Profijt van diversiteit?

Een afstudeeronderzoek naar de mogelijkheden om invulling te geven aan social return en diversiteit van het personeelsbestand om de maatschappelijke betrokkenheid van Heembouw te vergroten.

Heembouw

Student:	**Joyce Vurens**
Organisatie:	**Heembouw**
Datum:	**14 augustus 2017**
Versie:	**2.0**

Afstudeeronderzoek

Social return en diversiteit van het personeelsbestand binnen Heembouw

Een kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar de mogelijkheden om invulling te geven aan social return en diversiteit van het personeelsbestand binnen Heembouw om de maatschappelijke betrokkenheid van de organisatie te vergroten.

Soort document:	Afstudeeronderzoek
Versie:	2.0
Auteur:	Joyce Vurens
Studentnummer:	S1084108
Opleidingsinstituut:	Hogeschool Leiden
Opleiding:	Human Resource Management
Module:	HRHt14-16
Begeleider:	Carlo Konings
Organisatie:	Heembouw
Begeleider Heembouw:	Nienke Schilstra
Datum:	14 augustus 2017
Plaats:	Roelofarendsveen

Voorwoord

In het vierde studiejaar van de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden heb ik een afstudeeropdracht uitgevoerd, resulterend in deze scriptie. Gedurende zes maanden lang is deze scriptie vormgegeven naar aanleiding van het vraagstuk bij Heembouw.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken, want zonder hen was deze afstudeeropdracht niet geworden zoals die nu is. Allereerst wil ik mijn begeleidster vanuit Heembouw, Nienke Schilstra, bedanken. De hulp, mogelijkheden en vrijheid die ik van haar gekregen heb om op mijn eigen manier invulling te geven aan de opdracht heeft bijgedragen aan dit resultaat. Natuurlijk wil ik ook de andere collega's van de HR-afdeling bedanken voor hun hulp en input in mijn afstudeeronderzoek.

Daarnaast wil ik ook graag van deze mogelijkheid gebruikmaken om mijn begeleider vanuit de Hogeschool, Carlo Konings, te bedanken. Wanneer ik tijdens de afstudeeropdracht vastliep, kon ik altijd rekenen op begeleiding van zijn kant.

Mijn dank gaat ook uit naar alle respondenten die input hebben geleverd aan mijn onderzoek. Zij hebben mijn onderzoek mogelijk gemaakt en dit heeft waardevolle informatie opgeleverd. Tot slot wil ik de mensen in mijn directe omgeving bedanken voor hun support tijdens mijn afstudeeronderzoek, met name mijn familie en vriend voor de ondersteuning bij het schrijven van deze scriptie.

Ik wens u veel leesplezier!

Joyce Vurens

14 augustus 2017
Roelofarendsveen

Managementsamenvatting

Heembouw is een bouwbedrijf dat zich richt op de bouw van kantoren, bedrijfshallen en woningen. Als organisatie wil Heembouw zich blijven onderscheiden en groeien. Heembouw wil graag vanuit intrinsieke motivatie een bijdrage leveren aan de maatschappij. Daarom heeft de organisatie een nieuw strategisch plan opgesteld voor de komende jaren. Een van de doelen van dit plan is om in 2020 een gediversifieerd personeelsbestand gerealiseerd te hebben. Een manier om dit te doen, is om in te zetten op social return, waarbij organisaties werk bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om Heembouw meer inzicht te bieden met deze kwestie is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van social return en diversiteit. Het advies naar aanleiding van de onderzoekresultaten biedt handvatten aan Heembouw om invulling te geven aan een gediversifieerd personeelsbestand. De hoofdvraag van het onderzoek luidt: *"Op welke wijze kunnen social return en diversiteit van het personeelsbestand bijdragen om de maatschappelijke betrokkenheid van Heembouw te vergroten?"* Deze hoofdvraag is beantwoord door kwantitatief en kwalitatief onderzoek uit te voeren binnen de organisatie en aan de hand van literatuuronderzoek.

Verschillende factoren zorgen ervoor dat de organisatie voldoende draagvlak kan creëren voor social return en diversiteit. Het is van belang dat de directie een heldere visie omschrijft, die het management dient te ondersteunen. Daaropvolgend kan de HR-afdeling deze visie aan de medewerkers meedelen. Daarnaast moet de organisatie functie-aanpassingen doen en is goede begeleiding van deze medewerkers een vereiste.

Uit het kwalitatief en kwantitatief onderzoek is gebleken dat social return en diversiteit van het personeelsbestand de maatschappelijke betrokkenheid van Heembouw kunnen vergroten. Medewerkers zijn bereid te werken met social return en diversiteit, mits Heembouw voldoende mogelijkheden heeft in de werkzaamheden en begeleiding. Begeleiding speelt een grote rol bij de indienstneming van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Tevens is gebleken dat het van belang is dat de mensen uit deze doelgroep over voldoende kennis en kunde van de bouw beschikken.

De drijfveren die het meest voor bereidheid zorgen bij de medewerkers, zijn de begeleiding, de tijd, de mogelijkheden en de opbrengst. Uit het kwalitatief en kwantitatief onderzoek is gebleken dat de organisatie de begeleiding van de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt voldoende moeten benadrukken. Daarnaast willen de respondenten graag weten wat social return en diversiteit hen kunnen opleveren. Uit de resultaten is tevens gebleken dat de medewerkers vinden dat social return en diversiteit de maatschappelijke betrokkenheid van de organisatie vergroten.

Uiteindelijk zijn op basis van de onderzoeksresultaten drie aanbevelingen gedaan aan Heembouw. Heembouw kan deze aanbevelingen organisatiebreed inzetten om de maatschappelijke betrokkenheid te vergroten. Deze aanbevelingen zijn:

- **Een gemeenschappelijke visie formuleren over social return en diversiteit**

Allereerst is het van belang om een gemeenschappelijke visie over social return en diversiteit te formuleren en uit te dragen naar de medewerkers. Het is van belang dat het topmanagement dit ondersteunt en aan de medewerkers communiceert.

- **De procedures en mogelijkheden rondom social return inzichtelijk maken**

Vervolgens dient Heembouw een stappenplan op te zetten om de mogelijkheden en procedures rondom social return voor de medewerkers binnen de organisatie en de HR-afdeling inzichtelijk te maken.

- **Het Heembouw opleidingscentrum opzetten**

Heembouw kan een opleidingscentrum opzetten dat geschikt is voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hier kan de organisatie hen opleiden voor ondersteunende functies in de bouw.

Hoofdstuk 8 bevat nadere toelichting van de aanbevelingen. Hoofdstuk 9 gaat verder in op de implementatie van deze aanbevelingen.

Inhoudsopgave

Voorwoord 2
Managementsamenvatting 3
Inleiding 6
1. Situatieschets 7
1.1. Interne analyse 7
1.2. HR-beleid Heembouw 8
1.3. Externe analyse 9
1.4. Gewenste situatie 10
2. Probleemformulering 12
2.1. Aanleiding 12
2.2. Doelstelling 12
2.3. Centrale vraagstelling 12
2.4. Deelvragen 12
2.5. Doelgroep 12
2.6. Afbakening 13
3. Theoretisch kader 14
3.1. Social return 14
3.2. Draagvlak binnen de organisatie 14
3.3. Gevolgen social return voor de organisatie 17
3.3. Diversiteit van het personeelsbestand 18
3.4. Draagvlak binnen de organisatie 18
3.5. Gevolgen van een divers personeelsbestand 20
3.7. Onderzoeksmodel 21
4. Methodologie 23
4.1. Onderzoeksmethoden 23
4.1.1. Vooronderzoek 23
4.1.2. Deskresearch 23
4.1.3. Fieldresearch 23
4.2. Participanten 23
4.2.1. Kwantitatief onderzoek 23
4.2.2. Kwalitatief onderzoek 23
4.3. Meetinstrumenten 24
4.4. Procedure 24
5. Onderzoeksresultaten fieldresearch 25
5.1. Ervaring met social return en diversiteit 25
5.2. Bereidheid medewerkers en organisatie 26
5.2.1. Draagvlak medewerkers 26

5.2.2. Draagvlak organisatie 27
5.2.3. Maatschappelijke betrokkenheid 28
5.2.4. Aanbestedingen en verplichtingen 29
5.3. Begeleiding en mogelijkheden 29
5.3.1. Begeleiding 29
5.3.2. Mogelijkheden 30
Conclusie 32
Discussie 34
Aanbevelingen 35
Implementatieplan 37
Literatuurlijst 41
Bijlage I 44
Topiclijst interviewvragen 44
Analyseschema individuele interviews 46
Bijlage II 58
Uitnodiging deelname enquête respondenten 58
Herinneringsmail medewerkers uitnodiging enquête onderzoek. 59
Bijlage vragen enquête 60
Bijlage III 82
Stappenplan voor het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt 82

Inleiding

In Nederland is een beweging gaande om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans op een opleiding en werk te bieden. Deze verschuiving naar participatie heeft zich onder andere geuit in het Sociaal Akkoord van de Rijksoverheid. Volgens de Rijksoverheid (2011) moeten alle Nederlanders van arbeidsgerechtigde leeftijd werken naar arbeidsvermogen. De overheid veronderstelt dat een individu zelf verantwoordelijkheid neemt voor de voorziening van het bestaan, maar ook dat deze persoon actief participeert in de samenleving. In 2013 hebben ondernemers, als onderdeel van het Sociaal Akkoord, afgesproken om in de periode tot 2026 100.000 nieuwe banen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Samengevat betreft dit de zogenoemde Banenafspraak. Nog voordat het Sociaal Akkoord in 2013 van start ging, werd in de bouw al gewerkt met sociale aanbestedingen; dit staat ook wel bekend als *social return*. Bij sociale aanbestedingen creëren bedrijven sociale waarden, zoals bijvoorbeeld mensen met een achterstand bij de arbeidsmarkt betrekken in de organisatie (Bouwend Nederland, 2015).

Vanuit de maatschappelijke invalshoek is dit thema relevant voor het afstudeeronderzoek, omdat Heembouw vanuit de normen en waarden van de organisatie wil bijdragen aan de maatschappij. Als organisatie wil Heembouw graag iets terugdoen via maatschappelijke initiatieven. Dit blijkt onder andere uit de nieuwe strategie die de organisatie heeft opgesteld voor de komende jaren. In dit strategisch plan staan de missie, visie en strategie van de organisatie voor de komende jaren beschreven. Heembouw heeft hierin beschreven dat zij de verantwoordelijkheid voor de omgeving willen nemen door verschillende initiatieven op maatschappelijk gebied te creëren. Tevens willen zij de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie vergroten door het personeelsbestand diverser te maken. De HR-afdeling heeft hierop ingespeeld door concreet invulling te geven aan een social return. Organisaties die social return toepassen bieden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk. Dit onderzoek is gefocust op de mogelijkheden om invulling te geven aan social return en diversiteit van het personeelsbestand. Het advies naar aanleiding van de onderzoeksresultaten biedt handvatten aan Heembouw om invulling te geven aan social return en diversiteit van het personeelsbestand. Met deze uitkomsten kan Heembouw zich onderscheiden van andere bouwondernemingen en voldoen zij aan de eigen gestelde doelen. Aansluitend is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *"Op welke wijze kunnen social return en diversiteit van het personeelsbestand bijdragen om de maatschappelijke betrokkenheid van Heembouw te vergroten?"*

Leeswijzer
Dit onderzoek bestaat uit diverse hoofdstukken, opgedeeld in paragrafen. Op deze inleiding volgt hoofdstuk 1 met een situatieschets en een externe en interne analyse van de organisatie. Vervolgens is de probleemformulering verder uitgediept met verschillende deelvragen. In het theoretisch kader komt passende theorie aan bod, waarmee de deskresearch deelvragen beantwoord zijn en een conceptueel model is toegelicht. Daarna biedt het hoofdstuk 'methodologie' meer informatie over de onderzoeksinstrumenten, procedure en participanten.
Het hoofdstuk onderzoeksresultaten beschrijft de uitkomsten van het veldonderzoek, gevolgd door een conclusie van zowel het theoretisch als het praktijkonderzoek. Aansluitend volgen de discussie en de aanbevelingen voor Heembouw. Het onderzoek sluit af met het implementatieplan, waarin beschreven staat hoe de organisatie de aanbevelingen mogelijk kan implementeren.

1. Situatieschets

Om de organisatie en de situatie in kaart te brengen, is hieronder gekeken naar de organisatie in het algemeen en de externe en interne factoren die Heembouw beïnvloeden.

Heembouw is een bouwbedrijf dat in 1939 is opgericht door Ruud van Berkel. Van oorsprong is het een familiebedrijf, maar in 2014 heeft de organisatie een nieuwe structuur aangenomen. Heembouw is tegenwoordig onderverdeeld in drie verschillende klantgroepen om inzicht te krijgen in hetgeen dat de klant beweegt. De klantgroepen betreffen: woningen, bedrijfsruimten en kantoren. Deze klantgroepen zijn verdeeld over de verschillende vestigingen van Heembouw: het hoofdkantoor in Roelofarendsveen en de overige locaties in Breda, Rotterdam en Amersfoort.

1.1. Interne analyse

Heembouw bevindt zich in een nieuwe periode van groei, mede dankzij de opbloeiende economie. Het herstel van de bouw heeft doorgezet en dit is te zien in de omzet en het resultaat van de organisatie van het afgelopen jaar. De sterke bedrijfscultuur, die zich uit in de kernwaarden, heeft hieraan bijgedragen. De drijfveer van Heembouw is om plekken te creëren waar mensen willen zijn. Om dit te kunnen realiseren, is het van belang om een aantal essentiële kernwaarden te hebben. De kernwaarden die bij Heembouw centraal staan zijn: nieuwsgierigheid, originaliteit, ambitie, verbinding en concreetheid. Deze kernwaarden vormen de basis van de organisatiecultuur en is gericht op de visie: '*Wij creëren plekken waar mensen willen zijn"* (Lammertink & Oostrom, 2016, p. 11).

1.1.1. Missie

De missie van Heembouw is vastgesteld in het nieuwe strategisch plan van de organisatie voor de komende jaren. Heembouw beschrijft de missie als: *"In 2020 zijn wij dé onderscheidende bouwonderneming voor onze mensen, klanten en omgeving".* Binnen deze missie heeft Heembouw vier elementen gecreëerd: mensen, klanten, stakeholders en omgeving. Met het eerste element wil de organisatie de meest gewaardeerde werkgever in de bouw zijn, die het beste uit de talenten van de medewerkers haalt. Dit wil Heembouw doen door de medewerkersbetrokkenheid en -bevlogenheid te vergroten. Het tweede element betreft *klanten.* Heembouw wil de verwachtingen van klanten overtreffen door de gemiddelde klanttevredenheid en de Net Promotor Score (NPS) omhoog te halen. Ook voor de *stakeholders* van Heembouw is het van belang dat de organisatie bovengemiddelde resultaten wil realiseren. Als laatste besteedt Heembouw in de missie aandacht aan het element *omgeving:* Heembouw wil graag de verantwoordelijkheid nemen voor de omgeving. Dit willen zij doen door een gediversifieerd personeelsbestand te creëren, door actief in te zetten op vermindering van uitstoot en afval en tevens door maatschappelijke initiatieven uit te voeren in de omgeving van Heembouw (Schilstra, 2016).

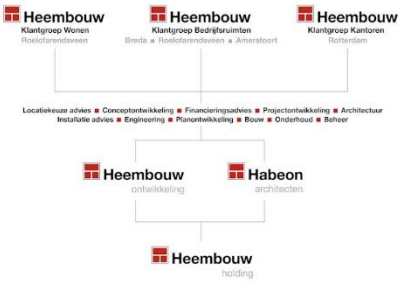
Het management van Heembouw heeft deze missie en visie opgesteld. Het is de ambitie van het management om vanuit de normen en waarden van de organisatie bij te dragen aan de maatschappij. Door deze visie en missie aan te stellen, wil Heembouw zichzelf onderscheiden van andere bouwondernemingen om de concurrentie voor te blijven.

1.1.2. Strategie Heembouw

Heembouw hanteert een strategie die invulling geeft aan het onderscheidend vermogen van de organisatie. De strategische keuzes van Heembouw zijn gebaseerd op drie pijlers: strategische partners, innovatie en mensen. Het netwerk van de strategische partners van Heembouw stelt de organisatie in staat om de projecten voor de klanten te financieren. Tevens zijn innovaties voor Heembouw van essentieel belang voor de continuïteit van de onderneming. Heembouw heeft drie manieren waarop zij innovatie willen toepassen: *productinnovatie, informatietechnologie en sociale innovatie.* Tot slot zijn de medewerkers van Heembouw van groot belang voor de organisatie. De medewerkers van Heembouw zijn de kracht van de organisatie en zorgen ervoor dat de organisatie continu in beweging blijft. Door in de ontwikkeling van de medewerkers te investeren, kan Heembouw als organisatie zich ook steeds blijven verbeteren (Lammertink & Oostrom, 2016).

Tevens zijn de klanten van Heembouw van groot belang voor de organisatie. De eindgebruiker staat centraal in de bedrijfsvoering van Heembouw. De structuur van het bedrijf richt zich dan ook op drie klantgroepen: de eindgebruikers van woningen, bedrijfsruimten, kantoren. Door volledig op een specifieke klantgroep te focussen, leert de organisatie de klanten beter te begrijpen en zijn zij in staat meer klantwaarde te creëren. Dit heeft als resultaat dat Heembouw specifiekere toegevoegde waarde, een goedlopend proces en een beter product kan neerzetten (Lammertink & Oostrom, 2016).

Onderstaand figuur geeft de verschillende klantgroepen van Heembouw weer.



Figuur 1.1. Organogram Heembouw. Opgevraagd via: http://www.heembouw.nl/over-heembouw/

Heembouw is een informeel familiebedrijf en dit is zichtbaar in de organisatiecultuur. Deze organisatiecultuur zorgt voor een respectvolle manier van werken. De leidinggevenden hebben zowel de rol van leidinggevende als coach. Dit leidt ertoe dat medewerkers van Heembouw zelf nadenken, eigen verantwoordelijkheid nemen en zelf het werk organiseren. De familiecultuur beïnvloedt tevens de leiderschapsstijl. De focus op de klanten en de langetermijnvisie zijn stabiele factoren die zorgen voor de continuïteit van de organisatie.

1.2. HR-beleid Heembouw

De strategische keuzes van Heembouw zijn vertaald naar het HR-beleid. Zoals beschreven, zijn de strategische keuzes van Heembouw opgebouwd uit drie pijlers: strategische partners, innovatie en mensen. Deze drie pijlers zijn in het HR-beleid vertaald naar: strategische wendbaarheid, de juiste persoon op de juiste plek op het juiste moment en een aantrekkelijke werkgever zijn. Met deze nieuwe HR-strategie wil Heembouw de meest gewaardeerde werkgever in de bouw worden, die het beste uit de talenten van zijn werknemers haalt door medewerkers betrokken en bevlogen bij de organisatie te houden. Hieronder staan de drie factoren beschreven waar Heembouw zich de komende jaren op wil richten.

1.2.1. Strategische wendbaarheid

Onder strategische wendbaarheid verstaat Heembouw een wendbare organisatie-inrichting hebben, zelfsturende teams creëren, agile werken en een flexibele werkomgeving bieden voor de medewerkers. Agile betekent dat Heembouw binnen een aantal maanden snel resultaat wil bereiken door doelen en verbeteringen op te stellen. Momenteel worden veel projectteams gevormd binnen Heembouw. Deze projectteams zijn bezig met de oriënterende fase van agile werken.

1.2.2. Juiste persoon op de juiste plaats op de juiste tijd

Daarnaast zorgt het HR-beleid van Heembouw ervoor dat de organisatie de juiste persoon inzet op de juiste plaats. Dit wil de organisatie allereerst doen door het selectieproces te optimaliseren en meer te focussen op persoonlijkheid en drijfveren. Daarnaast wil Heembouw aandacht besteden aan kennis, competentie en talentontwikkeling en als laatste strategische personeelsplanning. Met de strategische personeelsplanning willen zij inzicht krijgen in organisatiebehoefte, doorstroom, vacatures, enzovoort.

1.2.3. Aantrekkelijke werkgever

De laatste pijler van het nieuwe HR-beleid is om een aantrekkelijke werkgever te zijn. Onder aantrekkelijke werkgever verstaat het nieuwe HR-beleid de volgende componenten: de medewerkers meer betrokken en bevlogen houden bij de organisatie, bewustwording creëren omtrent social impact, gezond blijven werken en E-HRM (Schilstra, 2016).

Bij social impact maakt de organisatie gebruik van de kracht van diversiteit van de medewerkers. Binnen social impact wil de HR-afdeling zich richten op social return en bepaalde vormen van diversiteit. Social return omvat de medewerkers die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt en niet snel kunnen terugkeren naar het arbeidsproces. De vormen van diversiteit waar de HR-afdeling zich op wil richten, zijn genderdiversiteit en de diversiteit aan achtergronden in de organisatie. De keuze voor deze twee vormen van diversiteit is voortgekomen uit overleg tussen het management en de HR-afdeling. Heembouw heeft de intentie om mensen met een verschillende afkomst in de organisatie aan te nemen.

1.2.4. Huidig personeelsbestand van Heembouw

Hieronder volgt een overzicht van het huidige personeelsbestand van Heembouw.

Tabel 1.1. Huidig personeelsbestand van Heembouw in 2016.

Aantal medewerkers	**233**
Man	182
Vrouw	51
Waarvan afstand tot de arbeidsmarkt	0
Waarvan niet-Nederlandse achtergrond	7

In 2016 waren 182 mannen en 51 vrouwen werkzaam bij Heembouw. Heembouw is een groeiende organisatie en is continu op zoek naar nieuwe medewerkers. In 2016 waren weinig medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond werkzaam bij Heembouw. Dit komt waarschijnlijk doordat Heembouw van oorsprong een familiebedrijf is. Tevens zijn veel medewerkers in het verleden bij Heembouw begonnen met hun eerste baan en werken zij hier tegenwoordig nog steeds. Echter, de aanvoer van nieuwe medewerkers uit de omliggende steden is de afgelopen jaren toegenomen en dit brengt medewerkers met verschillende culturele achtergronden met zich mee. Bij Heembouw werken momenteel nog geen medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

In dit afstudeeronderzoek is gekeken op welke manier Heembouw in zijn personeelsbeleid stilstaat bij het sociale bestaansrecht van de organisatie. Het centrale thema van dit afstudeeronderzoek is de manier waarop Heembouw mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans op werk kan bieden en hoe Heembouw de diversiteit van het personeelsbestand kan verhogen (N. Schilstra, persoonlijke communicatie 23 februari 2017).

1.3. Externe analyse

In de omgeving van Heembouw vinden veel ontwikkelingen plaats die kansen bieden, maar ook ontwikkelingen die bedreigingen vormen. Binnen deze paragraaf komen de belangrijkste externe ontwikkelingen aan bod.

De vooruitzichten in de bouwbranche zijn gunstig. Zo wordt een toename voor de totale bouwproductie verwacht, wat tevens resulteert in een hogere omzet (N. Schilstra, persoonlijke communicatie, 23 februari 2017). Het management van Heembouw herkent dat het bedrijf zich in een sector bevindt die continu in beweging is. Het zijn externe factoren die ervoor zorgen dat Heembouw constant moet veranderen om onderscheidend te blijven. Factoren als ontwikkeling in technologie, economie en wetgeving en communicatie zijn hier voorbeelden van. Om met deze ontwikkelingen mee te kunnen gaan, heeft Heembouw een nieuwe strategie opgezet om in te kunnen spelen op de veranderende ontwikkelingen in de bouwsector.

1.3.1. Economie

De bouw heeft een jaar van hoge groei achter de rug. In 2016 groeide het productievolume met 7%, wat gelijkstaat aan een toename van ongeveer vier miljard euro. De vooruitzichten zijn gunstig en in de woningbouw is een grote ontwikkeling zichtbaar. In 2017 en 2018 zet de groei bij de woningbouwinvesteringen ongetwijfeld door (Bouwend Nederland, 2017). Ook Heembouw heeft deze groei ondervonden. Vorig jaar heeft het bedrijf een hoge winst geboekt en ook de vooruitzichten voor het komende jaar zijn gunstig.

1.3.2. Arbeidsmarkt

Het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) verwacht de komende jaren een tekort aan gespecialiseerde arbeidskrachten. Jongeren vinden de bouw steeds minder aantrekkelijk als potentiële loopbaan. Tijdens de crisis is het aantal leerlingen in het beroepsonderwijs van de bouw fors teruggelopen, waardoor de komende jaren een dreigend tekort aan vaklieden zal ontstaan (Leuven & Battes, 2016). Dit fenomeen doet zich ook voor bij Heembouw. De medewerkers die momenteel het vakwerk doen, zijn op leeftijd. Dit betekent dat Heembouw op de lange termijn geen vaklieden meer zal hebben, omdat zij geen jonge vaklieden in dienst hebben genomen.
Het aantal uitvoerende mensen zal tevens verder afnemen, onder meer door een toename van prefabricage en standaardisering. Hoewel vakmensen altijd nodig blijven, verandert hun vakmanschap. De balans zal verschuiven naar personeel dat opgeleid is om bouwprocessen in te richten en te managen. Daarom is het van belang dat bouwbedrijven over voldoende vakmensen kunnen beschikken. Bouwbedrijven zullen daarom relaties met het onderwijs moeten onderhouden en voor betere verbinding tussen opleiding en praktijk moeten zorgen.

De Volkskrant beschrijft dat de groeiende bouwsector perspectief biedt voor meer werk en vaste contracten. Begin dit jaar hebben bouwbedrijven voor het eerst sinds de crisis weer mensen in vaste dienst genomen. Door de groeiende hoeveelheid werk, hebben bouwbedrijven weer personeel nodig, waardoor nieuwe medewerkers sneller een vast contract kunnen krijgen. Heembouw speelt hier op in door nieuwe medewerkers direct een vast contract te bieden. Door de opkomende concurrentie merkt Heembouw dat het steeds lastiger is om de juiste medewerkers te vinden voor de openstaande vacatures. Door direct een vast contract te bieden, hoopt Heembouw een gunstigere concurrentiepositie in te nemen.

1.3.3. *Demografische kenmerken*

Een andere ontwikkeling betreft de diversiteit van de achtergronden van medewerkers op de Nederlandse arbeidsmarkt, die de laatste jaren behoorlijk is toegenomen. Oorzaken hiervan zijn onder andere emancipatie, globalisering en individualisering. Steeds meer vrouwen betreden de Nederlandse arbeidsmarkt. Bovendien maken wetten binnen de Europese Unie (EU) het steeds eenvoudiger om tijdelijk in het buitenland te werken (Van Geffen, 2007). Tevens verandert de Nederlandse bevolking van samenstelling, onder andere door vergrijzing. Mensen worden ouder, ze krijgen op latere leeftijd kinderen en steeds meer mensen uit het buitenland vestigen zich in Nederland.

Door deze veranderingen in de bevolkingssamenstelling spelen een aantal nieuwe factoren een rol in het huidige arbeidsaanbod. Vergrijzing en de opkomst van jongeren zijn belangrijke factoren voor de nabije toekomst. De ontgroening zal leiden tot verdere veroudering en een krimp van de beroepsbevolking. Daarnaast zal het arbeidsaanbod in 2020 ook veel 'vrouwelijker' zijn. De komende jaren zal het aantal werkende vrouwen verder toenemen. Dit zal eerst vooral gebeuren in deeltijdbanen, zoals de afgelopen tien jaar ook het geval is geweest, maar op den duur ook in voltijdbanen. Het Centraal Plan Bureau (CPB) voorspelt zelfs dat de groei in de participatie van vrouwen de belangrijkste positieve impuls vormt voor het arbeidsaanbod op de Nederlandse arbeidsmarkt (Sanders, Van den Bossche & Wevers, 2007). In vergelijking met andere bouwbedrijven werken bij Heembouw relatief veel vrouwen. Heembouw hanteert hier geen specifiek beleid voor. Het bedrijf geeft zelf aan dat deze ontwikkeling een gevolg is van de sfeer en de organisatiecultuur. Binnen de organisatie is weinig sprake van hiërarchie en de mannen en vrouwen gaan respectvol met elkaar om.

1.3.4. Technologie

Technologie speelt een significante rol in de bouw. Verschillende trends binnen deze ontwikkeling zijn nuttig voor de bouwwereld, zoals bijvoorbeeld de toenemende aandacht voor virtueel bouwen, oftewel Building Information Modeling (BIM). BIM is een werkwijze waarmee architecten, adviseurs, aannemers, installateurs en toeleveranciers met 3D-software alle relevante informatie van een bouwproject kunnen samenbrengen in een centraal model. BIM zorgt voor een verkorte bouwduur, het vermindert de faalkosten en verhoogt de kwaliteit van het project. Een andere opkomende trend is 'lean' bouwen. Lean bouwen is een denk- en werkwijze gericht op het verbeteren van het hele bouwproces. De klant staat centraal en er wordt transparant en gelijkwaardig samengewerkt van het eerste contact met de klant tot en met de oplevering. Tegenwoordig zitten alle stakeholders van een bepaald project vanaf het begin continu bij elkaar. De bouwonderneming communiceert doorlopend met de klant, de architect en de overige partners die betrokken zijn bij het bouwproces. Door prefab-onderdelen te gebruiken, gaat het bouwen sneller. BIM helpt daarbij om bouwfouten op te sporen nog voordat medewerkers de bouwplaats betreden. Heembouw werkt sinds vijf jaar met de BIM-werkwijze. Het bedrijf is ervan overtuigd dat complexe gebouwen niet meer kunnen worden gerealiseerd zonder dat deze eerst virtueel in BIM zijn gebouwd (Lammertink & Oostrom, 2016).

ABN AMRO (2016) verwacht dat de robottechnologie en de automatisering zich sterk zal verbeteren en veiliger zal worden. Hierdoor zijn minder mensen nodig om bouwdelen te produceren, wat gunstig is in verband met de vergrijzing in de bouw. Robots kunnen bovendien gevaarlijk en lichamelijk zwaar werk overnemen en kunnen dag en nacht doorwerken. Dit kan het bouwproces sterk versnellen. Tevens zijn 3D-printen en Virtual Reality (VR) in opkomst. Eindgebruikers krijgen door VR een beter beeld van het eindresultaat, waardoor faalkosten kunnen dalen. Heembouw heeft reeds stappen gezet op het gebied van VR. Het bedrijf heeft VR-brillen aangeschaft en laat klanten aan het beginstadium van een project direct meekijken naar het eindresultaat.

1.3.5. Duurzaamheid

De behoefte aan een duurzame inrichting van onze leefomgeving stijgt. De bouwsector kan daar een cruciale rol in spelen, zowel bij de ontwikkeling van nieuwbouw als in het beheer en de renovatie van bestaande bouw. Duurzaamheid in de bouwsector staat voor vermindering van energieverbruik, efficiënter omgaan met materialen en de gebruikskwaliteit en de toekomstwaarde van de gebouwde omgeving verhogen (ING, 2016). Ook Heembouw wil zich inzetten voor de omgeving. Zo zet het bedrijf zich actief in om de CO2-uitstoot te verminderen en geeft Heembouw advies op het gebied van duurzaamheid.

1.4. Gewenste situatie

Om als organisatie op de veranderingen in de markt in te kunnen blijven spelen, heeft Heembouw een nieuw strategisch plan opgezet. Dit plan draagt bij aan de ontwikkeling van de organisatie en richt zich op de toekomst. In het strategisch plan is onder andere opgenomen dat Heembouw zich wil onderscheiden door verantwoordelijkheid te nemen voor de maatschappij en de omgeving. Momenteel staat Heembouw aan de beginfase van de doelen die zij gesteld hebben voor de komende jaren. Zij zijn bezig om deze doelen uit te breiden en om te zetten in concrete acties.

De HR-afdeling van Heembouw tracht ook in te spelen op de ambities van het management, die uiteengezet zijn in het strategisch plan van de organisatie. De HR-afdeling wil bijdragen door de diversiteit in het personeelsbestand te vergroten, aangezien hiervan momenteel bijna geen sprake is. Bij Heembouw werken slechts enkele medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond. Daarnaast zijn geen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werkzaam bij het bedrijf en is de man-vrouwverhouding nog volop in ontwikkeling. In 2020 wil Heembouw een gediversifieerd personeelsbestand hebben gerealiseerd door de diversiteit aan medewerkers te

vergroten. Momenteel beschikken zij echter nog niet over de handvatten om dit te bewerkstelligen en zijn zij hier niet actief mee bezig. Met dit onderzoek naar de mogelijkheden van social return en diversiteit van het personeelsbestand binnen de organisatie kan Heembouw concreet invulling geven aan de ambitie om het personeelsbestand diverser te maken.

