



# **Diversiteit én inclusie**

Diversiteitsbeleid Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs

September 2016

## Inhoudsopgave

1.	Inleiding .....	3
2.	Visie op diversiteit en inclusie.....	4
3.	Eerste resultaten positief .....	5
4.	Hoe verder? .....	8
4.1.	Strategie .....	8
4.2.	Instroom .....	9
4.3.	Doorstroom en uitstroom.....	9
4.4.	Arbeidsvoorwaarden.....	10
4.5.	Leiderschap.....	11
4.6.	Communicatie .....	12
4.7.	Monitoring .....	12
4.8.	Inclusie .....	12
4.9.	Verbinding .....	13
4.10.	Vervolg algemeen .....	14

# 1. Inleiding

In 2013 is het diversiteitsbeleid 'mix & match' opgesteld. Het herijkte diversiteitsbeleid bevat een uitwerking van de aanpak om van de vereniging Ons Middelbaar Onderwijs een *diverse én inclusieve organisatie* te maken. Hiervoor wordt het diversiteitsbeleid aangevuld met 'inclusie' en 'verbinding'.

## **Diversiteit**

Zoveel mensen, zoveel verschillen, zoveel talenten. Juist deze verscheidenheid leidt bij samenwerking tot creatievere oplossingen, ideeën en inzichten. Medewerkers in diverse, inclusieve organisaties kunnen zich flexibeler en makkelijker aanpassen aan veranderingen in bijvoorbeeld eisen die gesteld worden aan de functie en de werkomgeving. Dit gebeurt niet vanzelf. Juiste aansturing is bij een divers team vereist. Diverse, inclusieve organisaties presteren beter. Diversiteit bevordert de inzet van een goede mix van talenten in de organisatie. Het gaat om de juiste persoon op de juiste plaats.

## **Diversiteit breed**

*Diversiteit gaat niet alleen over mannen en vrouwen maar bijvoorbeeld ook over jong en oud, mate van inzetbaarheid, etniciteit, geaardheid (LHBT)<sup>1</sup> en het al dan niet hebben van een arbeidshandicap. Dit diversiteitsbeleid richt zich dan ook op diversiteit in de volle breedte.*

## **Inclusie**

Diversiteit gaat over 'de mix', aantallen, percentages en de verschillen. Inclusie over hoe we met 'de mix', de verschillen omgaan. Inclusie gaat over gedrag, waarden en spelregels. Een inclusieve werkcultuur is 'een sfeer en werkwijze waarbij alle aanwezige talenten worden gezien en benut, waar verschillende ideeën worden gehoord en waar niemand op basis van zijn of haar 'andersheid' impliciet of expliciet wordt buitengesloten<sup>2</sup>'. Diversiteitsbeleid kan in haar uitwerking niet losgezien worden van 'inclusie'.

De samenleving komt steeds meer de klas in. Scholen hebben te maken met complexe maatschappelijke problemen als (digitaal) pesten, discriminatie en radicalisering en docenten spelen een rol bij het voorkomen hiervan. De personeelsleden op onze scholen hebben een voorbeeldfunctie voor onze leerlingen. Vragen als 'wat voor leerlingen willen we afleveren?' en 'wat doen we om dit te bereiken' zijn relevant. Ook de politiek stelt dat iedere school bijdraagt aan actief burgerschap en sociale integratie. Rolmodellen kunnen het verschil maken in de keuzes die een leerling maakt op zijn/haar levensweg. Uitvoering van diversiteitsbeleid kan hier een bijdrage aan leveren.

## **Overtuiging delen en verbinden**

Diversiteitsbeleid gaat iedereen aan. Draagvlak bij het management is hierbij essentieel. Zij spelen een grote rol bij bewustwording en motivering, ook opdat medewerkers deze overtuiging delen.

Diversiteitsbeleid staat niet op zichzelf. Het versterkt verenigingsbeleid, zoals het identiteitsbeleid waarin 'goed onderwijs, een goed mens en goed leven' basisbegrippen zijn. Het identiteitsbeleid is opgesteld vanuit de wens 'dat eenieder in het dagelijks leven geïnspireerd raakt door getoond gedrag'. Hier versterken identiteit en inclusie elkaar.

Scholen geven elk op hun eigen wijze uitvoering aan diversiteitsbeleid en inclusie. Het kennisnetwerk diversiteitsbeleid voorziet in de mogelijkheid van elkaar te leren door het delen van 'good practices'. Door uit te gaan van praktijkvoorbeelden gaat 'diversiteit en inclusie' op scholen leven. Het kennisnetwerk diversiteit werkt samen met andere kennisnetwerken binnen en buiten OMO. Bij de totstandkoming van het diversiteitsbeleid zijn personeelsleden van de scholen betrokken via het netwerk 'Diversiteitsbeleid'. Deelname aan het Charter Talent naar de Top houdt ons scherp en inspireert ons.

---

<sup>1</sup> LHBT staat voor lesbische, homo, biseksueel en transgender

<sup>2</sup> Bron: Jitske Kramer, 2013 (<http://diversiteitenverandering.nl/inclusie-wat-is-dat/>)

## 2. Visie op diversiteit en inclusie

'Diversiteit en inclusie' is een strategische keuze die meerwaarde oplevert voor de organisatie en daarmee voor het onderwijs aan onze leerlingen. Deze meerwaarde wordt binnen de vereniging gerealiseerd door:

- maximaal gebruik te maken van aanwezige talenten in de organisatie en op de arbeidsmarkt;
- het actief werven van talenten uit groepen die ondervertegenwoordigd zijn;
- het creëren van randvoorwaarden die bijdragen aan inzetbaarheid en een goede balans tussen werk en privé;
- te zorgen voor een optimale mix van kwaliteiten van mensen die met elkaar samenwerken en elkaar versterken;
- continu te zoeken naar de juiste persoon op de juiste positie;
- verschillen te benutten in plaats van enkel te zoeken naar overeenkomsten;
- ruimte te creëren voor instroom van jonge talenten;
- mensen met een arbeidshandicap kansen te bieden;
- respect te hebben voor ieders geaardheid;
- inclusief leiderschap: het geven van vertrouwen en het bieden van kansen;
- uitgaan van een inclusieve werkcultuur: 'een sfeer en werkwijze waarbij alle aanwezige talenten worden gezien en benut, waar verschillende ideeën worden gehoord en waar niemand op basis van zijn of haar 'andersheid' impliciet of expliciet wordt buitengesloten';
- een rolmodel te zijn voor collega's en leerlingen;
- dit diversiteitsbeleid van toepassing te laten zijn op de gehele organisatie inclusief raad van bestuur en raad van toezicht.

