



# Samenwerken aan inclusie

Aan de slag om commitment  
van je bestuurder te krijgen

# Inhoud

---

Deel 1	<b>Mijn doel</b>	4
Deel 2	<b>Mijn analyse</b> mijn situatie   mijn bestuurder	8
Deel 3	<b>Hoe kom je tot een actieplan?</b> zes thema's uitgelicht	16
Deel 4	<b>Mijn actieplan</b>	28
Deel 5	<b>Hoe verder?</b>	30

## Aanleiding

De Normaalste Zaak stimuleert werkgevers om mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt aan te nemen. Een van de bekende hindernissen is het gebrek aan commitment van het MT of bestuur. Over dit onderwerp zijn we met een tiental bestuurders en projectleiders inclusie uit de onderwijssector in gesprek gegaan. Het belangrijkste inzicht dat uit deze gesprekken naar voren komt, is dat je als projectleider inclusie zélf initiatief kunt nemen (en moet nemen) om commitment te verkrijgen. Dit werkboek helpt je om hiermee aan de slag te gaan.

## Inleiding

Dit werkboek helpt je om als projectleider inclusie of als HR-medewerker commitment te krijgen van je bestuurder. Soms wil een bestuurder zich namelijk best uitspreken, maar heeft hij of zij net dat duwtje in de juiste richting nodig. Dit werkboek helpt je te achterhalen waarom het nu nog niet gaat zoals jij wilt én biedt handvatten om in actie te komen. Commitment vanuit het bestuur helpt je namelijk om inclusiedoelen te realiseren. Je kunt dit werkboek alleen invullen, of samen met een collega of met je projectgroep.

**Commitment:** de betekenis van het woord commitment is niet in één zin te vatten, het heeft te maken met betrokkenheid, toewijding en verbondenheid. Iemand toont commitment als diegene publiekelijk uitdraagt achter een thema, boodschap of doel te staan.

**Projectleider inclusie:** de persoon die de opdracht heeft om de organisatie inclusiever te maken. In de meeste gevallen is dat een HR-medewerker, maar dat hoeft niet per se.

**Bestuurder:** Met bestuurder bedoelen we niet alleen de bestuurder of bestuurders, maar ook de schoolleider of de directeur.

# Mijn doel

Commitment begint bij de vraag: 'wat zou ik willen zien van een bestuurder?'  
Daarom staan we eerst kort stil bij wat jij zelf wilt bereiken.

---

Waarom vind jij het belangrijk dat je bestuurder commitment toont?

---


Wat gaat commitment van je bestuurder opleveren?

---

Wat is het uiteindelijke doel dat je wilt bereiken?

*Beschrijf welk gedrag je wilt zien, van wie en wanneer. Maak het tastbaar en concreet. Dit helpt je om beter met je doelen aan de slag te gaan en effecten te bereiken. Grote doelen zijn mooi, maar vaak moeilijk te realiseren. Wat houdt "iets uitdragen" bijvoorbeeld in? Concrete doelen zijn haalbaarder en makkelijker om mee te werken.*

*Bijvoorbeeld: 'Mijn bestuurder benoemt behaalde resultaten m.b.t. de banenafpraak tijdens elke kwartaalmeeting.'*



“Het woord commitment stamt oorspronkelijk uit het Latijn, waar committere zoveel betekende als ‘toevertrouwen’. Een echt synoniem voor commitment ontbreekt in de Nederlandse taal.”

Vergouw hanteert de volgende definitie: “de vastlegging van beloften, waarbij betrokkenen zich op een bepaald moment bereid verklaren en verbinden om concreet gedrag op een ander moment te vertonen. Men heeft daarbij sterke betrokkenheid, emotioneel, moreel en/of intellectueel, bij de eindresultaten en kiest hier bewust en zelfstandig voor. De belofte is vrijwillig, niet vrijblijvend.”

– Gyuri Vergouw, 2013. Commitment.

De belofte van betrokkenheid en bevoegdheid in organisaties.

*Als je doet wat je deed,  
dan krijg je wat je kreeg.*

– Albert Einstein

# Voorbeelden

In dit werkboek bieden we handvatten om je bestuurder te activeren om commitment te tonen. Dat kan natuurlijk op allerlei manieren. Op deze pagina vind je inspiratie voor mogelijke acties.