2. Probleemformulering

Dit hoofdstuk beschrijft de aanleiding, de doelstelling en de probleemstelling van het onderzoek. Vervolgens zijn de deelvragen beschreven en daarna komen de doelgroep en de afbakening aan bod.

2.1. Aanleiding

Zoals genoemd, heeft Heembouw een nieuw strategisch plan opgezet om in te kunnen blijven spelen op de veranderingen in de markt. Hierin staan de missie, visie en strategie van de organisatie voor de komende jaren beschreven. Verantwoordelijkheid nemen voor de omgeving is een van de doelen waar Heembouw zich de komende jaren op wil richten. Dit willen zij doen via verschillende initiatieven op maatschappelijk gebied en door een gediversifieerd personeelsbestand te creëren.

Zoals toegelicht, wil de HR-afdeling van Heembouw aan de bovenstaande doelen bijdragen door concreet invulling te geven aan een divers personeelsbestand en social return. Social return wordt voornamelijk toegepast bij aanbestedingen van bouwprojecten. Echter, er bestaan ook mogelijkheden om met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te werken zonder aanbestedingen. Dit onderzoek richt zich ook op de mogelijkheden van het werken met mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben zonder verplichting vanuit overheden of gemeenten, maar uit ambitie of intrinsieke motivatie van organisaties.

2.2. Doelstelling

Dit onderzoek bekijkt op welke manier Heembouw invulling kan geven aan social return en diversiteit van het personeelsbestand, om zo de maatschappelijke betrokkenheid van de organisatie te vergroten. Het advies naar aanleiding van de onderzoeksresultaten biedt handvatten aan Heembouw om de invulling van social return en diversiteit van het personeelsbestand vorm te geven. Met deze handvatten kan Heembouw een gediversifieerd personeelsbestand creëren en zich onderscheiden in de markt. Heembouw bevindt zich in een sector die continu verandert en daarom is het van belang dat het bedrijf zich blijft onderscheiden van andere organisaties.

2.3. Centrale vraagstelling

Om de hierboven beschreven doelstelling te realiseren, is de volgende centrale vraag opgesteld:

Op welke wijze kan Heembouw social return en diversiteit van het personeelsbestand inzetten om de maatschappelijke betrokkenheid te vergroten?

2.4. Deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek is beantwoord aan de hand van de onderstaande deelvragen. Deze deelvragen zijn onderverdeeld in deskresearch- en fieldresearchvragen.

<u>Deskresearch</u>

Social Return

1. Wat verstaat de literatuur onder social return?
2. Hoe kan Heembouw draagvlak gecreëerd voor social return binnen de organisatie?
3. Wat zijn de gevolgen van social return voor de organisatie?

Diversiteit van het personeelsbestand

4. Wat verstaat de literatuur onder diversiteit van het personeelsbestand?
5. Wat is nodig om 'diversiteit van het personeelsbestand' in een organisatie toe te passen?
6. Wat zijn de gevolgen van een gediversifieerd personeelsbestand voor de organisatie?

<u>Fieldresearch</u>

1. Hoe denken medewerkers binnen Heembouw over social return en diversiteit van het personeelsbestand?
2. In hoeverre zijn de medewerkers van de organisatie bereid om mee te werken aan social return?
3. Welke mogelijkheden zien de medewerkers en leidinggevenden van Heembouw om social return en diversiteit van het personeelsbestand te vergroten?

2.5. Doelgroep

Het onderzoek is gehouden bij Heembouw en is toegespitst op medewerkers met specifieke functies uit alle klantgroepen van Heembouw. Deze functies zijn: projectleiders, planontwikkelaars en uitvoerders. De keuze van deze doelgroep komt voort uit de werkzaamheden die deze medewerkers uitvoeren. Zij zullen namelijk het meest betrokken zijn bij social return en indirect bij diversiteit van het personeelsbestand. Dit uit zich in de vorm van begeleiding, contact houden met instanties of projecten leiden waarbij social return en diversiteit plaatsvindt.

Door de beperkte beschikbare tijd is besloten om het onderzoek bij drie verschillende functies in de klantgroepen te houden. Met een beperkt aantal deelnemende medewerkers is voldoende tijd beschikbaar om zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek uit te voeren.

2.6. Afbakening

Social return en diversiteit van het personeelsbestand zijn brede onderwerpen. Zodoende is het van belang om het onderzoek af te bakenen, om inzichtelijk te maken op welke facetten het onderzoek wel en niet ingaat.

Social return
Met betrekking tot het onderwerp social return maakt het onderzoek inzichtelijk of medewerkers bereid zijn om te werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Diversiteit van het personeelsbestand
In dit onderzoek is een keuze gemaakt met betrekking tot diversiteit van het personeelsbestand. Zoals genoemd richt dit onderzoek zich hoofdzakelijk op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Echter, Heembouw heeft tevens de intentie om mensen met een andere culturele achtergrond aan te nemen en om meer te focussen op de man-vrouwverdeling in de organisatie. Deze onderwerpen zijn daarom ook meegenomen in dit onderzoek.

3. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk biedt inzicht in relevante theorieën met betrekking tot social return en diversiteit van het personeelsbestand.

3.1. Social return

Social return betreft afspraken met opdrachtnemers over arbeidsplaatsen, leerwerkplekken en/of stageplaatsen voor de doelgroepen bij inkoop van diensten, werken en leveringen. Overheden en woningcorporaties zijn begonnen met social return. Overheden hebben belang bij social return om het aantal uitkeringsgerechtigden terug te dringen. Met social return willen zij de werkgelegenheid bevorderen voor mensen die moeite hebben om werk te krijgen. Tevens gebruiken organisaties social return voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) of om het duurzaamheidsbeleid in te vullen (Bauwen, Meurs, Spruijt, Van der Maas & Sadiq, 2015).

Om social return te stimuleren, nemen overheden en gemeenten voorwaarden op in aanbestedingen, zodat bedrijven meer banen, leer- en stageplekken creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Denk hierbij aan mensen met een WW-, Wajong- of WIA-uitkering, mensen die gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn, jongeren die een stage- of leerplek zoeken, vroegtijdige schoolverlaters die een leer-of werkplek zoeken en jongeren met onvoldoende kwalificaties (Bauwen et al., 2015).

Social return is een initiatief van de Nederlandse overheid om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te bieden op een baan. Het doel van de overheid is om een inclusieve maatschappij te creëren waarin niemand achterblijft en waarin mensen elkaar steunen. Hiervoor heeft de overheid verschillende motivaties, zoals het innovatievermogen aanwakkeren en inspelen op de maatschappelijke verantwoording van bedrijven. De overheid wil dat bedrijven bij aanbestedingen een vast percentage (meestal 5%) van de opdrachtsom aan social return besteden. Dit kunnen bedrijven realiseren door mensen uit 'de doelgroep van social return' een arbeidsplaats te bieden (Rijksoverheid, 2011).

Toepassing

Social return toepassen gebeurt in een samenwerking: uiteindelijk biedt de organisatie de betreffende medewerker een werkplek aan, maar publieke instanties bepalen de invulling van social return binnen organisaties. De organisatie Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek (TNO) heeft onderzoek gedaan naar de inzet van social return in Nederland. In Nederland zijn het voornamelijk gemeenten die opdrachten publiek aanbesteden. Tijdens de aanbesteding of na de gunning van de opdracht kan de gemeente beroep doen op publieke dienstverleners om social return in te vullen. Gemeenten en het UWV-werkbedrijf zijn verantwoordelijk voor de re-integratie van deze doelgroep in het arbeidsproces. Om deze processen te verzorgen, maken zij gebruik van de expertise van re-integratiebureaus (Andriessen, Giesen & Van Wijk, 2012).

Arbeidspool

Uit onderzoek van de Hanzehogeschool in Groningen is gebleken dat een arbeidspool met daarin verschillende medewerkers uit de social return doelgroep een mogelijkheid is om aan aanbestedingen met social return te voldoen. In de arbeidspool zitten medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Binnen deze arbeidspool kunnen zij ingezet worden voor verschillende organisaties in de regio. Door een gezamenlijke arbeidspool in te richten, hoeven organisaties zich niet continu op de specifieke aanbestedingen te richten. Een keten vormen met een arbeidspool (een verhuizer, loodgieter, bouwbedrijf en schilder) kan een uitkomst zijn om een pool te creëren met mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. De begeleiding van de werknemers, zowel omtrent werknemersvaardigheden als vaktechnisch, wordt geboden vanuit de arbeidspool (Beukeveld & Oden, 2017).

3.2. Draagvlak binnen de organisatie

Deze paragraaf licht toe hoe een organisatie mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kan aannemen en ondersteunen. Allereerst komen de arbeidsbemiddeling en arbeidsondersteuning aan bod. Daarna is gekeken hoe de organisatie de functies en de begeleiding binnen social return moet vormgeven. Tot slot is omschreven hoe een organisatie het geheel van social return kan implementeren.

3.2.1. Arbeidsbemiddeling

Bij arbeidsbemiddeling is het vooral van belang om de werkplek voor te bereiden op de komst van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij wordt gekeken naar het sollicitatiegesprek, noodzakelijke informatie voor de werkgever en collega's, herdefiniëring van de functie en aanpassingen op de werkplek. Als organisatie is het van belang om te onthouden dat een sollicitatiegesprek voor mensen in deze doelgroep vaak lastig is, onder andere door eventuele vooroordelen en doordat zij een 'lastig verleden' hebben. Voor de organisatie is het van belang om een 'normaal' gesprek te voeren en enkel te kijken naar de persoon in kwestie en zijn of haar motivatie (Kröber en van Dongen, 2003).
De werkgever mag ervan uitgaan dat een dergelijke werkzoekende de benodigde informatie geeft over zijn mogelijkheden met betrekking tot functies in de organisatie. Sollicitatiegesprekken zijn wederzijdse zoektochten naar een gezamenlijke match. Wanneer organisaties mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst willen

nemen, zijn de volgende factoren bepalend: dat leidinggevenden en collega's ervoor openstaan, dat de organisatie meedenkt en tevens voldoende begeleiding en flexibiliteit biedt (Kröber en van Dongen, 2003).

Voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is kennismaken met de werkplek en collega's vaak nog spannender dan voor een 'gewone' nieuwe medewerker. Daarom is het verstandig om collega's hier vooraf over in te lichten. Het is aan de betreffende nieuwe medewerker zelf om te bepalen welke informatie hij of zij met collega's deelt.

3.2.2. Arbeidsondersteuning

Een manier om medewerkers in de organisatie te behouden, is door te investeren in een goede arbeidsrelatie met medewerkers die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt (Bonants, 2014). Door goede begeleiding te bieden, kan de organisatie aan de arbeidsrelatie werken. Door daarnaast te investeren in het contact met deze mensen, geeft de werkgever de medewerker mogelijkheden om vragen te stellen en belemmeringen te benoemen.
Voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is het van belang dat ook op de werkvloer rekening wordt gehouden met hun eventuele beperkingen. Dit vraagt een specifieke benadering van directe collega's en directe leidinggevenden. Deze doelgroep kan vaak niet op dezelfde manier worden aangesproken en aangestuurd als andere collega's.

Een mogelijkheid om de begeleiding te centreren tot één specifiek punt is om een centrum op te zetten waar alle medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt tegelijk opgeleid kunnen worden en werkervaring kunnen opdoen. Hieronder volgt een voorbeeld van KPN (2015). KPN heeft een leerwerkbedrijf opgezet om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een goede plaats te bieden binnen de organisatie met voldoende begeleiding. Met het leerwerkbedrijf wil KPN de afstand tot de arbeidsmarkt verkorten voor mensen met een arbeidsbeperking, maar ook voor langdurig werklozen en herintreders. Met dit initiatief geeft KPN op een unieke manier invulling aan diverse sociale verplichtingen. Mensen gaan op één plek in de organisatie aan de slag en niet verspreid over de organisatie. Dit zorgt voor extra begeleiding en een community waar zij elkaar kunnen helpen. Medewerkers die hier aan gaan werken worden begeleidt door ervaren medewerkers van het klantcontact centrum. Deze leidinggevenden zijn gespecialiseerd in het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit klantcontact centrum maakt het verschil door al aan het begin van de loopbaan voor mensen uit de doelgroep social return, goede begeleiding te geven. Reguliere medewerkers worden geacht direct zelfstandig te kunnen gaan werken. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen dit niet direct. KPN zorgt voor begeleiding door middel van jobcoaches. Deze jobcoaches geven de medewerkers van de doelgroep training tijdens het werken. Hierdoor krijgen zij direct kennis van de praktijk en kunnen zij sneller aan de slag (KPN, 2015).

<u>Buddysysteem</u>
Voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt is het van belang dat zij voldoende begeleiding krijgen. Door medewerkers bij de introductie te koppelen aan een 'buddy', een ervaren collega, zijn zij altijd verzekerd van goede begeleiding. Bij deze collega kunnen de nieuwe medewerkers terecht met vragen en hij of zij kan werkzaamheden uitleggen. Een buddysysteem kan helpen om eventuele drempels weg te nemen voor nieuwe medewerkers om bepaalde vragen te stellen en zo kunnen zij samen dieper op werkzaamheden ingaan. Heembouw geeft aan bij binnenkomst een warm welkom te verzorgen en een buddysysteem kan hieraan bijdragen. Medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt zullen zich hierdoor direct thuis voelen (Koning ter Heege, 2010).

<u>Jobcoach</u>
Om de medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt tijdens het werk goed te ondersteunen, kan de organisatie 'training on the job' faciliteren. Hiermee kan de jobcoach de medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt onder werktijd steunen en coachen. Van belang is dat de jobcoach er is als de medewerker het nodig heeft. De hulpvraag zal per medewerkers verschillen en het is van belang dat de jobcoach hierop inspeelt. Medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt vinden een goed werkklimaat binnen een organisatie van groot belang, waarbij relaties met collega's een belangrijke rol spelen. Dit heeft namelijk grote invloed op het werkklimaat. De jobcoach kan een grote bijdrage leveren om wederzijds begrip en respect te creëren. Volgens Kröber en Van Dongen (2003) is het van belang om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de standaard gebruiken binnen de organisatie, zoals gesprekken of uitjes.

Een jobcoach heeft dus een belangrijke rol bij de integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zowel in het helpen om werk te vinden als om het werk te behouden. Volgens Kröber en Van Dongen (2003) is de taak van een jobcoach om de mogelijkheden van de medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt het optimaal tot hun recht te laten komen. Volgens Kröber en Van Dongen (2003) is een jobcoach betrouwbaar, creatief, stressbesteding, niet uit op controle en vertrouwd met de lokale omgeving.

3.2.3. Functiecreatie

Niet elke medewerker is in staat om alle werkzaamheden binnen een bestaande functie uit te voeren. Daarom kan het nodig zijn om aangepaste functies te creëren (Bonants, 2014). Dit wordt gezien als een van de randvoorwaarden waaraan werkgevers moeten voldoen om medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te kunnen nemen en te behouden. De gedachte hierachter is om de functies te versimpelen en om de drempel te

verlagen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt om werk aan te nemen (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2010).

Een succesfactor voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is maatwerk op de werkvloer. Door specifieke arrangementen te creëren, kunnen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt eenvoudiger aan het werk komen. Voorbeelden van maatwerk zijn eigen, afgeschermde werkplekken waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in een prikkelarme omgeving kunnen werken.

Jobcarving
Een manier om banen te creëren is 'jobcarving'. Jobcarving richt zich op de gemakkelijke taken binnen een functie, waarbij de werkzaamheden het uitgangspunt zijn. Bepaalde onderdelen van de functie worden bij jobcarving uit het pakket gehaald en ondergebracht in een nieuwe functie. Zo voeren de medewerkers uit de organisatie een aantal werkzaamheden niet langer uit, maar worden deze losse taken opgepakt door medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt die speciaal daarvoor zijn aangenomen. Dit heeft als gevolg dat de werkzaamheden van medewerkers in de organisatie ook veranderen. Zodoende dienen de medewerkers bereid te zijn om hierin te ondersteuning te bieden (Bonants, 2014).

Om een jobcarving-traject op te starten, zijn er een aantal stappen nodig (Working Progress, 2015):
1. breng de bestaande taken in kaart: vraag aan medewerkers wat hun hoofd- en bijzaken zijn;
2. bekijk welke taken geschikt zijn: order de taken en houd daarbij verschillen beperkingen in het achterhoofd;
3. stel functie-eisen op: maak een functieprofiel;
4. zoek kandidaten: ga met dit functieprofiel naar bijvoorbeeld het UWV of een Sociale werkvoorziening;
5. zorg voor interne of externe begeleiding.

Door als organisatie over een passende functie na te denken, is het mogelijk om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Een belangrijke factor hierbij is om de werkzaamheden in de organisatie te meten. Wanneer een organisatie een duidelijk beeld heeft van de aanwezige werkzaamheden, kunnen zij de functies eventueel aanpassen om deze toegankelijker te maken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Andriessen, Giesen & Van Wijk, 2012). Dit is van belang om mee te nemen bij de implementatie van social return binnen de organisatie, omdat het effect heeft op de mogelijkheden met betrekking tot de invulling van social return.

3.2.4. Bereidheid leidinggevenden

De bereidheid van de leidinggevenden is van belang voor de werkmotivatie van de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De motivatie van leidinggevenden bestaat uit drie factoren: intrinsieke motivatie, extrinsieke motivatie en vertrouwen. Intrinsieke motivatie wordt binnen deze context gestimuleerd door het belang dat de leidinggevenden toekennen aan de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wanneer leidinggevenden het relevant vinden om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen, zijn zij meer gemotiveerd om een bijdrage te leveren aan social return. Daarnaast wordt de intrinsieke motivatie gestimuleerd door uitdaging. Wanneer leidinggevenden de begeleiding van deze doelgroep als een uitdaging zien, zullen zij meer gemotiveerd zijn (Bonants, 2014).
Extrinsieke motivatie richt zich op de gevolgen die voortkomen uit een verrichte handeling. Extrinsieke motivatie wordt gestimuleerd door de beloning die leidinggevenden ontvangen wanneer zij een medewerker uit deze doelgroep aannemen. Leidinggevenden worden beoordeeld en beloond door het management. Dit wordt gedaan aan de hand van de bijdrage die zij leveren aan de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
De bereidheid van de leidinggevende kan ook gestimuleerd worden door vertrouwen. De leidinggevende zal meer gemotiveerd zijn om zich in te zetten voor medewerkers uit de doelgroep als zij het gevoel hebben dat zij investeren in de indienstneming en het behoud van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast is het van belang dat de leidinggevenden het gevoel hebben dat zij daadwerkelijk iets kunnen bijdragen aan de organisatie door voldoende begeleiding te geven (Bonants, 2014).

De bereidheid van de leidinggevenden zorgt voor mogelijkheden om invulling te geven aan social return in de organisatie. Leidinggevenden moeten gemotiveerd zijn om mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt in dienst te willen nemen. Zij investeren in deze doelgroep medewerkers en kunnen ervoor zorgen dat het een succes wordt.

3.2.5. Interne communicatie en visie

Om medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt succesvol in dienst te nemen, is het van belang dat binnen de organisatie voldoende interne communicatie plaatsvindt omtrent dit onderwerp. Hierdoor zijn alle medewerkers op de hoogte van de laatste ontwikkelingen en kan draagvlak voor deze kwestie ontstaan. Interne communicatie is een continu proces, waarvan medewerkers het belang zeker niet moeten onderschatten. Communicatie betekent niet alleen dat het hoger management achter de implementatie van social return moet staan, maar ook dat er succesverhalen zijn die managers onderling delen. Verder is het van belang om het proces van communicatie te herhalen, het thema moet blijvende aandacht hebben binnen de organisatie. Alleen op die manier gaat het onderwerp leven in de organisatie en komt het bij de medewerkers terecht. Daarnaast is het nodig om een aantal

succesvolle plaatsingen op kleine schaal te realiseren, voordat de organisatie kan opschalen naar een groter project (Boggelen & Van Beek, z.d.). Hieronder zijn factoren uitgelegd die de implementatie van de interne communicatie kunnen ondersteunen.

Visie
Een belangrijk middel om de interne communicatie over social return te vergroten, is een heldere visie. Het is daarbij van belang om de visie te integreren in de bedrijfsvoering, door het op te nemen in het jaarverslag, de maandrapportages en de eindverslaglegging. Op deze manier blijft het onderwerp van belang en stuurt de organisatie erop aan om de gestelde doelen te behalen.
Om deze visie te realiseren, moet de concrete voortgang worden vastgesteld. Een belangrijke succesfactor hierbij is de meetbaarheid van de visie en concreet gestelde doelen. Door de visie en de doelen meetbaar te maken, is het voor zowel de organisatie als de medewerkers inzichtelijk hoe zij kunnen werken met social return (De Normaalste Zaak & Accenture, 2014).

Mobiliseer ambassadeurs en deel positieve ervaringen
Door ambassadeurs voor social return te mobiliseren in alle lagen van de organisatie kunnen medewerkers zich hard maken voor social return, om zo nog meer medewerkers te enthousiasmeren. Ambassadeurs zijn door de kennis en motivatie over social return een voorbeeld in het bedrijf en leveren veel praktische informatie.
Om meer bereidheid omtrent deze kwestie onder medewerkers en leidinggevenden te creëren, is het van belang om positieve ervaringen te delen. Ambassadeurs hebben vaak een goede ervaring met social return en kunnen dit direct overbrengen op anderen, waardoor de motivatie kan versterken. Deze ambassadeurs kunnen informatiesessies houden met verschillende medewerkers uit de organisatie en hen motiveren om met de doelgroep te gaan werken (Werkgevers gaan inclusief, z.d.).

3.3. Gevolgen social return voor de organisatie

Social return toepassen in een organisatie brengt veranderingen met zich mee. In deze paragraaf is ingegaan op de gevolgen van de implementatie van social return.

Het doel van social return is om de arbeidsparticipatie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt te vergroten. Gemeenten en overheden hebben een ander perspectief op social return dan werkgevers. Voor gemeenten en overheden telt met name een economisch perspectief, om het aantal uitkeringen terug te dringen voor mensen die niet kunnen werken. Voor werkgevers uit het bedrijfsleven geldt dat de inzet van social return ook een toegevoegde waarde moet hebben voor het bedrijfsproces. Het moet bijdragen aan de continuïteit, de winstgevendheid en de maatschappelijke betrokkenheid van de organisatie en de risico's moeten binnen aanvaardbare grenzen blijven. Zowel gemeenten als werkgevers uit het bedrijfsleven hebben echter hetzelfde beoogde doel, namelijk om meer mensen aan het werk te krijgen (Boggelen & Jas, 2015).

3.3.1. Werkgevers stimuleren

Voldoende maatregelen, instrumenten en oplossingen zijn beschikbaar die werkgevers stimuleren om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Het doel van deze paragraaf is niet om een onuitputtelijke lijst te geven van mogelijke instrumenten, maar om een beknopt overzicht te geven van voorbeelden die werkgevers mogelijk stimuleren om mensen uit de doelgroep in dienst te nemen. Hierbij zijn de volgende categorieën te onderscheiden:

- perverse financiële prikkels verminderen;
- werkgevers ondersteunen bij de indienstneming van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- voordelen voor werkgevers aandragen;
- maatschappelijke verantwoordelijkheid van werkgevers benadrukken.

Perverse financiële prikkels verminderen
Werkgevers ondervinden prikkels waardoor het voor hen niet aantrekkelijk is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Deze mensen zijn bijvoorbeeld vaak minder arbeidsproductief, terwijl werkgevers wel hetzelfde loon moeten betalen dat zij ook aan volledig productieve medewerkers betalen. Daarnaast moeten werkgevers investeren in de werkomstandigheden en vraagt deze doelgroep extra begeleiding. Om deze prikkels tegen te gaan, kunnen loondispensatie en andere fiscale maatregelen door overheden getroffen worden. Hierbij is tevens van belang dat werkgevers bekend raken met de verschillende beschikbare maatregelen (Wissink, Mallee en Van Leer., 2009).

Een andere belemmering die werkgevers ondervinden, is dat organisaties minder flexibel worden als zij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen. De functies voor deze doelgroep worden speciaal voor hen gecreëerd, waardoor zij niet op een andere positie in de organisatie kunnen werken. Flexibiliteit is echter wel van groot belang door de steeds veranderende markt waarin organisaties opereren.

Werkgevers ondersteunen
Werkgevers ondervinden niet alleen financiële prikkels, maar ervaren ook vaak administratieve lasten. Het UWV heeft ter ondersteuning 'werkgeversservicepunten' opgericht. Hier kunnen werkgevers terecht met vragen omtrent mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze servicepunten richten zich op de administratieve

lastenverlichting voor werkgevers, door bepaalde extra administratieve handelingen uit handen van de werkgever te nemen (Wissink et al., 2009).

Werkgevers kunnen gebruikmaken van verschillende regelingen, zoals job coaching en loondispensatie. Uit onderzoek van Wissink et al. (2009) is gebleken dat werkgevers de ondersteuning van bijvoorbeeld jobcoaches als positief ervaren. Door hun ervaring als jobcoach zijn ze in staat mee te denken over bepaalde mogelijkheden die moeten worden gecreëerd om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te kunnen nemen.

Voordelen voor werkgevers aandragen
Werkgevers zijn vaak onbekend met de doelgroep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waardoor ze terughoudend zijn om deze medewerkers in dienst te nemen. Negatieve beeldvorming over deze doelgroep speelt hierin een belangrijke rol. Daarom is het van belang om werkgevers te overtuigen dat de indienstneming van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bijdraagt aan het bedrijfsresultaat.
Mensen in deze doelgroep in dienst nemen, heeft verschillende voordelen voor werkgevers. Een concreet voorbeeld hiervan is dat werkgevers hiermee werknemers in dienst hebben die loyaal en betrouwbaar zijn en die zorgen voor een divers personeelsbestand. Daarnaast hebben deze mensen een positief effect op andere medewerkers, die hierdoor sneller andere mensen accepteren. Door deze voordelen uit te dragen, kan de overheid werkgevers stimuleren om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Het hebben van voorbeelden die gedeeld kunnen worden, speelt hierbij een belangrijke rol (Wissink et al., 2009).

Maatschappelijke verantwoordelijkheid voor opdrachtgever benadrukken
Lammerts en Stavenuiter (2005) maken in hun rapport onderscheid in de verschillende motieven van werkgevers om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Veelal is er sprake van maatschappelijke betrokkenheid van organisaties, die vinden dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ook recht hebben op een plek in de reguliere arbeidsmarkt. Dit beïnvloedt vaak ook het imago van het bedrijf, waardoor er ook een economische kant aan dit motief zit. Bedrijven kunnen door hun imago als sociale werkgever klanten binnen halen en binden. Tevens kan de nadruk liggen op een financiële kant. Door verschillende regelingen is het financieel aantrekkelijk om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen.

Het onderzoek van Mallee, Timmerman en Wissink (2011, p. 24) heeft laten zien dat MVO een belangrijke drijfveer is voor werkgevers om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Volgens hen zien bedrijven MVO breder dan alleen natuur en milieu. De betrokkenheid van de samenleving is ook een belangrijke factor. Op deze manier kunnen organisaties een steentje bijdragen aan de maatschappij.

3.3. Diversiteit van het personeelsbestand

De literatuur definieert diversiteit als volgt: *"Alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen"* (De Vries, Van de Ven, Nuyens, Stark, Van Schie & Van Sloten, 2005, p. 9). Het gaat hierbij zowel om zichtbare kenmerken, zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, als om minder zichtbare kenmerken zoals wensen, behoeften, belastbaarheid, ziekte of handicap, competenties, werkstijlen, seksuele voorkeur en karaktereigenschappen. Iedere medewerker heeft een eigen unieke combinatie van deze kenmerken, die deels bepalen hoe mensen in het werk staan en die bijvoorbeeld bepalen wat zij nodig hebben om gezond te blijven, wat hen motiveert en hoe zij leren (De Vries et al., 2015). Ondanks de bovenstaande beschrijving van diversiteit, ligt de nadruk in de beroepspraktijk op etnische diversiteit en gender diversiteit, omdat deze groepen ondervertegenwoordigd zijn binnen organisaties (Sociaal Economische Raad, 2009).

Diversiteitsperspectieven
Ely en Thomas (2001) definiëren drie diversiteitsperspectieven. Deze perspectieven beschrijven doelen die relevant zijn voor het diversiteitsbeleid en die de overtuigingen van organisaties en verwachtingen over het effect van diversiteit weerspiegelen (Çelik, 2015). Het eerste perspectief dat Ely en Thomas (2001) beschrijven, is discriminatie. Dit perspectief richt zich op de toegang tot de organisatie, bevordering van gelijke kansen en het tegengaan van discriminatie van minderheidsgroepen. Het doelgroepenbeleid is ontwikkeld vanuit dit perspectief op diversiteit, met het oog op bevordering van evenredige verschillende sociaal-demografische groepen in organisaties. Legitimiteit is het tweede perspectief, dat vooral uitgaat van de kansen die diversiteit biedt voor de markt, zoals kennisvergaring over verschillende groepen in de samenleving. Het laatste perspectief, leren binnen organisaties, ziet diversiteit als een bron van productiviteit. In tegenstelling tot het discriminatieperspectief zijn de twee andere perspectieven, legitimiteit en leren, verbonden met de doelstellingen van diversiteit. Deze perspectieven gaan ervan uit dat diversiteit een bijdrage kan leveren aan organisatieprestaties. Diversiteit wordt bij deze perspectieven gezien als een meerwaarde om goed in te kunnen spelen op de wensen en verwachtingen van de omgeving waarin de organisatie opereert (Çelik, 2015).

3.4. Draagvlak binnen de organisatie

Rekening houden met diversiteit op de werkvloer wordt diversiteitsbeleid genoemd. Diversiteitsbeleid zorgt ervoor dat een bedrijf optimaal gebruikmaakt van de verschillende mogelijkheden die het personeelsbestand biedt. Tevens kan het helpen om meer diversiteit in de organisatie te krijgen. Diversiteitsbeleid betreft alle activiteiten binnen een organisatie die bijdragen om de talenten van alle medewerkers optimaal en duurzaam te benutten, rekening houdend met hun onderlinge verschillen én overeenkomsten (De Vries et al., 2015).

Een divers samengesteld personeelsbestand staat garant voor veel inzichten en ervaringen en leidt tot een beter begrip van de wensen van de klant. De onderstaande paragrafen lichten nader toe hoe een organisatie een diversiteitsbeleid kan implementeren. Factoren als diversiteitsmanagement, de rol van leidinggevenden en de strategische verankering van diversiteit in samenhang met HRM komen aan bod.

3.4.1. Diversiteitsmanagement

Pitts (2009) heeft een model ontwikkeld om de elementen van diversiteitsmanagement nader te specificeren. De eerste component betreft het zogeheten werving en selectie proces en gaat erom of de organisatie zich bij de werving en selectie van personeel tot alle mogelijke werknemers richt. Door werving en selectie een belangrijk onderdeel te maken, heeft de organisatie de mogelijkheid om de diversiteit te vergroten.
De tweede component van diversiteitsmanagement zijn de verschillende waarden van diversiteit. Hierbij gaat het erom dat de organisatie de culturele verschillen en diverse perspectieven van werknemers waardeert. De laatste component betreft pragmatische programma's en beleid, die bestaan uit een strategische set van managementinstrumenten die een organisatie kan gebruiken ter verbetering van werktevredenheid en prestaties. Het gaat hierbij om beleid en programma's die niet alleen gericht zijn op diversiteit bij werving en selectie, maar die zich ook richten op de integratie van diverse medewerkers, om zo effectief mogelijk in de organisatie te integreren.

Wanneer organisaties deze componenten toepassen, kan dit leiden tot meer diversiteit in het personeelsbestand en innovatieve oplossingen om het personeelsbestand nog diverser te maken. Omgaan met diversiteit leidt tot flexibele werknemers die zich kunnen inleven in de positie van collega's (Çelik, 2015). Diversiteitsbeleid komt niet in stand door wetten, organisatiebeleid of regels, maar gaat over de diversiteit op de werkvloer, in afdelingen en in teams. Bewust diversiteitsmanagement zorgt voor meer tevredenheid en welzijn onder medewerkers, wat uiteindelijk leidt tot meer binding met de organisatie. In een inclusieve organisatiecultuur hebben diversiteitsinterventies een groter effect op het behoud van medewerkers.

