



# Sectormodel inclusief werkgeven

in het  
voortgezet onderwijs



**SBCM**  
A&O-fonds SW

**AWJN**

# Sectormodel inclusief werkgeven in het voortgezet onderwijs

Als werkgever gaat u mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt aan de slag helpen. U verkeert in goed gezelschap. Er zijn al veel mooie voorbeelden van inclusief werken en dat aantal neemt verder toe. Op verzoek van de VO-raad hebben SBCM, het kenniscentrum en A&O-fonds sociale werkgelegenheid, en werkgeversvereniging AWWN de mogelijkheden voor medewerkers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt in het voortgezet onderwijs onderzocht. In deze uitgave vindt u deze mogelijkheden en voorbeelden. Ook de financiële uitwerkingen zijn bijgevoegd. Daaruit blijkt dat inclusief werkgeven vaak positief uitpakt.

## Concrete voorbeelden

In dit sectormodel ziet u welke functies en taken in de sector geschikt zijn voor mensen uit de doelgroep, met echte praktijkvoorbeelden en de financiële betekenis. Deze voorbeelden, van organisaties in het voortgezet onderwijs, zijn zo concreet mogelijk beschreven, zodat u er ook in uw organisatie mee aan de slag kunt gaan. De nodige basisinformatie helpt u, als directeur, P&O-adviseur of controller, om met kennis van zaken mensen met een beperking te kunnen plaatsen. Deze uitgave werkt daarvoor drempelverlagend en inspirerend.

Houd er rekening mee dat de cases zijn ingevuld aan de hand van de informatie van de betreffende werkgevers. Zij hebben de indirecte effecten zelf gewogen, gebaseerd op hun eigen beleving. Uw eigen wegging zou anders kunnen zijn.

De organisaties die hebben deelgenomen aan dit onderzoek zijn:

- Eckartcollege, scholengemeenschap te Eindhoven en Nuenen
- LVO Heuvelland, scholengemeenschap in Meerssen, Valkenburg en Gulpen
- De Onderwijsspecialisten Arnhem, scholen voor (voortgezet) speciaal Onderwijs in Oost-Nederland
- Scope Scholengroep, Groene Hart Leerpark te Alphen aan den Rijn

## Contact

Wij wensen u veel succes met uw aanpak.

Hebt u vragen? Dan kunt u contact opnemen met:

VO-raad [helpdesk](#)

AWVN, [werkgeverlijn](#), 070 850 8600

SBCM, [secretariaat](#), 070 3765 847

Juli 2017

## Inhoudsopgave

1. Waarom zou ik (meer) mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt willen inzetten? .....	4
2. Om wie gaat het?.....	5
3. Hoe komen functies beschikbaar? .....	6
4. Aan welke functies of taken kan ik denken? .....	7
5. Hoe werkt het financieel? .....	9
6. Welke stappen moet ik zetten ? .....	12
7. Waar kan ik terecht voor kandidaten en begeleiding? .....	13
8. Hoe zijn de voorbeelden uitgewerkt? .....	14
Bijlage 1 Overzicht functies/taken en kosten-batenanalyse	16
Bijlage 2 In te zetten instrumenten per doelgroep	25

# 1. Waarom zou ik (meer) mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt willen inzetten?

U kunt diverse motieven hebben om (meer) mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt in te zetten, bijvoorbeeld:

- u wilt maatschappelijk verantwoord werkgeven;
- als oplossing voor de (naderende) krapte op de arbeidsmarkt;
- u zoekt gemotiveerd personeel voor eenvoudige werkzaamheden;
- u kent persoonlijk iemand die u een baan gunt;
- u wilt de quotumheffing voor werkgevers voorkomen. De quotumheffing houdt verband met de gezamenlijke verplichting (volgens het sociaal akkoord en de Participatiewet) voor werkgevers om in tien jaar tijd 125.000 banen voor medewerkers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt te realiseren, 100.000 in de marktsector en 25.000 bij de overheid. De verplichting per werkgever is een percentage van de personeelsbezetting. Als na de jaarlijkse metingen blijkt dat de voortgang achterblijft, krijgt de werkgever een boete (heffing) van 5.000 euro per gemiste arbeidsplaats;
- u wilt voldoen aan artikel 18.2 in de cao, dat bepaalt dat de participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wordt bevorderd;
- u ziet dat inclusief werkgeven efficiency of kostenbesparing oplevert;
- u wilt bijzondere talenten benutten;
- diversiteit in de bezetting past in uw HR-beleid;
- de diverse samenstelling van het medewerkersbestand heeft een positieve invloed op de werksfeer
- u ziet het in het verlengde van uw opleiding, u wilt leerlingen de kans bieden om te werken in uw school als opstap naar de arbeidsmarkt.

## 2. Om wie gaat het?

We onderscheiden verschillende soorten doelgroepen:

- de specifieke groepen zoals genoemd in de banenafspraken;
- de bredere groep mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.

### Banenafspraken

In het Sociaal akkoord hebben sociale partners afgesproken om in 2026 in totaal 125.000 extra banen te creëren (ten opzichte van 1 januari 2013) voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, die niet zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen. De banenafspraken richten zich op:

- Wajongers met arbeidsvermogen;
- mensen met een indicatie voor werken via de Wet sociale werkvoorziening (WSW);
- mensen met een arbeidsbeperking die onder de Participatiewet vallen en volgens het UWV niet in staat zijn het wettelijk minimumloon (WML) te verdienen en de mensen van wie de gemeente op basis van een gevalideerde loonwaardemeting heeft vastgesteld dat zij een loonwaarde onder WML hebben.
- mensen met een Wiw- of ID-baan;
- (ex-)leerlingen van het speciaal onderwijs of het praktijkonderwijs die in het doelgroepregister opgenomen willen worden.

In de brochure 'Mensen met een beperking aan de slag helpen' van AWWN kunt u meer lezen over deze doelgroepen.

### Inclusief werkgeven

Wanneer u werkelijk inclusief werkgeverschap nastreeft, komen ook andere kandidaten met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt in aanmerking, zoals mensen met een uitkering op basis van de Participatiewet, Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) of vluchtelingen. Uw keuze wordt hierdoor verruimd. In dit sectormodel gaan we uit van inclusief werken voor de bredere groep van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.