## BIED KEUZEVRIJHEID

### Waarom?

We houden niet van iets 'moeten' en waarderen keuzevrijheid.

### Hoe?

Er leiden meer wegen naar Rome. Bied opties aan, maar ook weer niet te veel. Laat je bestuurder kiezen uit 3 opties.

**Schrijf een stukje voor je bestuurder** om te plaatsen op de website van de school, de schoolkrant of magazine

**Laat een bestuurder een intro schrijven** in een sociaal jaarverslag over het beleid t.a.v. Diversiteit & Inclusie

**Gebruik externe momenten om aandacht te geven aan inclusie**, zoals een open dag of regionale initiatieven

**Laat een bestuurder interviewen door een regionale krant**, over voorbeelden en/of inclusie-resultaten die de school heeft behaald

**Maak gebruik van beeld**, zoals een filmpje met een nieuwjaarswens, of een promotiefilmpje met de bestuurder

**Deel succesverhalen** en bied aan de afdeling (of medewerker) communicatie hapklare brokken aan om te plaatsen op social media of de website van de school

**Laat je bestuur in het openbaar een belofte of toezegging doen m.b.t. inclusie** (bijv. het aantal dit jaar te realiseren banen)

**Maak een feestje van inclusie-afspraken** die de school maakt met leveranciers, zodat het meteen voor iedereen zichtbaar is welke resultaten worden geboekt

**Zet het onderwerp inclusie standaard op de agenda van bestuursvergaderingen** of koepeloverleg en zorg voor invulling van het agendapunt (bijvoorbeeld over de stand van zaken, succesverhalen)

**Maak een PowerPointpresentatie van je eigen succesvolle inclusieprojecten** die gedeeld kan worden in vergaderingen van bestuurders (met collega-bestuurders, gemeenten etc. (dient dan meteen als mooi visitekaartje van de school)

# Mijn situatie

Je bent aan de slag gegaan met dit werkboek omdat je het gevoel hebt dat je meer uit je opdracht kunt halen. Bestuurlijk commitment gaat daarbij helpen. In dit deel van het werkboek breng je jouw situatie in beeld. Hoe ziet jouw 'opdracht' eruit? Wat is er nodig om de inclusieopdracht te realiseren? Wat gaat er nu niet goed en wat al wel?

---

Omschrijf je opdracht op het gebied van inclusie. Wat zijn je doelen en wat is de looptijd van je project/opdracht?

---

Van wie heb je de opdracht gekregen?  
*Van het bestuur, de afdeling HR, eigen initiatief of...*

---

Welke middelen (capaciteiten en budget) heb je tot je beschikking?

---

Vanuit welke afdeling werk je, wie is je interne opdrachtgever en met wie werk je aan het behalen van je opdracht?  
*Hoe is je team/projectgroep samengesteld?*

---

Wat gaat er al goed? Welke successen heb je behaald?

---

Wat zijn de grootste uitdagingen? En wat is er al geprobeerd om deze op te lossen?

---

Wat heb je nog nodig om je opdracht tot een succes te maken?

# Mijn bestuurder

Misschien ken je je bestuurder(s) al goed, of misschien sta je een stuk verder van hem/haar af. Hoe dan ook, je wil graag dat je bestuurder ander gedrag laat zien. Daarvoor is het van belang om je bestuurder beter te leren kennen. Wat drijft hem/haar, waar zitten zijn belemmeringen, waar slaat jouw bestuurder op aan? Neem de tijd om dit goed te analyseren.

Het kan zijn dat je nog niet alle vragen over je bestuurder kunt beantwoorden. In dat geval is het raadzaam om in gesprek te gaan met je bestuurder om een beeld te krijgen van hoe hij/zij in de wedstrijd zit. Is iemand met name geïnteresseerd in cijfers (halen we het quotum?) of juist in het maatschappelijke belang achter inclusie? De thema's uit dit werkboek kunnen als inspiratie dienen voor het gesprek dat je met je bestuurder gaat voeren. Dat is echt aan te raden. Zoek verbinding en voer op persoonlijk niveau het gesprek over drijfveren en kansen. Mocht je te ver af staan van je bestuurder, dan kun je je collega's vragen om mee te denken.