Dit diversiteitsbeleid biedt een kijkkader. Passend bij de wijze waarop wij als vereniging van scholen met elkaar werken, is diversiteitsbeleid geen dichtgetimmerd keurslijf. Diversiteitsbeleid bestaat uit het delen van de visie en doelen en met elkaar bedenken via welke wegen diversiteit & inclusie gerealiseerd kunnen worden. Scholen gaan ieder op eigen wijze met diversiteit & inclusie aan de slag. Eenmaal per jaar laten scholen, via het jaargesprek, zien wat zij hebben bereikt.

### 3. Eerste resultaten positief

Bij het opstellen van het diversiteitsbeleid in 2013 zijn streefcijfers opgesteld. De eerste resultaten zijn positief. Met name bij m/v verhoudingen in de top is een grote vooruitgang geboekt. In deze paragraaf wordt toegelicht wat de huidige stand van zaken is. Kengetallen zijn opgenomen in bijlage 1.

#### Man/vrouw

In de top<sup>3</sup> van onze organisatie geldt een meerderheid aan mannen. Het aandeel vrouwen aan de top is de afgelopen jaren echter sterk gegroeid. Met 36,4% (2015) ligt het ruim boven het landelijk gemiddelde (30,6%). Met de komst van een vrouwelijke bestuurder groeit het percentage vrouw in de top verder (Raad van bestuur 2015: 0% en 2016: 50%). Ook het percentage vrouwen in de raad van toezicht ligt met 38% ruim boven het landelijke streefpercentage van 30%. De vereniging Ons Middelbaar Onderwijs voldoet hiermee aan de streefpercentages zoals gesteld in de wetgeving Bestuur en Toezicht.

Hoge percentages vrouwen in de top kan ervoor zorgen dat het voor mannen minder aantrekkelijk wordt om te solliciteren. Dit is niet wenselijk. Vanuit de wetgeving wordt gestuurd op een evenredige verdeling van minimaal 30% vrouwen, maar ook 30% mannen in de raad van bestuur en raad van toezicht.

In de subtop<sup>4</sup> ligt het percentage al jaren rond de 30% (2015: 30,0%). Met de toename van vrouwen in de top ontstaat de vraag of meer vrouwen in de top ook leidt tot meer vrouwen in de subtop. Bij scholen met een vrouwelijke rector heeft 62% van de scholen 35% of meer vrouwen in de subtop tegen 20% bij een mannelijke rector. Dit beeld komt ook uit de vergelijking wanneer niet alleen gekeken wordt naar de rector/directeur, maar naar de hele top. Het gaat hier om een momentopname, maar voorzichtig kan gesteld worden dat meer vrouwen in de top positief correleert met meer vrouwen in de subtop.

Om te voorzien in voldoende doorstroom van potentieel wordt bij de streefcijfers van de subtop een snellere stijging opgenomen. Hierdoor wordt het verschil tussen het percentage in de top en subtop kleiner.

Streefpercentages	2016	2017	2018	2019
Aandeel vrouwelijke personeelsleden	50%	50%	50%	50%
Minimaal aandeel vrouwen in de top	36%	37%	38%	39%
Minimaal aandeel vrouwen in de subtop	32%	34%	36%	38%

Binnen het totale personeelsbestand van Ons Middelbaar Onderwijs is een opgaande trend zichtbaar van vrouwen, waardoor er eind 2015 meer vrouwen dan mannen werkzaam zijn (53% vrouw). Deze toename loopt in pas met het landelijk beeld VO (VO 2015: 48,6%<sup>5</sup> vrouw). Verdere groei van het aandeel vrouwen binnen de vereniging is niet wenselijk, gestreefd wordt naar een evenredige verdeling. Deze trend is lastig om te buigen als gekeken wordt naar het aantal vrouwen op de lerarenopleiding<sup>6</sup>. Aan de tweedegraads lerarenopleiding en de universitaire lerarenopleiding is ruim de helft van de studenten vrouw (ca. 55%). Alleen aan de eerstegraads lerarenopleiding (HBO) is verhoudingsgewijs een minderheid van studenten vrouw (ca. 40%). De mannen die de lerarenopleiding volgen, vallen over het algemeen vaker uit dan hun vrouwelijke medestudenten. Hierdoor ligt het aandeel mannelijke gediplomeerden lager dan het aandeel mannelijke studenten.

<sup>3</sup> Top: raad van toezicht, raad van bestuur, rector/algemeen directeur, directeur

<sup>4</sup> Subtop: directielid/conrector, middenmanagement bestaande uit afdelingsleider, hoofd audit & control, manager onderwijs, manager bedrijfsvoering en 5% LD docenten met leidinggevende taken.

<sup>5</sup> Bron: stamos.nl

<sup>6</sup> [http://stamos.nl/downloads/Notitie%20diversiteit\\_def.pdf](http://stamos.nl/downloads/Notitie%20diversiteit_def.pdf)

### Doorstroom

Uit een steekproef naar de doorstroom van personeelsleden van OMO tussen 2012 en 2015 blijkt dat als er gekeken wordt naar functieschaal er geen doorstroomverschillen zijn tussen mannen en vrouwen. Hiervoor zijn de functieschalen van mannen en vrouwen van 2012 en 2015 vergeleken. De percentages voor mannen en vrouwen zijn bij *verlaging, dezelfde of hogere functieschaal* nagenoeg gelijk.

Meer mannen dan vrouwen groeien echter intern door naar hogere managementfuncties (ingestroomd vanaf schaal 13 in 2015). Vijftien personeelsleden zijn in de periode 2012 t/m 2015 intern doorgegroeid naar een hogere managementfunctie (schaal 13 of 14)). Hiervan is 67% man. Ook hebben enkele mannen, en geen vrouwen, in deze periode promotie gemaakt van schaal 13 naar schaal 14.

