

De onderwijsgids

Op weg naar inclusief werkgeverschap in het onderwijs

Op weg naar inclusief werkgeverschap in het onderwijs

Het onderwijs in Nederland staat voor een veelzijdige en breed maatschappelijke opgave. Instellingen zijn zowel opleider als werkgever, en hebben ook nog een voorbeeldrol in de samenleving. Daarnaast moeten ze voldoen aan specifieke wet- en regelgeving die de maatschappelijk relevantie van het onderwijs verder versterkt, zoals de Wet passend onderwijs en de banenafpraak. Al deze verwachtingen en verplichtingen raken aan het thema inclusief werkgeverschap. Want ze vragen om deskundig personeel en een solide bedrijfsvoering.

De Normaalste Zaak is in 2021 het Netwerk Onderwijs-werkgevers gestart. Samen met onderwijsinstellingen zetten we concrete stappen om meer mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt aan het werk te hebben. Zo voldoen we niet alleen aan de banenafpraak, maar werken we ook stapsgewijs toe naar meer diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid in het onderwijs. Kortom, inclusief werkgeverschap.

Onderwijswerkgevers willen dat instellingen maatschappelijk betrokken en een afspiegeling van de samenleving zijn. Dit inclusief werkgeverschap vraagt om een gedegen aanpak. In deze gids laten we zien hoe onderwijsinstellingen daar vorm aan kunnen geven. We richten ons op tien thema's die onderwijswerkgevers de afgelopen jaren het meest benadrukt hebben.

Welk pad werkgevers ook bewandelen, in het netwerk van De Normaalste Zaak helpen ze elkaar verder. Met informatie en tools, door te sparren en te leren van ieders ervaringen. Door wat werkt te laten groeien en wat niet werkt te bespreken. Deze gids is een interactief naslagwerk waarin we de ervaringen en kennis van ons netwerk hebben gebundeld.

Heb je na het lezen van de gids vragen, voorbeelden of ideeën voor nieuwe thema's? Laat het ons weten! Zo houden we deze gids met elkaar waardevol en actueel.

De 10 thema's

- 1 [Bewustwording, draagvlak en commitment](#)
- 2 [Plan van aanpak](#)
- 3 [Regionaal samenwerken](#)
- 4 [Inclusieve werving en objectieve selectie](#)
- 5 [Anders organiseren van werk](#)
- 6 [Wet- en regelgeving en instrumenten](#)
- 7 [Onboarding en begeleiding](#)
- 8 [Doorstroom met strategische personeelsplanning](#)
- 9 [Sociale inkoop](#)
- 10 [Monitoren van inclusief werkgeven](#)

Interviews

Gracia Clijdesdale

[De kracht van een kwartiermaker zit in het creëren van draagvlak](#)

Alie van der Bij

[Een diversiteitsstatement als mooie eerste stap](#)

Monica Groenendaal

[Innovatieve manieren van lesgeven als antwoord op het lerarentekort](#)

Ronald Paalvast & Nicole van Dijk

[Neem niet de kortste, maar de duurzaamste weg naar werk](#)

Chris Boessenkool

[Hanzehogeschool in zee met duurzame postdistributeur](#)

Bewustwording, draagvlak en commitment

Het creëren van inclusie, diversiteit en gelijke kansen binnen onderwijsinstellingen vraagt om een verandering van processen en gedrag van mensen. Bewustwording, draagvlak en commitment zijn nodig op alle niveaus van de organisatie: het college van bestuur, het schoolbestuur, de directie, de OR/MR, de leidinggevenden en alle andere collega's.

Hoe zorg je ervoor dat alle medewerkers van je instelling zich blijven inzetten voor hun maatschappelijke verantwoordelijkheid? Dat ze invulling geven aan de wettelijke verplichting van bijvoorbeeld de banenafspraken? Vaak leven er in de organisatie twijfels, vooroordelen en onbekendheid over hoe te beginnen. Bovendien heeft iedereen een volle agenda met uiteenlopende belangen en prioriteiten. Ook weten veel onderwijswerkgevers niet wie hierbij kan ondersteunen.

‘Koudwatervrees moet je serieus nemen en niet bagatelliseren. Blijf het gesprek aangaan, zoek telkens nieuwe openingen.’

Nicole van Dijk (adviseur banenafpraak Inholland) over het belang van draagvlak in alle geledingen van de organisatie.

Ruggensteun management

Inclusie vraagt om een gelijktijdige ontwikkeling van zowel het bestuur als de uitvoering. Het is niet realistisch om van de werkvloer inclusie te verwachten als er geen ruggensteun van het management is. Het is aan het management om duidelijk te maken dat inclusie altijd in ontwikkeling is. Inclusie is nooit af. Het vergt een lerende organisatie om inclusie tot stand te brengen en deze duurzaam te borgen.

Klein beginnen

Start bescheiden en met een duidelijke opzet met het creëren van inclusie, diversiteit en gelijke kansen. Bijvoorbeeld met een pilot of kleinschalig project. Focus hierin op de kleine successen en schaal op wat lukt. Maak duidelijk dat het onderwerp de hele organisatie betreft. Betrek meerdere lagen van de organisatie om te voorkomen dat inclusie een persoongedreven thema wordt.

Rollen binnen de organisatie

- Bestuur: formuleren van visie en agenderen van de opgave ten aanzien van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid, inclusief tijd en budget.
- Leidinggevende: informeren over de opgave en doelstellingen; aanstellen van een aanjager/projectleider; meenemen van de opgave in het (strategisch) personeelsbeleid; zorgen voor ambassadeurs/medewerkersnetwerken; betrekken van de OR/MR.
- Medewerkers: zijn cruciaal bij de uitvoering en daarom belangrijk bij het proces van bewustwording en het verkrijgen van draagvlak en commitment om de inzet tot een succes te maken.

Tips

- Gebruik een diverse groep als klankbord, voor verschillende perspectieven. De kans op succes is groter wanneer de verantwoordelijkheid niet bij één, maar bij meerdere personen ligt.
- Vraag een externe partij om inzicht te geven in de huidige situatie (cijfers, enquête of MTO). Die informatie kan helpen als je het gesprek met medewerkers aangaat.
- Begin met medewerkers die al enthousiast zijn over het thema. Zij kunnen aanjagers van de verandering zijn.
- Faciliteer ontmoetingen buiten de eigen sociale bubbel. Nodig tijdens een teamdag bijvoorbeeld eens een ervaringsdeskundige uit als spreker.
- Ga actief aan de slag met vooroordelen of doe een biastest om laagdrempelig inzicht te krijgen.
- Zorg ervoor dat je boodschap aansluit bij je publiek en kies passende argumenten in je communicatie.

Meer informatie

- De Normaalste Zaak: Samenwerken aan inclusie: Aan de slag voor commitment van je bestuurder.
- Zestor: [Draagvlak creëren – Routekaart 'Beren op de weg naar participatie'](#).
- Zestor: [Iedereen wordt wijzer van participatie – Inspiratie uit de praktijk](#).
- VOION: [Handreiking diversiteit en inclusie in het VO](#).
- SER: [Handreiking iedereen aan boord](#).
- PO Raad: [Routekaart banenafpraak](#).

De kracht van een kwartiermaker zit in het creëren van draagvlak

Gracia Clijdesdale is kwartiermaker Participatie bij Universiteit van Amsterdam (UvA) en Hogeschool van Amsterdam (HvA). De organisaties hebben ruim 10.000 medewerkers, waaronder 250 collega's met een arbeidsuitdaging. En een forse ambitie: eind 2024 willen de twee onderwijsinstellingen in totaal 400 mensen uit deze doelgroep aan een baan helpen.

Diversiteit en inclusie betekent voor Gracia dat iedereen mag participeren, ongeacht kleur, afkomst, gender of beperking: 'Dat mensen er mogen zijn zoals ze zijn.' Dat is – zeker in een multiculturele stad als Amsterdam – van cruciaal belang. 'Een aanzienlijk percentage van onze studentenpopulatie heeft bijvoorbeeld een bi-culturele achtergrond', licht Gracia toe. 'Het is essentieel dat het personeelsbestand dit weerspiegelt. Maar er is nog veel werk te verrichten.'