3.4.2. Rol van de leidinggevende

Uit onderzoek van Celik (2015) is gebleken dat de rol van de leidinggevende de houding en het gedrag van werknemers kan beïnvloeden. Bovendien spelen leidinggevenden een belangrijke rol bij de implementatie van het HRM-Beleid (Celik, 2015). De leiderschapsstijl speelt een significante rol bij de invloed van de leidinggevende op het diversiteitsbeleid. Volgens Celik (2011) versterkt transformationeel leiderschap de effecten van diversiteitsmanagement. Deze leiderschapsstijl kenmerkt zich door een betekenisvolle en creatieve ruil tussen leidinggevenden en medewerkers. Wanneer leidinggevenden deze stijl aanhouden, zijn zij meer bereid risico's te nemen om proactief problemen op te lossen en kansen te benutten en hebben zij een toekomstgericht visie. Transformationeel leiderschap is te beschrijven in vier dimensies: charisma, motivatie, stimulatie en overweging. Charisma duidt aan dat leidinggevenden het vertrouwen van de medewerkers hebben en dat de medewerkers zich identificeren met de leidinggevende. De leidinggevende in deze dimensie stelt de behoefte van de medewerkers boven die van zichzelf. Bij motivatie geeft de leidinggevende betekenis aan werktaken en zorgt voor uitdaging in het werk. De leidinggevende vertoont enthousiasme en optimisme in het werk en zorgt ervoor dat de medewerkers positieve en haalbare doelen stellen. Bij de derde dimensie dienen leidinggevenden de medewerkers te stimuleren om innovatief en creatief te zijn, bijvoorbeeld door verschillende standpunten ter discussie te stellen en oude situaties op nieuwe manieren te benaderen. Medewerkers worden niet afgerekend op hun fouten, zodat ruimte ontstaat voor ideeën en creativiteit. De laatste dimensie is overweging, dit betreft individuele behoeften die zorgen dat medewerkers doelen bereiken en groeien. Hierbij zorgt de leidinggevende voor leermogelijkheden en bevordert hij of zij een optimaal klimaat voor groei.

Leidinggevenden met een transformationele leiderschapsstijl hebben meer oog voor individuele kenmerken van medewerkers en gebruiken deze om medewerkers te stimuleren en motiveren. Celik (2011) verwacht dat transformationeel leiderschap sterk bijdraagt diversiteitsbeleid, omdat leidinggevenden hier in de dagelijkse praktijk invulling aan geven en de visie erachter uitdragen.

3.4.3. Strategische verankering van diversiteit

De HR-afdeling van een organisatie is van groot belang bij de strategische verankering van diversiteit. De adviesrol van de HR-afdeling draagt bij aan de resultaten die relevant zijn voor de verankering van diversiteit. Andere relevante processen om meer diversiteit te realiseren en te verankeren binnen de organisatie vormen het 'klassieke' werkterrein van HRM: werving en selectie, loopbaanontwikkeling en medewerkers verbinden en boeien.

Werving en selectie

Om diversiteit bij de instroom van medewerkers te realiseren, zijn doelstellingen van belang. Werving en selectie van nieuwe medewerkers biedt mogelijkheden om diversiteit te creëren. Inventarisatie en analyse van methoden en instrumenten laten zien dat er voldoende mogelijkheden beschikbaar zijn om diversiteit te integreren in de personeelsplanning en om na te gaan hoe diversiteitsvriendelijk het rekruteringsbeleid is. Daarbij is van belang dat HR een adequate keuze maakt voor bepaalde wervingskanalen en dat zij de vacatureteksten zorgvuldig samenstellen (Sociaal Economische Raad, 2009).

Loopbaanontwikkeling
Het loopbaanbeleid en de loopbaanplanning mobiliseren, ondersteunen en kwalificeren zijn mogelijkheden om diversiteit daadwerkelijk tot bloei te laten komen en in te zetten in de organisatie. Allereerst is het van belang om de mechanismen te erkennen die de doorstroom van diverse medewerkers zouden kunnen tegenhouden. Diversiteit blijft buiten bereik als organisaties hetzelfde beleid blijven hanteren. Daarnaast biedt een loopbaanbeleid mogelijkheden om gericht aandacht te besteden aan grotere diversiteit door interne doorstroom.

Verbinden en boeien
Inspanningen ten behoeve van diversiteit bij de instroom en doorstroom van medewerkers werken niet als de nieuwe medewerkers de organisatie voortijdig weer verlaten. Het is even relevant om ongewenst vertrek van medewerkers te voorkomen als om de instroom bevorderen. Om ongewenste uitstroom van medewerkers te voorkomen, is het van belang dat organisaties zich bewust zijn van hun eigen cultuur, gewoonten en vanzelfsprekendheden. De HR-afdeling kan een belangrijke rol spelen door het management een spiegel voor te houden ter reflectie op het eigen handelen (Sociaal Economische Raad, 2009).

3.4.4. Management en organisatiecultuur
Adequaat inspelen op diversiteit vraagt van organisaties dat zij een visie ontwikkelen en hierop beleid invoeren. Diversiteitsbeleid afstemmen op de organisatiecontext is bepalend om de meerwaarde van diversiteit in de organisatie te creëren. Alleen wanneer diversiteitsbeleid aan de organisatiedoelen verbonden is, kan duidelijk worden hoe diversiteitsbeleid kan bijdragen aan de doelen van de organisatie. Het effect van diversiteit op prestaties van organisaties is vooral merkbaar in processen als communicatie, creativiteit en conflicthantering (Van Beek & Hendrikse, 2015). Een belangrijke voorwaarde om diversiteitsbeleid tot een goede uitvoering te laten komen, is dat de top van de organisatie hier openlijk en herhaaldelijk over spreekt. Hierbij is het van belang dat diversiteit aansluit of verankerd is in de werkzaamheden. Dit is te realiseren door de verantwoordelijkheden voor diversiteit bij de managers op de werkvloer neer te leggen (Sociaal Economische Raad, 2009).

Organisatiecultuur
De organisatiecultuur speelt een belangrijke rol in de implementatie van een diversiteitsbeleid. Een organisatie met een tolerante organisatiecultuur, waar medewerkers zich gewaardeerd en op hun gemak voelen, vormt een belangrijke voorwaarde voor een succesvol diversiteitsbeleid. De cultuur binnen een organisatie bepaalt hoe medewerkers hun werkomgeving ervaren en waarderen. Het is van belang om een positieve werkbeleving te hebben, waarbij men zich gesteund voelt en collega's elkaar de ruimte geven. Een tolerante organisatiecultuur vraagt van medewerkers dat zij gemotiveerd zijn en kennis en vaardigheden hebben omtrent omgaan met verschillen. De medewerkers moeten gemotiveerd zijn om sociale relaties met andere groepen aan te gaan en te onderhouden (Sociaal Economische Raad, 2009).

De implementatie van diversiteitsbeleid is een veranderingsproces dat impact heeft op de bedrijfsvoering en de cultuur van de organisatie. De organisatie dient de meerwaarde van diversiteit vast te leggen in haar visie en missie en diversiteit dient een prioriteit te zijn om verandering teweeg te brengen. Deze kwestie wordt pas een prioriteit wanneer de organisatie de meerwaarde ervan concreet maakt en het onderdeel is van de corebusiness (Sociaal Economische Raad, 2009). Van de organisatie en de medewerkers mag worden verwacht dat zij meewerken om een werkomgeving en de bijbehorende voorwaarden te creëren die ontplooiing voor alle medewerkers mogelijk maakt. Van daaruit kan de organisatie streven om diversiteit een meerwaarde te geven in de bedrijfsvoering door diversiteitsbeleid te voeren (Sociaal Economische Raad, 2009).

3.5. Gevolgen van een divers personeelsbestand
Deze paragraaf verkent de meerwaarde van diversiteit en gaat in op de motieven en de gevolgen van diversiteit. Van Beek en Hendrikse (2015) constateren dat menselijk kapitaal in de organisatie moet worden benut. Zij geven aan dat organisaties diversiteit minder als doel op zich moeten benaderen en meer als een meerwaarde om hun missie en doelen optimaal te realiseren. Diversiteitsbeleid heeft als gevolg voor de organisatie dat het personeelsbestand een goede afspiegeling is van de maatschappij. Van belang is dat diversiteit uiteindelijk leidt tot betere bedrijfsresultaten. Dit gebeurt doordat diversiteit rekening houdt met de verschillende wensen en behoeften van medewerkers. Daarnaast spreekt het een bredere groep klanten aan, aangezien meer mensen zich kunnen identificeren met de verschillende medewerkers van de organisatie. Tevens stimuleert diversiteit de creativiteit binnen de organisatie en leidt dit tot innovatieve producten en diensten.

3.5.1. Opbrengsten
Tot voor kort hebben organisaties op veranderingen zoals vergrijzing en toenemende diversiteit ingespeeld door het doelgroepenbeleid te hanteren. Dit beleid gaat ervan uit dat bepaalde groepen op de arbeidsmarkt een achterstand hebben. Het doelgroepenbeleid streeft ernaar om deze mensen een gelijke kans te geven. Deze benadering van diversiteit moet ertoe leiden dat achterstanden worden opgeheven. Wanneer een organisatie de businesscase-benadering van diversiteit hanteert, gaan zij ervan uit dat diversiteitsmanagement voordelen kan opleveren. Diversiteit richt zich dan niet alleen op de primaire dimensies zoals leeftijd, geslacht en etnische afkomst, maar sluit ook aan bij minder zichtbare onderliggende vormen van diversiteit (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2010).

Diversiteitsbeleid kan de behoeften en wensen van medewerkers op verschillende manieren ondersteunen. Allereerst stimuleert diversiteitsbeleid een organisatiecultuur die eigenheid van medewerkers waardeert, waar medewerkers zich goed voelen en prestaties kunnen leveren. Daarnaast draagt het bij aan betere arbeidsomstandigheden, onder andere door rekening te houden met een betere werk-privébalans (Sociaal Economische Raad, 2009).

Naast voordelen voor de eigen organisatie stimuleert diversiteit ook positieve effecten op macro-economisch niveau. Wanneer de organisatie aandacht heeft voor verschillende talenten, wensen en behoeften van medewerkers, dan kan dit leiden tot meer arbeidsparticipatie van verschillende doelgroepen in de samenleving. Daarnaast kan het tevens zorgen dat de leeftijdsopbouw van de Nederlandse werknemerspopulatie meer in evenwicht komt (Sociaal Economische Raad, 2009).

3.5.2. Effecten van diversiteitsbeleid

Uit onderzoek is gebleken dat de meerwaarde van culturele diversiteit vaak onderschat wordt. Tevens is gebleken dat een diversiteitsbeleid ontwikkelen maatwerk is. Het is van belang dat organisaties het diversiteitsbeleid afstemmen op hun eigen kenmerken en de context waarin zij functioneren. Om diversiteitsbeleid te implementeren, is het cruciaal om draagvlak te creëren binnen de organisatie. Daarnaast dient een bedrijf dit periodiek te evalueren. Indien binnen organisaties activiteiten plaatsvinden om de diversiteit in het personeelsbestand te vergroten of te benutten, dan is de aandacht bij instroom, behoud, doorstroom en ongewenste uitstroom noodzakelijk. Bij de uitvoering van diversiteitsbeleid is het van belang om niet alleen nadruk op de instroom van medewerkers te leggen, maar ook zeker op de doorstroom (Sociaal Economische Raad, 2009).

Diversiteit kan de financiële prestaties positief beïnvloeden. Organisaties gebruiken deze businesscase-argument vaak als motief om in diversiteit te investeren. De inzet van nieuwe perspectieven, ingebracht door een divers team, kunnen de creativiteit vergroten. Verschillende perspectieven en ervaringen van het probleemoplossend vermogen van het team zouden tot innovatie kunnen leiden. Werknemers moeten daarbij wel de kans krijgen om hun specifieke kwaliteiten in te zetten. Dit hangt samen met een open cultuur waar medewerkers de kans krijgen om zelf mogelijkheden voor verbeteringen in te kunnen brengen. Door diversiteit te omarmen, kan de organisatie beter presteren en de klant beter worden bediend.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
Organisaties kiezen voor diversiteitsbeleid, omdat hier een aantal voordelen aan verbonden zijn. Consumenten zullen sneller kiezen voor bedrijven met een goed imago, wat als een economische prikkel kan werken voor organisaties. Organisaties kunnen diversiteitsbeleid gebruiken om zichzelf te promoten, zowel intern als extern (Van Beek & Hendrikse, 2015).

3.6. Deelconclusie theoretisch kader

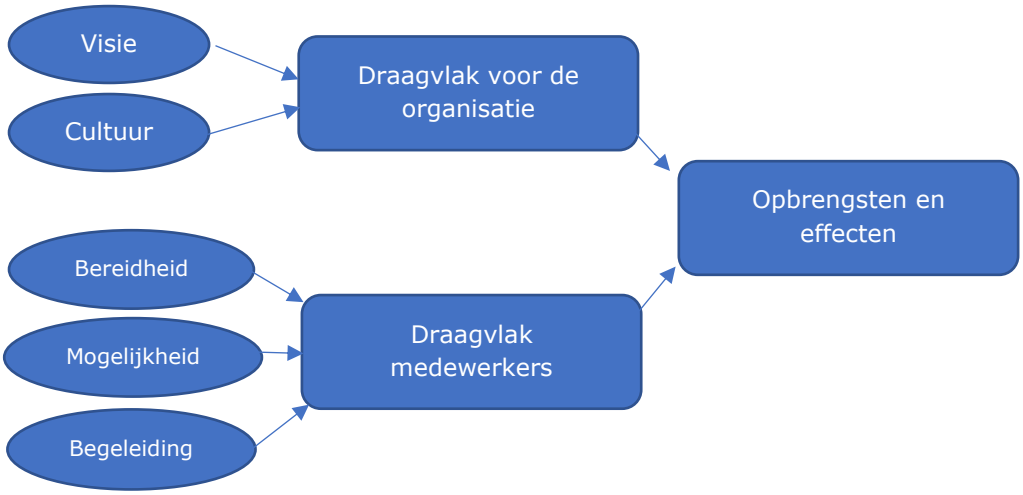
Organisaties passen social return momenteel hoofdzakelijk toe als een verplichting bij een aanbesteding. De overheid heeft social return opgezet om alle mensen in Nederland een kans op werk te bieden. Om social return en diversiteit van het personeelsbestand werkbaar te laten zijn, zijn een aantal randvoorwaarden opgesteld. De organisatie moet voldoende begeleiding bieden, de organisatiecultuur moet erop aangepast zijn, medewerkers moeten bereid zijn om met deze doelgroepen te werken en waar nodig moeten functies worden aangepast. Wanneer deze mogelijkheden zijn toegepast, kan gekeken worden naar de opbrengst. Allereerst dragen deze factoren bij aan de maatschappelijke betrokkenheid van de organisatie. Daarnaast kan het de financiële prestaties van de organisatie beïnvloeden en kan het leiden tot betere bedrijfsresultaten.

3.7. Onderzoeksmodel

Hieronder is een onderzoeksmodel opgesteld aan de hand van de bovengenoemde theorieën. In dit onderzoeksmodel zijn de theorieën samengebracht tot een visueel overzicht van de theorie. Het onderzoeksmodel geeft de belangrijkste elementen weer die volgens de theorie voor een optimale situatie zullen zorgen, waarbij de mogelijkheden, opbrengsten en gevolgen van social return en diversiteit van het personeelsbestand duidelijk worden.

De visie en de organisatiecultuur zorgen dat binnen een organisatie draagvlak kan ontstaan voor social return en diversiteit van het personeelsbestand. Dit kan mede ontstaan door de visie op deze kwesties vanuit de top uit te dragen en verder in de organisatie te implementeren. De bereidheid, mogelijkheid en begeleiding zijn factoren die bijdragen aan het draagvlak onder de medewerkers voor deze kwesties.

De beide draagvlakken, zowel onder de medewerkers als binnen de gehele organisatie, zorgen dat er mogelijkheden voor social return en diversiteit van het personeelsbestand ontstaan. Heembouw dient deze mogelijkheden kritisch te bekijken, waarna de organisatie met deze kennis de opbrengsten en gevolgen van social return en diversiteit van het personeelsbestand kan formuleren.



Figuur 3.1.
Onderzoeksmodel aan de hand van de bovengenoemde theorieën (zelf ontworpen model).

4. Methodologie

Om de deelvragen zo goed mogelijk te beantwoorden, is op verschillende manieren onderzoek verricht. Dit hoofdstuk licht de keuze voor de onderzoeksmethoden toe. Ook zijn de doelgroep, de meetinstrumenten en de procedure van dit onderzoek worden beschreven en verantwoord.

4.1. Onderzoeksmethoden

In deze paragraaf zijn de gebruikte onderzoeksmethoden verantwoord. In dit onderzoek heeft vooronderzoek, deskresearch en fieldresearch plaatsgevonden.

4.1.1. Vooronderzoek

Vooronderzoek plaatsgevonden om de huidige situatie in kaart te brengen. Hierbij is gekeken naar Heembouw in het algemeen, de missie, visie en strategie en naar de rol van HR in dit proces. Om de situatieschets op te stellen, zijn kennismakingsgesprekken gevoerd en is gebruikgemaakt van verschillende interne documenten. De kennismakingsgesprekken hebben plaatsgevonden met verschillende medewerkers uit de organisatie.

4.1.2. Deskresearch

Deskresearch heeft als basis gediend voor dit onderzoek en is van belang om inzicht te krijgen in de literatuur over social return en diversiteit van het personeelsbestand. Aan de hand van dit onderzoek is in het theoretisch kader antwoord gegeven op de deskresearchdeelvragen.

Om een duidelijk beeld te krijgen van de literatuur omtrent social return en diversiteit van het personeelsbestand zijn theorieën beschreven die dit inzichtelijk maken. Vervolgens is gekeken welke factoren het draagvlak van de organisatie voor beide onderwerpen kunnen beïnvloeden. Daarna is gekeken naar de opbrengsten en gevolgen van social return en diversiteit van het personeelsbestand voor de organisatie.

4.1.3. Fieldresearch

Naast deskresearch heeft ook fieldresearch plaatsgevonden. Fieldresearch is voor dit onderzoek van belang, omdat Heembouw social return en diversiteit van het personeelsbestand in de praktijk wil toepassen.
Fieldresearch is gedaan aan de hand van een enquête en interviews met de doelgroep van dit onderzoek. De deelvragen voor fieldresearch zijn beantwoord door zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek.

De enquête is gebruikt om te meten hoe medewerkers denken over social return en diversiteit binnen de organisatie en of zij bereid zijn te werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Via deze onderzoeksmethode kan veel informatie worden verzameld en kan vanuit verschillende invalshoeken naar deze onderwerpen worden gekeken.

Met interviews is dieper op de onderwerpen social return en diversiteit ingegaan. Hierbij is meer informatie vergaard over het onderwerp en is duidelijk geworden hoe medewerkers over dit onderwerp denken.

4.2. Participanten

In deze paragraaf is beschreven bij wie in de organisatie informatie is verzameld. Dit is opgedeeld in kwantitatief en kwalitatief onderzoek.

4.2.1. Kwantitatief onderzoek

Voor de enquête zijn 49 medewerkers met de functies uitvoerder, projectleider en planontwikkelaar uitgenodigd. Net als bij de interviews zijn deze mensen gekozen, omdat zij vanuit hun functie het meest in contact zullen komen met social return en uiteindelijk ook met diversiteit van het personeelsbestand.

Van de 49 respondenten hebben 30 respondenten gereageerd. Een aantal respondenten heeft de enquête niet volledig afgerond. 27 respondenten hebben de enquête volledig ingevuld.

4.2.2. Kwalitatief onderzoek

Tijdens het onderzoek is gebruikgemaakt van interviews. De doelgroep voor dit onderzoek betreft medewerkers van verschillende functies binnen de diverse klantgroepen van Heembouw. Zoals genoemd zijn deze doelgroepen gekozen, omdat deze medewerkers het meest in contact komen met social return en diversiteit van het personeelsbestand. Het betreft de volgende functies:

- uitvoerders
- projectleiders
- planontwikkelaars

In totaal zijn elf medewerkers uit deze doelgroep geïnterviewd. Met deze interviews is een goed overzicht verkregen van de bereidheid van de medewerkers van Heembouw omtrent social return en diversiteit van het personeelsbestand.

4.3. Meetinstrumenten

Voor dit onderzoek is hoofdzakelijk gebruikgemaakt van de meetinstrumenten enquêtes en interviews.

Enquête

De enquêtevragen zijn gebaseerd op de onderwerpen social return en diversiteit van het personeelsbestand. Om het overzichtelijk te houden, zijn deze onderwerpen gescheiden in de enquête. Zo is aangegeven wanneer het vragen betreft rondom social return of diversiteit van het personeelsbestand. De onderzoeker heeft de vragen zelf opgesteld, zonder hulp van een bestaande vragenlijst.

De antwoordcategorieën die gehanteerd zijn voor de enquête zijn gebaseerd op een vijfpuntsschaal die loopt van 'helemaal mee oneens' naar 'helemaal mee eens', tenzij anders aangegeven. Deze antwoordcategorieën zijn gekozen, omdat het om een mening van de deelnemers gaat.
Vraag 1, en indien van toepassing vraag 2 en 3, moeten de respondenten beantwoorden met ja of nee. Deze vragen zorgen ervoor dat medewerkers de ervaring met social return kunnen aangeven en dat zij de juiste bijpassende vragen beantwoorden.

Bij de enquête is ingesteld dat bij elke vraag een antwoord vereist is om te voorkomen dat participanten vragen niet invullen. Voor de enquête zijn geen bestaande vragenlijsten gebruikt. De vragen zijn gebaseerd op de uitkomsten van het theoretisch kader en zijn zelf opgesteld. De vragen zijn zodanig opgesteld dat de resultaten inzichtelijk maken hoe Heembouw invulling kan geven aan social return binnen de organisatie.

Interviews

Gekozen is om een semigestructureerd interview te houden. Een semigestructureerd interview geeft de mogelijkheid om door te vragen op bepaalde onderwerpen.
Allereerst is gevraagd of de medewerkers bekend zijn met social return en diversiteit van het personeelsbestand. Indien dit het geval was, is dieper ingegaan op hoe zij deze zaken hebben ervaren. Bij respondenten die hier niet bekend mee waren, is verder gegaan naar de vragen over de bereidheid van de organisatie en de bereidheid van de persoon zelf met betrekking tot deze onderwerpen. Tevens zijn de mogelijkheden en begeleiding besproken. Tot slot is naar de mening over diversiteit van het personeelsbestand gevraagd. Aan het eind van het interview konden respondenten aangeven of zij nog zaken gemist hadden of konden zij feedback geven of vragen stellen.

4.4. Procedure

Enquête

De medewerkers zijn via Survey Monkey per e-mail uitgenodigd voor deelname aan de enquête. De link naar de enquête is in de introductiemail toegevoegd. Een week nadat de uitnodiging verstuurd waren, is een herinnering verstuurd en drie dagen later is de enquête gesloten.

Interviews

Gekozen is om de elf interviews verspreid over drie weken interviews houden, mede door de strakke agenda's van de medewerkers. De medewerkers zijn telefonisch benaderd voor een interview. Tijdens deze telefoongesprekken is gezamenlijk gekeken naar een mogelijk tijdstip om de interviews te plannen.

De interviews zijn op verschillende locaties gehouden. De meeste interviews hebben plaatsgevonden op het hoofdkantoor in Roelofarendsveen. Daarnaast is een interview gehouden op het kantoor van Heembouw in Breda en hebben er drie interviews op de bouwplaatsen van Heembouw plaatsgevonden. Ieder interview heeft ongeveer een half uur tot een uur geduurd. Om de anonimiteit van de medewerkers te waarborgen, worden de specifieke locaties niet gedeeld in het onderzoek.

5. Onderzoeksresultaten fieldresearch

Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksresultaten van de fieldresearch. Eerst zijn de resultaten uit het kwantitatieve onderzoek toegelicht, gevolgd door de bevindingen uit het kwalitatieve onderzoek. Onderstaande deelvragen zijn beantwoord op basis van de uitkomsten van de enquête en de interviews. Hiermee is inzichtelijk gemaakt hoe medewerkers denken over social return en diversiteit van het personeelsbestand. De resultaten zijn per deelvraag beantwoord.

5.1. Ervaring met social return en diversiteit

Enquête

In de enquête is gevraagd naar de ervaringen en meningen omtrent social return en diversiteit van het personeelsbestand.

Social return

De vragen over social return staan aan het begin van de enquête, waardoor dertig respondenten deze vragen en stellingen hebben beantwoord. Hieruit is gebleken dat niet alle respondenten voorafgaand aan dit onderzoek bekend waren met social return. Veertien respondenten (47%) geven aan niet bekend te zijn met social return. De overige zestien respondenten (53%) geven aan wel bekend te zijn met social return (zie Bijlage II, enquêteresultaten).

Van deze zestien respondenten geeft een respondent (9%) aan negatieve ervaring te hebben met social return. De overig vijftien respondenten (91%) zijn over het algemeen positief of neutraal over social return (zie Bijlage II, enquêteresultaten).

Diversiteit van het personeelsbestand

De vragen over diversiteit van het personeelsbestand zijn aan het eind van de enquête gesteld. Hierdoor is de respons minder, omdat drie respondenten de enquête niet hebben afgemaakt. In totaal hebben 27 respondenten die deze stellingen beantwoord.

Tabel 5.1.
Diversiteit van het personeelsbestand.
Gegevens afkomstig uit de enquête van het afstudeeronderzoek binnen Heembouw, Roelofarendsveen.

	Helemaal mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Neutraal (3)	Mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Ik vind dat het personeelsbestand van Heembouw voldoende gediversifieerd is.	0	5	6	12	4
De man-vrouwverdeling binnen Heembouw is voldoende.	0	4	8	14	1
Binnen Heembouw is voldoende culturele diversiteit aanwezig.	0	7	7	12	1

De meningen van de respondenten omtrent de diversiteit van het personeelsbestand zijn verschillend. De enquêteresultaten, weergegeven in tabel 5.1, laten zien dat zestien respondenten (60%) aangeven dat zij het personeelsbestand van Heembouw divers vinden. Zes respondenten (22%) staan hier neutraal tegenover en vijf respondenten (18%) zijn het hier niet mee eens (zie Bijlage II, enquêteresultaten).

Uit de enquête is gebleken dat vijftien respondenten (55%) de man-vrouwverhouding binnen Heembouw voldoende vindt. Vier respondenten (15%) geven aan dat zij het hier niet mee eens zijn. De overige respondenten staan hier neutraal tegenover.

Twintig respondenten (75%) vinden dat de culturele diversiteit binnen Heembouw voldoende aanwezig is of staan hier neutraal tegenover. De overige zeven respondenten (25%) zijn het niet eens met deze stelling en vinden dat de culturele diversiteit beter kan (zie Bijlage II, enquêteresultaten).

Interviews

Social return

Het vorige project met social return dat Heembouw vijf jaar geleden heeft gedaan, is volgens een aantal medewerkers goed bevallen. "*Op een vorig project hebben wij ook social return toegepast, toen hadden wij een aantal goede medewerkers tussen zitten, die moet je hebben*" (Respondent 3, Bijlage I).

Social return komt bij aanbestedingen volgens twee respondenten 'weleens' voorbij. Het achterliggende doel van social return, dat de organisatie iets terug kan doen voor de maatschappij, vinden de respondenten goed. In de praktijk is het echter lastig gebleken om de medewerkers goed binnen de organisatie te plaatsen. Dit komt mede doordat social return snel een negatief beeld geeft omdat het veel tijd kost. Medewerkers geven aan dat social return binnen Heembouw nog niet hoog in het vaandel staat. "*Het referentiebeeld van social return binnen de organisatie is niet goed, omdat het de vorige keer niet goed bevallen is*" (Respondent 9, Bijlage I).

Twee respondenten geven aan dat zij bij hun vorige werkgever in aanraking zijn gekomen met social return. De ene respondent is hier erg positief over en vertelt dat dit bij de vorige werkgever goed is bevallen. De andere respondent heeft hier geen positieve ervaring mee. Deze medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt was destijds niet gemotiveerd, wat het project belemmerde.

Diversiteit van het personeelsbestand
Uit de interviews is gebleken dat de respondenten vinden dat er over het algemeen meer diversiteit in de organisatie mag komen. In vergelijking met andere bouwbedrijven heeft Heembouw echter wel meer vrouwen op kantoor werken. Volgens de meeste respondenten komen steeds meer vrouwen bij Heembouw werken en is de man-vrouwverdeling dus aan het veranderen. Een respondent stelt: "*Ik heb ervaren dat bij mijn vorige werkgevers de man-vrouwverhouding echt super werkt. Ik ben vóór deze verhouding. Mannen denken anders dan vrouwen en vice versa*" (Respondent 11, Bijlage I). Op de bouwplaats van Heembouw zijn geen vrouwen aanwezig.

Uit de interviews is gebleken dat respondenten het lastig vinden om een mening te vormen over culturele diversiteit. Hoewel ze aangeven dat dit steeds zichtbaarder is binnen de organisatie, vinden ze dat dit nog wel beter kan. Een aantal respondenten vindt dat meer diversiteit voor kansen en nieuwe ideeën kan zorgen: "*Culturele diversiteit kan andere inzichten opleveren*" (Respondent 4, Bijlage I).

Wanneer de interviews met de enquête vergeleken worden, zijn een aantal verschillen zichtbaar. Uit de enquête komt naar voren dat medewerkers die ervaring hebben met social return hier over het algemeen positief over zijn. Uit de interviews is echter gebleken dat deze ervaring binnen Heembouw niet voor alle medewerkers positief was en dat binnen de organisatie een verkeerd referentiebeeld van social return heerst.

5.2. Bereidheid medewerkers en organisatie

In de onderstaande paragraaf zijn de resultaten uit het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek weergegeven met betrekking tot het draagvlak onder de medewerkers, binnen de organisatie en over het verplicht gestelde social return tijdens aanbestedingen.

5.2.1. Draagvlak medewerkers

Enquête
Om erachter te komen of de medewerkers bereid zijn om met social return te werken, zijn een aantal stellingen opgesteld naar aanleiding van de deskresearch. Onderstaand tabel 5.2. geeft de resultaten van de stellingen weer. Deze stellingen zijn door 29 medewerkers beantwoord.

Tabel 5.2.
Resultaat kwantitatief onderzoek bereidheid medewerkers.
Gegevens afkomstig uit de enquête van het afstudeeronderzoek binnen Heembouw, Roelofarendsveen.

	Helemaal mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Neutraal (3)	Mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
In de toekomst ben ik bereid om te werken met mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt.	0	3	6	19	1
Ik vind het relevant dat Heembouw gaat werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.	0	6	13	10	0
Ik ervaar werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt als een uitdaging.	0	5	10	11	3

De enquêteresultaten, weergeven in tabel 5.2, maken duidelijk dat het merendeel van de respondenten bereid is om met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te werken in de toekomst. Twintig respondenten (70%) zijn

het hiermee eens. De overige respondenten (30%) staan hier neutraal tegenover of zijn niet bereid om met de doelgroep te werken (zie Bijlage II, enquêteresultaten).

Verder vindt 34% van de respondenten het van belang dat Heembouw met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt gaat werken. Echter, dertien respondenten (45%) geven aan dat zij hier neutraal tegenover staan en zes respondenten (21%) vinden het niet relevant dat Heembouw hier aandacht aan besteedt.

Ook is uit de enquête gebleken dat het merendeel van de medewerkers (47%) werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt als een uitdaging zien. Tien respondenten (35%) staan hier neutraal tegenover en vijf respondenten (17%) zijn het hier niet mee eens.

Interviews
Ook uit de interviews is gebleken dat het merendeel van de respondenten bereid is om te werken met mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Echter, uit de interviews is tevens naar voren gekomen dat de respondenten hiervoor een aantal voorwaarden hebben. Zo willen zij bijvoorbeeld dat er toegevoegde waarde is voor beide partijen en vinden zij dat zowel de medewerkers als de medewerker van de doelgroep begeleid moet worden. "*Het is een plausibel verhaal wanneer er een goede selectie is aan de voorkant, er toegevoegde waarde wordt geleverd en er duidelijke afspraken zijn over social return*" (Respondent 8, Bijlage I).

Wanneer een medewerker aangenomen of tijdelijk aangesteld is om werkzaamheden voor Heembouw te verrichten, is het volgens veel respondenten van belang dat deze medewerkers voldoen aan bepaalde eisen omtrent opleiding en kennis van de bouw. "*Indien iemand is aangenomen, vind ik het belangrijk dat diegene voldoende opleiding krijgt, zodat hij/zij weet wat Heembouw is en wat die moet doen op de bouw,*" aldus respondent 2 (Bijlage I). Zo is het volgens de respondenten bijvoorbeeld van belang dat nieuwe medewerkers het certificaat Veiligheid Checklist Aannemers (VCA) halen, zodat de veiligheid op de bouwplaats gewaarborgd blijft.