### Inzetbaarheid

De gemiddelde betrekkingsomvang van vrouwen is iets gestegen en die van mannen is iets gedaald. Bij het analyseren van de betrekkingsomvang naar geslacht valt op dat het percentage vrouwen dat 0,8 FTE of meer is gaan werken is gestegen (2015: 51%). Ten opzichte van mannen is er een fors verschil. 85,2% van de mannen werkt 0,8 fte of meer.

Gestreefd wordt naar een grotere inzetbaarheid van vrouwen waarbij het percentage vrouwen met een betrekkingsomvang vanaf 0,8 FTE geleidelijk stijgt. Doelstelling is om uiteindelijk uit te komen op hetzelfde niveau als de mannen.

	2016	2017	2018	2019
Aandeel vrouwen met een betrekkingsomvang van $\geq 0,8$ FTE	52%	54%	56%	58%

### Leeftijdverdeling

Binnen de vereniging is er sprake van een lichte verjonging van het personeelsbestand. Zowel het percentage medewerkers tot 30 jaar (2015: 13,8%) als 30-50 jaar (2015 40,1%) is licht gestegen en het percentage ouder dan 50 jaar is een paar procent gedaald (2015: 46,1%). Deze percentages in vergelijking tot landelijke VO cijfers tonen aan dat de vereniging relatief veel oudere werknemers in dienst heeft.

Voor de verdeling over de leeftijdscategorieën wordt gestreefd naar een evenwichtige verhouding. Werknemers blijven langer doorwerken. Anderzijds stroomt er een groot deel van het personeelsbestand uit in de komende jaren. Deze tendens is voorzichtig in de cijfers terug te zien. Verdere verjonging en komen tot een evenwichtige verdeling blijft nodig. Hierop wordt via de CAO OMO ingezet.

### Arbeidshandicap

De wetgever gaat bij de Participatiewet uit van voorwaarden waaraan een arbeidsgehandicapte moet voldoen om voor doelgroep registratie in aanmerking te komen. Bij aanname tellen deze werknemers mee voor de zogenaamde banenafpraak. Het diversiteitsbeleid van de vereniging gaat uit van alle werknemers met een arbeidshandicap in welke mate dan ook. Hoeveel werknemers bij de vereniging werkzaam zijn met een arbeidshandicap, die niet voldoen aan de voorwaarden van de doelgroep registratie, is onbekend.

In 2015 tellen 7 werknemers mee voor de banenafpraak. Hiernaast waren 16 werknemers in dienst die ook behoren tot de doelgroep, maar voor de nulmeting al werkzaam waren. Via inleenverbanden zijn in 2015 111 externe werknemers geteld die behoren tot de doelgroep en bij ons te werk zijn gesteld. Het is niet bekend hoeveel om hoeveel werknemers het gaat ten opzicht van de nulmeting.

Vanuit de wetgeving wordt gestreefd naar een hogere participatie van arbeidsgehandicapten. In de CAO OMO 2014-2015 is een sectorale banenafpraak op initiatief van partijen vertaald naar de afspraak om uiterlijk voor 31 december 2015 20 banen te realiseren voor werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. In de cao-afpraak is niet aangegeven in hoeverre ook de inleenverbanden mee

tellen voor de afspraak. Hierdoor is het onduidelijk of de vereniging haar doelstelling eind 2015 heeft behaald. Duidelijk is dat er nog steeds veel meer banen voor werknemers met afstand tot de arbeidsmarkt nodig zijn. Doelstelling is dat dit aantal banen tot 2023 oploopt tot 2640 voor de sector VO.

### **Etniciteit**

Cijfers inzake etnische achtergrond van werknemers en leerlingen zijn niet beschikbaar voor onze vereniging. Aanname is dat het personeelbestand in dit opzicht geen afspiegeling is van de maatschappij en ook geen afspiegeling is van onze leerling populatie. Er werken relatief weinig (niet-) westerse allochtone werknemers bij de vereniging.

Het aandeel niet-westerse allochtone medewerkers in het VO is laag en is de afgelopen jaren gelijk gebleven (5% van niet westerse afkomst)<sup>7</sup>. Onder de werkzame beroepsbevolking in Nederland ligt het percentage niet-westers allochtonen op 10%. Onderzoek door het ministerie van BZK<sup>8</sup> toont aan dat niet-westerse allochtonen het minst vaak werkzaam zijn in het management (VO ca. 2%) en het meest werkzaam zijn als onderwijsondersteuner.

Landelijke cijfers tonen aan dat in de periode 2010-2040 het percentage niet-westerse allochtonen in Nederland toeneemt van 11,1 naar 15,8%. Er is duidelijk sprake van een concentratie in en vlakbij de grote steden. Uit de prognose blijkt dat dit ruimtelijke patroon zal blijven bestaan, maar wel in mindere mate. Er is sprake van een steeds toenemende spreiding naar omliggende gemeenten vanuit de bestaande concentratiegebieden. Deze prognoses hebben ook gevolgen voor het percentage (niet-) westerse allochtonen leerlingen op onze scholen. Om aan te sluiten op onze doelgroep is het des te belangrijker om actief in te zetten op verhoging van het percentage niet-westerse werknemers voor de klas.

#### *Toekomstige niet-westerse allochtone docenten*

Op de tweedegraads lerarenopleiding is het aantal niet-westerse allochtone studenten met 14% hoger dan op de eerstegraads HBO opleiding (ca. 6%). Op de universitaire lerarenopleidingen studeren naar verhouding relatief weinig studenten met een niet Nederlandse nationaliteit<sup>9</sup> te weten ca. 3%. De niet-westerse studenten die een lerarenopleiding volgen, vallen over het algemeen vaker uit dan hun autochtone medestudenten. Hierdoor ligt het aandeel niet-westerse gediplomeerden lager dan het aandeel autochtone gediplomeerden. Uit onderzoek is gebleken dat negatieve stage-ervaringen een belangrijke rol spelen bij het al dan niet voltooien van de lerarenopleiding door niet-westerse allochtone studenten. Als academische opleidingsscholen ligt hier voor de vereniging een kans.

### **Gaardheid**

Cijfers over het aantal lesbische vrouwen, homoseksuele mannen, biseksuelen en transgenders (lhbt) binnen de vereniging worden niet verzameld.