Persoonlijke drijfveren

Gracia's drijfveren liggen dicht bij huis. Haar broertje heeft het syndroom van Down en werkt in de horeca. Hij gaat elke

dag met plezier naar zijn werk. 'Mijn broertje inspireert mij iedere dag. Hij laat me zien hoe belangrijk het is dat mensen met een beperking een kans krijgen. Want voor mij hoort iedereen erbij.'

Van papieren plannen naar bewustwording

Toen Gracia als kwartiermaker begon, lagen er bij de UvA en HvA veel papieren plannen vol speerpunten over inclusie. Maar op het gebied van bewustwording en visievorming voor dit thema hadden de organisaties nog weinig resultaten geboekt. Inmiddels werken de instellingen via drie trajecten aan de participatiedoelstellingen: bij het in dienst nemen van vaste medewerkers, in leer-werk-constructies en indirect via sociale inkoop*.

Actiever uitdragen bewustwording

Bewustwording is binnen deze trajecten zeker al aanwezig, maar volgens Gracia dienen de instellingen dit actiever uit te dragen. 'Als kwartiermaker leg ik hiervoor niet alleen intern een basis, maar voer ik ook gesprekken met partners en leveranciers.' Ze wil meer bewustwording binnen de onderwijsinstellingen creëren door ze de volgende vragen te stellen. Hoe belangrijk is het dat we mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt banen aanbieden? En, hoe doen we dat het beste? Gracia: 'Om antwoord op de laatste vraag te krijgen, is het van belang om zo veel mogelijk kennis te vergaren en te delen.'

Masterclasses, voorlichting van externe partners en incompany trainingen over de doelgroep helpen bij het creëren van draagvlak. Dat geldt ook voor uitleg van ingewikkelde wet- en regelgeving en hoe je de begeleiding op de werkvloer organiseert.

Successen en valkuilen

Inmiddels heeft Gracia 24 ambassadeurs aangesteld. Dat zijn allemaal collega's van verschillende faculteiten, die binnen hun eigen faculteit bijdragen aan meer bewustwording. Samen met hen trekt Gracia de kar. 'Een valkuil is dat we te snel willen gaan. Toen ik begon, dachten mensen: nu gaat het komen, jij hebt vanaf morgen die 400 mensen. Maar het is een grote uitdaging om mensen aan te trekken terwijl intern nog niet alles goed is georganiseerd. Eerst moet er voldoende draagvlak zijn.'

Draagvlak en cultuur

Voor het stimuleren van dat draagvlak kijkt Gracia op een holistische manier naar organisaties. 'Cultuur, mensen en manier van werken zijn bepalend voor hoe we diversiteit en inclusie zien. Onderwijsinstellingen focussen primair op kwalitatief goed onderwijs, niet op de mensen die onderdeel van het systeem zijn. Inclusie en diversiteit vraagt dus om een andere manier naar de organisatie kijken.'

Aanpakkers met energie

Gracia richt zich op mensen die verder durven te kijken dan hun eigen taak en rol. 'Als je duurzame verandering wilt realiseren, heb je aanpakkers met energie nodig. Iedereen erkent de waarde van inclusie, maar de daadwerkelijke betrokkenheid en actie verschilt per individu en team. En juist persoonlijke betrokkenheid en een gezamenlijke visie zijn cruciaal. Als kwartiermaker zit mijn kracht in het creëren van draagvlak en het opzetten van netwerken daarvoor.'

* Meer informatie over sociale inkoop lees je in [thema 9](#) van deze handreiking.

Plan van aanpak

Als je een inclusieve werkgever wilt worden – of blijven – heb je een plan van aanpak nodig. Want dit verandertraject is het meest succesvol als je het bewust en planmatig aanpakt.

Een plan van aanpak geeft je een welkome richtlijn, waardoor je goed voor ogen houdt waaraan je aandacht moet besteden. Bijvoorbeeld aan het verkrijgen van een goed beeld

van de stand zaken binnen de organisatie, het opstellen van heldere beschrijving van de gewenste verandering (inclusief een mandaat vanuit het management) en een duidelijke paragraaf over hoe je het verandertraject gaat uitvoeren.

Je kunt inclusief werkgeverschap op verschillende manieren vormgeven. Er is geen one-size-fits-all-werkwijze. Elke organisatie moet zelf bepalen hoe ze omgaat met inclusief werkgeverschap. In ieder geval is het belangrijk om in de hele organisatie de focus op inclusie te leggen.

Tips

- Koppel en integreer inclusiedoelstellingen aan de (kern)waarden en visie van de organisatie.
- Betrek een diverse groep bij het opstellen van de inclusiedoelstellingen.
- Door de inclusiedoelstellingen SMART te formuleren is de kans groter dat je ze haalt.
- Heb oog voor de organisatie en haar veranderbereidheid, in het bijzonder op het gebied van inclusief werkgeverschap.
- Besteed in het plan van aanpak ook aandacht aan inhoudelijke onderwerpen. Bijvoorbeeld hoe je

de begeleiding van medewerkers met een arbeidsuitdaging borgt en collega-medewerkers traint. Denk ook aan financiële aspecten (zoals subsidieregelingen en de overweging voor een centraal budget) en mogelijke samenwerking met andere scholen.

- Benoem hoe je inzicht wilt krijgen in concrete cijfers of ervaringen op het gebied van inclusie. Dit kan bijvoorbeeld via een medewerkers-tevredenheidsonderzoek (mto) of de Barometer Culturele Diversiteit (zie Links).

Aanbevelingen voor een plan van aanpak

- Zorg voor helderheid over context, doelen, strategieën en meetbaarheid. Laat het bestuur zich bijvoorbeeld uitspreken over inclusief werkgeverschap, als onderdeel van de organisatiedoelstellingen en de strategische agenda van de school.
- Communiceer in duidelijke taal over context, doelen, strategieën en meetbaarheid. Het is belangrijk dat directie en schoolleiders in de school de visie op inclusie uitspreken. Dat maakt het voor iedereen in de organisatie duidelijk dat dit een belangrijk thema is.
- Stel een medewerker aan die aanjaagt en breng iedereen aan boord.
- Streef uitdagende maar haalbare doelen na en splits langetermijndoelen in fasen op.
- Werk methodisch en cyclisch, en zorg dat je resultaten meet en deelt (want meten is weten).

Links

- SER: [Handreiking - Maak diversiteits- en inclusiebeleid SMART.](#)
- AAVN: [Plan van aanpak - van ambitie naar realisatie.](#)
- VO-academie: [Samen werken - Inclusief werkgeverschap in het onderwijs.](#)
- VvPf: [Routekaart banenafpraak primair onderwijs.](#)
- Voion: [Job Academie begeleidt leerlingen VSO en praktijkonderwijs naar werk.](#)
- CBS: [Barometer Culturele Diversiteit.](#)

Regionaal samenwerken

Regionaal samenwerken aan inclusief werkgeverschap is een randvoorwaarde voor succesvolle inclusieprojecten. Ga actief en samen met organisaties in de regio op zoek naar onderwijzend of onderwijsondersteunend personeel met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Je vangt twee vliegen in één klap als je op die manier bestaande vacatures invult. Zo creëer je inclusief werkgeverschap én lever je een bijdrage aan het oplossen van je personeelstekort.

‘In onze integrale aanpak houden we rekening met verschillende domeinen; dat is cruciaal voor het bieden van de juiste ondersteuning. Het is mijn rol om contacten met gemeenten en instanties te onderhouden.

Ook ondersteun ik de medewerkers met uitleg over financiële zaken en met aanvragen. Ik zie dat eenvoudige oplossingen, zoals het aanpassen van regels bij instanties als het UWV, een groot verschil kunnen maken.’

Wilco Wassink van de Onderwijsspecialisten over het belang van goede relaties en netwerken met organisaties als het WSP, UWV, re-integratiebureaus en gemeenten.

