket. Je kunt dit onderzoek als schoolbestuur, school of team zelf doen, bijvoorbeeld met de toolkit ‘Slimmer Verdelen van Rollen en Taken Onderwijsteams’, die beschikbaar is op www.samenslimmerpo.nl. Maar het is ook mogelijk om dit onderzoek uit te laten voeren door een externe adviseur. Zo heeft het werkgeversservicepunt medewerkers in dienst die opgeleid zijn om werkprocessen te analyseren en inzichtelijk te maken welke taken kunnen worden uitgevoerd door medewerkers met een arbeidsbeperking. Deze dienstverlening is kosteloos.

3.1.3 Werving en selectie

a. Vacature

Wanneer je een vacature hebt die geschikt is voor een arbeidsbeperkte medewerker, is het natuurlijk belangrijk om de juiste kandidaten te bereiken. Hoe een vacature wordt gepresenteerd heeft grote invloed op welke kandidaten op de vacature afkomen. Bij het opstellen van competentieprofielen ga je vaak uit van de normgroep, de overige medewerkers in de organisatie. Het gevolg kan zijn dat er eisen in het profiel staan die weinig invloed hebben op de mate waarin de medewerker in staat is om zijn werk uit te voeren. Voor veel ondersteunende vacatures wordt bijvoorbeeld een mbo-diploma gevraagd, terwijl het de vraag is of dat daadwerkelijk nodig is. Een andere veelgevraagde competentie is zelfstandigheid. Arbeidsbeperkte medewerkers zijn over het algemeen gebaat bij wat meer begeleiding, zeker in de inwerkperiode. Werkgevers zijn zich hier soms wel van bewust, maar vragen desondanks om zelfstandigheid van de medewerker.

Veel organisaties voegen aan hun vacatures een zin toe waarin ze aangeven te willen gaan voor de best passende kandidaat, ook als die kandidaat een afwijkend profiel heeft. Vaak ligt de nadruk op de waardering van uniciteit. Voorbeelden hiervan zijn:

‘De Universiteit Leiden hecht groot belang aan diversiteit en verwelkomt daarom graag sollicitaties van mensen die nu in haar instelling ondervertegenwoordigd zijn.’

‘Iedereen is anders, en juist de verschillen in mensen helpen ons om een nog betere bank te zijn. Daarom zijn we benieuwd naar wie jij bent!

‘Bij NS vinden we iedereen uniek. Dat zie je in alles wat wij doen en dus ook in ons aannamebeleid.’

b. Wervingskanalen

De wervingskanalen zijn van grote invloed op welke kandidaten je aantrekt met een vacature. Vaak worden reguliere wervingskanalen gebruikt om vacatures te delen, hoewel daarmee geen diverse groep kandidaten wordt bereikt. Een belangrijk kanaal in de werving van arbeidsbeperkte medewerkers is het werkgeversservicepunt. Wanneer je binnen jouw organisatie vacatures hebt die geschikt zijn voor arbeidsbeperkte medewerkers, kun je het werkgeversservicepunt vragen om geschikte kandidaten voor te stellen. Daarnaast zijn er ook nog andere kanalen, zoals gespecialiseerde werving- en selectiebureaus, jobcoachorganisaties en de LinkedIn-groep ‘Beschikb@@r’.

c. Selectie

Natuurlijk wil je een perfecte match voor de vacature die je hebt opgesteld. Het komt echter voor dat kandidaten niet volledig aan het profiel voldoen of slechts enkele taken moeilijk of niet zonder aanpassing kunnen uitvoeren. Wees je hiervan bewust bij de selectie van kandidaten en wees bereid om kleine aanpassingen in het takenpakket te maken om de functie passend te maken voor de meest geschikte kandidaat. Voor kandidaten uit de doelgroep Banenafpraak is het mogelijk om te starten met een proefplaatsing. Gedurende een van tevoren vastgestelde periode (nooit langer dan zes maanden) werkt de kandidaat met behoud van uitkering. Je betaalt als werkgever dus nog geen loonkosten. Zo heb je als werkgever en werknemer de tijd om aan elkaar te

wennen en te ontdekken of de functie passend is. Bij goed functioneren en wederzijdse tevredenheid komt de medewerker daarna in loondienst. Een proefplaatsing regel je met het werkgeversservicepunt.

3.1.4 Begeleiding

Iedere nieuwe medewerker heeft enige vorm van ondersteuning nodig om zich het werk eigen te maken. Dat geldt ook voor medewerkers met een arbeidsbeperking. Begeleiding wordt gezien als een van de belangrijkste succesfactoren bij het implementeren van inclusief werkgeverschap (Smit, Wevers, Kooij-de Bode & Van der Wolk, 2010; Lammerts & Dekker, 2011). Goede begeleiding gaat verder dan de inwerkperiode. Afhankelijk van de medewerker kan enige vorm van begeleiding structureel nodig zijn. Het is sterk persoonsafhankelijk hoeveel tijd je daaraan moet besteden. Zorg daarom dat het duidelijk is wie verantwoordelijk is voor de begeleiding van de arbeidsbeperkte medewerker en hoeveel tijd diegene daaraan kwijt is. Maak hierover ook goede afspraken met het werkgeversservicepunt. Bij medewerkers uit de Banenafpraak wordt in veel gevallen ook een jobcoach ingezet. Die wordt betaald door of is in dienst van het werkgeversservicepunt en kan je helpen in de omgang en begeleiding van de medewerker in kwestie. De jobcoach heeft daarnaast ook zicht op wat er buiten het werk om speelt bij de medewerker. Als zich problemen voordoen op andere levensgebieden, kan de jobcoach tijdig ingrijpen. Zo voorkom je vervelende situaties en extra werk. Kortom, goede begeleiding is de moeite waard om in te regelen bij het implementeren van inclusief werkgeverschap.

3.1.5 (Centraal) budget

Het aanstellen van arbeidsbeperkte medewerkers kost natuurlijk geld. Vroeg of laat gaat het gesprek dus over de besteedbare formatieruimte. Ervaring leert dat discussies over beschikbare financiële middelen de inclusiebeweging afremmen. Dat laat onverlet dat er budget nodig is. Een belangrijke succesfactor is het beschikbaar stellen van een centraal, geoordekt budget. Scholen die een vacature willen invullen met een arbeidsbeperkte medewerker hoeven zich dan niet druk te maken om de formatie. Zo dragen alle scholen binnen het bestuur bij en is geld geen obstakel bij de creatie van banen. Daarnaast is het eenvoudiger om centraal de regie te voeren op het inclusief werkgeverschap en de trajecten te monitoren. Een centraal budget heeft nog een belangrijk voordeel: het geeft het signaal af dat het bestuur en de directie belang hechten aan inclusief werkgeverschap.

