

## Waar een wil is, is een weg?

# Banenafspraken in het funderend onderwijs

Onderzoek gefinancierd door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, in samenwerking met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap



**Aukje Smit & Tinka van Vuuren**

**Heerlen**

**Juni 2018**



## Inhoudsopgave

<b>1. Samenvatting en aanbevelingen .....</b>	<b>3</b>
1.1. Doel en opzet onderzoek .....	3
1.2 Algemene conclusies.....	5
1.3 Aanbevelingen.....	7
1.4 Beantwoording onderzoeksvragen .....	9
<b>2. Algemene knelpunten en mogelijkheden .....</b>	<b>18</b>
2.1 Inleiding.....	18
2.2 Draagvlak.....	18
2.3 Aanbod doelgroep .....	22
2.4 Kennis over regelgeving banenafpraak.....	24
2.5 Samenwerken .....	27
<b>3. Specifieke knelpunten en mogelijkheden.....</b>	<b>30</b>
3.1 Inleiding.....	30
3.2 Overhead .....	31
3.3 Inkoop en insourcen .....	33
3.4 Financiële mogelijkheden .....	36
3.4 Krimp.....	42
3.5 Eisen en verwachtingen doelgroep en mogelijke functies en taken .....	45
<b>Bijlage 1. Literatuurlijst.....</b>	<b>50</b>
<b>Bijlage 2. Respondenten.....</b>	<b>52</b>
<b>Bijlage 3. Deelnemers Expertmeeting.....</b>	<b>53</b>

## 1. Samenvatting en aanbevelingen

### 1.1. Doel en opzet onderzoek

#### **Banenafspraken**

Een beter perspectief op een reguliere baan voor mensen met en zonder arbeidsbeperking die het zonder steun in de rug niet redden. Dat is het doel van de Participatiewet die in 2015 in werking trad. Om hieraan bij te dragen is in het sociaal akkoord afgesproken dat werkgevers in de sectoren overheid & onderwijs en het bedrijfsleven tot 2026 125.000 extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking creëren.

Voor de werkgevers in de sector overheid (inclusief onderwijs) gaat het om 25.000 banen per 2023. In 2016 betrof de doelstelling 6.500 banen. Het ministerie van BZK en het VSO, het Verbond Sectorwerkgevers Overheid, hebben deze taakstelling toegedeeld aan de verschillende overheids- en onderwijssectoren. Volgens deze toerekening moet het primair onderwijs (po) in 2023 4020 banen leveren. Het voortgezet onderwijs (vo) is in 2023 verantwoordelijk voor 2.640 van deze banen. De Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten is de uitwerking van deze afspraak uit het Sociaal Akkoord. Eerst geldt de vrijwillige banenafspraken, met als stok achter de deur de quotumregeling als het bedrijfsleven of overheidswerkgevers de afgesproken aantallen niet halen.

#### **Activering quotumregeling overheid & onderwijs**

Werkgevers in de sector overheid hebben de doelstelling van 6.500 banen eind 2016 niet gehaald. Daarom is per 1-1-2018 de quotumregeling geactiveerd. Dit betekent dat voor elke overheids-werkgever met 25 werknemers of meer in 2018 een quotumpercentage van 1,93% geldt. Het kabinet geeft de werkgevers echter meer tijd om de aantallen voor de quotumregeling alsnog te halen. Daarom wordt de heffing niet opgelegd over het tekort aan banen voor het jaar 2018, maar pas voor het jaar 2019. Ook kan de quotumregeling weer gedeactiveerd worden als de banenafspraken alsnog wordt gehaald.

Daarnaast is de zogenaamde 't+2-regel' afgeschaft. Dit betekent dat werknemers uit de doelgroep die zich ontwikkelen en zelfstandig het Wettelijk Minimum Loon (WML) kunnen verdienen, nu blijven meetellen voor de banenafspraken.

Het kabinet wil nagaan waarom overheidswerkgevers de afgesproken aantallen niet gehaald hebben en hoe de afspraak wel gehaald kan worden. Om deze reden worden drie onderzoeken uitgevoerd:

- Een onderzoek naar alternatieve arrangementen rond inhuur en inkoop.

- Een onderzoek naar de knelpunten en de mogelijkheden van de overheidssector als geheel, inclusief onderwijs.
- Een aanvullend onderzoek bij het funderend onderwijs.

## Onderzoek funderend onderwijs

Dit rapport betreft het aanvullende onderzoek bij het funderend onderwijs (po en vo). Het onderzoek moet enerzijds inzicht geven in de specifieke knelpunten die gelden voor het funderend onderwijs voor het scheppen van banen voor mensen uit de doelgroep, en anderzijds daarvoor mogelijkheden en oplossingen aandragen. Het onderzoek richt zich niet op de vraag over het wel of niet kunnen behalen van de taakstelling. Het onderzoek betreft de positie van het funderend onderwijs, waarbij aandacht wordt besteed aan de wettelijke bevoegdheidseisen van onderwijsgevend personeel in combinatie met de verhoudingsgewijze lage overhead op scholen. Het onderzoek is klein en kwalitatief van aard. Voordeel daarvan is dat er snel informatie vergaard is, nadeel is dat het rapport daarmee veel 'beweringen' bevat van één of enkele personen en we daarom niet kunnen aangeven in welke mate deze ervaringen sectorbreed voorkomen. Desalniettemin zijn er op basis van dit onderzoek, in combinatie met voorgaande onderzoeken die wij hebben uitgevoerd, wel conclusies te trekken.

De aanpak van het onderzoek is als volgt:

- Quickscan recente literatuur.
- Vijftien (groeps)interviews met zorgvuldig gekozen experts, directeuren, bestuurders en stafmedewerkers uit het po en vo. Alle verslagen van de interviews zijn geaccordeerd door de geïnterviewden.
- Een expertmeeting om de voorlopige bevindingen te bespreken en conclusies te trekken.
- Een begeleidingscommissie was bij het onderzoek betrokken met daarin vertegenwoordigers van het Ministerie SZW, het Ministerie OCW, het Ministerie BZK, de PO-Raad en de VO-raad. Het concepteindrapport is tevens met de vakbondsorganisatie AOb besproken.

## Leeswijzer

In het rapport hebben we de verschillende onderzoeksvragen ondergebracht onder twee noemers: (1) knelpunten en (2) mogelijkheden en oplossingen. In hoofdstuk twee bespreken we de knelpunten die uit het onderzoek naar voren komen en oplossingen die spelen voor alle organisaties in Nederland. In hoofdstuk drie komen de knelpunten en mogelijkheden en oplossingen aan de orde die specifiek gelden voor de overheid en po en vo. Maar eerst gaan we in op de algemene conclusies, de

aanbevelingen en de antwoorden op de onderzoeksvragen. Het rapport bevat daarnaast drie bijlagen: (1) de gebruikte literatuur, (2) de respondenten en (3) de deelnemers aan de expertmeeting.

## 1.2 Algemene conclusies

Het onderzoek levert de volgende algemene conclusies op:

### 1. Uiteenlopende meningen, ervaringen en bereidheid

Het onderzoek laat zien dat de meningen over wat er wel en niet mogelijk is, de ervaringen in de praktijk en de bereidheid om invulling te geven aan de banenafspraken behoorlijk uiteenlopen. Respondenten spreken elkaar soms ook tegen. Er zijn scholen die zo weinig mogelijkheden zien dat ze liever de heffing betalen, andere willen (eventueel) wel, maar weten niet goed hoe en er zijn ook scholen die vooral (veel) mogelijkheden zien. Opvallend daarbij zijn de grote verschillen in opvatting tussen vergelijkbare scholen. Bijvoorbeeld bij de laatste groep die wel mogelijkheden ziet, zitten zowel grote als kleine scholen in po en vo. Ook vergelijkbare scholen in krimpregio's verschillen van mening. Waar de één denkt dat het scheppen van banen echt niet kan, is de ander van mening dat er zeker mogelijkheden zijn. Verder maakt dit onderzoek duidelijk dat respondenten die ervaring hebben met het plaatsen van de doelgroep beduidend positiever zijn over de mogelijkheden. Hierbij gaat het zowel om geïnterviewden die werkzaam zijn als adviseur, als vertegenwoordigers van scholen die mensen uit de doelgroep daadwerkelijk hebben geplaatst.

### 2. Er is zeker een wil

Alle respondenten onderschrijven het doel van de banenafspraken om mensen met een arbeidsbeperking aan de slag te helpen. Maar niet iedereen ziet een weg om de gevraagde aantallen in het po en vo te realiseren en denkt dat de aantallen haalbaar zijn, en zoals een vo school het verwoordt: "Graag zouden we het anders hebben geschetst. We hebben de wil wel, maar er is geen weg."

### 3. Het is niet makkelijk

Invulling geven aan de banenafspraken is voor scholen in het po en vo niet makkelijk. Sommige scholen denken dat de taakstelling zelfs onmogelijk is. Dergelijke geluiden komen met name van geïnterviewden die geen of weinig ervaring hebben met het plaatsen van mensen uit de doelgroep. Scholen in het po en dan met name kleine schoolbesturen denken nog de meeste moeite te hebben om banen te creëren voor de doelgroep. Meer in het algemeen hebben veel scholen te maken met een hoge werkdruk, krimp, weinig financiële mogelijkheden en een lage

overhead. De banenafpraak komt niet op de eerste plaats. Bovendien ervaren scholen niet één knelpunt, maar veelal een combinatie van sectorspecifieke én algemene knelpunten. Bij grote schoolbesturen en in het vo ziet men nog de meeste mogelijkheden omdat daar sprake is van een grotere overhead vergeleken met de kleinere po-scholen.

Het lijkt alsof er in het po meer sprake is van samenloop van knelpunten dan in het vo. In het po was er namelijk veel krimp, is de overhead lager, lijkt de werkdruk hoger, is er geen jeugdloon in de CAO (en daardoor hogere kosten bij aannahme schoolverlaters van vso / pro) en zijn er meer kleine scholen (waardoor het lastiger is om een volledige baan te creëren en er minder HR-ondersteuning is). Dit is echter geen statische situatie, in het po neemt de krimp namelijk af en in het vo neemt die juist toe. Het jeugdloon tussen 21 en 23 wordt geleidelijk afgeschaft en het loon voor 18, 19 en 20-jarigen wordt omhoog getrokken, dus het vo moet ook meer gaan betalen voor deze groep. Evenmin kunnen we op grond van ons onderzoek aangeven dat het po en het vo in grotere mate last hebben van (samenloop van) knelpunten dan andere sectoren binnen en buiten de overheid. Dit omdat we geen sectoren met elkaar hebben vergeleken, met uitzondering van de overhead. Het po heeft een relatief lage overhead, maar ook andere sectoren kampen daarmee. En verder zijn de meningen over de knelpunten zeer verdeeld. Misschien is heel specifiek voor het funderend onderwijs wel dat de meningen zo verdeeld zijn over de knelpunten en mogelijkheden voor de banenafpraak. Maar of dat alleen aan de orde is in het funderend onderwijs en niet in andere sectoren weten we niet.

#### 4. **Nog veel onbenutte kansen**

Er zijn veel mogelijkheden om de doelgroep in te zetten en deze worden lang niet allemaal benut. Bijvoorbeeld hoe mensen uit de doelgroep kunnen bijdragen aan het verlagen van de werkdruk op scholen zou door de sector en door scholen verder verkend kunnen worden. Daarnaast zijn er misverstanden en beelden over de doelgroep die negatief uitpakken op de beslissing om aan de slag te gaan met de banenafpraak. Als de scholen die wel willen beter geïnformeerd en ondersteund worden, kunnen er veel meer banen voor de doelgroep in het po en vo gecreëerd worden. Of dat voldoende banen zijn voor de aantallen van het quotum of de banenafpraak kunnen we op basis van dit onderzoek niet aangeven. Mogelijk wel, want meerdere respondenten geven aan dat zij inschatten dat het om haalbare aantallen gaat. Voor de scholen die onder de quotumwet vallen (> 25 FTE) gaat het gemiddeld in 2024 om 0,8 baan van 25,5 uur in het po en 5,9 banen in het vo. Per school kan dit nog verschillen afhankelijk van de omvang van de school.

## 1.3 Aanbevelingen

De uitkomsten van het onderzoek geven veel ideeën om scholen in het po en vo te helpen om meer plaatsingen te realiseren. Op grond daarvan geven we binnen de huidige kaders de volgende aanbevelingen. Indien overheden, maar ook PO-Raad en VO-raad en schoolbesturen hier actief mee aan de slag gaan, kunnen meer banen eenvoudiger gerealiseerd worden.

### 1. Breng de meerwaarde meer voor het voetlicht

Bij de goede voorbeelden van plaatsingen in het po en vo zijn medewerkers uit de doelgroep vaak van meerwaarde voor het personeel én de kwaliteit van het onderwijs. Deze positieve effecten komen echter weinig naar voren in de discussies over de banenafpraak, waarbij het vooral over de wet- en regelgeving en knelpunten gaat. De meerwaarde van de keuze voor een inclusieve organisatie kan veel meer voor het voetlicht worden gebracht. Dit is belangrijk voor de beeldvorming en daarmee de beslissing om aan de slag te gaan met de banenafpraak. Bovendien is het in belang van de scholen zelf. Uit onderzoek blijkt dat 90% van de werkgevers meerwaarde ervaart van het inzetten van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Dat zal in het onderwijs niet anders zijn.

### 2. Stimuleer vernieuwing en bied ondersteuning

Stimuleer initiatieven om meer mogelijkheden te creëren via het delen van verantwoordelijkheden en samenwerken. Met name in situaties waar de mogelijkheden heel beperkt lijken (zoals bij krimpscholen), kan veel meer out-of-the-box gedacht worden. Zet innovatieve voorbeelden (ook in andere sectoren) en alternatieve financieringen op een rij zodat niet iedereen het wiel opnieuw hoeft uit te vinden. Maak pilots mogelijk, bijvoorbeeld om de trajecten om zorgassistenten te plaatsen in groep 1 en 2 van het po van Stichting Gezel<sup>1</sup> door te ontwikkelen en/of door combinatiefuncties met dagschoonmaak te ontwikkelen en de doelgroep efficiënter in te zetten ten behoeve van de werkdruk in het po. Biedt daarbij de nodige ondersteuning via een taskforce, P-team (van HR-adviseurs) of een vliegende brigade: vraaggericht en vanuit de sector en gefinancierd door de sectorfondsen en de verantwoordelijke ministeries.

### 3. Laat zien dat de overheid betrouwbaar is

Veel scholen zijn de gang van zaken rond de ID-banen nog niet vergeten. Zij ervaren de overheid als onbetrouwbaar en zijn bang dat ook nu afspraken over subsidies niet worden nagekomen. Het huidige plan om de loonkostensubsidie in de Participatiewet te vervangen door loondispensatie versterkt deze gedachte. Investeer daarom extra in het geven van garanties dat de subsidies en

---

<sup>1</sup> Stichting Gezel zet leerwerkprojecten op om jonge mensen met een arbeidsbeperking duurzaam naar de arbeidsmarkt toe te leiden.



regelingen blijvend zijn. Maak vanuit de overheid meerjarige afspraken over transparante en voldoende structurele bekostiging.

#### **4. Maak cao-afspraken**

Cao-partijen kunnen afspraken maken die scholen stimuleren om met de banenafpraak aan de slag te gaan. Belangrijk is dat er geen afspraken worden gemaakt die belemmerend zijn om de doelgroep aan te nemen. Hou daar rekening mee bij het maken van nieuwe afspraken..

#### **5. Neem als ambassadeurs vanuit het po en vo het voortouw**

Stimuleer dat bestuurders van scholen zelf als ambassadeurs optreden op voorlichtings-bijeenkomsten voor het po en vo. En schakel (G)MR-leden hiervoor in. Bijvoorbeeld in de vorm van een estafette waarbij de ene arbeidsmarktregio aan de andere het stokje doorgeeft. En waarbij de doelgroep zelf ook aanwezig is.

#### **6. Focus op instroom via het voortgezet speciaal onderwijs (vso) en praktijkonderwijs (pro)**

Ga om de tafel met de gemeente en vso / pro-scholen (lokaal en regionaal) en maak afspraken over het bieden van stageplaatsen en bij een goede match aansluitend een dienstverband. Zorg voor een sluitende aanpak en doorlopende begeleiding. Vso en pro-scholen kunnen daarvoor ook eigen jobcoaches aanstellen (met financiering van de gemeente). Het initiatief om te overleggen kan komen vanuit de scholen, de gemeente, het regionaal werkbedrijf, maar ook een op te richten taskforce, P-team (team van HR-adviseurs) of vliegende brigade kan het voortouw nemen.