### 3. Hoe komen functies beschikbaar?

U kunt uw organisatie op verschillende manieren openstellen voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt:

Soms kan een medewerker een bestaande functie vervullen. Dan verandert er niets aan het bestaande functiegebouw. Als deze medewerker minder productief is dan de reguliere medewerker, vergt dat wel meer fte dan voorheen.

- Wanneer bestaande functies te complex zijn, kunt u 'jobcarving' of 'functiecreatie' toepassen.
  - Bij jobcarving past u een bestaande functie iets aan, om deze te laten aansluiten bij de medewerker met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Het functiegebouw blijft in principe ongewijzigd en de taken die de nieuwe medewerker niet uitvoert, blijven bij de reguliere collega's.  
Bijvoorbeeld: een schoonmaakmedewerker kan alle voorkomende taken uitvoeren, maar heeft er moeite mee om de verrichte werkzaamheden schriftelijk vast te leggen. Dat laatste kunnen de collega's met wie hij samenwerkt verzorgen.
  - Bij functiecreatie herschikt u taken en richt u werkprocessen anders in. Door eenvoudige taken samen te voegen, ontstaan functies die geschikt zijn voor medewerkers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.  
Bijvoorbeeld: naast het geven van onderwijs zorgen leraren ook voor het klaarzetten van hulpmiddelen, het opgeruimd houden van de klas, kopiëren e.d. Als een medewerker uit de doelgroep deze taken overneemt, kunnen die taken een nieuwe functie vormen. Tegelijkertijd kunnen de leraren meer tijd besteden aan de leerlingen.  
Om deze herschikking goed in beeld te krijgen, inventariseert u om welke taken het gaat, met het bijbehorende tijdsbeslag. Doordat voor de reguliere medewerkers de meer eenvoudige taken vervallen, hebben zij meer tijd voor de taken die aansluiten bij hun professionele niveau. Vaak is het effect dat de werkdruk voor vakkrachten en management afneemt. De medewerkers uit de doelgroep zijn, na een inwerkfase, vaak jarenlang beschikbaar om hun ondersteunende rol te vervullen.
- U kunt uitbestede taken (weer) in eigen beheer nemen. Denk bijvoorbeeld aan schoonmaak. De besparing op de kosten van uitbesteding benut u dan om het werk te laten uitvoeren door medewerkers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.
- Eenvoudiger werkzaamheden kunt u ook uitbesteden aan SW-bedrijven. Zij organiseren dan het werk en zorgen voor de begeleiding van de medewerkers. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van detachering.
- Met leveranciers kunt u afspraken maken om geschikt en arbeidsintensief werk mede door de doelgroep te laten uitvoeren. Dat kan ook met partijen aan wie u werk uitbesteedt. Soms kunnen zij een volledig werkproces laten uitvoeren door mensen uit de doelgroep. Bijvoorbeeld bij schoonmaak, terreinonderhoud e.d.

## 4. Aan welke functies of taken kan ik denken?

Functies en taken waarop u medewerkers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt kunt inzetten, zijn geïnventariseerd bij de deelnemende scholen. De inventarisatie is niet limitatief en u kunt de functies en takenpakketten beschouwen als voorbeelden. In uw eigen organisatie ziet u wellicht aanvullende of andere mogelijkheden. Vaak zal ook een combinatie van onderstaande functies mogelijk zijn. Met name op kleinere scholen maakt combinatie van taken de plaatsing beter haalbaar.

De genoemde functies en takenpakketten zijn:

- (ondersteunend) onderwijsassistent
- (ondersteunend) administratief medewerker
- (ondersteunend) facilitair medewerker
- ondersteunend ICT-medewerker
- (ondersteunend) secretariael medewerker
- (ondersteunend) cateringmedewerker
- assistent conciërge
- gastheer/vrouw, telefonist, receptionist
- repromedewerker, postkamer, archief
- schoonmaker
- medewerker groenvoorziening

Administratieve taken omvatten bijvoorbeeld: kopiëren, telefoon aannemen, doorverbinden, deur openen en bezoek ontvangen, invoeren gegevens van testen, ziek- en te laatmeldingen aannemen en doorgeven, nabellen absentes/zieken, leerlingenadministratie bijhouden, archiveren, financiële administratie uitvoeren, personeelsadministratie bijhouden, post ophalen en verdelen.

Taken in de klas zijn bijvoorbeeld: klaslokaal opruimen/aankleden, kasten opruimen en op orde houden, digiborden aanzetten, planbord leegmaken, begeleiden van leerlingen bij eenduidige activiteiten en werkopdrachten, extra begeleiding aan leerlingen verzorgen, materiaal voor les verzamelen, onderhouden en klaarzetten, schoonmaken van tafels, pc problemen in de klas oplossen.

Taken buiten zijn bijvoorbeeld pleinmaterialen controleren en op orde houden, schoolplein vegen, dakgoot schoonhouden, tuin en groen verzorgen, oud papier opruimen, eenvoudige herstelwerkzaamheden uitvoeren, afval opruimen, banden oppompen en of plakken, onderhoud van de speelplaats.

Taken binnen zijn bijvoorbeeld gevonden voorwerpen verzamelen in verzamelbak, repro ruimte bijhouden, oplossen kleine storingen van kopieer apparaat, bestellingen doen voor magazijn, magazijn bijhouden, opruimen, wc's beheren: checken, handdoekjes bijvullen en wc papier bijvullen, inkoop regelen voor facilitaire zaken, koffie en thee zetten en eventueel rondbrengen voor leerkrachten, planten water geven, signaleren en doorgeven van onderhoudszaken, toezicht houden in de open ruimtes, afwassen van gebruikte materialen, extra schoonmaakwerkzaamheden algemeen, bijvoorbeeld vloer in was zetten, boodschappen doen, keukentje op orde houden, thee en koffie voor bezoekers verzorgen, voorbereiden van activiteiten in de avonduren, eenvoudige technische klusjes binnen uitvoeren, allerlei afval gescheiden opruimen, klassen schoonmaken: de vloer, de tafels en stoelen, de ramen, schoonmaken wc, gangen, personeelskamer, gymzaal, open ruimtes en kantoor.