3.1.6 Een inclusieve organisatiecultuur

Om ervoor te zorgen dat iedere medewerker optimaal functioneert, is het belangrijk dat medewerkers zich onderdeel voelen van het geheel van de organisatie. Dat geldt ook voor medewerkers met een arbeidsbeperking. Het is dus belangrijk dat er een inclusieve organisatiecultuur ontstaat. In een inclusieve organisatiecultuur worden werknemers met verschillende achtergronden, denkpatronen en capaciteiten in staat gesteld om effectief samen te werken en het maximale uit zichzelf te halen om de organisatiedoelen na te streven (Mazur, 2014). De aanwezigheid van een divers personeelsbestand wil niet zeggen dat er automatisch een meer inclusieve cultuur ontstaat. In veel gevallen vraagt het inspanning om een inclusieve organisatiecultuur te ontwikkelen. Leidinggevenden en collega's kunnen om verschillende redenen moeite hebben in de omgang met arbeidsbeperkte collega's (Schur, Kruse & Blanck, 2005). Collega's zijn bijvoorbeeld bang dat de komst van de arbeidsbeperkte collega betekent dat zij extra taken op zich moeten nemen of hebben moeite met de communicatie met de betreffende medewerker. Dat vraagt om een kritische blik op de heersende normen in de organisatie. Bestuur en directie zullen goed moeten communiceren over hun visie en motieven om medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst te nemen (Lammerts en Stavenuiter, 2010). Daarmee kunnen zij vooroordelen wegnemen en duidelijke verwachtingen scheppen bij de collega's. Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het wegnemen van vooroordelen en het creëren van een inclusieve werkomgeving. Het is dus belangrijk dat leidinggevenden gemotiveerd zijn en het belang van inclusief werkgeverschap voor de organisatie inzien.

Belangrijk is dat sociaal verantwoordelijk gedrag wordt gestimuleerd (Nelissen, Hülshager, Van Ruitenbeek & Zijlstra, 2016). Het gaat er dan om dat collega's op een respectvolle manier met elkaar om gaan, ook wanneer zij bijvoorbeeld van mening verschillen. Een andere belangrijke factor is de mate waarin groepsgevoel belangrijk wordt gevonden binnen de organisatie. In organisaties met een sterk groepsgevoel zijn vertonen medewerkers meer pro-sociaal gedrag. De kans op uitsluiting van medewerkers die anders zijn, bijvoorbeeld vanwege een arbeidsbeperking, wordt kleiner wanneer het welzijn van het team belangrijk wordt gevonden door medewerkers (Nelissen, Hülshager, Van Ruitenbeek & Zijlstra, 2016).

Meer over dit onderwerp leest u in hoofdstuk 4 van dit katern.

3.2 Maatschappelijk verantwoorde inkoop

Veel scholen hebben een deel van de onderwijsondersteunende werkzaamheden uitbesteed aan andere organisaties. Veelal worden bijvoorbeeld facilitaire diensten, groenvoorziening en onderhoud uitgevoerd door andere organisaties. Scholen zien vooral veel kansen voor medewerkers met een arbeidsbeperking in de ondersteunende diensten. Wanneer veel van die ondersteunende werkzaamheden zijn uitbesteed, kan het lastiger zijn om nieuwe banen te creëren voor medewerkers met een arbeidsbeperking. Dat wil echter niet zeggen dat je geen invloed hebt op wie er op jouw school het schoonmaakwerk uitvoert. Scholen kunnen bij het aanbesteden van opdrachten de opdrachtnemer stimuleren of verplichten om maatschappelijke waarde te creëren, bijvoorbeeld in de vorm van banen voor mensen uit de Banenafpraak. Dat principe wordt 'social return on investment' genoemd. Ook op die manier kun je vormgeven aan inclusief werkgeverschap. Dat vraagt wel om specifieke aandacht.

3.2.1 Visie op maatschappelijk verantwoord inkopen

Ook inclusief werkgeverschap dat wordt vormgegeven door maatschappelijk verantwoorde inkoop vraagt om een visie. Wat versta je onder inclusie, wat is redelijk om van leveranciers te vragen en in welke categorieën liggen kansen om werk uit te laten voeren door kwetsbare medewerkers? Ook zijn er scholen die de nadruk leggen op uitvoering van het werk door (oud-)leerlingen uit het praktijkonderwijs en voortgezet speciaal onderwijs. Zo snijdt het mes aan meerdere kanten. Bij het onderzoeken van kansen is het belangrijk om na te denken over de aard van de aanbesteding: hoe verhouden de materiaalkosten zich tot de kosten voor het uitvoeren van werkzaamheden? Over het algemeen is het eenvoudiger om afspraken te maken over social return on investment bij opdrachten waarbij de kosten voor een groot deel voortkomen uit werkzaamheden.

Bedenk wat deze vorm van samenwerking met opdrachtnemers vraagt van de school. Het uitgangspunt is een gezamenlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het gaat dus om samenwerking waarbij wordt gewerkt aan gezamenlijke doelen en waarover transparant wordt gecommuniceerd op basis van vertrouwen.

3.2.2 Het verkennen van mogelijkheden bij nieuwe en bestaande aanbestedingen

Het meest voor de hand liggend is om social return on investment te bespreken bij de start van nieuwe inkooptrajecten, maar het is ook mogelijk om met opdrachtnemers van al lopende aanbestedingen in gesprek te gaan. Bij nieuwe inkooptrajecten kun je ten eerste bepalen wie de opdracht mag uitvoeren. Afhankelijk van de opdracht kun je ervoor kiezen om samen te werken met een sociaal ondernemer voor wie maatschappelijke waarde, in de vorm van werk voor mensen uit de Banenafpraak, een primair doel is of je kunt een reguliere opdrachtnemer stimuleren om maatschappelijke waarde te creëren. Afhankelijk van de keuze kun je ervoor kiezen om de opdracht voor te behouden (alleen bij organisaties waarbij het personeelsbestand voor meer dan 30% uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bestaat) of een gunningscriterium op te nemen in de aanbesteding (art. 2.82 lid 1 Aanbestedingswet 2012). De social return-eis in het gunningscriterium moet proportioneel zijn ten opzichte van de totale aanbestedingssom. Hierbij dient te worden gekeken naar het aandeel van de loonsom in de opdracht, de aard van de werkzaamheden en de duur van de opdracht (art. 2.52 lid 5 & 6 Aanbestedingswet 2012).

Bij bestaande overeenkomsten is het mogelijk om samen met de leverancier te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om sociale waarde te creëren. Bekijk ook welke waarde er al wordt gecreëerd. Heeft de opdrachtnemer bijvoorbeeld al medewerkers uit de Banenafpraak in dienst? Het bespreken van social return in bestaande opdrachten is vooral relevant voor opdrachten die nog een lange looptijd hebben, waarbij de relatie met de opdrachtnemer goed is en die een grote omvang hebben.