#### **7. Benut extra middelen voor aanpak werkdruk in het po**

Het po krijgt vanaf het komend schooljaar 237 miljoen euro extra om de werkdruk aan te pakken. De middelen lopen op tot 430 miljoen euro in 2021. Aangezien iedere school te maken heeft met een eigen problematiek, mogen teams binnen de scholen zelf bepalen welke maatregelen ze nemen om de werkdruk te verlichten. Als uit de gesprekken komt dat ze voor het verlagen van de werkdruk iemand uit de doelgroep kunnen zetten, dan is er sprake van een win-win situatie: vermindering van werkdruk door meer handen in de klas en/of school en tegelijkertijd voldoen aan de banenafpraak én geen heffing.

## 1.4 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze paragraaf geven we antwoord op de onderzoeksvragen. Deze onderzoeksvragen zijn vastgesteld door het Ministerie van SZW in nauw overleg met het Ministerie van OCW en de PO-Raad en VO-raad, en zijn besproken in de begeleidingscommissie. Wat opviel in de antwoorden was het grote verschil in opvattingen tussen de respondenten. Hieronder geven we het gehele spectrum aan antwoorden weer, zonder aan te geven in welke mate deze opvattingen breed in de sectoren leven.

Een aantal antwoorden is van toepassing op meer dan één onderzoeksvraag. Daarom hebben we sommige onderzoeksvragen geclusterd. Als laatste gaan we in op de algemene vraag naar de mogelijkheden en oplossingen voor de knelpunten. Dit omdat veel mogelijkheden en oplossingen al naar voren komen bij het beantwoorden van de andere onderzoeksvragen.

1. Welke knelpunten zijn er bij de invulling van de banenafspraken binnen het onderwijs?
--

Hieronder vermelden we de knelpunten zoals ervaren door de geïnterviewden. Wij beginnen met de meer algemene knelpunten en eindigen met de meer specifieke knelpunten voor het po en vo. Niet iedereen noemt overigens alle knelpunten. Terwijl anderen juist meerdere knelpunten ervaren en er voor hen sprake is van een stapeling van knelpunten.

### **Gebrek aan draagvlak**

Wat betreft draagvlak moet er onderscheid worden gemaakt tussen draagvlak voor het creëren van banen voor de doelgroep of draagvlak voor het behalen van de taakstelling. Voor het creëren van banen is draagvlak in de sectoren po en vo. Voor het behalen van de taakstelling is echter een gebrek aan draagvlak. Dit heeft meerdere redenen. (1) De taakstelling wordt als niet realistisch ervaren, (2) er is geen hiërarchische sturing (doorzettingsmacht) vanuit de PO-Raad en VO-raad, (3) scholen hebben al veel kwetsbare medewerkers maar die tellen niet mee voor de banenafspraken en (4) oud zeer als gevolg van het afschaffen van subsidies voor de ID-banen.

### **Onvoldoende aanbod doelgroep**

Een aantal scholen heeft slechte ervaring met het vinden van geschikte kandidaten. Voor hoeveel scholen dit geldt, komt niet naar voren uit het onderzoek. Wel blijkt dat niet altijd alle mogelijkheden om aan kandidaten te komen, worden benut. Zo komt het voor dat een school wel in gesprek is met het WSP (WerkgeversServicePunt), maar niet met vso / pro scholen in de regio.

Andere redenen voor onvoldoende instroom, naast de hoge eisen die gesteld worden, zijn (1) geen geschikte kandidaten op reisafstand van de school, (2) te veel zoeken vanuit vacatures en te weinig vanuit de kandidaat en mogelijke taken, (3) concurrentie met ander sectoren (overheid), (4) Pro schoolverlaters zijn soms niet beschikbaar omdat zij verder gaan leren, (5) gebrekkige samenwerking en onvoldoende kennis bij WSP's van het po en vo.

### **Kennis over regelgeving**

De wet- en regelgeving wordt ervaren als ingewikkeld en de uitvoering als een heel gedoe. Daarnaast zijn er misverstanden over de wet- en regelgeving, niet alleen bij scholen maar soms ook bij adviseurs. Er is wel veel informatie beschikbaar, maar door de waan van alledag kijken scholen er niet naar en/of gaan ze niet naar voorlichtingsbijeenkomsten. Men ervaart ook dat er onvoldoende begeleiding beschikbaar is om het allemaal uit te zoeken en te regelen (intern en extern).

### **Scholen zien weinig financiële mogelijkheden**

Scholen zien om meerdere redenen weinig financiële mogelijkheden: (1) de bekostiging op basis van het leerlingenaantal, (2) men wil de lumpsum niet inzetten voor de doelgroep of denkt dat dit niet mag, (3) het ontbreken van jeugdloon in de cao po, (4) niet-financiële baten van het inzetten van de doelgroep worden niet meegewogen, (5) men wil de extra middelen voor aanpak van de werkdruk in het po niet gebruiken voor de inzet van de doelgroep en (6) men ziet financiële risico's.

### **Eisen en verwachtingen doelgroep**

Gezien de samenstelling van de doelgroep is het niet realistisch om te verwachten dat een persoon uit de doelgroep een lesbevoegdheid heeft of kan halen, uitzonderingen daargelaten. De doelgroep kan wel ingezet worden op assisterende taken in het onderwijsproces of in de facilitaire dienstverlening. Hier worden nogal eens de nodige eisen aan gesteld, zoals zelfstandig kunnen werken, waardoor er weinig geschikte kandidaten overblijven. Meninge n over de doelgroep, over taken die de werkdruk verlagen (en de doelgroep niet zou kunnen doen) en de benodigde begeleiding maken dat men soms weinig mogelijkheden ziet.

### **Geringe overhead, met name in het po**

Het overgrote deel van het personeel in het po en vo werkt als docent. Het aantal functies voor onderwijsondersteunend personeel (OOP) is relatief laag in het basisonderwijs (11%), ook vergeleken met het vo (23%). Dit terwijl veel geschikt werk voor de doelgroep te vinden is bij taken die plaatsvinden door het OOP. Het OOP richt zich echter niet alleen op de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces. Zij voeren soms ook onderwijskundige taken uit zoals remedial teaching. En ook een directeur in het po staat soms een dag in de week voor de klas. Onderzoek over overhead uit 2011 komt op 14,4% voor het po en 19,6% voor het vo (Huijben, 2011). Over het algemeen hebben grotere organisaties een grotere overhead. Het po kent echter relatief veel kleine scholen, 26% van de schoolbesturen heeft minder dan 25 werknemers. In het vo is dit 8%. Een geringe overhead betekent ook dat er weinig HR-ondersteuning is.

### **Inkoop / insource problematiek**

Veel geschikte taken voor de doelgroep zijn te vinden in facilitaire dienstverlening. Deze diensten worden in het po en vo voor een groot deel ingekocht en inkoop telt niet mee voor de banenafpraak/quotumregeling. Een oplossing kan zijn om deze diensten weer te insourcen, maar dat is niet eenvoudig en scholen hebben er geen ervaring mee. Nog een punt is dat scholen bezwaren hebben tegen dagschoonmaak. Dus ook als het lukt om de schoonmaak te insourcen, vraagt het de nodige creativiteit van scholen om de doelgroep daarbij in te zetten.

### **Krimp van leerlingaantallen**

In de periode 2016 – 2021 heeft 71% van de besturen in het po en 82% van de besturen in het vo te maken met een krimp (Bron: [https://duo.nl/open\\_onderwijsdata/databestanden](https://duo.nl/open_onderwijsdata/databestanden)). In het po is de sterkste golf van krimp al achter de rug. De piek gaat nu komen in het vo.

Krimp brengt ontslagen met zich mee, de relatieve loonkosten stijgen (meer oudere werknemers) en de reserves nemen af. Als men desondanks mogelijkheden ziet om de doelgroep te plaatsen, kan dat gevoelig liggen als tegelijkertijd boventallige laagopgeleide werknemers niet herplaatst kunnen worden. Er zijn overigens ook besturen met een stijging van het leerlingaantal, met name in de regio's Haaglanden en Amsterdam (po 29% en vo 18%).

2. Wijkt de verhouding primair proces/overhead in het onderwijs af van die in andere sectoren?
--

Er zijn grote verschillen in de verhouding overhead tussen sectoren, zowel binnen als buiten het onderwijs. In 2011 was de grootste overhead te vinden bij ministeries (41,9%) en de laagste bij detachering / ICT-dienstverlening (11%). Het onderwijs zat daar tussenin met 24,5% in het HBO,

19,6% in het vo en 14,4% in het po. Ook tussen organisaties binnen elk van de sectoren zijn de verschillen groot (Huijben, 2011).

De overhead in het po is relatief laag, maar er zijn sectoren waar het nog lager is, zoals de gehandicaptenzorg, industrie, verpleging en verzorging, brandweer en transport en detachering / ICT-dienstverlening.

3. Hoe is het voor scholen financieel mogelijk om een arbeidsbeperkte in dienst te nemen? Daarbij moeten ook zaken als administratieve afhandeling en begeleiding worden meegenomen.

### **Financiële mogelijkheden**

Het onderzoek levert veel mogelijkheden op om de financiële knelpunten het hoofd te bieden. Naast het beschikbaar stellen van meer middelen door het Rijk, gaat het om de volgende voorstellen: (1) het oormerken van een speciaal budget voor het aanstellen van de doelgroep vanuit het bestuur en/of bovenschools regelen, (2) extra middelen voor de aanpak van werkdruk in het po benutten als uit de gesprekken met de teams blijkt dat de inzet van iemand uit de doelgroep de werkdruk kan verlichten, (3) de eventuele quotumheffing alvast incalculeren en benutten, (4) PGB gelden voor passend onderwijs benutten, (5) de doelgroep bij assistentfuncties niet te hoog inschalen, (6) jeugdloon opnemen in de cao po en/of inschaling regelen via de cao vo, (7) financiering regelen vanuit het sectorplan en (8) gezamenlijke financiering door samenwerking (intern en extern).

### **Meer inzicht**

Daarnaast wordt voorgesteld om scholen meer inzicht te geven in de werkelijke kosten, meer te denken in termen van een businesscase en daarbij gebruik te maken van de sectormodellen die er zijn voor het po en vo, en ook de niet- financiële baten mee te wegen.

### **Administratieve afhandeling en begeleiding goed regelen**

Uit het onderzoek blijkt niet dat de administratieve afhandeling en begeleiding zoveel extra kosten met zich meebrengen dat dit een knelpunt is. Voor de begeleiding moet echter wel iemand fungeren als aanspreekpunt en voldoende tijd hebben. De administratieve afhandeling vergt vooral de nodige kennis van subsidies en de loonadministratie en ziekmeldingsprocedure (voor melding no-riskpolis) moeten goed worden ingeregeld.

4. Hoe kunnen de sectoren primair en voortgezet onderwijs aan de doelstelling van de banenafpraak voldoen nu het leerlingenaantal daalt en in sommige regio's sprake is van een krimpend leerlingenaanbod?

5. Hoe kan de doelgroep binnen de onderwijssector ingepast worden, de geringe omvang van de overhead op scholen in acht nemende?

### **Samenwerken en buiten de gebaande paden treden**

Uit het onderzoek blijkt dat er nog veel (onbenutte) mogelijkheden zijn om financiële middelen te vergaren (zie ook het antwoord bij vraag 3) en efficiënt functies te creëren door samenwerking. Daarbij kan gedacht worden aan samenwerking met andere scholen/locaties, gemeenten en bedrijven uit andere sectoren. Dit is in het bijzonder van belang voor scholen met een kleine overhead en krimpscholen die weinig mogelijkheden zien. Het vergt wel een andere manier van denken en handelen, slimmer organiseren van het werk en out-of-the-boxdenken. Aangezien scholen dit niet van nature doen, kan externe ondersteuning nodig zijn.

### **Inkopen, insourcen en inlenen**

Het kabinet kan besluiten om de werkplekken die gecreëerd worden door inkoop te laten meetellen voor de banenafpraak. Een alternatief is dat scholen diensten die zijn uitbesteed weer insourcen. Ook kunnen zij lid worden van De Schoonmaak Coöperatie (driehoek Tilburg – Den Bosch – Eindhoven) (als blijkt dat banen dan mee kunnen tellen). Nog een mogelijkheid is om kritisch te kijken naar de wijze waarop inleen op naam nu geregistreerd wordt. Als dit niet goed gebeurt dan tellen ten onrechte niet alle mensen uit de doelgroep mee bij de school.

### **Extra oplossingen voor krimpscholen**

Naast samenwerken kunnen krimpscholen: (1) opnieuw naar de werkprocessen kijken met behulp van functiecreatie, (2) bij kleinere klassen makkelijker een zorgassistent of klassen-assistent plaatsen, (3) sturen op behoud van de arbeidsbeperkten die er al zijn en dit ook afspreken in de cao, (4) via het regionaal transfer centrum (RTC) bovenbestuurlijk mensen uit de doelgroep aannemen en laten rouleren over scholen en (5) de quotumheffing gebruiken om mensen met een hoge werkdruk te ontlasten. Het kabinet kan ook besluiten om krimpscholen vrij te stellen van de banenafpraak. Overigens is een voordeel van krimp dat de aantallen die nodig zijn om het quotum te halen ook lager worden. Voor de banenafpraak heeft de krimp echter geen effect.

6. Kunnen leden van de doelgroep ook worden ingezet in het onderwijsproces, bijvoorbeeld door (eenvoudige) taken van de docent over te nemen?

Leden van de doelgroep kunnen zowel in het onderwijsproces als daarbuiten worden ingezet. Er zijn veel eenvoudige taken waar scholen een functie op maat van kunnen maken. Bijvoorbeeld op facilitair gebied, zorgassistent in groep 1 en 2, ondersteuner passend onderwijs, ondersteuner van een leraar met fysieke beperkingen, assistent bij praktijklessen en assistent van de onderwijsassistent. Daarnaast zijn combinatiefuncties mogelijk met bijvoorbeeld facilitaire taken en ondersteunende taken in groep 1 en 2. Er zijn diverse goede voorbeelden beschikbaar hoe dergelijke functies bij scholen gecreëerd zijn en kunnen worden (zie eerdere onderzoeken van Loyalis, 2016, 2017).

7. Op welke wijze kan de match tussen arbeidsgehandicapte die van school komt en de instelling worden verbeterd?

8. Moeten er voorwaarden worden gesteld aan het type werk dat de doelgroep kan verrichten binnen de sectoren primair en voortgezet onderwijs en zo ja welke?

## **Instroom via vso / pro**

Scholen kunnen beginnen met een stageplaats en van daaruit de doelgroep laten doorstromen naar een dienstverband. Starten met een stageplaats heeft veel voordelen. Zo biedt het de mogelijkheid om taken uit te proberen en een passende functie te creëren. Als de plaatsing dan goed gaat zijn scholen ook eerder bereid om zich in te spannen voor een dienstverband.

De match verloopt op deze manier vaak al goed. Dit onderzoek levert een aantal tips op om dit nog beter te laten verlopen: (1) Met elkaar in gesprek gaan en concrete afspraken maken, (2) de juiste zoekopdracht laten uitgaan, (3) betaalde stages ten behoeve van de motivatie van de doelgroep, (4) de betreffende persoon uit de doelgroep niet te veel verantwoording geven en (5) meer vanuit de kandidaat en minder vanuit vacatures zoeken.

## **Voorwaarden**

Uit het onderzoek blijkt niet dat er voorwaarden gesteld moeten worden aan het type werk dat de doelgroep kan verrichten binnen het po en vo. Voor een succesvolle plaatsing moet wel aan voorwaarden worden voldaan, zoals (1) maatwerk, (2) verwachtingen van collega's goed managen, (3) draagvlak, (4) geregeld evalueren, (5) voldoende uren kunnen combineren tot een baan, (6) vanuit de school voldoende begeleiding kunnen bieden en (7) voldoende jobcoaching (indien nodig).

9. Indien aanpassingen van het werk nodig zijn om iemand van de doelgroep te plaatsen, op welke manieren kunnen scholen daarbij dan begeleid worden?

Er zijn verschillende instanties die kunnen begeleiden als er aanpassingen van het werk nodig zijn. Dit zijn veelal dezelfde instanties die ook zorgen voor instroom van de doelgroep: stagebegeleiders van vso / pro scholen, SW-bedrijven, WSP's en intermediairs, zoals gespecialiseerde uitzendbureaus en Stichting Gezel. Ook jobcoaches van UWV en gemeenten bieden deze begeleiding.

10. Wat is er nodig om iemand uit de doelgroep als zij-instromer binnen het primair- of voortgezet onderwijs te plaatsen?