Gemeenten en UWV vervullen een regionale rol in het samenwerken met werkgevers. Dat doen ze in werkgeversservicepunten (WSP's). De WSP's zijn het aanspreekpunt voor alle werkgevers, dus ook voor het onderwijs! Als onderwijswerkgever is het van groot belang een samenwerkingsrelatie op te bouwen met het WSP in je regio. Want een WSP kan je op meerdere gebieden ondersteuning bieden. Bijvoorbeeld bij het vinden van geschikte kandidaten uit de doelgroep. Of om je wegwijs te maken in de mogelijkheden voor subsidies en het begeleiden van medewerkers. Ook denken WSP's graag met je mee over de mogelijkheden om functies te creëren.

Werkgeversservicepunt

Er zijn 35 regionale werkgeversservicepunten en een werkgeversservicepunt voor landelijk opererende werkgevers. Ongeveer 550 adviseurs informeren kosteloos over de arbeidsmarkt en bieden ondersteuning bij het aannemen van iemand uit de doelgroep.

- [Vind hier uw regionale Werkgeversservicepunt](#)
- [Ondersteuning bij werving van personeel](#)
- [Informatie arbeidsmarkt en bedrijfsadvies](#)

Naast de WSP's zijn er andere interessante organisaties waarmee onderwijsinstellingen kunnen samenwerken. Zo kunnen ook goede relaties met private bemiddelings-, re-integratie- en adviesbureaus je helpen op de route naar inclusief werkgeverschap.

Regionale netwerken

Zoek daarnaast vooral de samenwerking met andere onderwijsorganisaties in de regio. Je kan dit op verschillende manieren vormgeven. Denk aan lokale of landelijke kenniskringen, collegiale werkgroepen of meer formele samenwerkingen. Maar ook aan samenwerking met lokale ondernemersverenigingen of HR-netwerken in de regio. Gezamenlijk kun je onderwerpen als personeelstekort, strategisch HRM of aansluiting op de arbeidsmarkt bespreken en projecten opstarten.

Links

- AAVN: [Kandidaten vinden met behulp van externe organisaties.](#)
- De Normaalste Zaak: [Noorderwijzer - een samenwerkingsverband van 18 onderwijsorganisaties.](#)
- PROVSO.WORKS: [ondersteuning voor werkgevers bij het werken met PRO en VSO leerlingen.](#)

Inclusieve werving en objectieve selectie

Onderzoek laat zien dat onbewuste vooroordelen een rol spelen bij de selectie van personeel. Mensen zijn onbewust meer gefocust op 'de klik' dan op objectieve geschiktheid. Bij gelijke opleiding en werkervaring blijken personen met bijvoorbeeld een migratieachtergrond minder kans op werk te hebben. We nemen zo regelmatig niet de beste kandidaat aan, maar de kandidaat die het meeste op onszelf lijkt.

In de huidige arbeidsmarkt zijn veel vacatures in de praktijk lastig in te vullen. Voor werkgevers is het dus van belang om een zo breed mogelijke groep kandidaten aan te spreken, de beste kandidaat aan te nemen én een divers team te vormen. Dit vraagt specifieke aandacht als je juist specifiek werknemers met een kwetsbare positie wilt aanstellen. Dankzij kleine 'nudges' (aanpassingen) kun je inclusiever werven en objectiever selecteren. Dat maakt het makkelijker om je aandacht te richten op de geschiktheid van een kandidaat.

Nudge 1 | Inclusieve vacatureteksten

Door de functie-eisen terug te brengen tot de kern leg je een goede basis voor objectieve selectie en voor een inclusievere vacaturetekst. Beperk (in overleg met de

vacaturehouder) de vacature tot zes competentiegerichte functie-eisen. Zorg ook voor een statement en/of beeldmateriaal over diversiteit en expliciete aandacht voor arbeidsvoorwaarden en ontwikkeling.

Nudge 2 | Eerste objectieve selectie

Maak de kandidaat duidelijk hoe het sollicitatieproces verloopt en focus op de functie-eisen. Vervang de vraag om een brief en cv door een vaste set vragen, waarbij de antwoorden duidelijk moeten maken wat iemands competenties zijn. Maak in de beoordeling van de antwoorden gebruik van een vooraf opgestelde normering, waarbij per vraag wordt gescoord. Beoordeel de kandidaten gelijktijdig en vraag voor vraag.

Nudge 3 | Gestructureerd interviewen

Stel alleen vooraf vastgestelde, competentiegerichte vragen in de gesprekken met kandidaten. Verdieping vindt plaats met de STAR-methode (Situatie, Taak, Actie, Resultaat). Als je bij het opstellen van de vragen al een beeld van de normering van antwoorden creëert, ontstaat er een heldere structuur. Met een gestructureerd interview krijg je het beste zicht op wie daadwerkelijk de beste kandidaat is voor de functie.

'Zorg voor inclusieve werving en objectieve selectie, want dat levert echt wat op.'

Linda van der Santer, Senior HR adviseur Hogeschool van Amsterdam

Wat levert het op?

Zestor heeft vijf hogescholen een jaar lang begeleid bij het objectiveren van hun werving- en selectieproces door de drie nudges toe te passen. Een kleine greep uit de resultaten:

- Bewustwording van het belang van diversiteit in teams.
- Professionalisering van het werving- en selectieproces.
- Bewustwording van bias tijdens het werving- en selectieproces.
- Ontwikkeling van een competentiehandboek.
- Meer diverse kandidaten op inclusieve vacatureteksten.
- Toegenomen transparantie naar kandidaten door een betere feedback.

Aan de slag?

- Volg de gratis online [e-learning](#) van Movisie.
- [Aan de slag met objectief selecteren - AWWN](#).
- Luister [deze podcast](#) over wat objectieve werving en selectie is.
- AWWN heeft een handige [FAQ](#) gemaakt over objectieve werving en selectie.
- Lees de ervaring van diverse hogescholen: [Pilot Nudging - Zestor](#).
- De Erasmus Universiteit heeft een [Toolkit Inclusieve Werving & Selectie](#) ontwikkeld.

Voorkeursbeleid

Objectieve selectie heeft als doel om het proces voor iedereen eerlijker te maken. Op termijn draagt het ook structureel bij aan een meer diverse en inclusieve organisatie. Voorkeursbeleid stuurt daarentegen niet op het proces, maar op de uitkomsten. Daarmee kan het sneller effect hebben op wie er wordt aangenomen. Volgens de wet is voorkeursbeleid onder voorwaarden toegestaan.

Zie ook de [Factsheet Voorkeursbeleid voor vrouwen bij arbeid](#) van het College voor de Rechten van de Mens.

Een diversiteitsstatement als mooie eerste stap

Een van de stappen op weg naar een objectievere werving en selectie bij onderwijsinstelling Albeda is het aanpassen van vacatureteksten. De eerste resultaten zijn veelbelovend. 'Er is meer diversiteit in de reacties.'

Over het schrijven van vacatureteksten werd bij Albeda vroeger misschien wat te makkelijk gedacht. Maar dat is verleden tijd. Albeda is druk bezig geweest met het aanpassen van vacatureteksten. Alie van der Bij, tot voor kort beleidsadviseur HRM van Albeda, blikt met een goed gevoel terug op ontstaan en opbrengst. 'Een training heeft ons laten zien dat je met een vacaturetekst soms onbewust mensen kunt uitsluiten. Door zo'n tekst aan te passen, voelen meer mensen zich aangesproken om te solliciteren.'

Inclusiever werven

Wie wil weten waarom Albeda daarmee is gestart, moet terug in de geschiedenis. Op verschillende momenten heeft de instelling laten zien werk te maken van inclusiever werven. Zoals in 2015, toen ze actief ging meewerken aan de invulling

van de Participatiewet. Of in december 2020, toen Albeda de Charter Diversiteit tekende. Daarmee toonde ze ambitie om diversiteit en inclusie op de eigen werkvloer te realiseren.