3.2.3 Afspraken

Om het maximale uit de social return van aanbestedingen te halen, moeten duidelijke afspraken gemaakt worden. Afspraken moeten worden gemaakt over de gestelde prestatie-eisen, de kosten van de uitvoering en eventuele randvoorwaarden. Daarnaast is het van belang om afspraken te maken over hoe inzichtelijk wordt of er aan de social return afspraak wordt voldaan en hoe de banen meetellen (zie kader Vereenvoudiging Banenafpraak en maatschappelijk verantwoord inkopen).

Vereenvoudiging Banenafpraak en maatschappelijk verantwoord inkopen

Na gesprekken met werkgevers over de uitvoerbaarheid en knelpunten van de Banenafpraak heeft toenmalig staatssecretaris Van Ark in 2018 een wetsvoorstel ingediend om de Banenafpraak te vereenvoudigen, met als uitgangspunt dat werkgevers meer mogelijkheden krijgen om banen te realiseren.

Een van de voorgestelde maatregelen is het opheffen van het onderscheid tussen overheidswerkgevers, waaronder onderwijs, en marktwerkgevers. Daardoor wordt het mogelijk om banen die worden gerealiseerd als social return mee te tellen bij de inkoopende partij, mits daarover goede afspraken worden gemaakt. Opdrachtgever en opdrachtnemer bepalen samen waar de banen meetellen. Het wordt ook mogelijk om een baan gedeeltelijk mee te laten tellen bij de opdrachtnemer en gedeeltelijk bij de opdrachtgever.

Een tweede voorgestelde maatregel is de aanpassing van de quotumsystematiek. De huidige wetgeving stelt dat, bij het inwerkingtreden van een boetestructuur, werkgevers een boete van € 5000 per niet ingevulde baan zouden moeten betalen.

De voorgestelde wijziging moet het mogelijk maken om een inclusiviteitsopslag op te halen bij alle werkgevers, ongeacht of zij voldoen aan het quotum. Werkgevers die arbeidsbeperkte medewerkers in dienst hebben, krijgen een 'inclusiviteitsbonus' per gecreëerde baan. De hoogte van de opslag en de bonus worden met elkaar in verhouding gebracht, zodat alle werkgevers die voldoen aan de Banenafpraak quitte spelen. Werkgevers die meer arbeidsbeperkte medewerkers in dienst hebben, worden daarvoor dus extra beloond.

Interview: Inclusief werkgeverschap bij Aan de Basis



‘Het loopt allemaal heel soepel, ik heb er geen omkijken naar’

René Derksen is sinds 2002 directeur- en inmiddels ook bestuurder van de montessoribasisschool Aan de Basis in Veenendaal. Het groenonderhoud bij zijn school laat hij uitvoeren door Rosa Novum, het bedrijf van sociaal ondernemer Nancy van der Vin. Het werk wordt gedaan door mensen met een arbeidsbeperking. Ook dit is een vorm van inclusief werkgeverschap.

.....

‘We zijn allemaal verschillend, maar iedereen moet de kans krijgen om mee te draaien’

.....

Derksen: “We proberen als school altijd oog voor te hebben voor wat de maatschappij van ons vraagt en wat we kinderen willen meegeven in hun leven. We hebben daarom in 2016 zonnepanelen neergelegd op het dak van onze school en dubbel glas laten installeren in ons oudste gebouw. Ook hebben we ledverlichting aangebracht en het ventilatiesysteem vervangen. In 2019 hebben we het schoolplein vergroend. Dat was een saaie, grijze vlakte. Met een schoolontwikkelteam van leerlingen hebben we een nieuw ontwerp gemaakt.”

Het goede voorbeeld

Van der Vin: “Rosa Novum is een commercieel bedrijf met een sociale doelstelling. Ons moederbedrijf Koninklijke Ginkel Groep heeft het groene schoolplein van Aan de Basis aangelegd en wij kwamen in beeld toen de school ging kijken hoe het groen onderhouden zou kunnen worden. We deden voorheen overigens ook al wat kleine klusjes voor de school.”

Derksen: “Er speelden twee dingen mee: de financiën en het sociale aspect. Het onderhoud mag niet al te veel kosten, want ik moet dat wel kunnen verantwoorden. We vinden het daarnaast op school ook belangrijk dat iedereen een kans krijgt in onze maatschappij. We zijn allemaal verschillend, maar iedereen moet de mogelijkheid krijgen om mee te draaien. Juist een school, een semioverheidsinstelling, moet het goede voorbeeld geven, vind ik. Richting de kinderen én richting de maatschappij.”

Sociaal ondernemen

Van der Vin: “Ik was al dertig jaar met plezier zelfstandig interimmanager en organisatieadviseur. Maar ik kreeg steeds sterker de behoefte om heel concreet bij te dragen. Dichtbij de werkvloer, zodat ik beter zou kunnen zien wat mijn werk betekent. Mijn man is eigenaar van de Koninklijke Ginkel Groep en ik heb voor hem de businesscase gemaakt voor een sociale onderneming. Er werken en leren inmiddels vijftig mensen bij ons. Een



deel re-integreert en komt bijvoorbeeld uit de bijstand, het andere deel staat op de loonlijst, en we hebben veel stagiaires. Het zijn allemaal mensen die een steuntje in de rug nodig hebben, bijvoorbeeld door autisme, ADHD of een verstandelijke beperking. Voor ons hoeven ze maar aan een eis te voldoen: dat ze vroeg kunnen opstaan. En ze moeten wel kúnnen werken. We zijn geen dagbestedingsorganisatie, maar een normaal, commercieel bedrijf. Ook wij moeten gewoon onze certificeringen hebben en de klant toegevoegde waarde kunnen bieden. Dat maakt het voor mij extra uitdagend: we zijn een sociaal bedrijf, maar moeten ook concurrerend in de markt zijn.”

Ritme en routine

Derksen: “Rosa Novum komt voor het onderhoud elke paar weken. Ze pakken dan een paar uurtjes en dan ziet alles er weer piekfijn uit. Zo kunnen ze de groei van het onkruid goed bijhouden. Het loopt allemaal heel soepel. We zien vanzelf wanneer ze komen, daar heb ik geen omkijken naar. De koffie en het toilet weten ze inmiddels te vinden. Groter onderhoud spreek ik af met de teamleiders van Rosa Novum. En als ik vragen heb, bel ik ook de teamleiders. Die korte lijntjes vind ik prettig. Zeker voor mij als eenpitter is dat fijn, want ik heb geen tijd voor extra geregeld.”