---

Wie is je bestuurder en wat is zijn of haar functie?

---

Hoe staat je bestuurder tegenover inclusie?

---

Denk je dat je bestuurder voldoende kennis over of ervaring met het onderwerp heeft? Zo nee, welke kennis mist hij volgens jou?

---

Heeft je bestuurder persoonlijke ervaring met de doelgroep?

---

Toont je bestuurder al betrokkenheid op het gebied van inclusie? Zo ja, hoe?

*Wees zo concreet mogelijk, welk gedrag zie je?*

---

Spreekt je bestuurder zich binnen de organisatie of in het openbaar al uit over inclusie? Hoe en wanneer was dit?

---

Hoe schat je bestuurder de mogelijkheden in, qua tijd en momenten, om zich uit te spreken over inclusie?

---


Wat zijn mogelijke drijfveren om zich hierover uit te spreken?

---

Wat zijn hindernissen voor je bestuurder om zich hierover uit te spreken? Wat maakt het moeilijk volgens jou?

---

Heb je al eerder geprobeerd om je bestuurder zich uit te laten spreken over inclusie? Zo ja, wat heb je toen gedaan? Waarom was dit wel of niet succesvol?



*“Hoe krijg jij bestuurlijk draagvlak of commitment? Wat moet je daarvoor doen? Blijven agenderen, voeden, voorbeelden laten zien. Ik realiseer me tijdens dit gesprek ook wel dat ik er zelf actief mee aan de slag moet.”*

*- HR manager onderwijskoepel*

# Dit weet je nu

Wat zijn je belangrijkste bevindingen uit deze analyse? Misschien ben je achter praktische hindernissen gekomen die spelen voor je bestuurder, waardoor iemand zich nog weinig of niet uitspreekt over inclusie. Of weet je nu wat je bestuurder juist drijft en waarom hij inclusie belangrijk vindt voor jullie organisatie. Vul hieronder je belangrijkste bevindingen in, waar je vervolgens op in kunt spelen om je bestuurder tot ander gedrag te laten komen.