Taken rondom de klas zijn bijvoorbeeld leerlingen ontvangen aan begin van de schooldag, toezicht houden op het schoolplein voordat de school begint, tijdens de pauzes en na afloop, assisteren bij themaweek, toezien op leerlingen bij zelfwerkzaamheden buiten de klas, nakijken toetsen met eenduidige antwoorden, aanzetten pc's en klaarzetten programma's, ict apparatuur controleren en verhelpen van storingen indien mogelijk, beantwoorden van vragen van collega's en leerlingen over ict, zorgen dat de ict systemen goed kunnen functioneren, inschakelen externe specialisten op ict, materiaal, groen, onderhoud gebied, lief en leed pot beheren, bibliotheek en documentatiecentrum bijhouden, buitenschoolse activiteiten organiseren, ontvangen van nieuwe leerlingen, assisteren bij evenementen.

Bij de directie kunnen ondersteunende taken worden vervuld bij het plannen en organiseren van gesprekken en activiteiten, roosters maken, kwaliteit van onderwijs bewaken, financiële bewaking van begroting, EHBO hulpmiddelen bijhouden, BHV taken organiseren.

Verschillende functies (of de bijbehorende taken) zijn door scholen uitgewerkt in functiebeschrijvingen of vacatureteksten. U kunt de functies en takenpakketten afstemmen op uw eigen situatie en op de beschikbare kandidaten.



## 5. Hoe werkt het financieel?

Tegenover de kosten voor de inzet van medewerkers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt staat in de regel een vergoeding. Er zijn onder meer vergoedingen beschikbaar voor werkplekaanpassing, inzet van een jobcoach, no-riskpolis bij ziekte of compensatie voor verminderde productiviteit.

### Loonkosten en productiviteit

In essentie betaalt u alleen voor de productiviteit van de medewerker. Die loonwaarde, een percentage van het wettelijk minimumloon (WML), wordt door een deskundige volgens een gevalideerde methode op een concrete werkplek vastgesteld. Dat gebeurt op basis van de kwaliteiten, productiviteit en begeleidingsbehoefte van de betreffende medewerker(s) in de te vervullen functie. Ook uw inbreng als werkgever wordt hierin meegewogen. Is de loonwaarde volgens u onjuist, dan kunt u (gemotiveerd) om herziening vragen.

### Loonkostensubsidie

In het eerste halfjaar van een dienstbetrekking kunnen gemeenten een vaste loonkostensubsidie verstrekken van 50 procent van het WML en na dat halfjaar een loonwaardemeting toepassen. In die periode ontstaat een goed beeld van de capaciteiten van de werknemer. Vervolgens kan de gemeente de termijn bepalen waarop de loonwaarde opnieuw wordt vastgesteld. Door bij die termijn het ontwikkelperspectief mee te wegen, wordt de loonwaardemeting flexibeler en meer persoonsgericht.

### Aanvulling of subsidie

De loonwaarde van mensen uit de doelgroep ligt doorgaans tussen de 30 en 80 procent.

- Gaat het om een Wajonger, dan betaalt u als werkgever slechts het loonwaarde deel van het salaris. Het UWV betaalt een eventuele aanvulling rechtstreeks aan de medewerkers (loondispensatie).
- Gaat het om iemand die onder de Participatiewet valt, dan betaalt u als werkgever het volledige loon. Van de gemeente ontvangt u loonkostensubsidie: de eventuele aanvulling op het loonwaarde deel.

Let op: in beide gevallen reikt de vergoeding maximaal tot het niveau van het WML, ook als de onderste loonschaal daarboven ligt. Dan betaalt u zelf het verschil tussen de loonschaal en WML. In geval van detachering is inpassing in het functiegebouw uiteraard niet nodig. U betaalt de detacheringsvergoeding (incl. BTW).

## Aparte loonschaal

In een aantal cao's is naast het bestaande loongebouw een aparte loonschaal opgenomen voor de werknemers van wie is vastgesteld dat zij:

- met voltijdse arbeid niet in staat zijn om het wettelijk minimumloon (WML) te verdienen,
- wel mogelijkheden hebben tot arbeidsparticipatie;
- behoren tot de doelgroep voor loonkostensubsidie op grond van de Participatiewet.

In de CAO Voortgezet Onderwijs 2016-2017 is het salaris voor deze doelgroep bepaald op het minimumloon (WML). De werkgever betaalt de productieve uren van de medewerker. Het UWV of de gemeente kan het gat tussen de productiviteit van de werknemer en het wettelijk minimumloon dichten via loonkostensubsidie (gemeente) of aanvulling via de uitkering (bij loondispensatie door UWV). Welke regelingen van toepassing zijn is afhankelijk van de medewerker. De medewerker verdient dus het wettelijk minimumloon, maar de werkgever betaalt alleen de productieve uren.

Deze loonschaal is exclusief voor de doelgroep die voldoet aan de drie hierboven vermelde kenmerken en dus niet voor andere werknemers, zoals:

- werknemers met een arbeidshandicap die wel zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen;
- andere groepen werknemers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, zoals ouderen of langdurig werklozen.

## Doorgroei

De medewerker die is ingewerkt kan, op basis van beoordeling van het functioneren (na kortere of langere tijd) eventueel doorgroeien naar de reguliere salarisschaal.

Wanneer iemand niet langer tot de doelgroep van de Wajong of de Wsw behoort, of wanneer de gemeente bij een nieuwe loonwaardebeoordeling vaststelt dat iemand het WML kan verdienen, behoort deze persoon niet meer tot de doelgroep van de banenafpraak. De registratie in het doelgroepregister eindigt dan op 31 december van het tweede kalenderjaar volgend op het jaar waarin is komen vast te staan dat iemand niet meer tot de doelgroep behoort. Dan zult u de medewerker in principe op basis van beoordeling van het functioneren plaatsen in de reguliere salarisschaal. Het niveau van de taken en vaardigheden is bepalend. Vaak gaat het om een eenvoudig takenpakket en om beperkte zelfstandigheid, zodat het meestal om de lagere schalen zal gaan.