Van der Vin: “We hebben dezelfde soort afspraken gemaakt als andere groenbedrijven zouden doen, dus over bijvoorbeeld het aantal onderhoudsbeurten. Wat ons uniek maakt, is dat we werken in vaste onderhoudsrondes. Dat geeft ritme en routine en werkt voor mensen met een arbeidsbeperking als een trein. Daardoor kunnen ze na een tijdje heel zelfstandig aan de slag. Als ze na vijf weken weer op een locatie komen, zien ze meteen wat er moet gebeuren. Bij de school van René weten ze dus ook altijd wat ze moeten doen.”

Derksen: “We merken dat de mensen van Rosa Novum die vaker bij ons aan het werk zijn, echt eer willen behalen van hun werk. Ze willen het netjes doen. Het is mooi om te zien hoe dat nu gaat.”

.....

‘Alles wat nieuw is, is spannend voor onze mensen. Maar geldt dat eigenlijk niet voor ons allemaal?’

.....

Maatschappelijk besef

Derksen: “Ik zou elke schoolleider die mensen met een arbeidsbeperking wil inzetten, aanraden om van tevoren goed af te stemmen hoe de samenwerking eruit gaat zien. En je moet je ook realiseren dat je mensen in en om de school krijgt die soms een gebruiksaanwijzing hebben. Intern moet je bespreken hoe je daarmee omgaat. Niet iedereen vindt het prettig om direct benaderd te worden, bijvoorbeeld.”

Van der Vin: “Vooral in het begin is het soms wennen voor onze mensen. Alles wat nieuw is, is spannend. Maar geldt dat eigenlijk niet voor ons allemaal? Wij zijn daar bij Rosa Novum natuurlijk wel heel alert op. Als er een nieuwe klus start, besteden we veel aandacht aan wat er van onze mensen wordt verwacht. De teamleider gaat in het begin ook mee. Het is mooi om te merken dat er een maatschappelijk besef is op scholen. Scholen besteden doorgaans aandacht aan het contact met onze mensen. Ze doen gewoon aardig.”

NB: Feitelijk telt inkoop pas mee voor de Banenafpraak op het moment dat het wetsvoorstel Vereenvoudiging Banenafpraak door de Tweede Kamer is goedgekeurd (zie ook het kader bij 3.2.3). Door de val van het kabinet is dat nu nog niet gebeurd. Voormalig staatssecretaris Van Ark van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft werkgevers wel opgeroepen om te handelen alsof de wet al is ingevoerd.

SAMEN WERKEN



Hoofdstuk 4

Inclusief leiderschap

Welke rol speel je als schoolleider of bestuurder bij inclusief werkgeverschap? Wat kun je doen om dit binnen jouw school of bestuur te bevorderen? In dit hoofdstuk beantwoorden we deze vragen en kijken we ook naar de competenties die je als leidinggevende van een inclusieve organisatie in huis moet hebben.

Eerder is al beschreven hoe belangrijk het is om een visie op inclusie te ontwikkelen en uit te dragen. Maar het uitdragen van een visie op inclusie op zichzelf is niet voldoende. Leiders hebben een belangrijke rol in het voorleven van de gewenste organisatiecultuur. Een inclusieve organisatie vraagt dus om inclusief leiderschap. Inclusief leiderschap is leiderschap dat leren faciliteert door samenwerking en respectvolle omgang met het doel om medewerkers en groepen medewerkers volledig onderdeel van de organisatie te laten zijn, gericht op dezelfde doelen, zonder authenticiteit en uniciteit te verliezen (Booyesen, 2014).

4.1 Het faciliteren van betrokkenheid

Een belangrijke voorwaarde voor een inclusieve organisatiecultuur is dat medewerkers zich veilig voelen om zich te uiten, hun mening te delen en behoeften te benoemen. Als schoolleider of bestuurder is het belangrijk dat medewerkers jouw steun ervaren, ook in groepsverband. Zo maak je het voor medewerkers veilig om hun inbreng te delen en neemt hun betrokkenheid toe. Het gevoel van veiligheid wordt ook sterk beïnvloed door de mate waarin medewerkers het gevoel hebben eerlijk behandeld te worden. Door medewerkers eerlijk te behandelen, toon je respect voor individuele medewerkers en groepen. Bewustwording op eerlijke behandeling laat daarnaast zien dat beslissingen onbedoeld kunnen leiden tot oneerlijke situaties. Betrokkenheid stimuleer je daarnaast door gedeelde besluitvorming. Het gevoel van betrokkenheid wordt vergroot wanneer medewerkers in de school het gevoel hebben dat hun inbreng invloed heeft op de besluitvoering. Belangrijk daarbij is dat je ook ruimte creëert voor afwijkende meningen en daar respectvol mee omgaat. We zijn geneigd om bij gedeelde besluitvorming uit te gaan van ‘de meeste stemmen gelden’. Daarmee is het echter niet zeker dat de minderheid zich nu ook achter het meerderheidsbesluit schaart. Als medewerkers het gevoel hebben dat hun mening geen invloed heeft op het besluitvormingsproces, neemt hun betrokkenheid en het gevoel van eigenaarschap af. Om te voorkomen dat een deel van de groep zich na een meerderheidsbesluit niet gehoord voelt, kun je bijvoorbeeld vragen wat zij nodig hebben om mee te kunnen in het besluit, zonder van het besluit af te wijken.

4.2 Het waarderen van verschillen

Inclusief werkgeverschap betekent dat er verschillen zijn in de organisatie. In meningen en opvattingen, maar ook in competenties. In een inclusieve organisatiecultuur worden die verschillen gewaardeerd (Randel et al., 2018). Dat vraagt van schoolleiders en bestuurders dat zij hun medewerkers stimuleren om zich te laten horen wanneer ze een afwijkende mening of alternatieve oplossing hebben. Alternatieven worden vaak als spannend ervaren en daarom niet altijd volledig gewaardeerd. Als schoolleider of bestuurder heb je de uitdaging om constructief om te gaan met de verschillende zienswijzen en ervoor te zorgen dat medewerkers respectvol naar elkaar blijven.

In groepen zijn er altijd mensen die meer van zich laten horen dan anderen. Sommige medewerkers hebben aanmoediging nodig om hun mening te delen, bijvoorbeeld omdat zij het gevoel hebben dat hun afwijkende mening niet serieus genomen wordt.

4.3 Vaardigheden

Hoe op de werkvloer wordt omgegaan met verschillen en de mate waarin alle medewerkers zich betrokken voelen, hangt dus voor een groot deel af van de vaardigheden van de schoolleider en bestuurder. Als schoolleider of bestuurder is het belangrijk dat je de volgende vaardigheden bezit:

4.3.1 Relationale vaardigheden

Als inclusief leider is het belangrijk dat je goed met jouw medewerkers omgaat. Dat vraagt om inlevingsvermogen: ben je in staat om je in te leven in de ander, ook als je een andere zienswijze hebt? Het is belangrijk dat medewerkers steun ervaren als zij zich afwijkend uiten. Dat vraagt om sensitiviteit van een schoolleider of bestuurder. Kun je medewerkers steunen om hun mening te geven als hun mening afwijkt van jouw voorstel? Het vraagt van de leidinggevende om oprechte interesse in de ander, openstaan voor de ander en respectvol en waarderend omgaan met verschillen.