---

Hindernissen

1

2

3

---

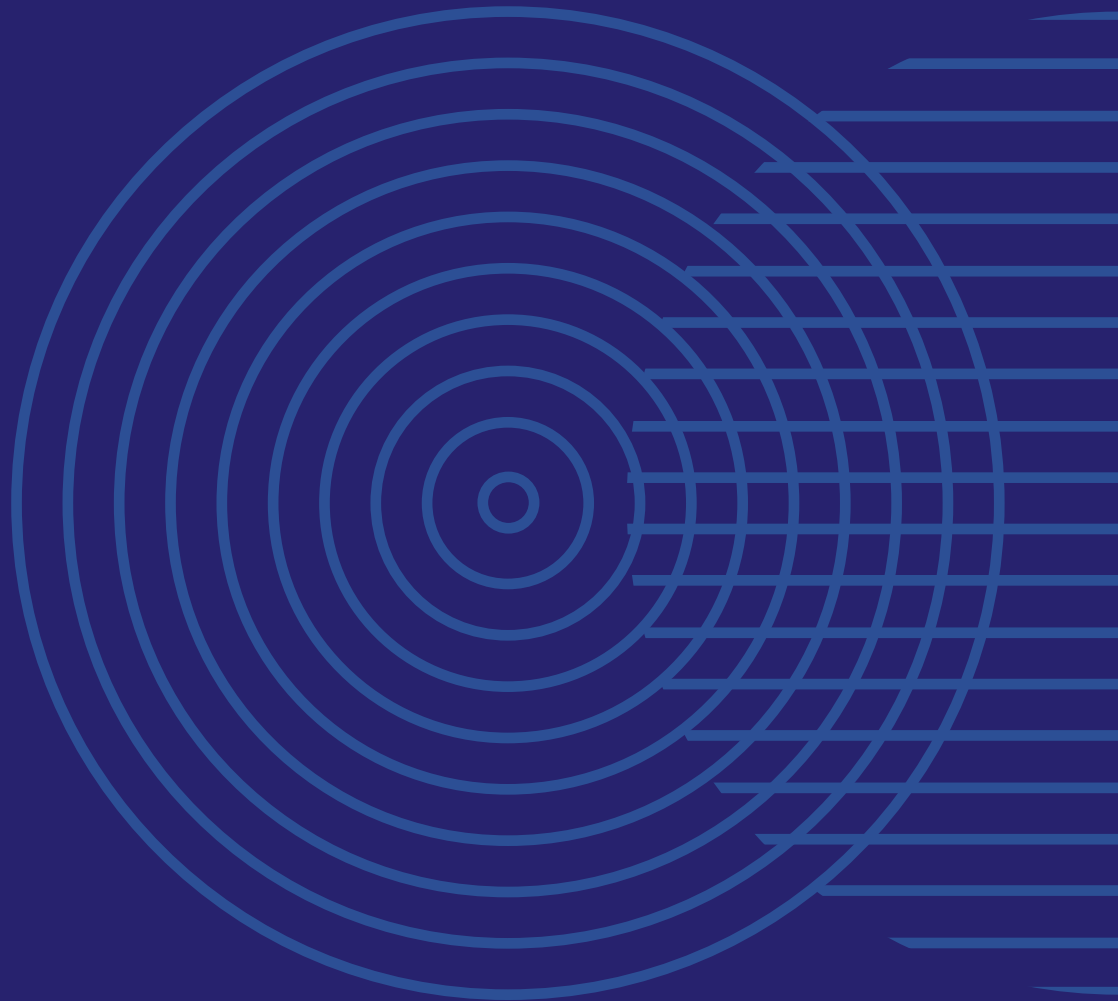
Kansen

1

2

3

Je hebt nu een *duidelijk omschreven doel* wat je wilt bereiken m.b.t. draagvlak en commitment van het bestuur, *inzicht in je opdracht en de uitdagingen* en een *persoonlijk beeld van je bestuurder* en de belangrijkste hindernissen en kansen. Tijd voor actie!



*“Binnen het onderwijs begint het gesprek pas als het besluit is genomen. Je moet dit eigenlijk voor zijn en inclusie als bespreekpunt agenderen, voordat er besloten wordt.”*

- Bestuurder onderwijskoepel



# Hoe kom je tot een actieplan?

Commitment (zichtbaar) krijgen is niet even in één bijeenkomst geregeld. Het is een proces, iets waar je continu aan werkt om het voor elkaar te krijgen en bestaat vaak uit een mix van acties die passen bij jouw situatie. De uitkomst van de analyse die je in eerder in dit werkboek hebt gedaan gaat jou helpen om een combinatie van acties gericht in te zetten.

Op de volgende pagina's staan de zes meest voorkomende thema's op het gebied van het krijgen van (zichtbaar) commitment. De thema's geven een handelingskader en tips om te verwerken in jouw actieplan. Bij ieder thema staan concrete acties genoemd waar jij zelf mee aan de slag kunt. Zie deze acties als eerste ideeën, bedenk ook vooral zelf acties die je kunt doen.

*Afhankelijk van de uitkomst van jouw analyse kun je een of meerdere thema's kiezen om op door te gaan en acties formuleren die daarbij passen. **Maak een actieplan en bespreek dat met je bestuurder.***

*Je kunt er ook voor kiezen om je bestuurder bij het maken ervan te betrekken. Zo zorg je ervoor dat de concrete acties ook passen bij hem of haar en is de kans van slagen veel groter.*

## TIPS VOOR HET GESPREK MET JE BESTUURDER:

- Stel een duidelijk doel: wat wil je uit het gesprek halen?
- Gebruik de vragen uit de analyse tijdens het gesprek.
- Vertel duidelijk waarom jij zichtbaar commitment belangrijk vindt voor inclusie.
- Stel de vraag: "Wil jij je commitment laten zien in de organisatie?" en bedenk alvast een eerste actie.
- Vraag wat je bestuurder nodig heeft om commitment te tonen.
- Maak werkafspraken.