## Andere kosten, risico's en vergoedingen

Het schema geeft een overzicht van andere kosten, risico's en vergoedingen. Meer hierover kunt u lezen in de [brochure 'Arbeidsparticipatie vanuit financieel perspectief' van AWWN](#).

KOSTEN		VERGOEDING
Loon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgever betaalt voor productieve uren</li> <li>• Verschillende wijzen van vergoeden voor Wajong en Participatiewet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loondispensatie (Wajong) of loonkostensubsidie (Participatiewet)</li> <li>• Loonwaarde &gt;75%: geen loonaanvulling via de Wajong</li> <li>• Het lage-inkomensvoordeel (LIV)</li> </ul>
Onkosten medewerker	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe of interne jobcoaching: gemiddeld 2.000 - 3.000 euro per jaar (afhankelijk van persoon en gemeentelijk beleid)</li> <li>• Werkplekaanpassingen</li> <li>• Hulpmiddelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe kosten: geen</li> <li>• Interne jobcoaching voor medewerker Participatiewet: afhankelijk van persoonlijke behoefte en beleid gemeente</li> </ul>
Enmalige kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transitiekosten: organisatie aanpassen, voorbereiden, extra begeleiding in beginfase</li> <li>• Wervings-/selectiekosten kunnen (afhankelijk van de situatie) hoger of lager zijn dan regulier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen vergoeding voor deze kosten</li> <li>• Premiekorting banenafpraak eerste 3 jaar: maximaal 2.000 euro per jaar</li> <li>• Eventueel gemeentelijke stimuleringspremie bij plaatsing medewerker uit Participatiewet</li> </ul>
Structurele kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventueel extra administratieve lasten</li> <li>• Eventuele extra aansturing- en coördinatiekosten</li> </ul>	
Risico's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loondoorbetaling bij ziekte</li> <li>• Verhoogde premies als gevolg van ziekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No-riskpolis</li> </ul>

## Beschikbaarheid van budget

Bij veel scholen speelt de afweging of er budgetruimte is voor capaciteit uit de doelgroep van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Het alternatief is dat leerkrachten de ondersteunende taken er bij doen. Dit alternatief leidt tot hogere werkdruk bij de leerkrachten en heeft als nadeel dat ze worden ingezet op taken die beneden hun opleidingsniveau liggen. De tijd die ze hieraan besteden gaat ten koste van tijd voor de leerling. In principe werkt de inzet van de doelgroep dus uiteindelijk kwaliteitsverhogend.

Bij kleinere scholen kan een combinatie van taken het inschakelen van iemand uit de doelgroep haalbaar maken. Denk bijvoorbeeld aan de onderwijsassistent die ook conciërgetaken doet, of de conciërge die ook schoonmaakwerkzaamheden verricht.

Bij scholen die onder een grotere koepel vallen met meerdere scholen, kan optimalisering van de inzet over meerdere scholen plaatsvinden. Het reserveren van een centraal budget kan drempelverlagend werken, zeker waar formatieomvang een zwaar wegend criterium is.

*Rekenvoorbeeld met indicatie voor mogelijke tegemoetkomingen:*

*Een werkgever neemt per 1 januari 2017 een werknemer in dienst uit de doelgroep banenafpraak. De werknemer werkt 28 uur per week. De normale arbeidsduur in de sector is 36 uur. De werknemer gaat precies het minimumloon (100 procent) verdienen. De vastgestelde loonwaarde is 60 procent.*

*De werkgever heeft voor deze werknemer aanspraak op de volgende tegemoetkomingen:*

<i>De premiekorting doelgroep banenafpraak:</i>	€ 1.556,-
<i>Het lage-inkomensvoordeel (LIV)</i>	€ 743,-
<i>Loonkostensubsidie</i>	€ 7.695,-
<i>Totaal</i>	€ 9.994,- <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> In 2017 is er sprake van dubbel voordeel, namelijk de werkgever kan aanspraak maken op premiekorting en het lage-inkomensvoordeel (LIV).

Daarnaast kan de werkgever ook loonkostensubsidie ontvangen. De premiekortingen maken per 1 januari 2018 plaats voor de loonkostenvoordelen (LKV). Per 1 januari 2018 wordt de samenloop van de loonkostenvoordelen en lage-inkomensvoordeel uitgesloten.

## 6. Welke stappen moet ik zetten?

### Stel uw motieven vast en draag ze uit

- Bepaal de beweegredenen voor de school om mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt in dienst te nemen.
- Breng de kosten en baten goed in beeld. Betrek daarbij ook de indirecte (immateriële) baten, zoals het maatschappelijk profiel, effecten op de werksfeer, effecten op de leerlingen, motivatie van collega's.
- Draag de motieven uit in de school, dat versterkt de motivatie en het draagvlak tijdens het hele proces. Betrokkenheid van de directie is erg belangrijk, ook omdat vaak de kosten voor de baat gaan.

### Inventariseer de mogelijkheden

- Een inventarisatie van mogelijkheden in de organisatie vormt het startpunt. Wellicht leveren de voorbeelden in deze uitgave de nodige inspiratie.
- Het budget moet duidelijk zijn, ook op langere termijn.
- Invoering op een moment dat uw organisatie bezuinigt op de personele bezetting zal wellicht weerstand opleveren. Wanneer de bezetting krap is, kunnen medewerkers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt extra welkom zijn, ter verlichting van de werkdruk.

### Benut overheidsregelingen

Bekijk en benut overheidsregelingen, zoals loonkostensubsidie, no-riskpolis, mobiliteitsbonus, etc. In bijlage 2 vindt u een overzicht.