4.3.2 Samenwerking

Inclusie vereist samenwerking. Een schoolleider of bestuurder moet dus zelf in staat zijn om samen te werken en bereid zijn om besluitvorming te delen. Daarnaast heeft hij ook de uitdaging om een effectieve samenwerking in de school te faciliteren. Kun je jouw team respectvol laten omgaan met verschillen en tot constructieve oplossingen laten komen? Het vraagt inzicht in groepsprocessen en het vermogen om die processen te sturen op een rechtvaardige manier. Je moet alle medewerkers kunnen uitdagen om bij te dragen. Zorg er dus voor dat je niet iedere keer alleen dezelfde personen hoort of betreft.

4.3.3 Betrokkenheid stimuleren (iedereen betrekken)

Betrokkenheid is een voorwaarde voor inclusie. Iedereen moet het gevoel hebben ertoe te doen en bij te kunnen dragen aan de doelen van de organisatie. Dat vraagt om betrokkenheid van een leidinggevende bij individuele medewerkers. Weet wat er speelt, waar medewerkers behoefte aan hebben en waarom zij bepaalde keuzes maken of een afwijkende mening hebben. Het vraagt om het vermogen te inspireren en ruimte te bieden zodat medewerkers een gevoel van eigenaarschap ervaren.

4.3.4 Ruimte voor dialoog creëren

Leren van verschillen kan alleen als er een gesprek plaatsvindt, als men de ander kan begrijpen. Schoolleiders en bestuurders moeten dus in staat zijn om de dialoog te creëren. Medewerkers moeten de ruimte ervaren om zich te uiten en kwetsbaar op te stellen. Dat kan alleen als er respectvol met elkaar wordt omgegaan. Er is veiligheid nodig om kwetsbaar te zijn. Het is aan de leidinggevende om die veiligheid te bieden en deze te waarborgen.

4.4 De schoolleider en inclusief werkgeverschap

De vaardigheden die hierboven zijn geschetst, komen ook aan bod in de beroepsstandaard voor schoolleiders, die in 2020 werd herzien (over de nieuwe beroepsstandaard verscheen in mei 2021 het herziene katern 4 van de VO-academie: Richting geven aan professionele ontwikkeling). Onderdeel van de nieuwe Beroepsstandaard Schoolleiders VO zijn onder andere vijf leiderschapspraktijken en vier persoonlijke kwaliteiten. Bij leiderschapspraktijken gaat het om wat een schoolleider doet: de handelingen en het gedrag die door anderen worden gezien en ervaren. De leiderschapspraktijken zijn direct of indirect gericht op het leren van leerlingen of de onderwijsprofessionals om de schoolleider heen en dragen bij aan een goed leerklimaat voor de hele organisatie. Bij persoonlijke kwaliteiten gaat het om de eigenschappen die een schoolleider meeneemt in de uitoefening van zijn werkzaamheden. Deze vier kwaliteiten zijn behulpzaam bij het uitvoeren van de leiderschapspraktijken.

4.4.1 Leiderschapspraktijken

Als we de leiderschapspraktijken bekijken, wordt duidelijk dat inclusief leiderschap goed aansluit bij de vijfde praktijk: Leidinggeven aan verbinding met de (brede) omgeving. Deze praktijk wordt in de beroepsstandaard als volgt omschreven:

De schoolleider anticipeert op ontwikkelingen en zet dit om in strategisch en maatschappelijk ondernemend handelen. Hij geeft doelbewust vorm aan verbinding en samenwerking met de omgeving, om onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren en om vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid ook bij te dragen aan de omgeving. De schoolleider creëert en benut netwerken, met het oog op kennisdeling en versterking van het onderwijs en de school als organisatie.

Een inclusieve school die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans geeft zich te ontwikkelen en onderdeel te zijn van de schoolorganisatie, houdt zich bij uitstek bezig met ‘maatschappelijk ondernemend handelen’.

4.4.2 Persoonlijke kwaliteiten

De in 4.3 geschetste vaardigheden van een inclusief schoolleider sluiten goed aan bij de vier persoonlijke kwaliteiten die in de beroepsstandaard voor schoolleiders worden geschetst. Met name de sociale kwaliteiten, de psychologische kwaliteiten en de zingevende kwaliteiten van de beroepsstandaard zijn op een inclusief leider van toepassing.

Sociale kwaliteiten

De sociale kwaliteiten, en dan zowel de emotionele sensitiviteit als de communicatieve vaardigheden die daarbij worden benoemd, zijn van belang voor een inclusief leider. Deze worden in de beroepsstandaard als volgt omschreven:

Emotionele sensitiviteit: Een schoolleider kan emoties (h)erkennen, zowel van zichzelf als van anderen. Hij kan omgaan met zijn eigen emotionele reacties, weet deze te verklaren en realiseert zich wat het mogelijke effect op anderen kan zijn. Ook reageert hij functioneel op de emoties van anderen. Een schoolleider ondersteunt anderen om te reflecteren op hun emoties en hier functioneel mee om te gaan.

Communicatieve vaardigheden: Een schoolleider is zowel mondeling als schriftelijk communicatief sterk. Hij kan een boodschap goed overbrengen en is zich bewust van non-verbale aspecten van communicatie.

Deze sluiten goed aan bij de relationele vaardigheden, de samenwerkingsvaardigheden en de vaardigheden voor het creëren van de dialoog die in 4.3 zijn benoemd.

Psychologische kwaliteiten

Ook de psychologische kwaliteiten, en dan met name ‘optimisme’ en ‘pro-activiteit’ die daarbij worden benoemd, zijn voor een inclusief leider belangrijk. Deze worden in de beroepsstandaard als volgt omschreven:

Optimisme: Een schoolleider verwacht goed met uitdagingen en veranderingen om te kunnen gaan en verwacht dat er goede dingen zullen voortvloeien uit zijn handelen.

Pro-activiteit: Een schoolleider wacht niet af, maar anticipeert en onderneemt actie.

Deze sluiten aan bij de vaardigheid ‘betrokkenheid stimuleren’ die in 4.3 is benoemd.

Zingevende kwaliteiten

Uiteraard zijn ook de zingevende kwaliteiten, en dan vooral het moreel kompas dat daarbij wordt benoemd, van belang voor een inclusief leider. Deze wordt in de beroepsstandaard als volgt omschreven:

Moreel kompas: Een schoolleider voelt een morele verantwoordelijkheid voor het leren en welbevinden van leerlingen, medewerkers en zichzelf. Vanuit de verbinding met zijn morele kompas kan hij verbindingen leggen met anderen en omgaan met ethische dilemma’s.