# Overzicht thema's

- 1 Heeft je bestuurder nog geen affiniteit met inclusie?
- 2 Staat je bestuurder nog terughoudend tegenover inclusie?
- 3 Heeft je bestuurder nog niet voldoende kennis over inclusie?
- 4 Is inclusie nog geen prioriteit voor je bestuurder?
- 5 Realiseert jouw bestuurder zich nog niet hoe belangrijk zijn/haar rol is bij de totstandkoming van inclusie?
- 6 Heb je nog geen formele opdracht van je bestuurder?

# 1 Heeft je bestuurder nog geen affiniteit met inclusie?

Lijkt het alsof je bestuurder nog niets heeft met inclusief werkgeven? Als je geen persoonlijke ervaring hebt met inclusie (door bijvoorbeeld een familielid of iemand in de buurt) dan kun je moeilijk begrijpen waar inclusie écht over gaat. Vaak ontstaat affiniteit met het onderwerp door persoonlijke ervaringen. En mensen die affiniteit hebben met een onderwerp tonen vaak op een natuurlijke manier hun commitment.

## Wat kun jij doen?

- Leer je bestuurder beter kennen en vraag naar zijn/haar ervaring met de doelgroep. Zowel persoonlijk (heeft hij/zij kennissen of familie uit de doelgroep?) als zakelijk (heeft hij/zij ervaring met de doelgroep vanuit voorgaande werkomgevingen?).
- Breng de doelgroep dichterbij door goede voorbeelden te delen van andere organisaties. Organiseer een kennismaking door bijvoorbeeld een school in de buurt te bezoeken die ervaring heeft met werken met de doelgroep.
- Laat je bestuurder kennis maken met iemand uit de doelgroep die geplaatst is binnen jullie eigen organisatie. Zo'n persoonlijke ervaring maakt indruk en kan je bestuurder motiveren om commitment te laten zien.
- Organiseer een vergadering op een locatie die werkt met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, of koop de catering voor een vergadering sociaal in.

*Locaties die werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kun je vinden op de **Social Impact Market van de site van Buy Social**. Naast vergaderlocaties zijn daar tal van andere producten en diensten te vinden. [www.buy-social.nl](http://www.buy-social.nl) Gewoon googelen kan ook.*

## Persoonlijke affiniteit met doelgroep:

*Een bestuurder van een scholenkoepel gaf in een bestuurdersoverleg aan dat hij veel affiniteit heeft met inclusie en het belangrijk vindt dat het personeelsbestand een afspiegeling is van de maatschappij. Hij deelde een persoonlijk verhaal. Zijn zoon heeft autisme en wordt op school begeleid in het aanleren van soft skills. Als oefening kreeg hij de opdracht om een keer de bus te pakken naar school. De eerste bus reed door, de tweede bus had geen geduld omdat hij langzaam was met instappen. Pas bij de derde bus kon hij mee.*

*Dit persoonlijke verhaal gebruikte de bestuurder als metafoor voor de maatschappij.*

*“Ik wil die derde buschauffeur zijn, de werkgever die kansen biedt en leert meebewegen in de ondersteuningsbehoefte van onze nieuwe collega’s”.*

## 2 Staat je bestuurder nog terughoudend tegenover inclusie?

Jouw bestuurder staat nog niet positief tegenover inclusief werkgeven. Het kan lastig zijn om hem dan die eerste stappen te laten zetten. Misschien weet je al wel waarom je bestuurder nog terughoudend is, maar misschien ook niet. Ga in gesprek en kom erachter wat hem tegenhoudt!

### Wat kun jij doen?

- Dat jij overtuigd bent van de waarde van inclusie, is duidelijk. Nu wil je je bestuurder het nog laten inzien. In plaats van hem over te halen met argumenten, kun je er beter samen over nadenken: Wat zou volgens je bestuurder wél een toegevoegde waarde van inclusief werkgeverschap kunnen zijn? Kan inclusie helpen bij het lerarentekort? Of draagt het bij aan de algemene ontwikkeling van leerlingen doordat zij zien dat ook mensen met een beperking onderdeel uitmaken van de school? Belangrijk is dat duidelijk wordt hoe inclusie bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie. Formuleer vervolgens samen wat de eerste concrete stap is voor jullie.
- Erken de weerstand die er zit bij je bestuurder. Wanneer onze weerstand wordt erkend, voelen we ons begrepen en neemt onze defensieve houding af. Erken iemands weerstand door zinnen als 'ik begrijp dat het lastig is'.
- Het delen van voorbeelden van een bestuurder die op jouw bestuurder lijkt en mogelijk ook tegen hindernissen aan is gelopen, kan helpen om weerstand weg te nemen. Je bestuurder krijgt daardoor vertrouwen (terug), ondanks eventuele hindernissen.