### Ga voor duurzame inzet

- Wanneer u de motieven uitdraagt, zorg er dan voor dat ze goed landen bij de directe collega's en betrokkenen. Om draagvlak te verkrijgen, zijn natuurlijk communicatie en betrokkenheid van leidinggevenden en medewerkers belangrijk.
- Vervolgens kunt u, rekening houdend met de bezetting en de beschikbaarheid van kandidaten, de banen geleidelijk invullen. Zo kan de organisatie ervaring opdoen en wordt het gewoon om werk te bieden aan medewerkers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.
- Belangrijke succesfactoren voor duurzame plaatsing zijn:
  - de selectie van nieuwe medewerkers;
  - goede inpassing in het team;
  - begeleiding;
  - doorzettingsvermogen en flexibiliteit van de organisatie (in plaats van alleen 1-op-1 vacatures invullen).

Meer informatie over de begeleiding van medewerkers vindt u bijvoorbeeld in de SBCM-brochures [checklist Aan het werk met nieuwe collega's](#) en [checklist Spelregels op de werkvloer](#).

### Kies de juiste contractvorm

Weeg af welke contractvorm de meest geschikte is voor uw organisatie. Als het belangrijk is om risico's te beperken, kan dat bijvoorbeeld een reden zijn om te kiezen voor inhuur via uitzenden of detacheren.

Meer informatie over de vormen van arbeidsrelaties vindt u in de brochure '[Mensen met een beperking aan de slag helpen](#)' van AWWN.

## 7. Waar kan ik terecht voor kandidaten en begeleiding?

Kandidaten vindt u via het werkgeversservicepunt, een regionaal samenwerkingsverband van de gemeente, het UWV, het SW-bedrijf, uitzendbureaus en re-integratiebureaus. Deze instanties kunnen u informeren over beschikbare kandidaten, regelingen en condities. Ook bij eventuele problemen kunt u bij hen terecht.

### Jobcoach

Begeleiding is beschikbaar in de vorm van jobcoaches (bij dienstverbanden van meer dan 12 uur per week). De ervaring leert dat dit vooral in de beginfase van belang is en dat de begeleidingsbehoefte vervolgens minder wordt. Een vergoeding voor de jobcoach kan worden verstrekt door UWV (Wajongers) of de gemeente (mensen uit de Participatiewet). Het werkgeversservicepunt kan u hierbij helpen

### Functiecreatie

Veel SW-bedrijven, gemeenten en het UWV hebben expertise in huis op het gebied van functiecreatie. Bij de inventarisatie van geschikte functies en taken kunnen (gecertificeerde) jobcreators ondersteuning bieden. Ook zijn verschillende hulpmiddelen beschikbaar, bijvoorbeeld om een werkplek aan te passen.

## 8. Hoe zijn de voorbeelden uitgewerkt?

De volgende functies zijn in bijlage 1 (en als Excel-bestanden op de website) als voorbeeld weergegeven:

- Assistent Conciërge
- Onderwijsassistent
- Schoonmaak

Voor deze functies zijn (ook bij wijze van voorbeeld) de voor- en nadelen en de baten en kosten uitgewerkt. Deze voorbeelden komen uit bestaande situaties. In uw school stemt u de invulling af op uw eigen situatie.

De financiële uitwerking is gebaseerd op een [financieel model](#) dat SBCM heeft ontwikkeld. Daarin worden niet alleen de directe kosten en opbrengsten meegenomen, maar ook de indirecte effecten zoals de begeleidingsbehoefte en de ingeschatte invloed op werkbeleving.

**Houd er rekening mee dat de cases zijn ingevuld aan de hand van de informatie van de betreffende werkgevers. Zij hebben de indirecte effecten zelf gewogen, gebaseerd op hun eigen beleving. Uw eigen weging zou anders kunnen zijn.**

Deze uitgave is op verzoek van de VO-Raad samengesteld door SBCM en AWWN, met inzet van:

- Peter van Esch, Eckartcollege
- Huub Trijbels, LVO Heuvelland
- Richard Brenkman en Wilco Wassink, De Onderwijsspecialisten
- Evelien Terwijn-Nagel, Scope Scholengroep

Begeleiding en eindredactie door [Henk van der Pas](#).

Voor meer informatie kunt u terecht op de websites van [SBCM](#) en [AWVN](#).

Bijlagen:

1. Overzicht functies/taken en kosten-batenanalyse
2. In te zetten instrumenten per doelgroep.

## Overzicht functies/taken en kosten-batenanalyse

### Functies en taken

In deze bijlage vindt u de uitwerking van drie functies. Van deze functies is de financiële uitwerking weergegeven in kosten en baten. De functies zijn:

- Assistent Conciërge (Eckartcollege en Scope Scholengroep)
- Onderwijsassistent (De Onderwijsspecialisten en LVO Heuvelland)
- Schoonmaak (Eckartcollege)

Zowel de combinaties van taken in deze functies als de financiële uitwerking hangen samen met de specifieke situatie en beschikbare kandidaten. Ze gelden dan ook slechts als voorbeeld. U kunt de functies en het takenpakket afstemmen op uw eigen situatie en op de beschikbare kandidaten.

### Kosten-batenanalyse

Ook de financiële uitwerkingen komen uit de praktijk en hebben geen wetenschappelijk gehalte. Ze zijn gebaseerd op een **financieel model** dat SBCM heeft ontwikkeld. In dit model worden niet alleen de directe kosten en opbrengsten meegenomen, maar ook de indirecte effecten, zoals de begeleidingsbehoefte en de geschatte invloed op werkbeleving. De betreffende werkgever heeft deze inschatting gedaan, als weergave van de waarde die hij er zelf aan toekent.

#### *Kenmerken*

De uitwerking is tot stand gekomen op basis van de aannames en uitgangspunten van de betreffende deelnemers. Ook is rekening gehouden met de kenmerken van de specifieke medewerker, zoals parttimefactor, productiviteit of loonwaarde en de regeling waaronder de medewerker valt. De uitwerking in uw eigen specifieke situatie zal dan ook verschillen van die in de voorbeelden.

#### *Baten*

Welke kosten worden bespaard op de reguliere bezetting en welke additionele voordelen zijn er? Dat staat in het eerste deel van het rekenmodel, onder rubriek B (baten). Hier kan ook een besparing staan die wordt bereikt door uitbestede taken (of werk uit lagelonenlanden) terug te halen.

