



Onderzoek Duurzaam SROI

De inclusieve bouwplaats

VERSLAG VAN EEN PARTICIPATIEF ACTIEONDERZOEK NAAR DE
EFFECTEN VAN SOCIAL RETURN OP DUURZAME
INZETBAARHEID EN ONDERNEMINGSRENDEMENT



MIND THE GAP

Samenstelling
In opdracht van
Datum
Onderzoeksleiding

: INFINIO Learning Performance
: Stichting Onderzoek Duurzaam SROI
: februari 2022
: Astrid Mersmans

**INHOUD**

PERSOONLIJK VOORWOORD	3
SAMENVATTING	5
1 INLEIDING	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Context van het onderzoek	9
1.3 Centrale probleemformulering	9
1.4 Doel van het onderzoek	9
1.5 Centrale onderzoeksvraag en definities	10
1.6 Afbakening	10
1.7 Leeswijzer	10
2 METHODOLOGIE EN THEORIE	11
2.1 Onderzoeksmethoden	11
2.2 Onderzoeksaanpak	11
2.3 Onderzoekstheorie	12
3 UITVOERING VAN HET ONDERZOEK	13
3.1 Een iteratief proces	13
3.2 Onderzoeksactiviteiten	13
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit	13
4 DE RESULTATEN VAN DE PILOTS	14
4.1 Inleiding	14
4.2 Pilot 1, "Technische arbeidsdeling versus gezamenlijk draagvlak"	15
4.3 Pilot 2, "De beschikbaarheid van Social Return-kandidaten"	16
4.4 Pilot 3, "De relatie tussen bedrijfsbeleid en projectresultaat"	17
4.5 Pilot 4, "De invloed van de gunfactor"	18
4.6 Pilot 5, "De invloed op de arbeidsproductiviteit"	19
4.7 Pilot 6, "De effecten van bouwblokkenmethode en de tarieventabel"	20
4.8 Pilot 7, "De effecten van economisering en humanisering"	22
4.9 Pilot 8, "De effecten van een wijkgerichte aanpak"	24
4.10 Pilot 9, "Van Social Return naar Sociale Wijkontwikkeling"	24
5 UITKOMSTEN VAN HET ONDERZOEK	25
5.1 Inleiding	25
5.2 Analyse	26
5.2.1 Kernproblemen	26
5.2.2 Knelpunten	26
6 CONCLUSIES	30
6.1 Inleiding	30
6.2 Algemene conclusie	30
6.2.1 Aandachtspunten	30
6.3 Inzake Werkplezier	31
6.4 Inzake Arbeidsproductiviteit	32
6.5 Inzake Verzuim	32
7 AANBEVELINGEN	34
7.1 Inleiding	34
7.2 Aanbeveling per kernprobleem	34
8 HET ONDERZOEK IN CIJFERS	38
MET DANK	45

PERSOONLIJK VOORWOORD

Wanneer je de ongeschreven regels van een bouwplaats begrijpt en respecteert, mag je meedoen, word je omarmd, omringd en waar nodig gedragen.”

Dit is het verslag van het praktijkonderzoek naar de *Inclusieve Bouwplaats*: de bouwplaats waar ruimte is voor álle talenten en dus ook voor personen met een arbeidsbeperking en/of een achterstand op de arbeidsmarkt.

In 2017 schrijft het Economisch Instituut voor Bouw dat één op de drie bouwplaatsmedewerkers met pensioen gaat vanuit ziekte of arbeidsongeschiktheid. Voor de installatiebranche is dat één op de vijf. In de PAGO-onderzoeken¹ van Vollandis geven zowel bouwplaatsmedewerkers als uitvoerders aan dat de mentale belasting toeneemt en ook in toenemende mate de aanleiding is voor ziekteverzuim. Werkdruk, tijdsdruk en een negatieve werksfeer worden genoemd als oorzaak.

De mens kant van het probleem raakt. Het kan toch niet de bedoeling zijn dat een loopbaan via de achterdeur wordt beëindigd? Maar ook de economische consequenties voor werkgevers zijn groot. De marges op woningbouwprojecten worden al beïnvloed door faalkosten. Meer verzuim op de bouwplaats zorgt voor meer faalkosten. Er ontstaat een kettingreactie met een neerwaartse spiraal. Door voortijdige uitval van ervaren vaklieden neemt de druk op de collega's toe en er is nauwelijks kwalitatieve vervanging beschikbaar.

In deze setting kom ik in aanraking met Social Return On Investment². Een door de overheid ingestelde maatregel³ om de arbeidsparticipatie van personen met een achterstand op de arbeidsmarkt te vergroten. In 2016 zie ik op twee verschillende bouwplaatsen de effecten van de Social Return-opgave op de betrokken werkomgeving. In eerste instantie het verzet tegen de verplichting, daarna de verzachting door de gunfactor van de geplaatste persoon en vervolgens het organisch ontstaan van samenwerking door de beleving van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de persoon die geplaatst is.

Bij de betrokken bouwplaatsmedewerkers is een verschuiving waarneembaar in de mindset: van taak naar mens. Dit omdat de kwetsbaarheid van de geplaatste persoon een beroep doet op die verantwoordelijkheid. Er wordt een zorgtaak ervaren die gemeenschappelijk wordt ingevuld. Het interessante is dat juist die gemeenschappelijke, mensgerichte mindset de voortgang van het project ten goede komt. De mensgerichtheid lijkt de uitvoering van de taak te bevorderen. In die taakuitvoering lijken werkplezier en focus samen te gaan. Is hier sprake van een 'best-practice'? En zo ja, is deze best-practice te ontleden en te vertalen naar methodisch handelen zodat het herhaalbaar wordt? Met andere woorden, is het mogelijk om met de uitvoering van de Social Return On Investment-opgaven, de duurzame inzetbaarheid van de betrokken medewerkers te bevorderen, leidend tot een *inclusieve bouwplaats*?

Met deze vraag is het onderzoek gestart vanuit een betrokken nieuwsgierigheid naar een mogelijke win-win situatie. In die nieuwsgierigheid stond ik niet alleen. Getriggerd door de vraagstelling en intrinsiek gemotiveerd vanuit verschillende perspectieven en een gedeelde behoefte aan sociale innovatie, sluiten bedrijven, organisaties en uiteindelijk ook sectorfondsen aan. In november 2019 wordt de Stichting Onderzoek Duurzaam SROI opgericht met een bestuur als kritisch platform om de verschillende perspectieven te representeren en de onafhankelijkheid van het onderzoek te waarborgen.

In dit onderzoek heeft de concrete uitvoering van Social Returnopgaven binnen bouwprojecten gewerkt als een zoeklicht en een vergrootglas op de invloeden van systemen, van opdrachtgeverschap, leiderschapsstijlen, inkoopbeleid en werkorganisatie op het werkplezier van medewerkers. “Ik zou wel willen maar....” is de meest gehoorde uitspraak in de pilots waarmee medewerkers van betrokken gemeenten, bedrijven en instanties de spanning aangaven tussen hun persoonlijke wens en hun professionele handelingsruimte.

¹ Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek.

² Veelal afgekort als SROI.

³ In haar inkoopbeleid stelt de overheid vanaf 2012 de voorwaarde aan haar contractpartners om vijf procent van de opdracht-waarde (c.q. de loonsom van de opdracht) te besteden aan een specifiek geduide doelgroep op de arbeidsmarkt.



Vaak bevatte de situatie een keuze tussen de wens van de medewerker om 'moreel juist te handelen in het belang van de ander' en de beperkingen van het controlerend systeem met de verwachte consequenties.

Het zien van die persoonlijke respons op dat moreel appel is hoopgevend. Blijkbaar willen we graag *het goede* doen voor die kwetsbare ander, zoals we ook willen dat er rekening wordt gehouden met onze eigen kwetsbaarheid. Dat is een fundamentele voorwaarde voor een *inclusieve bouwplaats*. Die voorwaarde krijgen we als organisaties en bedrijven 'cadeau'. Blijkbaar zit het in ons als mens.

De uitdaging die daaruit volgt is de systemen zodanig aan te passen dat medewerkers ook de professionele ruimte voelen om te handelen naar dat moreel appel en daarmee de behoefte aan zingeving en werkplezier kunnen vervullen. Die uitdaging is spannend, want controlerende systemen aanpassen vraagt om vertrouwen geven en vertrouwen waardig zijn. Wat komt dan als eerste?

Systemen aanpassen lijkt abstract, complex en tijdrovend. Dit persoonlijk voorwoord is een oproep aan medewerkers van opdrachtgevers, opdrachtnemers, overheden, gemeenten, dienstverleners en maatschappelijke organisaties om niet te wachten met het juiste handelen tot de systemen daarvoor de handelingsruimte bieden. Dit is een pleidooi voor maatwerk, voor situationeel (persoonlijk) leiderschap, voor afwijkingen zonder precedentwerking, voor niches waarin we lerend met elkaar ontdekken hoe het wél werkt. Een pleidooi voor de moed om af te wijken en respect voor die moed om af te wijken, ook (of misschien wel juist) wanneer het afwijken niet het beoogde positieve effect heeft bereikt. Samen al doende-lerend-ontwikkelen past bij de pragmatische werkomgeving van de bouw.

Wanneer we op de bouwplaats aan sociale innovatie dezelfde waarde gaan toekennen als aan technische innovatie en er samen de schouders onder zetten is een inclusieve bouwplaats reëel en haalbaar maar ook noodzakelijk. Met de woonopgave en de energietransitie in het vooruitzicht moet de schaarste aan vakmensen topprioriteit zijn, met de voordeur wijd open en de achterdeur dicht. Sociale innovatie is geen wens, het is een noodzaak. Laten we blijven werken aan de ontwikkeling van inclusieve bouwplaatsen, een positieve werkomgeving waar rekening kan worden gehouden met ieders talent en met ieders beperking. Met de nadruk op '*kan worden gehouden*' want rekening houden met elkaar start niet op de bouwplaats maar wordt mogelijk gemaakt door consequent gevoerd sociaal beleid van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer.

Dit verslag is geen formeel eindverslag. Enkele beschreven bouwprojecten met een onderzoekstatus lopen door tot ver in 2023. En ook daarna zal het meten van de duurzaamheid van de investering in mensen een momentopname blijven, omdat het behouden van gezondheid en werk aan voortdurende verandering onderhevig is.

Over een praktijkwetenschappelijk onderzoek dient door de onderzoeker onpersoonlijk en met afstand te worden gerapporteerd. In die stijl bleek dit verslag geen recht te kunnen doen aan de persoonlijke bijdrage van medewerkers en kandidaten aan het onderzoek en verloor het de kracht van betekenisgeving. De verslaglegging is dus aangepast aan de aard van het onderzoek.

Mede namens het bestuur van de Stichting Onderzoek Duurzaam SROI spreek ik de hoop uit dat dit verslag een 'levend document' wordt waarin vele leerzame ervaringen gaan bijdragen aan de ontwikkeling van inclusieve bouwplaatsen waar medewerkers gezond, veilig en met plezier de pensioengerechtigde leeftijd bereiken.

Astrid Mersmans (1962) werkt als begeleidingskundige en onderzoeker op het terrein van mens en arbeid. Haar bedrijf INFINIO Learning Performance, richt zich op het ontwikkelen, implementeren en begeleiden van cultuur- en gedragsverandering in organisaties, waaronder de ontwikkeling van 'Lerende organisaties' in de bouwsector.

SAMENVATTING

Dit praktijkonderzoek is in 2017 gestart vanuit een kernprobleem: de hoge pensioeninstroom van bouwplaatspersoneel vanuit ziekte of arbeidsongeschiktheid en het toenemend aandeel van mentale belasting als reden van voortijdige uitval. Onderzocht is of het actief meewerken aan Social Return on Investment (SROI)-opgaven op de deelnemende bouwplaatsen meetbaar invloed heeft gehad op het werkplezier, de arbeidsproductiviteit en het verzuim van de betrokken medewerkers.

Centrale vraag

Social Return On Investment (SROI) is door de overheid ingesteld om de arbeidsparticipatie van mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt te vergroten. Op een toenemend aantal bouwplaatsen geldt een SROI verplichting waarbij gemiddeld 2% van de opdrachtwaarde van een bouwproject geïnvesteerd moet worden om mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt werk te bieden.

In 2021 bedroeg de bouwproductie 34.7 miljard euro voor wat betreft de woningbouw alleen. SROI vraagt dus jaarlijks een aanzienlijk bedrag. Dat leidt tot de centrale vraag van dit onderzoek: onder welke voorwaarden hebben Social Returnplaatsingen een positief effect op de duurzame inzetbaarheid van de betrokken bouwplaatsmedewerkers in termen van werkplezier, arbeidsproductiviteit en verzuim?

Onderzoek

Deze vraag is door intensief veldwerk op acht bouwplaatsen, verschillende van aard, omvang en locatie, onderzocht. Om een compleet overzicht te krijgen van de (sociale) context van het bouwproject is door de onderzoeker bij iedere onderzoekspilot meegewerkt op de bouwplaats (waar mogelijk en verantwoord) en structureel deelgenomen aan bouwvergaderingen, (intern) werkoverleg en dag- en weekstarts. In één onderzoekspilot is gebruik gemaakt van kwantitatieve data van SROI-plaatsingen, gemeten en vastgelegd door enkele vastgoedonderhoudbedrijven.

Conclusies

Succesvolle SROI-plaatsingen kunnen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers, mits er sprake is van een consequent beleid, de medewerkers bij het SROI-proces worden betrokken en de opdrachtgever, opdrachtnemer en gemeente vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid handelen met duurzame plaatsingen als doel.

De ontwikkeling van een 'inclusieve bouwplaats' vraagt namelijk meer dan succesvolle Social Return-plaatsingen alleen. Beleid en een consequente, integrale aanpak zijn vereist om alle medewerkers te laten profiteren van het feit dat er rekening gehouden wordt met elkaars talenten en beperkingen.

Dat geldt ook voor zingeving en trots op het bedrijf. Een zorgvuldig uitgevoerde Social Returnopgave geeft de betrokken medewerkers voldoening. Het draagt bij aan de trots op het bedrijf dat dit mogelijk maakte. Voorwaarde was hierbij wel dat de medewerkers eerst zichzelf gezien, gehoord en gewaardeerd voelden. Pas nadat aan deze voorwaarde is voldaan en vanuit de bedrijfs- en projectleiding het rekening houden met ieders talenten en beperkingen consequent wordt gefaciliteerd, kan ook Social Return positief bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van alle betrokkenen.

Uit de onderzoekspilots is gebleken dat de op projecten gerealiseerde Social Returnplaatsingen onvoldoende duurzaam zijn om substantieel bij te dragen aan de duurzame inzetbaarheid van de betrokken medewerkers. Daardoor overheerst het gevoel bij medewerkers dat de persoonlijke inspanningen niet opwegen tegen het bereikte resultaat.