Rol van HRM

De HRM-afdeling van de instelling heeft samen met de organisatie invulling gegeven aan het thema inclusie. Vooral door te faciliteren dat alle werknemers hun mogelijkheden en talenten optimaal kunnen benutten. Van der Bij: 'Om de opdracht concreet handen en voeten te geven, hebben we met ondersteuning van het College van Bestuur een werkgroep en projectgroep opgericht. In deze werken onderwijsteams met HRM en het mobiliteitscentrum samen aan het objectiveren van de werving en selectie.'

Trainingen voor bewustwording

Stap voor stap en uiterst zorgvuldig gaat Albeda hierbij te werk. Eerst heeft de instelling de vacatureteksten herschreven, daarna de interviews aangepast. De veranderingen zijn gestart bij zeven betrokken onderwijsteams, en vervolgens uitgebreid naar andere teams. 'Het begint in mijn ogen echt met bewustwording. Om collega's enthousiast te maken, bieden we via onze Albeda Academie twee trainingen aan. Een training Inclusieve werving & selectie en een training Unconscious bias. De tweede behandelt de bij iedereen ingebakken neiging om iemand aan te nemen die op jou lijkt'.

Tijd nodig

Volgens Van der Bij gaat er nog wel wat tijd overheen voordat objectieve selectie bij Albeda gemeengoed is. 'IT-systemen moeten bijvoorbeeld nog worden aangepast, zodat vacaturehouders bij een sollicitatie geen namen krijgen te zien.' Wat ook even duurt: het doorlichten van de commissies die het selectieproces begeleiden. 'Want hoe inclusief zijn die eigenlijk?' Wat helpt is dat de onderwijsteams niet hoeven te worden overtuigd. 'Zij raken enthousiast door de aangeboden trainingen en zien andere teams het al doen, dat werkt aanstekelijk.'

Andere sollicitanten

Toen de vacatureteksten van Albeda Zorgcollege waren aangepast, zag Van der Bij direct resultaat. 'Van het College van Bestuur hoorde ik dat sollicitanten aangaven dat ze zich aangesproken voelen door de nieuwe vacatureteksten. En van een vacaturehouder begreep ik dat er meer en andere sollicitanten dan anders reageerden. Er was bijvoorbeeld meer diversiteit in reacties wat leeftijd en achtergrond betreft.'

Statement over diversiteit werkt

Een van de aanpassingen is even eenvoudig als effectief gebleken. 'We hebben een diversiteitsstatement in de vacaturetekst opgenomen. Dat Albeda waarde hecht aan een diverse en inclusieve organisatie. Omdat werken in divers samengestelde teams ons innovatiever en creatiever maakt en het werken zelf leuker. Dit is zeker geen ingewikkeld verandering, maar lang niet alle onderwijsinstellingen hebben zoiets in de vacatureteksten staan. Wat mij betreft is het opnemen van een diversiteitsstatement in je vacatureteksten een gouden tip waar iedereen zijn voordeel mee kan doen.'



Anders organiseren van werk

Waar enerzijds de personeelstekorten hoog oplopen, zijn er anderzijds veel werkzoekenden. Zo zijn er werkzoekenden die graag in het onderwijs willen werken, maar daar niet de gangbare kwalificaties voor hebben. Door het werk anders te organiseren kunnen deze mensen instromen als medewerker in het onderwijs en daarbij de werkdruk voor collega's en het personeelstekort in het onderwijs helpen verminderen.

Hierdoor ontstaan er tegelijkertijd baankansen voor bijvoorbeeld zij-instromers, statushouders die (via leer-werktrajecten) starten en voor mensen uit de doelgroep banenafpraak. Er zijn verschillende mogelijkheden om het werk aan te passen, bijvoorbeeld jobcarving, functiecreatie of het anders inrichten van werkprocessen.

Jobcarving

Het takenpakket van een functie wordt afgestemd op de behoeften van een individuele werknemer. Bij jobcarving gaat het veelal om ondersteunende banen waarin bijvoorbeeld mensen uit de doelgroep banenafpraak met een beperkte of praktische opleidingsachtergrond kunnen instromen. Soms gaat het om het schrappen van enkele taken. In andere gevallen kan de werknemer meer tijd aan de taak besteden of mag de werknemer de functie samen met een collega uitvoeren.

Functiecreatie

Bestaand werk wordt anders ingericht, zodat ruimte ontstaat voor (een) nieuwe functie(s). Functiecreatie kan op deze manier bijdragen

aan het oplossen van de personeelskrapte of ondersteuning bieden bij andere behoeftes die onderwijsorganisatie hebben. Voorbeelden zijn:

- eenvoudige taken samenvoegen in een nieuwe functie, zodat er meer focus is voor primaire taken;
- functies creëren op plekken waar de werkdruk en het ziekteverzuim hoog zijn;
- de doelgroep inzetten waar een investering in kwaliteit nodig is, die op deze manier wellicht goedkoper kan;
- functiecreatie op groepsniveau, waar de doelgroep bestaande werkprocessen deels of volledig uitvoeren.

Werkprocessen anders inrichten

Vaak zijn er ook mogelijkheden om af te wijken van de traditionele onderwijsaanpak. Op die manier kunnen organisaties tot minder conventionele oplossingen komen. Hiervoor moeten ze zich buigen over fundamentele vragen over de rol, taken, kennis en kunde van medewerkers binnen onderwijsinstellingen. Werkgevers die werkprocessen anders inrichten, zien als belangrijk resultaat dat zij tot wel 30% minder gekwalificeerd personeel nodig hebben.

Route naar anders organiseren van werk

Een inclusieve organisatie vereist flexibiliteit en het vermogen om taken anders te verdelen. Vaardigheden van werknemers kunnen dan optimaal bijdragen aan de doelen van de organisatie. Werkgeversservicepunten kunnen onderzoeken of het anders organiseren van werk voor jouw organisatie uitkomst biedt. Na een analyse van werkprocessen en werkzaamheden, krijg je advies over hoe je werkprocessen anders kunt inrichten en of jobcarving of functiecreatie een optie is.

Voordelen

- De organisatie wordt aantrekkelijker voor een bredere groep werkzoekenden.
- De medewerkers en de organisatie als geheel maken een ontwikkel- en professionaliseringslag.
- Medewerkers kunnen zich beter richten op hun kerntaken waardoor werkdruk af- en het werkplezier toeneemt.
- De maatschappelijke waarde van de organisatie neemt toe.

Tips

- Kies een strategisch moment om met anders organiseren te starten. Voor een schoolbestuur dat midden in een reorganisatie zit, is het waarschijnlijk minder goed om ermee te beginnen.
- Door werkprocessen en werkzaamheden onder de loep te nemen en te bespreken, creëer je als schoolbestuur de mogelijkheid om met het onderwijspersoneel te brainstormen over hoe je het werk anders kunt indelen. Dit helpt ook om extra draagvlak te creëren.
- Begin klein: bij een specifieke functie, een afdeling, een faculteit of één school van een stichting.
- Zet in op het anders indelen van bestaande taken en niet op het creëren van werk dat er eigenlijk niet is. Dergelijke 'overbodige' taken zijn niet duurzaam en sneuvelen als eerste bij bezuinigingen.

Links

- Ministerie van Sociale Zaken: [FAQ over het werk anders organiseren](#).
- Arbeidsmarkt Platform Primair Onderwijs: [Anders organiseren in het primair onderwijs](#).
- Voion: [Anders organiseren in het voortgezet onderwijs](#).
- VvPf: [Voorbeelden van anders organiseren in het PO](#).
- SBCM en AAVN: [Branchemodellen inclusief werkgeven – sectormodel PO en VO](#).
- Utrecht leert: [Onderwijs anders organiseren in regio Utrecht: een weergave in 8 unieke portretten](#).
- Zestor: [Het hoe en wat van functiecreatie \(video\)](#).