Dit sluit niet een-op-een aan bij de vaardigheden die zijn genoemd in 4.3, maar het hebben van een moreel kompas is wel een voorwaarde voor het initiëren en/of bijdragen aan inclusief werkgeverschap door een schoolleider. De schoolleiders uit de interviews in dit katern noemen ook allemaal de verantwoordelijkheid die zij ervaren om mensen met een arbeidsbeperking te betrekken in het arbeidsproces ('iedereen mag meedoen') als een belangrijke motivatie voor hun acties.

4.5 Strategisch HRM en inclusiviteit

Personeelsbeleid wordt tegenwoordig steeds meer verbonden aan de doelstellingen van de schoolorganisatie en van de maatschappij. Dit wordt Strategisch HRM genoemd. Strategisch HRM wordt als volgt gedefinieerd (katern 3: Werk maken van Strategisch HRM. Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers):

“[...] het beleid en de concrete activiteiten ten aanzien van management van arbeid en personeel gericht op het behalen van organisatiedoelstellingen, maatschappelijke doelstellingen en doelstellingen van medewerkers.”

Schoolleiders hebben een belangrijke rol en verantwoordelijkheid bij het uitvoeren en vormgeven van strategisch personeelsbeleid in de school. Zij kunnen Strategisch HRM versterken door de manier waarop zij medewerkers ondersteunen in hun dagelijks functioneren en professionele ontwikkeling.

Inclusief werkgeverschap past goed binnen een Strategisch HRM-beleid. Het is dan van belang dat de toewijding van directie en management aan inclusie ook zichtbaar moet zijn voor medewerkers; we zagen dit al in 2.2 over de organisatorische dimensie van inclusief werkgeverschap. Wanneer bestuur, directie en schoolleiders inclusie onderdeel maken van de organisatiedoelstellingen en de strategische agenda van de school, wanneer er over de visie op inclusie gesproken wordt in de school, is voor iedereen in de organisatie duidelijk dat inclusie een belangrijk thema is. Het personeelsbeleid kan daar vervolgens op worden afgestemd, en daar kan het aannemen van een of meer mensen via de Banenafpraak onderdeel van zijn.

4.6 De bestuurder en inclusief werkgeverschap

Niet alleen schoolleiders, maar ook bestuurders kunnen een aanjagersrol vervullen bij het vormgeven van inclusief werkgeverschap. Dat het nemen van initiatieven op dit gebied goed past binnen het takenpakket en de verantwoordelijkheden van een bestuurder, wordt duidelijk uit de set professionaliseringsthema's voor bestuurders die de VO-academie enkele jaren geleden publiceerde. Deze thema's zijn geschreven vanuit een ontwikkelingsgericht perspectief en zijn bedoeld als hulpmiddel voor bestuurders.

Hoewel elk van de professionaliseringsthema's een relatie heeft met inclusief werkgeverschap (zoals de thema's 'Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht' en 'Strategische visie en planning'), beschrijft specifiek het eerste thema 'Boegbeeld en hoofd' bij uitstek welke kwaliteiten er van een bestuurder op dit gebied worden gevraagd. Dit thema wordt als volgt omschreven:

De bestuurder staat voor de organisatie en representeert de onderwijsorganisatie. De bestuurder staat ook voor de maatschappelijke opdracht, betekenis van de onderwijsorganisatie en de vertaling daarvan intern, de positionering van de organisatie. De bestuurder zet de 'toon' in de organisatie waar het gaat om de werkcultuur. Hij representeert in persoon en gedrag de kernwaarden, de cultuur van de organisatie. Hier gaat het om voorbeeldgedrag, de keuze van taal, de mate van transparantie en toegankelijkheid. De bestuurder is in alles de bestuurder. Het is meer dan de optelsom van handelingen en gedragingen: het bijna een zijns-kwaliteit. De bestuurder heeft een duidelijke visie op de onderwijsopdracht van de organisatie.

Om dit te kunnen zijn, wordt van de bestuurder onder meer gevraagd dat hij kan analyseren en duiden wat er in de maatschappelijke omgeving speelt en wat dat voor de positionering van de onderwijsorganisatie betekent. Hij heeft de durf om daarin keuzes te maken en heeft de bereidheid en kunde om dat vervolgens uit te leggen.

In het interview aansluitend aan dit hoofdstuk beschrijft bestuurder Stan Poels welke rol hij heeft gespeeld bij het in dienst nemen van meerdere mensen via de Banenafpraak.



Interview: Inclusief werkgeverschap bij CVO Groep Zuidoost-Utrecht

Goede begeleiding is echt cruciaal

Stan Poels is bestuurder van CVO Groep Zuidoost-Utrecht. Deze scholengroep bestaat uit zes scholen, van vso en vmbo tot en met gymnasium. Op vier van de scholen werkt inmiddels iemand via de Banenafpraak, naar volle tevredenheid van de scholen en de bestuurder.

“We hebben 4500 leerlingen en ongeveer 550 medewerkers en zijn dus een middelgrote scholengroep. Ik wilde al een tijdje mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij de scholengroep betrekken, maar ik kon geen kandidaten vinden. We hadden voor onze vier grote scholen een vacature uitgezet voor een assistent-functie, zoals assistent-conciërge. We hadden functiebeschrijvingen gemaakt en via allerlei kanalen tevergeefs gezocht naar kandidaten. Via de VO-raad kwamen we toen bij het project Baanbrekers en het werkgeversservicepunt in Zeist. Zij hebben ons gelukkig kunnen helpen bij het vinden van kandidaten.

Jobcoach

We hebben meerdere kandidaten gesproken voor de vier functies. Dat waren hele leuke en interessante gesprekken, die ik samen met mijn hoofd P&O heb gevoerd. De meeste kandidaten hadden een jobcoach die ze hielp met het gesprek.

We hebben vier mensen gevonden, echt geweldig! Via de rectoren van die scholen hebben we die vier toen laten kennismaken op de scholen. Daar was steeds iemand bij die hen zou gaan begeleiden bij hun dagelijkse werk. Dat is bijvoorbeeld de hoofdconciërge of het hoofd facilitair. Het was ons duidelijk geworden dat goede begeleiding echt cruciaal is.

‘We hebben de banen bovenschools gefinancierd en dat blijft ook zo’

Soms hebben mensen al langere tijd geen werk of hebben ze nog helemaal niet gewerkt, en dan heb je op zo’n school met honderden leerlingen wel iemand nodig die je helpt om je plek te vinden. Daarnaast hebben we op het niveau van de stichting ook een begeleider en vertrouwenspersoon benoemd die de vier medewerkers bijstaat vanuit een onafhankelijke positie. Dat is een geroutineerde docent die het leuk vindt om dit te doen.