De complexiteit, die ten grondslag ligt aan de verbetering van de duurzaamheid van de plaatsingen, vraagt om een integrale aanpak vanuit verschillende disciplines. Begeleiding op de werkplek door (toekomstige) collega's maakt hier slechts een beperkt deel van uit.

Inzake **werkplezier**: Door medewerkers inspraak en ook zeggenschap te geven over selectie en plaatsing nam het gevoel van verantwoordelijkheid voor het slagen van de kandidaat toe. Door medewerkers zelf te laten beslissen over de plaatsing en begeleiding van een kandidaat ontstond commitment. Verrassenderwijs werd dan ook met regelmaat gekozen voor kandidaten met een forse achterstand of een belemmerende beperking. Het, met zichtbaar resultaat, leveren van een bijdrage aan de arbeidskansen van kwetsbare personen werd door medewerkers benoemd als werkplezier.

Inzake **arbeidsproductiviteit**: Uit alle onderzoekspilots blijkt dat de plaatsing van Social Return kandidaten op de bouwplaats, ongeacht de doelgroep, een taakverzwaring betekent voor de begeleidende vaklieden. De conclusie is gerechtvaardigd dat in de onderzochte pilots de uitvoering van de Social Returnopgave ten laste is gegaan van de arbeidsproductiviteit van de betrokken medewerkers. Het is van belang te onderkennen dat het begeleiden van Social Return-kandidaten op de bouwplaats een specifiek taakgebied met benodigde competenties betreft. Dit taakgebied dient ook erkend te worden als onderdeel van het werk en inspanningen hiervoor als arbeidsproductiviteit.

Inzake **verzuim**: Een causaal verband tussen Social Return-plaatsingen en een verlaging van het ziekteverzuim kon in dit onderzoek niet worden aangetoond.

Geconstateerde kernproblemen

- De complexiteit van het realiseren van duurzame Social Returnplaatsingen gaat de aanwezige mogelijkheden en competenties op de bouwplaats te boven.
- In de driehoek van opdrachtgever, opdrachtnemer en gemeente wordt niet gehandeld vanuit gemeenschappelijk belang en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor duurzaam Social Return.
- De huidige regelgeving rond Social Returnopgaven staat maatwerk in de weg en is daarmee contraproductief. De economisering van de opgaven werkt vervreemdend van de doelstelling.
- De bouwblokkenmethode, de tarieventabel en het registratiesysteem beogen de inzet van opdrachtnemers voor Social Return te stimuleren, te waarborgen en te controleren. Het wordt echter door de opdrachtnemers ervaren als een demotiverend controlesysteem dat op geen enkele wijze de inzet van opdrachtnemers ondersteunt of duurzame resultaten bevordert.
- Er is op de bouwplaats geen evenwicht in de kosten en baten van Social Returnopgaven.
- Er is op bouwplaatsen onvoldoende instroom van Social Returnkandidaten met duurzame slagingskansen.
- Het uitvalpercentage van Social Returnkandidaten is onnodig hoog.

Aanbevelingen

Uit de onderzoekspilots is gebleken dat op bouwplaatsen duurzame inzetbaarheid en duurzaam Social Return onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Ook is gebleken dat opdrachtgevers een belangrijke, zo niet cruciale, rol vervullen in de manier waarop de werkzaamheden op een bouwplaats worden uitgevoerd. Om de serieuze ontwikkeling van inclusieve bouwplaatsen te starten, is het belangrijk deze ontwikkeling als systeemwijziging in te zetten langs de traditionele hiërarchische lijn van een bouwproject. Deze lijn begint bij de opdrachtgever en start in de aanbesteding met het opnemen van medewerkerstevredenheidscriteria op de bouwplaats en een gezamenlijke verantwoording voor de realisatie hiervan.

Om op projectniveau zowel kwantitatieve als kwalitatieve duurzame resultaten te kunnen behalen, is het handelen vanuit een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid in de driehoek opdrachtgever, opdrachtnemer en gemeente voorwaardelijk gebleken.

Van economisering naar humanisering: het is wenselijk de bouwblokkenmethode, de tarieventabel en bijbehorend administratief systeem te vervangen door prestatieafspraken zoals in aantallen duurzame plaatsingen van personen.

De uitvoering van contractuele financiële Social Returnopgaven op bouwplaatsen vanaf € 100.000 vraagt om een maatwerkinvulling. Dit gezamenlijk maatwerk van opdrachtgever en opdrachtnemer kan een doelstelling krijgen in een aantal duurzaam te plaatsen personen maar kan ook worden ingevuld door investeringen in personen, opleidings- en begeleidingstrajecten en/of sociale en economische wijkontwikkeling.

De uitvoering van contractuele financiële Social Returnopgaven op bouwplaatsen minder dan € 100.000 vraagt om flexibiliteit, ook buiten het project om, die duurzame resultaten mogelijk maakt. Ook hier zijn maatwerkafspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer wenselijk.



Kosten van Social Returnopgaven horen in de projectbegroting. Projectleiding en uitvoerders op bouwprojecten sturen op planning en kosten. Social Returnopgaven die niet zijn opgenomen in de begroting met manuren en kosten drukken op het projectresultaat. Door Social Return daarin op te nemen wordt voorkomen dat op de noodzakelijke voorwaarden als begeleiding en uitgaven voor plaatsingen wordt 'bespaard'.

Zorg voor extra scholing van leermeesters. Het werken met doelgroepen is beslist niet hetzelfde als het begeleiden van leerlingen.

In alle pilots is gebleken dat de inzet van een onafhankelijk persoon met mandaat van opdrachtgever, opdrachtnemer en gemeente nodig was om interventies te plegen op alle niveaus die betrokken zijn bij de voortgang van Social Returnopgaven in bouwprojecten. Deze verbindende rol blijft nodig zolang een integrale, gezamenlijke aanpak tussen partijen wordt belemmerd door verschillen in belangen, verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden. Ook de cultuur, de systemen en het tempo van handelen verschillen in de driehoek van opdrachtgever, opdrachtnemer en gemeente.

Kerncijfers:

- Looptijd van het onderzoek augustus 2017 tot heden
- 9 pilots waarvan 5 afgerond en 4 nog actief: 124 bedrijven met 421 betrokken medewerkers.
- 7 projecten bestaande bouw, 2 nieuwbouw:
- Opdrachtgever: 8 projecten woningcorporatie en 1 project gemeente.
- Projectlocaties: Bergen op Zoom, Capelle aan den IJssel, Den Haag, Rotterdam en Waddinxveen
- 2013 woningen, 150 mio opdrachtwaarde, 3 mio Social Returnwaarde.
- 3814 onderzoeksuren, gemiddeld 22 uur per week op de bouwplaats.
- 159 kandidaten geplaatst, waarvan 90 duurzaam en/of nog werkzaam op project.
- Meest geplaatste doelgroep: leerlingen, gevolgd door participatiewet.
- Hoogste uitvalpercentage: NUO-jongeren (100%).
- Hoogste begeleidingspercentage: Garantiebanen (43,9%).
- Gemiddelde belasting vakman door begeleiding: 9,25 minuten per kandidaat-uur (15,4%)
- Gemiddelde kosten⁴ per kandidaat-uur: € 32,81

Definities:

- Onder een *inclusieve bouwplaats* wordt in dit onderzoek verstaan: een bouwplaats waar rekening wordt gehouden met de mogelijkheden en beperkingen van alle medewerkers.
- Onder *duurzame inzetbaarheid* wordt in dit onderzoek verstaan: de mogelijkheden van een bouwplaatsmedewerker om gezond, veilig en werkend de pensioengerechtigde leeftijd te bereiken.
- Onder *betrokken medewerkers* wordt verstaan: de vaklieden en voormannen die, direct en indirect, op de bouwplaats betrokken zijn bij de plaatsing en begeleiding van Social Returnkandidaten.
- Onder *co-creatie* wordt verstaan: de samenwerking met medewerkers waarbij in het proces alle betrokkenen invloed hebben op keuzes, aanpak en interventies.
- Onder *duurzame plaatsingen* wordt verstaan: plaatsingen van Social Returnkandidaten die aansluitend aan het bouwproject worden gevolgd door een betaalde functie, een leer/werktraject, een studie en/of een scholingstraject. Indien werk voor een kandidaat niet passend blijkt, wordt ook een vervolg in een dagbesteding als duurzaam beschouwd.

⁴ Berekend op basis van stelbedragen (kandidaat €25, begeleiding €45, management €65).

1. INLEIDING

De bouw- en installatiebranche geeft jaarlijks vele miljoenen euro's uit aan Social Returnopgaven. De exacte hoogte van dit bedrag is niet bekend. Met gemiddeld 2% van de opdrachtwaarde van een bouwproject en een bouwproductie van 34.7 miljard in 2021 betreft het in de woningbouw een immens bedrag. De verwachting is dat de opgaven aan Social Return de komende jaren gaan toenemen. De volumemutatie van de woningbouw in 2022 is door het EIB ingeschat op 7,5%.

Dit onderzoek is uitgevoerd om vast te stellen welke effecten de plaatsingen van Social Returnkandidaten op bouwplaatsen hebben op de duurzame inzetbaarheid van de betrokken medewerkers. Denk daarbij aan de effecten op het gebied van werkplezier, arbeidsproductiviteit en verzuim. Het onderzoek is uitgevoerd op bouwplaatsen in de woningbouw, nieuwbouw en vanwege de herhaling van processen, grotendeels bestaande bouw.

De onderzoeksvraag is voortgekomen uit de stelling dat medewerkers, die betrokken zijn bij de plaatsing van een persoon met een arbeidsbeperking, meer zingeving en voldoening ervaren. En dat bijdragen aan de arbeidskansen van kwetsbare nieuwe collega's een positieve impuls geeft aan het werkplezier en het ziekteverzuim vermindert. Indien dit ook van toepassing is op bouwplaatsmedewerkers kunnen investeringen in Social Returnopgaven naast maatschappelijk rendement ook meer economisch rendement opleveren.

1.1 Aanleiding

Kan de plaatsing van een Social Return-kandidaat positief bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van de eigen medewerkers? Levert dat méér dan sociaal rendement op? En hoe werkt dat dan?

Met deze vraagstelling is het onderzoek naar de inclusieve bouwplaats gestart. Volgens het Economisch Instituut voor Bouw ging in 2017 één op de drie bouwplaatsmedewerkers ziek of arbeidsongeschiktheid met pensioen. Voor de installatiebranche is dat één op de vijf. In de PAGO-onderzoeken⁵ van Vlandis kwam in datzelfde jaar naar voren dat zowel bouwplaatsmedewerkers als uitvoerders aangeven dat de mentale belasting toeneemt en ook in toenemende mate de aanleiding is voor ziekteverzuim. Werkdruk, tijddruk en een negatieve werksfeer worden genoemd als oorzaak.

Op 20 augustus 2021 staat in de Cobouw een artikel onder de titel: *“Het gaat niet goed met de bouwvakker: ‘We moeten af van die machocultuur’*. In het artikel wordt aandacht gevraagd voor de toenemende werkdruk waar bouwplaatsmedewerkers onder lijden. Uit onderzoek van Vlandis⁶ blijkt dat psychische ziekten zoals overspannenheid en burn-out inmiddels op de derde plaats van de beroepsziekten staan. In oktober 2021 publiceert Cobouw een rapport van ABN AMRO waarin de bank waarschuwt voor de gevolgen van het aandeel onvulbare vacatures voor de energietransitie en de verduurzamingsopgave met de titel: *“Personeelstekort installatiesector verdrievoudigd en nóg groter dan in de bouw”*.

Het belang van de ontwikkeling van inclusieve bouwplaatsen is voor beide sectoren onverminderd groot. Dit geldt zowel voor het behoud van de beschikbare medewerkers uit de beroepsgroep als voor het vergroten van de aantrekkingskracht op nieuwe instroom.

Een plaatsing in het kader van Social Return vraagt om het creëren van specifieke voorwaarden, die passen bij de kwaliteiten en ontwikkelmogelijkheden van de betreffende kandidaat. Als de ontwikkelde methodiek voor een succesvolle Social Return-plaatsing ook leidt tot meer werkplezier, betrokkenheid en zingeving bij de eigen medewerkers, dan kan de huidige toename van werkstress-gerelateerd verzuim onder uitvoerders en bouwplaatsmedewerkers positief worden beïnvloed.

De bouwplaats kenmerkt zich door haar pragmatisch, ad hoc en korte termijngericht karakter. Beleidsnotities en strategische praat sessies worden in deze omgeving niet gewaardeerd. Een operationele aanpak sluit wel aan. Ieder bouwproject heeft de mogelijkheid haar eigen projectcultuur te ontwikkelen. Immers, op ieder bouwproject varieert de samenstelling van bedrijven, personen, werkomstandigheden en werkzaamheden.

⁵ Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek.

⁶ Vlandis: Bedrijfstakverslag Bouw & Infra 2019-2020.

Toch kent een bouwproject vrijwel dezelfde kenmerkende processen en procedures. Dit maakt het mogelijk om in opeenvolgende pilots een nieuwe ontwikkeling te introduceren, te toetsen en gezamenlijk te verbeteren volgens een iteratief proces.

In co-creatie met medewerkers is praktijkonderzoek verricht naar de invloed van Social Returnplaatsingen op de ontwikkeling van een inclusieve bouwplaats, de bouwplaats waar rekening wordt gehouden met de mogelijkheden en beperkingen van alle medewerkers.

Het onderzoek is uitgevoerd door Infinio Learning Performance, in opdracht van de Stichting Onderzoek Duurzaam SROI.

1.2 Context van het onderzoek

Plaatsing van kandidaten op bouwplaatsen in het kader van Social Return is, mede door de hoge werkdruk, een opgave met risico's. Er is op bouwplaatsen minder beleving van collegialiteit en samenwerking met de vaklieden van andere bedrijven. Dit wordt veroorzaakt door de toegenomen specialisatie en een afnemend besef van gemeenschappelijk belang. Individuele bedrijfsbelangen en (steeds vaker) een andere taal en een andere cultuur met andere omgangsvormen vergrootten de afstand tot elkaar. Dit heeft ook invloed op de werksfeer.