Het thema inclusief werkgeven gaat vaak over kosten en risico's. AAVN heeft nu juist eens onderzoek gedaan naar de opbrengsten en de waarde van inclusief werkgeven.

'Verschil smaakt naar meer. De waarde van inclusief werkgeven' laat zien wat het organisaties oplevert als zij een kans bieden aan iemand met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.

<https://www.aavn.nl/publicaties/brochure/verschil-smaakt-naar-meer/>

### ZELFOVERTUIGING

#### Waarom?

We geloven meer in onze eigen argumenten dan in de argumenten die anderen ons opleggen.

#### Hoe?

Laat iemand zelf argumenten bedenken voor het gewenste gedrag.

### GELIJKE ANDEREN

#### Waarom?

Als iemand 'net als wij' het gedrag ook kan uitvoeren, verhoogt dit het zelfvertrouwen.

#### Hoe?

Laat zien dat iemand die op je bestuurder lijkt het kan, juist als hij/zij het in het begin ook lastig vond.

*Er zijn genoeg scholen die graag hun ervaringen willen delen met collega's. In het door de VO-academie uitgebrachte katern 'Samen werken, inclusief werkgeverschap in het onderwijs' staat bijvoorbeeld het aanbod van de Onderwijsspecialisten: 'We zijn bekend met de doelgroep. We delen die expertise graag en nodigen bestuurders en schoolleiders uit om contact met ons op te nemen als ze vragen hebben.'*

*<https://www.samenslimmerpo.nl/artikel/inclusief-werkgeverschap-bij-de-onderwijsspecialisten-bij-ons-kunnen-ze-werkervaring-en>*

# 3 Heeft je bestuurder nog niet voldoende kennis over inclusie?

Inclusief werkgeverschap is een complex thema waarover heel veel informatie is te vinden. Soms weet een bestuurder niet waar te beginnen. Het gevolg: onvoldoende kennis over inclusief werkgeverschap, wetgeving of werkagenda's. Steeds meer HR-medewerkers nemen het heft in eigen hand. Jij ook?

## Wat kun jij doen?

- Deel kennis op een manier die past bij zijn of haar behoefte.
- Beperk de hoeveelheid informatie. Wat moet je bestuurder écht weten om zich hiervoor in te zetten?
- Wees concreet. Deel bijvoorbeeld concrete plannen, resultaten, het nut en de noodzaak van een quotum of het plan van aanpak.
- Maak gebruik van beelden, iconen en infographics in plaats van lappen tekst.
- Herhaling is key. Na één keer aankarten is de kans groot dat het thema daarna weer op de achtergrond verdwijnt. Het is daarom belangrijk dat iemand vaker met inclusie in aanraking komt of erover hoort, zo raakt je bestuurder er vertrouwd mee.

## HOU HET SIMPEL

### Waarom?

Hoe makkelijker we iets kunnen verwerken, hoe beter we het onthouden en hoe positiever we ertegenover staan

### Hoe?

Deel alleen cruciale informatie, formuleer concreet en actief en gebruik passende beelden, kleuren en iconen i.p.v. lappen tekst.

## MERE EXPOSURE EFFECT

### Waarom?

Hoe vaker iemand iets ziet, hoe positiever iemand ertegenover staat.

### Hoe?

Herhaal je boodschap regelmatig, op verschillende plekken of momenten in een bepaalde periode.

# 4 Is inclusie nog geen prioriteit voor je bestuurder?

Jouw bestuurder staat nog niet positief tegenover inclusief werkgeven. Het kan lastig zijn om hem dan die eerste stappen te laten zetten. Misschien weet je al wel waarom je bestuurder nog terughoudend is, maar misschien ook niet. Ga in gesprek en kom erachter wat hem tegenhoudt!