Voor zij-instroom dient men bij geschiktheidsonderzoek in bezit te zijn van tenminste een HBO-opleiding of EVC gelijkwaardig aan HBO-opleiding. En vervolgens een tweejarige opleiding te volgen naast het werken in het onderwijs.

Een HBO-opleiding komt alleen voor bij mensen die vanwege een medische urenbeperking onder de doelgroep vallen. Volgens de geïnterviewden is voor hen het volgen van een opleiding als zij-instromer naast het werk waarschijnlijk te zwaar.

11. Als de scholen jaarlijks in maart hun formatie voor het volgende schooljaar vaststellen waarin ruimte is gemaakt voor iemand uit de doelgroep is er dan op 1 september ook iemand beschikbaar met de juiste kwalificaties?

Beschikbaarheid van de juiste kandidaten op 1 september moet lukken als het aanbod voor de doelgroep helder is en er steun wordt gevraagd voor de werving van de doelgroep. Zo is instroom via vso / pro scholen een goede mogelijkheid voor het po en vo. Deze mogelijkheid wordt nog lang niet door alle scholen benut.

12. Beschikt de werkgever in primair en voortgezet onderwijs over voldoende toegankelijke informatie om de banenafpraak uit te kunnen voeren, en welke verbeteringen zijn er mogelijk?

13. Hoe moeten de knelpunten worden opgelost/ welke mogelijkheden zijn er?

## **Verbeteren informatievoorziening**

Er is veel informatie beschikbaar, maar scholen nemen in alle drukte niet altijd de moeite om de informatie te bekijken en/of naar voorlichtingsbijeenkomsten te gaan. Soms vindt men de vele informatie eerder verwarrend dan verhelderend. De informatievoorziening is voor verbetering vatbaar. Het onderzoek levert hiervoor een aantal tips op, zoals (1) maak één overzichtelijk informatiepunt met



een telefoonnummer en helpdesk, (2) breng daarbij de instanties die kunnen helpen in beeld, (3) verwijst naar de quotumtool, de sectormodellen van AWWN en SBCM en de toolbox Inclusief van het Rijk, (4) zorg dat het onderwerp onder de aandacht blijft door regelmatig actualiteiten op de websites van de PO-Raad en VO-raad te plaatsen en (5) geef meer inzicht in de werkelijke kosten van het inzetten van iemand uit de doelgroep.

### **Draagvlak creëren**

Verschillende partijen kunnen bijdragen aan het draagvlak voor de banenafspraken in het po en vo:

- Het kabinet kan de wet- en regelgeving aanpassen zodat ook mensen met een arbeidsbeperking onder de banenafspraken vallen die wel zelfstandig het WML kunnen verdienen, evenals medewerkers die niet zelfstandig het WML kunnen verdienen en al langer in dienst zijn van een school.
- Het Ministerie van OCW kan nog meer haar betrokkenheid laten zien.
- De PO-Raad en VO-raad kunnen wat meer druk uitoefenen op de besturen, laten zien dat het organisatorisch en financieel een haalbare missie is en de taakstelling verbijzonderen naar de scholen.
- Schoolbesturen kunnen uitstralen dat ze het belangrijk vinden, op zoek gaan naar medewerkers die affiniteit hebben met de doelgroep, managers een target of incentive geven om met de banenafspraken aan de slag te gaan en de discussie over financiering doorbreken door tijdelijk een centraal budget te reserveren.
- Schakel de (Gemeenschappelijke) MedezeggenschapsRaad G(MR) in en/of agendeer als (G)MR dit onderwerp pro-actief. De G(MR) is een mogelijke ingang om de banenafspraken bespreekbaar te maken op een school. Voor het po is de gesprekspartner vooral de GMR, en in het vo de MR. Voor wat betreft de bevoegdheid van de (G)MR gaat het hier met name om een instemmingsrecht voor het personeelsdeel van de MR en GMR. Zowel met betrekking tot de inzet van de formatie als voor wat betreft het beleid rond aanstelling van personeel.

### **Meer ondersteuning**

Scholen die de mogelijkheden willen onderzoeken, kunnen meer ondersteund worden. Een vraaggerichte aanpak en ondersteuning vanuit de sector is daarbij van belang, bijvoorbeeld met een taskforce, P-team of vliegende brigade. De Ministeries van SZW en OCW, de PO-Raad en VO-raad kunnen onderling de financiering regelen. Bij de expertmeeting werd gesproken van minimaal 2 FTE. Het zou het beste zijn om te beginnen met de grote besturen.

Zo'n taskforce kan ook ingezet worden bij het creëren van meer draagvlak door het organiseren van peer pressure, meet & greet bijeenkomsten en intern ambassadeurschap. Ook kan een taskforce

scholen ontzorgen, bijvoorbeeld bij het insourcen van diensten ten behoeve van het inzetten van de doelgroep.

## 2. Algemene knelpunten en mogelijkheden

### 2.1 Inleiding

Uit het onderzoek komen veel verwachtingen en ervaringen naar voren die de geïnterviewden en deelnemers aan de expertmeeting zien bij het geven van invulling aan de banenafpraak. Sommige van deze verwachtingen en ervaringen ziet men als heel specifiek voor het po en/of vo of voor scholen met bepaalde kenmerken (zoals krimp), andere doen zich ook voor in andere sectoren. In dit hoofdstuk beschrijven wij de meer algemene punten. In het volgende hoofdstuk gaan we in op de meer specifieke punten voor het po en vo. Achtereenvolgens komen hier aan de orde:

1. Draagvlak
2. Aanbod doelgroep
3. Kennis over regelgeving
4. Samenwerken

Het onderzoek is kwalitatief van aard. We kunnen daarom niet aangeven hoe deze verwachtingen en ervaringen sectorbreed voorkomen. Wel geven deze een indicatie van de knelpunten waar men tegenaan loopt of waar men tegenaan denkt te gaan lopen bij de banenafpraak. En welke mogelijkheden men ziet. Overigens ziet niet iedereen deze knelpunten of niet allemaal. Opvallend in het onderzoek is dat vergelijkbare scholen zeer wisselende ervaringen hebben: waar de ene school veel mogelijkheden ziet, benoemt een andere school vooral moeilijkheden. In dit en het volgende hoofdstuk bespreken we echter alleen dat wat de geïnterviewden aangeven als knelpunten en mogelijkheden te zien.

### 2.2 Draagvlak

Hoewel alle respondenten het doel van de banenafpraak onderschrijven om mensen met een arbeidsbeperking aan de slag te helpen, laat bij een aantal respondenten het draagvlak voor de taakstelling van de banenafpraak te wensen over. Hier zijn verschillende redenen voor.

#### **Niet realistisch**

Volgens een aantal respondenten heeft het kabinet namens de overheidswerkgevers de banenafpraak gemaakt, met een extra hoge taakstelling voor de overheidssectoren. VSO, het Verbond Sectorwerkgevers Overheid en de koepels zaten daarbij niet aan tafel. Onduidelijk is voor hen waarop de aantallen zijn gebaseerd en of ze wel realistisch zijn.

Een aantal respondenten is van mening dat het voor scholen vanwege de specifieke situatie (zoals lage overhead, krimp en de benodigde lesbevoegdheid) moeilijker is om banen voor de doelgroep te organiseren. "Aangezien de te behalen kwantitatieve doelen ook nog eens hoger liggen dan in de

markt maakt dat de kans op succes een stuk lager en risico op demotivering groter.”

Sommige schoolbesturen hebben al besloten dat zij de heffing gaan betalen omdat zij geen mogelijkheden zien, het te veel gedoe vinden en/of denken dat het goedkoper is dan mensen uit de doelgroep plaatsen.

### **Geen hiërarchische aansturing**

Vanuit de po- en vo-sector is de landelijke taakstelling niet verbijzonderd naar schoolbesturen.

Sommige respondenten zien dit als een gemiste kans. Het zou namelijk kunnen helpen om scholen in beweging te krijgen. De VO-raad en PO-Raad zien hier voor zichzelf geen rol weggelegd. Zij zijn belangenbehartiger en hebben geen doorzettingsmacht richting hun leden. De VO-raad en PO-Raad zijn geen hoofdkantoor van de scholen en kunnen niet voorschrijven/verplichten dat elke school x-aantal banen creëert. Wel kunnen de raden aanjagen, ondersteunen, faciliteren en stimuleren. De volgende activiteiten hebben de raden en de arbeidsmarkt & opleidingsfondsen in het po en vo ondernomen: een pilot functiecreatie, informatie vanuit VOION en Arbeidsmarktplatform PO, goede voorbeelden laten inventariseren, schoolbesturen met elkaar in contact brengen “We zijn een beetje uitgekinderd met het verzinnen van oplossingen. Is het wel haalbaar en reëel het doel van deze banenafpraak? Dat er één school is die het kan, wil niet zeggen dat alle scholen het kunnen. Dat is ongerijmd bewijs uit het ongerijmd.”

### **We doen al veel**

Scholen hebben in het verleden veel conciërges ingezet in het kader van de ID-regeling. Deze regeling is na een aantal jaar afgebouwd waarna gemeenten soms nog een deel van de loonkosten bleven subsidiëren. Op dit moment werken er nauwelijks nog ID'ers met subsidie op de scholen. Een deel is regulier in dienst gekomen. Vaak zijn het nog kwetsbare werknemers. Deze werknemers tellen niet mee voor de banenafpraak maar doen wel werkzaamheden die (deels) ook geschikt zijn voor de doelgroep van de banenafpraak. “We doen al zo veel, maar andere typen werknemers met een vlekje tellen niet mee.”

### **Onbetrouwbare overheid**

Door het afschaffen van de ID-regeling is er veel oud zeer richting de overheid. Scholen moesten de mensen ontslaan omdat ze niet de middelen hadden om de ID'ers zelf in dienst te nemen. Dit ligt nog steeds gevoelig. Veel scholen hebben er weinig vertrouwen in dat de subsidies en tegemoetkomingen voor de doelgroep banenafpraak wel blijven zijn. Dit bleek ook uit de onderzoeken van Loyalis bij goede voorbeelden in het po en vo (2016, 2017).

Draagvlak wordt gezien als een randvoorwaarde om invulling te geven aan de banenafspraken. Ook de twee eerdere onderzoeken van Loyalis naar de banenafspraken in het po en vo laten zien dat draagvlak een belangrijke randvoorwaarde én succesfactor is (2016, 2017). Dat betekent dat er eerst een vraag gecreëerd moet worden bij de bestuurders, een wens om met de banenafspraken aan de slag te gaan. De deelnemers van de expertmeeting raden aan om daarbij niet te beginnen vanuit de verplichting, maar vanuit het doel om mensen een plek te geven, het maatschappelijke belang en een visie op inclusief werkgeverschap.

## **Sturing op inclusief werkgeverschap**

Inclusief werkgeverschap gaat niet alleen over de doelgroep van de banenafspraken, maar over iedereen die moeilijk een plek op de arbeidsmarkt vindt. Een aantal respondenten oppert dat in dit kader de doelgroep van de banenafspraken verruimd zou moeten worden. Als er ook mensen onder vallen met een arbeidsbeperking die wel zelfstandig het WML kunnen verdienen, kunnen scholen ook makkelijker invulling geven aan de banenafspraken.

Daarnaast zouden ook medewerkers die eigenlijk niet zelfstandig het WML kunnen verdienen, maar niet onder de Participatiewet vallen, volgens sommige respondenten moeten meetellen voor de banenafspraken. In het verleden hebben veel scholen personeel aangenomen dat nu meer dan het minimumloon verdient, maar onder het wettelijk minimumloon waarde toevoegt (met name ex-ID'ers). Scholen zouden voor deze medewerkers een praktijktoets moeten kunnen aanvragen, net zoals dit nu kan voor mensen die instromen vanuit de Participatiewet.

In de interviews worden verschillende partijen genoemd die een belangrijke rol hebben in het creëren van draagvlak, met name het kabinet (aanpassen wetgeving), het Ministerie van OCW (betrokkenheid tonen), de PO-Raad, de VO-raad en vervolgens de schoolbesturen: "Als er iets meer druk wordt uitgeoefend op en vanuit de besturen dan wordt het eerder opgepakt."

Het onderzoek levert de volgende tips op voor VSO, UWV, PO-Raad, VO-raad, VOION en Arbeidsmarktplatform po om meer draagvlak te creëren bij schoolbesturen:

- Ga rechtstreeks de dialoog aan in een persoonlijke benadering.
- Organiseer peer pressure met bestuurders onderling, bijvoorbeeld via (de)regionale samenwerkingsverbanden of het collectief schoolleidersoverleg. Bestuurders zijn gevoelig voor wat andere bestuurders van hen vinden. Intern ambassadeursschap werkt beter dan dat externe adviseurs het zeggen. "Het mooiste is als de bestuurders van scholen zelf als ambassadeurs optreden op voorlichtingsbijeenkomsten van de PO- en VO-raad en er een estafette komt waarbij de ene arbeidsmarktregio aan de andere het stokje doorgeeft."

- Organiseer meet & greet-bijeenkomsten voor het po en vo. Het helpt als werkgevers in contact komen met de doelgroep. Zien werkt beter dan erover praten. Breng de doelgroep dichterbij en geef ze een gezicht. Laat hun talenten zien. Mogelijk kan dit ook in samenwerking met De Normaalste Zaak.
- Maak het klein en overzichtelijk. Het zou helpen als de sector de taakstelling verbijzondert naar de schoolbesturen en het terugbrengt tot het niveau van de locatie van de school. Om een idee te geven waar je als school aan moet denken, het Ministerie van SZW schat naar aanleiding van de expertmeeting dat de quotumopgave voor 2024 voor een gemiddelde school in het po (> 25 fte) neerkomt op 0,8 baan van 25,5 uur en voor een gemiddelde school in het vo op 5,9 banen.
- Laat zien dat het financieel en organisatorisch een uitvoerbare missie is om banen te creëren. Probeer er een interessante businesscase van te maken en neem daarin ook de immateriële voordelen mee.
- Vertel over goede voorbeelden die aansluiten bij hun eigen situatie en wees ook eerlijk: in het begin kan de begeleiding veel tijd kosten.

AWVN (2017) geeft goede tips voor het creëren van draagvlak binnen de organisatie (zie kader 1). Aanvullend komt uit ons onderzoek naar voren dat scholen ook de werkdrukdiscussie kunnen gebruiken: "Vraag leraren wat ze nodig hebben en ga dan na wat er kan met de doelgroep. Dan komt de doelgroep heel anders binnen."

## Kader 1. Tips Draagvlak creëren in de organisatie

- Ga als school op zoek naar personen binnen de organisatie die intrinsiek gemotiveerd zijn voor het onderwerp. Vanuit hun emotionele betrokkenheid pakken ze door, vinden creatieve oplossingen, zijn bereid onconventionele besluiten te nemen. Op alle niveaus in de organisatie zijn betrokken mensen nodig, zeker in de startfase.
- Ga binnen het schoolbestuur ook op zoek naar zakelijke, rationele argumenten om mensen te plaatsen – argumenten binnen het referentiekader van het management. Een zakelijke benadering kan enorm helpen. Daarmee komt ruimte maken voor iemand met een beperking uit de sfeer van 'sociaal, iemand helpen'. Als het 'opbrengstendenken' gemeengoed wordt, vervallen veel van de huidige problemen (zoals de fte-problematiek). Betrek daarbij ook de discussie over werkdruk.
- Communicatie waarbij de top uitstraalt het belangrijk te vinden, kan een stimulerende werking hebben.
- Veel managers zijn gevoelig voor targets. Het beïnvloedt hun prioriteiten. Een target om mensen uit de doelgroep te plaatsen, kan dan helpen. Een variant hierop is het geven van incentives. Deze hoeven niet per se materieel van aard te zijn. Een interview in het personeelsblad, een bezoek aan een afdeling door een lid van het bestuur, een belangstellend telefoontje vanuit de top: stuk voor stuk acties, die mensen stimuleren.
- Doorbreek de discussie over financiering en fte's door tijdelijk centraal extra budget te reserveren. Twee jaar is geen overbodige luxe: de ervaring leert dat voor veel mensen uit de doelgroep de inwerkperiode gemiddeld langer duurt. Indien een organisatie uitsluitend stuur op kosten en vaste fte's, dan kan het een oplossing zijn om iemand op detachingsbasis aan te nemen.

AWVN (juni 2017). Leerrapportage borging inclusief werkgeven in de organisatie.