Een aantal geïnterviewden geeft aan dat zij social return een interessante factor vinden, mits dit een concrete opbrengst heeft. "*Zelf vind ik het interessant als er een winstmarge op behaald kan worden. Er moet wel een bepaalde drijfveer inzitten om social return toe te passen,*" zo stelt respondent 10 (Bijlage I).

Het merendeel van de geïnterviewden staat positief tegenover social return. Vier respondenten vinden de invulling van social return binnen de organisatie echter nog lastig. Een medewerker geeft aan dat het voor hem lastig is om mensen uit deze doelgroep in te zetten bij de korte projecten die hij uitvoert. Deze projecten zijn dynamisch en duren vaak slechts vier tot acht weken.

Drie respondenten vinden dat social return een belemmering vormt bij projecten. Dit kost veel tijd en geld en onderaannemers zitten hier volgens hen niet altijd op te wachten. Het moet volgens de respondenten verkoopbaar zijn naar de klanten. "*In het kader van de winstmarge behalen, is social return toch wel een belemmering,*" stelt respondent 10 (Bijlage I).

5.2.2. Draagvlak organisatie

Enquête
Om inzichtelijk te maken of de respondenten vinden dat er voldoende draagvlak voor social return en diversiteit van het personeelsbestand binnen de organisatie aanwezig is, zijn er een aantal stellingen opgesteld naar aanleiding van de deskresearch. Deze stellingen zijn ingevuld door 29 respondenten, waarvan de resultaten weergegeven zijn in tabel 5.3.

Tabel 5.3.
Resultaat kwantitatief onderzoek draagvlak organisatie.
Gegevens afkomstig uit de enquête van het afstudeeronderzoek binnen Heembouw, Roelofarendsveen.

	Helemaal mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Neutraal (3)	Mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Bij Heembouw is voldoende draagvlak gecreëerd om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen	0	9	16	3	1
Ik vind dat Heembouw op dit moment voldoende doet aan de invulling social return	0	7	13	9	0

Het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt biedt kansen voor Heembouw.	1	3	15	9	1

Uit de enquête is naar voren gekomen dat de meeste respondenten neutraal staan tegenover de vraag of bij Heembouw voldoende draagvlak gecreëerd is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Negen respondenten (31%) zijn het niet eens met deze stelling.

Tabel 5.3 laat zien dat de meeste respondenten neutraal staan tegenover de invulling die Heembouw momenteel uitvoert voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Negen respondenten (31%) zijn het hiermee eens en zeven respondenten (25%) vinden dat Heembouw hier nog niet voldoende aan doet. De overige dertien respondenten (44%) staan neutraal tegenover deze stelling.

De vraag of het Heembouw kansen biedt om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen, is wederom grotendeels met neutraal beantwoord. Tien respondenten (35%) vinden dat dit zeker kansen biedt voor Heembouw, terwijl vier respondenten (13%) het hier niet mee eens zijn.

Interviews
Uit de interviews is gebleken dat de meeste respondenten vinden dat binnen Heembouw voldoende draagvlak gecreëerd is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Echter, er zijn ook respondenten die hier negatief tegenover staan. Deze respondenten geven aan dat Heembouw een commercieel bedrijf is, waardoor het lastig is om veel tijd vrij te maken voor dergelijke initiatieven. "*Het moet een goed doordacht plan zijn, dan kunnen de mogelijkheden waargemaakt worden. Het moet niet verplicht worden, dan gaat het niet werken,*" vertelt respondent 5 (Bijlage I).

Om draagvlak te creëren binnen de organisatie, zijn verschillende factoren van belang volgens de respondenten. Zo speelt bereidheid vanuit de top van de organisatie bijvoorbeeld een grote rol. Het is van belang om de bereidheid vanuit de top te creëren en dit door te voeren in alle lagen van de organisatie. Hierdoor ontstaat draagvlak bij de medewerkers die met social return en diversiteit te maken krijgen. "*Wanneer het een kans van slagen wil krijgen, dan moet het vanuit het bedrijf gedragen worden*" (Respondent 11, Bijlage I).

Een respondent geeft aan dit onderwerp niet leeft bij de directie, waardoor het lastig is om het op de werkvloer te implementeren. De noodzaak om hier concreet mee aan de slag te gaan, komt volgens deze respondent nog niet van de grond. "*Heembouw is nog steeds niet gemotiveerd om mensen uit een andere doelgroep aan te gaan nemen. Door de crisis zijn veel bouwbedrijven uitgevallen, waardoor mensen thuis zitten. Het is belangrijk om in deze mensen te investeren door middel van scholing, enzovoort. Echter merk ik deze noodzaak nog onvoldoende,*" vertelt respondent 9 (Bijlage I).

Twee respondenten geven aan dat de organisatie hiervoor openstaat, mits de veiligheid op de bouwplaats gewaarborgd blijft. Dit is van groot belang, daarom dient de doelgroep wel affiniteit te hebben met de bouw. Respondent 4 zegt hierover: "*We vragen iedereen de cursus Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers te halen, je moet wel weten wat de bouw inhoudt*" (Bijlage I).

5.2.3. Maatschappelijke betrokkenheid
Enquête
Om inzichtelijk te maken of de respondenten vinden dat een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt de maatschappelijke betrokkenheid van Heembouw positief beïnvloedt, is hierover een stelling aan de enquête toegevoegd. Onderstaande tabel 5.4. geeft de resultaten van deze stelling weer. De respons op deze stelling was 28.

Tabel 5.4.
Maatschappelijke betrokkenheid van Heembouw gemeten door de enquête.
Gegevens afkomstig uit de enquête van het afstudeeronderzoek binnen Heembouw, Roelofarendsveen.

	Helemaal mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Neutraal (3)	Mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt heeft een positieve invloed op de maatschappelijke betrokkenheid van Heembouw.	0	2	7	19	0

De enquêteresultaten is gebleken dat het merendeel van de respondenten (68%) aangeeft dat een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt de maatschappelijke betrokkenheid van Heembouw positief beïnvloedt. Zeven respondenten (25%) staan hier neutraal tegenover en twee respondenten (7%) zijn het hier niet mee eens.

5.2.4. Aanbestedingen en verplichtingen

Enquête
Tevens bevat de enquête een stelling om inzichtelijk te maken of de respondenten enkel met social return gaan werken als dit verplicht is vanuit aanbestedingen. Deze stelling hebben 29 respondenten beantwoord, waarvan de resultaten zijn weergegeven in tabel 5.5.

Tabel 5.5
Aanbestedingen en verplichtingen.
Gegevens afkomstig uit de enquête van het afstudeeronderzoek binnen Heembouw, Roelofarendsveen.

	Helemaal mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Neutraal (3)	Mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Het verplichten van het in dienst nemen van mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt is voor mij een reden om te gaan werken met deze doelgroep.	1	6	14	8	0

Uit de enquête is gebleken dat de verplichting om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen voor acht respondenten (28%) een reden is om met deze doelgroep te gaan werken. Veertien medewerkers (48%) staan hier neutraal tegenover en zeven respondenten (24%) zijn het hier niet mee eens (zie Bijlage II, enquêteresultaten).

Interviews
Bij social return-verplichtingen is het volgens de respondenten lastig om voldoende in een nieuwe medewerker te investeren als diegene na een aantal weken of maanden weer weggaat. Een respondent geeft aan dat investeren in een persoon zonder verplichting op langere termijn meer oplevert dan wanneer dit verplicht is gesteld bij een aanbesteding. Een andere respondent geeft aan dat een verplichting tot social return het draagvlak binnen de organisatie zal verminderen: *"Het moet een goed doordacht plan zijn, dan kunnen de mogelijkheden waargemaakt worden. Het moet niet verplicht worden, dan gaat het niet werken"* (Respondent 6, Bijlage I).

5.3. Begeleiding en mogelijkheden

5.3.1. Begeleiding

Enquête
Tijdens het kwantitatieve onderzoek is tevens onderzocht of medewerkers vinden dat Heembouw voldoende mogelijkheden en begeleiding biedt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In totaal hebben 28 respondenten de onderstaande stellingen in tabel 5.6. beantwoord.

Tabel 5.6.
Aanbestedingen en verplichtingen.
Gegevens afkomstig uit de enquête van het afstudeeronderzoek binnen Heembouw, Roelofarendsveen.

	Helemaal mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Neutraal (3)	Mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Binnen Heembouw is de begeleiding voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt voldoende.	3	8	12	5	0
Ondersteuning van externe begeleiders vanuit de organisatie is van belang voor het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.	1	2	5	18	2

Uit de enquêteresultaten is gebleken dat de meeste respondenten (71%) vinden dat het van belang is dat er ondersteuning van externe begeleiders komt. Drie respondenten (11%) zijn het hier niet mee eens en vijf respondenten (18%) staan hier neutraal tegenover (zie Bijlage II, enquêteresultaten).

Daarnaast variëren de meningen over de begeleiding die binnen Heembouw aanwezig is voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vijf respondenten (18%) vinden dat er voldoende begeleiding aanwezig is. Elf respondenten (30%) vinden dat er niet voldoende begeleiding is om deze doelgroep te ondersteunen en twaalf respondenten (42%) geven aan hier neutraal tegenover te staan.

Interviews
Alle respondenten beamen in de interviews dat de begeleiding van de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt goed moet lopen binnen Heembouw. Veiligheid is een belangrijk aspect voor Heembouw, waardoor intensieve begeleiding nodig is. Ondersteuning van externe begeleiders vindt het merendeel van de respondenten van groot belang. "*Begeleiding moet bij de uitvoerders niet gaan frustreren. Zij willen productie draaien en iets opleveren. Ofwel er moet dus tijd vrijgemaakt worden voor begeleiding. Maar het is een tweerichtingsverkeer: medewerkers moeten zelf ook gemotiveerd zijn om te gaan werken*" (Respondent 10, Bijlage I).

Zoals respondent 10 stelt, moet de organisatie voldoende tijd vrijmaken om deze mensen te begeleiden en dat is voor veel medewerkers lastig, zo is gebleken uit de interviews. Alle medewerkers zijn druk en hebben hier dan ook weinig tijd voor: "*Als je de begeleiding gaat vragen aan medewerkers zegt iedereen nee. Iedereen is druk met zijn eigen werk bezig*" (Respondent 11, Bijlage I).

Vijf respondenten vinden dat Heembouw mogelijkheden biedt voor begeleiding, maar dat hierbij wel output van deze medewerkers moet ontstaan. Wanneer de medewerkers niet gemotiveerd zijn om aan het werk te gaan en de begeleiding erg intensief is, dan is dit volgens de respondenten niet wenselijk.

5.3.2. Mogelijkheden
Enquête
Tabel 5.7.
Functiemogelijkheden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen Heembouw.
Gegevens afkomstig uit de enquête van het afstudeeronderzoek binnen Heembouw, Roelofarendsveen.

	Helemaal mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Neutraal (3)	Mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Binnen Heembouw zijn voldoende functiemogelijkheden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.	2	9	5	12	0

Elf respondenten vinden dat de organisatie veel aanpassingen dient te doen aan de functies om medewerkers van de doelgroep in dienst te nemen. Acht respondenten (29%) vinden dat Heembouw de bestaande functies niet hoeft aan te passen om deze doelgroep in dienst te kunnen nemen. Vijf Respondenten (21%) staan hier neutraal tegenover (zie Bijlage II, enquêteresultaten).

Bij deze stelling hadden respondenten de gelegenheid om in te vullen welke mogelijkheden zij zien voor een eventuele functie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Veelgenoemde functies zijn mogelijkheden op de bouwplaats als bouwopruimer en ondersteunende timmerlieden. Daarnaast noemen respondenten kantoorfuncties, zoals afdelingsassistent, assistent-calculator of afdelingsondersteuner. Tevens dragen zij nog een aantal schoonmaakfuncties aan, voor zowel op kantoor als op de bouwplaats. Het schema met deze antwoorden is weergeven in Bijlage III (Enquête-uitwerking mogelijkheden).

Diversiteit
Om erachter te komen hoe de respondenten over diversiteit en de mogelijkheden hiervoor denken, zijn een aantal stellingen opgesteld, weergegeven in tabel 5.8. Op de eerste stelling hebben 27 respondenten geantwoord en op de tweede stelling 28 respondenten.

Tabel 5.8.
Mogelijkheden voor diversiteit in de organisatie.
Gegevens afkomstig uit de enquête van het afstudeeronderzoek binnen Heembouw, Roelofarendsveen.

	Helemaal mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Neutraal (3)	Mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Binnen Heembouw zijn geen mogelijkheden om het personeelsbestand diverser te maken.	0	12	13	2	0
Ik vind dat Heembouw voldoende doet om het personeelsbestand diverser te maken.	0	1	13	12	1

Uit de enquête is gebleken dat het merendeel van de respondenten het niet eens is met de stelling dat Heembouw geen mogelijkheden heeft om het personeelsbestand diverser te maken. Twaalf respondenten (45%) vinden dat dergelijke mogelijkheden wel degelijk aanwezig zijn, terwijl twee respondenten (7%) het met de stelling eens zijn dat dit niet het geval is. Dertien respondenten (48%) staan hier neutraal tegenover.

Verder vinden dertien respondenten (48%) dat Heembouw momenteel voldoende doet om het personeelsbestand diverser te maken. Dertien andere respondenten (48%) staan hier neutraal tegenover en slechts een respondent (4%) is het hier mee oneens (zie Bijlage II, enquêteresultaten).

<u>Interviews</u>

Social return

Het merendeel van de respondenten ziet mogelijkheden voor social return binnen de organisatie. Deze mogelijkheden verschillen van functies op kantoor tot in de bouw. De functies op de bouwplaats blijken echter lastig in te vullen volgens de respondenten, omdat veiligheid op de bouwplaats voorop staat. De organisatie moet per project kijken naar de mogelijkheden om mensen uit deze doelgroep in te zetten. "*Wij werken hier op een groot project, waarbij we de fundering aanleggen en de veiligheid niet in het geding mag komen. Wanneer we bij de eindfase komen, zie ik meer mogelijkheden als bijvoorbeeld bouwopruimer,*" aldus respondent 2 (Bijlage I).

Twee respondenten zien geen mogelijkheden om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten binnen Heembouw. Zo vertelt respondent 7: "*Geen mogelijkheden op de projecten waarmee ik werk. Wel mogelijkheden in andere delen van de organisatie. Eerder buiten als binnen*" (Bijlage I).

Tevens stellen respondenten dat medewerkers willen weten hoe social return toegepast kan worden in de organisatie. Zij geven aan dat zij momenteel niet weten hoe zij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt goed binnen de organisatie kunnen plaatsen en welke procedures hieraan vastzitten (Respondent 10, Bijlage I).

Diversiteit

Tijdens de interviews is aangegeven dat HR tijdens de werving en selectie niet op een bepaalde doelgroep moet selecteren, maar op kennis en kunde. De meeste respondenten vinden het echter lastig om een mening over dit onderwerp te vormen. De man-vrouwverdeling binnen Heembouw verandert momenteel op een natuurlijke manier, hier wordt niet op geselecteerd: "*Ik ga niet selecteren op een bepaalde doelgroep, ik selecteer gewoon op kwaliteit,*" aldus respondent 8 (Bijlage I).

Conclusie

Dit hoofdstuk beantwoordt de hoofdvraag van dit onderzoek. Deze antwoorden zijn gebaseerd op de resultaten uit de desk- en fieldresearch.

Heembouw wil weten hoe zij social return en diversiteit van het personeelsbestand het beste kan invullen, om zo de maatschappelijke betrokkenheid van de organisatie te vergroten. Om rekening te houden met de toekomstverwachtingen die in het strategisch plan van de organisatie zijn opgenomen, wil Heembouw graag inzicht in de mogelijkheden om dit te kunnen toepassen. Om dit tot een goed resultaat te brengen, is het van belang om de meningen van de medewerkers te peilen. Dit is gemeten door middel van kwantitatief en kwalitatief onderzoek.
Het advies voortkomend uit dit onderzoek geeft handvatten aan Heembouw om de invulling van social return en diversiteit van het personeelsbestand op een juiste manier vorm te geven. Met deze handvatten kan Heembouw een gediversifieerd personeelsbestand creëren en zich onderscheiden in de markt. Door de verantwoordelijkheid te nemen voor de maatschappij kan Heembouw zich staande houden in een continu veranderende sector.

Bevindingen
De bouwsector herstelt zich en Heembouw profiteert van deze groei. Zij willen hierop inspelen door zichzelf te blijven ontwikkelen. Heembouw heeft onlangs een nieuw strategisch plan opgezet voor de komende jaren. Hierin is opgenomen dat Heembouw de maatschappelijke betrokkenheid wil vergroten. Om dit te kunnen realiseren, wil de organisatie invulling geven aan social return en diversiteit van het personeelsbestand. Momenteel heeft Heembouw nog geen beleid voor social return en dit willen zij vormgeven, onder andere aan de hand van dit onderzoek.

Draagvlak social return
Om binnen een organisatie draagvlak voor social return te creëren, is het van belang dat Heembouw bepaalde factoren meeneemt in het implementatieproces. Allereerst is het van belang om een heldere visie omtrent social return te creëren om de medewerkers te informeren over dit onderwerp (Boggelen & Van Beek, z.d.). Tevens zijn interne communicatie, begeleiding en aanpassen van de functies van belang om draagvlak te creëren binnen de organisatie (De Normaalste Zaak & Accenture, 2014). Om de interne communicatie te ondersteunen, kan de organisatie ambassadeurs aanwijzen die van social return een project maken. Deze ambassadeurs kunnen zorg dragen voor informatiesessies over social return en de medewerkers en leidinggevenden motiveren om te gaan werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Uit de fieldresearch zijn factoren naar voren gekomen die meespelen bij de invulling van social return en diversiteit van het personeelsbestand. Gebleken is dat een groot deel van de medewerkers het relevant vindt dat Heembouw gaat werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (zie Bijlage II, enquêteresultaten). Daarnaast is het merendeel van de medewerkers bereid om met social return te werken, mits de doelgroep voldoet aan voldoende voorwaarden. Een deel van de respondenten vindt werken met deze doelgroep echter te complex en ziet dit dan ook niet zitten.

Gedragen visie
Uit het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek is een algehele tendens gebleken dat de respondenten nog niet volledig bekend zijn met het onderwerp. Zij weten niet exact hoe zij met social return en diversiteit van het personeelsbestand kunnen omgaan. Tevens is gebleken dat een deel van de respondenten vindt dat er binnen Heembouw niet voldoende draagvlak is gecreëerd voor social return. Echter, het merendeel van de respondenten vindt wel dat de indienstneming van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kansen biedt voor Heembouw. Deze kansen uiten zich in verhoogde maatschappelijke betrokkenheid voor de organisatie en de positionering van het bedrijf. De respondenten geven dan ook massaal aan dat zij in de toekomst bereid zijn om met deze doelgroep te werken (zie Bijlage II, enquêteresultaten). Uit het kwalitatieve onderzoek is naar voren gekomen dat respondenten vinden dat het management medewerkers meer moet motiveren om met mensen uit de doelgroep te gaan werken (zie Bijlage I, resultaten interviews). Om medewerkers te stimuleren, is het van belang dat zij de visie met betrekking tot diversiteit van het personeelsbestand uitdragen. Het management moet deze visie omzetten in concrete acties, waarmee zij medewerkers kunnen informeren over social return en diversiteit van het personeelsbestand.

Functies creëren
Om functies te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is het van belang om de mogelijkheden binnen de organisatie goed te bekijken. Niet iedere medewerker uit deze doelgroep is in staat om alle werkzaamheden van een bepaalde functie uit te voeren. Daarom kan het nodig zijn om aanpaste functies te creëren met jobcarving (Bonants, 2014). Uit zowel het kwantitatief als kwalitatief onderzoek is gebleken dat de respondenten voldoende functiemogelijkheden zien om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Zij geven aan dat functies op de bouwplaats mogelijk zijn, hoewel de organisatie hierbij dan wel goed naar de veiligheid moet kijken. Daarnaast zijn functies op kantoor mogelijk, zolang mensen de kennis en kunde voor de betreffende functies beheersen (zie Bijlage I & II, resultaten interviews en enquête).

Begeleiding
De begeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is van groot belang. Door goede begeleiding te bieden, kan de organisatie werken aan de arbeidsrelatie. Een mogelijkheid om dit in de praktijk goed te implementeren, is met een 'buddysysteem'. De fieldresearch heeft aangetoond dat de respondenten waarde hechten aan goede begeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen de organisatie. Tevens geven respondenten aan dat werken met externe begeleiders een oplossing kan zijn, indien Heembouw geen mogelijkheden heeft voor interne begeleiding (zie Bijlage I & II, resultaten interviews en enquête).

Opbrengsten social return
Het doel van social return is om de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te vergroten. Bovendien zorgt social return voor een extra opbrengst voor de organisatie. De organisatie kan de arbeidsmarkt beter benutten en bijdragen aan de maatschappij (Brouwer & Andriessen, 2014). Uit het kwantitatief onderzoek is gebleken dat een groot deel van de respondenten vindt dat social return de maatschappelijke betrokkenheid van Heembouw positief beïnvloedt. Tevens is uit het kwantitatief onderzoek gebleken dat respondenten graag meer inzicht willen in de procedures rondom het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en hoe zij dit het best kunnen vormgeven. Het is dus van belang om deze procedures inzichtelijk te maken (zie Bijlage I, resultaten interviews).

Draagvlak diversiteit
Om een gediversifieerd personeelsbestand te creëren, is het van belang dat Heembouw ook hiervoor draagvlak creëert. Hoofdzakelijk is het van belang het topmanagement de diversiteit van het personeelsbestand ondersteunt. Heembouw heeft een nieuw strategisch plan opgezet voor de komende jaren met een nieuwe missie en visie. Hierin is opgenomen dat zij in de nabije toekomst over een gediversifieerd personeelsbestand willen beschikken. Hieruit is te concluderen dat het management van de organisatie het diversiteitsbeleid ondersteunt (N. Schilstra, persoonlijke communicatie, 23 februari 2017).

Om diversiteit te implementeren, moet het onderdeel worden van de dagelijkse werkzaamheden bij Heembouw en dienden de ambassadeurs van social return en diversiteit dit te monitoren. Wanneer deze kwesties onderdeel van de werkzaamheden en organisatiecultuur worden, zullen de medewerkers dit omarmen en dragen beide kwesties bij aan een verbeterd resultaat van de organisatie (Van Beek & Hendrikse, 2015). Uit de enquête is gebleken dat het merendeel van de respondenten vindt dat Heembouw mogelijkheden heeft om het personeelsbestand diverser te maken. Dit is volgens hen te realiseren door meer vrouwen en medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Tevens geven respondenten aan dat een gemêleerd personeelsbestand van meerwaarde kan zijn voor projecten binnen Heembouw (zie Bijlage II, enquêteresultaten).

<u>Centrale vraagstelling</u>
De bovengenoemde resultaten hebben tot een antwoord op de centrale vraag geleid. De centrale vraag van dit onderzoek luidt: "*Op welke wijze kunnen social return en diversiteit van het personeelsbestand bijdragen om de maatschappelijke betrokkenheid van Heembouw te vergroten?"*

Op basis van de resultaten is te concluderen dat social return en diversiteit van het personeelsbestand bijdragen aan een verhoogde maatschappelijke betrokkenheid van Heembouw. Beide kwesties kunnen namelijk een toegevoegde waarde leveren aan zowel de organisatie als de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Medewerkers zijn zich ervan bewust dat Heembouw hiermee de maatschappelijke betrokkenheid kan vergroten. Echter, de organisatie dient goed naar de mogelijkheden te kijken om invulling te geven aan social return en een divers personeelsbestand. Medewerkers zij bereid om met social return en diversiteit te werken, mits Heembouw voldoende begeleiding en functiemogelijkheden kan bieden. Wanneer Heembouw functiemogelijkheden faciliteert en wanneer de leidinggevenden voldoende begeleiding kunnen geven, blijven social return en een divers personeelsbestand actuele onderwerpen. De begeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kan gegeven worden door jobcoaches. Zij zullen de medewerkers uit deze doelgroep ondersteunen in het uitvoeren van de functie. Wanneer het management van Heembouw de visie omtrent social return en diversiteit omzet in concrete acties via interne communicatie, zullen social return en diversiteit een positief effect hebben op zowel de invulling als het vergroten van de maatschappelijke betrokkenheid van Heembouw.

Discussie

Dit hoofdstuk betreft een kritische terugblik op het onderzoek. Factoren die de resultaten en daarmee de conclusies en aanbevelingen minder betrouwbaar zouden kunnen maken, zijn hieronder tegen het licht gehouden.

Allereerst komt de validiteit van de onderzoeksopzet aan bod. Zoals beschreven in de methodologie hebben zowel deskresearch als fieldresearch inzicht gegeven in het vraagstuk, waarop de eindconclusie gebaseerd is. De focus van dit onderzoek ligt op social return en diversiteit van het personeelsbestand. De gebruikte meetinstrumenten zijn de interviews met medewerkers en een enquête onder een bepaalde doelgroep uit de organisatie.

Binnen fieldresearch heeft zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek plaatsgevonden, om de onderzoeksresultaten van een hoge validiteit te voorzien. De interviews zijn gehouden met drie verschillende doelgroepen uit de organisatie, om geen vertekend beeld te krijgen door slechts een doelgroep te interviewen. Tijdens de eerste interviews waren de vragen niet gestructureerd opgesteld, wat heeft gezorgd voor herhaling tijdens het gesprek. Na vijf interviews is de vragenlijst opnieuw opgesteld en is er meer structuur in de volgorde van de vragen aangebracht. Bij de daaropvolgende interviews is de gestructureerde vragenlijst aangehouden en is verdere herhaling vermeden. Wat voor de onderzoeker lastig was tijdens het kwalitatieve onderzoek, was dat niet alle respondenten bekend waren met social return. Hierdoor vonden zij het moeilijk om een beeld te vormen van dit concept, wat heeft geresulteerd in minder uitgebreide antwoorden dan verwacht.

Het kwantitatieve onderzoek is vormgegeven aan de hand van de enquête. De enquête is mede opgesteld naar aanleiding van het literatuuronderzoek. Uiteindelijk hebben 27 van de 49 uitgenodigde respondenten de enquête ingevuld. Dit betreft een responspercentage van 55%, wat de resultaten, en dus ook de conclusies, heeft versterkt. Drie respondenten hebben de enquête niet afgemaakt, wat waarschijnlijk een gevolg is van drukte door werkzaamheden of afleiding. Dit had voorkomen kunnen worden door aan het begin van de enquête duidelijk aan te geven dat het van belang is dat de respondent de enquête geheel afrond.

Daarnaast konden de respondenten in de enquête op diverse stellingen reageren door te kiezen uit vijf mogelijkheden, om aan te geven in hoeverre de stelling aansloot bij hun mening. Met vijf keuzemogelijkheden is er een middenweg en veel respondenten hebben dan ook ‘neutraal’ als antwoord gekozen. Voor de onderzoeker was het hierdoor lastig om in te schatten of medewerkers positief of negatief tegenover bepaalde stellingen staan. Wanneer in dit onderzoek vier keuzemogelijkheden gehanteerd zouden zijn, zonder de optie ‘neutraal’, dan zou het eenvoudiger zijn geweest om te definiëren hoe respondenten tegen bepaalde stellingen aankijken.

Uit de onderzoeksresultaten bleek dat veel respondenten niet op de hoogte waren van het toepassen van social return binnen organisaties. Dit resultaat is niet in overeenstemming met de verwachting dat medewerkers geïnformeerd waren over social return en direct mogelijkheden hiervoor konden bieden. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat zij bij projecten of bij vorige werkgevers niet met social return hebben gewerkt.

Binnen dit onderzoek naar diversiteit van het personeelsbestand ligt de nadruk voornamelijk op de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Diversiteit is echter een breed begrip. Binnen dit onderzoek zijn bijvoorbeeld de factoren van genderdiversiteit en culturele diversiteit wel aangetipt, maar niet verder uitgewerkt. Een vervolgonderzoek naar deze twee factoren van diversiteit kan relevant zijn voor Heembouw. Dit is relevant voor Heembouw omdat zij de diversiteit van het personeelsbestand mede aan de hand van deze factoren willen uitbreiden.

Voorbeelden van andere organisaties wat betreft social return, zijn nauwelijks in de onderzoek aan de orde gekomen. Wanneer Heembouw meerdere organisaties als voorbeeld wil gebruiken, dan wordt aangeraden om hier meer onderzoek naar te verrichten. Dit is van belang om de representativiteit te waarborgen met betrekking tot de onderzoeksresultaten. Het onderzoeken van andere organisaties omtrent social return en diversiteit zou in de toekomst nog een extra toevoeging kunnen zijn. Ondanks dat er nauwelijks onderzoek is gedaan naar andere organisaties, sluiten de voorbeelden die wel opgenomen zijn in dit onderzoek goed aan bij de verwachtingen van Heembouw met betrekking tot social return.

Aanbevelingen

Gebaseerd op de eerder beschreven conclusies zijn in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan die bijdragen aan de invulling van social return en diversiteit van het personeelsbestand om als organisatie meer maatschappelijk betrokken te zijn. In het volgende hoofdstuk is een implementatieplan beschreven waarin stapsgewijs toegelicht is hoe Heembouw deze aanbevelingen kan realiseren.

1. Vergroot de interne communicatie over social return en diversiteit van het personeelsbestand

De eerste stap die gezet kan worden om draagvlak voor social return en diversiteit van het personeelsbestand te creëren, is om de interne communicatie te vergroten. Dit is te realiseren aan de hand van de onderstaande stappen.

1.1. Heldere visie formuleren vanuit het management

Wanneer Heembouw zich volledig wil inzetten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en een gediversifieerd personeelsbestand wil creëren, is het van belang om hier een visie over te formuleren met bijbehorende doelstellingen (De Normaalste Zaak & Accenture, 2014). Heembouw heeft in het strategisch plan een heldere visie opgenomen, die zou kunnen aansluiten bij de visie die ze kunnen formuleren voor social return en diversiteit.
Wanneer deze visie helder is, kunnen ze dit zichtbaar maken voor de rest van de organisatie, bijvoorbeeld via het nieuwe Intranet van Heembouw. Het is van belang dat het management deze visie uitdraagt (Van Beek & Hendrikse, 2015). Medewerkers zijn hierdoor op de hoogte van het proces, waardoor zij sneller geneigd zijn om mee te werken aan social-returnprojecten.

1.2. Blijvend draagvlak creëren

Tevens is het van belang dat leidinggevenden en medewerkers open blijven staan voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, ook na verloop van tijd. Zodoende is het nodig om blijvend draagvlak te creëren. Dit is mogelijk door onderstaande mogelijkheden te implementeren.

- *Informatiebijeenkomsten voor medewerkers over social return*

De medewerkers die met social return te maken krijgen, dienen ervoor te zorgen dat de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zich thuis voelen in de organisatie. Voor het succes is het daarom extra relevant dat zij de beleidsstukken kennen, zodat zij dit in de praktijk kunnen brengen. Voor veel medewerkers is dit nieuw en daarom is het prettig om voldoende informatie te krijgen over social return (Boggelen & Van Beek, z.d.).

- *Succesverhalen delen en ambassadeurs*

Binnen Nederland zijn verschillende organisaties bezig met social return of een andere vorm van werkinvulling voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In de media worden momenteel vaak succesverhalen gedeeld over de positieve effecten van werken met deze doelgroep. Door deze verhalen te delen, kunnen medewerkers in de organisatie het effect van social return ook direct zien. Door medewerkers uit de organisatie als ambassadeurs van social return te laten fungeren, wordt de stimulans om hieraan bij te dragen groter. Deze ambassadeurs kunnen informatie verstrekken en medewerkers de eerste ervaringen laten opdoen, zodat de medewerkers zelf de waarde van social return kunnen ervaren (Werkgevers gaan inclusief, z.d.).

2. Procedures en mogelijkheden inzichtelijk maken

Uit de fieldresearch is geconcludeerd dat de medewerkers van Heembouw behoefte hebben aan inzicht in de mogelijkheden en procedures rondom social return en diversiteit (zie Bijlage I & II, resultaten interviews en enquête). Indien de medewerkers of de HR-afdeling met social return te maken krijgen, kunnen zij via duidelijk opgestelde procedures direct inzien hoe social return binnen de organisatie toegepast kan worden.