## Wat kun jij doen?

- Dat jij overtuigd bent van de waarde van inclusie, is duidelijk. Nu wil je je bestuurder het nog laten inzien. In plaats van hem over te halen met argumenten, kun je er beter samen over nadenken: Wat zou volgens je bestuurder wél een toegevoegde waarde van inclusief werkgeverschap kunnen zijn? Kan inclusie helpen bij het lerarentekort? Of draagt het bij aan de algemene ontwikkeling van leerlingen doordat zij zien dat ook mensen met een beperking onderdeel uitmaken van de school? Belangrijk is dat duidelijk wordt hoe inclusie bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie. Formuleer vervolgens samen wat de eerste concrete stap is voor jullie.
- Erken de weerstand die er zit bij je bestuurder. Wanneer onze weerstand wordt erkend, voelen we ons begrepen en neemt onze defensieve houding af. Erken iemands weerstand door zinnen als 'ik begrijp dat het lastig is'.
- Het delen van voorbeelden van een bestuurder die op jouw bestuurder lijkt en mogelijk ook tegen hindernissen aan is gelopen, kan helpen om weerstand weg te nemen. Je bestuurder krijgt daardoor vertrouwen (terug), ondanks eventuele hindernissen.

## ALS..DAN PLAN

### Waarom?

Als een situatie ons aan iets specifiek herinnert of als we nieuw gedrag koppelen aan een bestaande gewoonte, dan voeren we het gedrag eerder automatisch uit.

### Hoe?

Koppel gedrag aan een situatie of bestaande gewoonte.

*“Mijn bestuurder stond positief tegenover inclusief werkgeven, maar sprak zich hier niet vaak hier uit. Ik heb toen een meeting ingeschoten en we hebben samen een plan gemaakt. We hebben besloten dat ieder jaar de kerstborrel in het teken van inclusie staat: we gaan borrelen bij een sociale horecazaak en zij spreekt over het belang van inclusie op de werkvloer.”*

# 5 Realiseert jouw bestuurder zich nog niet hoe belangrijk zijn/haar rol is bij de totstandkoming van inclusie?

Als er vanuit de directie steun is voor het inclusieproject kan dat grote impact hebben op de cultuur van de organisatie en de kans van slagen van het project. De bestuurder is zich soms nog niet bewust van de belangrijke rol die hij/zij heeft in het op de agenda zetten van inclusie en het laten zien van betrokkenheid op het thema. Misschien denkt je bestuurder: "We hebben een jaarplan en een verantwoordelijke aangewezen, dan komt het toch goed?" Helaas, zo makkelijk is het niet; jij wil commitment zien.

## Wat kun jij doen?

- In gedragsverandering wordt vaak een techniek toegepast die altercasting heet. Dat klinkt misschien ingewikkeld, maar is heel simpel: Je plaatst iemand in een rol of benadrukt een goede eigenschap van hem of haar, en vergroot daarmee de kans dat iemand zich naar die rol of eigenschap zal willen gedragen: "Je laat altijd zien dat je erg betrokken bent als bestuurder en ik weet dat je écht om de mens achter de organisatie geeft, daarom vraag ik je nu of je je zou willen uitspreken voor inclusie."
- Vraag of je bestuurder lid wil worden van een werkgroep voor inclusie. Op die manier doet iemand als het ware een belofte, waar je later op kunt bouwen.


## ALTERCASTING

### Waarom?

Als iemand je rol of een eigenschap benoemt, wordt je zelfbewustzijn verhoogd en zal je je conform die rol willen gedragen.

### Hoe?

Plaats iemand in een rol die past bij het gedrag dat je wil zien.