#### *Kosten*

Welke kosten brengt de inzet van de medewerker(s) uit de doelgroep met zich mee? In het tweede deel van het model, onder rubriek K (kosten) staan onder meer de loonkosten (of detachingsvergoeding), de subsidie die daar weer afgaat, de kosten van begeleiding, enzovoort.

In de rubriek Investerings staan de eventuele extra kosten in de opstartfase.

#### *Uitgebreide toelichting*

Wilt u meer weten over de werking van het model? U vindt een uitgebreide toelichting in de [SBCM-brochure](#).

## 1. Assistent conciërge

De assistent conciërge komt vaak voor als functie voor medewerkers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. De taken variëren afhankelijk van de persoon en de school. De opsomming van taken in hoofdstuk 4 geeft aan dat het een heel scala kan betreffen. In functiebeschrijvingen zien we bijvoorbeeld:

- ondersteuning beheer van gebouwen, schoolpleinen, terreinen en inventaris: reparatie, onderhoud, schoon houden, afvoer afval etc.
- ondersteunende werkzaamheden: telefoon bedienen, kopiëren, voorraadbeheer, was, vaatwas, koffie/thee, kantine, boodschappen doen etc.
- leerlingenzaken: toezicht tijdens pauzes, meldingen ziek, te laat etc.
- administratieve taken: administratie ongevallen, controle brandbeveiliging, inventarisatie inventaris etc.

De assistent conciërge vormt niet zelden een verbindende rol in de school zowel voor het team als de leerlingen. Hij voert taken uit die anders door conciërge, leerkrachten en directie zouden moeten worden gedaan. Dit verlaagt hun werkdruk en stelt hen in staat om meer aandacht aan het onderwijs en de leerlingen te geven.

In de Excelbestanden op de website zijn twee voorbeelden van assistent conciërges financieel uitgewerkt voor Eckartcollege (detacheringsbasis) en Scope Scholengroep (Wajong). Deze uitwerkingen laten verschillende uitkomsten zien, omdat de situaties verschillen. Bij beide scholen is het financiële resultaat op zich negatief maar de scholen waarderen vanuit hun beleidsuitgangspunten de indirecte effecten zodanig dat dit het compenseert.



SBCM - FINANCIËEL MODEL INCLUSIEF WERKGEVEN

Organisatie: Eckartcollege  
 Functie: assistent conciërge 1 fte

		€
	<b>Baten</b>	
B.1	besparing reguliere medew.	22.303
B.2	besparing kosten uitbesteding	0
B.3	indirecte besparingen	4.188
	<b>Totaal baten</b>	26.491
	<b>Kosten</b>	
K.1	loonkosten/inleenvergoeding -/- subsidie, premie, no risk	26.319
K.2	(extra) kosten	172
	<b>Totaal kosten</b>	26.491
	<b>Jaarresultaat</b>	0

De medewerker vervult de functie van assistent conciërge. Hij werkt 1 fte en de loonwaarde wordt inge op 2/3. Hij vervangt dus 0,67 reguliere medewerker in schaal 2. De medewerker kent de werkzaamheden e functioneert hierin redelijk zelfstandig. De extra begeleiding beperkt zich feitelijk tot een paar gesprekke per jaar met het SW-bedrijf dat hem detacheert.

De school kiest welbewust voor het werken met de doelgroep. Ze ziet als grote werkgever haar maatschap lijke verantwoordelijkheid. Bovendien vervallen de financiële risico's die zijn verbonden aan het in dienst hebben van regulier personeel. Naar de leerlingen toe is het van belang te laten zien dat werken met doe er bij hoort. Door de fulltime invulling is er meer zichtbare aanwezigheid. Dit ervaart de school als meerwa De medewerker is voor de leerlingen een bekend gezicht, dat mede de sfeer bepaalt. De school accepte dat het geld kost. In verband met haar beleidsmotieven waardeert de school de indirecte effecten/belangen zodanig positief dat dit het financiële resultaat compenseert. Onder rubriek B.3 (indire besparingen) is deze positieve waardering tot uitdrukking gebracht.

De toelichting per rubriek is:

- B.1 De medewerker verricht werkzaamheden op het niveau van schaal 2. Hij vervangt met 0,67 fte reguliere medewerker in schaal 2.
- B.2 Is hier niet van toepassing.
- B.3 De school berekent 5% van de bespaarde loonkosten in verband met het risico van verzuim, ziekten ontslagkosten e.d. dat het in dienst hebben van regulier personeel met zich meebrengt. Zoals hiervoor is vermeld waardeert de school de indirecte effecten zodanig dat dit het negatieve financiële resultaat compenseert. In deze rubriek is het saldo zodanig ingevuld dat het totale resultaat op nihil uitkomt.
- K.1 De medewerker is geplaatst op basis van detachering, 1 fte met een detacheringsvergoeding van. 2.309,- incl. BTW per maand. Bij verzuim is geen vergoeding van toepassing. Dit voordeel is op 5% gesteld.
- K.2 De extra begeleiding beperkt zich tot enkele gesprekken per jaar met het SW-bedrijf. De begeleid vindt plaats door de conciërge op niveau schaal 5.

SBCM - FINANCIËEL MODEL INCLUSIEF WERKGEVEN

Organisatie:   
 Functie:

		€
	<b>Baten</b>	
B.1	besparing reguliere medew.	9.045
B.2	besparing kosten uitbesteding	0
B.3	indirecte besparingen	3.544
	<b>Totaal baten</b>	12.589
	<b>Kosten</b>	
K.1	loonkosten/inleenvergoeding +/- subsidie, premie, no risk	6.918
K.2	(extra) kosten	5.670
	<b>Totaal kosten</b>	12.588
	<b>Jaarresultaat</b>	0

De medewerker vervult de functie van assistent conciërge. Hij werkt 0,6 fte en de loonwaarde is bepaald op 47,8%. Hij vervangt dus  $0,6 \times 47,8\% = 0,3$  reguliere medewerker in schaal 2. De medewerker functioneert op verstandelijk laag niveau en is weinig zelfstandig. Hij werkt steeds onder begeleiding, inschatting is dat hij per uur een kwartier begeleiding vergt. Hij is in dienst op basis van Wajong met loondispensatie (52,2%) De school kiest welbewust voor het werken met de doelgroep. Ze ziet als grote werkgever haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Naar de leerlingen toe is het van belang te laten zien dat werken met doelgroep er verder wil de school voldoen aan de eisen die de Participatiewet stelt (quotum). Om deze redenen accepteert de school dat het geld kost. In verband met haar beleidsmotieven waardeert de school de indirecte effecten/belangen zodanig positief dat dit het financiële resultaat compenseert. Onder rubriek B.3 (indirecte besparingen) is deze positieve waardering tot uitdrukking gebracht.