### 2.3 Aanbod doelgroep

Een aantal respondenten heeft slechte ervaringen met het vinden van geschikte kandidaten. Uit de interviews blijkt dat de volgende redenen een rol kunnen spelen:

- Niet alle instroommogelijkheden zijn benut. Zo is het een schoolbestuur in een grote gemeente niet gelukt om via de gemeente geschikte kandidaten te vinden (zie kader 2).  
Instroommogelijkheden via het vso en pro heeft men echter niet onderzocht.
- De scholen stellen (te) hoge eisen aan de kandidaat, zoals zelfstandig kunnen werken, allround inzetbaar of een lesbevoegdheid hebben.
- Er zouden geen geschikte kandidaten zijn op reisafstand van de school.
- Er wordt te veel gezocht vanuit vacatures en te weinig vanuit de kandidaat en mogelijke taken.
- Er is concurrentie binnen de overheid om de mensen uit de doelgroep.
- Soms kiezen schoolverlaters van het praktijkonderwijs ervoor om door te leren.
- De beschikbaarheid van kandidaten wordt belemmerd door een gebrekkige samenwerking tussen scholen, UWV en gemeenten (WerkgeversServicePunt, WSP).
- Volgens een respondent is er bij veel WSP's geen kennis aanwezig van onderwijssectoren.

#### Kader 2. Voorbeeld instroom via de gemeente

Bij een schoolbestuur in een grote gemeente is het om meerdere redenen niet gelukt om iemand te plaatsen in het kader van de banenafpraak. "Als een conciërge met pensioen gaat, kijken we ook wel eens of iemand uit de banenafpraak geplaatst kan worden. Maar de gemeente heeft alleen assistent conciërges. We hebben ook wel eens gekeken bij een vacature voor een combifunctie administratief medewerker en conciërge. Ook daar was niemand voor te vinden. Soms wel voor een hele specifieke taak. Maar we hebben bijna altijd een allrounder nodig omdat de ondersteuning zo gering is. Ze hadden iemand die archiefwerk kon doen. Maar dat werk bestaat bijna niet meer. Het niveau van de kandidaten is laag. Wij konden iemand gebruiken die met de leerlingen naar de gym kan lopen. Maar ook die verantwoording kon niemand aan uit de kaartenbak."

#### **Instroom via stage vso / pro**

Voor het onderwijs ligt instroom via vso- en pro-scholen voor de hand. Veel genoemd is de mogelijkheid om deze doelgroep eerst een stageplaats te bieden en vervolgens door te laten stromen naar een dienstverband. "Het lukt met name goed via stageplaatsen." Ook de onderzoeken van Loyalis laten zien dat beginnen met een stageplaats vaak succesvol is (2016, 2017). Deze aanpak kent de volgende succesfactoren:

- Instroom vanuit de eigen sector of zelfs eigen scholengemeenschap. Ook vso en pro scholen kunnen eigen leerlingen aannemen en ten behoeve van stages nog meer de samenwerking zoeken met andere scholen.
- Een sluitende aanpak voor schoolverlaters van vso en pro. Stagebegeleiders en jobcoaches van vso en pro kunnen de leerlingen blijven begeleiden.
- Een stageplaats biedt de mogelijkheid om taken uit te proberen en zo te komen tot een passende maatwerkfunctie waarin de persoon uit de doelgroep zijn of haar meerwaarde kan laten zien.
- Bij een succesvolle stage is de persoon in kwestie bekend en bemind waardoor de school eerder bereid is zich in te spannen om een dienstverband mogelijk te maken.
- Op tijd beslissen over het dienstverband is wel van belang. Soms gaat het mis omdat dit te lang duurt. Daar gaat de jongere zich dan naar gedragen (verzuim) en het contract gaat alsnog niet door.

## **Matching vso / pro doelgroep**

De match tussen schoolverlaters van vso en pro-instellingen verloopt volgens veel respondenten al goed. De match kan verder verbeterd worden door een adequaat verwachtingenmanagement en concrete afspraken te maken over het bereik van ex-leerlingen. Cruciaal is met elkaar in gesprek zijn. Voorgesteld wordt om in een gemeente alle schoolleiders bij elkaar te zetten en te bespreken wat je voor elkaar kunt betekenen. Overige tips om de matching te verbeteren:

- Het is belangrijk dat de juiste zoekopdracht naar kandidaten uitgaat: Verklaring Omtrent het Gedrag, voldoende Nederlands sprekend, voldoende sociale vaardigheden en willen leren. Andere voorwaarden die genoemd worden: goed passen in de cultuur van de school, opdrachtjes kunnen uitvoeren, omgaan met (kleine) kinderen leuk vinden en voldoen aan de gebruikelijke normen voor uiterlijk en kleding. Sommige respondenten noemen ook een kleine woon-werkafstand.
- Soms moet de doelgroep nog een beetje bijgeschaafd of opgeleid worden en ontbreken nog bepaalde werknemersvaardigheden. Sommigen komen uit een hele beschermde omgeving en anderen overschatten zichzelf. Een plaatsing kan dan gekoppeld worden aan een leerwerktraject, bijvoorbeeld eerst werken met behoud uitkering. Maar dat mag niet te lang duren (bijvoorbeeld maximaal drie maanden). Een schoolleider van het praktijkonderwijs benadrukt juist het belang van een betaalde stage. "Anders is het niet zinvol, niet stimulerend voor de doelgroep".
- Voor een goede match is het van belang om niet te veel verantwoording te geven in één keer. Dat is een risico voor de jongere én voor de werkgever. Of ze het zelfstandig kunnen doen zal de tijd leren.



- Er zou meer vanuit de kandidaat gezocht moeten worden naar mogelijke werkplekken, meer vanuit taken en minder vanuit vacatures. Scholen kunnen mogelijk geschikte taken voor de eigen situatie (laten) inventariseren en de mogelijkheden van functiecreatie onderzoeken. Een advies over werkplekaanpassingen en taak/functieaanpassingen kunnen scholen ook zelf betalen, de kosten zijn ca. € 1.000.

## **Overige instroomkanalen**

Naast instroom via vso en praktijkscholen, kan dit ook plaatsvinden via SW-bedrijven, het WSP en intermediairs zoals gespecialiseerde uitzendbureaus en Stichting Gezel. Zij kunnen scholen ook ondersteunen indien aanpassingen aan het werk nodig zijn. De tevredenheid over de ondersteuning door de diverse partijen loopt uiteen. Een respondent zou graag zien dat instanties hem attenderen op geschikte kandidaten zodat hij daar zelf niet achteraan hoeft. WSP's willen in dit kader graag beschikken over de contactpersonen voor de banenafpraak bij de diverse scholen.

Om de instroom en matching verder te verbeteren kan meer gewerkt worden met een speciale accountmanager voor het onderwijs. Het UWV doet dit al (landelijk en regionaal).

## **Beschikbaarheid per 1 september**

Eén van de onderzoeksvragen is of er op 1 september iemand met de juiste kwalificaties beschikbaar is, als scholen in maart hun formatie voor het volgende schooljaar vaststellen waarin ruimte is gemaakt voor iemand uit de doelgroep. De meeste respondenten zien hier geen probleem.

Beschikbaarheid van de juiste kandidaten moet zeker lukken als het aanbod voor doelgroep helder is en er steun wordt gevraagd voor de werving van de groep.

Eén van de respondenten geeft aan dat sturen op een instroomdatum van 1 september niet gebruikelijk is bij de doelgroep. "De match gaat spontaan als er kandidaten uit de doelgroep solliciteren op vacatures. Het is niet zo dat scholen bewust op zoek gaan naar kandidaten uit de doelgroep."

## **2.4 Kennis over regelgeving banenafpraak**

### **Ingewikkeld**

Veel respondenten vinden de regels rond de banenafpraak en het quotum ingewikkeld en de uitvoering een heel gedoe. Dit bleek ook uit de eerdere onderzoeken van Loyalis (2016, 2017).

Partijen die scholen adviseren, zien dat de drempel vaak hoog is om ermee aan de slag te gaan.

“Scholen zijn erg naar binnen gericht en met hun eigen proces bezig. Ze ervaren de banenafpraak als weer iets erbij en we hebben het al zo druk. Als men al kansen ziet, dan vraagt men zich af of er wel kandidaten zijn. De creativiteit om te bedenken hoe het wel kan, ontbreekt.”

Uit de interviews en expertmeeting blijkt dat er nog steeds veel vragen zijn, bijvoorbeeld over het verschil in telling voor de banenafpraak en de quotumregeling, de registratie door UWV en de te behalen aantallen. Er zijn ook vragen over de inleendienstverbanden en hoe werkgevers deze zelf kunnen bijhouden. Ook wil men graag weten in welke mate het po en vo afzonderlijk de doelstellingen halen.

Daarnaast zijn er misverstanden en die kunnen de beslissing om aan de slag te gaan met de banenafpraak beïnvloeden (zie kader 3). Sommige misverstanden komen ook voor bij geïnterviewden die als taak hebben scholen te ondersteunen.

### Kader 3. Misverstanden

- Misverstand 1: Scholen moeten zelf opdraaien voor het risico op verzuim van de doelgroep. De no-riskpolis is niet altijd bekend.
- Misverstand 2: De lumpsum mag alleen aan onderwijs besteed worden. Deze kan echter ook ingezet worden voor de banenafpraak.
- Misverstand 3: Het is mogelijk om mensen met verminderde loonwaarde die al bij de school werken met behulp van de praktijkroute alsnog te laten meetellen. Deze extra toegangsroute is er echter alleen voor personen die onder Participatiewet vallen en niet voor personen die al in dienst zijn.
- Misverstand 4: Alle mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt tellen mee voor de banenafpraak. De exacte groepen uit het doelgroepregister zijn niet altijd bekend.
- Misverstand 5: Scholen krijgen te maken met hoge kosten als ze iemand uit de doelgroep moeten ontslaan. De WOPO is echter van toepassing voor het po en de werkgever kan bij het Participatiefonds een verzoek indienen voor vergoeding van de uitkeringskosten.
- Misverstand 6: Bij krimp moeten scholen eerst boventalligen inzetten en het is daarom niet mogelijk om mensen uit de doelgroep te plaatsen. Het is echter wel degelijk mogelijk om leerkrachten bij krimp ontslaan en tegelijkertijd iemand uit de doelgroep aannemen als er werk is op het niveau van de doelgroep.
- Misverstand 7: Doelgroepmedewerkers in het vo komen ook in aanmerking voor een 13<sup>e</sup> maand en andere extra's. Dit klopt echter niet. Hierover zijn cao-afspraken gemaakt.

### **Te weinig (goede) ondersteuning**

Soms is een plaatsing financieel wel mogelijk, maar geeft men aan dat de begeleiding ontbreekt om het uit te zoeken en te regelen:

- Er is onvoldoende interne ondersteuning, bijvoorbeeld vanuit HR. Vaak kan dat niet omdat er vrijwel geen HR is, een directeur in het primair onderwijs doet HR er vaak bij.
- De PO-Raad en VO-raad hebben onvoldoende tijd beschikbaar voor ondersteuning. De koepelorganisaties zijn kleine bureaus zijn met een beperkte capaciteit en werken voor grote sectoren.
- De ervaringen met ondersteuning vanuit de WSP's lopen uiteen.

De administratieve afhandeling en begeleiding van de doelgroep kost tijd. In de interviews komt dit niet naar voren als een belangrijk financieel knelpunt. Wel zien sommige respondenten op tegen alle zaken die geregeld moeten worden. Er moet een aanspreekpunt, buddy of werkbegeleider komen. "Dit moet je beleggen in de organisatie en het kost tijd. Je moet hier iemand een bepaald aantal uren voor vrijmaken."

De extra kosten voor de administratie zouden meevallen. "Scholen hebben ook mensen met loonbeslag, ze zijn wel wat gewend." Het vraagt vooral om kennis van de subsidies en de loonadministratie en de ziekmeldingsprocedure (voor melding no-risk polis UWV) moeten goed worden ingeregeld.

## **Wijze van informeren**

Ondanks alle vragen en misverstanden zeggen veel respondenten dat er genoeg informatie en good practices beschikbaar zijn. Maar dat maakt het er niet altijd makkelijker op: "We kregen veel informatie. En een brij aan regels. Misschien is er wel te veel informatie. Je moet je er zodanig in verdiepen dat je al bijna geen zin meer hebt. En dan al die wijzigingen die er vervolgens overheen komen." Een directeur / bestuurder zegt: "Je moet zelf achter de informatie aan. Door de waan van de dag en het stellen van andere prioriteiten beschikken scholen dan niet over alle benodigde informatie."

Mogelijk is de wijze van ondersteuning dan ook niet passend. Zo wordt er wel voorlichting gegeven, bijvoorbeeld door de WSP's, maar daar komen weinig scholen op af. Een geïnterviewde vraagt zich af hoe je ervoor zorgt dat de scholen naar alle informatie kijken die beschikbaar is.

Volgens een respondent is het ook een valkuil in het onderwijs dat men vaak maar één aanpak of één instrumentatie neerlegt.

## **Beter en anders ondersteunen**

Uit het onderzoek komt naar voren dat de geïnterviewden verschillend denken over de mogelijkheden voor de uitvoering van de banenafpraak in de po- en vo-scholen. In de expertmeeting die gehouden is, was de rode draad dat er meer ondersteuning nodig is, vraaggericht en zoveel mogelijk vanuit de

sector zelf gegeven. Als oplossingen noemden de aanwezigen de volgende voorstellen: Een taskforce inrichten, een P-team (van hr-adviseurs), vliegende brigade of ambassadeurs inzetten om scholen te ondersteunen. De aandacht zou daarbij vooral moeten gaan naar 'scholen die willen'. Dit omdat schoolleiders en bestuurders met een open mind, een intrinsieke motivatie en die vooruit denken ('de doeners') ook meer openstaan voor het zoeken naar mogelijkheden om de doelgroep in te zetten (Loyalis, 8 maart 2018). Daarnaast werd voorgesteld om te beginnen met de grote besturen, omdat daar de meeste kansen liggen om mensen te plaatsen.

Er zouden minimaal 2 FTE's vrijgemaakt moeten worden om het proces bij de scholen te begeleiden en bij voorkeur meer. De voorgestelde aanpak in paragraaf 2.2 voor het creëren van draagvlak bij de schoolbesturen sluit hier ook bij aan.

Overige tips voor de adviseurs die ondersteuning bieden bij de plaatsing van de doelgroep:

- Ontzorg scholen voor wat betreft de administratieve rompslomp.
- Biedt ondersteuning bij insource-trajecten op zo'n manier dat de school er weinig tijd aan hoeft te besteden. Er moeten ook geschikte functies voor komen in het functieboek.
- Ondersteuners moeten beschikbaar zijn op tijden dat scholen kunnen. Vaak is dat tussen half 4 en kwart over 4.
- De sectormodellen 'Inclusief werkgeven' van Cedris, AWWN en SBCM nog meer uitrollen als voorbeeld.
- De informatie nog beter ordenen en toegankelijk maken:
  - Eén overzichtelijk informatiepunt met een telefoonnummer / helpdesk.
  - Laten zien welke instanties kunnen helpen.
  - Verwijzen naar de quotumrekentool op de VSO website.
  - Verwijzen naar de toolbox Inclusief (<https://www.toolboxinclusief.nl>).
  - Actualiteiten op de PO-Raad- en VO-raadwebsite plaatsen waardoor het onderwerp steeds opnieuw onder de aandacht komt.
  - Meer inzicht geven in de werkelijke kosten die het inzetten van een iemand uit de doelgroep met zich meebrengt.

## 2.5 Samenwerken

Veel respondenten zien mogelijkheden om meer middelen te vergaren, instroom van de doelgroep beter te regelen of functies te creëren door het versterken van de samenwerking met andere partijen: andere scholen / locaties, gemeenten en bedrijven uit andere sectoren. Deze oplossing is in het bijzonder van belang voor scholen met een kleine overhead en krimpscholen.

Om alle mogelijkheden te zien en benutten, is het nodig om meer als een ondernemer en out-of-the-box te denken. Dit doen scholen niet van nature en dat betekent dat ze daarbij geholpen moeten worden. Eén van de respondenten zegt hierover: “In de markt zie je meer innovatie. Bedrijven die moesten krimpen gingen kijken of ze het werk slimmer konden organiseren. Uiteraard hebben we het dan wel over een ander soort werkproces.” Voorgesteld wordt om eens goed te inventariseren welke relevante innovaties plaatsvinden in andere sectoren, wat het po en vo daarvan kan leren en of samenwerking mogelijk is.

Hieronder lichten we de enkele voorbeelden toe die naar voren komen in het onderzoek.

### **Samenwerken met andere scholen / locaties**

Een schoolbestuur kan een functie op maat maken voor een paar scholen / locaties en op die manier zorgen voor een volledige baan voor de doelgroep. In de praktijk zijn hier meerdere goede voorbeelden van bekend (zie ook de onderzoeken van Loyalis in 2016 en 2017). Scholen en schoolbesturen kunnen ook samenwerken om leerlingen van het vso en pro op te nemen.