Een kwalitatieve werkervaringsplaats met adequate begeleiding voor een Social Returnkandidaat dient aan voorwaarden te voldoen die op een drukke, soms overbelaste bouwplaats een uitdaging zijn. Het organiseren en uitvoeren van taakspecificatie, taakrotatie en begeleiding doen een beroep op de arbeidsproductiviteit van de verantwoordelijke medewerkers. Hoe groter de achterstand van de deelnemer op de gewenste beroepsuitoefening, in kennis – kunde - houding en gedrag, des te groter het beroep op de verantwoordelijke medewerkers. In een werkomgeving waarin door medewerkers al een hoge werkdruk wordt ervaren, kan de plaatsing van een Social Returnkandidaat als een te grote belasting worden gevoeld. Gebrek aan inspraak en zeggenschap over de plaatsing kan dit gevoel versterken. Wanneer de belasting als onevenredig groot wordt gezien, kan dit tot ongewenste effecten leiden: weerstand tegen de plaatsing en/of weerstand tegen de kandidaat. Ook voor de deelnemer brengt een plaatsing in een overbelaste werkomgeving extra spanning met zich mee. Dat maakt risico's op demotivatie, verzuim, uitval en/of beschadiging van deze toch al kwetsbare doelgroep reëel.

1.3 Centrale probleemformulering

Er is sprake van vroegtijdige uitval van medewerkers. Dit wordt veroorzaakt door de oplopende leeftijd op de bouwplaats en het opschuiven van de pensioengerechtigde leeftijd. Ook de toenemende mentale belasting door de beleving van onvrede, tijd- en werkdruk en een negatieve werksfeer draagt bij aan verzuim en instroom in het pensioen vanuit ziekte of arbeidsongeschiktheid.

De schaarste aan vakmensen neemt de komende jaren toe door de woonopgave en de energietransitie. Het is van evident belang om de duurzame inzetbaarheid van bouwplaatsmedewerkers te verbeteren om vaklieden te behouden en de huidige kennis en kunde aan nieuwe instroom over te kunnen dragen.

1.4 Doel van het onderzoek

Met dit onderzoek naar de effecten van Social Returnopgaven op bouwplaatsen, is beoogd om, vanuit werkgeversperspectief en in co-creatie met de medewerkers, vast te stellen welke invloed een Social Return-plaatsing heeft op de werkomgeving en specifiek op de ontwikkelingsmogelijkheden van een inclusieve bouwplaats.

1.5 Centrale onderzoeksvraag en definities

Onder welke voorwaarden hebben Social Returnplaatsingen een positief effect op de duurzame inzetbaarheid van de betrokken bouwplaatsmedewerkers in termen van werkplezier, arbeidsproductiviteit en verzuim?

Definities:

- Onder een *inclusieve bouwplaats* wordt in dit onderzoek verstaan: een bouwplaats waar rekening wordt gehouden met de mogelijkheden en beperkingen van alle medewerkers.
- Onder *duurzame inzetbaarheid* wordt in dit onderzoek verstaan: de mogelijkheden van een bouwplaatsmedewerker om gezond, veilig en werkend de pensioengerechtigde leeftijd te bereiken.
- Onder *betrokken medewerkers* wordt verstaan: de vaklieden en voormannen die, direct en indirect, op de bouwplaats betrokken zijn bij de plaatsing en begeleiding van Social Returnkandidaten.
- Onder *co-creatie* wordt verstaan: de samenwerking met medewerkers waarbij in het proces alle betrokkenen invloed hebben op keuzes, aanpak en interventies.
- Onder *duurzame plaatsingen* wordt verstaan: plaatsingen van Social Returnkandidaten die aansluitend aan het bouwproject worden gevolgd door een betaalde functie, een leer/werktraject, een studie en/of een scholingstraject. Indien werk voor een kandidaat niet passend blijkt, wordt ook een vervolg in een dagbesteding als duurzaam beschouwd.

1.6 Afbakening

De focus van dit onderzoeksproject is gericht op *het effect op betrokken medewerkers van plaatsingen in het kader van Social Return On Investment (SROI) op bouwplaatsen*. Vanuit werkgeversperspectief (en samen met medewerkers) zijn daarom in dit onderzoek ervaringen en meetgegevens verzameld met betrekking tot de plaatsing van Social Return-kandidaten op bouwprojecten. Het betreft hier onder andere de inzet van uren van betrokken leiding en medewerkers op het onderzochte bouwproject als direct en indirect gevolg van de plaatsing. Het betreft met nadruk *niet* de kosten en subsidies van de plaatsing zelf zoals loonkosten, aanpassingen op de werkplek etc. Deze kosten en tegemoetkomingen zijn elders reeds onderwerp van onderzoek (geweest) en relevante meetgegevens zijn in voldoende mate beschikbaar.

Tijdens het onderzoek is gebleken dat het objectief meten en vastleggen van de individuele arbeidsproductiviteit van Social Returnkandidaten in de pilots niet mogelijk was. Er is bij de berekeningen en uitkomsten van het onderzoek derhalve geen rekening gehouden met eventuele arbeidsopbrengsten van de Social Return-kandidaten.

1.6 Leeswijzer

Dit verslag is geen definitief eindverslag. Met name de cijfers in deze versie zijn aan wijziging onderhevig. Dat wordt deels veroorzaakt omdat onderzoekspilots nog niet (volledig) zijn afgerond en de leerervaringen uit die pilots van invloed kunnen zijn op de inhoud van dit verslag. Ook zijn nog niet alle cijfermatige resultaten van de onderzoekspilots ontvangen en zijn gestelde vragen over aangeleverde data nog niet sluitend beantwoord. De laatste onderzoekspilot wordt in het derde kwartaal van 2023 afgerond.

Opbouw van het rapport

In hoofdstuk 2 worden de methoden en de aanpak van het onderzoek toegelicht. In hoofdstuk 3 wordt de wijze van uitvoering wordt beschreven. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de condities en de resultaten van de 9 onderzoekspilots. In hoofdstuk 5 worden de analyse, kernproblemen en knelpunten toegelicht. Tot slot staan in hoofdstuk 6 de conclusies en in hoofdstuk 7 de aanbevelingen beschreven. In de bijlagen zijn de tabellen toegevoegd met de resultaten in cijfers, getotaliseerd en per pilot.

2 METHODOLOGIE EN THEORIE

2.1 Onderzoeksmethoden

In dit praktijkonderzoek is gekozen voor exemplarisch handelingsonderzoek, met als doel inzicht te krijgen in de motivatie van het handelen van betrokkenen. Tevens is in de pilots sprake van participatief actieonderzoek.

Exemplarisch handelingsonderzoek is primair empirisch onderzoek (proefondervindelijk onderzoek) naar het handelen van subjecten. (Coenen 2009). Handelen staat dan voor een complex van gedragingen. Deze zijn gebaseerd op motieven, intenties, kennis en gericht op en ingebed in een concrete sociale context. Deze vorm van onderzoek maakt fundamenteel onderzoek mogelijk naar algemene regelmatigheden in de realiteit. Dit type onderzoek heeft een tweeledige emancipatorische doelstelling. Het gaat om het oplossen van sociale problemen en het vergroten van de mogelijkheden van bij het onderzoek betrokken individuen (empowerment). Ten tweede gaat het om het voortbrengen van exemplarische kennis die vervolgens gebruikt kan worden in vergelijkbare situaties. Dit type onderzoek leent zich bij uitstek voor de omgeving en de context van bouwplaatsen. Omdat in de (bestaande) woningbouw duidelijke overeenkomsten zichtbaar zijn tussen de wijze waarop individuele bedrijven hun projectorganisatie vormgeven, ingericht en aansturen zijn de opgedane ervaringen en conclusies uit dit onderzoek ook bruikbaar voor andere bouwprojecten.

Participatief actieonderzoek ontleent zijn materiaal (vragen, puzzels en problemen) aan de percepties van de werkers uit de praktijk binnen een bepaalde, plaatselijke context. Het levert beschrijvingen en theorieën binnen de context van de praktijk en toetst deze door middel van interventie-experimenten met een dubbel doel: het toetsen van hypothesen en het tot stand brengen van enkele (verondersteld) wenselijke veranderingen in de situatie. Door in de verschillende pilots dezelfde interventies toe te passen wordt bekeken of de interventie-experimenten tot overeenkomstige resultaten leiden.

2.2 Onderzoeksaanpak

Dit praktijkonderzoek is uitgevoerd op bouwprojecten i.c. bouwplaatsen in de woningbouw. De woningbouw wordt gekenmerkt zich door overeenkomsten en herhaling in de bouwprocessen. Deze patronen maken het mogelijk om exemplarisch handelingsonderzoek te verrichten.

Op acht woningbouwprojecten, in zowel nieuwbouw als groot onderhoud, zijn door middel van participatief handelingsonderzoek Social Return-opgaven op bouwplaatsen voorbereid en uitgevoerd. Dit gebeurde samen met medewerkers van opdrachtgevers, hoofdaannemers, onderaannemers, leveranciers, maatschappelijke organisaties en niet in de laatste plaats met de Social Returnkandidaten zelf. In één onderzoekspilot is gebruik gemaakt van kwantitatieve data van SROI-plaatsingen, gemeten en vastgelegd door enkele vastgoedonderhoudsbedrijven. Gedurende zes maanden zijn zowel de uren van Social Returnkandidaten als de begeleidingsuren gemeten en geregistreerd.

Gedurende het onderzoek is per bouwproject de aanpak gedocumenteerd en zijn de effecten gevolgd, gemeten en geëvalueerd. In co-creatie zijn succesfactoren en knelpunten geïnventariseerd en interventies bedacht en toegepast om de duurzaamheid van de Social Return plaatsingen te waarborgen en de ontwikkeling van een inclusieve bouwplaats te bevorderen. In onderzoekspilot 6 zijn door twee vastgoedonderhoudsbedrijven (gedurende zes maanden), de inspanningen en resultaten van de uitvoering van Social Returnopgaven bijgehouden en geanalyseerd. Door middel van individuele interviews en plenaire online sessies zijn de betrokken leiding en medewerkers gevraagd naar ervaringen en toelichting op de data.

2.3 Onderzoekstheorie

Handelen

In dit onderzoek is de theorie van de actiebenadering (Argyris e.a.) gebruikt om, in de context van een bouwplaats, het handelen van mensen te observeren en te analyseren. De theorie begint met een opvatting over de mens als ontwerper van handelingen. Een visie op menselijk gedrag vanuit een handelingsperspectief houdt in dat dit gedrag wordt gevormd door de betekenissen en bedoelingen van degene die het gedrag vertoont. Degene die het gedrag vertoont bedenkt handelingen om zijn bedoelingen te verwezenlijken en controleert of deze handelingen effect sorteren. Hij geeft zijn omgeving zin door er betekenissen aan te hechten en laat zich bij zijn handelingen daardoor leiden. Door te letten op de effectiviteit van zijn handelingen controleert hij tevens of deze passen bij de omgeving waarin ze plaatsvinden.

Het bedenken van handelingen vereist dat de betrokkene zich een vereenvoudigde voorstelling maakt van de omgeving, alsmede een hanteerbaar geheel van oorzaak- en gevolg-theorieën die aangeven hoe de bedoelde consequenties moeten worden verwezenlijkt. De betrokkene leert een repertoire van begrippen, schema's en strategieën, alsmede programma's om voor elke unieke situatie de daarbij passende voorstellingen en handelingen uit het repertoire te lichten. Zulke ontwerpprogramma's worden *handelingstheorieën* genoemd. Handelingstheorieën zijn bepalend voor alle bewuste vormen van menselijk gedrag.

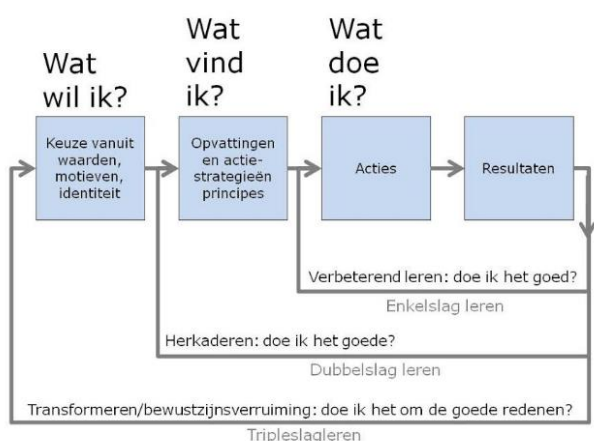
Er zijn twee soorten handelingstheorieën:

1. Beleden theorieën (espoused theories) zijn theorieën die het individu beweert te volgen.
2. Gehanteerde theorieën (theories in use) zijn de theorieën die uit het handelen kunnen worden afgeleid.

Leren

De transitie naar een inclusieve bouwplaats is een sociale innovatie. Innovaties betekenen veranderen en veranderen vraagt om leren. Volgens Argyris (1996) wordt leren geacht plaats te vinden onder twee soorten omstandigheden. Ten eerste vindt leren plaats wanneer een organisatie haar doelstellingen verwezenlijkt. Dat wil zeggen dat er overeenstemming bestaat tussen het ontwerp van haar optreden en de feitelijke uitkomst ervan. Ten tweede vindt leren plaats wanneer er gebrek aan overeenstemming wordt geconstateerd tussen bedoelingen en resultaten, en dit gebrek wordt gecorrigeerd. Dat wil zeggen dat een gebrek aan overeenstemming wordt omgezet in overeenstemming.

Wanneer een fout wordt ontdekt en hersteld zonder de onderliggende waarden van het (individuele, groeps-, intergroeps-, organisatorische of inter-organisatorische) systeem ter discussie te stellen of te veranderen, spreken we van singleloop leren. Singleloop leren vindt plaats wanneer een overeenstemming is bereikt, of wanneer een gebrek aan overeenstemming wordt gecorrigeerd door handelingen die tot verandering moeten leiden. Doubleloop leren vindt plaats wanneer een gebrek aan overeenstemming wordt gecorrigeerd door eerst de bepalende variabelen te onderzoeken en te wijzigen, en daarna de acties. Tripleloop-leren, ook wel transformationeel leren genoemd, vindt plaats wanneer wordt gereflecteerd op de onderliggende overtuigingen of waarden die de grondslag vormen van het handelen.



3 UITVOERING VAN HET ONDERZOEK

3.1 Een iteratief proces

Dit onderzoek is uitgevoerd in diverse stadia van bouwprojecten in de woningbouw. Er is gekozen voor een iteratief proces. Dat wil zeggen dat de bevindingen van de voorgaande pilot de focus hebben bepaald van de opvolgende pilot. Een iteratief proces maakt het mogelijk om aannames en 'issues', voortkomend uit de analyse en conclusies van het voorgaande onderzoekspilot, in te brengen in de volgende pilot. Daarmee kent iedere onderzoekspilot ook zijn eigen uniciteit, zijn eigen aanpak en zijn eigen uitkomsten. Met de leiding en medewerkers van zes afgeronde onderzoekspilots zijn de betreffende onderzoeksresultaten besproken. Twee onderzoekspilots zijn nog actief en worden in 2022 gecontinueerd. De kwantitatieve resultaten van de metingen van de vastgoedonderhoudsbedrijven in pilot zes zijn in de berekeningen van dit verslag meegenomen. De kwalitatieve onderzoeksresultaten zijn onderdeel van een bedrijfseconomisch afstudeeronderzoek en zullen door de betreffende Hbo-student als thesis worden gepubliceerd. Waar van toepassing, zal in dit verslag naar het betreffend afstudeeronderzoek worden verwezen.