Soepel

Het is allemaal buitengewoon soepel verlopen. Dat is een groot compliment aan de scholen, want voor hen is het ook nieuw. De vier nieuwe mensen zijn echt voortreffelijk ontvangen. Ze zijn omarmd en worden ontzettend goed begeleid. Natuurlijk is het in het begin altijd een beetje kijken hoe het gaat. Wat lukt en wat niet, waar krijgen ze energie van en waar zijn ze goed in? Onze nieuwe mensen moesten wennen aan het werk en het ritme, maar uiteindelijk zijn ze alle vier goed terecht gekomen. We hebben een assistent-conciërge bijvoorbeeld, een assistent bij de facilitaire dienst en iemand voor aan de balie bij de ingang van de school. Ze werken allemaal naar volle tevredenheid en zijn onderdeel van de teams op de scholen. Deze vier hebben echt toegevoegde waarde voor ons.



Vlotte start

We hebben de banen bovenschools gefinancierd en dat blijft ook zo, want ik wilde niet dat het op de scholen ten koste zou gaan van de reguliere formatie en het primaire proces. Ik wilde een mooie en vlotte start kunnen maken en de scholen kregen er dus iemand extra bij. Net als bij reguliere banen hebben drie van de vier na een jaar een vast contract gekregen. De vierde volgt nog. We hebben de functies in het begin vrij globaal omschreven, zodat mensen zich niet geremd zouden voelen door te strakke omschrijvingen. Het is geen probleem gebleken om de functies inhoud te geven. Er is op een school altijd zoveel te doen! Zeker in coronatijd moest er veel worden geregeld, zoals het aanleggen van looplijnen in de scholen en het neerzetten en bijvullen van ontsmettingsmiddel. Een van de mensen heeft ook geholpen bij het handhaven van de mondkapjesplicht. Je moet het maar durven om leerlingen daarop aan te spreken, maar hij kan dat vreselijk goed!

Aanjager

Ik ben als bestuurder binnen onze scholengroep echt de aanjager geweest, maar het is heel fijn dat ons hoofd P&O vol aan de slag is gegaan met mijn idee. Het is onderdeel van het DNA van onze scholengroep om kansen te zien. We vinden rekening houden met elkaar en respect hebben voor elkaar heel belangrijk. Maar het zit ook in mij als bestuurder, ik vind dat ik een maatschappelijke verantwoordelijkheid heb. Het is belangrijk dat we als scholengroep onderdeel zijn van de samenleving. We doen meer dan alleen maar onderwijs geven. Als wij mensen aannemen die eerst geen werk hadden, dan helpen we elkaar.

Tips voor bestuurders

Tegen andere bestuurders zou ik willen zeggen: durf het. Iemand moet de slinger geven! Mijn ervaring is dat als je eenmaal de eerste stap zet, meer mensen binnen je organisatie enthousiast worden. Zorg ook dat je contact legt

.....

‘Het is belangrijk dat we als scholengroep onderdeel zijn van de samenleving’

.....

met organisaties die je kunnen helpen met zoeken naar goede kandidaten. Stap naar de gemeente. Wij hebben zelf veel tijd verknoeid met zoeken. En maak een globale functiebeschrijving, niet te concreet én niet te abstract. En mijn laatste tip: hanteer dezelfde arbeidsvoorwaarden als voor andere medewerkers. Geef je nieuwe mensen het gevoel dat ze een volwaardig onderdeel zijn van de organisatie.”

SAMEN WERKEN



Hoofdstuk 5

Aan de slag

In dit katern hebben we laten zien hoe je als schoolleider of bestuurder inclusief werkgeverschap kunt vormgeven. Deze uitgave is geen stappenplan hoe je te werk kunt gaan, maar geeft wel handvatten om het gesprek in de school te voeren en stappen te zetten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. In dit laatste hoofdstuk geven we nog een aantal tips hoe je aan de slag kunt gaan.

1. Bepaal je visie op inclusief werkgeverschap

Zoals al eerder beschreven, begint het creëren van een meer inclusieve organisatie bij het hebben van een visie op inclusie. Wat betekent inclusie voor jouw school? Waarom is inclusief zijn belangrijk voor jouw school en wat levert inclusie op? Om inclusief werkgeverschap écht in de school te laten landen, zul je een antwoord op deze vragen moeten geven. Het is belangrijk dat de visie op inclusie ook echt uitgedragen wordt. We zijn geneigd om de maatschappelijke verantwoordelijkheid te benadrukken wanneer het gaat over inclusie. Maar het is minstens even belangrijk om te benoemen welke voordelen het inclusief werkgeverschap voor de school kan hebben. Zo zorg je dat er voldoende aandacht voor het thema blijft en heb je houvast om het inclusiebeleid verder vorm te geven.

2. Bepaal je ambitie

Wat wil je bereiken op het gebied van inclusief werkgeverschap? Om die vraag te beantwoorden is het belangrijk dat je weet hoe de situatie in de organisatie nu is. Hoe is het op dit moment gesteld met de inclusiviteit van de school? Door de huidige situatie in kaart te brengen, kun je bepalen wat je nog wilt bereiken. Het is goed om groot te denken, maar stel prioriteiten en bepaal waar je je op wil richten. Welke ambitie past bij de visie die je hebt opgesteld? Maak van de diversiteit in de organisatie een thema dat op vaste momenten terugkeert op de agenda en houd de voortgang bij.

3. Begin klein

Inclusief werkgeverschap kan heel klein beginnen: bij één vacature. Kun je die ene vacature ook op een andere manier invullen? Bijvoorbeeld met iemand uit de doelgroep van de Banenafpraak? Met de ervaringen die je opdoet door het plaatsen van een medewerker, weet je beter wat je in het vervolg te wachten staat. Zo kun je in het vervolg beter inschatten hoeveel tijd de begeleiding van medewerkers kost en welke zaken je goed geregeld moet hebben. Daarnaast kan een positieve ervaring ook een show case zijn voor collega's die nog niet overtuigd zijn van inclusief werkgeverschap. Begin in een omgeving

met een goed klimaat, waar men open staat voor een meer diverse samenstelling van het team. Het vergroten van de diversiteit van een team dat daar niet klaar voor is, kan een negatieve ervaring worden voor zowel de medewerker als het inclusief werkgeverschap van de organisatie.

4. Werk samen

Inclusief werkgeverschap is kun je niet alleen vormgeven. Betrek op tijd de juiste mensen in de organisatie. Ga je een medewerker met arbeidsbeperking aannemen? Bespreek dan van tevoren wie deze medewerker begeleidt. Zorg dat het voor iedereen duidelijk is. Wil je op een grotere schaal vormgeven aan inclusief werkgeverschap? Zorg dan dat er iemand verantwoordelijk is voor het proces en maak duidelijk wat er van collega's verwacht wordt. Ook buiten de school is samenwerken belangrijk. Ga daarom tijdig in gesprek met het werkgeversservicepunt (WSP). Het WSP is een samenwerking van lokale gemeenten en UWV en helpt werkgevers kosteloos bij het uitvoeren van inclusief werkgeverschap en de Banenafpraak. Het werkgeversservicepunt helpt bijvoorbeeld bij het vinden van de juiste kandidaten en het krijgen van inzicht in de kosten en baten, maar ook bij het vinden van geschikte werkzaamheden.