De toelichting per rubriek is:

- B.1 De medewerker verricht werkzaamheden op het niveau van schaal 2. Hij vervangt met 0,6 fte en 47,8% loonwaarde  $0,6 \times 0,478 = 0,29$  reguliere medewerker in schaal 2.
- B.2 Is hier niet van toepassing.
- B.3 Zoals hiervoor is vermeld waardeert de school de indirecte effecten zodanig dat dit het negatieve financiële resultaat compenseert. In deze rubriek is het saldo zodanig ingevuld dat het totale resultaat op nihil uitkomt.
- K.1 De medewerker is geplaatst op basis van Wajong, 0,6 fte schaal 2 met 47,8% loonwaarde. Premiekorting is van toepassing en bedraagt 2.000,- per fte. Verder is de no-risk-polis van toepassing. Dit betekent dat de kosten van verzuim niet voor rekening van de school komen. Omdat de medewerker vrijwel niet verzuimt is dit voordeel slechts op 0,5% ingeschat.
- K.2 De begeleiding vergt grofweg 0,25 uur per gewerkt uur, dus 6 uur per week. De begeleiding vindt plaats door de conciërge op niveau schaal 5.

## 2 Onderwijsassistent

De onderwijsassistent (of klasse-assistent) is er op diverse niveaus en met een variëteit in takenpakket. De taken worden afgestemd op de kwaliteiten van de medewerker. Bij taken binnen de klas gaat het om ondersteuning van de leraar. Buiten de klas richten de taken zich meer op algemene taken zoals post, kopiëren e.d. De taken variëren afhankelijk van de persoon en de school. De opsomming van taken in hoofdstuk 4 geeft aan dat het een heel scala kan betreffen. De mate van zelfstandigheid en benodigde begeleiding vormen maatwerk. Bij beide scholen wordt de inzet gewaardeerd. Deze draagt bij aan verlaging van de werkdruk en leidt daarmee tot grotere medewerkerstevredenheid. Het geeft de leraar meer ruimte om rechtstreeks aandacht aan de leerlingen te geven en bevordert daarmee de kwaliteit van het onderwijs.

In het voorbeeld van De Onderwijspecialisten gaat het om een medewerkster die een dienstverband heeft op basis van Wajong. De assistent bij LVO Heuvelland is gedetacheerd door het SW-bedrijf.

SBCM - FINANCIEL MODEL INCLUSIEF WERKGEVEN

Organisatie: De Onderwijsspecialisten  
 Functie: Onderwijsondersteuner D (0,8)

		€
	<b>Baten</b>	
B.1	besparing reguliere medew.	24.154
B.2	besparing kosten uitbesteding	0
B.3	indirecte besparingen	0
	<b>Totaal baten</b>	24.154
	<b>Kosten</b>	
K.1	loonkosten/inleenvergoeding +/- subsidie, premie, no risk	22.433
K.2	(extra) kosten	0
	<b>Totaal kosten</b>	22.433
	<b>Jaarresultaat</b>	1.721

De medewerkster vervult de functie Onderwijsondersteuner D. Ze werkt 0,8 fte en de loonwaarde is door en de school bepaald op 100%. Ze vervangt dus 0,8 reguliere medewerker in schaal 5.

De toelichting per rubriek is:

- B.1 Ze vervangt een reguliere medewerker in schaal 5. Uitgegaan is van trede 1, salaris 1.604,- per fte  
 Bij De Onderwijsspecialisten zijn de salarisschalen van het primair onderwijs van toepassing.  
 Inclusief werkgeverslasten zijn de salariskosten per fte 2.516,- per maand.
- B.2 Is hier niet van toepassing.
- B.3 De school vindt het waardevol om uitstromende leerlingen te begeleiden naar werk. Waar mogelijk wordt ook als opstap werkgelegenheid in de eigen organisatie geboden. In bovenstaande berekening is er van afgezien om hieraan een getalsmatige waarde toe te kennen.
- K.1 De medewerker is geplaatst op basis van Wajong. Vanwege de loonwaarde van 100% is de loondispensatie nihil.  
 Premiekorting is van toepassing en bedraagt 2.000,- per fte.  
 Verder is de no-risk-polis van toepassing. Dit betekent dat de kosten van verzuim niet voor rekening van de school komen. Omdat de medewerkster vrijwel niet verzuimt schat de school dit voordeel slechts op 0,5%.
- K.2 Er is geen extra begeleiding nodig en ook werkkleding en andere voorzieningen zijn overeenkomstig een reguliere medewerker.



SBCM - FINANCIËEL MODEL INCLUSIEF WERKGEVEN

Organisatie: LVO Heuveland

Functie: onderwijsassistent 0,8 fte

		€
	<b>Baten</b>	
B.1	besparing reguliere medew.	31.739
B.2	besparing kosten uitbesteding	0
B.3	indirecte besparingen	1.587
	<b>Totaal baten</b>	33.326
	<b>Kosten</b>	
K.1	loonkosten/inleenvergoeding -/- subsidie, premie, no risk	33.396
K.2	(extra) kosten	0
	<b>Totaal kosten</b>	33.396
	<b>Jaarresultaat</b>	-70

De assistent werkt 0,8 fte en de loonwaarde wordt door de school gewaardeerd op 90 %.

Indien de assistent niet beschikbaar zou zijn zou een reguliere onderwijsassistent in dienst moeten worden genomen om de betreffende taken uit te voeren. Het betreft een functie in schaal 5.