Voor de HR-afdeling is het overzichtelijker als zij direct kunnen inzien welke procedures zij moeten volgen om invulling te geven aan social return. De procedures zijn inzichtelijk te maken door een stappenplan te volgen en de benodigde informatie over social return uit te leggen. Om medewerkers een duidelijker beeld van deze onderwerpen te geven, kan de organisatie informatie verstrekken op het Intranet van Heembouw of via verschillende bijeenkomsten die de ambassadeurs kunnen organiseren. Hierbij is het van belang dat de organisatie een stappenplan ontwikkelt waarin alle informatie omtrent social return duidelijk omschreven is.
Hieronder punten staat een stappenplan beschreven. Het stappenplan maakt duidelijk welke stappen Heembouw moet zetten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen.

- *Stappenplan*

Een stappenplan met de mogelijkheden omtrent de invulling van social return binnen de organisatie maakt het voor zowel de HR-afdeling als de medewerkers direct duidelijk welke stappen zij moeten ondernemen. In de bijlage staat een uitgebreid schema van dit stappenplan (zie Bijlage III, uitwerking stappenplan social return).

<u>Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen of inlenen</u>

STAP 1: Aanbestedingen;
- Vijf procent van het loonbestandsdeel bij een aanbesteding invullen met social return.

STAP 2: Contact opnemen met instanties;
- Contact opnemen met verschillende instanties om kandidaten te werven.

STAP 3: Beschikbare mogelijkheden voor werknemers inventariseren;
- De beschikbare mogelijkheden binnen Heembouw inventariseren om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten.

STAP 4: Kandidaat zoeken;
- Via de verschillende instanties kan Heembouw zoeken naar kandidaten die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt.

STAP 5: Proefplaatsing zonder loon;
- Proefplaatsing van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt zonder contract.

STAP 6: Organiseren job-coaching en begeleiding;
- Externe begeleiding bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

STAP 7: Kandidaat aannemen, vergoedingen nagaan en de werkvloer aanpassen;
- Kandidaat aannemen en inventariseren welke aanpassingen gedaan kunnen worden.

3. Heembouw opleidingscentrum opzetten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

Om concreet invulling te kunnen geven aan social return, is het voor Heembouw van belang dat zij dit op een gestructureerde manier doen. Veel organisaties plaatsen mensen op verschillende functies binnen de organisatie. Dit is een mogelijkheid, hoewel het voor veel medewerkers lastig is om voldoende begeleiding en tijd te creëren om deze mensen goed te kunnen begeleiden. Wanneer social return plaatsvindt vanuit één afdeling in de organisatie, is dit voor zowel de medewerkers als de mensen uit de doelgroep efficiënter.

Heembouw kan een initiatief opzetten, het Heembouw opleidingscentrum. Hier kunnen medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt opgeleid worden om in de bouwwereld te kunnen werken. Kijkend naar de doelgroep kan dit opleidingscentrum zowel plaatsvinden op de werkplaats als op kantoor. Het is van belang om de vraag naar personeel te peilen voor de komende jaren en hierop in te spelen. Uit het kwalitatieve onderzoek is gebleken dat zowel op kantoor als op de bouwplaats over een aantal maanden een tekort aan geschoold personeel zal ontstaan (zie Bijlage I, resultaten interviews). In het implementatieplan is aangegeven hoe Heembouw dit opleidingscentrum kan opzetten. Hieronder staan een aantal factoren die hierbij van belang zijn.

- *Jobcarving*

Uit de theorie is gebleken dat jobcarving een manier is om bestaande functies passend te maken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om mensen uit deze doelgroep optimaal in de organisatie te kunnen plaatsen, is het van belang om geschikte functies te creëren. Om medewerkers in het opleidingscentrum een passende functie aan te bieden, kan de organisatie gebruikmaken van jobcarving. Om dit toe te passen, moet de organisatie eerst in kaart brengen welke taken geschikt zijn voor deze medewerkers en hoe ze dit kunnen samenvoegen tot één passende functie (Bonants, 2014). Zo kan Heembouw bijvoorbeeld een bestaande functie opsplitsen in meerdere taken, waaruit de organisatie meerdere functies voor het opleidingscentrum zou kunnen creëren.

- *Buddysysteem*

Om binnen dit opleidingscentrum voldoende begeleiding aan de doelgroep te kunnen geven, kan Heembouw een buddysysteem opzetten (Koning ter Heege, 2010). Door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan reguliere medewerkers te koppelen, kunnen zij binnen een korte tijd voldoende opgeleid worden om bepaalde werkzaamheden zelf te verrichten.

Implementatieplan

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste aanbevelingen omgezet naar concrete acties. Hierbij zijn de kosten en baten tegenover elkaar gezet en zijn de aanbevelingen toegelicht.

Het implementatieplan bevat twee aanbevelingen die verder uitgewerkt zijn. De eerste twee aanbevelingen uit het voorgaande hoofdstuk zijn samengevoegd tot één implementatieplan en de derde aanbeveling omtrent het Heembouw opleidingscentrum is daarna toegelicht. In het implementatieplan zijn de adviezen omgezet in concrete taken. Tevens is de verantwoordelijkheid toegewezen en is aangegeven wanneer de acties plaats moeten vinden.

Tabel 9.1. *Implementatieplan om social return en diversiteit inzichtelijk te maken.*
Gegevens gebaseerd op de resultaten van dit afstudeeronderzoek.

Actie	**Concrete acties**	**Wie**	**Eind-Verantwoordelijk**	**Wanneer**
Visie formuleren	Visie formuleren over social return en diversiteit.	HR-businesspartner	HR-manager	Na het maandelijkse directieoverleg. September 2017.
Procedure checken	Inzichtelijke procedure voor social return controleren.	HR-businesspartner	HR-manager	Nadat het directieoverleg is geweest. HR-werkoverleg inplannen met als hoofdlijn social return en diversiteit. September 2017.
	Procedure na controle waar nodig aanpassen.	HR-businesspartner	HR-manager	
	Procedure inzichtelijk maken naar medewerkers: - medewerkers via Intranet en e-mail op de hoogte houden van de deze procedure.	HR-businesspartner	HR-manager	
Visie van social return en diversiteit voorleggen	Visie op social return en diversiteit voorleggen aan het management en de directie.	HR-businesspartner Management en directie	HR-manager	In het maandelijkse directieoverleg. Oktober 2017.
	Visie waar nodig aanpassen nadat het directieoverleg is geweest.	HR-businesspartner	HR-manager	
Ambassadeurs	Ambassadeurs werven: - medewerkers uit de organisatie benaderen die affiniteit hebben met social return; - promoten via Intranet; - managers aangeven om ambassadeurs te werven tijdens werkoverleggen binnen bepaalde projecten.	HR-businesspartner Managers	HR-manager	In het maandelijkse directieoverleg. Na dit overleg concrete deadlines opstellen. Oktober 2017.
Voorbereiding informatiebijeen-komsten	Voorbereiding informatiebijeenkomsten: - medewerkers informeren via Intranet; - medewerkers uitnodigen via e-mail; - gesprekken houden met ambassadeurs.	HR-businesspartner	HR-manager	Na het aanstellen van ambassadeurs en de gehouden gesprekken. November 2017.
Actieplan (tussentijdse evaluatie)	Actieplan maken: - concrete beschrijving van voorafgaande werkzaamheden;	HR-businesspartner Managers	HR-manager	In het werkoverleg van HR, na het directieoverleg. November/ december 2017.

	- sterktes beschrijven en manieren om de voorafgaande acties voort te zetten; - kansen of verbeterpunten noemen met concrete actiepunten; - voortgangsbewaking instellen.			
Actieplan uitvoeren	Actieplan uitvoeren: - stappen die kunnen worden verbeterd; - toevoegingen uitvoeren; - medewerkers in het proces blijven betrekken.	HR-businesspartner Managers	HR-manager	Nadat het actieplan is geëvalueerd. December 2017.
Informatiebijeenkomsten uitvoeren	Informatiebijeenkomsten: - informatie verstrekken over social return en diversiteit; - de opgestelde visie toelichten; - het stappenplan van social return, dat voor elke medewerker beschikbaar is, uitleggen; - één ambassadeur aanwijzen die vragen omtrent social return van de medewerkers kan beantwoorden.	HR-businesspartner en ambassadeurs	HR-manager	Zelf inplannen. Begin 2018.
Evaluatie	Evaluatie informatiesessies en ambassadeurs: - voorafgaand medewerkers de gelegenheid geven om feedback te geven over social return en de informatiesessies; - evaluatiebijeenkomst houden met de betrokkenen; - evalueren of de geplande acties daadwerkelijk geslaagd zijn.	HR-businesspartner en ambassadeurs	HR-manager	3 maanden na de implementatie in 2018.

Tabel 10.5.
Implementatieplan opleidingscentrum Heembouw.
Gegevens gebaseerd op de resultaten van dit afstudeeronderzoek.

Actie	Concrete acties	Wie	Eind-verantwoordelijke	Wanneer
Beleid opstellen Heembouw opleidingscentrum	Beleid opstellen: - beleid bespreken tijdens werkoverleg; - beleid opstellen over hoe Heembouw het opleidingscentrum kan inrichten.	HR-businesspartner(s)	HR-manager	Na het wekelijkse HR-werkoverleg. September 2017.
Beleid uitwerken	Inzichtelijk maken welke stappen Heembouw moet ondernemen: - functies/mogelijkheden binnen de organisatie - begeleiding - tijd	HR-businesspartner(s)	HR-manager	Bespreken in het HR-werkoverleg en uitwerken in september 2017.
	Procedure opstellen voor het opleidingscentrum (stappenplan).	HR-businesspartner	HR-manager	
	Procedure inzichtelijk maken voor medewerkers: - medewerkers via Intranet op de hoogte houden van de deze procedure over het Heembouw opleidingscentrum.	HR-businesspartner	HR-manager	
Beleid voorleggen aan management en directie	Beleid Heembouw opleidingscentrum voorleggen aan het management en directie.	HR-businesspartner Management en directie	HR-manager	Tijdens het directieoverleg. Oktober 2017.
	Beleid waar nodig aanpassen.	HR-businesspartner	HR-manager	
Mogelijkheden onderzoeken	Mogelijkheden in de organisatie onderzoeken: - mogelijke functies onderzoeken; - uitzoeken welke medewerkers bereid zijn om deze mensen te begeleiden; - Nagaan hoeveel tijd dit zal kosten.	HR-businesspartner Managers/ Recruiter	HR-manager	Na goedkeuring vanuit directie. Oktober/November 2017.
Contact opnemen met instanties die medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst hebben	Contact opnemen: - contact opnemen met instanties en de mogelijkheden inventariseren; - kosten onderzoeken; - vacatureteksten opstellen voor de functies; - kandidaten uitnodigen.	HR-businesspartner/ Recruiter	HR-manager	Mogelijkheden bespreken tijdens maandelijks HR-werkoverleg Oktober 2017.

Gesprekken met kandidaten	Sollicitatiegesprekken: - kandidaten uitnodigen voor een gesprek; - bekijken welke kandidaten bij de vacatures passen.	HR-businesspartner En Recruiter	HR-manager	Nadat contact opgenomen is met de instanties. November 2017
Aanpassingen doorvoeren	Bekijken of aanpassingen nodig zijn voor de functie of werkplek voor de medewerkers die in dienst komen.	HR-businesspartner Managers	HR-manager	Nadat de gesprekken zijn geweest. November/ december 2017.
Medewerkers opnieuw informeren via informatiebijeenkomsten	Informatiebijeenkomsten: - informatie verstrekken over social return en diversiteit; - de opgestelde visie toelichten; - het stappenplan van social return, dat voor elke medewerker beschikbaar is, uitleggen; - één ambassadeur aanwijzen die vragen omtrent social return van de medewerkers kan beantwoorden.	HR-businesspartner en ambassadeurs van social return	HR-manager	Begin 2018.
Mogelijke vergoedingen nagaan	Nagaan welke vergoedingen mogelijk zijn bij het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.	HR-businesspartner	HR-manager	Nadat de gesprekken zijn geweest.
Evaluatie	Evaluatie opleidingscentrum: - evaluatie met de medewerkers/ manager en HR-afdeling - begeleiding - tijd - motivatie - werkzaamheden - enzovoort	HR-businesspartner/ managers/ medewerkers die begeleiding bieden	HR-manager	Na een aantal weken en blijven herhalen.

Literatuurlijst

ABN AMRO. (2016). *De toekomst van de bouw ligt in nieuwe technologieën*. Geraadpleegd op 3 juli 2017, van: https://www.bouwbeurs.nl/nieuws/de-toekomst-van-de-bouw-ligt-in-nieuwe-technologieen

Andriessen, S. Giesen, F. & Wijk, E. van. (2012). *Beter samenwerken rond social return.* Geraadpleegd op 3 maart 2017, van: https://www.tno.nl/media/1828/beter_samenwerken_rond_social_return_tno_rapport1.pdf

Bauwen, G., Meurs, D., Spruijt, A., Maas, G. van der., & Sadiq, T. (2015). *Social Return Lessons Learned.* Geraadpleegd op 15 maart 2017, van: https://www.hogeschoolrotterdam.nl/contentassets/ddc2ab64145444dc9d68dbfe15137dde/socialreturn_lessonslearned_maart2015.pdf

Beek, A. van., & Hendrikse, W. (2015, mei). *Goede voorbeelden van diversiteit in bedrijf.* Geraadpleegd op 10 maart 2017, van: http://diversiteitinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2015/09/Goede-voorbeelden-culturele-diversiteit.pdf

Beukeveld, M., & Oden, P. (6 april 2017). *Meer werknemers aan het werk bij MKB.* Geraadpleegd op 25 april 2017, van: https://www.tijdschriftvoorarbeidsvraagstukken.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/TA-33-1-3/Meer-werknemers-aan-het-werk-bij-het-MKB

Boggelen, B., & Beek, M. van. (z.d.). *Hoezo beperkt? Succesverhalen over inclusief ondernemen*. Geraadpleegd op 15 maart 2017, van: https://www.samenvoordeklant.nl/sites/default/files/bestandsbijlage/hoezo_beperkt_-_succesverhalen_over_inclusief_ondernemen.pdf

Boggelen, B., & Jas, R. (2015). *Perspectief op social return.* Geraadpleegd op 18 maart 2017, van: http://www.denormaalstezaak.nl/wp-content/uploads/2016/04/DNZ-Brochure-Perspectief-op-Social-Return-web.pdf

Bonants, G. (2014). *Leidinggeven aan medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een onderzoek naar de rol van leidinggevenden bij het uitvoeren van SROI-beleid* (scriptie) (Utrecht: Universiteit van Utrecht).

Bouwend Nederland. (2017, 27 januari). *Bouw trekt verder aan.* Geraadpleegd op 3 maart 2017, van: http://www.bouwendnederland.nl/nieuws/3713546/bouw-trekt-verder-aan

Bouwend Nederland. (2015, februari). Online brochure. Geraadpleegd op 18 maart 2017, van: http://www.bouwendnederland.nl/data/sitemanagement/media/150309_BouwendNederland_Brochure_A4_FC_Interactief.pdf

Brouwer, P., & Andriessen, S. (2014, 3 februari). *Social return en verdringing.* Geraadpleegd op 23 februari 2017, van: https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/verkenningsocialreturnenverdringing.pdf

Çelik, S. (2015, 8 april). De business case van diversiteit in de publieke context: de verbindende overheid. *Tijdschrift voor HRM, jaargang 3,* p. 4-20.

Çelik, S. (2011). Diversiteitsinterventies en de binding van werknemers in de publieke sector: de rol van de inclusieve organisatiecultuur. *Gedrag en Organisatie,* p. 329-334.

De Normaalste Zaak & Accenture (2014). *Online handboek voor een duurzame plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking.* Geraadpleegd op 2 maart 2017, van: https://werkgeversgaaninclusief.nl/sites/wgi/files/handboek_2014_-_algemeen.pdf

Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. Administrative Science Quarterly, 46, 229-273.

Geffen, G. van. (2007). *Verschil moet er zijn.* Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

Heembouw. (z.d.). *Organogram Heembouw* [figuur 1.]. Geraadpleegd op 20 februari 2017, van: http://www.heembouw.nl/over-heembouw/

ING. (2016). *Groei bouwproductie neemt af.* Geraadpleegd op 1 juli 2017, van: ps://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/ondernemen-in/bouw.html

Koning ter Heege, R. (2010). *Een goed begin is het halve werk* (Bachelor opdracht, Bedrijfskunde) (Twente: Universiteit Twente).

KPN. (2015). *KPN start leerwerkbedrijf in eigen contactcenters*. Geraadpleegd op 3 mei 2017, van: http://corporate.kpn.com/kpn-actueel/nieuwsberichten-1/kpn-start-leerwerkbedrijf-in-eigen-contactcenters.htm

Kröber, H., & Dongen, van H. (2003) Mensen met een handicap en betaalde arbeid. Soest: Nelissen.

Lammertink, P., & Oostrom, R. (2016). Heembouw de route naar... [intern document]. Roelofarendsveen: Eigen beheer.

Lammerts, R. en M. Stavenuiter (2010). Wajongers op de werkvloer. Inpassing en acceptatie van jonggehandicapten in bedrijven. Den Haag. Raad voor Werk en Inkomen.

Mallee, L., J.P.K.H. Timmerman en C.E. Wissink (2011). Meer werkplekken bij werkgevers. Amsterdam. Regioplan Beleidsonderzoek.

Leuven, J. & Battes, P. (2016, 30 maart). Bouwsector waarschuwt voor ernstig tekort aan vaklieden. *De Volkskrant.* Geraadpleegd op 8 april 2017, van: https://fd.nl/economie-politiek/1145449/bouwsector-waarschuwt-voor-ernstig-tekort-aan-vaklieden

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2010). *Meer werkplekken bij werkgevers: literatuur onderzoek in het kader van de evaulatie en monitoring van de pilots 'werken naar vermogen'.* Geraadpleegd op 10 april 2017, van: http://onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/amt0ybnk/meer-werkplekken-bij-werkgevers-literatuuronderzoek.pdf

Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. Public Administration Review, 69, 328-338.

Rijksoverheid. (2011). *Meer banen voor mensen met arbeidsbeperking (banenafspraak)*. Geraadpleegd op 24 februari 2017, van: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-met-arbeidsbeperking/inhoud/meer-banen-mensen-arbeidsbeperking

Sanders, J., Bossche, S. van den., & Wevers, C. (2007). *De arbeidsmarkt in 2020.* Geraadpleegd op 24 februari 2017, van: http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100108&att_Id=4911

Sociaal Economische Raad (2009, 19 juni). *Diversiteit in het personeelsbestand*. Geraadpleegd op 16 maart 2017, van: https://www.ser.nl/~/media/db_adviezen/2000_2009/2009/b27861.ashx

Vries, S. de., Ven, C. van de., Nuyens, M., Stark, K., Schie, J., van., & Sloten, G. van.(2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?* Geraadpleegd op 15 april 2017, van: https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/40621.pdf

Werkgevers gaan Inclusief. (z.d.). *Mobiliseer ambassadeurs.* Geraadpleegd op 18 maart 2017, van: https://werkgeversgaaninclusief.nl/nl/node/14285#mobiliseerambassadeurs

Wissink, C.E., L. Mallee en M. van Leer (2009). Ervaringen van werkgevers met Wajongers. Onderzoek onder werkgevers naar de mogelijkheden voor verbetering van de arbeidsparticipatie van Wajongers. Den Haag. Raad voor Werk en Inkomen.

Working Progress. (2015). Wat is jobcarving en hoe werkt het?. Geraadpleegd op 1 juli 2017, van: http://www.workingprogress.nu/strategie-en-arbeid/49-opinie/9-watis-jobcarving-en-hoe-werkt-het

Bijlage I

Topiclijst interviewvragen

Introductie

- Voorstellen interviewer en geïnterviewde
- Toestemming om het interview op te nemen
- Gegevens zullen anoniem worden verwerkt

Functie en organisatie

- Kun je kort vertellen wie je bent en wat je doet? (functie, opleidingsachtergrond, aantal jaren in dienst)

Inleiding onderwerp

Interview over social return en diversiteit van het personeelsbestand. Social return houdt in dat bij aanbestedingen vanuit de gemeente of overheid de 5% norm wordt gehanteerd van de aanbestedingssom of loonsom. Hierbij moet dus 5% mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt tijdelijk in dienst genomen worden. Hierbij kan gedacht worden aan WW, Wajong, WIA maar ook BOL of BBL stage. Heembouw wil graag mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ook zelf in dienst nemen en is aan het kijken naar de mogelijkheden hiervoor en hoe medewerkers hier tegenover staan.

- Wat weet je over social return?
- Wat vind je van social return?
- Kun je mij vertellen welke doelgroepen er binnen social return vallen?

Draagvlak organisatie

- In hoeverre is de organisatie volgens jou bereid om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen?
- Vind je dat er binnen de organisatiecultuur van Heembouw ruimte is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen?
- Zouden medewerkers binnen Heembouw bereid zijn om te werken met mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt?

- Op welke manier zou jij werkplekken creëren binnen de organisatie voor mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt?
- Zijn er functies binnen de organisatie die jij geschikt vindt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?
- Wellicht een gedeelte van een functie? Of een functie die ondersteunend kan zijn aan iemand?

- Zijn er taken binnen Heembouw die geschikt zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

- We hebben het al even gehad over social return. Als wij er nu zo over communiceren, kun je bedenken waar de organisatie lastigheid ondervindt bij het creëren van plekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

Begeleiding

- Zijn er volgens jou voldoende medewerkers beschikbaar om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te begeleiden?
- Hoe zie je de begeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen Heembouw voor je?
- In hoeverre vind je de ondersteuning van externe begeleiders vanuit organisaties belangrijk voor het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

Draagvlak persoon

- Ben jij zelf bereid om te werken met mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt?
- Wat is voor jou de belangrijkste reden om iemand in dienst te nemen die een afstand heeft tot de arbeidsmarkt?
- Is het voor jou een uitdaging om te werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?
- Waaruit blijkt dat?

Aanbestedingen en verplichtingen tijdens projecten

- Zijn aanbestedingen en verplichten van social return voor jou alleen een reden om met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te gaan werken?
- Zijn er projecten waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ingezet kunnen worden?
- Welke mogelijkheden zie jij hiervoor?
- Welke beperkingen zijn er? Waarom is het volgens jou niet mogelijk?
- Worden er vaak aanbestedingen gedaan? Heb je hierbij wel eens gehoord van social return?

- Heb je wel eens gemerkt dat co-workers/leveranciers werken met social return?
- Zie je mogelijkheden om te werken met co-workers/leveranciers met social return?

Diversiteit

Mijn onderzoek richt zich ook op de diversiteit van de organisatie. Hierbij wordt er gekeken naar de man-vrouwverdeling in de organisatie, mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt en culturele diversiteit.

- Is er volgens jou voldoende diversiteit in de organisatie aanwezig?
- Waarom wel waarom niet
- Welke mogelijkheden zijn er volgens jou nog om diversiteit in de organisatie uit te breiden?
    - Kijkend naar man-vrouwverdeling, achtergrond, arbeidsbeperking
    - Is er op deze vlakken voldoende diversiteit aanwezig?
    - Waarom wel/niet?
- Hoe kan de organisatie volgens jou stimuleren om meer diversiteit in de organisatie toe te passen?

Vragen

- Heb je nog vragen, opmerkingen of feedback over dit gesprek/onderzoek?

Afsluiten

- Hartelijk dank voor de tijd en informatie

Analyseschema individuele interviews

Tabel 10.1. *Analyseschema interviews met functies 1 + 2.*
Gebaseerd op de resultaten die verkregen zijn uit de interviews.

	Functie 1			**Functie 2**				
	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8
Social return	Niet bekend met social return.	Niet bekend met social return. Wel eens van gehoord maar nog nooit ingezet.	Bekend met social return, ervaring door middel van een project. Positieve ervaringen met social return. <u>Belangrijkste quote:</u> *'Op een vorig project hebben ook social return toegepast, toen hadden wij een aantal goede medewerkers er tussen zitten, die moet je hebben'.*	Wel bekend met social return, maar nog nooit mee gewerkt. Werkt wel eens met aanbestedingen waardoor er sneller in contact wordt getreden met social return.	Bekend met social return door eerder project. Ervaring was wisselend. <u>Belangrijkste quote:</u> *'Tijdens het project werd er veel gewisseld. Wij hadden één goede werkneemster, deze zou ik zo weer vragen.'* *'Het blijft toch lastig om de mensen van deze doelgroep in te zetten, omdat ze vakkennis missen'.*	Bekend met social return. Geen ervaring bij Heembouw, bij de vorige werkgever wel eens meegemaakt. Bekend dat er verplichting bij aanbestedingen geldt.	Niet bekend met social return. Werkt over het algemeen ook niet met aanbestedingen door de korte projecten. Hierdoor ook geen ervaring met social return.	Niet bekend met social return en geen ervaring mee.
Draagvlak organisatie / mogelijkheden	**Eens:** Er is wel draagvlak binnen de organisatie, maar dat geldt	**Eens:** Er zijn mogelijkheden. Er moet voldoende gekeken worden	**Eens:** Het moet kunnen, een handje extra is altijd welkom.	**Eens:** Mits er gemotiveerde personen tussen zitten. Medewerkers	**Oneens**: kost geld, Heembouw is commercieel bedrijf. Het	**Eens:** De laatste tijd was er gezien de markt lichte	**Eens:** Het is goed dat er aandacht aan besteed wordt	**Eens:** Alle handjes zijn welkom. Moet alleen wel

	niet op alle plekken. Per project kijken wat er mogelijk is. ‘	naar wie er op de bouw komt en hoe de begeleiding wordt ingegeven. Belangrijkste quote: *‘Medewerkers moeten wel bereid zijn om te gaan werken met deze mensen. De veiligheid op de bouw is het allerbelangrijkste’.* *‘Qua veiligheid is het ook heel lastig, je kan niet iedereen op een bouwplaats neerzetten.’*	Op elk project is er wel een mogelijkheid om de mensen in te zetten. Belangrijkste quote: *‘Gemotiveerde mensen zijn het belangrijkste.’*	binnen Heembouw zijn altijd bereid om aan nieuwe dingen mee te werken. Belangrijkste quote: *‘We vragen van iedereen VCA, je moet wel weten wat de bouw inhoud.’*	moet verkoopbaar zijn naar de externe klanten, er moet een goed verhaal achter zitten. Belangrijkste quote: *‘Het moet een goed doordacht plan zijn, dan kunnen de mogelijkheden waar gemaakt worden. Het moet niet verplicht worden, dan gaat het niet werken.’*	voorzichtigheid in. Nu wel mogelijkheden; Heembouw is een bedrijf die open staat voor nieuwe innovaties en mogelijkheden. Belangrijkste quote: ‘De persoonlijke instelling van de medewerkers geeft mogelijkheden om mensen te begeleiden’.	in de organisatie. Twijfel of de bouw hier wel de geschikte branche voor is. Bouw is dynamisch en veiligheid staat voorop. Belangrijkste quote: *‘Het is een commercieel bedrijf, er moet wel wat opgebracht worden en er is vrij weinig tijd om deze mensen goed te kunnen begeleiden.’* *‘Om het te stimuleren, is het wellicht handig om een beloning aan de invulling te hangen.’*	resultaat uitkomen. Belangrijkste quote: *‘Ik ben zeker bereid om met deze mensen te werken, alleen we zijn een commercieel professioneel bedrijf dus we moeten wel kijken wat het resultaat is. De kwaliteit staat hoog in het vaandel.’* *‘Het is een plausibel verhaal wanneer er een goede selectie is aan de voorkant, er toegevoegde waarde wordt geleverd en er goede afspraken over gemaakt worden. Wanneer de afspraken concreet en duidelijk zijn dan gaan medewerkers er mee akkoord.’*

Mogelijkheden	Mogelijkheden zijn er zeker, alleen moet er gekeken worden hoe deze worden ingezet. Gemotiveerd persoon is belangrijk. Belangrijkste quote: *'Ik zie ook wel mogelijkheden op bepaalde projecten. Als bouwopruimer of als schoonmaker op de bouw of in huizen.'*	Er zijn mogelijkheden voor maar dat moet per project gekeken worden. Belangrijkste quote: *'Wij werken hier nu op een groot project, waarbij we de fundering aanleggen en de veiligheid niet in het gering mag komen. Wanneer we bij de eindfase komen, zie ik meer mogelijkheden als bijvoorbeeld bouwopruimer.'*	**Eens:** Eerst onder een uitzendbureau inzetten. Daarna wellicht met goede motivatie in dienst nemen. Belangrijkste quote: *'Als bouwopruimer of assistent van de timmerman zijn er voldoende mogelijkheden. Wellicht op grote werken een koffiejuffrouw die de mensen van de bouw een rondje koffie geeft.'*	**Oneens:** Vrij weinig mogelijkheden. Deze zijn er wel, er moet alleen wel uitdaging in zitten. Belangrijkste quote: *'De ondersteunende functies zijn al opgenomen en alles wordt steeds meer gedigitaliseerd.'* *'Op de bouw zijn er wel een aantal mogelijkheden; ondersteuning aan de timmerman'.*	**Neutraal:** Alles is mogelijk, maar goed de doelgroep benoemen. Er moeten duidelijke richtlijnen zijn. De eigen mensen moeten niet in verdringing komen. Belangrijkste quote: *'Eigenlijk moet je een soort roadmap maken: welke mogelijkheden Heembouw heeft voor deze mensen.'* *'Het kan niet dat het eigen personeel moet wijken voor mensen uit deze doelgroep.'*	**Eens:** Functies als opruimer op de bouwplaats zijn er mogelijkheden. Gehandicapten zijn moeilijker, gezien de veiligheid. Zeker mogelijkheden op kantoor, als ondersteunende functies, indien mensen de kennis en kunde hebben. Belangrijkste quote: *'Er moeten wel aanpassingen gedaan worden, de veiligheid op de bouw staat voorop.'*	**Eens:** Geen mogelijkheden op de projecten waar ik mee werk. Wel mogelijkheden in andere delen van de organisatie. Eerder binnen als buiten. Belangrijkste quote: *'Als rechterhand van de werkvoorbereider bijvoorbeeld kunnen er mogelijkheden zijn'.* *'Mogelijkheden op kantoor zijn veiliger.'*	**Eens:** Ondersteuning op kantoor en in de realisatie. Belangrijkste quote: *'Op het kantoor zie ik mogelijkheden van ondersteuning werkvoorbereiders. Op de bouw zijn er ook mogelijkheden. Ondersteuning van het timmerwerk bijvoorbeeld.'* In de projecten zijn wel mogelijkheden. Grote projecten kan er meegelopen worden. Kleine projecten zijn niet rendabel voor deze doelgroep.
Begeleiding	Op bepaalde kleine projecten is de begeleiding mogelijk, op andere grote	**Neutraal:** Per project en per persoon zou er gekeken moeten worden naar voldoende begeleiding. Als	**Eens:** Er zijn voldoende mogelijkheden voor de begeleiding.	**Oneens:** Begeleiding moet je niet vragen van de medewerkers van Heembouw.	**Neutraal:** Er moet wel tijd voor vrij gemaakt worden.	**Eens:** Mogelijkheden om te begeleiden indien medewerkers	**Oneens:** Met de projecten waar ik werk, zijn kort durend en lastig om voldoende	**Eens:** Er zijn mogelijkheden om te begeleiden, alleen moet de opbrengst zichtbaar zijn.

	projecten wordt het lastig. Belangrijkste quote: *'Goed kijken wie de begeleiding doet, veiligheid staat voorop binnen de bouw'.*	uitvoerder heb je niet de gehele dag mogelijkheid om diegene aan te sturen. Belangrijkste quotes: *'Er is heel weinig tijd om voldoende begeleiding te geven, je moet daar tijd voor vrij maken.'* *'Het is persoons afhankelijk hoe de begeleiding wordt ingegeven. Indien drukke periode, komt de begeleiding toch op de tweede plaats. Op de bouwplaats draait het om veiligheid en productie.'*	Er moeten alleen niet teveel medewerkers komen. Belangrijkste quote: *'De voorman kan de medewerkers uitsturen, wanneer ze gemotiveerd zijn en inzet tonen is de kans van slagen groter.'*	Belangrijkste quote: *'Wij zijn gefocust op het project en proces en hebben geen tijd om iemand intensief te begeleiden'.*	Belangrijkste quote: *'Begeleiding is mogelijk, indien mensen zelf ook gemotiveerd zijn. Intern moet er iemand aangewezen worden om deze mensen te kunnen begeleiden, op de bouw is hier geen tijd voor. De prioriteit ligt op de operationele kant en niet zo zeer op de mens.'*	de kwaliteiten hebben. Belangrijkste quote: *'Begeleiding van medewerkers kan, indien zij er ook iets voor terug krijgen.'*	begeleiding te geven. Belangrijkste quotes: *'Er moet gekeken worden naar de mensen die gaan begeleiden en wie hier geschikt voor is, anders komt het niet goed.'*	Belangrijkste quote: *'Ik ben voor geschoold personeel en kwaliteit waarborgen, dus mensen moeten wel al enige affiniteit hebben met de bouw. Anders gaat de begeleiding ook niet lukken.'*
Onderaannemers	*'Bij onderaannemers weet ik dat zij af en toe medewerkers hebben uit een bepaalde doelgroep,*		Bij onderaannemers is het niet zichtbaar of er gewerkt wordt met mensen die een afstand	**Oneens:** Bij onderaannemers werken zij niet met social return.	**Oneens:** onderaannemers zitten hier niet op te wachten. Belangrijkste quote: *'Wij*	Bij onderaannemer wordt er wel mee gewerkt. Het is geen leidraad.	**Oneens:** Bij onderaannemers wordt er niet met social return gewerkt.	**Oneens:** Bij onderaannemers is er geen sprake van social return. De bouwmarkt trekt aan, personeelstekort.