3.2 Onderzoeksactiviteiten

Op acht woningbouwprojecten, in groot onderhoud en nieuwbouw, is of wordt door de onderzoeker actief deelgenomen aan het reguliere werkproces. De focus ligt op het gezamenlijk ontwikkelen, organiseren en uitvoeren van een Social Returnopgave, leidend tot duurzame resultaten voor de kandidaten en de betrokken medewerkers. Passend bij de fase waarin het bouwproject werd opgenomen als onderzoekspilot, zijn samen met de betrokken medewerkers van opdrachtgevers, opdrachtnemers en diverse organisaties werkwijzen ontwikkeld, uitgetest en aangepast voor de uitvoering van Social Return op bouwprojecten. In co-creatie zijn in de dagelijkse praktijk van het bouwproces methoden ontwikkeld voor werving, selectie, plaatsing, begeleiding en doorstroom van kandidaten uit de diverse doelgroepen van Social Return.

Zowel door opdrachtgevers als door opdrachtnemers is de onderzoeker actief betrokken bij het ontwikkelen van Social Return opgaven in aanbestedingstrajecten. In diverse pilots heeft de onderzoeker ook in de ontwikkelfase en de voorbereidingsfase actief deelgenomen aan bouwvergaderingen, bouwteamvergaderingen, werkoverleg en inkoopgesprekken. Door diverse organisaties en bedrijven is de onderzoeker gevraagd om deel te nemen aan c.q. te adviseren bij de ontwikkeling van Social Return-beleid en (HR-)strategie. Gedurende de onderzoeksperiode is de onderzoeker vrijwel dagelijks aanwezig geweest op de bouwplaatsen van de pilotprojecten in de realisatiefase. Door actief mee te werken aan de invulling van de Social Returnopgaven op deze bouwplaatsen en leanplanningssessies, dag- en weekstarts, werkoverleg en toolboxen structureel bij te wonen, zijn de effecten van Social Returnbeleid en strategie op de voet gevolgd. Ook is in diverse bouwprojecten meegewerkt op de bouwplaats om succesfactoren en knelpunten in de uitvoering van Social Returnopgaven te inventariseren en samen met medewerkers interventies te ontwikkelen om de duurzaamheid van de inspanningen te waarborgen.

3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

- Op diverse bouwplaatsen is participatief actieonderzoek verricht. Het actief deelnemen van de onderzoeker oefent invloed uit op de waargenomen effecten. Dit vraagt om het nodige voorbehoud bij het veralgemeniseren van projectspecifieke bevindingen naar sectorale conclusies en advies voor methodisch handelen. Door op diverse bouwplaatsen eenzelfde werk- en meetmethode toe te passen en deze in dialoog met de participanten te toetsen op overeenkomstige resultaten, is getracht de geloofwaardigheid van interpretaties en bevindingen te bevorderen.
- Eenmaal per twee maanden heeft binnen het lectoraat Begeleidingskunde een 'sceptische peer review' plaatsgevonden als externe controle op methoden, betekenissen en interpretatie van data.
- In dit onderzoeksrapport is per pilot een beschrijving van de onderzoekscontext opgenomen.
- Omdat bij dit kwalitatief onderzoek de onderzoeker het onderzoeksinstrument is, is een vorm van dagboek met aantekeningen bijgehouden waarin onder andere is aangegeven hoe persoonlijke kenmerken, gevoelens en vooroordelen het onderzoekswerk hebben kunnen beïnvloeden.

4 RESULTATEN VAN DE PILOTS

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de specificaties en resultaten van de onderzoekspilots. In de variabele driehoek van opdrachtgever, gemeente en opdrachtnemer is in de keuze van onderzoekspilots steeds één variabele gewijzigd om de invloed van een variabele te kunnen vaststellen.

Om in co-creatie maatwerk te kunnen ontwikkelen, is bij verplichte Social Returnopgaven met de opdrachtgever een 'onderzoekstatus' overeengekomen. In de onderzoekspilots met een procentuele opgave is niet afgeweken van de kwantitatieve taakstelling, wel is de meetmethode van de investeringen aangepast. In diverse pilots zijn door de betrokken medewerkers wekelijks de daadwerkelijke begeleidingsuren bijgehouden, waarvan in twee pilots tegen werkelijke kosten en in twee andere pilots tegen vooraf vastgestelde uurtarieven. In drie pilots is een kwantitatieve inspanningsopgave omgerekend naar een doelstelling in duurzame plaatsingen. De eerste en de laatste onderzoekspilot hebben geen vooraf vastgestelde kwantitatieve doelstelling.

In de onderzochte bouwprojecten bleven de verplichte Social Return-opgaven veelal beperkt tot financiële contractuele passages. In de arbeidsmarktregio Rijnmond en West Brabant werden deze contractuele opgaven vergezeld van een set 'spelregels' en een tarieventabel waarin de economische waarde van specifieke doelgroepen is vastgelegd. In een geautomatiseerd verantwoordingssysteem dienen normaliter de projectmatige resultaten op kandidaatsniveau te worden verantwoord en vastgelegd. In alle pilots met een contractuele financiële Social Return-opgave is met de opdrachtgever afgeweken van deze werkwijze en een alternatieve meetmethode overeengekomen. Hierin zijn wekelijks de uren van kandidaten, begeleiding en management bijgehouden. Deze meetmethode heeft het mogelijk gemaakt om op projectniveau onderscheid te maken in begeleidingsuren per Social Return doelgroep. Tevens is ook per sector⁷ de relatie tussen kandidaatsuren en begeleidingsuren berekend. Deze cijfers hebben geen algemene geldigheid, ze zijn situationeel bepaald. De cijfers geven wel inzicht in de belasting die betrokken medewerkers in de onderzoekspilots hebben ondervonden bij de uitvoering van Social Return-opgaven op de bouwplaats.

De opbrengst van de arbeidsproductiviteit van de individuele Social Return-kandidaat ontbreekt in de meetgegevens. Deze opbrengst bleek in het onderzoek niet objectief meetbaar te maken en leek ook beïnvloed te worden door de gunfactor van de betreffende kandidaat. In één pilot is wel periodiek (eenmaal per drie maanden) gevraagd om de arbeidsproductiviteit van de kandidaat in een percentage aan te geven van de reguliere arbeidsproductiviteit.

Van iedere pilot is de eigen centrale onderzoeksvraag en het onderzoeksresultaat vermeld. Met uitzondering van de eerste pilot heeft iedere onderzoekspilot een eigen Plan van Aanpak. Dit plan is in samenwerking met de projectleiding van het bouwproject opgesteld. In vier pilots heeft ook de opdrachtgevende woningcorporatie een actieve bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de kwalitatieve doelstellingen en uitgangspunten in het Plan van Aanpak. In twee pilots heeft de opdrachtgevende woningcorporatie zelf de rol van initiatiefnemer vervuld om tot een gezamenlijk Plan van Aanpak te komen.

⁷ Sectoren: Bouw, Installatietechniek en Vastgoedonderhoud.

4.2 Pilot 1: Technische arbeidsdeling versus gezamenlijk draagvlak.

Deelvraag: Is het mogelijk om op deze bouwplaats met technische arbeidsdeling gezamenlijk draagvlak te creëren voor de uitvoering van Social Return?

Onderzoeksresultaat: Ja, dat is in deze pilot door aanvullende maatregelen op de traditionele projectaanpak mogelijk gebleken.

Beschrijving

In deze eerste pilot stond de aanneming centraal dat er op de bouwplaats weinig gemeenschappelijk draagvlak is voor Social Return. In dit bouwproject heeft de opdrachtgevende woningcorporatie geen contractuele Social Returnopgave opgenomen, maar wel aangegeven belangstelling te hebben voor de resultaten van de pilot. De bedrijfsleiding van de hoofdaannemer heeft aan het projectteam gevraagd om medewerking te verlenen aan de pilot. Daar is met enthousiasme op gereageerd. Op initiatief van de onderzoeker is in de voorbereidingsfase samen met het projectteam een brief opgesteld waarmee potentiële contractpartners zijn geïnformeerd over het doel en de gevraagde bijdrage aan de pilot. Door deze informatiebrief voorafgaand aan het inkoopgesprek te sturen, heeft het aan de contractpartijen de mogelijkheid geboden om de consequenties van de medewerking intern te bespreken, te beoordelen en mee te nemen in het aanbod. De onderzoeker heeft deelgenomen aan de inkoopgesprekken om de response te verkennen, eerdere ervaringen te vernemen en waar nodig toelichting te geven op de pilot. Tevens is overeengekomen dat bij de in de hiërarchische lijn betrokken personen, draagvlak voor medewerking aan de pilot wordt gecreëerd. Alle gesprekspartners hebben namens het bedrijf medewerking toegezegd. Enkel toonden daarbij scepsis. Zij zijn door de onderzoeker individueel bezocht om de achtergrond van de scepsis te bespreken.

In de leanplanningssessie van de bouwwerkzaamheden is ook de uitvoering van de Social Returnopgave opgenomen. Er is gezamenlijk een roulerend schema opgesteld om kandidaten in twaalf weken met iedere contractpartner een week mee te laten werken op de bouw. In de dagstart werden de ervaringen uitgewisseld. Zo kon vanuit meerdere perspectieven de uiteindelijke match met de beste slagingskansen worden bepaald.

Door het Werkgeversservicepunt zijn zes kandidaten voorgedragen waarvan vier kandidaten vanwege taalachterstand (geen communicatie mogelijk in de Nederlandse of Engelse taal) nog niet plaatsbaar waren. Twee kandidaten zijn wel geplaatst. Het rouleren van de eerst geplaatste kandidaat stagneerde in de tweede week door verzet van de kandidaat tegen de omstandigheden op de werkplek (stof). Bij de tweede geplaatste kandidaat was sprake van een specifieke arbeidsbeperking die rouleren niet wenselijk maakte. Beide kandidaten zijn tot het einde van het project bij respectievelijk de hoofdaannemer en een contractpartner werkzaam gebleven. Gezien de beperkte mobiliteit is het voor beide kandidaten niet mogelijk gebleken een vervolgplaatsing te realiseren.

De door de onderzoeker gevraagde dagelijkse registratie van begeleidingsuren werd door de betrokken medewerkers als belastend ervaren. Ook na aanpassing van het formulier was er weinig animo om aan het einde van de dag de uren en de inhoud van de begeleiding vast te leggen. Na enkele weken is bij de eerste kandidaat de registratie niet meer valide. Bij de tweede kandidaat is er wel valide geregistreerd.

In de evaluatiegesprekken is door medewerkers aangegeven dat zij zich in de gezamenlijk ontwikkelde werkwijze betrokken en gehoord voelden. Door ook gezamenlijk zeggenschap en verantwoordelijkheid te krijgen tijdens de selectie, plaatsing en begeleiding van de kandidaten, is gedeeld eigenaarschap ontstaan. Door medewerkers is gemeld dat het gevoel van eigenaarschap is verminderd door het niet consequent terugkoppelen van de onderzoeker van voortgangskwesties tijdens de dagstarts. Men gaf aan dat het gebrek aan actuele informatie bij hen leidde tot minder betrokkenheid. Het beperkte aanbod van kandidaten werd door medewerkers benoemd als een teleurstelling: *“Nu hebben we de rode loper uitgelegd en dan komen ze niet..”*.

Tijdens de eindevaluatie op bedrijfsniveau werd door de contractpartners aangegeven dat zij op alle echelons positieve effecten hebben ervaren van de ontwikkelde werkwijze, maar dat voldoende beschikbaarheid van kandidaten vooraf moeten worden vastgesteld om onnodige inspanningen en teleurstelling te voorkomen.

Samenvatting onderzoeksresultaten:

- Technische arbeidsdeling is geen belemmering voor gezamenlijk draagvlak op de bouwplaats maar vraagt om het vroegtijdig creëren en faciliteren van gedeeld eigenaarschap.
- Er zijn 6 kandidaten voorgedragen, 2 kandidaten geplaatst, geen van beide duurzaam.
- Voorbereidingsmethodiek blijkt succesvol waardoor er een grote bereidheid is bij hoofdaannemer en contractpartners om kandidaten te plaatsen.
- Aanpak leidt tot een hoge mate van betrokkenheid van de uitvoering. Dagelijkse bespreking en terugkoppeling tijdens dagstart zijn essentieel om betrokkenheid te houden.
- Er is een aanvang gemaakt met double-loop leren: medewerkers bleken bereid om de eigen denkbeelden over kandidaten en succesvol geachte werkmethoden ter discussie te stellen.
- Moeizame werving van Social Return-kandidaten. Traag proces, onvoldoende aanbod, taalproblemen. Teleurstelling bij betrokken medewerkers over gebrek aan kandidaten werkt aannames over de doelgroep in de hand.
- Meetmethode onderzoek werkt niet, dagstaten om inzet te meten worden niet consequent ingevuld.

4.3 Pilot 2: De beschikbaarheid van Social Return-kandidaten.

Deelvraag: Zijn er voor de Social Return-opgave van dit project voldoende kandidaten beschikbaar?

Onderzoeksresultaat: Ja, er bleken in deze pilot ruim voldoende doelgroep-kandidaten beschikbaar maar het zicht op de beschikbare kandidaten is verspreid en de benadering is zeer arbeidsintensief.

Beschrijving

De tweede onderzoekspilot bouwde voort op de onderzoeksresultaten uit de eerste pilot. De focus kwam te liggen op de beschikbaarheid van SROI-kandidaten en de specifieke voorwaarden, die de betreffende kandidaten nodig hebben om duurzaam geplaatst te worden. Het betreft een bouwproject met een verplichte SROI-opgave van ruim een half miljoen euro. Met de opdrachtgever wordt de onderzoekstatus overeengekomen. Daardoor ontstaat ruimte om alle inspanningen van medewerkers ten behoeve van SROI en SROI-kandidaten te meten en vast te leggen. Tevens worden voortgang en resultaten voortdurend gevolgd en vastgelegd. In de voorbereidingsfase van het bouwproject, acht maanden voorafgaand aan de realisatiefase, wordt samen met de SROI-coördinator van de betreffende gemeente een netwerk in kaart gebracht van partijen en organisaties met kennis van en toegang tot de doelgroepen. In de maanden daarna wordt het netwerk bezocht en worden potentiële kandidaten geselecteerd. Dit blijkt zowel zinvol als tijdrovend te zijn.