De toelichting per rubriek is:

- B.1 De assistent vervult taken die anders door een reguliere onderwijsassistent zouden worden gedaan  
Een onderwijsassistent kost in schaal 5 44.082,- per jaar incl. werkgeverslasten.  
De berekende waarde is  $0,8 \times 44.082 \times 90\% = 31.739$
- B.2 Is hier niet van toepassing
- B.3 De school kent hieraan een waarde toe van 5% van de bespaarde reguliere loonkosten.  
Zij berekent dit in verband met het risico van verzuim, ziektewet, ontslagkosten e.d. bij het in dienst hebben van regulier personeel.
- K.1 De medewerker is gedetacheerd door het SW-bedrijf. De detachingsvergoeding bedraagt 2.875,- per maand per fte excl. BTW. De detachering kost:  $0,8 \times 2.875 \times 12 + 21\% \text{ BTW} = 33.396,-$
- K.2 In deze berekening is geen sprake van extra kosten.

### 3 Uitbesteding schoonmaak

Dit is een voorbeeld bij Eckartcollege. Bij de aanbesteding heeft de school strikte eisen gesteld aan inzet van medewerkers uit de doelgroep. De schoonmaak is uitbesteed aan het SW-bedrijf. Dit zorgt met een vaste (reguliere) leidinggevende voor de begeleiding. De bezetting is zoveel mogelijk constant zodat er een ingewerkt team is van in totaal 10 personen, circa 9 fte. De schoonmaak vindt overdag plaats. De redenen zijn:

1. Door overdag schoon te maken is het voortdurend schoon, wat stimuleert om het ook netjes te houden
2. Leerlingen maken zo vanzelf kennis met andere doelgroepen en leren daarmee om te gaan
3. De doelgroep verdient een prettige werkplek.

Doordat de bezetting groter is dan met reguliere medewerkers het geval zou zijn is er meer zichtbare aanwezigheid. Dit heeft een positieve werking die de school als meerwaarde ervaart.

## SBCM - FINANCIËEL MODEL INCLUSIEF WERKGEVEN

Organisatie:   
 Functie:

		€
	<b>Baten</b>	
B.1	besparing reguliere medew.	227.016
B.2	besparing kosten uitbesteding	0
B.3	indirecte besparingen	0
	<b>Totaal baten</b>	227.016
	<b>Kosten</b>	
K.1	loonkosten/inleenvergoeding -/- subsidie, premie, no risk	172.004
K.2	(extra) kosten	0
	<b>Totaal kosten</b>	172.004
	<b>Jaarresultaat</b>	55.012

De school heeft haar schoonmaak uitbesteed aan het SW-bedrijf. Het SW-bedrijf zorgt met een vaste (reguliere) leidinggevende voor de begeleiding. De bezetting is zoveel mogelijk constant zodat er een ingeteam is van in totaal 10 personen, circa 9 fte. De schoonmaak vindt overdag plaats. De redenen zijn:

1. Door overdag schoon te maken is het voortdurend schoon, wat stimuleert om het ook netjes te houden
2. Leerlingen maken zo vanzelf kennis met andere doelgroepen en leren daarmee om te gaan
3. De doelgroep verdient een prettige werkplek.

Doordat de bezetting groter is dan bij reguliere schoonmaak het geval zou zijn is er meer zichtbare aanwezigheid. Dit heeft een positieve werking die de school als meerwaarde ervaart.

Indien de invulling met de doelgroep niet mogelijk zou zijn zou de school minimaal 7 reguliere medewerkers inzetten om enigszins voldoende zichtbare aanwezigheid te hebben. De mindere aanwezigheid zou dan wel als minpunt worden ervaren.

De toelichting per rubriek is:

- B.1 Als de schoonmaak met reguliere medewerkers zou worden ingevuld zouden dit circa 6 facilitair assistenten (in schaal 2) zijn en een conciërge (schaal 5) als leidinggevende. Deze kosten zijn onder B.1 berekend.
- B.2 Is hier niet van toepassing (geldt in gevallen dat reguliere uitbesteding stopt en wordt vervangen door medewerkers uit de doelgroep)
- B.3 De school vindt het om genoemde redenen waardevol om de doelgroep in te zetten. Bovendien vervalt het financiële risico, dat het in dienst hebben van reguliere medewerkers met zich mee zou brengen.  
 Er is van afgezien om hieraan een getalsmatige waarde toe te kennen.
- K.1 Dit zijn de kosten van de detacheringen incl. BTW
- K.2 Alle kosten zijn in het detacheringstarief inbegrepen. Van extra begeleiding is geen sprake omdat de begeleiding door het SW-bedrijf wordt ingevuld en is inbegrepen in het detacheringsbedrag.



## Bijlage 2

### In te zetten instrumenten per doelgroep

Wanneer u mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt in dienst neemt, kunt u verschillende instrumenten (zoals regelingen en subsidies) inzetten. Van welke regelingen u gebruik kunt maken, hangt af van de instantie die verantwoordelijk is voor de arbeidsondersteuning van de werknemer. Onderstaand schema helpt u op weg. Bij elk instrument gelden aanvullende voorwaarden.

DOELGROEP	Wajong & arbeidsvermogen	Mensen met een WSW-indicatie			Participatiewet: mensen die volgens UWV < WML kunnen verdienen
		WSW begeleid werken	Wachtnlijst & UWV-uitkering	Wachtnlijst & Participatie-wet	
Werken met behoud van uitkering	X		X	X	X
Loonkosten-subsidie		X	X	X	X
Loondispensatie	X		X		
No-riskpolis	X	X	X	X	X
Mobiliteitsbonus	X	X	X	X	X
Lage Inkomensvoordeel		X	X	X	X
Stimuleringspremie				X	X
Jobcoaching	X	X	X	X	X
Werkvoorzieningen	X	X	X	X	X

- X ja
- X alleen mogelijk voor Wajongers
- X ja, mits de gemeente dit instrument gebruikt
- X ja mits UWV en gemeenten hier afspraken over hebben gemaakt

Bron: [AWVN](#).