	maar of er op gestuurd wordt is niet duidelijk.'		hebben tot de arbeidsmarkt.		*besteden 80-90% van het werk uit. Hierdoor wordt het lastig om zelf mensen in te zetten. Onderaannemers zitten hier ook niet altijd op de wachten.'*			Mensen komen ook niet meer terug en de kwaliteit gaat naar beneden. Dit zie je ook bij onderaannemers.
Draagvlak persoon / bereidheid medewerker	Wanneer mensen gemotiveerd zijn, zijn er mogelijkheden om ze in te zetten. Belangrijkste quote: *'Zelf ben ik bereid om met mensen te werken die een afstand, alleen moeten zij wel gemotiveerd zijn.'*	Er moet bewust gekeken worden naar de mensen die dan aangenomen worden voor deze doelgroep. Belangrijkste quotes: *'Ik ben bereid om te gaan werken met deze mensen, alleen is het enorm belangrijk om aan de poort goed te selecteren.'* *'Indien iemand is aangenomen, vind ik het belangrijk om*	**Eens:** Op alle projecten kunnen er mensen ingezet worden. Belangrijkste quote: *'Indien medewerkers gemotiveerd zijn en inzet tonen, ben ik bereid om hen op alle projecten in te zetten.'*	**Eens:** Bereid om te werken met mensen tot een afstand tot de arbeidsmarkt. Belangrijkste quote: *'Er moet wel een bepaalde wil zijn, zie ik dit niet dan neem ik afscheid. Ik moet ook door met mijn projecten'.*	**Eens:** Bereidheid is er wel. Van bovenaf van de organisatie moet er bereidheid zijn en vanaf onderuit moet het praktisch goed geregeld zijn. Belangrijkste quote: *'Wil dit slagen, moet er wel motivatie voor zijn, vanuit de persoon zelf en vanuit de organisatie.'*	**Eens:** Bereid om te werken met mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Belangrijkste quote: *'Ik ben bereid om te werken met deze mensen, wel afhankelijk van zijn kwaliteit en kunde'.* *'De markt trekt aan de op ten duur komt de organisatie mensen te*	**Neutraal:** Wel bereid om er mee te werken, alleen lastig om invulling aan te geven. Belangrijkste quote: *Ik werk voornamelijk met korte projecten dus in mijn geval wordt het lastig om deze mensen in te kunnen zetten. In andere delen van de organisatie zie ik wel mogelijkheden'.*	**Eens:** Altijd bereid om mensen te helpen om op weg te komen. Belangrijkste quote: *'Ik krijg vaak de vraag of ik stagiairs wil begeleiden, dat is prima maar wat ik er in investeer, wil ik er ook uit halen. Ditzelfde geldt dan voor social return.'* *'Het risico moet genomen worden, ik sta er niet negatief tegenover. Er*

		diegene voldoende opleiding te geven zodat hij/zij weet wat Heembouw is en weet wat die moet doen op de bouw.'				*kort, mogelijkheden voor het tekort zijn deze mensen uit de doelgroep.'*		*moet wel geselecteerd worden wie er dan binnen komt.'*
Aanbestedingen en verplichtingen	Als het niet verplicht is zijn er ook voldoende mogelijkheden, extra hulp is altijd welkom.	Wanneer medewerkers moeten werken, is het lastig om deze in te zetten. Vanuit intrinsieke motivatie lijkt het makkelijker om deze mensen gemotiveerd te maken en de juiste persoon te kiezen.	**Eens:** Aanbestedingen en verplichten zijn geen motivatie om alleen met de mensen te gaan werken. <u>Belangrijkste quote:</u> '*Vanuit intrinsieke motivatie zou ik ook zeker met deze doelgroep gaan werken.'*	**Neutraal:** Op langere termijn zijn er mogelijkheden, omdat er geïnvesteerd wordt in deze medewerker. Bij verplichtingen investeer je niet in iemand en levert het niet veel op. <u>Belangrijkste quote:</u> *'Ik zie eerder langere termijn mogelijkheden dan verplicht iemand inhuren op dat project.'*	**Neutraal:** Er zijn wel mogelijkheden zonder verplichting, maar dan moet er wel budget voor vrij gemaakt worden. Verplichtingen zijn sneller in te vullen, alleen niet efficiënt.	**Eens:**	Wanneer het verplicht wordt, wordt het draagvlak binnen de organisatie minder. Het zou vanuit intrinsieke motivatie komen.	Het verplichten bij onderaannemers dat gaat niet lukken. Als het gedaan wordt vanuit intrinsieke motivatie van de organisatie is het prima.

Diversiteit in de organisatie	Op de bouw is diversiteit bij Heembouw niet aanwezig, zowel etnisch als man-vrouw verdeling niet. <u>Belangrijkste quote:</u> *'Daarnaast zie je ook de verschuiving van jong en oud. Er komen steeds minder jongeren naar de bouwopleidingen, waardoor er straks echt een tekort komt.'*	Diversiteit binnen Heembouw trekt op kantoor aan, op de bouw niet. Dit is ook te zien in leeftijd. Op de bouw bijna geen jongeren meer. <u>Belangrijkste quotes:</u> *'Er komt een tekort aan geschoold jong personeel, ik vind het jammer dat wij geen stagiaires meer hebben. Die leidt je op en daar heb je later zeker iets aan.* *'Het zou slim zijn om weer terug te gaan naar leermeesters.'*	Man-vrouw verdeling op de bouwplaats is natuurlijk niet gelijk. Er zijn zelden vrouwen op de bouwplaats. Wat nu speelt is het tekort aan vakmensen. <u>Belangrijkste quote:</u> *'Er komt een tekort aan mensen met vakkennis in de bouw, wie gaat mij straks opvolgen? Daar moet goed naar gekeken worden.'*	Er zou meer diversiteit mogen zijn in de organisatie op diverse vlakken; man-vrouw, etnisch en leeftijd. <u>Belangrijkste quote:</u> *'Ik merk voornamelijk verschil in leeftijd. Man-vrouw verdeling is aardig gemêleerd op kantoor. Op de bouw is het alleen nog niet aan de orde.'* *'Culturele diversiteit kan andere inzichten op leveren.'*	Diversiteit is voldoende in de organisatie. Man-vrouw verdeling is in opkomt, dit is positief. Culturele diversiteit is nog niet echt aanwezig binnen Heembouw. Dit zou ook meer kunnen zijn.	Diversiteit in man-vrouw verdeling binnen Heembouw is voldoende. Er komen steeds meer vrouwen binnen Heembouw werken. Op de bouw werkt er nog geen vrouw, dit zou wel een mogelijkheid kunnen zijn.	Diversiteit kan beter binnen Heembouw. Man-vrouw verdeling is nog niet erg hoog. Etnische achtergrond kan ook beter. <u>Belangrijkste quote:</u>	Voldoende diversiteit. De afgelopen jaren komen er steeds meer vrouwen bij in de organisatie, ook in de realisatie. Etnische culturele diversiteit is ook voldoende aanwezig binnen Heembouw. <u>Belangrijkste quote:</u> *'Ik vind het goed dat er steeds meer vrouwen komen in de organisatie en dat is prima.'* *'Ik ga niet selecteren op een bepaalde doelgroep, ik selecteer gewoon op kwaliteit.'*

Tabel 10.2. *Analyseschema interviews met functies 3.*
Gebaseerd op de resultaten die verkregen zijn uit de interviews.

	Functie 3		
	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11
Social return	Bekend met social return. Ervaring in verschillende vormen, scholieren aan een baan helpen, snuffelstages etc. Op dit moment project binnen Heembouw met social return. Positieve ervaring bij vorige werkgever. Werd daar gedragen als commercieel belang, verkoop goed etc. Belangrijkste quote: *'Het referentiebeeld van social return binnen de organisatie is niet goed, omdat het vorige keer niet helemaal goed bevallen is.'*	Bekend met social return door projecten bij andere werkgevers. De vraag van social return komt wel eens langs en heeft snel een negatief beeld. Het achterliggende doel is wel goed.	Niet bekend met social return. Geen ervaring mee.
Draagvlak organisatie	**Oneens:** Het leeft niet bij de directie en daardoor leeft het ook niet op de werkvloer. Het is tweeledig: er zijn een aantal koplopers die er voor openstaan, maar er zijn ook mensen die sneller weerstand zullen geven. Belangrijkste quote: *'Heembouw is nog steeds niet gemotiveerd om mensen uit een andere doelgroep aan te gaan nemen.'* *'Er zijn enorm veel bouwbedrijven het afgelopen jaar omgevallen, waardoor mensen thuis zitten. Het is belangrijk om in deze mensen te investeren door middel van opleiding en scholing etc. Deze noodzaak merk ik nog onvoldoende.'*	**Neutraal:** De juiste invulling geven aan social return is lastig. De winstmarges moeten gehaald worden en het werk moet vlekkeloos blijven verlopen. Het is een lastig en complex vraagstuk om dit tot een goed plan te leiden. Belangrijkste quote: *'In het kader van de winstmarges halen is social return toch wel een belemmering.'*	**Neutraal:** Als het efficiënt moet zijn dan heeft het geen nut. Als er gekeken wordt naar maatschappelijke rendement kan het meer opbrengen. Belangrijke quote: *'Heembouw is een organisatie waarin social return toegepast kan worden, mensen zullen bereid zijn om hier mee te gaan werken. Heembouw is een sociaal bedrijf.'* Top van de organisatie moet bereidheid creëren. Moet gedragen worden door de medewerkers die het moeten realiseren. Er moet een traject opgestart worden om deze mensen in dienst te kunnen nemen.

	'Wil je kwaliteit blijven leveren in de organisatie, is het belangrijk om echt naar deze andere doelgroepen te gaan kijken.'		Belangrijke quote: *Wanneer het een kans van slagen wil krijgen, dan zal het vanuit het bedrijf gedragen moeten worden.*
Mogelijkheden	Participatiebeleid opzetten. Wanneer er een project is, mensen uit de buurt laten participeren op het project, bijv. door middel van energieambassadeurs. Vast onderdeel van het project laten worden. Realiseren in de voorbereiding. Gedragenheid creëren. Vaklieden die tijdens de bouw ingezet kunnen worden. Er moet wel groeipotentie inzitten, anders worden medewerkers niet gemotiveerd. Werken met tussen bureaus is wel belangrijk om deze medewerkers in dienst te nemen. Belangrijkste quote: *'Ik hoop dat mensen op de werkvloer gemotiveerd zijn om te gaan werken, dat levert voor Heembouw positieve ervaringen op. Hierdoor zullen medewerkers sneller geneigd zijn om mee te gaan werken.* *'Op kantoor zie je dat er voor langere tijd mogelijkheden zijn om mensen te blijven begeleiden. Op de bouw zijn er mogelijkheden als bouwopruimer'.*	Projecten zijn kortlopend, waardoor het lastig wordt om iemand in die korte tijd op te leiden en te begeleiden. De mensen uit deze doelgroep hebben toch meer tijd nodig. De vakbekwaamheid is ook belangrijk. Voor Heembouw is het interessant om te weten welke mogelijkheden er zijn om invulling te geven aan social return. Het is belangrijk om dit op een creatieve manier te doen. Belangrijke quotes: *'In de realisatie is het perfect om iemand in te zetten. Iemand zou bijvoorbeeld portier kunnen worden bij een bouwplaats. Of iemand die goed kan timmeren, dat levert Heembouw ook iets op.'*	Op kantoor zijn er ondersteunende functies mogelijk. Daarnaast zijn er ook mogelijkheden op de bouw. Belangrijkste quote: *'Op de bouw moeten mensen wel een bepaald niveau hebben, omdat op de bouwplaats de veiligheid op nummer één staat. Het is wel mogelijk, bijv. opruimwerk. De begeleiding is belangrijk.'* *'Op kantoor moet je denken aan functies in de richting van archiveren of kopieerwerk.'* *'Beginnen met één iemand lijkt mij het handigste'.*
Begeleiding	**Oneens:** Op de afdeling wordt er voorafgaand weerstand gegeven, wanneer er iemand komt die een afstand heeft tot de arbeidsmarkt.	**Neutraal:** Begeleiding is lastig binnen Heembouw. Het kost geld en tijd. Zeker wanneer iemand niet gemotiveerd is. Belangrijke quote:	**Neutraal:** Wanneer het gevraagd wordt zijn er geen mogelijkheden. Traject opzetten om mensen vrij te maken voor de begeleiding van deze doelgroep.

	Mensen zijn druk en hebben weinig tijd om te begeleiden. Belangrijkste quote: *'Het is belangrijk dat er een goede ervaring wordt verkregen, hierdoor zullen mensen sneller openstaan om dit vaker te doen. In de organisatie op meer plekken dit toepassen zorgt er voor dat er meer draagvlak en begeleiding gecreëerd kan worden.'*	*'De begeleiding moet bij uitvoerders niet gaan frustreren. Zij willen productie draaien en iets opleveren.'* *'Ofwel er moet tijd dus geld vrij moeten worden gemaakt voor begeleiding. Maar het is wel tweerichtingsverkeer. De mensen moeten ook gemotiveerd zijn.'* *'Het is belangrijk om te kijken naar deze mensen hun bed voor uit komen: waarom willen zij gaan werken op de bouw.'*	Er moet geïnventariseerd worden wie dit leuk vindt en bij wie dit past, dan zijn er mogelijkheden voor. Iemand aannemen om het overige werk op de vangen. Belangrijke quote: *'Als je het gaat vragen aan de medewerkers, zegt iedereen nee. Iedereen is druk met zijn eigen werk bezig.'*
Onderaannemers	Samen gaan werken met co-makers is belangrijk omdat Heembouw zelf nog weinig vaklieden in dienst heeft. Heembouw werkt met vaste co-makers en doet dit al jaren, hierdoor kan de bereidheid wel groter zijn. Het kan ook een voorwaarde worden die Heembouw kan stellen tijdens het inkoopgesprek. Belangrijkste quote: *'Om de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te laten gaan op de bouw, zijn vaklieden nodig en hierdoor is het belangrijk om samen te gaan werken.'*	Er zijn allerlei mogelijkheden om social return in te zetten. Er zijn ook mogelijkheden bij onderaannemers. Een installatiepartner van Heembouw doet veel met social return en die werkt veel met projecten en mensen uit de doelgroep.	Niet bekend of onderaannemers met social return werken.
Draagvlak persoon	Zeker bereid om te werken met mensen uit de doelgroep social return. Het is belangrijk dat deze mensen een kans krijgen om zichzelf in de organisatie te kunnen bewijzen. Belangrijkste quotes: *'De mensen moeten de ruimte krijgen om zichzelf te kunnen bewijzen in de*	Bereid om ermee te werken, indien het niet ten kosten gaat van het commerciële proces. Belangrijke quotes: *'Wat ik erg interessant vind is dat ik zonder dat de klant het vraagt, toch kan aangeven dat Heembouw maatschappelijk betrokken is. Een voorbeeld kan zijn dat Heembouw al*	Bereidheid is er, het moet alleen wel wat opleveren. Zakelijk levert het waarschijnlijk minder op, maar dan zou het maatschappelijk voor de organisatie iets op moeten leveren. Belangrijke quote: *'Heel veel dingen gaan in een standaard stramien door. Met deze doelgroep in de organisatie te brengen,*

	organisatie, waardoor deze mensen een kans krijgen op de arbeidsmarkt. Ik weiger te geloven dat iedereen die thuis zit, vrijwillig thuiszit.'	*zelf mensen inzet die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt.'* *'Zelf vind ik het interessant als er winstmarge op behaald kan worden. Er moet wel een bepaalde drijfveer inzitten om social return toe te passen. Het is natuurlijk goed voor de mensen die weer kunnen deelnemen, maar het is het wel een tweerichtingsverkeer.'*	*moeten medewerkers wel veranderingsgezind worden en dat is lastig.'*
Aanbestedingen en verplichtingen	**Oneens:** Aanbestedingen en verplichtingen zijn geen reden om alleen met mensen uit deze doelgroep te gaan werken. Vanuit intrinsieke motivatie is het ook belangrijk om deze mensen een kans te geven.	Zonder verplichting is het ook mogelijk alleen moet er een goed doordacht plan staan, wat duidelijk is voor iedereen.	Zonder verplichting is het ook mogelijk om in te vullen. Moet wel een gedachtegoed zijn binnen het bedrijf, moet visie gecreëerd worden.
Diversiteit in de organisatie	**Oneens:** Diversiteit in de organisatie zou beter kunnen. Man-vrouw verhouding is in opkomst. Etnische achtergrond blijft nog achter binnen Heembouw.	**Oneens:** Niet voldoende diversiteit binnen Heembouw. De man-vrouw verdeling zou beter kunnen. Heembouw is de drongen van het feit dat diversiteit helpt. De etnische achtergrond binnen Heembouw kan ook beter. <u>Belangrijke quote:</u> *'Ik heb ervaren dat bij mijn vorige werkgevers de man-vrouw verhouding echt super werkt. Ik ben vóór deze verhouding. Mannen denken anders dan vrouwen en vice versa.'*	**Eens:** Man-vrouw verdeling binnen Heembouw is aanwezig en voldoende. Gezonde afwisseling. Op de bouw zijn geen vrouwen aanwezig, heeft wellicht met het beroep te maken. Etnische achtergrond binnen de organisatie is aanwezig. Lastig om te beoordelen of dit voldoende aanwezig is. <u>Belangrijkste quotes:</u> *'In vergelijking met andere aannemers zitten er veel meer dames voor een bouwbedrijf. In het MT zitten daarentegen wel minder vrouwen. Aan de technische en commerciële kanten zitten er wel weer veel vrouwen.'*

Bijlage II

Uitnodiging deelname enquête respondenten

Afstudeeronderzoek naar social return en diversiteit van het personeelsbestand

Beste collega,

Wanneer je op onderstaande button klikt kom je in de vragenlijst terecht. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 10 minuten van je tijd in beslag nemen. Er zal vertrouwelijk met jouw gegevens om worden gegaan en de resultaten worden geheel anoniem verwerkt.

Alvast hartelijk dank voor je deelname aan mijn onderzoek!

Enquête starten

Stuur dit e-mailbericht niet door aangezien deze enquêtekoppeling uniek is voor u.
Afmelden mailinglijst

Mogelijk gemaakt door SurveyMonkey

Stuur dit e-mailbericht niet door aangezien deze enquêtekoppeling uniek is voor u.
Afmelden mailinglijst

Figuur 10.1. *Uitnodiging deelname enquête respondenten.*

Herinneringsmail medewerkers uitnodiging enquête onderzoek.

Afstudeeronderzoek naar social return en diversiteit van het personeelsbestand

Beste collega's,

Vorige week heb ik mijn enquête uitgezet. Inmiddels heb ik al een aantal reacties van collega's terug gekregen, waarvoor dank! Graag zou ik aan diegene die hier nog niet aan toegekomen zijn willen vragen hier toch nog even naar te kijken, het kost slechts 10 minuten van je tijd. Alvast bedankt voor je moeite! Hieronder is de link nogmaals meegestuurd.

Met vriendelijke groet,

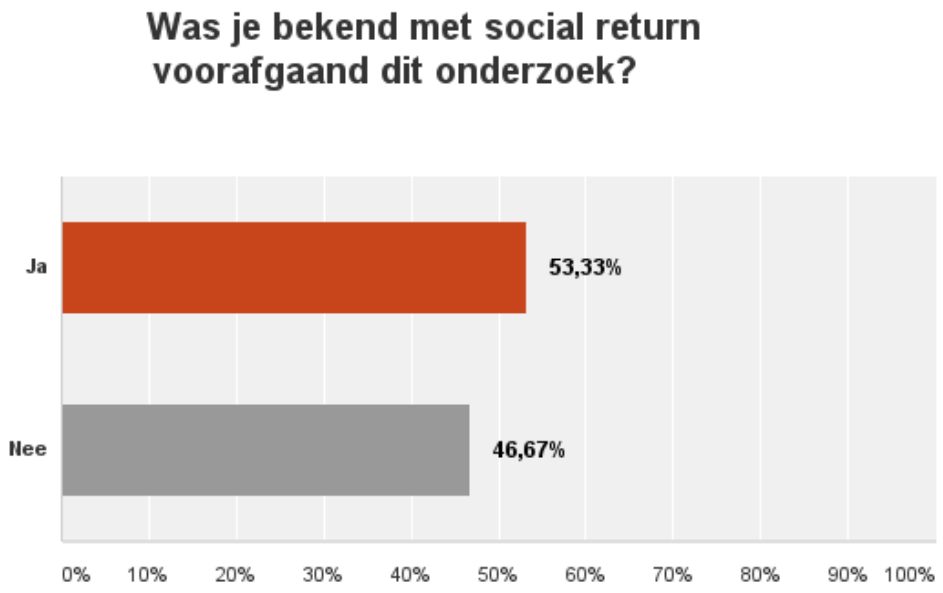
Joyce Vurens

Enquête starten

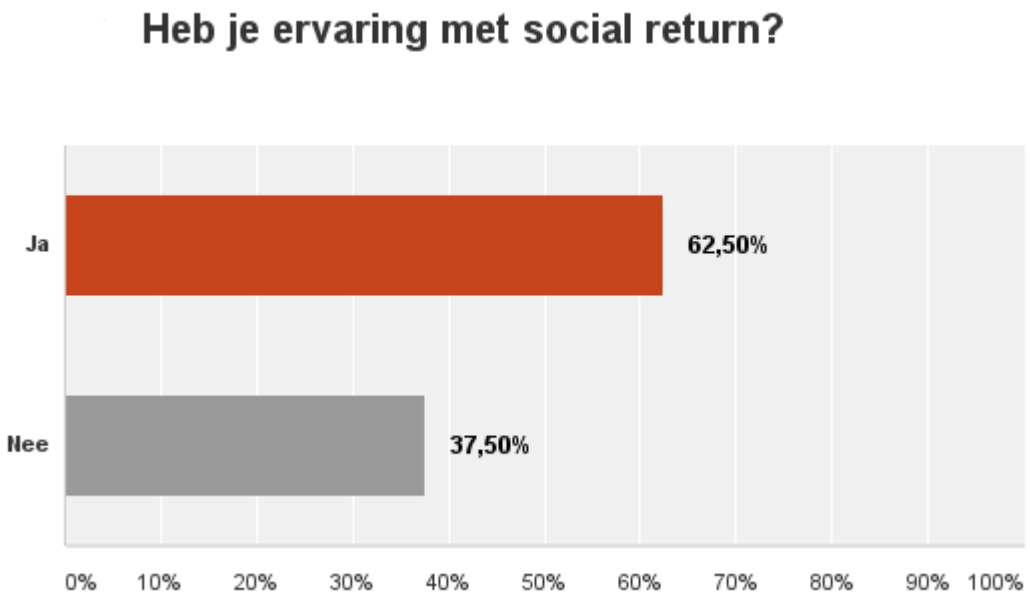
Figuur 10.2. *Herinnering deelname enquête respondenten.*

Bijlage vragen enquête

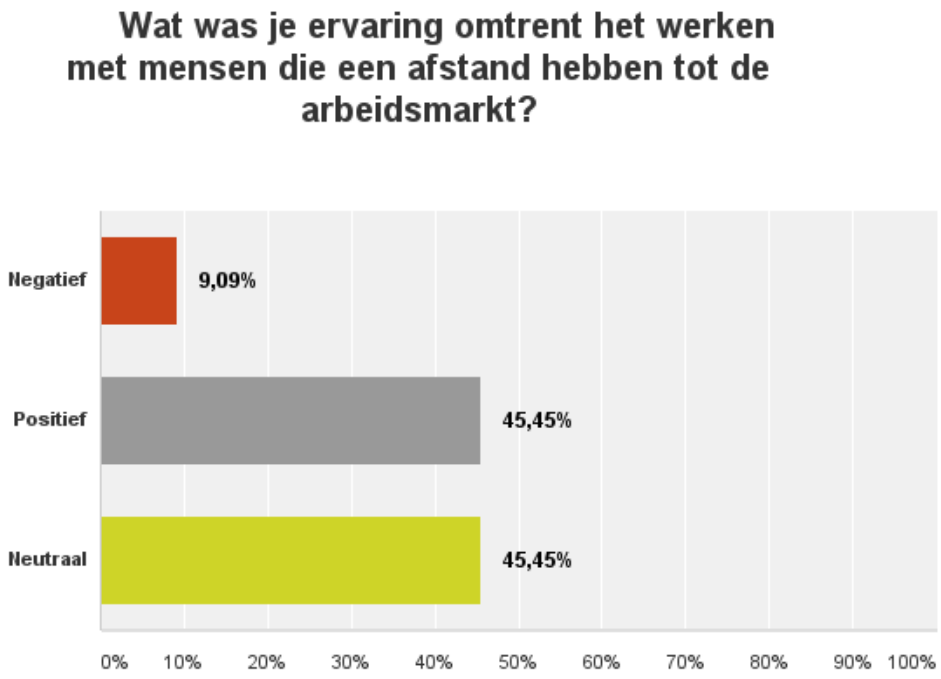
Onderstaand de resultaten van de enquête.



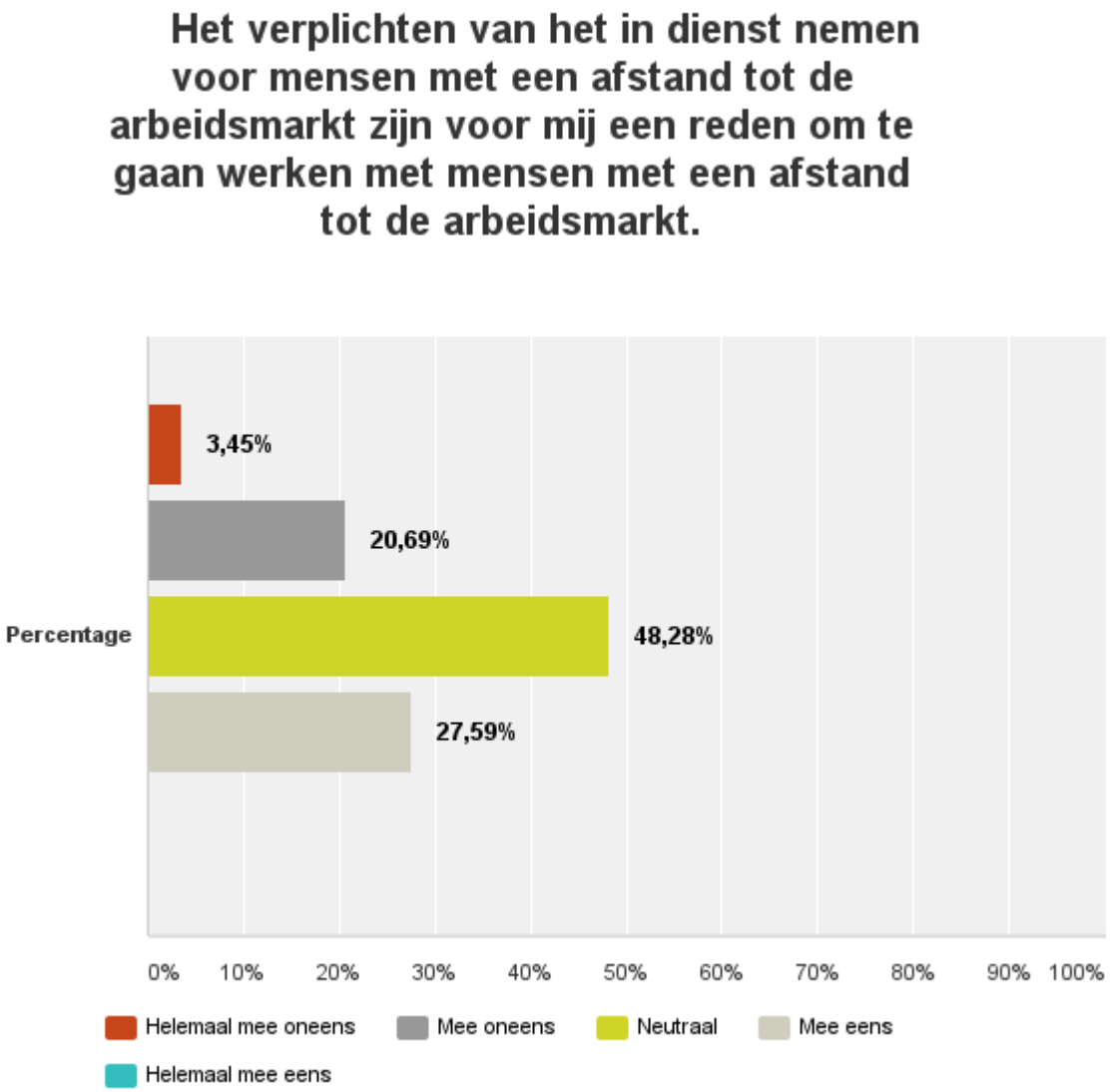
Figuur 10.3. *Bekend met social return,* enquêteresultaten.



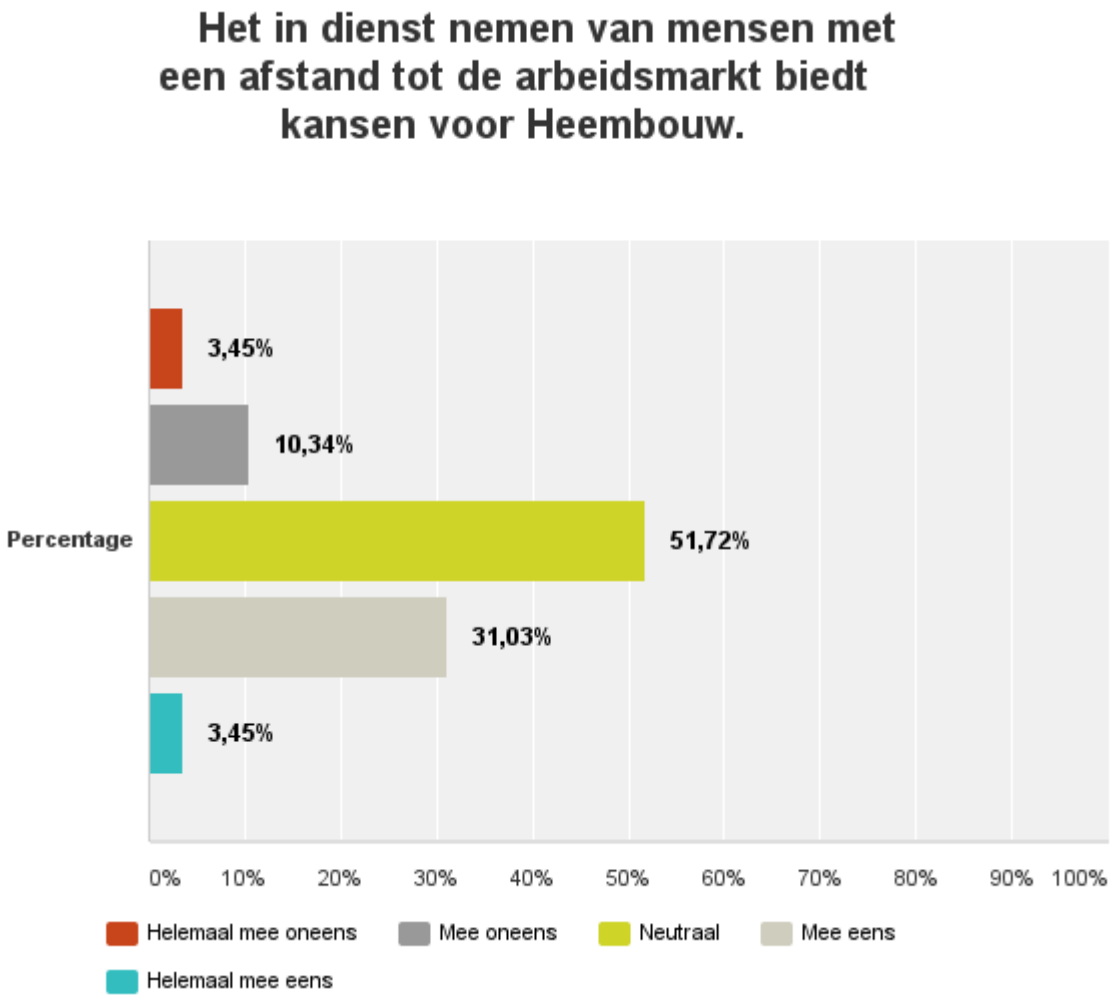
Figuur 10.4. *Ervaring met social return,* enquêteresultaten.