Innovatieve manieren van lesgeven als antwoord op het lerarentekort



Docententeams die verantwoordelijk zijn voor meerdere klassen. Een tweedejaars pabo-student die voor de klas staat. Een vierdaagse lesweek of desnoods zelf lesgeven. Volgens directeur Monica Groenendaal van basisschool Wisperweide vraagt het lerarentekort om onorthodoxe oplossingen. De sleutel ligt bij het anders organiseren van werk.

Monica Groenendaal kampt al jaren met een lerarentekort. Al stond ze regelmatig zelf voor de klas, vorig schooljaar moest ze vier keer een klas naar huis sturen. Een fusie veranderde niets en het was tijd voor meer onalledaagse, structurele oplossingen. Ze is ervan overtuigd dat het anders organiseren tal van mogelijkheden biedt. 'Lesgeven is onze core business. Ik wil niet nog een klas naar huis moeten sturen.'

Zij-instromer voor de klas

Groenendaal biedt de uitdagingen nu het hoofd met onorthodoxe, maar noodzakelijke ingrepen. 'Een gediplomeerde leerkracht die drie dagen lesgeeft en een zij-instromer, een tweedejaars pabo-student, voor de overige dagen.' Nood breekt wet volgens Groenendaal, want strikt genomen is de pabo-student onbevoegd en mag ze niet zelfstandig lesgeven. De directeur ging

niet over één nacht ijs bij deze keuze. De zij-instromer kreeg coaching via de schoolstichting én staat sterk in haar schoenen. 'Ze heeft de juiste competenties en capaciteiten: ze heeft overzicht, de wil zich te ontwikkelen, veel levenservaring en overzicht over de klas.'

Taken verstandig verdelen

De directeur keek naar welke taken de pabo-student kon uitvoeren én welke ze aan een bevoegd docent moest overlaten. 'Zij geeft les in bijvoorbeeld taal, rekenen en wereldoriëntatie. Maar niet in begrijpend lezen, omdat een leerkracht daarvoor andere vaardigheden moet aanleren.' Groenendaal paste ook het lesrooster aan, zodat de pabo-student de klas niet de hele dag heeft. Op haar twee dagen krijgt de klas gym en muziek van vakdocenten.

Creatief nadenken over lesgeven

Op langere termijn zijn onconventionele oplossingen nodig. Denk aan teams van leerkrachten die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor meer klassen. 'Een onderwijsassistent ondersteunt de gediplomeerde leraren daar dan bij. Dat is mogelijk als we lessen opsplitsen in uitleg en instructie enerzijds en verwerking van de stof anderzijds.' Hiermee krijgt de onderwijsassistent dus een andere rol dan enkel het ondersteunen van de leerkracht.

Rouleren over klassen

Als voorbeeld noemt ze twee docenten en een onderwijsassistent die over drie klassen rouleren. 'De leerkrachten verhuizen naar een volgende klas als ze uitleg en instructies hebben gegeven. De onderwijsassistent begeleidt de leerlingen als er geen leerkracht is. Of we verdelen de leerlingen over de andere klassen. Zo winnen we een bevoegd docent.' Groenendaal: 'Het geeft werkbelasting en vraagt flexibiliteit van leerkrachten en school, maar dit is wel het toekomstbeeld. Met het oog op het structurele lerarentekort moeten we creatiever lesgeven en organiseren.'

Lesweek van vier dagen?

Groenendaal ziet ook kansen in een vierdaagse lesweek. Door alle werkzaamheden slimmer te verdelen over een bevoegd docent en onderwijsassistent, is een school minder afhankelijk van het beperkte aanbod van toekomstige bevoegd docenten. In Groenendaals visie op zo'n lesweek krijgen kinderen vier dagen instructie van een gediplomeerde leerkracht. Voor de vijfde dag krijgen ze een werkpakket, waarmee ze de behandelde stof zo zelfstandig mogelijk verwerken.

Wet- en regelgeving en instrumenten

Werkgevers die meer werk willen bieden aan mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, krijgen daarbij te maken met wet- en regelgeving. Enerzijds omdat er wetgeving is over de plichten die werkgevers hebben om werk te bieden aan deze doelgroep. Anderzijds omdat werkgevers zaken anders moeten organiseren om tot duurzame inzet van betrokken medewerkers te komen.

In sommige gevallen biedt de overheid onderwijsinstellingen hiervoor ondersteuning via wettelijk geregelde voorzieningen. Op deze pagina beschrijven we met welke wet- en regelgeving werkgevers te maken krijgen en welke instrumenten voor hen beschikbaar zijn.

Banenafpraak

Sociale partners en het kabinet hebben bij het Sociaal Akkoord in 2013 afgesproken om meer werk te bieden aan mensen met een arbeidsbeperking. Begin 2026 moeten er in totaal 125.000 banen voor mensen met een arbeidsbeperking zijn bijgekomen. Het gaat om 100.000 extra banen in het bedrijfsleven en 25.000 extra banen bij de overheid. Meer informatie over de banenafpraak vind je [hier](#).

Quotumregeling

Lukt het werkgevers niet om het aantal banen te creëren? Dan moeten ze zorgen voor een minimaal aantal werkplekken. Deze quotumheffing is echter opgeschort. In de Tweede Kamer ligt een wetsvoorstel om de Wet banenafpraak te vereenvoudigen. Lees [hier](#) meer over deze vereenvoudiging.

Doelgroepregister

In de banenafpraak hebben werkgevers afgesproken om meer werk te bieden aan mensen met een arbeidsbeperking die niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kunnen verdienen. De mensen die dit betreft zijn door het UWV opgenomen in het zogeheten doelgroepregister. Het kabinet werkt momenteel aan een beperkte verbreding van de doelgroep (zie ook [Minister wil banenafpraak verbeteren](#)).

Het register benoemt de volgende doelgroepen:

- mensen die onder de Participatiewet vallen en niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kunnen verdienen;
- (ex-) leerlingen van scholen voor het voortgezet speciaal onderwijs (vso) en praktijkonderwijs (pro) die zich schriftelijk hebben aangemeld bij UWV;
- mensen met een WSW-indicatie;
- Wajongers met arbeidsvermogen;
- mensen met een WIW- of ID-baan;
- mensen die een medische beperking kregen vóór hun 18e verjaardag of tijdens hun studie en die alleen met een voorziening het wettelijk minimumloon kunnen verdienen.

Ontwikkelingen

De wet- en regelgeving en daarbij behorende instrumenten en voorzieningen zijn in beweging en ontwikkeling. De Normaalste Zaak dringt samen met andere stakeholders aan op harmonisatie van deze regelingen. Ook pleiten we voor een eenduidige, transparante en doelmatige inzet van instrumenten en regelingen die bevorderen dat mensen binnen hun eigen vermogen aan het werk kunnen. We organiseren regelmatig online bijeenkomsten over het onderwerp. Houd voor komende bijeenkomsten de [agenda van De Normaalste Zaak](#) in de gaten.

Instrumenten voor werkgevers

Er zijn diverse instrumenten beschikbaar om werkgevers te ondersteunen in het bieden van werk aan mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Maar niet alle instrumenten zijn voor alle doelgroepen beschikbaar. Werkgevers moeten dus per persoon achterhalen welke instrumenten beschikbaar zijn. Het werkgeversservicepunt kan hierbij helpen. Mogelijke instrumenten zijn:

- proefplaatsing;
- no-riskpolis voor loonkosten bij uitval door ziekte;
- loonkostensubsidie of loonkostenvoordeel;
- jobcoaching, begeleiding op de werkplek;
- voorzieningen voor mensen met een structureel functionele beperking, zoals een gebaren- of schrijftolk, meeneembare hulpmiddelen (bijvoorbeeld school- en werkmeubilair) of voorzieningen voor vervoer en mobiliteit (bijvoorbeeld een rolstoel of gehandicaptenvoertuig);
- subsidie voor werkgevers om aanpassingen op de werkplek te realiseren (bijvoorbeeld trapliften of deursensoren).

Op [deze site](#) kun je als onderwijswerkgever zelf een vergoeding aanvragen voor hulpmiddelen en aanpassingen op het werk.