Samenwerken kan ook nieuwe functies opleveren. Zo ontwikkelden De Lange & Cornelissen (2017) voor de 78 scholen van Stichting Boor een vernieuwend concept voor een intern dienstenplatform (klusjes) en een marktplaats (aanbod overvloedige schoolproducten voor de private markt). Dit op basis van ondersteuning door het bedrijfsbureau en door te werken met een meester/gezel principe. Het plan is nog niet in uitvoer genomen, maar kan uiteenlopende functies voor de doelgroep opleveren, zoals receptionist, planner, bode, medewerker repro, algemeen medewerker en klusjesman.

### **Samenwerken met de gemeente**

De Wet passend onderwijs verplicht scholen en gemeenten om met elkaar 'een op overeenstemmingsgericht overleg' (OOGO) te voeren over het ondersteuningsplan. In dit overleg kan ook de banenafpraak geagendeerd worden. Daarbij moet dan vanuit de gemeente niet alleen de wethouder onderwijs aanwezig zijn, maar ook de wethouder sociale zaken. Een goede relatie met de gemeente helpt ook om in een later stadium bij eventuele problemen gezamenlijk naar oplossingen te zoeken. De volgende onderwerpen zijn genoemd om met de gemeente te bespreken:

- Instroom van de doelgroep.
- De mogelijkheid van extra financiële middelen. Er zijn bijvoorbeeld gemeenten die (assistent)concierges of leerwerktrajecten via Stichting Gezel (gedeeltelijk) financieren.
- Financiering van een jobcoach. Voor grote besturen en praktijkscholen kan het interessant zijn om zelf een jobcoach aan te stellen.
- Efficiënter benutten van het schoolgebouw (zie onder).

## Schoolgebouw efficiënter benutten

Het schoolgebouw efficiënter benutten, heeft meerdere voordelen, waaronder meer taken en financiële mogelijkheden voor de doelgroep. Brede Scholen SKPOEL zijn een mooi voorbeeld waar in samenwerking met de gemeente de functie van huismeester werd geïntroduceerd (zie kader 4). Het Integraal Kind Centrum biedt ook mogelijkheden met activiteiten op het gebied van onderwijs, BSO en kinderdagverblijf. Één van de geïnterviewden meldde dat er in Amsterdam een beheersstichting boven deze drie instellingen is ingesteld en daar doen enkele mensen in het kader van de banenafspraken taken voor de drie organisaties. De loonkosten worden gedeeld en daardoor is het financieel haalbaar. Er is ook ruimte om de nodige begeleiding te geven. Nog een voorbeeld dat genoemd werd, is het verhuren van de gymzaal en daarmee inkomsten genereren en meer taken voor de doelgroep.

### Kader 4. Brede Scholen SKPOEL

Voor de Brede Scholen SKPOEL was het lastig dat de conciërges die er werkten slechts in deeltijd beschikbaar waren: de gebouwen worden ook na schooltijd door derden, zoals de wijkvereniging en gebruikers van de gymzalen, benut en dan was er niemand aanwezig. De partners in de Brede Scholen bedachten dat het daarom beter was om het beheer van de gebouwen los te koppelen van de scholen die erin zitten. De functieomschrijving 'conciërge' past hier minder bij; daarom werd besloten om de functie van 'huismeester' te introduceren naast die van conciërge. Er werd een aparte beheersmaatschappij opgericht voor de exploitatie en het onderhoud van de gebouwen. De huismeesters worden net als de conciërges geworven bij het SW-bedrijf. In de praktijk probeert men beide functies waar mogelijk in één persoon te verenigen.

De gemeente was bereid om 4 fte vrij te maken voor de huismeesters op de scholen. De scholen dragen de lasten voor de coördinerend huismeester (op de pay roll bij SKPOEL). In totaal zijn er nu zes mensen uit de WSW gedetacheerd: drie fte op kosten van de scholen en drie fte op kosten van de gemeente. De meeste mensen uit de SW hebben een dubbelrol: 1/2 huismeester en 1/2 conciërge. De financiering van de gemeente is structureel.

Bron: Loyalis (2016).

## Samenwerken met andere partijen

Ook hier zijn verschillende mogelijkheden (deze lijst is niet uitputtend):

- Zo is Stichting Gezel in overleg met aannemers over social return middelen die anders besteed kunnen worden.
- In Leiden is de tweejarige opleiding van zorg-assistenten-in-opleiding (mede) gefinancierd met participatiecertificaten van Everyday Heroes ([www.everydayheroes.com](http://www.everydayheroes.com)).
- Één van de praktijkscholen gaat met een schoonmaakbedrijf een pilot draaien. Daarbij neemt de school oud-leerlingen in dienst. Zij worden begeleid door het schoonmaakbedrijf zodat zij op de school de schoonmaak kunnen verzorgen. De pilot is nodig omdat er ook nog vragen zijn, zoals over de wenselijkheid om als school zelf de schoonmaak uit te voeren. "Past dat wel bij ons primaire proces?"

## 3. Specifieke knelpunten en mogelijkheden

### 3.1 Inleiding

Naast algemene knelpunten en oplossingen die ook spelen buiten de overheids- en onderwijssectoren, levert het onderzoek ook knelpunten en mogelijkheden op om binnen de overheid en/of specifiek in het po en vo mensen te plaatsen in het kader van de banenafpraak.

Achtereenvolgens gaat het om:

1. Overhead
2. Inkoop en insourcen
3. Financiële mogelijkheden
4. Instroom via vso en pro
5. Match doelgroep met functies en taken

Een deel van de knelpunten die spelen in het po en vo, kwamen ook naar voren uit een overzicht van het Verbond Sectorwerkgevers Overheid (VSO) Zie kader 5 voor een overzicht van de knelpunten die het VSO signaleert.

#### Kader 5. Knelpunten banenafpraak werkgevers bij overheid en onderwijs

##### **Grotere opdracht**

Een voornaam knelpunt is dat de overheid een relatief grotere opdracht heeft gekregen dan de marktsector. De overheid moet in verhouding meer banen realiseren in een kortere tijd. Daarbij worden overheidswerkgevers geconfronteerd met uitstroom van WIW-ers en ID-ers. Die banen moeten eerst worden ingehaald alvorens nieuwe banen worden gerealiseerd die meetellen.

##### **Uitbestedingen facilitaire diensten**

Daarnaast is er sprake van een tegengestelde opdracht bij veel overheids- en onderwijsorganisaties. Veel organisaties hebben de afgelopen jaren diensten uitbesteed, zoals schoonmaak en catering. Dit zijn banen die veelal in aanmerking komen om iemand uit de doelgroep in te plaatsen. Het zou een ongewenste ontwikkeling zijn dat organisaties zich genoodzaakt voelen deze werkzaamheden weer intern te organiseren, enkel om aan de banenafpraak te voldoen. De scheiding tussen de opdracht voor de markt en overheid leidt hiertoe.

##### **Werkgeversdienstverlening en regelgeving**

Naast deze specifieke knelpunten voor werkgevers bij overheid en onderwijs onderkent het VSO net als de marktwerkgevers knelpunten in de uiteenlopende dienstverlening aan werkgevers en in de regelgeving.

[www.vso-werkgevers.nl](http://www.vso-werkgevers.nl)

### 3.2 Overhead

#### Definitie overhead

Er zijn verschillende definities van overhead, wat leidt tot spraakverwarring. Wat bijvoorbeeld te doen met de directeur die ook voor de klas staat? In de interviews noemen respondenten verschillende percentages voor wat betreft de overhead in het po en vo. Iedereen geeft echter aan dat de overhead in het po veel lager is dan in het vo. Ook zou de overhead in het po en vo lager zijn dan in het MBO en HBO.

Volgens Onderwijs in Cijfers kent het po basisonderwijs<sup>2</sup> in 2016 een OOP van 11% en het vo van 23%. Het aantal OOP functies is dus relatief laag in het po. Dit terwijl veel geschikt werk voor de doelgroep te vinden is bij taken die plaatsvinden door het OOP. Het OOP richt zich echter niet alleen op de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces. Zij voeren soms ook onderwijskundige taken uit zoals remedial teaching. Huijben (2011) verstaat onder overhead het geheel van functies gericht op de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces. Huijben maakt daarnaast onderscheid tussen generieke overhead die in elke sector voorkomt en sectorspecifieke overhead (zie kader 6). Over de sectorspecifieke overhead in het po en vo hebben we geen informatie gevonden. Mogelijk vallen functies zoals conciërge en klassenassistent hieronder.

#### Kader 6. Onderscheid generieke en sectorspecifieke overhead

Generieke overhead komt in elke sector voor. De aard van de sectorspecifieke overhead verschilt per sector. Dit onderscheid is van belang om de overhead van organisaties in verschillende sectoren op een goede manier met elkaar te kunnen vergelijken. Tot de generieke overhead behoren alle afdelingen die belast zijn met directie, management en secretariële ondersteuning, personeel en organisatie, informatisering en automatisering, financiën en control, communicatie, juridische zaken en facilitaire zaken.

Sectorspecifieke overhead betreft specifieke functies die weliswaar aan de basisdefinitie voldoen, maar uitsluitend in één bepaalde sector voorkomen. Bijvoorbeeld de functie Onderwijs & Onderzoeksondersteuning bij universiteiten en hogescholen of het beddenvervoer in een ziekenhuis.

Bron: Huijben, 2011

#### Vergelijking met andere sectoren

De verschillen in overhead tussen diverse sectoren zijn groot (Huijben, 2011). Het vo scoorde in 2011 redelijk gemiddeld met een overhead van 19,6% en het po relatief laag met 14,4% (zie figuur 1). Er

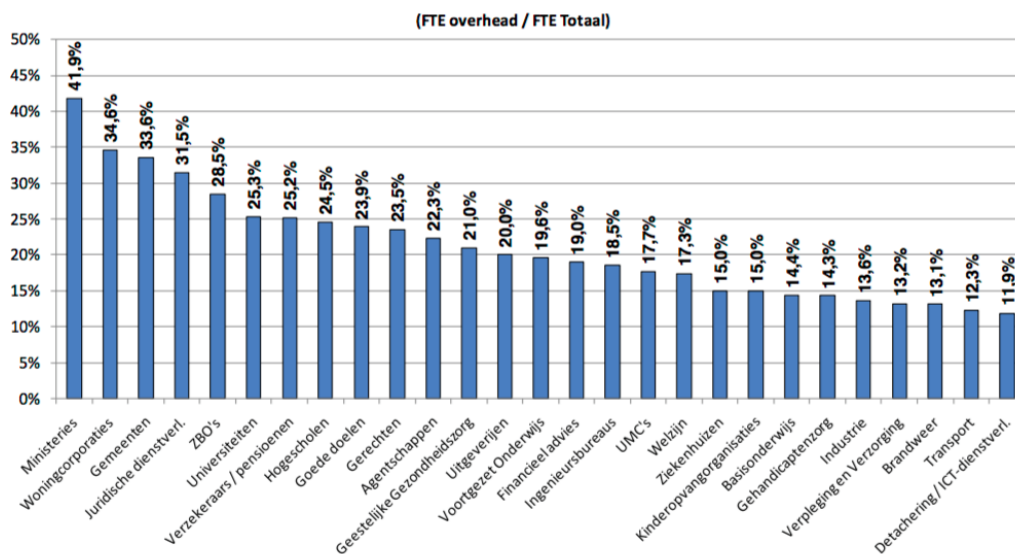
<sup>2</sup> In het Speciaal Basisonderwijs binnen het PO ligt het aandeel OOP hoger, want daar is meer hoogopgeleid gespecialiseerd onderwijsondersteunend personeel.



zijn echter sectoren met een nog lagere overhead dan het po, zoals de gehandicaptenzorg, industrie, verpleging & verzorging, brandweer, transport en detachering & ICT-dienstverlening. Deze sectoren vallen onder de marktsector die hun taakstelling wel hebben gehaald. Onduidelijk is overigens of deze sectoren afzonderlijk hun aantallen wel halen.

De overhead is hoog bij ministeries, maar dat betekent niet dat daar per definitie veel reguliere banen geschikt zijn voor de doelgroep of door laagopgeleiden wordt gedaan. Bij ministeries zijn bijvoorbeeld veel werknemers werkzaam als jurist vanwege wetgeving en die worden gerekend tot de overhead. Er is dus geen direct verband tussen mate van overhead en banen voor de doelgroep. Overhead is niet hetzelfde als facilitaire dienstverlening of ondersteuning.

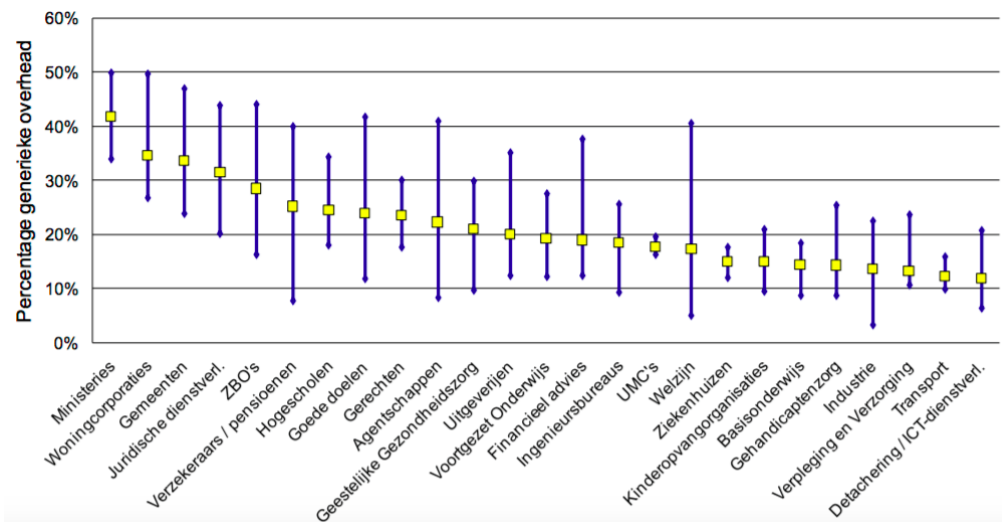
Figuur 1. Omvang generieke overheadformatie per sector



Bron: Huijben, 2011.

Ook tussen organisaties binnen elk van de sectoren zijn de verschillen opvallend groot. Zo heeft de organisatie met de grootste overhead in een sector veelal een twee keer zo grote overhead als de organisatie met de kleinste overhead. Uit onderstaande grafiek blijkt dat die spreiding er ook is binnen het po en vo, maar vergeleken met sommige andere sectoren wel meevalt.

Figuur 2. Spreiding generieke overheadformatie per sector



Bron: Huijben, 2011

## Schaalgrootte

Een veel genoemd knelpunt wat samenhangt met de overhead is de schaalgrootte van scholen. Hoe groter de organisatie hoe groter de overhead. Met name in het po zijn veel kleine besturen. Vo-scholen zijn groter en daardoor zijn er meer mogelijkheden. Vaak zouden deze scholen ook al conciërges in dienst hebben.

Kleine besturen hebben volgens een aantal respondenten te weinig werk voor een volledige baan in het kader van de banenafpraak (= 25,5 uur). Ze geven aan al blij te zijn als ze een conciërge kunnen betalen. Daar kan dan geen assistent conciërge meer bij. Een geringe overhead betekent volgens veel respondenten ook dat er weinig HR ondersteuning is. Volgens de respondenten die dit knelpunt aandragen, is er bij een kleine school weinig ruimte voor extra onderwijs ondersteunend personeel (OOP). Overigens komen deze geluiden met name van geïnterviewden die geen of weinig ervaring hebben met het plaatsen van de doelgroep.

Het po is kleinschalig georganiseerd. Ongeveer een kwart van de besturen heeft minder dan 25 werknemers en valt niet onder de quotumregeling. Omdat veel besturen meerdere scholen onder zich hebben, is de werkvloer veelal nog kleinschaliger. Vo-scholen zijn groter. In deze sector valt slechts 8% van de besturen niet onder de quotumregeling.

## 3.3 Inkoop en insourcen

Veel geschikte taken voor de doelgroep zijn te vinden in facilitaire dienstverlening, zoals schoonmaak en onderhoud. Deze diensten worden voor een groot deel ingekocht en inkoop telt niet mee voor de banenafpraak. Soms overweegt men om deze reden de schoonmaak weer te insourcen. Hier

hebben scholen echter geen ervaring mee. Er komt veel bij kijken. Eén van de respondenten heeft het geprobeerd maar om diverse redenen is het niet gelukt (zie kader 7).