Nederland hoort bij de koplopers in de wereld wat betreft emancipatie van lhbt's<sup>10</sup>. De sociale acceptatie van homoseksualiteit is bij de Nederlandse bevolking gestegen tot 92%. Tegelijkertijd voelen homoseksuele mannen en lesbische vrouwen zich vaker onveilig dan heteroseksuelen. 34% van het totaal aantal meldingen bij de politie van discriminatie betreft homo-discriminatie.

In veel bedrijven voelen lesbische, homoseksuele, biseksuele, transgender en inter-sekse werknemers zich onveilig op de werkvloer. Onderzoek wijst uit dat 30 procent van hen de seksuele gaardheid en genderidentiteit verborgen houdt. Zij maskeren daarmee een groot en belangrijk deel van hen zelf.

Diversiteitsbeleid draagt bij aan een gezond en veilig werkklimaat voor LHBT's en heeft een positieve uitwerking naar leerlingen.

---

<sup>7</sup> Bron: [http://stamos.nl/downloads/Notitie%20diversiteit\\_def.pdf](http://stamos.nl/downloads/Notitie%20diversiteit_def.pdf)

<sup>8</sup> Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2014 ministerie BZK

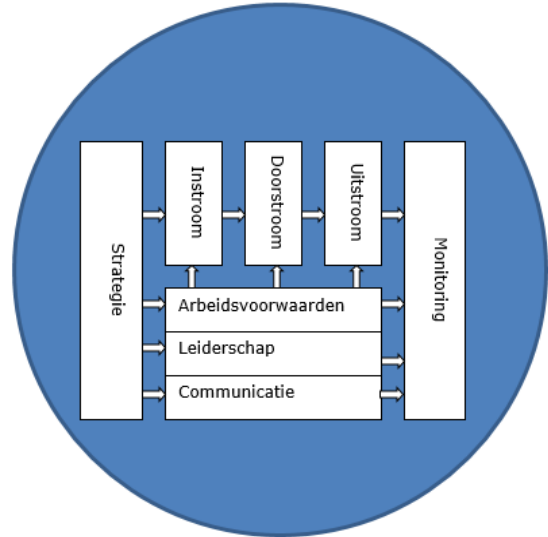
<sup>9</sup> Er zijn geen cijfers bekend over het aandeel niet-westerse allochtonen. Bron stamos.

<sup>10</sup> <http://www.ocwincijfers.nl/emancipatie/inhoud/lhbt>

## 4. Hoe verder?

De diversiteit in een organisatie is op veel verschillende manieren te beïnvloeden. Het begint met een heldere visie en duidelijke keuze voor diversiteit & inclusie in de strategie en commitment aan de top.

De drie belangrijkste processen die een rol spelen zijn instroom, doorstroom en uitstroom. De arbeidsvoorwaarden, leiderschapstijl en communicatie zijn belangrijke randvoorwaarden die deze processen beïnvloeden. Door het 'draaien aan deze knoppen' kan invloed uitgeoefend worden op de samenstelling van het personeelsbestand, de juiste persoon op de juiste plek. Diversiteitsbeleid kan in haar uitvoering niet losgezien worden van een inclusieve cultuur. Doel is immers dat binnen een divers samengesteld team ieders talent wordt benut. Door 'verbinding' wordt diversiteitsbeleid uitgedragen en verankerd binnen de vereniging.



De afgelopen jaren zijn tips en good practices via het kennisnetwerk gedeeld<sup>11</sup>. Hieronder wordt per aspect doelstellingen en vervolgstappen voor de komende jaren genoemd.

### 4.1. Strategie

Tijdens de herijking van het diversiteitsbeleid is de laatste hand gelegd aan Koers 2023. In Koers 2023 is onze organisatie een 'organisatie van waarden'. Een van de waarden is het 'omarmen en benutten van diversiteit' in de meest brede zin van het woord. In Koers 2023 wordt er van uitgegaan dat 'je mag zijn wie je bent'. Talentontwikkeling en hierbij het inzetten van expertise op de juiste plek zijn uitgangspunten.

Scholen zien diversiteitsbeleid steeds meer als onderdeel van hun strategie. Zo laten scholen diversiteitsbeleid terugkomen in hun schoolplan en/of streefcijfers bij het opstellen van hun begroting en strategisch personeelsplan. De manier waarop verschilt per school. Waar de ene de nadruk legt op de verhouding man-vrouw in de top, benadrukt een andere school **het belang van inclusiviteit**.

#### Strategie aanbevelingen en vervolgstapjes:

- Diversiteit is een thema in het schoolplan, de begroting/formatieplan en het integraal personeelsbeleidsplan.
- Op schoolniveau wordt aandacht gevraagd voor diversiteit en inclusiviteit.
- Op schoolniveau worden streefcijfers opgesteld.
- Het kennisnetwerk diversiteit blijft good practices delen van de wijze waarop diversiteit op schoolniveau uitgewerkt is.
- In het format voor de begroting en managementrapportage zijn diversiteitsgegevens opgenomen.
- De raad van bestuur monitort via de planning & control-cyclus de realisatie van diversiteitsbeleid op de scholen.
- In het CSO en GMR-vergadering wordt (regelmatig) aandacht besteed aan dit thema.

<sup>11</sup> Terug te vinden op het digitale kennisnetwerk



## 4.2. Instroom

De diversiteit in de instroom wordt op verschillende manieren beïnvloed. Het is van belang om in het wervingsbeleid *expliciet aandacht* te hebben voor diversiteit en gedurende het hele proces focus hier op te houden. Dit begint bij het beschrijven van de vacature en de insteek hoe te werven tot en met oog voor diversiteit bij het samenstellen van de commissie en de daadwerkelijke aanname en introductie.

Het diversiteitsbeleid werkt door in alle niveaus, dus zowel op schoolniveau, als bij het werven en selecteren van rectoren/directeuren, raad van bestuur en raad van toezicht. In bijlage 2 volgt een uitwerking van de werkwijze op de verschillende niveaus bij instroom. Hiermee sluit het verenigingsbeleid aan op de Wet Bestuur en Toezicht (WBT), die per 1 januari 2013 in werking is getreden<sup>12</sup>. Diversiteitsbeleid werkt door in het samenstellen van de benoemingscommissies voor werving van rectoren/directeuren, de raad van bestuur en de raad van toezicht.