In de persoonlijke gesprekken met de medewerkers van diverse maatschappelijke organisaties blijkt dat ze goed zicht hebben op zowel de mogelijke kandidaat als zijn sociale omgeving. Het blijkt ook dat het imago van de bouwplaats en het gangbare beeld van het werken op bouwplaatsen voor hen aanleiding is om in eerste instantie niet mee te werken aan het leggen van contact met de doelgroep. Meerdere gesprekken zijn nodig om het vertrouwen te kweken dat de kwetsbare kandidaten op de bouwplaats in zorgvuldige handen komen. Doorslaggevend blijken de bezoeken aan de bouwplaats waar de procedures en voortgang van werving, selectie, plaatsing en begeleiding van SROI-kandidaten gevisualiseerd zijn als onderdeel van de reguliere werkprocessen op de bouw. Uiteindelijk worden via diverse kanalen 74 kandidaten aangeboden van wie er 52 worden geplaatst, waarvan 21 duurzaam.

De resultaten van de SROI-opgave zijn boven verwachting én boven target. De duurzaamheid van de plaatsingen voldoet aan de eerder gestelde voorwaarde om voor de betrokken medewerkers het predicaat 'zinvol' te krijgen en daarmee bij te dragen aan de eigen duurzame inzetbaarheid. Er is echter in de hiërarchische lijn niet consequent gehandeld naar de voorwaarden om eigenaarschap te nemen. De projectleiding heeft medewerkers niet betrokken in de besluitvorming maar geïnstrueerd en beperkt geïnformeerd. Het positieve effect op de duurzame inzetbaarheid van de betrokken medewerkers blijft hierdoor uit. Ook wordt, ondanks de positieve resultaten, geen waardering uitgesproken naar alle betrokkenen die zich hebben ingezet om van de opgave een succes te maken. De opdrachtgever neemt de resultaten voor kennisgeving aan. De hoofdaannemer benoemt het niet naar de onderaannemers en ook de medewerkers worden niet gewaardeerd voor hun inzet. Allen spreken hun teleurstelling uit over het gebrek aan belangstelling en waardering van de ander.

Bij navraag wordt aangegeven dat men verwacht dat het uitspreken van waardering 'prijsverhogend' gaat werken.

Samenvatting onderzoeksresultaten:

- Er zijn voldoende Social Returnkandidaten beschikbaar maar het vraagt een forse tijdinvestering in wervingskanalen om ze te bereiken.
- Lokale werving van Social Return-kandidaten is succesvol maar moet ruim vóór de realisatiefase worden gestart en is zeer arbeidsintensief.
- Werving en selectie op talentontwikkeling geeft goede resultaten. Werven op functieprofiel levert geen kandidaten op.
- Er zijn 74 kandidaten aangeboden, 52 geplaatst waarvan 21 duurzaam.
- Voorbereidingsmethodiek door bedrijfsleiding directief en selectief toegepast. Wel grote bereidheid bij hoofdaannemer maar vooral financiële gedrevenheid bij projectleiding van contractpartners om kandidaten te plaatsen.
- Betrokkenheid van de uitvoering ontstaat door mensgerichte aanpak en het kweken van goodwill op persoonsniveau door de onderzoeker.
- Dagelijkse bespreking en afstemming tijdens dagstart blijken essentieel om betrokkenheid te vast te houden.
- De weigering van de bedrijfsleiding van de hoofdaannemer om medewerkers te betrekken bij besluitvorming leidt bij de medewerkers tot afstand en single-loop leren.
- Meetmethode van het onderzoek werkt door de directieve aanpak en de dreiging van financiële consequenties bij het niet of onjuist registreren van de weekgegevens.
- Doorplaatsing van kandidaten heeft geen enkele prioriteit, alleen de projectplaatsing telt.

4.4 Pilot 3: De relatie tussen bedrijfsbeleid en projectresultaat.

Deelvraag: Is er een relatie tussen bedrijfsbeleid en de duurzame resultaten van een Social Return-opgave op de bouwplaats?

Onderzoeksresultaat: Ja, in de pilot bleek dat zonder bedrijfsbeleid de persoonlijke mening en ervaringen van leiding en medewerkers (te) veel invloed hebben op de prioritering van een Social Return-opgave op de bouwplaats.

Beschrijving

In pilot 2 is gebleken dat het ontbreken van bedrijfsbeleid op het gebied van inclusie en Social Return veel ruimte biedt aan medewerkers voor het handelen naar eigen aannames en eigen interpretaties. Die ruimte lijkt in eerste instantie positief maar leidt in de uitvoering van Social Return op de bouwplaats tot persoonlijke invulling en willekeur. In pilot 3 wordt de uitvoeringsleiding wel geconsulteerd over vrijwillige deelname aan het onderzoek. Er is geen verplichte Social Return opgave maar een intrinsieke motivatie van de hoofdaannemer op het niveau van directie en bedrijfsleiding. Deze intrinsieke motivatie is echter niet vertaald in bedrijfsbeleid en strategische doelstellingen. Door het ontbreken van een handelingsperspectief vanuit de eigen bedrijfsdoelen krijgt de uitvoering van de Social Return opgave daarom geen prioriteit. Het wordt zelfs als onnodig verstorend en belastend ervaren. Ook eerder opgedane negatieve ervaringen van het uitvoeringsteam met Social Return-kandidaten veroorzaken weerstand.

Het omslagpunt komt wanneer een voor Social Return gecreëerde functie, op initiatief van het uitvoeringsteam, wordt ingevuld met een eigen timmerman, die wegens fysieke beperkingen zijn beroep niet meer kan uitoefenen en daardoor thuis zit. Het enthousiasme dat deze vorm van 'inclusiviteit' teweeg brengt, leidt ook bij de uitvoering tot een breder draagvlak voor de instroom van andere deelnemers met wie rekening gehouden moet worden. De conclusie is echter wel dat het ontbreken van zowel de extrinsieke motivatie van een contractuele Social Returnopgave als het ontbreken van bedrijfsbeleid, de bedrijfsleiding noodzaakt tot een continu aanjagen van de uitvoering om medewerking te verlenen aan Social Returnplaatsingen.

De belangstelling van de opdrachtgever voor de aanpak en resultaten van Social Return leidt bij de uitvoeringsteam van het bouwproject tot gemengde reacties. De aandacht en waardering wordt als

positief ervaren maar het ontbreken van een financiële bijdrage in de kosten van Social Return wordt als onrechtvaardig beschouwd.

Het Werkgeversservicepunt had in de projectperiode een groot aanbod van technisch geschoolde Social Returnkandidaten. Er zijn 53 kandidaten aangeboden met het predicaat 'werkfit', een uitzonderlijk hoog aantal. Dit was het gevolg van het voortijdig beëindigen van een gemeentelijk werkgelegenheidsproject voor de technieksector. Het lukte de onderzoeker echter niet om de projectleiders van de contractpartners te interesseren voor het goede aanbod. Er bleek bij projectleiders onvoldoende bekendheid en/of aansluiting met het bedrijfsbelang om verder te reiken dan het (eigen) projectbelang.

Samenvatting onderzoeksresultaten:

- Visie en consequent doorgevoerd (HR-)beleid zijn voorwaardelijk om leiding en medewerkers op de bouwplaats te laten handelen in het belang van inclusie en duurzaam Social Return.
- Er zijn 57 kandidaten aangeboden, 21 geplaatst waarvan 15 duurzaam.
- Het copy-paste toepassen van de voorbereidingsmethodiek zonder intrinsieke of extrinsieke motivatie van de projectleiding en uitvoeringsleiding levert weinig resultaat op.
- Het ontbreken van gevolgen van het succes of falen van de Social Returnopgave beperkt de inzet van hoofdaannemer en contractpartners om (duurzame) plaatsingen te realiseren.
- Ook hier blijkt de investering van tijd en aandacht in de wederzijdse kennismaking met het Werkgeversservicepunt waardevol te zijn. Na het bezoek aan de bouwplaats worden meer dan voldoende Social Return-kandidaten aangeboden.
- De registratie van uren van kandidaten en begeleiding is niet consequent bijgehouden. Daardoor zijn voor het onderzoek alleen de aantallen kandidaten en onderzoeksuren bruikbaar. Het ontbreken van projectbelang blijkt van invloed op de bereidheid om consequent en zorgvuldig te registreren.

4.5 Pilot 4: De invloed van de gunfactor.

Deelvraag: Is er op deze bouwplaats een waarneembaar onderscheid in gunfactor vast te stellen bij het werken met de doelgroep 'arbeidsbeperkten'?

Onderzoeksresultaat: Ja, de gunfactor van deze doelgroep is hoger maar het risico op morele dilemma's bij medewerkers is ook groter.

Beschrijving

De vierde onderzoekspilot werd uitgevoerd bij een Grootonderhoud-project, bestaande bouw, met een Social Return-inspanningsverplichting. Hier is het effect van een specifieke Social Returndoelgroep op de zingeving en het werkplezier van de betrokken medewerkers onderzocht. De opgave is in zijn geheel ingevuld met de doelgroep arbeidsbeperkten. Er is een hoge mate van betrokkenheid van de opdrachtgever op meerdere echelons. Een half jaar voorafgaand aan de realisatiefase wordt aan de betreffende wethouder en leiding van het Sociaal Domein gevraagd om medewerking en concrete bijdrage aan het onderzoek. De gemeente zegt actieve medewerking toe om kandidaten uit het doelgroepregister te kunnen plaatsen. Er wordt met vertraging een lijst van 25 kandidaten voorgedragen waarvan, na verloop van teveel tijd, slechts één kandidaat tot het voeren van een kennismakingsgesprek in staat blijkt te zijn. Deze persoon wordt succesvol en duurzaam geplaatst.

Ook op deze bouwplaats is in aanvang sprake van weerstand bij de uitvoerder. De weerstand is voornamelijk gericht tegen het ongemak van de disruptie die de doelgroep met zich meebrengt en de verwachte taakverzwaring. Er worden interventies gepleegd en succesvol gezamenlijk werkmethoden ontwikkeld. De uitbesteding van werkzaamheden aan een dagbesteding van een GGZ-instelling, evenals drie individuele plaatsingen blijken ook na afloop van het project duurzaam. Deze duurzame resultaten en de interne en externe waardering voor de inspanningen van het projectteam dragen bij aan de beleving van zingeving bij de betrokken medewerkers. De taakverzwaring en de mentale belasting van de betrokken medewerkers als gevolg van het werken met de doelgroep was echter aanzienlijk. De kosten van de interne en externe begeleiding bedroegen € 41,82 per gewerkt kandidaat-uur en maken een succesvolle herhaling van de werkmethoden onwaarschijnlijk. In de evaluatie met de opdrachtgever en de opdrachtnemer valt op dat men unaniem enthousiast is over de

positieve uitkomsten van het traject. Ze spreken het voornemen uit om dit bij een volgend project te herhalen. De onderzoeker moet echter actief de knelpunten en interventies in herinnering roepen die de successen mogelijk hebben gemaakt. Er lijkt sprake van singleloop leren met het risico dat processen en procedures niet worden aangepast.

De gunfactor van de doelgroep arbeidsbeperkten valt op. Door de beperking wordt er een moreel appel op de omgeving gedaan. Deze gunfactor zorgt voor bereidheid tot medewerking van de directe betrokkenen, met regelmaat ook ten laste van de eigen productiviteit. Deze inzet draagt ook bij aan het gevoel van voldoening dat betrokken medewerkers uitspreken wanneer de deelnemer zichtbaar profijt heeft van het werken op de bouw.

Men voelt zich trots op de eigen bijdrage aan het succes van de ander. De vraag is wanneer dit moreel appel omslaat in morele druk? Met andere woorden, wanneer gaat de gunfactor van de doelgroep de belasting op de eigen productiviteit zodanig vergroten dat er sprake is van overvragen. Wanneer is het 'teveel' en hoe hoog is de drempel om dat bespreekbaar te maken? Hoe zorgen we als werkgever er, bij een dergelijke Social Returninvulling, voor dat op de bouwplaats de juiste balans tussen inzet en opbrengst wordt gewaarborgd en de duurzame inzetbaarheid van de eigen medewerker niet in het geding komt?

Een onverwachte bijvangst: het werken met deze doelgroep bleek het vergrootglas te leggen op verbeterpunten in het bouwproces. Deze groep deelnemers reageerde direct op inconsistenties, veranderingen en onduidelijkheden in werkomstandigheden en werkinstructies. In feite waren zij de eerste waarnemers van onveiligheid en faalkosten en legden met hun reactie de verbeterpunten bloot. Bijvoorbeeld het ontbreken van opvang op de bouw, hiaten in de planning en instructie, beperkte communicatie en samenwerking, beperkte beschikbaarheid van middelen en het niet handhaven van de (Corona-)regels. Bij iedere afwijking werd een directe bijsturing verwacht, wat door de uitvoerder als ongemak werd ervaren. Wanneer een uitvoeringsteam in staat is om deze curatieve bijsturingen om te zetten naar preventieve maatregelen, wordt onder andere de veiligheid geoptimaliseerd en kunnen faalkosten worden beperkt.

Samenvatting onderzoeksresultaten:

- De gunfactor van kandidaten met een arbeidsbeperking is groot. De belasting van de begeleiding is echter ook groot. Deze belasting dient zowel gefaciliteerd als gelimiteerd te worden.
- 10 kandidaten aangeboden, 9 geplaatst waarvan 3 duurzaam en 6 in dagbesteding (geen uitval).
- Het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid door de opdrachtgever heeft een hoge attentiewaarde gegenereerd bij de hoofdaannemer.
- De hoge mate van betrokkenheid van de opdrachtgever bij de uitvoering van de Social Returnopgave heeft bij het uitvoeringsteam geleid tot urgentiebesef.
- Interventies van de opdrachtgever hebben uitval van kandidaten voorkomen bij knelpunten in de uitvoering.
- Betrokkenheid bij de uitvoering heeft de opdrachtgever inzicht gegeven in de complexiteit van Social Returnopgaven.
- De werving van kandidaten uit het doelgroepregister via de gemeente bleek niet succesvol. Alternatieve instroomkanalen zoals re-integratiebureaus bleken effectiever en efficiënter te werken.

4.6 Pilot 5: De invloed op de arbeidsproductiviteit.

Deelvraag: Heeft de plaatsing van een Social Return kandidaat invloed op de arbeidsproductiviteit van de betrokken medewerker(s)?

Onderzoeksresultaat: Ja, de meetgegevens tonen aan dat een medewerker per kandidaat-uur gemiddeld 11% van zijn eigen werkuur heeft besteed aan de begeleiding van een Social Return-kandidaat.