#### Kader 7. Voorbeeld Insourcen: wat komt erbij kijken

Bij een po schoolbestuur was de belangrijkste actie een traject met een SW-bedrijf om te bezien of de schoonmaak via hen geinsourced kon worden. Er waren een aantal belemmeringen waardoor het niet doorging:

- Schoonmaken is niet onze corebusiness. We hebben ook geen ervaring met het insourcen van diensten die zijn uitbesteed. Er worden hoge eisen gesteld aan schoonmaak en je hebt professionele bedrijven nodig.
- Ons functieboek kent de schoonmaakfunctie niet.
- Het SW-bedrijf wilde de schoonmaak overdag doen, maar dat lukt niet omdat de lokalen dan bezet zijn. Ook na schooltijd zijn de lokalen nodig voor BSO activiteiten. Een deel kan je dan wel schoonmaken, maar niet alles. De schoonmaak kan het beste na 17.00 uur plaatsvinden.
- Het SW-bedrijf had een dilemma met de hoeveelheid teamleiders die ze erop moesten zetten. Bij ons zijn op de scholen niet dagelijks conciërges aanwezig.
- De kosten bleken hoger dan bij de particuliere inhuur.
- Het traject werd uitgezocht door een directeur die deze taak had gekregen in het kader van haar re-integratie. We hadden dit nog verder kunnen uitzoeken. Maar dan moet je het beleggen bij de afdeling huisvesting en HRM. Wij hebben maar 1 FTE voor HRM.

#### Dagschoonmaak

Schoonmaak door de doelgroep dient volgens veel respondenten overdag plaats te vinden. Dit zijn scholen niet gewend. Scholen die overwegen de schoonmaak weer in eigen beheer te doen of op basis van inleen via een intermediair, durven dit niet altijd aan of zijn van mening dat het niet kan. “We hebben een pilot gedaan met schoonmaak overdag en dat werkte niet.”

Het onderzoek levert een aantal mogelijkheden op om banen voor de doelgroep op facilitair gebied te laten meetellen voor de banenafpraak of het quotum.

#### Inkoop laten meetellen

Facilitair werk met geschikte taken voor de doelgroep wordt veelal uitbesteed. Scholen kunnen bij de aanbesteding aangeven dat de doelgroep daarbij moet worden ingezet (social return). Ook kunnen ze kiezen voor het voorbehouden van de opdracht aan een SW-bedrijf. Daarmee dragen de scholen bij aan nieuwe werkplekken voor de doelgroep. Het zou helpen als deze nieuwe werkplekken meetellen voor de bijdrage aan de banenafpraak van de scholen. Scholen hoeven dan ook niet de mogelijkheden te verkennen om diensten die zijn uitbesteed weer te insourcen. Dit wordt door sommige respondenten nu wel als mogelijke oplossing aangedragen. “Insourcen van schoonmaak en

ander uitbesteed werk is een eenvoudige manier om geld vrij te spelen. Zo goed is de reguliere schoonmaak nu ook weer niet, dus sommige scholen willen het best weer in eigen hand nemen.” Tegelijkertijd vragen zij zich af of ze dit wel moeten willen. Voor de doelgroep komen er op die manier geen extra banen bij. En scholen hebben geen ervaring met insourcen en met het zelf uitvoeren van de schoonmaak. Het is een vak apart.

Eén van de drie onderzoeken van het Ministerie van SZW om na te gaan waarom overheids-werkgevers de afgesproken aantallen voor de banenafpraak niet halen, betreft het verkennen van alternatieve arrangementen rond inhuur en inkoop. Sommige scholen maken al deel uit van zo'n alternatief arrangement, namelijk De Schoonmaak Coöperatie (zie kader 8). Zij gaan ervan uit dat de mensen die vanuit de doelgroep bij hen de schoonmaak verzorgen meetellen voor de banenafpraak, maar 100% zeker is dat nog niet. “Pas eind 2018 horen we of de mensen die via deze organisatie bij ons werken echt meetellen. Dit zouden we graag eerder horen.”

#### Kader 8. De Schoonmaak Coöperatie

De Schoonmaak Coöperatie is een leerwerkbedrijf dat ontstaan is uit een initiatief van drie SW-bedrijven in het zuiden van het land: Diamant-groep, Weener XL en WS. Opdrachtgevers kunnen lid worden van De Schoonmaak Coöperatie en op die manier hun schoonmaakwerk investeren bij De Schoonmaak Coöperatie. Het schoonmaakwerk is op die manier voorbehouden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De opdrachtverstrekking van nieuwe leden van De Schoonmaak Coöperatie verandert bij aanvang van het lidmaatschap van 'inhuur' naar 'inbesteden' waardoor de medewerkers meetellen voor de banenafpraak. Deze methode is aan een expert voorgelegd en die geeft aan dat zijns inziens “geldt dat in beginsel banen voor mensen met een arbeidsbeperking die via De Schoonmaak Coöperatie worden ingevuld, evenzeer meetellen in het kader van deze wetgeving als banen die direct bij overheden wordt gerealiseerd.”

Leden ontvangen op verzoek per kwartaal een overzicht met de personen die bij hun organisatie werkzaam zijn en meetellen voor de banenafpraak. Zo kunnen zij bij een telling aantonen aan hoeveel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zij werk bieden.

Op deze manier dragen de leden bij aan de banenafpraak, maar zij lopen geen financieel aansprakelijkheidsrisico, hebben geen afnameverplichting en betalen geen contributie. De werkzaamheden van de coöperatie worden verricht in de driehoek Tilburg-Den Bosch-Eindhoven.

Bron: Brochure Het lidmaatschap van De Schoonmaak Coöperatie.

#### **Inleen op naam goed registreren**

Hier is soms onduidelijkheid over, maar inleen of inhuur van de doelgroep, bijvoorbeeld via een SW-bedrijf of intermediair, telt wel degelijk mee voor de bijdrage aan de banenafpraak. Het is wel belangrijk dat de school dit kan aantonen met naam en toenaam van de medewerker uit de

doelgroep. Uit vragen tijdens de expertmeeting bleek dat mogelijk niet alle scholen dit op de juiste manier registreren en dat hier winst is te behalen.

### 3.4 Financiële mogelijkheden

Een veel genoemd knelpunt is dat scholen onvoldoende budget hebben om mensen te plaatsen in het kader van de banenafpraak. Ook externe adviseurs signaleren dit. “Het majeure thema is dat de financiering lastig is. Het gesprek gaat altijd over geld. Het is heel moeilijk om dat los te laten.” Het onderhavige onderzoek levert hier geen cijfermatige onderbouwing van. Wel geeft het inzicht in de argumenten van respondenten die wel of geen financiële mogelijkheden zien.

#### **Bekostiging is anders**

De bekostiging van het onderwijs is op basis van het leerlingenaantal. Banen voor de doelgroep komen daar boven op. Het zijn gecreëerde banen. In het bedrijfsleven zouden personen uit de doelgroep makkelijker geplaatst kunnen worden bij groei van de economie. “Wij kunnen niet meer producten verkopen, winst maken en dan meer mensen aannemen.”

#### **Lumpsum kan of wil men niet inzetten**

Sommige respondenten denken ten onrechte dat de lumpsum alleen aan onderwijstaken besteed mag worden. Anderen willen de lumpsum niet inzetten omdat ouders en personeel liever willen dat er iemand met een onderwijsbevoegdheid wordt aangesteld. De lumpsum gebruiken voor het invullen van de banenafpraak zou verzet oproepen.

Een veelgehoorde oplossing om deze knelpunten op te lossen, is het beschikbaar stellen van meer middelen. Met name het po zou daar erg mee geholpen zijn gezien de geringe overhead.

Bovenstaande betreft echter een prioriteringsvraagstuk, dat met extra middelen niet automatisch wordt opgelost.

Uit het onderzoek komen daarnaast een aantal mogelijkheden naar voren om binnen de huidige budgetten het hoofd te bieden aan de financiële knelpunten. Sommige mogelijkheden worden in de praktijk ook al met succes toegepast.

#### **Budget oormerken en/of bovenschools regelen**

Een aantal scholen heeft goede ervaringen met een bovenschoolse financiering, bijvoorbeeld door het eerste jaar de mensen uit de doelgroep bovenschools te betalen, het tweede jaar 50%-50% en het derde jaar zijn de kosten voor school zelf. “In het eerste jaar kan de kandidaat zijn waarde laten

zien. Dan stemt de school (ook de leerkrachten) vanzelf in met het feit dat de plaatsing de school geld gaat kosten.”

Bestuurders zien hier nog wel eens tegenop. “Als je dat doet staat je wel een flinke discussie te wachten. Je moet het goed kunnen beargumenteren.” Ook kan er discussie ontstaan wie van de scholen dan een extra arbeidsgehandicapte en/of iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt krijgt, als er geen budget is om op iedere school iemand te plaatsen. Uit de onderzoeken van Loyalis (2016, 2017) blijkt echter dat deze aanpak goed werkt. Ook de AWWN (2017) stelt dat het organiseren van een centraal budget een goede manier is om inclusief werkgeven toch mogelijk te maken, zoals onder andere bleek bij ABN AMRO en de gemeente Amsterdam. Dit maakt duidelijk dat het niet alleen een vraag is over de omvang van het budget, maar ook de prioriteitsstelling van schoolbesturen binnen het budget. Zo krijgen afdelingen de kans om ervaring op te doen in het werken met medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt zonder dat dit direct op het afdelingsbudget drukt. Het is tevens een financiële stimulans voor leidinggevendenden om iemand met een beperking aan te nemen.

### **Doelgroep niet te hoog inschalen**

In veel gevallen kan de doelgroep niet instromen in een reguliere functie, bijvoorbeeld als conciërge. De mensen uit de doelgroep kunnen namelijk over het algemeen niet alle taken van een conciërge uitvoeren. Dat betekent dat men ook niet als zodanig betaald moet worden, maar als assistent-conciërge.

Jongeren uit de doelgroep kunnen bij scholengemeenschappen met po én vo ingeschaald worden via de cao van het VO op basis van het jeugdloon.

Daarnaast is een mogelijkheid het oprichten van een aparte stichting van waaruit de doelgroep gedetacheerd wordt (De Lange & Cornelissen, 2017). Deze stichting kan een eigen arbeidsvoorwaardenregeling hanteren op basis van het Burgerlijk Wetboek. Een dergelijke aanpak kan interessant zijn bij een samenwerking met andere partijen. Bijvoorbeeld bij de samenwerking voor een Brede School waar meerdere organisaties bij zijn betrokken.

### **Zorgassistenten-in-opleiding via Stichting Gezel**

‘Zorgassistent op een basisschool’ is gestart op initiatief van Stichting Gezel in samenwerking met de sociale partners in het primair onderwijs. Het project is bedoeld voor jonge schoolverlaters van het Praktijkonderwijs of Voortgezet Speciaal Onderwijs. Zij werken vier dagen in de week als zorgassistent-in-opleiding en volgen één dag per week de opleiding MBO-2 ‘Assistent dienstverlening en zorg’ bij een ROC. Deze leerwerkplekken tellen mee voor de Banenafpraak.

De scholen betalen Stichting Gezel € 300 per maand en de zorgassistenten-in-opleiding ontvangen het minimum jeugdloon. Stichting Gezel verkrijgt financiering voor de individuele trajecten van het

UWV of de gemeente (nu in Den Haag, Zeeland en Noord-Brabant). Verder wordt er gebruik gemaakt van de mobiliteitsbonus en van de subsidieregeling Praktijkleren.

Kader 9 geeft een indicatieve berekening van één van de respondenten van de kosten van het inzetten van zorgassistenten om aan de banenafspraken in het po te voldoen .

## Kader 9. Indicatieve voorbeeldberekening inzet zorgassistenten po

Er zijn voldoende werkplekken binnen het primair onderwijs voor de doelgroep. In totaal zijn er ruim 6.000 hoofdvestigingen van basisscholen en 540 hoofdvestigingen voor Speciaal Basis Onderwijs die ook vaak nog nevenvestigingen hebben. In totaal dienen er ca. 4.000 mensen uit de doelgroep geplaatst te worden. Dit betekent dat als er in drie van de vijf hoofdvestigingen een zorgassistent geplaatst wordt, het aantal al wordt gehaald. Een baan voor een zorgassistent die bijvoorbeeld groep 1 en 2 ondersteunt voor vier dagen in de week en daarnaast in twee jaar tijd geschoold wordt op MBO-2 niveau kost € 18.000 per jaar uitgaande van het minimumloon voor een volwassene (cao PO). Uitgaande van 70% loonwaarde, inclusief aftrek loonkostenvoordeel komt dit neer per persoon op € 11.130 inclusief werkgeverslasten. Dit betekent dat voor de gehele groep van 4020 mensen uit de doelgroep er na tien jaar jaarlijks € 45 miljoen per jaar nodig is. Voor deze berekening zijn we uitgegaan van 23% werkgeverslasten en financiering van de kosten voor scholing door de gemeente en/of UWV.

Overige mogelijkheden:

- Afwijken van wat gangbaar is aan inzet voor het OOP en vanuit de lumpsum besluiten om extra geld voor de doelgroep in te zetten. “Het is maar net de afweging die je maakt. Hoe inclusief wil je de schoolorganisatie maken?”
- De eventuele heffing (boete) alvast incalculeren en benutten voor de doelgroep.
- PGB gelden voor passend onderwijs benutten.
- Financiering regelen vanuit het sectorplan.
- Samenwerken binnen en tussen scholen.

## Cao po

Een po school moet voor een schoolverlater van het praktijkonderwijs het WML (wettelijk minimumloon) betalen. De cao po kent namelijk geen jeugdloon. Dat kan het minder aantrekkelijk maken om een jeugdige schoolverlater in dienst te nemen. De cao vo kent nog wel het jeugdloon. Maar in deze cao is de doelgroep uitgesloten van de eindejaarsuitkering en een aantal bepalingen in de salderingsregeling, zoals internet, sportclub, etc.

## Niet-financiële baten

Niet-financiële baten worden vaak niet meegewogen bij de beslissing om aan de slag te gaan met de banenafpraak, ook al zien respondenten soms dat deze er wel zijn. De verwachting is dan echter dat deze niet opwegen tegen de financiële kosten of het gedoe dat een plaatsing met zich meebrengt. “Als ik ga kapitaliseren en een kosten-baten analyse maak dan is het financieel lastig en inhoudelijk heeft het meerwaarde. Dan kies ik toch voor de financiële argumenten. Als het Rijk dit wil, dan moet ze het ook bekostigen.”

Scholen kunnen echter meer denken in termen van een businesscase en daarbij ook de niet-financiële baten meenemen. Cedris, AAVN en SBCM (2017a, 2017b) hebben hiervoor zowel voor het po als het vo een sectormodel uitgewerkt. Deze modellen kunnen nog meer als hulpmiddel benut worden om de financiële consequenties in kaart te brengen.

AAVN deed onderzoek naar de waarde van inclusief werkgeven (2017). Daaruit bleek dat 90% van de werkgevers die inclusief werkgeven, aangeeft dat de organisatie er beter van wordt. Dat dit ook voor het onderwijs geldt, bleek uit de onderzoeken van Loyalis (2016, 2017) en kwam ook naar voren in sommige interviews voor het onderhavige onderzoek. Bij succesvolle plaatsingen (= een goede match) is sprake van een toegevoegde waarde voor de duurzame inzetbaarheid van het personeel én voor de kwaliteit van het onderwijs. De inzet van iemand uit de doelgroep kost wat geld en energie, maar levert dus ook veel op. Zie kader 10 voor de meerwaarde van mensen uit de doelgroep in het po en vo.

#### Kader 10. Meerwaarde plaatsingen banenafpraak

##### **Gezondheid**

De positieve invloed op de gezondheid van de collega's is er alleen bij een goede match en heeft veel te maken met een afname van de hoge werkdruk. De medewerkers met een arbeidsbeperking nemen (afhankelijk van hun functie) en zeker in het po zowel leerkrachten als schooldirecteuren werk uit handen. Daardoor worden deze ontlast, neemt hun werkdruk af en zijn ze soms letterlijk minder moe. Het kan daarbij zowel gaan om taken in de klas als om taken buiten de klas. De leraar of directeur moet het wel leuk vinden om een medewerker met een arbeidsbeperking te begeleiden.

##### **Motivatie**

Respondenten geven vaak aan dat ze veel voldoening hebben van een succesvolle plaatsing. Het zien en ervaren dat de medewerker blij is, het goed doet en zich ontwikkelt, en daar zelf een bijdrage aan kunnen leveren, is van invloed op hun werkplezier. De motivatie neemt ook toe doordat ze minder werkdruk ervaren of omdat de plaatsing een positieve invloed heeft op de sfeer in het team.