### **Instroom aanbevelingen en vervolgcacties:**

- Heb aandacht voor diversiteit bij de insteek van arbeidsmarktcommunicatie en promotiemateriaal. Zie hiervoor ook de voorbeelden via het kennisnetwerk.
- Geef headhunters/werving- en selectiebureaus concreet de opdracht mee om diverse kandidaten voor te stellen. Spreek hiervoor een bepaald percentage af.
- Maak vacatureteksten aantrekkelijk voor een diverse groep aan sollicitanten.
- Maak mede gebruik van wervingskanalen die zich specifiek richten op een bepaalde doelgroep. Zoek hierbij naar ingangen van netwerken van bijvoorbeeld allochtonen of vrouwen. Maak gebruik van media die bijvoorbeeld jongeren aanspreken.
- Kies voor een divers samengestelde benoemings- of adviescommissie en laat de selectiegesprekken voeren door bijvoorbeeld een man en een vrouw. Leg in het aanstellingsbeleid hierover afspraken vast.
- Objectiveer werving- en selectieprocedures onder meer door het vastleggen van relevante cijfermatige gegevens (diversiteit binnen sollicitanten, kandidaten, benoemingen).
- Besteed bij introductie-gesprekken aandacht aan de doorslaggevende redenen om bij OMO te gaan werken. Evalueer op basis van deze introductie-gesprekken periodiek of er belemmeringen zijn die te maken hebben met diversiteit en zet hier indien nodig acties op uit.
- Maak gebruik van subsidiemogelijkheden voor het aantrekken van bepaalde doelgroepen zoals arbeidsgehandicapten. Subsidiemogelijkheden worden via het digitale kennisnetwerk gedeeld.

## 4.3. Doorstroom en uitstroom

Gebleken is dat organisaties die bijvoorbeeld vooral insteken op het aantrekken van vrouwen in startfuncties uiteindelijk geen man/vrouw diversiteit in de top bereiken. Veel vrouwen stromen vroegtijdig uit of de doorstroom van vrouwen stagneert. Er zal dus ook aandacht moeten zijn voor het behoud van vrouwen op top en subtopposities. Uit de kengetallen blijkt dat het percentage vrouwen in de subtop bij de vereniging OMO minder snel toeneemt dan in de top.

<sup>12</sup> De WBT regelt de inrichting van het bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen. Eén van de regels van de wet betreft de evenwichtige verdeling<sup>12</sup> van zetels over mannen en vrouwen. Het kabinet heeft uitgesproken dat het streven naar een evenwichtige verdeling van zetels in bestuur en toezicht ook uitgebreid moet worden naar de met publieke middelen gefinancierde sector. In 2016 wordt daarom voor het eerst ook onderzoek gedaan onder organisaties in de publieke sector en dus ook bij de vereniging OMO.



Voor alle doelgroepen geldt dat specifieke aandacht voor hetgeen de doelgroep nodig heeft om door te stromen noodzakelijk is om een divers samengestelde organisatie te verkrijgen en te behouden. Bewust zijn van een verschil in behoeften en het gesprek hierover aangaan is nodig.

Uit een steekproef naar de uitstroom van personeelsleden van OMO tussen 2012 en 2015 blijkt dat een hoger percentage mannen (52,5% tegen 47,5% vrouwen) de organisatie heeft verlaten. Uit sectoraal onderzoek door CAOP<sup>13</sup> blijkt dat mannen die uitstromen uit het VO vaker een vast dienstverband hebben dan hun vrouwelijke collega's. Ook als zij een nieuwe baan vinden, krijgen zij vaker een vast dienstverband aangeboden. Desondanks zijn vrouwen na uitstroom uit het VO gemiddeld meer tevreden met hun nieuwe baan, alles bijeengenomen.

#### **Doorstroom aanbevelingen en vervolgacties:**

- Krijg een scherp beeld wie precies geschikt is om door te stromen. Een vlootshouw en ambitiegesprekken zijn daartoe geschikte instrumenten.
- Objectiveer selectie- en bevorderingsprocedures en maak vooringenomenheid bespreekbaar.
- Wees transparant over selectie- en bevorderingsprocedures
- Kies voor een divers samengestelde benoemings- of adviescommissie en laat de selectiegesprekken voeren door bijvoorbeeld een man en een vrouw. Leg in het bevorderingsbeleid hierover afspraken vast.
- Bewaak diversiteit in opleiding, training en in MD trajecten.
- Heb in functioneringsgesprekken (POP) oog voor 'drempels/onzekerheid' en verborgen ambities. Erken dat niet iedereen zijn ambitie expliciet uit en dat ambitie niet altijd direct valt af te lezen uit het gedrag van werknemers, of uit het aantal uren dat zij werken.
- Benader vooral vrouwen actief voor hogere functies. Dit blijkt effectief om doorstroom te bevorderen.
- Heb het gehele selectieproces goed in beeld om de momenten waarop sturing/ingrijpen mogelijk is te kennen en waar nodig het te kunnen ontdoen van mogelijke biases
- Biedt allochtone nieuwe medewerkers een maatje/buddy aan.
- Zet rolmodellen binnen de organisatie in om doorstroom te stimuleren.
- Maak eventueel gebruik van de door het kennisnetwerk verzamelde best practices van communicatiemateriaal en opdrachten aan selectiebureaus.
- ProMotion ontwikkelt professionaliseringsactiviteiten in het kader van doorstroom van vrouwen naar leidinggevende functies.
- Besteed in exitgesprekken standaard aandacht aan eventuele ervaren belemmeringen (zoals cultuur, combinatie werk/privé).
- Evalueer op basis van exitgesprekken periodiek of er belemmeringen zijn die te maken hebben met diversiteit en zet hier indien nodig acties op uit.

#### **4.4. Arbeidsvoorwaarden**

In de CAO OMO zijn momenteel aantrekkelijke regelingen opgenomen die voor bepaalde categorieën een goede balans mogelijk maken tussen werk en privé. Voorbeelden zijn ouderschapsverlof en de OMO Regeling duurzame inzetbaarheid, schoolvakanties en inzetbaarheidsafspraken. Parttime werken is de laatste jaren afgenomen, maar wel gebruikelijk; eind 2015 werkt 33% minder dan 0,8 fte.