Begeleiding

In de pilots 1 en 2 zijn voor het onderzoek meetgegevens bijgehouden in uren van Social Return-kandidaten, uren van begeleiding en uren van management. In pilot 3 en 4 bleek er een forse weerstand te zijn tegen het dagelijks en wekelijks registreren van de uren van de eigen medewerkers ten behoeve van Social Return. De noodzaak van de registratie ontbrak omdat geen van beide projecten een Social Returnverplichting had. Omdat uren en aard van de besteding niet consequent werden bijgehouden, waren de data niet bruikbaar. In deze pilot, met een contractuele opgave, is opnieuw gestart met het formeel registreren van uren van kandidaten en uren begeleiding/management. Deze registratie bood inzicht in de benodigde begeleiding per doelgroep, per sector.

Tevens is in deze pilot een aanvang gemaakt met het opleiden van een bouwplaatsmedewerker tot Social Return coördinator op de bouwplaats. De aanname was dat de instroom van nieuwe medewerkers zou vergemakkelijken door de kennis van een bouwplaatsmedewerker over de geschreven en ongeschreven regels van een bouwplaats. De veronderstelling was ook dat het creëren van draagvlak op de bouwplaats voor nieuwe instroom, beter en sneller zou verlopen met een eigen medewerker. Dit bleek echter niet succesvol. Door het uitvoeringsteam werd de inzet van een vakman in de rol van Social Returnbegeleider als verspilling van schaarse kwaliteiten gezien. Daarnaast bleek de bestaande hiërarchie een drempel voor acceptatie te zijn. Ook hier speelde het ontbreken van consequent doorgevoerd bedrijfsbeleid een rol in de veranderingsbereidheid van de uitvoeringsleiding. Door het ontbreken van een lange termijn perspectief was er voor de direct betrokkenen onvoldoende reden om actief mee te werken. Door het ontbreken van consequenties aan het handelen, werd openlijke obstructie niet belemmerd. Met dit voorbeeld is niet aangetoond dat de inzet van een vakman als Social Return-begeleider niet succesvol is. Wel is aangetoond dat dergelijke initiatieven ingebed dienen te zijn in een handelingscontext die voldoende aanstuurt op acceptatie en medewerking.

Op een derde van de looptijd van het bouwproject zijn 23 personen geplaatst. Van hen zijn 14 nog werkzaam op het project en 3 personen zijn duurzaam uitgestroomd. Gemiddeld besteden medewerkers 11% van de werktijd aan het begeleiden van een kandidaat, een afname van 7% ten opzichte van de metingen in onderzoekspilot 2. De verklaring voor deze afname is gevonden in de doelgroep die grotendeels uit leerlingen bestaat en minder begeleiding nodig heeft.

Samenvatting onderzoeksresultaten:

- Een medewerker besteedt gemiddeld 11% van de arbeidstijd aan begeleiding van de kandidaat.
- Per sector en per doelgroep zijn verschillen in begeleidingstijd en uitvalpercentage zichtbaar geworden.
- Er zijn 25 kandidaten geplaatst waarvan 17 duurzaam.
- De extrinsieke motivatie van een financiële SROI-verplichting zorgt voor medewerking aan de registratie van uren van kandidaten en begeleiding.
- Uitsluitend sturen op het voldoen aan een financiële verplichting leidt tot afstand van het werkelijke doel van de regeling: het duurzaam plaatsen van kandidaten met een achterstand op de arbeidsmarkt.
- Spanningen, stagnatie en/of personeelsgebrek op de bouwplaats leiden tot meer uitval van Social Returnkandidaten.
- Om de traditionele hiërarchie op een bouwplaats te beïnvloeden is consequent HR-beleid een voorwaarde.
- Een succesvol Social Return-projectresultaat blijkt, bij het gelijk blijven van opdrachtgever en uitvoeringspartijen, nog geen garantie te zijn voor succes in een volgend project.

4.7 Pilot 6: De effecten van bouwblokkenmethode en de tarieventabel.

Deelvraag: Leidt de toepassing van de bouwblokkenmethode en de tarieventabel bij een SROI-opgave tot meer duurzame resultaten voor kandidaten en medewerkers?

Onderzoeksresultaat: Nee, bij de betrokken bedrijven en bouwprojecten heeft de toepassing van de bouwblokkenmethode en de tarieventabel niet aantoonbaar geleid tot duurzame resultaten voor kandidaten en (bouwplaats-)medewerkers.

Beschrijving

In de voorgaande onderzoekspilots komt naar voren dat werkgevers onrecht ervaren bij de toepassing van de tarieventabel uit de zogenaamde bouwblokkenmethode. In de zesde onderzoekspilot is daarom specifiek gekeken naar de relatie tussen de toepassing van de tarieventabel uit de SROI-spelregels van de Arbeidsmarktregio Rijnmond en de daadwerkelijke kosten van kandidaten en begeleiding. Hiervoor zijn onder andere data gebruikt van twee vastgoedonderhoudsbedrijven uit Rotterdam. Gedurende zes maanden in 2021 hebben zij de uren van Social Returnkandidaten en de begeleidingsuren gemeten en geregistreerd. De analyse van deze data en afgenomen interviews wordt uitgevoerd door een student Bedrijfseconomie, in het kader van een afstudeeropdracht⁸.

De tarieventabel uit de bouwblokkenmethode beoogt de plaatsing van specifieke doelgroepen te stimuleren, door verschillen aan te brengen in economische waardering per doelgroep. De tabel wordt echter door werkgevers niet beschouwd als incentive maar als rekenmodule. Dit is verklaarbaar. De inspanningen van werkgevers voor Social Return-kandidaten worden berekend in gerealiseerde plaatsingen, volgens een vastgesteld uurtarief per doelgroep. Opdrachtnemers met een contractuele SROI-opgave moeten in een registratiesysteem (WIZZR) aantonen dat zij kandidaten uit een doelgroep hebben ingezet. Voor ieder uur dat de kandidaat aantoonbaar heeft gewerkt, wordt een vast bedrag van de SROI-verplichting afgeboekt. Indien de opdrachtnemer aan het eind van het project niet (volledig) aan het bedrag van de SROI-opgave heeft voldaan, kan het resterende bedrag worden opgeëist door de opdrachtgever. Het resterende bedrag kan worden verhoogd met een boete van 25% indien de opdrachtnemer nalatigheid wordt verweten. Met uitzondering van personen met een arbeidsbeperking, is per doelgroep een maximale SROI-termijn vastgesteld. Na deze termijn telt een kandidaat niet meer mee voor de SROI-opgave. Zowel de termijnen als de bedragen per doelgroep zijn niet landelijk vastgesteld. Ze kunnen verschillen per opdrachtgever.

Voor het onderzoek zijn de urenregistraties van de pilots 2, 4, 5 en 6 samengevoegd en verdeeld naar doelgroep, conform de tarieventabel uit de SROI-spelregels van de Arbeidsmarktregio Rijnmond. Deze tarieven zijn vergeleken met de belasting van de medewerkers, uitgedrukt in percentuele begeleiding. Tevens zijn de tarieven gerelateerd aan het uitvalpercentage van de doelgroep.

In de pilots 5 en 8 zijn de tarieven voor de berekening van kandidaat-uren en begeleidingsuren vastgesteld⁹ op respectievelijk €25 en € 35. Deze bedragen zijn ook gebruikt voor onderstaande berekeningen.

Doelgroep NUO jongeren

De doelgroep Niet Uitkerings Ontvangende (NUO) jongeren heeft in de betreffende pilots het hoogste percentage begeleiding (48,9% per kandidaat-uur in de sector OnderhoudNL), het hoogste uitvalpercentage (100% in alle sectoren) en een laag doelgroeptarief (€ 5,10). Bij een berekening conform de tarieven van de pilots 5 en 8 bedraagt de investering van opdrachtnemers in deze doelgroep € 141.575 (4.585 kandidaat-uren à €25 en 770 begeleidingsuren à €35). De SROI-waarde conform de tarieventabel bedraagt €23.383 (4.585 kandidaat-uren à €5,10).

Het verschil in de waardeberekening wordt gecompenseerd indien de arbeidsproductiviteit van de NUO-jongeren minimaal € 25,77 per gewerkt uur bedraagt.

⁸ Het eindrapport is in ontwikkeling (A. de Callafon, Hogeschool Rotterdam 2022)

⁹ Uurtarieven voor de pilots vastgesteld door MVOokay, extern bureau dat de SROI-opgaven in Rijnmond controleert voor de woningcorporaties Havensteder, Vestia, Woonbron en Woonstad.

Doelgroep Garantiebanen

De doelgroep Garantiebanen heeft het een na hoogste percentage begeleiding (43,9% per kandidaat-uur in de sector Bouw), het laagste uitvalpercentage (8%) en een hoog doelgroepstarief (€ 15,20). Bij een berekening conform de tarieven van de pilots 5 en 8 bedraagt de investering van opdrachtnemers in deze doelgroep €103.150 (2.465 kandidaat-uren à €25 en 1.105 begeleidingsuren à €35). De SROI-waarde conform de tarieventabel bedraagt €37.468 (2.465 kandidaat-uren à €5,10).

Het verschil in de waardeberekening wordt gecompenseerd indien de arbeidsproductiviteit van de kandidaten minimaal € 26,65 per gewerkt uur bedraagt.

Doelgroep Leerlingen BBL

De doelgroep Leerlingen BBL heeft het hoogste aantal deelnemers (46) en een uitvalpercentage van ruim 30%. Bij een berekening conform de tarieven van de pilots 5 en 8 bedraagt de investering van opdrachtnemers in deze doelgroep € 893.760 (29.253 kandidaat-uren à €25 en 4.641 begeleidingsuren à €35). De SROI-waarde conform de tarieventabel bedraagt €149.190 (29.253 kandidaat-uren à €5,10).

Het verschil in de waardeberekening wordt gecompenseerd indien de arbeidsproductiviteit van de leerlingen minimaal € 25,45 per gewerkt uur bedraagt.

Doelgroep Participatiewet

De doelgroep Participatiewet heeft het een na hoogste aantal deelnemers (28) en een uitvalpercentage van 71%. Bij een berekening conform de tarieven van de pilots 5 en 8 bedraagt de investering van opdrachtnemers in deze doelgroep € 421.875 (16.875 kandidaat-uren à €25 en 1.303 begeleidingsuren à €35). De SROI-waarde conform de tarieventabel bedraagt €305.067 (15.624 kandidaat-uren à €17,70 en 1.251 kandidaat-uren à €22,80).

Het verschil in de waardeberekening wordt gecompenseerd indien de arbeidsproductiviteit van de kandidaten minimaal € 9,62 per gewerkt uur bedraagt.

Doelgroep <1 jaar WW

Van de doelgroep <1 jaar WW zijn 19 deelnemers geplaatst met een hoog percentage begeleiding (25,7% in de sector installatie en 25,8% in de sector OnderhoudNL) en een relatief laag uitvalpercentage van 15,7%. Bij een berekening conform de tarieven van de pilots 5 en 8 bedraagt de investering van opdrachtnemers in deze doelgroep € 453.795 (14.159 kandidaat-uren à €25 en 2.852 begeleidingsuren à €35). De SROI-waarde conform de tarieventabel bedraagt €72.210 (14.159 kandidaat-uren à €5,10).

Het verschil in de waardeberekening wordt gecompenseerd indien de arbeidsproductiviteit van de kandidaten minimaal € 26,94 per gewerkt uur bedraagt.

Samenvatting onderzoeksresultaten:

- De tarieventabel uit de bouwblokkenmethode wordt door werkgevers gezien als verrekening van de kosten van Social Return en als zodanig als onrechtvaardig beschouwd.
- Het is niet aannemelijk dat de gemiddelde arbeidsproductiviteit van kandidaten het verschil in waardeberekening compenseert, met uitzondering van de doelgroep uit de participatiewet.
- De gevraagde informatie en bewijsstukken bij het registreren van SROI-kandidaten wordt door werkgevers als belastend, tijdrovend en demotiverend ervaren.
- De limitering van de periode waarin een kandidaat meetelt voor de SROI-opgave werkt draaideur-constructies in de hand.

4.8 Pilot 7: De invloed van humanisering op duurzaam Social Return.

Deelvraag: Heeft de humanisering van een kwantitatieve Social Returnopgave in deze pilot effect op het bereiken van duurzame resultaten voor kandidaten en medewerkers?

Onderzoeksresultaat: Ja, zodra een kwantitatieve Social Returnopgave een persoonlijk invulling krijgt blijkt dit van doorslaggevende invloed te zijn op het bereiken van duurzame resultaten voor kandidaten en (bouwplaats-)medewerkers.

Beschrijving

In de zevende onderzoekspilot, een nieuwbouwproject met een verplichte Social Return-opgave, is gekeken naar de effecten van economisering versus humanisering van de opgave. Met economisering wordt bedoeld het voldoen aan de cijfermatige opgave, abstract berekend conform een tarieventabel. Met humanisering wordt bedoeld het bijdragen aan de verbetering van de arbeidsmarktpositie van kwetsbare personen. In deze pilot is tevens gekeken naar de mogelijke verschillen en/of overeenkomsten tussen bestaande bouw en nieuwbouw in de uitvoering van Social Return-opgaven.

Om de duurzaamheid van de Social Return-plaatsingen na afronding van pilot 4 te bevorderen heeft de opdrachtgevende woningcorporatie het eigen netwerk ter beschikking gesteld. Dit is niet succesvol gebleken. De relatieve vrijblijvendheid van de vraagstelling aan de relaties/opdrachtnemers om mee te werken aan de doorstroom van de Social Return -deelnemers leidde tot weinig prioriteitstelling en leverde geen plaatsingsmogelijkheden op. Vanwege de beperkte mobiliteit van de doelgroep bleek het noodzakelijk om doorstroommogelijkheden te realiseren in de directe woonomgeving van de deelnemers. De deelnemers konden daardoor niet mee naar nieuwe projecten buiten de eigen woonplaats. Het alternatief is gevonden in een nieuwbouwproject in dezelfde plaats. De gemeente is opdrachtgever van dit nieuwbouwproject en het bouwbedrijf heeft een contractuele SROI-opgave van 2% van de opdrachtwaarde. De bereidheid van de projectleiding tot medewerking is geforceerd door de contractuele verplichting én de boeteclausule. Het is echter interessant om te zien hoe de aanvankelijke weerstand van de projectleiding tegen de Social Return-opgave is veranderd in intrinsieke motivatie. Door kennis te maken met de personen waar de regelgeving voor ingezet wordt, is een gunfactor ontstaan. Het perspectief van de projectleiding is daarmee verschoven van voldoen aan een verplichting, naar de wens om zinvol bij te dragen aan de ontwikkeling van de betrokkenen.