##### **Kwaliteit van het onderwijs**

Doordat de leerkrachten en soms ook directeuren werk uit handen wordt genomen, hebben zij meer tijd voor hun kerntaken en neemt de kwaliteit van het onderwijs toe. Zo leidt de inzet van assistenten in de klas tot extra aandacht voor kinderen die dat nodig hebben, kleinere groepjes bij werkjes, meer tijd hebben om werk voor te bereiden en meer rust in de klas.



De inzet van medewerkers met een arbeidsbeperking voor conciërgetaken heeft positieve effecten op uitstraling van de school. Het ziet er netter uit. Taken die waren wegbezuinigd worden weer opgepakt.

Een andere belangrijke waarde is dat de leerlingen leren omgaan met iemand die anders is. Opvoedkundig is het daarom goed voor de leerlingen. Ze zien dat mensen met een arbeidsbeperking capabel zijn en erbij horen. Specifiek voor plaatsingen in het praktijkonderwijs komt daar nog bij dat leerlingen zich met de geplaatste medewerker uit de doelgroep kunnen identificeren. Ze zien dat het mogelijk is om na het praktijkonderwijs een goede baan te vinden.

Bron: Loyalis (2016, 2017).

### **Extra werkdrukmiddelen**

De extra middelen om de werkdruk in het po aan te pakken, wil een aantal respondenten niet (deels) inzetten voor mensen uit de doelgroep. Ook al zou dat mogelijk zijn, als de medewerkers er zelf voor kiezen. Sommige respondenten denken dat hiervoor geen draagvlak is of dat het niet zal helpen om de werkdruk omlaag te brengen. “De vraag is dan wat voor taken zij krijgen. Want de werkdruk in het po wordt niet veroorzaakt door ondersteunende taken, maar door druk van de ouders en andere zaken. Toetsen nakijken kan je niet aan mensen uit de doelgroep vragen. Daarvoor is het niveau te laag.” Het rapport van het AOB (2017) over werkdruk geeft echter aan dat zowel in primair- als voortgezet onderwijs niet alleen het contact met ouders, maar bijvoorbeeld ook de administratie vaak als zwaar wordt ervaren.

Eén van de respondenten gaf aan dat hij zeker mogelijkheden zag waardoor de inzet van mensen uit de doelgroep de werkdruk in het po en vo kan verminderen: “Werkdruk is een disbalans tussen het benodigde aantal handelingen en gedachten en het gewenst tempo en beschikbare tijd. Door het ontlasten van de leerkrachten ontstaat er ruimte. Het gaat er dan ook om mensen uit de doelgroep in te schakelen die zichtbaar handelingen over kunnen nemen van de leerkrachten in po én vo en dat kan zijn bij het lesgeven en bij de ondersteuning. Het po krijgt vanaf het komend schooljaar 237 miljoen euro extra om de werkdruk aan te pakken. De middelen lopen op tot 430 miljoen euro in 2021. Aangezien iedere school te maken heeft met een eigen problematiek mogen teams zelf bepalen welke maatregelen ze nemen om de werkdruk te verlichten. Als uit de gesprekken komt dat ze voor het verlagen van de werkdruk iemand uit de doelgroep kunnen zetten, dan is er sprake van een win-win situatie: vermindering van werkdruk door meer handen in de klas en/of school en tegelijkertijd voldoen aan banenafspraken én geen heffing.

### **Financiële risico's**

Sommige respondenten zien financiële risico's:

- Mensen uit de doelgroep zouden een groter risico met zich meebrengen op disfunctioneren zodat ontslag nodig kan zijn. Dit brengt een financieel risico met zich mee vanwege het eigen risico WW.
- Niet alle respondenten zijn bekend met de no-riskpolis. Zij denken ten onrechte dat de doelgroep een hoger risico op verzuim heeft en dat zijzelf opdraaien voor de kosten.
- De financiële gevolgen op termijn zijn niet inzichtelijk. Een schoolleider verwoordt dit als volgt: “We weten niet welke middelen over twee jaar beschikbaar zijn voor mensen uit de doelgroep. Nu al wil het kabinet de loonkostensubsidie vervangen door loondispensatie. Het is de vraag of gemeenten het loon gaan aanvullen tot WML. Onze gemeente heeft al in de re-integratieverordening opgenomen dat ze dat niet gaat doen. Moeten we dan de volledige loonsom betalen?”

Daar staat tegenover dat er ook oplossingen zijn voor financiële onzekerheden

- De Ministeries van OCW en SZW (juni 2017) hebben in een brief aan de po- en vo-schoolbesturen benadrukt dat alle instrumenten en tegemoetkomingen verankerd zijn in wet- en regelgeving en dat de benodigde middelen structureel beschikbaar zijn voor mensen uit de doelgroep banenafpraak.
- Daarnaast kunnen scholen die er geen vertrouwen hebben dat subsidies structureel zijn, mensen uit de doelgroep inzetten op basis van detachering bijvoorbeeld via het SW-bedrijf. Detachering is wel wat duurder dan zelf in dienst nemen, echter de school is dan gelijk van alle rompslomp af.

## Zicht op de kosten

Uit het onderzoek blijkt dat sommige respondenten geen goed zicht hebben op de kosten van een baan in het kader van de banenafpraak. Die kosten lopen in de praktijk ook uiteen. Diverse partijen geven verschillende informatie over de kosten. Dit kan onduidelijkheid opleveren:

- In een notitie van de VO-Raad staat dat de kosten uiteenlopen van € 5.000 tot € 25.000 per jaar.
- Een geïnterviewde directeur van een praktijkschool spreekt van € 7.000 per jaar voor een schoolverlater op basis van het jeugdloon.
- Het Expertisecentrum Inclusieve Arbeidsorganisatie (2016) heeft berekend dat één fte arbeidsplaats in het kader van de banenafpraak (=25,5 uur in de week) de school maximaal € 1.000 tot € 1.200 per maand kost. Dat is op basis van het WML en *exclusief* de mogelijke subsidie die de school kan ontvangen.
- Uit de onderzoeken van Loyalis (2016, 2017) komt naar voren dat in het po de kosten uiteenlopen van zo'n € 250 tot zo'n € 1.400 per maand en in het vo van zo'n € 220 tot € 1.800 per maand.

De kosten hangen af van de loonwaarde of urenbeperking van de medewerker, de inschaling en de omvang van de werkweek. Niet iedereen werkt precies 25,5 uur in de week. Sommige scholen betalen een jeugdloon (vo), anderen betalen meer dan het WML, afhankelijk van de leeftijd van de persoon uit de doelgroep en het niveau van de functie (Loyalis, 2016, 2017). Ook het type contract kan van invloed zijn op de kosten. Een plaatsing op basis van detachering is duurder dan rechtstreeks in dienst nemen. De kosten voor de school van een leerwerkbaan via Stichting Gezel waren in 2016 € 250,-- in de maand (nu € 300,--).

Het is van belang dat scholen inzicht hebben in de werkelijke kosten en instrumenten die van belang zijn voor een plaatsing in het kader van de banenafpraak. Scholen moeten ook weten dat:

- de kosten uiteenlopen, maar vaak erg kunnen meevallen;
- de medewerkers op grond van hun productiviteit betaald worden;
- loondoorbetaling tijdens ziekte is afgedekt door de no-risk polis;
- mensen uit de doelgroep om meer dan normale collegiale begeleiding vragen, maar dat ondersteuning van buitenaf kan worden gekregen met behulp van subsidies;
- de subsidieregeling praktijkleren bijdraagt aan het opleiden van mensen uit de doelgroep.

### 3.4 Krimp

Een knelpunt dat veel respondenten benoemen is krimp van het leerlingenaantal. In het po is de sterkste golf van krimp achter de rug. De piek gaat nu komen in het VO. Alleen de regio's Amsterdam en Haaglanden krijgen er waarschijnlijk niet mee te maken. Kader 11 geeft meer informatie over de krimp in het po en vo.

#### Kader 11. Gevolgen van krimp voor het po en vo

In verschillende regio's in Nederland daalt het aantal inwoners, en daarmee het aantal leerlingen. In 2019 zitten er bijvoorbeeld 150.000 leerlingen minder op de basisschool dan in 2012. Dat betekent voor het primair onderwijs een verlies van 12.000 arbeidsplaatsen en van €500 miljoen aan middelen. Daardoor wordt het moeilijker scholen in stand te houden en komt de kwaliteit onder druk te staan. Het aantal basisscholen dat de deuren moet sluiten, ligt al enkele jaren boven de 100 per jaar ([www.poraad.nl](http://www.poraad.nl)), maar neemt de laatste jaren af.

Na jaren van groei in het voortgezet onderwijs, zal de krimp uit het basisonderwijs doorschuiven naar het voortgezet onderwijs. De verwachting is dat het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs hierdoor tussen 2015 en 2020 met 6 procent zal dalen, tot 940.135 leerlingen (CAOP, 2016). De krimp zal het meest zichtbaar zijn in de brugjaren van het voortgezet onderwijs en het vmbo. Het aantal leerlingen zal het minst sterk teruglopen op het vwo.

Kijken we naar de regionale verschillen, dan valt op dat het aantal leerlingen met name zal dalen in delen van Limburg, het

noorden van Nederland en in Zeeland. Alleen in de grote steden en in delen van de Randstad zal het aantal leerlingen nog stijgen.

Het vo gaat de komende jaren met gemiddeld 12% krimpen. Vrijwel alle vo-scholen hebben of krijgen hierdoor te maken met dalende leerlingenaantallen ([www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl)).

Bron: [www.poraad.nl](http://www.poraad.nl); [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl)

Uit de bestanden van DUO ([www.duo.nl](http://www.duo.nl)) blijkt dat er ook schoolbesturen zijn met een stijging van het leerlingaantal tussen 2016 en 2021. In het po (29% zonder speciaal onderwijs) vaker dan in het vo (18%). Het merendeel van de besturen in po en vo kent echter tot 2021 een krimp. In het po gaat het om 71% van de besturen en in het vo om 82% van de besturen. Daarbij is er verschil in de mate van krimp. In het po heeft 10% van de besturen te maken met een daling van meer dan 15%, tegen 17% in het vo.

Krimp brengt ontslagen met zich mee en daarmee extra kosten voor de school. De vo-scholen zijn namelijk voor 25% eigenrisico drager voor de WW en 75% wordt door de scholen gezamenlijk betaald. Sommige respondenten geven daarnaast aan dat:

- Bij krimp de gemiddelde personele lasten zullen toenemen (GPL). Naar verhouding werken er dan namelijk meer ouderen, die vaker aan het eind van hun schaal zitten. Ouderen hebben een hoger ziekteverzuim.
- Bij krimp de werkdruk toeneemt.
- De materiële kosten zijn hoger omdat er meer vierkante meters leegstaan.
- De reserves nemen af, dus die kunnen niet aangewend worden voor mensen uit de doelgroep.
- Vaak is er vanwege de efficiency al gesneden in functies aan de onderkant.
- Plaatsing van de doelgroep is lastig omdat eerst boventalligen herplaatst moeten worden. Daarna zou pas zichtbaar zijn of er formatie beschikbaar is voor mensen uit de doelgroep.
- Men vraagt zich af of UWV wel toestemming geeft om mensen te ontslaan als de school tegelijkertijd mensen uit de doelgroep aanneemt voor dezelfde taken.
- Door de krimp zijn er soms ook boventallige laagopgeleiden die niet herplaatst kunnen worden. Instroom van een iemand uit de doelgroep maakt het voor hen onrechtvaardig.

Eén van de geïnterviewde vo-scholen krimpt tot eind 2026 25-30%. “Het is voor ons schier onmogelijk. We zijn alleen maar bezig om mensen van binnen naar buiten te krijgen. Het is heel lastig om elke euro rond te krijgen. Alles wat kon hebben we al goedkoper elders belegd. Waarschijnlijk zijn de meeste taken die geschikt zijn voor mensen uit de doelgroep daarom al weg. Het hele plaatje klopt niet. De loonkosten stijgen, alles staat onder druk en dan komt dit er ook nog bij. We denken dan ook

dat het misschien goedkoper voor ons is om de boete te betalen.” Andere geïnterviewden van eveneens een vo-school met 30% krimp de komende tien jaar merken dat het wel mogelijk is om mensen uit de doelgroep te plaatsen: ”De doelgroep kan zeker worden ingepast, vooral in facilitaire functies. Ook bij een geringe overhead. Ons uitgangspunt als schoolbestuur was dat we uiteraard meedoen aan het realiseren van de banenafpraak. Zeker gezien dat we binnen ons bestuur vier praktijkscholen hebben. We zijn ons bewust van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. We hebben nu ongeveer de helft van het aantal banen dat we volgens de banenafpraak zouden moeten hebben.”

De meeste respondenten noemen krimp als een probleem voor de banenafpraak. Volgens sommigen is er echter geen één op één relatie tussen inzet van mensen uit de doelgroep en krimp. Budgetten kunnen krimpen, maar er zijn allerlei regelingen om het onderwijsaanbod alsnog te kunnen realiseren. Bovendien blijft extra schoonmaak nodig, evenals andere eenvoudige taken en het schoolplein is er ook nog steeds. Ook kan de krimp een kans betekenen omdat dan vaak gereorganiseerd moet worden. Op een andere manier naar taken kijken, geeft misschien juist ruimte om iemand uit de doelgroep aan te trekken.

Alle in dit rapport genoemde mogelijkheden zijn ook van belang voor krimpscholen, in het bijzonder samenwerken en buiten de gebaande paden treden. Aanvullend levert het onderzoek de volgende tips op:

- Kijk opnieuw naar de werkprocessen met behulp van functiecreatie en jobcarving.
- Bij kleinere klassen kan er makkelijker een zorgassistent of klassen-assistent geplaatst worden.
- Stuur op behoud van de mensen uit de doelgroep die er al zijn, dan stijgt bijdrage aan het quotum vanzelf. Dat is makkelijker wanneer de medewerker uit de doelgroep op een centraal budget is geplaatst. Hij maakt dan formeel geen deel uit van de organisatie.
- Mensen uit de doelgroep niet ontslaan, kan ook afgesproken worden in de cao.
- Het Regionaal Transfer Centrum (met de vervangings- en mobiliteitspool) kan op bovenbestuurlijk niveau mensen aannemen uit de doelgroep en laten rouleren over scholen.
- Gebruik de quotumheffing om mensen met een hoge werkdruk te ontlasten met inzet van iemand uit de doelgroep. “Een zakelijke afweging is nodig door het bestuur: we hebben geen geld voor alle huidige leerkrachten, maar wel voor ondersteuning in het kader van de vermindering van de werkdruk. Dit komt uit een andere potje, het zijn andere middelen.”
- Het voordeel van krimp is dat de aantallen die nodig zijn om het quotum te halen voor de individuele school ook lager worden. Voor de banenafpraak heeft de krimp geen effect.
- Tot slot wordt voorgesteld om krimpscholen vrij te stellen van de banenafpraak.

### 3.5 Eisen en verwachtingen doelgroep en mogelijke functies en taken

#### **Lesbevoegdheid**

Het overgrote deel van het personeel in het primair en voortgezet onderwijs werkt als docent, respectievelijk 80% en 75% ([www.onderwijsincijfers.nl](http://www.onderwijsincijfers.nl)). Om les te mogen geven moet je in het bezit zijn van een lesbevoegdheid. Voor zij-instroom dient men bij geschiktheidsonderzoek in bezit te zijn van tenminste een HBO-opleiding of EVC gelijkwaardig aan HBO-opleiding. En vervolgens een tweejarige opleiding te volgen naast het werken in het onderwijs.

Een HBO-opleiding komt alleen voor bij mensen die vanwege een medische urenbeperking onder de doelgroep vallen. Anders kunnen zij meer verdienen dan het minimumloon en vallen zij er niet onder. Voor mensen met een medische urenbeperking is het volgen van een opleiding als zij-instromer naast het werk mogelijk te zwaar.

Volgens de respondent van het UWV is 85% van de mensen uit de doelgroep aangewezen op eenvoudig, repeterend werk, 10% heeft minimaal een HBO-diploma en 10% heeft een fysieke beperking. Kandidaten met minimaal een HBO-diploma of met een fysieke beperking zijn echter bijna allemaal al aan het werk. Slechts enkelen met een medische urenbeperking zouden nog geplaatst kunnen worden. Gezien de samenstelling van de doelgroep is het volgens vrijwel alle respondenten daarom niet realistisch om te verwachten dat mensen uit de doelgroep kan instromen als docent of als zij-instromer in het po of vo.