Onboarding en begeleiding

Wanneer er een collega met een ondersteuningsbehoefte is aangenomen, is het zaak de begeleiding op de werkvloer op een passende manier te organiseren. Want steeds weer komt naar voren dat een goede begeleiding belangrijk is om te zorgen dat mensen op een fijne manier aan het werk kunnen blijven. Heldere afspraken, verwachtingen managen en op een laagdrempelige manier het gesprek met elkaar blijven voeren over wat er nodig is om goed te kunnen blijven functioneren, zijn daar cruciale onderdelen van.

Tip 1 | Ken de mogelijkheden

Er zijn verschillende vormen van begeleiding op de werkvloer. Een werknemer kan een eigen jobcoach meenemen, maar ook de werkgever kan een jobcoach via een externe organisatie inzetten of een eigen medewerker

de begeleiding laten verzorgen. Welke opties er zijn, hangt samen met de uitkeringspositie van de betreffende medewerker.

Tip 2 | Zorg voor een goede start

Bespreek allereerst met de medewerker met een ondersteuningsbehoefte of – en zo ja, welke – informatie diegene wil delen met collega's en leidinggevenden. Eigen regie is hierbij niet alleen essentieel, maar ook een voorwaarde om informatie te kunnen delen. Betrek zo nodig de jobcoach hierbij. Nodig de medewerker uit tot openheid, want zo kunnen jullie samen de begeleiding zo goed mogelijk laten aansluiten op de behoeften. Daarnaast is een goede inwerkperiode en informatievoorziening van groot belang. Zorg dat werkzaamheden in het begin duidelijk afgebakend zijn. Als je vanaf het begin inzet op de juiste begeleiding, leg je een solide basis voor de tijd erna. Bovendien is de start ook hét moment om informatie over de thema's diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid aan nieuwe medewerkers mee te geven.

Links

- De Normaalste Zaak: [Handreiking begeleiding op de werkvloer](#).
- CNV Jongeren: ['Ik Ben Harrie'-training](#) (voor buddy's en mentoren op de werkvloer).
- SBCM: [Aan het werk met nieuwe collega's - een handreiking](#).
- SBCM: [De spelregels op de werkvloer - checklist voor de \(inlenende\) werkgever](#).
- VO-raad: [Begeleiding starters](#).
- Zestor: [Kandidaten begeleiden](#).
- Zestor: [E-learning \(interne\) werkbegeleiders](#).
- Disworks: [Brochures over werknemers met een specifieke beperking](#).

Tip 3 | Creëer ruimte voor interne begeleiding

Er zijn allerlei mogelijkheden om medewerkers op te opleiden tot buddy of zelfs interne jobcoach. Maar je moet hier wel ruimte in de organisatie voor vrijmaken. Want het vraagt tijd van de buddy om een collega in de dagelijkse werkzaamheden te begeleiden. En om gesprekken te voeren om afspraken en verwachtingen helder af te stemmen. Er bestaan subsidies voor dit soort trainingen en opleidingen, maar soms vraagt het ook een financiële investering van de organisatie zelf. Daarom is het essentieel dat er op bestuurlijk niveau commitment is om de begeleiding goed in te richten.

Tip 4 | Neem contact op met een arbeidsdeskundige

Bij begeleiding denk je al snel aan buddy's en jobcoaches. Maar je kan ook overwegen om een arbeidsdeskundige in te schakelen. Dit kunnen arbeidsdeskundigen van het UWV Werkbedrijf zijn als de plaatsing vanuit het UWV is gedaan. Maar je kunt ook de arbodienst waarmee je een contract voor bedrijfsartsdienstverlening hebt inschakelen, of een zelfstandig arbeidsdeskundig bureau.

Neem niet de kortste, maar de duurzaamste weg naar werk



Hogeschool Inholland zet zich in voor een inclusieve arbeidsmarkt en is een van de koplopers binnen het hoger beroepsonderwijs. Het doel voor 2024 is om in totaal 48 medewerkers vanuit de banenafpraak in dienst te hebben.

Op dit moment werken 44 medewerkers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt bij Inholland. Bijvoorbeeld als cateringmedewerker, data-analist, praktijkdocent, administratief medewerker, managementassistent of onderwijsondersteuner. Ronald Paalvast en Nicole van Dijk (adviseurs banenafpraak en loopbaan) zetten zich beiden twee dagen per week in om de doelstelling van Inholland te behalen. De hogeschool werkt hiervoor samen met externe jobcoaches van Stichting Jobstap. Want die stichting heeft expertise in het vakgebied, toegang tot een brede pool van kandidaten en een nationale dekking van diensten. Ook zorgt de samenwerking voor minder administratieve lasten bij de onderwijsinstelling.

Interne werkbegeleiders en draagvlak

Inholland heeft interne werkbegeleiders die de dagelijkse activiteiten begeleiden. Dit zijn collega's of leidinggevendenden die getraind zijn in begeleidingsvaardigheden. Want met 44 medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst, heeft de organisatie soms uitdagingen. Bijvoorbeeld omdat

collega's terughoudend reageren om met een collega met een arbeidsbeperking samen te werken. Meestal is dit terug te voeren op een angst om fouten te maken en onzekerheid over communicatie. Maar er zijn ook zorgen over werkdruk en of de nieuwe medewerkers wel in het team passen. Daarom is draagvlak in alle geledingen van de organisatie van belang, van directie tot directe collega's op de werkvloer. Nicole benadrukt: 'Koudwatervrees moet je serieus nemen en niet bagatelliseren. Blijf het gesprek aangaan, zoek telkens nieuwe openingen. Kunnen we het op z'n minst onderzoeken of toch een keertje proberen?'

Op zoek naar de beste match; werving en selectie

Bij een openstaande vacature definiëren de jobcoach, een adviseur banenafpraak en de betreffende afdeling de functie-eisen en verantwoordelijkheden van een vacature. Essentieel is om de gestelde eisen tot een minimum te beperken – dat bevordert inclusie. De vacature zet Inholland

daarna via diverse kanalen uit en mogen geïnteresseerde kandidaten langskomen voor kennismakingsgesprekken. Op basis hiervan stelt Inholland een kandidaat-profiel op en bij een positief gesprek krijgt de kandidaat een proefplaatsing. Bij een positieve evaluatie van deze proefplaatsing gaan de werkbegeleider, een collega en de jobcoach verder gezamenlijk aan de slag. Ze stellen doelen op en werken verder aan een duurzame invulling van werk.

Verbeterpunten

Hogeschool Inholland is zeer tevreden met de externe jobcoaches, maar ziet toch verbeterpunten:

- tussen gemeenten is er een verschil in kwaliteitseisen en ook in de duur van de begeleiding door een jobcoach;
- er is een gebrek aan expertise bij gemeenten met betrekking tot specifieke doelgroepen werkzoekenden of werkgevers;
- klantmanagers fungeren soms ook als jobcoach, terwijl controle en begeleiding door dezelfde persoon geen goede basis voor een vertrouwensband is;
- de jobcoaching is primair gericht op de korte termijn (zo snel mogelijk de arbeidsmarkt op) niet op zorgen voor zo duurzaam en passend mogelijk werk.

Waarom goede jobcoaching zo belangrijk is

Alex Kruidenberg is al vijf jaar in dienst bij Hogeschool Inholland en valt onder de doelgroep banenafpraak. Hij heeft zich nog nooit ziekgemeld. Dat heeft te maken met zijn opvoeding, intrinsieke motivatie en het feit dat hij zijn baan en collega's leuk vindt. Over zijn externe jobcoach zegt hij dat ze heel goed kan luisteren en hem begrijpt. 'Ze kan niet in mijn hoofd kijken, maar toch weet ze hoe ik denk. Dat is heel fijn. Ik krijg de ruimte om het op mijn manier te doen en de doelen stellen we samen.'