De waarneming is dat een verplichte SROI-opgave voorwaardelijk lijkt om een consequente inspanning te waarborgen. De switch van een contractuele opgave naar intrinsieke motivatie werd veroorzaakt door het ontstaan van een gunfactor door betrokkenheid bij de kandidaten. Die bereidheid tot 'het verdragen van ongemak', op alle niveaus, lijkt hier het centrale thema. De relatie tussen de gunfactor en het verdragen van het ongemak is zichtbaar in de tussentijdse uitstroom. Van de kandidaten met een lage gunfactor werd voortijdig afscheid genomen. Dit omdat de arbeidsproductiviteit te laag zou zijn in verhouding tot de kosten van inzet en begeleidingstijd. Van de kandidaat met een hoge gunfactor wordt een beperkte arbeidsproductiviteit en een begeleidingspercentage van 50% wel als acceptabel beschouwd. Deze plaatsing is vooralsnog duurzaam. De kandidaat wordt, ondanks de kosten van begeleiding, ook op een volgend bouwproject van de hoofdaannemer ingezet.

Samenvatting onderzoeksresultaten:

- De contractuele financiële SROI-opgave (economisering) is noodzakelijk geweest om de urgentie bij de projectleiding te bewerkstelligen. De vertaling van de financiële opgave naar het bijdragen aan de levenskwaliteit van kwetsbare personen heeft de aanvankelijke weerstand weggenomen en de investeringsbereidheid vergroot.
- De persoonlijke betrokkenheid van leiding en medewerkers bij een kandidaat heeft een positief effect op de duurzaamheid van de plaatsing, ondanks het ongemak van begeleiding en kosten.
- Het ontbreken van persoonlijke betrokkenheid bij enkele kandidaten heeft geleid tot een lagere gunfactor. Dit heeft invloed gehad op de bereidheid van leiding en medewerkers om het ongemak te verdragen van begeleiding en kosten waardoor voortijdig afscheid is genomen van kandidaten.
- In dit nieuwbouwproject blijkt dat het ontbreken van een repeterend karakter in de werkzaamheden, meer ruimte biedt aan maatwerk voor kandidaten met een arbeidsbeperking.
- In totaal zijn 6 kandidaten geplaatst waarvan 1 duurzaam is uitgestroomd, 1 nog werkzaam is op het project en bij 4 personen de opdracht voortijdig is beëindigd.

4.9 Pilot 8: De effecten van een wijkgerichte aanpak.

Deelvraag: Bereikt de projectmatige Social Returnopgave in deze pilot meer duurzame resultaten met een wijkgerichte aanpak?

Onderzoeksresultaat: Lopend onderzoek, resultaten bekend Q2 2023.

Beschrijving

Uit de voorgaande onderzoekspilots blijkt dat er een verband is tussen de beperkte duurzaamheid van de Social Return-plaatsingen en de projectmatige invulling van de Social Returnopgave. Dit in combinatie met een vaak beperkte actieradius van de Social Returnkandidaten.

Om de duurzaamheid van de plaatsingen te vergroten worden de mogelijkheden onderzocht van een wijkgerichte aanpak. De focus wordt hier verlegd van werkgelegenheid óp het project naar werkgelegenheid dóór het project. In deze onderzoekspilot (start realisatiefase januari 2022) wordt de verplichte Social Returnopgave onder andere ingevuld door een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van een wijkcoöperatie.

Vanuit de bestaande infrastructuur in de wijk wordt een wijkcoöperatie opgezet met, voor en door bewoners. Deze zelfstandig functionerende organisatie is voor de opdrachtnemer en haar bouwpartners de preferred supplier voor alle schoonmaakwerkzaamheden, groenwerkzaamheden en ondersteunende taken op het bouwproject. In twee wijken in Rotterdam zijn al wijkcoöperaties actief met opdrachten van gemeente, woningcorporaties en lokale winkeliers. Vanuit deze bestaande wijkcoöperaties worden de opdrachten van het bouwproject ingevuld totdat er in de wijk voldoende omzet is gegenereerd voor een zelfstandige wijkcoöperatie. Inmiddels zijn vijf personen werkzaam voor het bouwproject. De wijkcoöperatie gaat zelf actief op pad om opdrachten in en voor de wijk te verwerven. Waar mogelijk en van toepassing zal de opdrachtnemer haar invloed aanwenden om andere partijen te enthousiasmeren om opdrachten te verstrekken.

Een samenvatting van de onderzoeksresultaten ontbreekt omdat de realisatiefase van dit bouwproject recent is gestart.

4.10 Pilot 9: Van Social Return naar Sociale wijkontwikkeling.

Deelvraag: Leidt in deze pilot een Social Returnopgave als onderdeel van Sociale wijkontwikkeling tot meer duurzame resultaten voor kandidaten, wijkbewoners en (bouwplaats-)medewerkers?

Onderzoeksresultaat: Lopend onderzoek, resultaten bekend Q3 2023.

Beschrijving

Om de duurzaamheid van de plaatsingen te vergroten wordt in de negende onderzoekspilot (nieuwbouw met een inspanningsverplichting) onderzocht of het inbedden van een (verplichte) Social Return-opgave in 'Sociale Wijkontwikkeling' de duurzaamheid van Social Return-plaatsingen vergroot. Deze onderzoekspilot bevindt zich in de ontwikkelfase.

De opdrachtgevende woningcorporatie heeft vertegenwoordigers van de gemeente, maatschappelijke wijkorganisaties, het bewonersplatform, de opdrachtnemer en enkele adviseurs uitgenodigd om mee te denken. In een vijftal creatieve brainstormsessies zijn pijlers benoemd voor de invulling van de sociale wijkontwikkeling.

- het bijdragen aan sociale wijkontwikkeling, zoals maatschappelijke activiteiten in de wijk ter bevordering van de leefbaarheid en veiligheid;
- bewonersparticipatie;
- het bevorderen van de lokale economie door het bieden van (reguliere) betaalde opdrachten aan lokale ondernemers en/of organisaties;
- opdrachten aan organisaties als Sociale werkvoorziening en/of sociaal ondernemers;
- arbeidsparticipatie (bij voorkeur van wijkbewoners en huurders);
- arbeidsontwikkeling (zoals educatie).

Momenteel wordt een plan van aanpak verder uitgewerkt. Een samenvatting van de onderzoeksresultaten ontbreekt omdat de realisatiefase van dit bouwproject nog niet is gestart.

5 UITKOMSTEN VAN HET ONDERZOEK

5.1 INLEIDING

Social Return on Investment toepassen in bouwprojecten lijkt in theorie een methode met een grote slagingskans. De opdrachtgever geeft een percentuele opgave mee aan de opdrachtnemer. De opdrachtnemer maakt in zijn werkproces ruimte voor nieuwe instroom en vraagt aan het Werkgeversservicepunt om geschikte kandidaten. Na een inwerkperiode stromen de kandidaten door als reguliere medewerkers en maken plaats voor nieuwe instroom. Prachtig wanneer het zo kan werken. Ongetwijfeld zullen er vele voorbeelden zijn waar het inderdaad ook zo uitpakt. In dit praktijkgericht onderzoek is op diverse bouwplaatsen gemeten of theorie en praktijk van Social Return-opgaves overeenstemmen. De uitdaging van praktijkgericht onderzoek zit in de vertaling van specifieke sociale situaties naar algemeen geldige onderzoeksresultaten. Er bevindt zich een spanningsveld tussen situationele concreetheid en algemeenheid. Een onderzoek dat wordt uitgevoerd in de complexiteit en dynamiek van een bouwproject en de betrokken personen laat zich niet eenvoudig vertalen naar algemene geldigheid.

Een ander spanningsveld van dit onderzoek bevindt zich tussen systeem- en leefwereld (Habermas). In de context van het werken in bouwprojecten is veelal sprake van een systeemwereld waarin de taakgerichtheid niet alleen prioriteit heeft maar ook de hoogste waardering kent. Opgaven rondom duurzame inzetbaarheid en Social Return vinden hun succes bij uitstek in de leefwereld: in de persoonlijke betrokkenheid en inzet van mensen, in eigenaarschap. Deze instrumentele rationaliteit is zowel herkenbaar in het taalgebruik op bouwplaatsen (waar bij de inzet van bouwplaatspersoneel wordt gesproken over 'manuren') als in de regelgeving rondom Social Return on Investment. Het stimuleren van de arbeidsparticipatie van mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt is vervat in verplichtingen, regels, controles en financiële verantwoording.

Het is de economisering van de Social Returnopgaven die zowel bij de opdrachtgever als bij de opdrachtnemer zichtbaar tot instrumentalisering en distantie heeft geleid. Cijfers zijn immers abstract. Bij enkele opdrachtgevers was het volgen en controleren van de voortgang van Social Returnopgaven in zijn geheel extern uitbesteed. Daarmee werd de uitvoering van Social Return op projecten tot een cijfermatige verantwoording gereduceerd. Voor medewerkers van de opdrachtgever beperkte het daarnaast de waarde van betrokkenheid en het nemen van verantwoordelijkheid. Het doorbreken van de economisering en het stimuleren van betrokkenen in de geleidelijke groei naar humanisering is op alle onderzochte bouwplaatsen een hoofdtaak van de onderzoeker geweest.

De gecreëerde kansen op de bouwplaats hebben een positieve wending gegeven aan het leven van de tientallen kandidaten. Dat is een van de waardevolle opbrengsten van dit participierend actieonderzoek. De waarde van het onderzoek is ook terug te zien in de honderden mensen met wie gezamenlijk de uitdaging is aangegaan om van cijfermatige, afstandelijke en vaak contractuele Social Return-opgaven een vliegwiel te maken voor werkplezier en zingeving. Dat is zeker niet bij ieder bouwproject gelukt. Juist daardoor gaf het onderzoek goed zicht op voorwaarden die zowel bijdragen aan duurzaam Social Return als aan de duurzame inzetbaarheid van de betrokken medewerkers.

Vroeg in het onderzoek werd de invloed van de duurzaamheid van een Social Return-plaatsing op de betrokken medewerkers al zichtbaar. Medewerkers hebben er last van wanneer hun persoonlijke inzet voor een kandidaat niet leidt tot een duurzaam vervolg voor deze kandidaat. Dat gevoel van onvrede wordt versterkt wanneer de uren inzet voor een kandidaat niet zijn erkend als 'arbeidsproductiviteit' en de medewerker deze uren zelf, ongevraagd, heeft gecompenseerd met harder en/of langer doorwerken. Als de gunfactor van de Social Return kandidaat groeit, neemt ook de bereidheid van de medewerker toe om het verlies aan arbeidsproductiviteit zelf te compenseren. De medewerker in kwestie beschouwt zijn investering als zinvol en de moeite waard, als deze inzet uiteindelijk leidt tot een duurzaam resultaat voor de kandidaat. Daarmee kan Social Return bijdragen aan de persoonlijke beleving van zingeving en arbeidssatisfactie.

Wanneer het resultaat echter niet duurzaam is zijn de gevolgen significant ernstiger. De medewerker beschouwt niet alleen de eigen investering voor déze kandidaat als verloren. Deze ervaring wordt ook vertaald naar volgende Social Return kandidaten.

De ervaren teleurstelling leidt, ter bescherming van de eigen gevoelens van onmacht en pijn, tot het nemen van afstand bij volgende Social Return kandidaten. En daar zit nu juist de crux. Uit alle pilots is gebleken dat persoonlijke betrokkenheid en inzet van medewerkers een grote invloed hebben op de duurzaamheid van de Social Return-plaatsingen, zowel in positieve als in negatieve zin. Het is dus in ieders belang om iedere Social Return plaatsing de grootst mogelijke slagingskansen te bieden.

5.2 ANALYSE

5.2.1 Kernproblemen

Uit de analyse van de negen onderzoekspilots kwamen zes kernproblemen naar voren. Deze kernproblemen zijn in de pilots door de onderzoeker geconstateerd, met betrokkenen besproken en waar mogelijk in co-creatie met interventies opgelost. Gebleken is dat door de gelaagdheid van de kernproblemen de interventies op de bouwplaats slechts een tijdelijke oplossing boden (singleloop leren) waardoor het probleem zich zal blijven herhalen totdat het op het niveau van context (doubleloop leren) en waarden (tripleloop leren) is aangepast.

Kernprobleem 1

De complexiteit van het realiseren van duurzame Social Returnplaatsingen gaat de aanwezige mogelijkheden en competenties op de bouwplaats te boven.

Kernprobleem 2

In de driehoek van opdrachtgever, opdrachtnemer en gemeente wordt niet gehandeld vanuit gemeenschappelijk belang en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor duurzaam Social Return.

Kernprobleem 3

De huidige regelgeving rond Social Returnopgaven staat maatwerk in de weg en is daarmee contraproductief. De economisering van de opgaven werkt vervreemdend van de doelstelling.

Kernprobleem 4

Er is op de bouwplaats geen evenwicht in de kosten en baten van Social Returnopgaven.

Kernprobleem 5

Er is op bouwplaatsen onvoldoende instroom van Social Returnkandidaten met duurzame slagingskansen.

Kernprobleem 6

Het uitvalpercentage van Social Returnkandidaten is onnodig hoog.

5.2.2 Geconstateerde knelpunten

De invloed van een lange termijn visie, bedrijfsbeleid en een gezamenlijke, integrale aanpak.

Bij zowel de betrokken gemeenten, opdrachtgevers als opdrachtnemers in de onderzoekspilots was nog in onvoldoende mate sprake van specifiek bedrijfsbeleid als basis voor duurzame Social Returnopgaven. Missie, visie en strategie als basis van duurzaam Social Return was vaak nog in ontwikkeling. Er bestond nog veel onbekendheid (en behoefte aan kennis en kunde) bij betrokken medewerkers van gemeenten, opdrachtgevers en opdrachtnemers op het terrein van inclusie en diversiteit in relatie tot bouwprojecten.

Door het ontbreken van beleid en strategie bij de opdrachtgever lag de focus meer op het bereiken van een projectresultaat dan op het bereiken van duurzame resultaten voor kandidaten en betrokken medewerkers. In enkele onderzoekspilots werd de Bouwblokkenmethode gehanteerd om de Social Returnprestaties van de opdrachtnemers te meten. In de toepassing van de Bouwblokkenmethode bleken enkele spelregels belemmerend te werken voor Social Returnkandidaten. Terwijl maatwerk de kansen van deze kandidaten op het behoud en/of verkrijgen van werk zou bevorderen.

De inzet van de tarieventabel uit de Bouwblokkenmethode, als stimulans voor de arbeidsparticipatie van specifieke doelgroepen, miste in de onderzoekspilots zijn doel door de projectmatige toepassing. Voor personen uit de doelgroepen als Garantiebanen en WIA/WAO bleek een projectmatige inzet zonder langetermijnperspectief te leiden tot tussentijdse uitval. Het uitvalpercentage onder jongeren is in de onderzoekspilots ernstig hoog gebleken, voornamelijk onder jongeren met de status Niet-Uitkering-Ontvangend. Van de achttien plaatsingen van deze jongeren heeft slechts één persoon aansluitend aan het project een dienstverband bereikt. Het ontbreken van een langetermijnvisie met een integrale aanpak van problemen van jongeren met betrekking tot huisvesting, schulden en opleiding lijkt hier debet aan.