<sup>13</sup> Bron: CAOP 2015. Rapport Mobiliteit in het voortgezet onderwijs. Analyse van instroom, uitstroom en interne mobiliteit in het voortgezet onderwijs.

Met de inzet voor een nieuwe CAO OMO wordt toegewerkt naar een kader stellende CAO waarin maatwerkafspraken gemaakt kunnen worden gebaseerd op verder duurzame inzetbaarheid en leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.

De komende tijd wordt verder in kaart gebracht welke arbeidsvoorwaarden voor welke groep medewerkers (m/v, leeftijd, etnische achtergrond, ) aantrekkelijk zijn (bijv. flexibele werktijden, aangepaste taken, aangepaste werkplek, flexibiliteit rondom bijvoorbeeld religie en gebruiken). Sommige gewenste arbeidsvoorwaarden zijn wellicht voor de hand liggend, maar anderen weer niet.

**Arbeidsvoorwaarden aanbevelingen en vervolgacties:**

- Besteed in de gesprekscyclus en taakgesprekken aandacht aan aspecten die doorgroei bevorderen/belemmeren en zoek creatief naar oplossingen.
- Evalueer op basis van exitgesprekken periodiek of er belemmeringen zijn die te maken hebben met diversiteit en zet hier indien nodig acties op uit.
- Door het kennisnetwerk wordt in kaart gebracht welke arbeidsvoorwaarden voor welke groep medewerkers aantrekkelijk zijn.

## 4.5. Leiderschap

Om invulling te geven aan diversiteit in organisaties vervullen leidinggevenden een cruciale rol. Naast de belangrijke invloed op in-, door- en uitstroom van medewerkers, zijn zij rolmodel. De houding en het gedrag van leidinggevenden zijn in hoge mate van invloed voor het slagen van diversiteitsbeleid en het bevorderen van een inclusieve cultuur. Leidinggevenden benutten verschillen als kracht en bevorderen een open werksfeer waarin iedereen optimaal zijn/haar talent kan inzetten. Het effect van diversiteit op de prestatie van een team kan zowel positief als negatief zijn. Mensen zijn doorgaans positiever gericht op mensen die op hen lijken dan op mensen die niet op hen lijken. Juist gebruik maken van verschillen in perspectief leidt tot meer innovatie en betere prestaties. Leiderschap is van belang bij het benutten van de positieve effecten van diversiteit en het verminderen van de negatieve effecten<sup>14</sup>.

Het is belangrijk dat er binnen de vereniging voorwaarden zijn gecreëerd die maken dat de leidinggevenden hun rol op een goede wijze kunnen invullen. Er is binnen de vereniging een aantal netwerken van leidinggevenden actief. Het kennisnetwerk diversiteit werkt samen met deze kennisnetwerken om diversiteit en inclusiviteit verder onder de aandacht te brengen.

**Leiderschap aanbevelingen en vervolgacties:**

- Besteed aandacht aan diversiteit en inclusiviteit in MD-trajecten op school.
- Onderzoek en maak gebruik van het draagvlak voor diversiteitsbeleid onder de leidinggevenden op school.
- Zet in op 'inclusief leiderschap'.
- Binnen de netwerken voor middenmanagement en directieleden wordt aandacht besteed aan diversiteit en inclusie.

<sup>14</sup>

[https://www.researchgate.net/publication/254826153\\_Diversiteit\\_en\\_leiderschap\\_Een\\_overzicht\\_van\\_theorie\\_en\\_onderzoek](https://www.researchgate.net/publication/254826153_Diversiteit_en_leiderschap_Een_overzicht_van_theorie_en_onderzoek)

## 4.6. Communicatie

Het is belangrijk dat een organisatie haar visie, gevoelde urgentie, de doelen en de maatregelen voor de diversiteitsbeleid uitdraagt. In elk geval door middel van interne communicatie, maar ook externe communicatie draagt bij aan het bereiken van de doelen. Aan de benoeming tot aansprekend voorbeeld door de commissie Monitoring Talent naar de Top in 2015 is zowel intern als extern aandacht besteed. Het is van belang om over de acties en resultaten vanuit dit diversiteitsbeleid in de volle breedte regelmatig te communiceren. Binnen de vereniging gebeurt dit bijvoorbeeld via de kennisnetwerken, de raden van advies, de OMO-nieuwsbrief en OMONET. Extern via de website, het jaarverslag, persberichten en bijdragen aan artikelen in magazines. Zoals ook bij het onderdeel 'Instroom' is vermeld kan arbeidsmarktcommunicatie een bijdrage leveren aan het beeld van OMO als werkgever. Ook op het niveau van de scholen kunnen de verschillende communicatiekanalen ingezet worden in het kader van diversiteitsbeleid.

### Communicatie aanbevelingen en vervolgacties:

- Loop de verschillende communicatiekanalen van de school na en bepaal wat voor beeld neergezet wordt en op welke wijze aandacht besteed kan worden aan diversiteit.
- Neem de visie op diversiteit en inclusie op in het (arbeidsmarkt) communicatiebeleid.
- Binnen het kennisnetwerk Communicatie wordt aandacht besteed aan diversiteitsbeleid.

## 4.7. Monitoring

Monitoring van proces en resultaten is essentieel. Ten behoeve van het Charter Talent naar de Top wordt jaarlijks de voortgang en resultaten gemeten. Hiernaast zal jaarlijks de bedrijvenmonitor inzake wet bestuur en toezicht ingevuld worden. Naast de monitoring via de planning & control cyclus zal jaarlijks de voortgang en resultaten van de acties van dit diversiteitsbeleid gemonitord worden.

## 4.8. Inclusie

Een inclusieve organisatie zijn, betekent dat iedereen vanuit zijn of haar eigen kracht en talent een bijdrage kan leveren aan de organisatie. Dat we daarin allemaal anders zijn, is juist van toegevoegde waarde. Afwijkende meningen worden gehoord en deze medewerkers worden betrokken. We hoeven verschillen niet te overbruggen, maar maken juist gebruik van de kracht van verschillen en van multi-talenten die kennis bezitten van verschillende culturen of doelgroepen. Hiervan profiteren onze leerlingen.

Zoals bij de inleiding aangegeven gaat 'inclusie' over gedrag, waarden en spelregels.