Doorstroom met strategische personeelsplanning

Doorstroom van personeel met een ondersteuningsbehoefte is een belangrijk onderdeel van inclusief werkgeverschap. Soms gaat het om doorstroom binnen de onderwijsorganisatie, soms past doorstroom buiten de organisatie beter. Het is belangrijk de doorstroom met aandacht te begeleiden. Want als onderwijswerkgever wil je zorgen voor een werkomgeving die veilig en positief is. Waarin medewerkers regie kunnen nemen over de mogelijkheid om (bij) te leren. Zeker als het gaat om werknemers met een kwetsbare arbeidsmarktpositie.

Als een organisatie leren stimuleert, kunnen werkenden (beter) inspelen op veranderingen binnen de organisatie, de arbeidsmarkt, hun carrière en leven. Daar profiteren niet alleen de medewerkers zelf van, het is ook noodzakelijk voor de samenleving. Hierin zelf regie nemen – invulling geven aan eigen wensen, ontwikkeling en loopbaan, en daarmee je inzetbaarheid duurzaam maken – is vaak makkelijker gezegd dan gedaan. Wil je dit als organisatie optimaal laten werken, dan heb je een goed beeld nodig van specifieke behoeften. Ook bij doelgroepen die minder vertegenwoordigd zijn of een kwetsbare positie hebben.

Strategische personeelsplanning

Een strategische personeelsplanning (SPP) kan je hierbij helpen. Deze ondersteunt je bij het verkrijgen en behouden van personeel en is een belangrijk middel om de werkdruk en/of personeelstekorten in het onderwijs te verminderen. In het kader van de SPP is het verstandig om te zorgen

Inzetten van job- en teamcraften

Job- en teamcraften zijn methodes die een organisatie kan inzetten om met andere ogen naar duurzaamheid van werk te kijken. De methodes beschouwen werk als een verzameling van taken, die op verschillende manieren georganiseerd kan worden. Zo kun je bijvoorbeeld ondersteunende taken door andere mensen dan door leerkrachten laten uitvoeren. Dit biedt vooral baankansen voor werknemers uit doelgroepen met een ondersteuningsbehoefte, zoals statushouders en werknemers uit de banenafpraak. Zij kunnen dan in het onderwijs aan de slag of doorgroeien naar een passende baan.

dat kwetsbare medewerkers de ruimte krijgen om ondersteuningsvragen te stellen. Dat resulteert in kansen voor duurzaam werk!

Net als in andere sectoren, kunnen onderwijsinstellingen een adviseur betrekken bij het opstellen van een SPP. Deze ondersteunt de onderwijsorganisatie bij het opstellen en inrichten van een SPP, en denkt mee over hoe de instelling kansen en mogelijkheden kan herkennen en benutten.

Links

- Zestor: [De week van groei voor ondersteunend personeel.](#)
- Arbeidsmarktplatform PO: [Strategische personeelsplanning.](#)
- Vfpf: [Hoe zorg ik voor een strategische personeelsplanning?](#)

Sociale inkoop

Onderwijsorganisaties besteden onderwijs-ondersteunende werkzaamheden deels uit aan andere organisaties. Denk aan inkoop van schoolmeubilair, facilitaire diensten, groenvoorziening of onderhoud. Bij sociaal inkopen weegt de organisatie bij de inkoop ook sociale aspecten mee. Zo kan een opdracht ook extra werkgelegenheid opleveren voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Onderwijsinstellingen kunnen opdrachtnemers dus stimuleren deze doelgroep te betrekken bij de uitvoering van werkzaamheden in het onderwijs. Dit heet social return. Sociale inkoop vereist dat opdrachtgever en opdrachtnemer goed samenwerken. En dat kan niet zonder dat er sprake is van onderling vertrouwen, transparantie en overeenkomstige doelstellingen en belangen.

De basisprincipes van sociale inkoop

- **Interne samenwerking:** wanneer organisaties banen willen realiseren via inkoop, is samenwerking tussen HR en inkoop cruciaal.
- **Externe samenwerking:** inclusieve organisaties doen ook aan ketensamenwerking: samen met opdrachtnemers/leveranciers banen realiseren.

Tip 1 | Zorg voor commitment vanuit het bestuur

Een hindernis bij het najagen van inclusie-doelen is gebrek aan commitment van het MT of bestuur. Idealiter ligt er niet alleen een principebesluit op papier, maar draagt het bestuur ook publiekelijk het belang van sociale inkoop uit.

Actie! Ga met het werkboek [Samenwerken aan inclusie](#) aan de slag om commitment van je bestuurder te krijgen.

Tip 2 | Enthousiasmeer je directe collega's

Laat je collega's kennismaken met het thema sociale inkoop. Houd het thema klein en laat zien dat ook zij bij de dagelijkse inkoop van producten en diensten impact kunt maken. Bijvoorbeeld als er relatiegeschenken of kantoorartikelen worden ingekocht.

Actie! Lees de whitepaper [Meer impact door sociaal inkopen?](#) en leer hoe je de inkoop van kleine producten en/of diensten kunt stimuleren.

Tip 3 | Betrek je inkoopcollega's bij inclusieplannen en organiseer een bijeenkomst

Organiseer een bijeenkomst waarin je met één of meer collega's van de afdeling inkoop – eventueel aangevuld met contractmanagers – een eerste stap richting de interne

samenwerking zet. Tijdens deze verkenning bekijk je samen waar de kansen liggen en wat er nodig is om deze te benutten. Je kan de mogelijkheden verkennen bij aanbestedingen en binnen bestaande contracten met opdrachtnemers.

Actie! Met deze [animatievideo](#) krijg je de neuzen dezelfde kant op en maak je het begrip sociale inkoop en de meerwaarde ervan duidelijk.

Actie! De [Handreiking 'Partnerships voor meer banen'](#) bevat een brainstormformat voor kansrijke projecten.

Tip 4 | Start een pilot met een leverancier/opdrachtnemer

Als de route via bestaande contracten het meest kansrijk is, voer je verkennende gesprekken met één of meerdere opdrachtnemers. Zo weet je of er bereidheid is om samen het stappenplan te doorlopen om tot meer banen te komen.

Actie! In de [Handreiking 'Partnerships voor meer banen'](#) staat een overzicht van rollen en verantwoordelijkheden.

Tip 5 | Monitor: maak de sociale impact inzichtelijk

Mensen denken vaak dat sociale impact lastig concreet en meetbaar te maken is. Maak daarom met het team van inkopers, contractmanagers en projectleiders inzichtelijk hoe de organisatie sociale impact in de inkoopfase en gedurende de uitvoeringsfase kan meten en monitoren. Er zijn meerdere instrumenten die daaraan kunnen bijdragen. Ze verschillen in doel (wat meten we?), opzet (hoe meten we?) en wijze van inzet (wanneer gebruiken we het?).

Actie! PIANOo (Expertisecentrum Aanbesteden voor overheden) geeft in de [Handreiking 'Zicht op sociale impact'](#) handvatten om meer inzicht te krijgen in de sociale impact die publieke opdrachtgevers met inkoop kunnen realiseren.

Links

- De Normaalste Zaak: [Praktijkvoorbeelden sociale inkoop bij organisaties.](#)
- PIANOo: [Informatie en praktische tips over het inkopen en aanbesteden van werken, leveringen en diensten.](#)

Hanzehogeschool in zee met duurzame postdistributeur

De veranderde Europese Aanbestedingswet noopte Hanzehogeschool Groningen haar postdistributie opnieuw in te kopen. Chris Boessenkool, inkoopadviseur bij de Hanzehogeschool Groningen: 'We houden hierbij altijd rekening met onze duurzaamheidsdoelen'

De Hanzehogeschool verwacht dat haar leveranciers zo veel mogelijk maatschappelijk verantwoord ondernemen. Boessenkool: 'Zonder dat we specificaties voorschrijven vragen we bewust aan leveranciers: wat kan jij doen om de uitvoering zo duurzaam mogelijk neer te zetten?'