*Vaak moet er iets gebeuren voordat er iets gebeurt.*

*– Johan Cruijff*

# 6 Heb jij nog geen formele opdracht?

In veel organisaties is inclusie een belangrijk thema en zijn er mensen aangewezen die verantwoordelijk zijn voor het inclusie-dossier of zijn aangesteld als projectleider banenafpraak. Tegelijkertijd zien we nog vaak genoeg dat er te weinig budget of mandaat is voor dit thema, ze doen het “erbij”. Herkenbaar? Om uiteindelijk succesvol te zijn in je opdracht heb je voldoende mandaat en budget nodig, ofwel een formele opdracht. Om dat voor elkaar te krijgen is commitment nodig van het bestuur. Werk aan de winkel. Met het invullen van dit werkboek heb je in ieder geval al de eerste stap gezet.

#### Wat kun jij doen?

- Wacht niet op die opdracht, maar ga alvast aan de slag. Zorg voor commitment van je bestuurder, want dat kan leiden tot die formele opdracht.
- Zijn er al stappen gezet op het gebied van inclusie? Laat de resultaten hiervan zien aan je bestuurder, deel successen en maak duidelijk wat je nodig hebt om verdere stappen te zetten.
- Maak gebruik van het wederkerigheidsprincipe. Door te laten zien dat jij moeite doet, vergroot je de kans dat de ander iets terug wil doen. De ander staat namelijk bij jou in het krijt.
- Stel voortgangsrapportages op en zet deze op de agenda. Hiermee versterk je het gevoel van competentie, controle en vooruitgang.
- Schrijf een projectvoorstel met expliciete aandacht voor de benodigde capaciteit in tijd en geld en breng dit in tijdens een vergadering.


#### WEDERKERIGHEID

##### Waarom?

Wanneer je iets krijgt, is het de norm om iets terug te doen of geven.

##### Hoe?

Laat zien dat je moeite doet en helpt, zonder er voorwaarden aan te stellen.



*“Persoonlijk contact zoeken met je bestuurder, in plaats van alleen op papier. Op papier kan je namelijk je gevoel niet kwijt.*

*Notities en plannen maken is belangrijk, maar ik zie nu ook in dat ik direct moet vragen wat ik nodig heb.”*

– HR manager scholengroep

# Actieplan

---

Mijn doel is

---

Commitment van mijn bestuurder  
gaat zorgen voor

---

De grootste uitdaging in  
mijn opdracht is

---

Overige opmerkingen die ik nog kwijt wil

---

De thema's waarmee ik aan de slag  
ga zijn

---

De acties die ik ga uitvoeren zijn  
*Benoem ook wanneer je de actie gaat  
uitvoeren en wat je daar nog voor nodig  
hebt.*

---

Wat ga je op korte termijn doen?  
Wat is je eerstvolgende actie?

# Hoe verder?

Een valkuil kan zijn dat je na één actie stopt. Maar het succes zit in het proces en de combinatie van acties die jij of jullie samen bedenken. Het is sowieso handig om te reflecteren op de acties die je hebt ondernomen. Vul hiervoor de onderstaande vragen in:

---

Wat heb je gedaan?

---

Wat ging goed? Wat minder?

---

Wat heeft de bestuurder gedaan?

---

Wat voor vervolgafspraken hebben jullie gemaakt?

---

Wat is jouw volgende stap?

Tot slot nog een paar tips om van het realiseren van draagvlak en commitment een blijvend thema te krijgen.

**Integreer het betrekken van je bestuur in je werk.** Zorg dat je regulier terugblijkt en vooruitkijkt. Laat het een terugkerend aandachtspunt zijn in vergaderingen.

**Deel je doel met collega's,** zij kunnen dan ook meedenken. Bijvoorbeeld met de medewerker communicatie, zij zien vaak kansen om inclusie op verschillende manieren zowel intern als extern onder de aandacht te brengen.

We zijn benieuwd naar jouw ervaringen. Laat het ons weten via [info@denormalstezaak.nl](mailto:info@denormalstezaak.nl)

## Nawoord

Dit werkboek is tot stand gekomen als initiatief van De Normaalste Zaak in samenwerking met Duwtje. En is mogelijk gemaakt door een projectsubsidie verleend door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

We willen alle bevlogen bestuurders en projectleiders inclusie die hebben meegewerkt hartelijk bedanken voor hun bijdrage.

Tekst

Nienke Schütte &  
Frederike van Oostveen

Eindredactie

Lisanne Smits

Concept & vormgeving

Duwtje BV