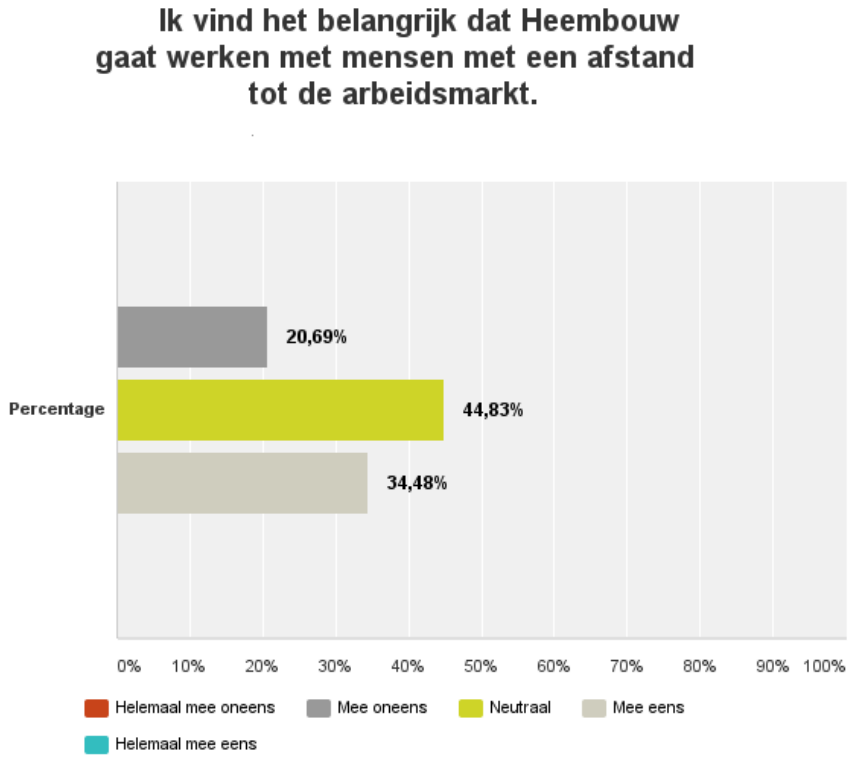
Figuur 10.5. *Mening ervaring social return,* enquêteresultaten.



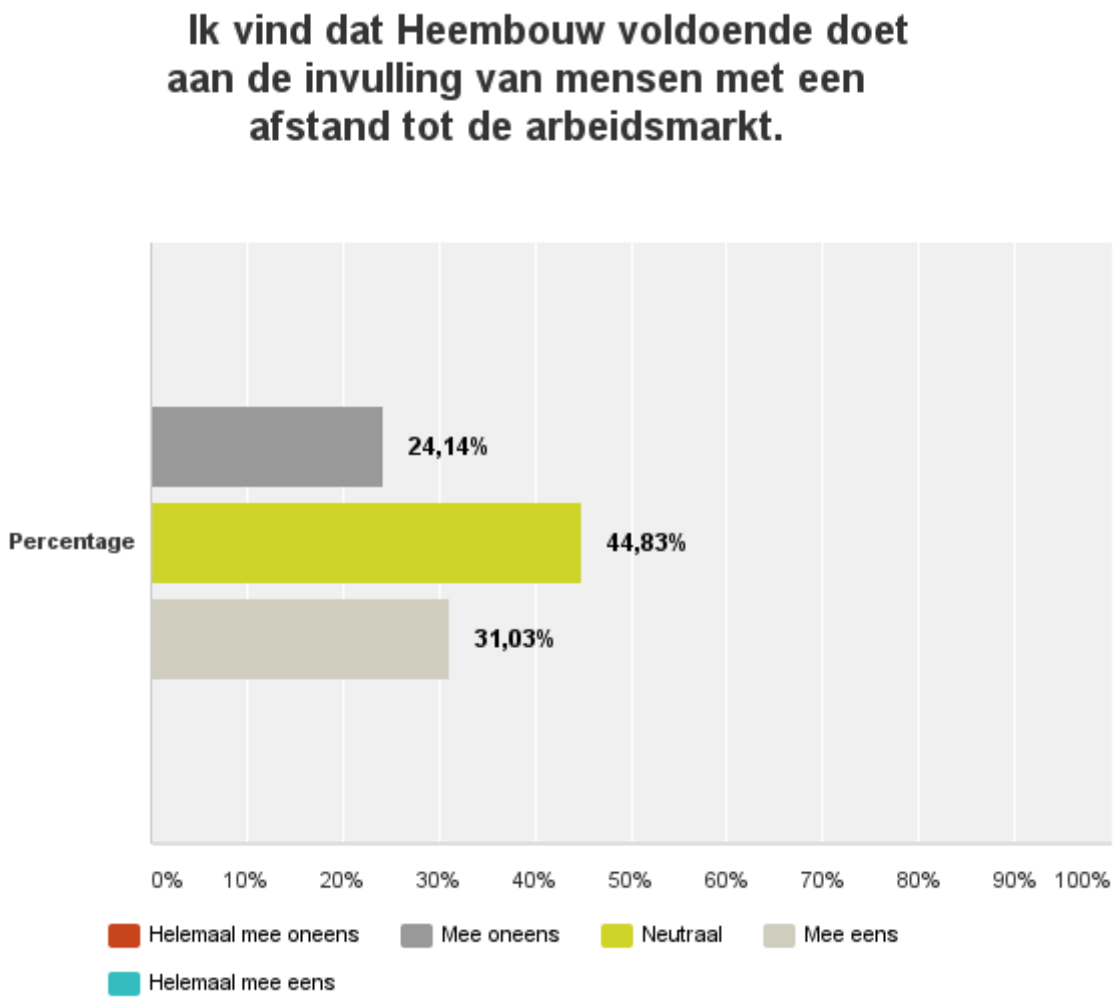
Figuur 10.6. *Verplichten in dienst nemen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt,* enquêteresultaten.



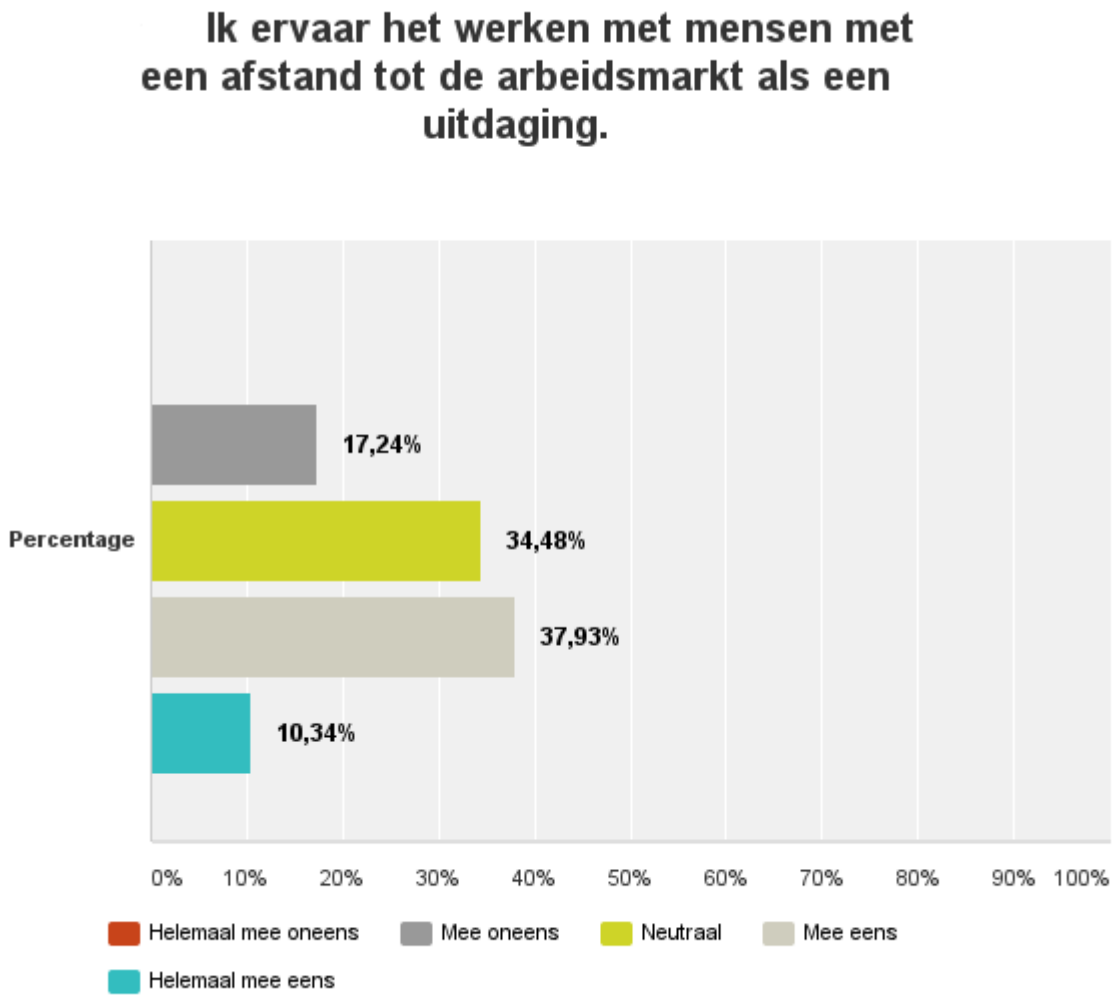
Figuur 10.7. *Het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt biedt kansen voor Heembouw,* enquêteresultaten.



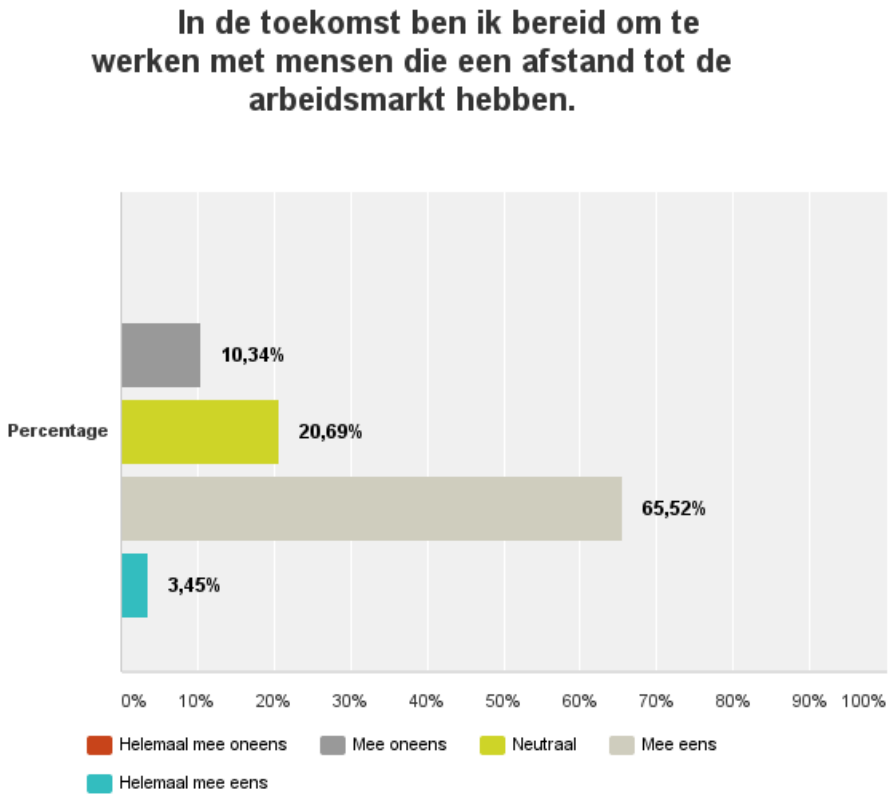
Figuur 10.8. *Belangrijk dat Heembouw gaat werken met mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt,* enquêteresultaten.



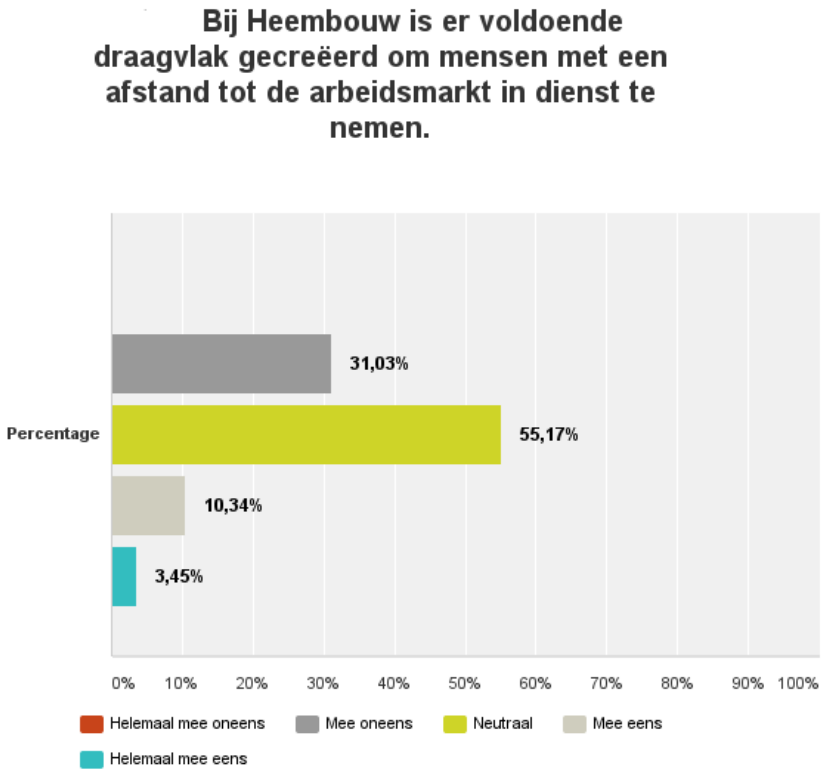
Figuur 10.9. *Heembouw voldoende doet invulling mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt,* enquêteresultaten.



Figuur 10.10. *Werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is een uitdaging,* enquêteresultaten.

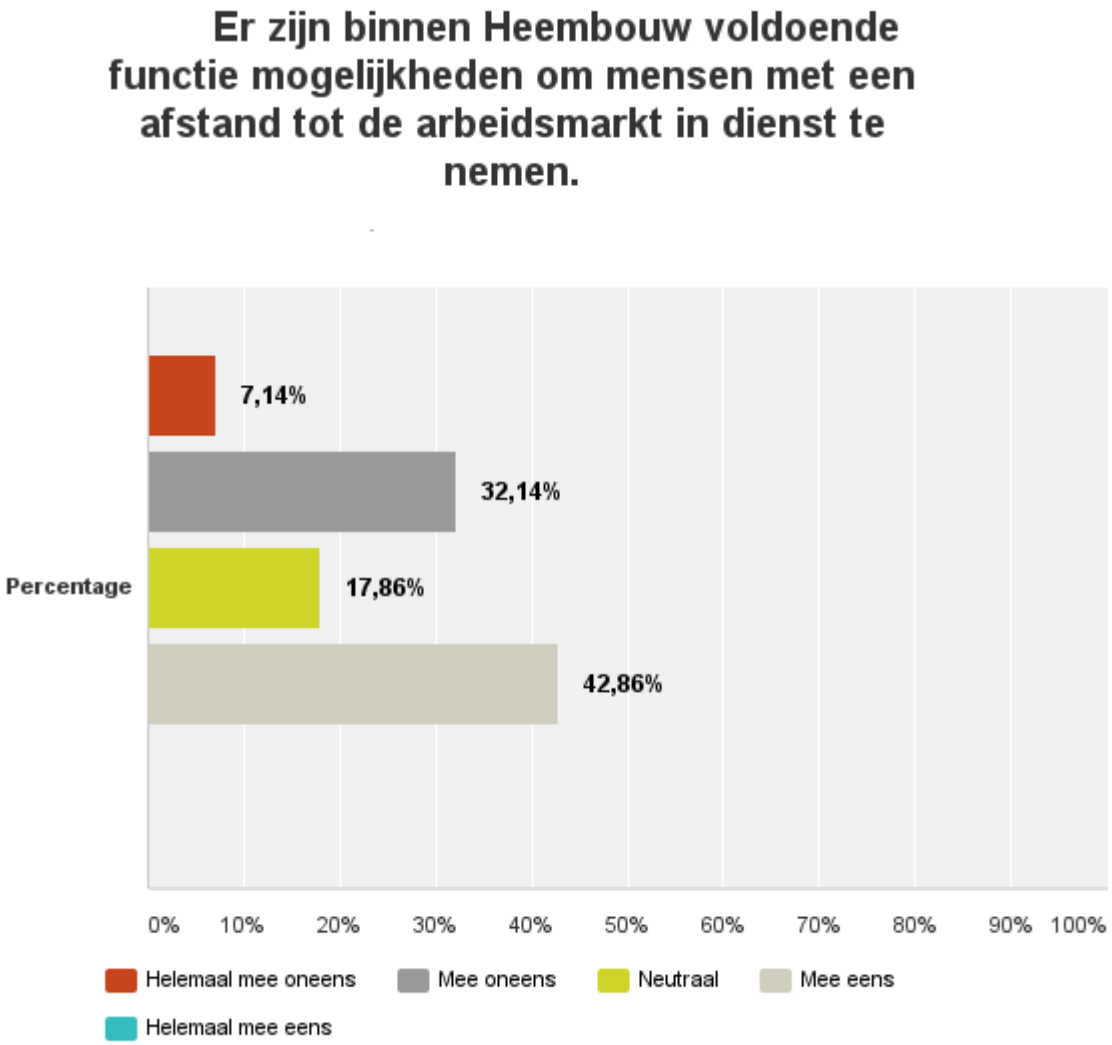


Figuur 10.11. *Toekomst bereid om te werken met mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt,*

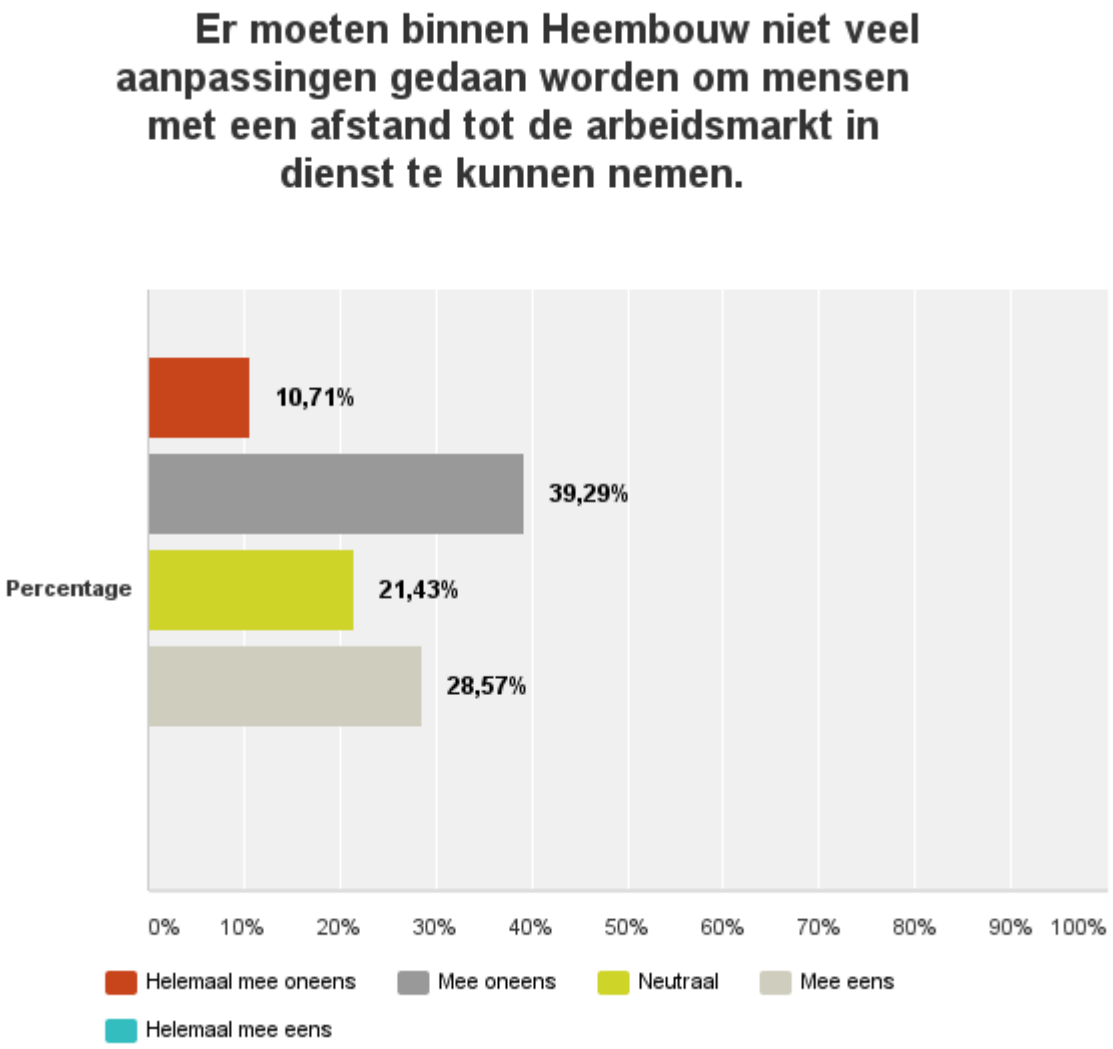


enquêteresultaten.

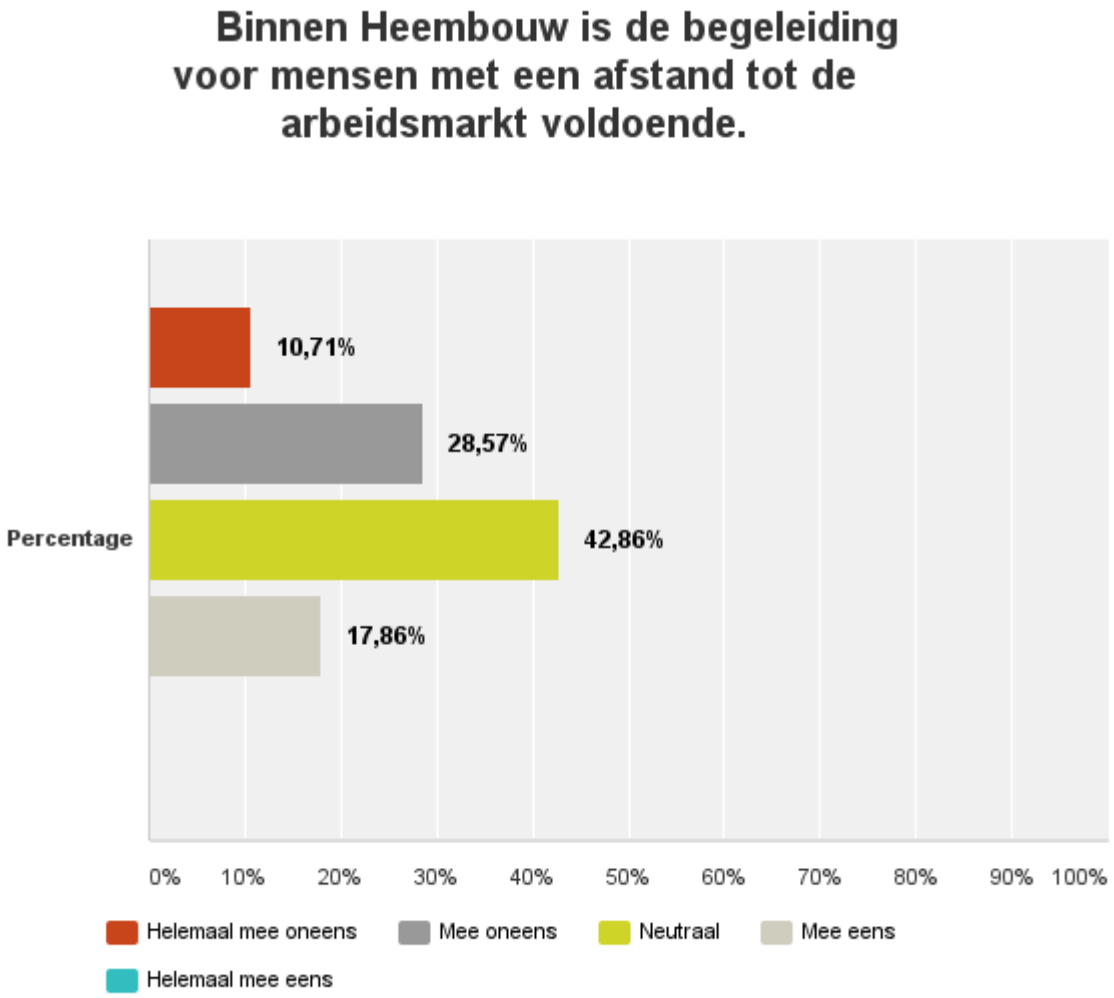
Figuur 10.12. *Voldoende draagvlak gecreëerd om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen,* enquêteresultaten.



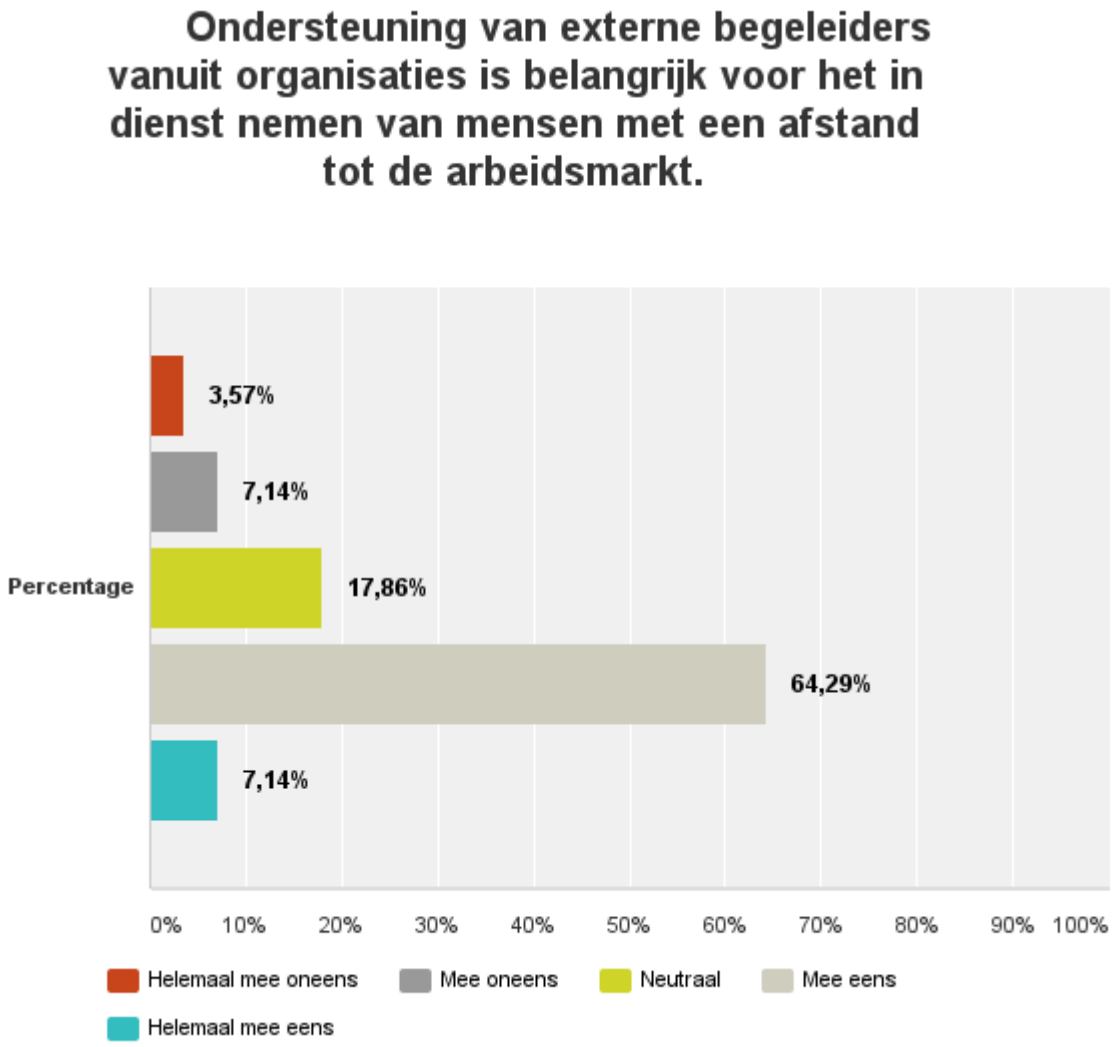
Figuur 10.13. *Voldoende functiemogelijkheden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt,* enquêteresultaten.



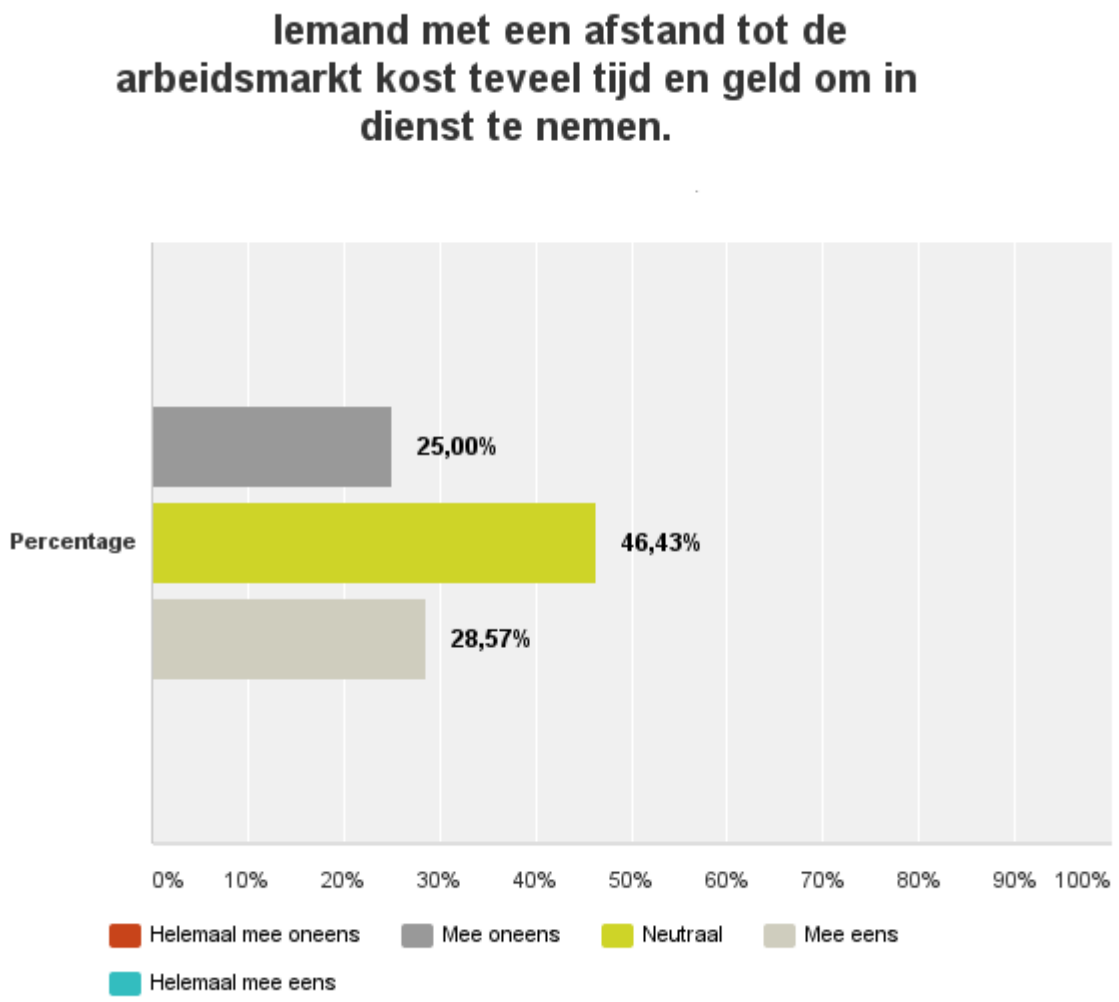
Figuur 10.14. *Binnen Heembouw aanpassingen gedaan worden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt,* enquêteresultaten.