Inkooporganisatie

De afdeling Leveranciersmanagement stuurt alle aanbestedingen van de onderwijsinstelling aan. 'We zijn een team dat bestaat uit inkoopadviseurs, contractmanagers, een beleidsondersteuner, een inkoopondersteuner, een contractbeheerder, een secretariael ondersteuner en het hoofd Leveranciersmanagement', vertelt Boessenkool. 'De inkoopadviseurs zijn verantwoordelijk voor het aanbestedingsproces. Zij verkennen en maken hier een plan voor, inclusief strategie en marktverkenning.'

Aanbesteding postdistributie

Voor de nieuwe aanbesteding van de postdistributie nodigde de hogeschool aan de hand van objectieve

criteria een handvol organisaties uit om offertes in te dienen. 'Onze interne opdrachtgever was de directeur van het Facilitair Bedrijf. Die bepaalde de insteek van de prijs-kwaliteitverhouding.' De hogeschool beoordeelde leveranciers vervolgens op drie criteria: prijs, (plan van) aanpak en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

Vergelijkbare aanpak en prijs

Tijdens de marktverkenning deden de sociaal ondernemers in de postdistributie met hun effectieve en efficiënte aanpak en prijs niet onder voor de standaard dienstverleners. De score op prijs woog Hanzehogeschool voor 30 procent mee in de beoordeling, het plan van aanpak voor 30 procent en het MVO-criterium voor 40 procent. Boessenkool: 'In ons inkoopbeleid staat dat we opdrachten voor minimaal 70%

Cycloon Post en Fietskoeriers

Fietskoeriersonderneming Cycloon Post en Fietskoeriers startte in 2002 in Zwolle bij een sociale werkplaats en breidde al snel uit naar Groningen en Arnhem. Inmiddels ligt de focus op het ophalen van post bij bedrijven en het bezorgen daarvan in heel Nederland, met een duurzame, sociale bedrijfsvoering.

Het sociale karakter van Cycloon komt terug op de werkvloer. Zo werkt de organisatie zoveel mogelijk met mensen met (voorheen) een afstand tot de arbeidsmarkt: zo'n 60 à 65%. Zij werken op de

afdeling postverwerking en -bezorging, krijgen daar begeleiding en maken volwaardig deel uit van het bedrijf. Cycloon Post & Fietskoeriers werkt onder andere voor gemeenten, hogescholen en andere semi-overheden. Zij nemen sociale en duurzame aspecten steeds vaker mee in aanbestedingen, al geeft de prijs nog vaak de doorslag. Hanzehogeschool Groningen is een uitzondering volgens het bedrijf.

Beste offerte van duurzame postdistributeur

De sociale onderneming Cycloon Post & Fietskoeriers kwam als winnaar uit de aanbesteding. 'Het is de eerste keer dat we voor deze dienstverlening met een sociale onderneming samenwerken', zegt Boessenkool. Hij vindt de samenwerking prettig verlopen. 'De dienstverlening is altijd goed en het is een heel warm bedrijf, dat de mens centraal stelt. Hun medewerkers voelen zich prettig bij wat ze doen. Dat merk je meteen als je er binnenloopt. Ik ben erg blij dat ons aanbestedingstraject dit resultaat heeft gehad.'



Monitoren van inclusief werkgeven

Verzamel gegevens om te monitoren hoe het met diversiteit en inclusie op de werkvloer gaat. Informatie kan helpen om de diversiteit in de organisatie en de ervaren inclusie in kaart te brengen. En om obstakels rondom inclusie te identificeren. Dat geeft grip op en inzicht in processen die al dan niet bijdragen aan meer diversiteit en inclusie.

Organisaties kunnen met de verzamelde gegevens ook laten zien in hoeverre er sprake is van ongelijkheid tussen groepen medewerkers. En in hoeverre mensen zich thuis voelen in de organisatie. Gegevens zorgen verder voor inzicht in of medewerkers tot hun recht komen en of ze verbondenheid ervaren op de werkvloer. Data stellen organisaties ten slotte in staat om werknemers die er sceptisch tegenover staan, te overtuigen van de noodzaak en het nut van het werken aan inclusie.

Tips

- Neem een sociale paragraaf op in je jaarverslag om behaalde resultaten te delen met de hele organisatie. Zo zien mensen de vooruitgang. Dat kan motiverend werken.
- Deel niet alleen de harde resultaten, maar ook wat je organisatie geleerd heeft en welke toegevoegde waarde er is ontstaan. Bijvoorbeeld door een medewerker met een arbeidsuitdaging te laten vertellen over zijn of haar ervaringen.
- Integreer het monitoren van inclusie in de reguliere monitoringscycli, bijvoorbeeld in het medewerkers-tevredenheidsonderzoek.
- Kies verschillende vormen van monitoren. Kwantitatieve vragenlijsten en kwalitatieve gesprekken vullen elkaar aan omdat ze verschillende informatie opleveren.
- Zorg dat diversiteit en inclusie onderdeel is van de PDCA-cyclus (plan-do-check-act). Koppel kritieke prestatie-indicatoren aan het diversiteitsbeleid, zodat je inzicht krijgt in de eigen organisatiecultuur en mogelijke uitsluitingsmechanismen. Op basis van de resultaten kun je beleidsdoelen aanpassen en verbeteren.
- Wees alert bij het presenteren van verschillen in inclusie tussen twee demografische groepen, bijvoorbeeld werknemers met en zonder migratieachtergrond. Dit kan de beeldvorming ten aanzien van bijvoorbeeld minderheidsgroepen juist versterken en bijdragen aan stigmatisering. Een intersectionele wijze van monitoring kan dit doorbreken, als je laat zien dat medewerkers op meerdere aspecten tegelijkertijd van elkaar verschillen (bijvoorbeeld leeftijd, geslacht, geaardheid en migratieachtergrond).

Verplichte rapportage banenafspraken voor de onderwijswerkgevers

Een goed en actueel beeld van het totaal aantal gerealiseerde banen in het onderwijs is nog niet voorhanden. Schoolorganisaties worden daarom verplicht om te rapporteren over de banenafspraken. Sinds april 2023 zijn onderwijsorganisaties opgedragen om een aantal vragen over de realisatie van de banenafspraken in het beleidsportaal XBRL te beantwoorden. Op deze manier kan worden gemonitord hoeveel banen er door onderwijsbesturen gerealiseerd zijn en welke acties zij hebben ondernomen voor de banenafspraken.

Wees zo concreet mogelijk

Met uitgewerkte activiteiten en concrete doelen heb je de beste mogelijkheid om in de gaten te houden hoe je organisatie er op afgesproken punten voor staat. Een dashboard dat doelen en cijfers inzichtelijk weergeeft, kan je daarbij ondersteunen. Deze maakt het bijvoorbeeld makkelijker om afdelingen die achterblijven aan te spreken. Verder raden we aan om de activiteiten die je onderneemt voor meer diversiteit en inclusie, te monitoren. Zo kun je successen ophalen en vieren.

Links

- Kennisplatform Integratie en Samenleving: de [audit diversiteit](#) laat zien hoe ver je organisatie gevorderd is op het gebied van diversiteitsbeleid.
- SER: [Meten is weten](#)
- De Normaalste Zaak: [Handreiking inclusie en \(privacy\) wetgeving](#). Zeven situaties van inclusief werkgeverschap die beschrijven hoe je rekening met privacy wet- en regelgeving kunt houden.
- SER: Check de [Barometer culturele diversiteit](#) voor inzicht in concrete cijfers over culturele diversiteit binnen je organisatie.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: bereken met de [Quotumcalculator](#) hoeveel banen je onderwijsorganisatie moet realiseren.

Colofon

Mei 2024 – Dit is een publicatie van De Normaalste ZaaK

Samenstelling

Marieke Mulder & Peter Vos

Fotografie interviews

Paula Zimmerman

Redactie

R&Z content makers

Vormgeving

mw:ontwerp

Heeft u vragen, opmerkingen of aanvullingen voor deze gids?

Neem gerust contact op. Samen verrijken we de gids!

De Normaalste ZaaK

Bezuidenhoutseweg 12

2594 AV Den Haag

070 850 86 05

www.denormalstezaak.nl | info@denormalstezaak.nl

Volg ons ook op [LinkedIn](#) en [X](#)