Een inclusieve werkcultuur is 'een sfeer en werkwijze waarbij alle aanwezige talenten worden gezien en benut, waar verschillende ideeën worden gehoord en waar niemand op basis van zijn of haar 'andersheid' impliciet of expliciet wordt buitengesloten'. Er is sprake van een open werksfeer.

Kenmerken van een inclusieve bedrijfscultuur zijn:

- Op alle niveaus in de organisatie werken medewerkers uit groepen die ondervertegenwoordigd zijn, zowel in uitvoerende als in leidinggevende functies.
- Iedereen telt mee. Er is sprake van een open werksfeer.
- Alle medewerkers, met en zonder beperking, hebben gelijke toegang tot de informatie over de organisatie, de mogelijkheden binnen het bedrijf en de besluitvorming in en over het bedrijf.

Een eerste stap om tot een inclusieve(re) cultuur te komen is bewustwording, een bewuste keuze uit te willen gaan van een inclusieve organisatie en samen te onderzoeken hoe dit te bevorderen.

**Inclusie aanbevelingen en acties:**

- Maak een inclusieve cultuur bespreekbaar.
- Heb aandacht voor verschillende doelgroepen binnen de organisatie en de al dan niet inclusieve manier van benaderen van deze collega's.
- Zorg voor bewustwording van diversiteit en inclusie. Benoem waar mogelijk 'inclusie' als thema.
- Zorg voor een werkomgeving waarin besluitvorming plaatsvindt vanuit inclusief denken; dus denk vanuit de verschillen tussen medewerkers.
- Het kennisnetwerk verzamelt best practices en deelt deze via het digitale kennisnetwerk.

## 4.9. Verbinding

Door 'verbinding' oftewel het samen vormgeven van het thema diversiteit en inclusie, groeit diversiteitsbesef en groeit een inclusieve cultuur. Verbinding ontstaat door diversiteitsbeleid aan te laten sluiten op Koers 2023, het identiteitsbeleid en uitgangspunten van goed burgerschap van onze vereniging. Verbinding ontstaat door samenwerking tussen kennisnetwerken diversiteit en het kennisnetwerk van midden-managers (OMO<sup>2</sup>) en het directieurennetwerk (DNO) om leiderschap en diversiteit op de kaart te zetten. Verbinding wordt gezocht door samenwerking met de kennisnetwerken P&O en communicatie daar waar het raakvlakken betreft. Ook kunnen coördinatoren van de academische opleidingsscholen een verschil maken. Door extra aandacht te hebben voor allochtone stagiaires en diversiteit als thema op te nemen in de onderzoeksagenda ontstaan kansen. Diversiteitsbeleid groeit door de verbinding tussen het verenigingsbeleid en de uitvoering op scholen te benoemen. Op verschillende scholen werken collega's samen om diversiteit in de praktijk vorm te geven. Voorbeeld hiervan zijn 'Diversiteit en (de)radicalisering: aanpak Theresialyceum'<sup>15</sup> en de werkgroep diversiteit op het Munnikenheidecollege (opnieuw) ontstaan na de bewustwordingsbijeenkomst van het diversiteitsnetwerk in januari 2016. Verbinding wordt gezocht door goede voorbeelden te delen via het kennisnetwerk. Verbinding met de omgeving buiten Ons Middelbaar Onderwijs door bijvoorbeeld actief deel te nemen aan de mogelijkheden van charter Talent naar de Top (bijvoorbeeld inzetten van crossmentoring) en te leren van 'good practices' van andere organisaties.

**Verbinding aanbevelingen en acties:**

- Haal inspiratie uit en verwijst naar het diversiteitsbeleid.
- Deel goede voorbeelden met bijvoorbeeld leden van het kennisnetwerk diversiteit.
- Neem deel aan het kennisnetwerk diversiteit.
- Neem het thema 'diversiteit en inclusie' op in de onderzoeksagenda van de academische opleidingsschool.
- Draag goede voorbeelden uit door deze bijvoorbeeld aan te dragen voor plaatsing in de OMO nieuwsbrief.
- Maak gebruik van goede voorbeelden van andere scholen, kennisnetwerk, charter talent naar de top of andere organisaties.
- Inzet van 'crossmentoring' zoals georganiseerd via charter Talent naar de Top (hierbij worden een topvrouw van OMO en een vrouw uit de subtop van OMO een jaar lang gekoppeld aan resp. een vrouw uit de subtop en een topvrouw van een andere organisatie).
- Onderzoeken in hoeverre het thema 'diversiteit en inclusie' onderdeel kan zijn van het curriculum van zittende docenten.

<sup>15</sup> Zie ook nieuwsbrief vereniging OMO februari 2016

#### **4.10. Vervolg algemeen**

De afgelopen jaren zijn stappen gezet in de uitvoering van het diversiteitsbeleid. Op scholen zijn verschillende initiatieven ontplooid en mooie voorbeelden gedeeld hoe om te gaan met diversiteit en inclusiviteit op school. Door het kennisnetwerk zijn diverse bijeenkomsten georganiseerd om diversiteit onder de aandacht te brengen. Ook is er door leden van het kennisnetwerk informatie verzameld en op het digitale netwerk gepubliceerd.

Jaarlijks volgt deelname aan de monitor van charter Talent aan de top en de bedrijvenmonitor in het kader van de wet Bestuur en Toezicht wordt toegevoegd.

Hieraan zal verder opvolging worden gegeven.

Jaarlijks volgt een evaluatie van het diversiteitsbeleid op hoofdlijnen en zal de focus op de keuze van de uitvoering van de vervolgstappen gemotiveerd worden.