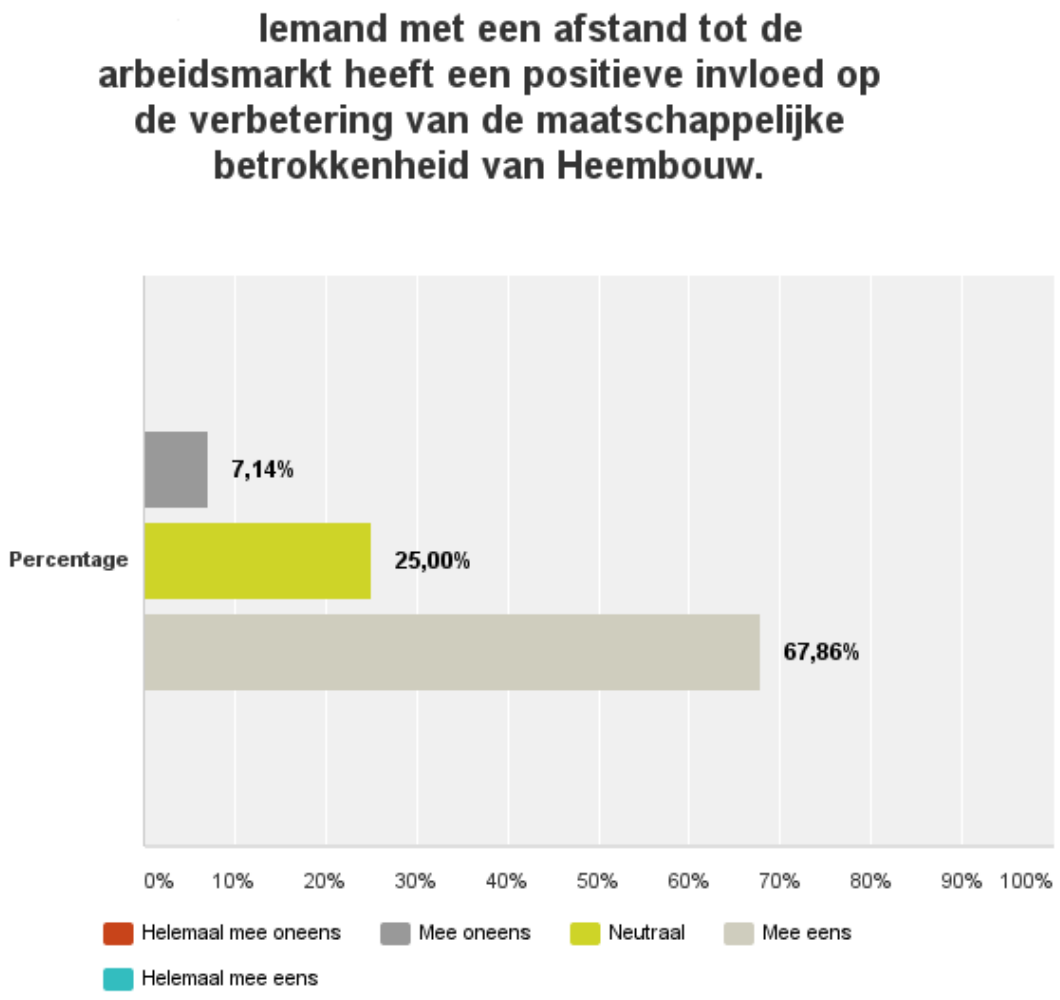
Figuur 10.15. *Begeleiding voldoende voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen Heembouw,* enquêteresultaten.



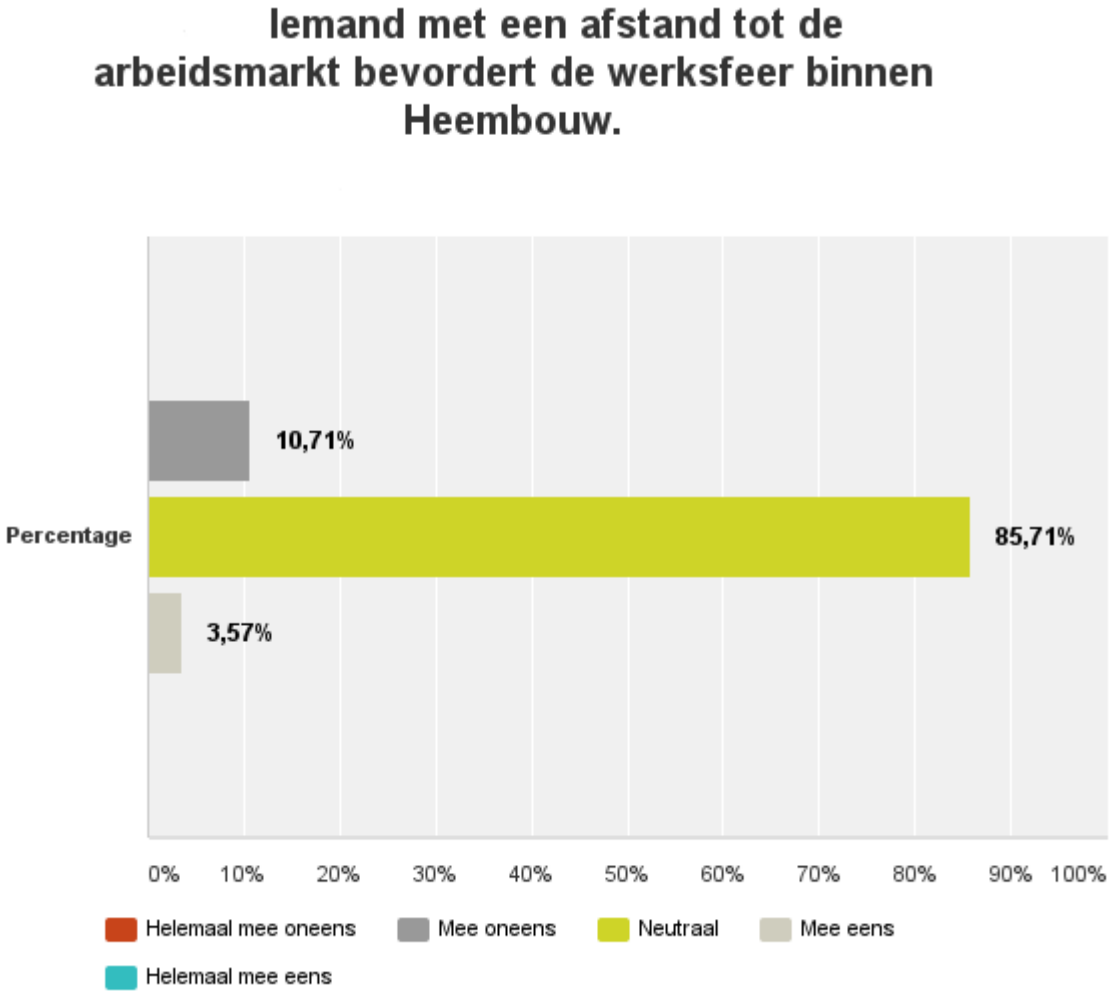
Figuur 10.16. *Ondersteuning van externe begeleiders belangrijk voor het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt,* enquêteresultaten.



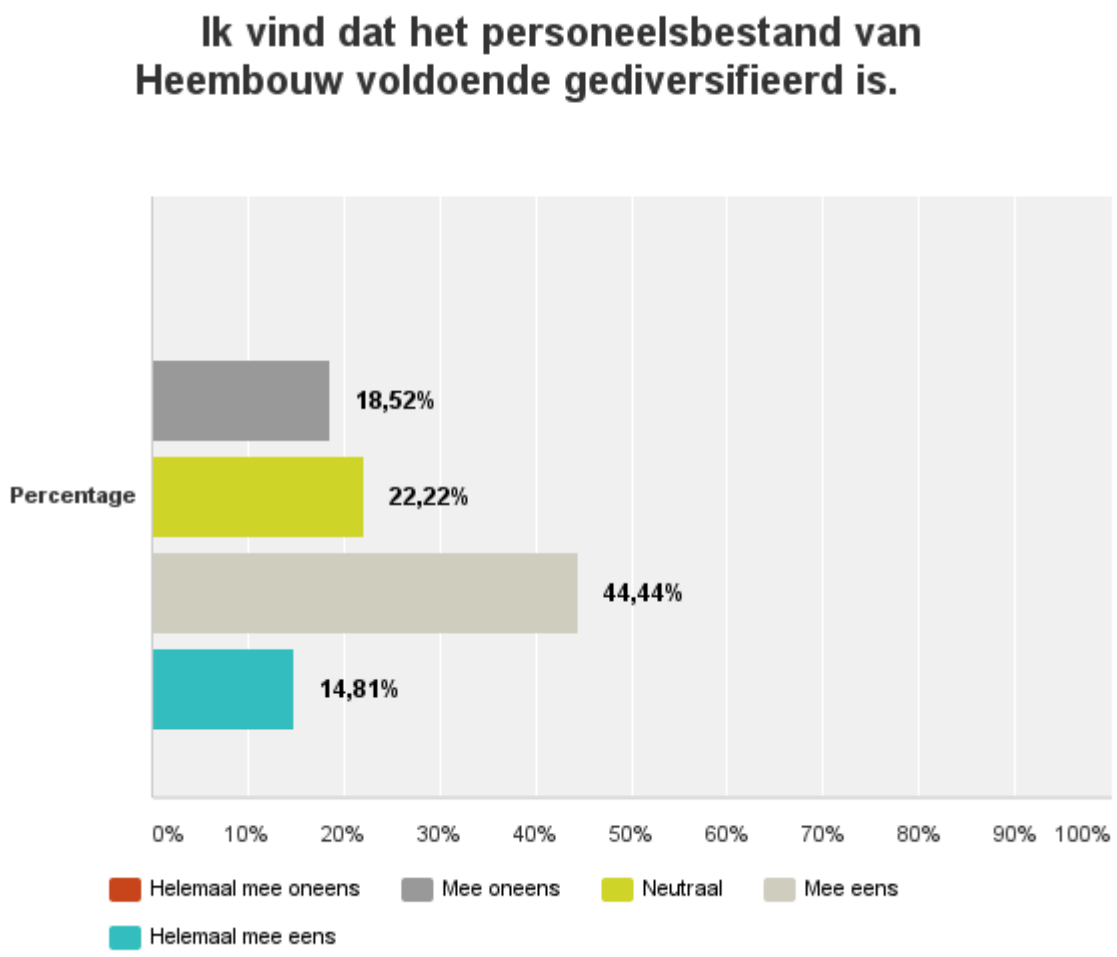
Figuur 10.17. *Het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kost veel tijd en geld,* enquêteresultaten.



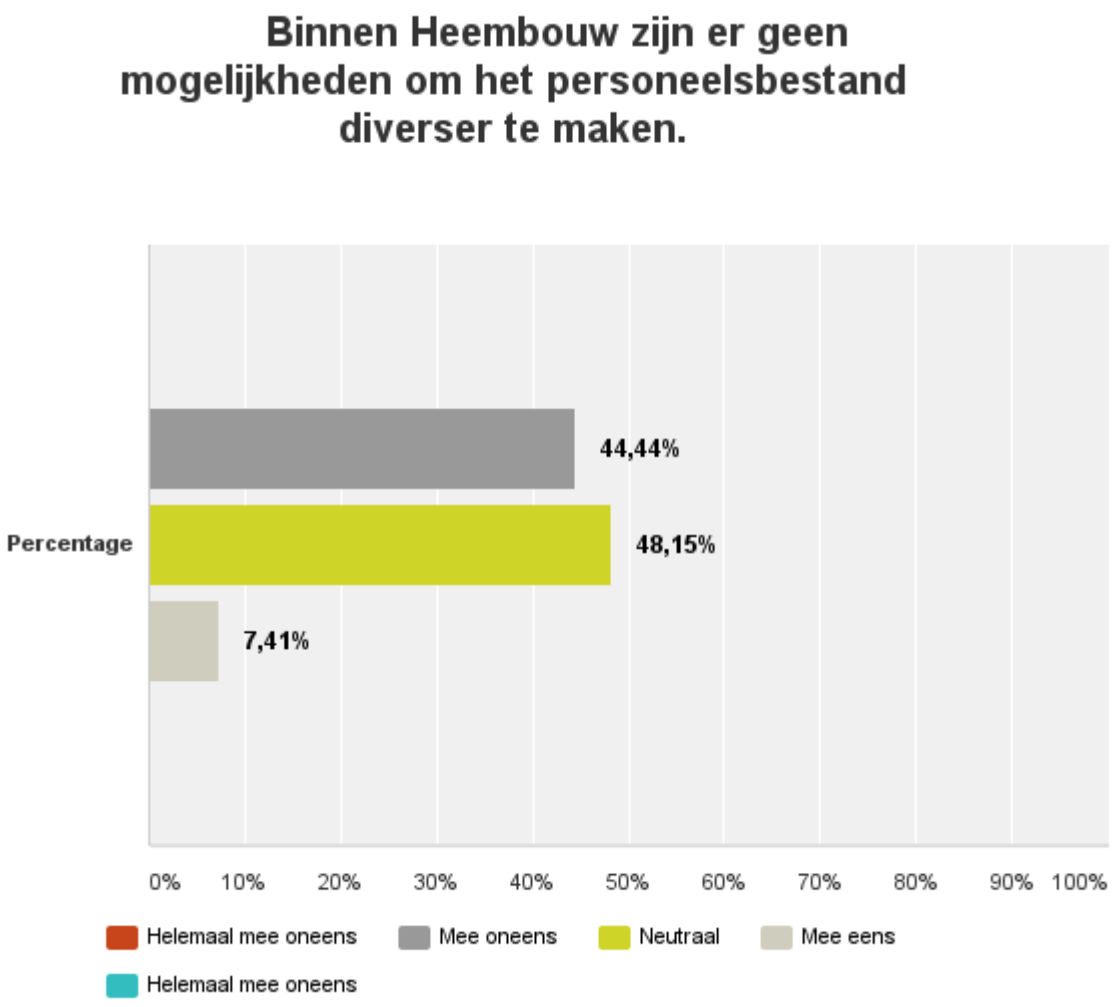
Figuur 10.18. *Iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt heeft een positieve verbetering op de maatschappelijke betrokkenheid van Heembouw,* enquêteresultaten.



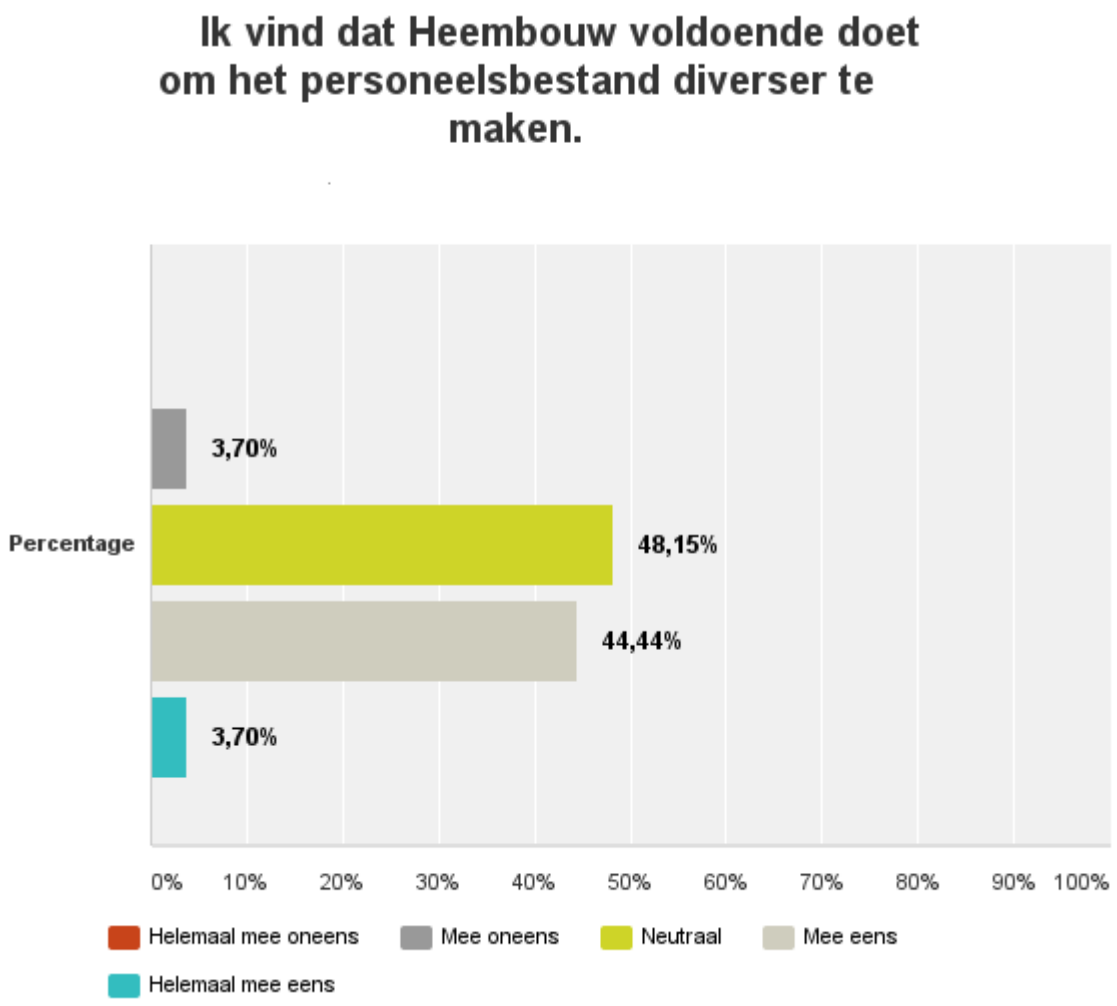
Figuur 10.19. *Iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt bevordert de werksfeer binnen Heembouw,* enquêteresultaten.



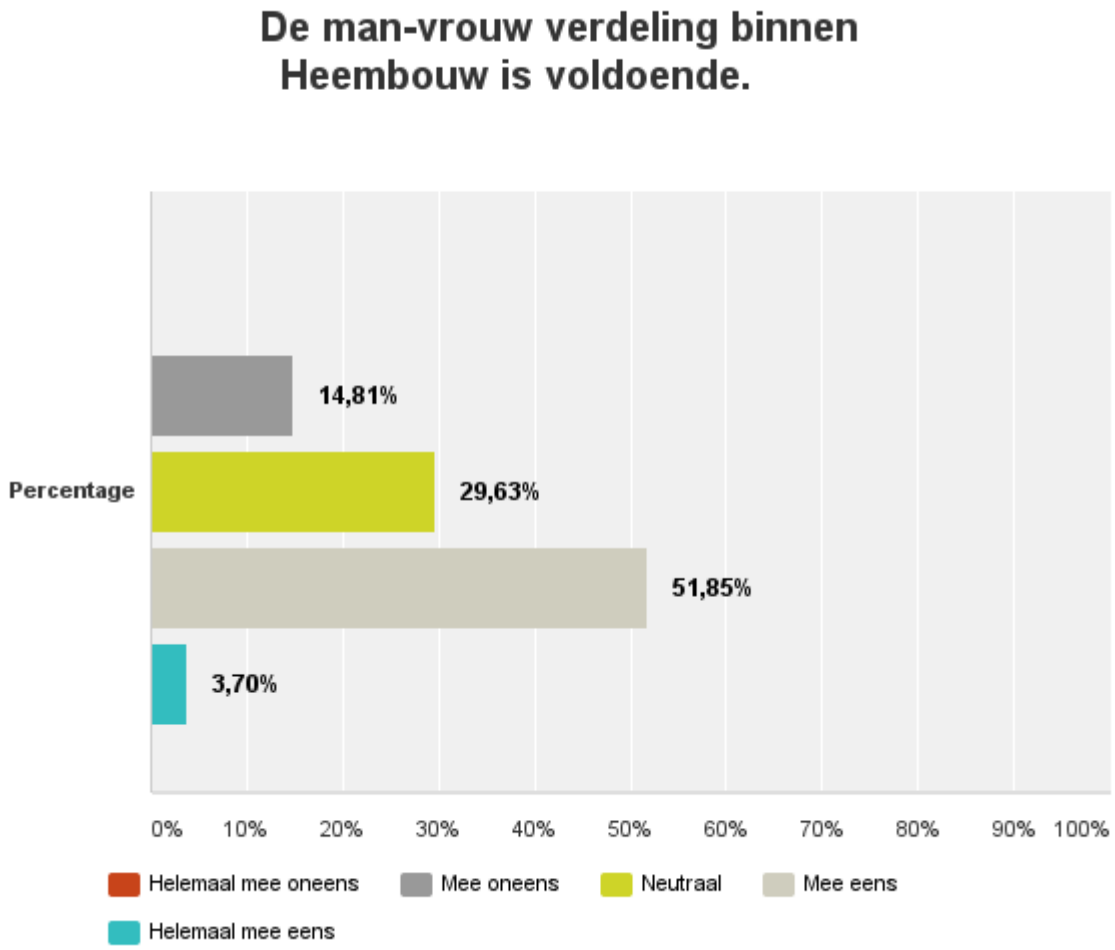
Figuur 10.20. *Personeelsbestand voldoende gediversifieerd binnen Heembouw,* enquêteresultaten.



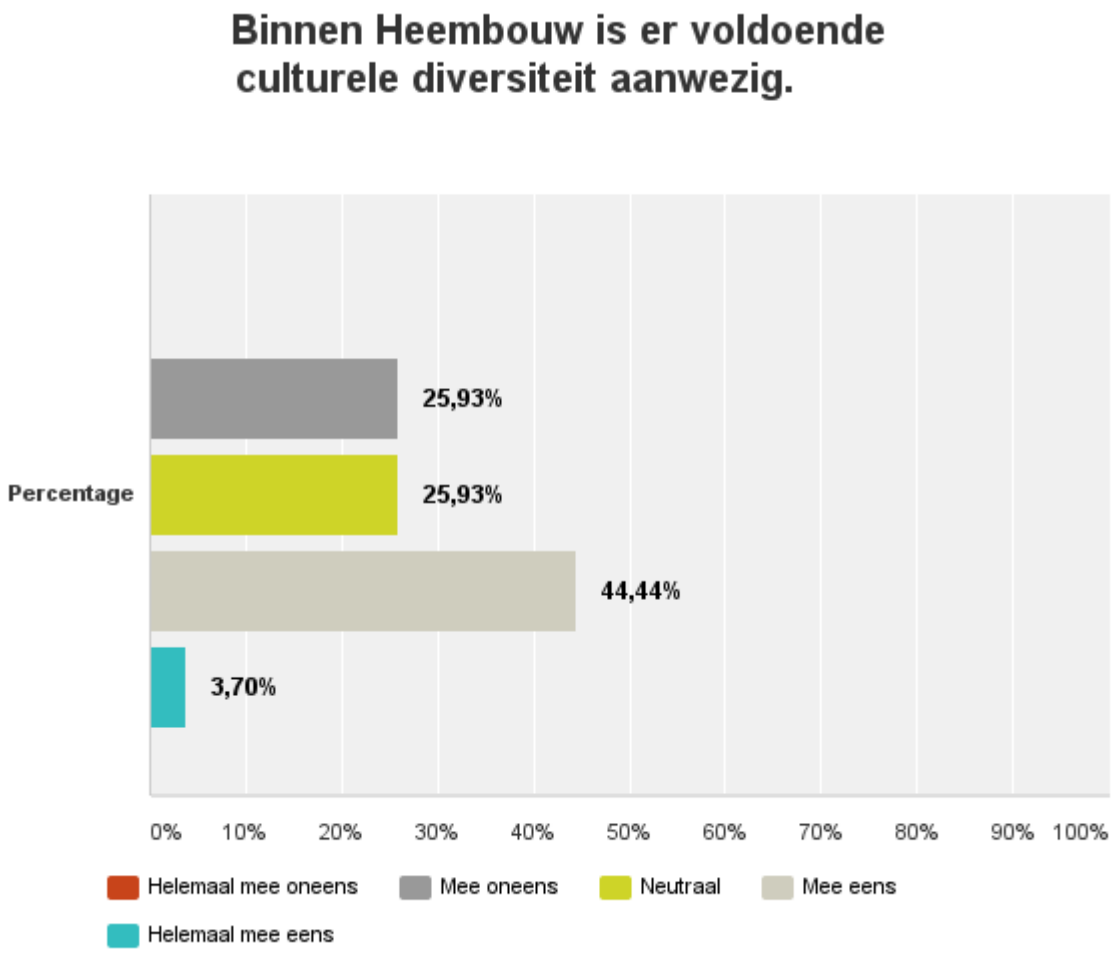
Figuur 10.21. *Mogelijkheden divers personeelsbestand binnen Heembouw,* enquêteresultaten.



Figuur 10.22. *Heembouw voldoende doet om personeelsbestand diverser te maken,* enquêteresultaten.



Figuur 10.23. *Man-vrouw verdeling personeelsbestand binnen Heembouw,* enquêteresultaten.



Figuur 10.24. *Voldoende culturele diversiteit binnen Heembouw,* enquêteresultaten.

Resultaten mogelijkheden functies binnen Heembouw

Tabel 10.3. *Resultaten mogelijkheden functies binnen Heembouw.*
Gebaseerd op de resultaten die verkregen zijn uit de enquête van Heembouw, Roelofarendsveen.

Respondenten	**Mogelijkheden**
1.	Timmerman, metselaar, afdelingsassistent, secretaresse en eigenlijk voor alle ondersteunende werkzaamheden en vanuit hier zichzelf omhoog werken.
2.	Kantoorfuncties
3.	Afhankelijk van de achtergrond/ ervaring en competentieniveau. Administratief: concept verslaglegging interne overleggen. Koffiejuffrouw/ Kantine keet schoonmaken/ Schilder – opruimhulp op de werkplaats.
4.	Bouwopruimers/ timmerlieden/ schoonmaak kantoor (-keten)/ afdelingsondersteuning
5.	Helper bij seriematige woningrenovatie (afplakken, opruimen, sloper) voorbereidingen voor opleveringen bij nieuwbouw (woning oplever gereed maken) – schoonmaakwerkzaamheden – opruimwerkzaamheden en toezichthouding.
6.	Schoonmaak kantoren/ opruimen bouwplaatsen/ portier functie op grote projecten
7.	Administratie/ calculatie/ voorbereiding/ HRM
8.	Ondersteuning op de bouwplaats/ controle op veiligheid
9.	Enkele cao-functies/ ondersteuning calculatie/ administratie/ secretariaat
10.	Afdelingsassistent/ bouwplaats helper/ assistent calculator
11.	Afdelingsassistent: op deze manier leert de persoon wat er allemaal op de afdeling dient te gebeuren en kunnen wij als medewerkers snel zien waar iemand zich prettig bij voelt. Na die periode kunnen we een persoon dan een gerichtere functie aanbieden of anders afscheid nemen.
12.	Dit is geheel afhankelijk van de kennis en competenties van deze persoon. Veel bouwbedrijven zijn onlangs omgevallen. De mensen die zijn ontslagen kunnen na korte re-integratie weer op veel plekken worden ingezet.
13.	Afhankelijk van de oorzaak naar de afstand tot de arbeidsmarkt. Een rolstoeler kan bijvoorbeeld

	uitstekend aan de slag als calculator of architect maar uitvoerder onmogelijk.
14.	Geen permanente functies. In het verleden weleens ingezet als verkeersregelaar bij een bouwplaats of kantine medewerker op een grote bouwplaats.
15.	Timmerlieden/ bouwvakhelpers/ afdeling ondersteuners
16.	Opruimers bouwhulp extra handen voor de timmerman
17.	Administratie
18.	Uitvoerend werk op de bouwplaats
19.	Opperaar/ opruimer/ malus van alles/ archiveerwerk/ revisiewerk/ kopieerwerk
20.	Ondersteuning bouwplaats medewerkers

Bijlage III

Stappenplan voor het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

STAP 1: Aanbestedingen
Bij aanbestedingen wordt er vaak gevraagd om als organisatie invulling te geven aan social return. Aanbestedingen komen voor bij projecten die als opdrachtgever de overheid, woningcorporaties of gemeenten zijn. Bij deze aanbestedingen moet 5% van het loonbestandsdeel worden voldaan aan de invulling van social return.

STAP 2: Contact opnemen met instanties
Contact opnemen met de opdrachtgever, die het project met daarbij social return heeft uitgezet. Dit betreft vaak de gemeente, overheid of woningcorporatie. Hierbij is het belangrijk dat er aangegeven wordt dat Heembouw werkt met een kleinschalig opleidingscentrum, waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt opgeleid worden en werkervaring opdoen.

- Werkgeversservicepunt Rijmond
  Omgeving Alphen aan den Rijn
  - info@wsp-rijnstreek.nl
  - 0172 - 748153

- Werkgeversservicepunt Rijnstreek
  Omgeving Rotterdam
  - 010 - 700 89 89

- Gemeente Rotterdam
  Onno Scholten – Adviseur social return

- Buurman
  Bas van den Berg
  - 06-11261998
  - bas@buurman.in

- Gemeente Kaag en Braassem
  Corine Den Hartog
  - info@corinecoachingenadvies.nl
  - 06-82808822

- Gemeente Alphen aan den Rijn
  Ilonka Leertrouwer
  - 0172 - 748 153
  - ileertouwer2@alphenaandenrijn.nl

STAP 3: Inventariseren beschikbare mogelijkheden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Heembouw opleidingscentrum
Indien het Heembouw opleidingscentrum kan worden geïmplementeerd, wordt aangegeven dat social return binnen Heembouw ingevuld wordt door medewerkers binnen het opleidingscentrum. Door social return in te vullen bij het opleidingscentrum, kunnen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam geplaatst worden. Zij worden niet per project ingezet en kunnen op één plek opgeleid worden tot een bepaalde functie. Deze mogelijkheid is bij de derde aanbeveling verder besproken.

Projecten
Indien er geen opleidingscentrum is, moet er per project gekeken worden hoe deze mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plaats kunnen krijgen op het project of binnen de organisatie.

STAP 4: Kandidaat zoeken
Via de verschillende instanties kan er kennisgemaakt worden met mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Tijdens deze kennismakingsgesprekken is er de mogelijkheid om te kijken of deze mensen passen bij de organisatie en de werkzaamheden. Vaak hebben de professionals van de instanties al in kaart wat de kwaliteiten van de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn.

STAP 5: Proefplaatsing zonder loon
Voordat de werknemer een contract aangeboden krijgt, kan er een proefperiode plaatsvinden. Er zijn verschillende manieren om dit te regelen, deze worden hieronder weergeven.

Werknemer is werkzaam via de Wet sociale werkvoorziening (Wsw)
Wanneer de werknemer werkzaam is via de Wsw, wordt er contact opgenomen met het werkgeversservicepunt of het Sociaal Werkbedrijf.

Werknemer krijgt ondersteuning vanuit het UWV
Wanneer de werknemer ondersteuning krijgt vanuit het UWV, wordt de proefperiode zonder loonbetaling aangevraagd bij het UWV.

Werknemer ontvangt ondersteuning vanuit de gemeente
Wanneer de werknemer werkzaam is via de gemeente, wordt er contact opgenomen met het werkgeversservicepunt van de gemeente waar de werknemer woont.

STAP 6: Organiseren job-coaching en begeleiding
Wanneer de werknemer in dienst komt, kan er gebruik worden gemaakt van externe begeleiding in de vorm van job-coaching. Job-coaching kan worden ingezet tijdens de duur van het contract. Er zijn verschillende mogelijkheden voor job-coaching, deze worden hieronder toegelicht.

Interne job-coaching
Bij interne job-coaching wordt er een subsidie ontvangen om de jobcoach zelf in te zetten. Een van de medewerkers uit de organisatie wordt aangewezen als coach.

Externe job-coaching
Bij externe job-coaching kan er een coach van een jobcoach organisatie ingezet worden. Via Blik op Werk zijn er veel mogelijkheden om externe jobcoaches te werven.

Gemeentelijke job-coaching
Bij gemeentelijke job-coaching is de jobcoach in dienst van de gemeente en begeleidt vanuit daar de werknemers. Niet elke gemeente biedt deze job-coaching aan.

STAP 7: Aannemen kandidaat en checken vergoedingen en aanpassingen werkvloer
Wanneer beide partijen het erover eens zijn, kan de werknemer aangenomen worden. Als diegene voor zijn werkzaamheden aanpassingen of hulpmiddelen nodig heeft, dan zijn hier voorzieningen voor beschikbaar.