5. Ga verder dan werving en selectie

Veel werkgevers denken dat hun taak erop zit wanneer zij iemand met een arbeidsbeperking (of andere diverse achtergrond) hebben aangenomen. Dat is natuurlijk niet het geval. We zagen in hoofdstuk 4 dat inclusief werkgeverschap goed past binnen een Strategisch HRM-beleid, maar dat het wel van belang is dat de toewijding van directie en management aan inclusie ook zichtbaar is voor medewerkers. We bespraken ook dat een inclusieve organisatiecultuur belangrijk is en hoe je daar als schoolleider en bestuurder aan kunt bijdragen. Investeer daar dus in. Hoe kun je het voor collega's veiliger maken om hun mening te delen? Kun je ervoor zorgen dat bij een overleg ook de stillere collega's gehoord worden? Het zijn vaak kleine zaken die een groot verschil maken.

REFERENTIES

Adriaens, S., Van Grinsven, V., Van der Woud, L., & Westerik, H. (2016). Rapportage Werkdruk leerkrachten in het basisonderwijs DUO.

Aronson, D. (2002). Managing the diversity revolution: Best practices for 21st century business. *CRJ*, 6, 46.

Beroepsstandaard schoolleiders VO (2021). Utrecht: VO-raad/SRVO. Beschikbaar op www.vo-academie.nl en schoolleidersregistervo.nl.

Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264.

Booyen, L. (2014). The development of inclusive leadership practice and processes. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 296-329.

Borghouts-van de Pas, I., & Freese, C. (2017). Inclusive HRM and employment security for disabled people: An interdisciplinary approach. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 6(1).

Buciuniene, I., Bleijenbergh, I., & Kazlauskaitė, R. (2010). Integrating people with disability into the workforce: the case of a retail chain. *International Journal*, 29(5), 534-538.

Cimera, R. E. (2010). National cost efficiency of supported employees with intellectual disabilities: 2002 to 2007. *American Journal on Intellectual and Developmental Disabilities*, 115(1), 19-29.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.

Expertisecentrum Inclusieve Arbeidsorganisatie. (2017). Haal de druk van de klas!

Hartnett, H. P., Stuart, H., Thurman, H., Loy, B., & Batiste, L. C. (2011). Employers' perceptions of the benefits of workplace accommodations: Reasons to hire, retain and promote people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 34(1), 17-23.

Hernandez, B., McDonald, K., Divilbiss, M., Horin, E., Velcoff, J., & Donoso, O. (2008). Reflections from employers on the disabled workforce: Focus groups with healthcare, hospitality and retail administrators. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(3), 157-164.

Lammerts, R., & Stavenuiter, M. (2010). Wajongers op de werkvloer. *Inpassing en acceptatie van jonggehandicapten in bedrijven*. Den Haag/Utrecht: RWI/Verwey Jonker Instituut.

Leisink, P., Knies, E., Visser, S. (2019). *Werk maken van Strategisch HRM. Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers*. Utrecht: VO-academie, een programma van de VO-raad. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.

Mazur, B. (2014). Building diverse and inclusive organizational culture-best practices: A case study of Cisco Co. *Journal of Intercultural Management*, 6(4.1), 169-179.

Morgan, R. L., & Alexander, M. (2005). The employer's perception: Employment of individuals with developmental disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 23(1), 39-49.

Mulders, H., van Ruitenbeek, G., & Zijlstra, F. (2020). Methode Inclusief Herontwerp van Werk vernieuwd: IHW2. 0. *TBV-Tijdschrift voor Bedrijfs-en Verzekeringsgeneeskunde*, 28(8), 46-49.

- Nelissen, P. T., Hülsheger, U. R., van Ruitenbeek, G. M., & Zijlstra, F. R. (2016). How and when stereotypes relate to inclusive behavior toward people with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1610-1625.
- Ng, E. S., & Wyrick, C. R. (2011). Motivational bases for managing diversity: A model of leadership commitment. *Human Resource Management Review*, 21(4), 368-376.
- Onderwijsbestuurder: een uitdagende professie. Een set professionaliseringsthema's voor bestuurders in het funderend onderwijs (2019). Utrecht: VO-academie. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.
- Oden, P., & Beukeveld, M. (2017). Meer werknemers aan het werk bij het MKB: naar een goede match door dialoog en samenwerking. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 33(1), 24-36.
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of business ethics*, 54(2), 129-147.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2).
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.
- Schartz, H. A., Hendricks, D. J., & Blanck, P. (2006). Workplace accommodations: Evidence based outcomes. *Work*, 27(4), 345-354.
- Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2005). Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behavioral sciences & the law*, 23(1), 3-20.

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.

Smit, A., Wevers, C., Kooij-de Bode, H., & Wolk, J. (2010). *Het verschil maken. Sociale innovatie in de schoonmaakbranche door de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt*. TNO.

Smit, A., & van Vuuren, T. (2018). Meer banen voor arbeidsbeperkten in het primair en voortgezet onderwijs. *Sociaal Bestek*, 80(5), 28-30.

US Government Accountability Office. (2005). Diversity management: Expert-identified leading practices and agency examples.

Van Eck, D., Dobusch, L., & van den Brink, M. (2020). The organizational inclusion turn and its exclusion of low-wage labor. *Organization*, 1350508420966743.

Wieman, D. (2013, oktober). 'All Inclusive' is geen luxe maar noodzaak. *Advisee*.
<https://www.inclusiearbeidsorganisatie.org/sites/default/files/kb-uploads/advisee-05-all-inclusive-geen-luxe-maar-noodzaak.pdf>

COLOFON

Deze publicatie is een uitgave van de VO-academie (onderdeel van de VO-raad) in samenwerking met het project Baanbrekers en Samen Slimmer PO (een onderdeel van de PO-Raad).

Samenstelling en redactie Peter Vos, Joppe van Woudenberg en Cindy Curré

Tekst Joppe van Woudenberg

Interviews Cindy Curré

Met dank aan Miriam Cépère en Eefke Meijer voor het meelesen.

Fotografie Dirk Kreijkamp (portretten), iStock

Ontwerp OSAGE / Interactie en identiteit, Utrecht

Druk Berg Drukkerij, Amersfoort

Utrecht, 2021

VO-RAAD

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00

www.VO-academie.nl / info@VO-academie.nl