#### **Zelfstandig werken**

Naast lesgeven, zouden mensen uit de doelgroep ingezet kunnen worden op assisterende taken in het onderwijsproces of in de facilitaire dienstverlening. Maar dan moeten zij volgens een aantal respondenten wel kunnen omgaan met leerlingen met gedragsproblemen, tegen drukte kunnen en zelfstandig kunnen werken. Maar weinig mensen uit de doelgroep denkt een aantal geïnterviewden, zouden aan deze eisen voldoen. Er is volgens hen veel begeleiding nodig en in elk geval de poscholen zouden daar geen mensen voor hebben. "Bij onderwijsondersteunende taken kunnen leraren geen begeleiding bieden omdat zij continu aandacht aan leerlingen moeten geven. En als je bijvoorbeeld maar voor twee dagen een conciërge hebt dan kan je er geen assistent voor vier dagen bijnemen. Bovendien kan niet elke conciërge coachen."

Desondanks is één van de respondenten van mening dat mensen uit de doelgroep werk moeten krijgen dat met het onderwijs te maken heeft: “Als onderwijsinstelling krijg je het quotum opgelegd, dus het ligt voor de hand dat de functie ook met onderwijs te maken heeft.”

Geïnterviewden denken soms ook dat leerlingen de doelgroep gaan pesten. Mensen uit de doelgroep kunnen volgens sommigen ook niet ingezet worden voor taken die werkdruk veroorzaken. Uit onderzoek van de AOB (2017) blijkt dat zowel in het po als vo met name het contact met ouders als zwaar wordt ervaren. Daarnaast bevat een baan in het po relatief veel administratieve taken.

“Leerkrachten doen de eenvoudige ondersteunende taken zelf. Dat gaat in één moeite door. Deze taken zouden niet de veroorzakers van de werkdruk zijn.” Deze mening staat haaks op de uitkomsten van het AOB onderzoek. Niet alleen contact met ouders, maar ook administratie worden volgens dit onderzoek als zwaar ervaren. Een respondent geeft aan dat de beeldvorming over dat mensen uit de doelgroep niet ingezet kunnen worden op taken die werkdruk veroorzaken niet klopt. “Scholen weten niet wat ervaren zorgassistenten kunnen. Zij denken alleen aan praktijkschoolleerlingen die net van school komen.”

Soms ziet men wel mogelijkheden, bijvoorbeeld om de doelgroep in te zetten bij onderwijsassisterende taken. Maar kiest men liever voor een andere oplossing. “Als je kan kiezen tussen een mbo opgeleide onderwijsassistent of iemand die de lijmpotjes komt vullen, dan is de keuze snel gemaakt.”

Uit het onderzoek komen veel functies en taken naar voren die gedaan kunnen worden door mensen uit de doelgroep, zowel onderwijsondersteunend als op facilitair gebied.

### **Onderwijs(ondersteunend)**

Hoewel het weinig voorkomt, werken er in het po en vo ook docenten en onderwijsassistenten vanuit het doelgroepprofiel die vanwege een medische urenbeperking niet in staat zijn het minimumloon te verdienen (Wajong).

De meeste mensen uit de doelgroep zijn echter afkomstig van het vso en pro en worden ingezet op eenvoudige werkzaamheden. Met name in het po kan dat ook in het onderwijsproces: “In het po ligt de inzet van de doelgroep in het onderwijsproces lastiger, maar daar zijn weer ondersteunende werkzaamheden buiten de lessen.” Het onderzoek levert allerlei voorbeelden op voor onderwijsondersteunende functies:

- Zorgassistent in groep 1 en 2.

- Ondersteuner Passend Onderwijs (vanuit PGB: fysieke verzorging, aankleden, luiers vervangen, naar buiten helpen of bij een verstandelijke beperking als zij niet met de groep meekunnen, individueel oefenen).
- Ondersteuner leerkracht met fysieke beperkingen.
- Assistentenfunctie bij praktijklessen, bijvoorbeeld handvaardigheid.
- Individueel begeleider door een HBO'er met een medische urenbeperking.
- Combifuncties, zoals schoonmaakwerk in combinatie met assisteren bij een praktijkles.
- Gedelegeerde taken zonder verantwoordelijkheden zoals assistent van de onderwijsassistent.

De trajecten via Stichting Gezel worden in dit verband veel genoemd als een goede mogelijkheid om mensen uit de doelgroep in te zetten in het PO. Dit komt ook naar voren in onderzoek van Loyalis (2016). Zorgassistenten dragen bij aan de vermindering van de werkdruk van de leerkrachten in groep 1 en 2. Vooral daar zou de werkdruk voor de leerkrachten hoog zijn, omdat hun leerlingen nog niet zelfstandig kunnen werken. Steeds meer kinderen zijn niet zindelijk en vragen meer individuele aandacht hetgeen ten koste gaat van de groepsaandacht. “Het is wel de bovenkant van de doelgroep die in deze trajecten terecht kan. Je moet als school goed screenen of de kandidaten het werk in de klas aankunnen.”

## Facilitair

Er worden allerlei facilitaire werkzaamheden genoemd, die anders de leerkracht zelf moet doen. Dit betreft wel ondersteuning van de leerkracht, maar niet in het onderwijs. Bijvoorbeeld schoonvegen van het schoolplein en de vuilnisbak buiten zetten. “Conciërges zijn op veel scholen weggesaneerd. Je kunt iets doen aan de werkdruk door in de ondersteuning te investeren.”

Dit kwam ook naar voren in een onderzoek naar de mogelijkheden bij Stichting Boor (De Lange & Cornelissen, 2017). Het draagvlak voor ondersteunende werkzaamheden in het groen, grijs, schoonmaak, zandbakken legen, schoolpleinen onderhouden, kantines bijhouden en conciërgediensten bleek groot.

Er zijn diverse onderzoeken, handleidingen en websites met nog veel meer voorbeelden van mogelijke functies, functieprofielen en taken voor mensen uit de doelgroep in het po (zie bijvoorbeeld kader 12) en vo. Stagebegeleiders van vso en pro, jobcoaches, accountmanagers voor het onderwijs van het WSP en AAVN adviseurs kunnen scholen hier ook goed over adviseren.



## Kader 12. Whitepaper Haal de druk van de klas!

Uit ervaringen binnen verschillende branches blijkt dat het weghalen van taken die onder het niveau van de huidige medewerkers liggen en deze toedelen aan nieuwe medewerkers bij wie die taken qua niveau wel goed passen, leiden tot een grotere arbeidsvreugde en vaak tot een positieve business case. Op dezelfde wijze kun je ook naar de basisschool kijken. In het White Paper wordt dit beschreven.

### Wat zien we?

Een belangrijk deel van de taken die op dit moment worden uitgevoerd door het reeds aanwezige onderwijsondersteunend personeel, kan ook worden uitgevoerd door medewerkers uit de doelgroep Banenafpraak. Het betreft taken binnen het pakket van de onderwijsassistent, de conciërge, de administratief medewerker, de schoonmaak, het onderhoud en groen. Opmerkelijk is echter dat veel van deze taken nu ook worden uitgevoerd door het onderwijzend personeel en zij in feite hand- en spandiensten verlenen aan het onderwijsondersteunend personeel. Door de inzet van extra assistentie voor deze ondersteunende taken krijgen leerkrachten de handen vrij voor hun primaire taak: onderwijs en begeleiding van leerlingen.

We zien ook dat er ouders zijn die dit soort taken invullen. De scholen die het geluk kennen van een hoge ouderparticipatie varen hier wel bij. We hebben echter ook nogal wat scholen gezien waar de ouderparticipatie gering is of zelfs vrijwel ontbreekt. Voor die scholen zal onze benadering het meest urgent zijn.

### De druk op de leerkracht

Het meest opvallende dat we in het takenpakketoverzicht zien, is het grote aantal taken op elementair niveau dat wordt uitgevoerd door leerkrachten. De leerkracht die in zijn functieprofiel heeft staan dat hij 'onderwijs geeft en leerlingen begeleidt, een bijdrage levert aan de voorbereiding en ontwikkeling van het onderwijs en aan de schoolorganisatie en die verantwoordelijk is voor professionalisering' is in menige school druk doende met taken als 'deur openen voor bezoek, telefoon aannemen, werkjes ophangen in de klas, lijmpotjes bijvullen, potloden slijpen en lesmateriaal kopiëren.

De basisschoolleerkracht in de huidige tijd, zeker met passend onderwijs, heeft zijn aandacht volledig nodig om dát te doen waarvoor hij is opgeleid en aangenomen. En dat is zijn kennis en ervaring optimaal inzetten voor de toekomst van ons land: zijn leerlingen. Als deze taken, die de leerkracht feitelijk afleiden van de tijd die hij kan besteden aan de grotere groep leerlingen die zijn aandacht nodig heeft, afgesplitst kunnen worden, draagt dat zeker bij aan het verminderen van de werkdruk van de leerkrachten.

Bron: Centrum voor Inclusieve Arbeidsorganisatie (2016).

## Voorwaarden

Vrijwel alle respondenten geven aan dat er vooraf geen voorwaarden gesteld hoeven te worden aan het type werk dat mensen uit de doelgroep kunnen verrichten binnen het po en vo. Dit is maatwerk en afhankelijk van opleiding, arbeidsmogelijkheden en loonwaarde. Slechts één respondent vindt het wel wenselijk om voorwaarden te stellen. "Dan is er sprake van een objectieve beoordeling."

Voor een succesvolle plaatsing moet wel aan voorwaarden worden voldaan:

- Maatwerk, zeker bij de vso / pro doelgroep.
- Verwachtingen van collega's goed managen.

- Draagvlak creëren.
- Geregeld evalueren.
- Voldoende uren kunnen combineren tot een baan.
- Vanuit de school begeleiding bieden.
- Voldoende jobcoaching (veelal via de gemeente).

Hoewel sommige respondenten verwachten dat scholen geen tijd en deskundigheid hebben om mensen uit de doelgroep te begeleiden, blijkt uit onderzoek bij goede voorbeelden (Loyalis, 2016, 2017) dat dit geen belemmering is. Eén van de geïnterviewde adviseurs heeft de ervaring dat de doelgroep juist in het onderwijs goed begeleid wordt, omdat schoolpersoneel daar de vaardigheden voor heeft. Voorwaarde is wel dat de betreffende persoon uit de doelgroep een begeleider krijgt die hier affiniteit mee heeft en dat het klikt. In de praktijk vervullen uiteenlopende functionarissen deze rol: een docent, de directeur, een conciërge, etc. De rol van begeleider geeft vaak voldoening, ook omdat de medewerker uit de doelgroep opbloeit en werk uit handen neemt. In het begin kost het meer tijd, maar dat wordt minder. Hoeveel tijd er precies met de begeleiding gemoeid is, verschilt per persoon. Het maakt ook uit of de doelgroep daarnaast een jobcoach heeft.

## Bijlage 1. Literatuurlijst

AOB (januari 2017). Tijdsbesteding leraren in po en vo. Utrecht: AOB.

AWVN (juni 2017). Borging inclusief werkgeven in de organisatie. Den Haag: AAVN.

AWVN (juni 2017). Leerrapportage werkgroep Amsterdam: personeelsprocessen en organisatie. Den Haag: AAVN.

Cedris, SBCM & AAVN (2017a). Sectormodel inclusief werkgeven in het primair onderwijs. Den Haag: Cedris, SBCM & AAVN.

[https://www.sbcm.nl/fileadmin/sbcm\\_data/producten/creeren\\_van\\_werk/producten/downloads/Branc hemodel\\_inclusief\\_werkgeven\\_\\_met\\_inhoudsopgave\\_.pdf](https://www.sbcm.nl/fileadmin/sbcm_data/producten/creeren_van_werk/producten/downloads/Branc hemodel_inclusief_werkgeven__met_inhoudsopgave_.pdf)

Cedris, SBCM & AAVN (2017b). Sectormodel inclusief werkgeven in het voortgezet onderwijs. Den Haag: Cedris, SBCM & AAVN. <https://www.voion.nl/downloads/d5c27372-0e60-4969-979f-f6596fcb6e9>

Centrum voor Inclusieve Arbeidsorganisatie (2016). Whitepaper Haal de druk van de klas!

De Schoonmaak Coöperatie. Het lidmaatschap van De Schoonmaak Coöperatie. Vught: De Schoonmaak Coöperatie.

Huijben, M. (2011). Overhead gewaardeerd. Verbetering van de balans tussen waarde en kosten van overhead bij organisaties in de publieke sector. Groningen: University of Groningen.

Lange de, P. & Cornelissen, R. (2017). Een baan voor iedereen. Onderzoek banenafpraak Stichting Boor. Amsterdam: Radar Advies / SLIM 2.0.

Loyalis (8 maart 2018). Verslag expertmeeting banenafpraak in het funderend onderwijs (intern document).

Ministeries van OCW en SZW (juni 2017). Brief Banen voor de banenafpraak op uw school.

Smit, A. & van Vuuren, T. (2016). Zonder waarde geen plaatsing. Onderzoek banenafpraak in het PO. Heerlen: Loyalis.

Smit, A. & van Vuuren, T. (2017). Bekend maakt bemind. Onderzoek banenafpraak in het VO. Heerlen: Loyalis.

Spigt, H. (2017). Bevindingen van de Aanjager Banenafpraak. Brief d.d. 1 maart 2017.

## Bijlage 2. Respondenten

1. Mevrouw S. Arjaans, juridisch adviseur PO-Raad
2. De heer H. van Asseldonk, vice-voorzitter VO-raad
3. Mevrouw M. Berend, landelijk adviseur werkgeversdiensten, programma banenafspraken sectoren Overheid, Onderwijs en Defensie
4. Mevrouw N. Boekhorst, personeelsadviseur Achterhoek VO
5. De heer W. Boer, stagecoördinator Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden (SCOL)
6. De heer M. de Brouwer, HR-beleidsadviseur Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs
7. De heer H. de Bruijne, voorzitter College van Bestuur Stichting Openbaar Onderwijs aan de Amstel (OOADA)
8. Mevrouw I. de Haan, senior adviseur P&O Almeerse Scholen Groep (ASG)
9. De heer F. Hoebink, directeur Stichting Gezel
10. Mevrouw M. van Hattum, lid College van Bestuur Achterhoek VO
11. Mevrouw B. Hoek, directeur Praktijkonderwijs Almere
12. De heer J. van der Mijl, hoofd P&O Stichting voor Christelijk Voortgezet Onderwijs (CVO Groep)
13. De heer B. Mooibroek, directeur-bestuurder Vereniging voor Protestants Christelijk Basis Onderwijs (PCBO Ferwerderadiel)
14. De heer J. Mulder, clusterdirecteur Stichting Voila
15. Mevrouw A. Olden, adviseur (B)WW Achterhoek VO en voormalig personeelsadviseur
16. De heer O. Peek, senior beleidsadviseur arbeids- en werkgeverszaken
17. De heer H. van der Pol, senior adviseur arbeidsverhoudingen & arbeidsvoorwaarden AWWN
18. De heer H. Spigt, voorzitter Jeugdzorg Nederland, voormalig aanjager banenafpraak sector Overheid & Onderwijs
19. Mevrouw D. Straten, manager P&O/directeur HR Stichting Limburgs Voortgezet Onderwijs (LVO)
20. Mevrouw E. Vossen, beleidsadviseur HRM Stichting Limburgs Voortgezet Onderwijs (LVO)

## Bijlage 3. Deelnemers Expertmeeting

1. Mevrouw S. Arjaans, PO-Raad
2. Mevrouw M. van den Bel, PO-Raad
3. De heer M. Berrevoets, Ministerie van SZW
4. Mevrouw T. Boonman, Movation \ Almeerse Scholen Groep
5. Mevrouw I. Bonet, Ministerie van OC&W
6. De heer A. van der Borst, SBCM
7. De heer M. de Brouwer, Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs
8. De heer M. Cantrijn, PO-Raad / LESCO
9. Mevrouw M. van Hattum, Achterhoek VO
10. De heer F. Hoebink, Stichting Gezel
11. Mevrouw A. Khattabi, AOB
12. Mevrouw I. Neefjes, Ministerie van SZW
13. Mevrouw A. Olden, Achterhoek VO
14. De heer O. Peek, VO-Raad
15. De heer A. Ruijter, Ministerie van BZK
16. Mevrouw H. van Schie, Ministerie van OCW
17. Mevrouw A. Smit zelfstandig onderzoeker
18. De heer J. Menger, AOB
19. Mevrouw S. Smeets, VFVP
20. Mevrouw T. van Vuuren, Loyalis
21. De heer J. Westhoek, CAOP
22. De heer P. Wit, Ministerie van BZK.