## Bijlage 1: Kengetallen diversiteit

### Man/vrouw-diversiteit:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015 <sup>16</sup>	VO landelijk 2015 <sup>17</sup>
Aandeel vrouwelijke personeelsleden	49,8%	50,5%	51,5%	52,0%	52,4%	53,0%	53,7 %
Aandeel vrouwen in de top*	19,7%	22,2%	22,9%	27,8%	34,5%	36,4%	30,6 %
Aandeel vrouwen in de subtop**	29,6%	30,0%	28,2%	30,0%	29,1%	30,0%	

### Vrouwen in leidinggevende functies in 2015:

Categorie (totaal # pers)	% vrouwen 2012	% vrouwen 2015 <sup>18</sup>
raad van toezicht (8 pers)	25%	38%
raad van bestuur (1 pers)	0%	0% <sup>19</sup>
rectoren/directeuren (31 pers)	30%	39%
directieleden (108 pers)	23%	31%
middenmanagement (190 pers) <sup>20</sup>	30%	35%

### Gevolg vrouwen in de top op aandeel vrouwen in de subtop<sup>21</sup>:

Categorie	Percentage scholen in de aangegeven categorie met $\geq 35\%$ vrouwen in subtop
Scholen met een vrouwelijke rector	62%
Scholen met een mannelijke rector	20%
Scholen met top (incl. rector) $\geq 35\%$ vrouw	50%
Scholen met top (incl. rector) $< 35\%$ vrouw	26%

### Leeftijdverdeling:

	OMO 2012	OMO 2015 <sup>3</sup>	VO 2015 <sup>22</sup>
<30	13%	13,8%	14,6%
30-50	38%	40,1%	44,1%
$\geq 50$	49%	46,1%	41,4%

### Inzetbaarheid:

Betrekkingssomvang naar geslacht ->

Betrekkingssomvang	Man 2012	Vrouw 2012	Man 2015	Vrouw 2015
< 0,3	0,9%	1,5%	1,5%	1,5%
0,3 – 0,5	2,9%	8,4%	2,4%	6,9%
0,5 – 0,8	10,2%	40,7%	10,9%	40,6%
$\geq 0,8$	86,0%	49,4%	85,2%	51,0%

<sup>16</sup> Bron Voortgang factsheet 2015 charter Talent naar de Top

<sup>17</sup> Bron Stamos.nl

<sup>18</sup> Bron: Analyse OMO personeel december 2015

<sup>19</sup> Vanaf februari 2016 is 50% van de raad van bestuur vrouw (2 pers)

<sup>20</sup> Bestaande uit: afdelingsleider, hoofd audit & control, manager onderwijs, manager bedrijfsvoering en 5% LD-docenten met leidinggevende taken

<sup>21</sup> Bron Analyse OMO personeel februari 2016

<sup>22</sup> Bron: <http://www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/voortgezet-onderwijs/personeelvo/leeftijd-personeel>

### Uitstroom

van medewerkers die tussen 2012 en 2015 uit dienst zijn gegaan

Aantal uit dienst tussen 2012 en 2015	percentage vrouw	Percentage man
1205	47,5%	53,5%

### Doorstroom

Om een indruk te krijgen van de doorstroomverschillen in salariering van degene die in dienst zijn gebleven, is in beeld gebracht hoe de doorstroom is geweest van personeelsleden tussen 2012 en 2015 en tussen 2010 en 2012.

2012-2015	Lagere schaal	Gelijke schaal	Hogere schaal
<b>vrouw</b>	0,71%	83,30%	15,99%
<b>man</b>	0,66%	83,29%	16,05%

2010-2012	Lagere schaal	Gelijke schaal	Hogere schaal
<b>vrouw</b>	0,54%	85,35%	14,11%
<b>man</b>	0,61%	86,79%	12,60%

### Arbeidshandicap:

Onderstaande tabel toont het aantal medewerkers 'met een afstand tot de arbeidsmarkt' bekeken vanuit het wetsvoorstel banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Onder bepaalde voorwaarden vallen werknemers in de doelgroep en worden als zodanig geregistreerd bij het UWV. Hoeveel werknemers bij de vereniging werkzaam zijn met een arbeidshandicap, die niet voldoen aan de voorwaarden van de doelgroepregistratie is onbekend.

Inventarisatie 2015	# medewerkers	FTE	#banen
Hiervan tellen mee voor de banenafpraak (ten opzichte van nulmeting)	7	4,3	7
Inleenverbanden met doelgroepregistratie*	111	52,7	82

\*Dit betreft de huidige inleenverbanden met een doelgroepregistratie. Van deze inleenverbanden is niet bekend hoeveel medewerkers ten opzichte van de nulmeting in dienst zijn gekomen

Gegevens over etniciteit en geaardheid zijn niet beschikbaar.



## Bijlage 2 verantwoordelijkheden aannahme per niveau

De verantwoordelijkheden voor de werving/selectie/benoeming op de verschillende niveaus liggen als volgt:

- raad van toezicht  
Alle leden van de raad van toezicht worden benoemd door de ledenraad. Vier leden van de raad van toezicht worden benoemd door de ledenraad, op (niet bindende) voordracht van de raad van toezicht. Drie leden worden op bindende voordracht van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) benoemd, vanuit de personeelsgeleding (PGMR), de oudergeleding (OGMR) en de leerlinggeleding (LGMR). De achtste zetel wordt benoemd op voordracht van de bisdommen van Breda en Den Bosch.  
In navolging van de wetgeving Wet bestuur en Toezicht zal in de profielschets uiting gegeven worden aan het sturen op een evenwichtige m/v verhouding in de raad van toezicht. Het diversiteitsbeleid is van toepassing is op de samenstelling van de benoemingscommissie.
- raad van bestuur:  
De raad van bestuur bestaat uit een voorzitter en een lid welke worden benoemd door de raad van toezicht. Bij de werving en selectie is aandacht voor het sturen op een evenwichtige m/v verhouding in de raad van bestuur. Het diversiteitsbeleid is van toepassing is op de samenstelling van de benoemingscommissie.
- rectoren/algemeen directeuren:  
De raad van bestuur is belast met de uitvoering van de procedure tot werving en selectie van een nieuw te benoemen rector/algemeen directeur. Bij het wervingstraject worden een benoemingscommissie en een adviescommissie betrokken. Het diversiteitsbeleid is van toepassing op de samenstelling. Er wordt gebruik gemaakt van een headhunter/selectiebureau en advertenties. Ook hier wordt bij de uitvoering van de procedure rekening gehouden met een evenwichtige verdeling m/v.
- Personeel op de scholen:  
Het benoemen van personeel aan de school is een bevoegdheid van de rector/algemeen directeur. De rector/algemeen directeur werft en selecteert de leden van de schoolleiding en het overige personeel van de school. Binnen de school is het proces van werving en selectie op een eigen manier geregeld. De school stelt met instemming van de personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad (PMR) een regeling hiervoor vast. Er zijn binnen de vereniging gemeenschappelijke afspraken over de werking van de interne arbeidsmarkt.