Bij opdrachtgevers waar het bedrijfsbeleid voor duurzaam Social Return in ontwikkeling is en waar samen met opdrachtnemers aan een duurzame invulling voor arbeidsparticipatie en inclusie wordt gewerkt, blijkt minder behoefte te zijn aan een extern controlesysteem met spelregels en tarieven. In deze onderzoeksprojecten staat momenteel het gemeenschappelijk belang van de opgave centraal en wordt het bouwproject, dat nu eenmaal tijdelijk is, beschouwd als onderdeel van het proces van sociale wijkontwikkeling. Geconstateerd knelpunt bij deze aanpak is het interne belangenverschil bij de opdrachtgevers. Bij woningcorporaties heeft de afdeling Wonen de meeste kennis van de betreffende wijk en ook het grootste belang bij de wijkontwikkeling en kansen voor haar bewoners. Het is echter de afdeling Vastgoed die de bouwprojecten aanstuurt en de verantwoordelijkheid draagt voor de Social Returnopgave op het project. Bij gemeenten is het veelal de afdeling Inkoop die de Social Returnopgaven vaststelt en beheert, het Sociaal Domein dat de belangen van de kandidaten behartigt en gaat Stedelijk Beheer / Wijkbeheer over de ontwikkeling van wijken.

In zeven onderzoekspilots zijn hiaten in het proces vastgesteld, veroorzaakt door het ontbreken van een gemeenschappelijk belang en het nemen van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de totstandkoming van duurzame resultaten. Deze hiaten hebben in de onderzoekspilots tot onnodige uitval van Social Returnkandidaten geleid en daardoor ook tot onnodige belasting van de betrokken medewerkers.

De rol van de opdrachtgever

In de pilots bleek dat de manier waarop de opdrachtgevers aandacht geven aan Social Return van grote invloed is op het belang dat de opdrachtnemer hecht aan de kwalitatieve invulling van de opgave. Ook bij een intrinsiek gemotiveerde opdrachtnemer die met een eigen bedrijfsbeleid invulling geeft aan participatie- en inclusiviteitsdoelstellingen, is de invloed van de opdrachtgever van wezenlijk belang. Dit geldt met name bij het ontstaan en oplossen van knelpunten en stagnatie in het proces.

Het effect van een contractuele financiële SROI-opgave

In alle onderzoekspilots heeft het hebben (of juist ontbreken) van een contractuele financiële Social Returnopgave een rol gespeeld bij het bepalen van prioriteiten in het bouwproces en op de bouwplaats. In de onderzoekspilots met een contractuele financiële opgave, soms met een boeteclausule, bleek meer focus te zijn op het behalen van de cijfermatige projectdoelstelling. Ook bij knelpunten in de uitvoering was er een grotere bereidheid tot inzet voor de Social Returnopgave. Deze extrinsieke motivatie werd ook gebruikt door leidinggevenden om medewerkers en bouwpartners te manen tot meer inzet en resultaten. Tot op zekere hoogte werd hiermee ook de bereidheid van het operationeel management gestimuleerd om alternatieve scenario's te ontwikkelen bij belemmeringen zoals de Covidmaatregelen.

In de onderzoekspilots zonder contractuele financiële opgave werd een beroep gedaan op de intrinsieke motivatie van alle betrokkenen. Deze motivatie was veelal volop aanwezig bij directies en hoger kader van opdrachtgever en opdrachtnemers. De intrinsieke motivatie bij bouwplaatsmedewerkers bleek in gesprekken ook in voldoende mate aanwezig. Het faciliteren van de uitvoering van de opgaven werd op projectniveau echter niet ondersteund. Slechts in één onderzoekspilot was de financiering in de begroting opgenomen. Op het moment dat er sprake was van stagnatie in het reguliere bouwproces, werd zowel door de opdrachtgever als de opdrachtnemers prioriteit gegeven aan de voortgang van het bouwproject. Ook de beperkingen en gevolgen van de Covidmaatregelen hebben in deze onderzoekspilots geleid tot minder plaatsingen dan beoogd.

Het effect van waardering

De Social Returnopgaven waarbij de betrokkenheid van de opdrachtgever beperkt was tot het volgen van de voortgang in aantallen en financiële verantwoording, gaven minder voldoening aan de betrokken medewerkers en leiding. Zelfs al werden goede resultaten behaald. Het ontbreken van aandacht, erkenning en waardering van de inspanningen die waren gepleegd om de resultaten te bereiken, overschaduwden het succes van de plaatsingen. Dit werd niet gecompenseerd door de betekenisgeving van de bijdrage aan het persoonlijk succes van kandidaten. In evaluatiegesprekken met leiding en medewerkers is door de onderzoeker de invloed van deze persoonlijke successen actief bevraagd. Het ontbreken van uitgesproken erkenning en waardering van de opdrachtgever voor de inzet voor de Social Return was voor deze opdrachtnemers zo teleurstellend dat zij aangaven op een volgend project uitsluitend conform verplichting te handelen. Interessant hierbij is de rol van de hoofdaannemer. Ondanks de eigen ervaring van teleurstelling over het uitblijven van waardering van de opdrachtgever, heeft dit niet geleid tot het uitspreken van waardering voor de inzet en Social Returnresultaten van de betrokken onderaannemers. Als argumentatie is de zorg aangegeven dat teveel aandacht voor de benodigde inzet voor Social Return bij volgende inkooptrajecten leidt tot prijsverhoging.

Het effect van actieve betrokkenheid

In de onderzoeksprojecten waar de opdrachtgever wel belangstelling en waardering toonde voor inzet en resultaten, maar niet actief betrokken was bij de uitvoering ervan, bleek er bij knelpunten en stagnatie minder doorzettingsvermogen te zijn. Leiding en medewerkers stopten sneller met het investeren in tijd, moeite en aandacht in werving, selectie en begeleiding van kandidaten. Dit was met name zichtbaar in de projecten met een vrijwillige Social Returnopgave of een inspanningsverplichting. Ook knelpunten in de voortgang van het bouwproject waren sneller aanleiding om minder of geen aandacht te besteden aan Social Return. De vraag van de onderzoeker om tijd en aandacht voor dit onderwerp werd in deze fasen door de projectleiding veelal beschouwd als lastig, vervelend en belemmerend voor de voortgang van de corebusiness.

In de onderzoeksprojecten waar de opdrachtgever een initiërende en participerende rol vervulde in de ontwikkeling en uitvoering van de Social Returnopgave, bleek de erkenning en waardering voor de inzet van betrokken medewerkers het meest effectief. Door medewerkers werd meer betekenis gegeven aan de uitgesproken waardering. Dit had een positief effect op zingeving en werkplezier.

De Social Returnopgave werd een onlosmakelijk onderdeel van waarde van het bouwproject dankzij de actieve betrokkenheid van de opdrachtgever bij het gezamenlijk bedenken, ontwikkelen, faciliteren en uitvoeren van plannen. In het regulier overleg werd Social Return een agendapunt vanaf de ontwikkelfase tot en met de realisatiefase. Door de inzet en voortgang van de Social Returnopgave als vast item in de bouwvergaderingen en het werkoverleg te bespreken, ontstond wederzijds inzicht in de uitdagingen van de opgave. De opdrachtgever kreeg zichtbaar meer begrip voor de uitdagingen waar opdrachtnemers mee geconfronteerd worden in de uitvoering. Er bleek ook meer bereidheid om met interventies actief bij te dragen aan het oplossen van knelpunten. De onderzoekspilot waar consequent naar deze methodiek is gehandeld is inmiddels afgerond. Op dit project heeft geen uitval van kandidaten plaatsgevonden en alle kandidaten zijn duurzaam uitgestroomd of doorgeplaatst. Gezien de beperkte omvang van het afgeronde bouwproject wordt, om de betrouwbaarheid vast te stellen, deze methodiek momenteel toegepast op twee grote woningbouwprojecten in de nieuwbouw en bestaande bouw.

5.2.3 De inzet van de Tarieventabel

De tarieventabel uit de Bouwblokkenmethode blijkt in het onderzoek een bron van spanning te zijn bij opdrachtnemers. De tarifiering van de doelgroepen door de opdrachtgever is beoogd als prikkel om de inzet van personen uit specifieke doelgroepen te stimuleren. Deze tarifiering wordt door opdrachtnemers echter beschouwd als berekening van de kosten van plaatsingen van personen uit de betreffende doelgroep. Dit verschil in uitleg leidt bij opdrachtnemers tot een gevoel van onrechtvaardigheid. Deze onrechtvaardigheidsbeleving komt met name voort uit het geconstateerde verschil tussen 'de economische waarde' van de persoon volgens de tarieventabel en de daadwerkelijke kosten die de opdrachtnemer maakt om een Social Return-plaatsing te realiseren.



Om tegemoet te komen aan de wens van opdrachtnemers om de daadwerkelijke kosten van inspanningen voor specifieke doelgroepen zichtbaar te maken, is in diverse onderzoekspilots de meting van begeleidingsuren uitgesplitst naar doelgroepen. Daarmee is niet beoogd om de rechtvaardigheid van de opbouw van de tarieventabel te toetsen. Dat zou namelijk betekenen dat deze tabel ook door de onderzoeker ten onrechte als berekening van de inspanningen van opdrachtnemers is beschouwd. Uit de pilots is echter gebleken dat de tarieventabel als incentive noch bijdraagt aan bevordering van de plaatsing van specifieke doelgroepen, noch bijdraagt aan de duurzaamheid van de plaatsingen. Enkele 'spelregels', geven perverse prikkels, bijvoorbeeld de beperking van de duur waarin personen uit specifieke doelgroepen de economische waardering voor de Social Returnopgave behouden. Door opdrachtnemers werd in enkele onderzoekspilots aangegeven dat zij, om opnieuw aan Social Returnopgaven te kunnen voldoen, contracten met Social Returnkandidaten uit vorige projecten niet verlengden omdat deze kandidaten niet meer voldeden aan de normen voor de doelgroepen in de tarieventabel. Op deze wijze werd het behalen van Social Returntargets op projecten bóven het belang van de duurzaamheid van plaatsingen gesteld, er ontstond een *vinkjescultuur*.

Draaideurconstructie

Het interessante is dat deze beperking van 'het meetellen' ook voor de bemiddelende instanties en uitkeringsverstrekkers perverse prikkels kunnen geven. Terugkerende kandidaten kunnen meerdere malen leiden tot plaatsingssucces, wat men noemt een draaideurconstructie. Bij de gemeenten waar door de onderzoeker navraag is gedaan naar de terugkeer van geplaatste Social Return kandidaten in een uitkeringssituatie bleken deze cijfers (vooral nog) niet beschikbaar. Dat kan veroorzaakt worden doordat Social Returnkandidaten na een plaatsing van zes maanden eerst een uitkering van het UWV ontvangen en pas na afloop hiervan een uitkering bij de gemeente aanvragen. Die 'vertraging' in terugkeer naar het Sociaal Domein schijnt nu nog door gemeenten geregistreerd te worden als een succesvolle plaatsing. Dit geeft in werkelijkheid een vertekend beeld van de duurzaamheid van plaatsingen. Alleen de organisatie die de uitkering verstrekt verschuift. Daarmee is een succesvolle duurzame plaatsing voor een gemeente niet altijd representatief voor de duurzaamheid van de investeringen in tijd, geld en moeite van bedrijven, medewerkers en kandidaten.

6 CONCLUSIES

6.1 Inleiding

Onder welke voorwaarden hebben Social Returnplaatsingen een positief effect op de duurzame inzetbaarheid van de betrokken medewerkers op de bouwplaats, in termen van werkplezier, arbeidsproductiviteit en verzuim en dragen daarmee bij aan de ontwikkeling van een inclusieve bouwplaats?

Bij de beantwoording van deze vraag is onderscheid gemaakt in een algemene onderzoekconclusie en de specifieke condities van werkplezier, arbeidsproductiviteit en verzuim.

6.2 Algemene conclusie

De ontwikkeling van een 'inclusieve bouwplaats' vraagt natuurlijk meer dan succesvolle Social Returnplaatsingen. Beleid en een consequente, integrale aanpak zijn vereist om te komen tot een situatie waarin alle medewerkers baat hebben bij een werkomgeving waarin rekening wordt gehouden met elkaars talenten en beperkingen.

Dat geldt ook voor zingeving en trots op het bedrijf. Een zorgvuldig uitgevoerde Social Returnopgave blijkt aan de betrokken medewerkers voldoening te geven. Het draagt ook bij aan de trots op het bedrijf dat dit mogelijk maakte. Voorwaarde is wel dat de medewerker eerst zichzelf gezien, gehoord en gewaardeerd voelde.

Het is dus van belang dat de uitvoering van Social Return gefundeerd is in een bedrijfsbeleid waarbij de medewerker eerst zélf wordt gezien, gehoord en gewaardeerd. De basis ligt in het HR-beleid van het bedrijf. Pas als aan deze voorwaarde is voldaan, en het rekening houden met ieders talenten en beperkingen consequent wordt gefaciliteerd vanuit de bedrijfs- en projectleiding, kan ook Social Return positief bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van alle betrokkenen.

6.2.1 Aandachtspunten:

1. Betekenisgeving is het centrale thema. Deze betekenisgeving is sterk beïnvloedbaar door context en daarmee een kans voor werkgevers.
2. Om een positief effect te hebben op de betekenisgeving van de betrokken medewerker(-s) is de duurzaamheid van een Social Return-plaatsing een voorwaarde.
3. Voldoende medewerkertevredenheid op de bouwplaats is een voorwaarde voor duurzaam Social Return.
4. Een duurzame Social Return plaatsing vraagt om eigenaarschap én handelingsbevoegdheid op de bouwplaats.
5. Op dit moment is extrinsieke motivatie noodzakelijk om op de bouwplaats prioriteit te kunnen en willen geven aan de uitvoering van Social Return-opgaven.
6. De toepassing van de Bouwblokkenmethode en de Tarieventabel als meetinstrument voor Social Returnopgaven werkt in de pilots demotiverend. Ook het administratief controlesysteem wordt ervaren als demotiverend. In dit onderzoek is geen toegevoegde waarde van dit systeem vastgesteld.
7. Intrinsieke motivatie op directieniveau vertaalt zich niet vanzelfsprekend door naar het handelen op de bouwplaats.
8. Duurzaam Social Return vraagt om mensgerichtheid. Op de bouwplaats prevaleert taakgerichtheid boven mensgerichtheid.
9. Het succesvol begeleiden van Social Return-kandidaten op de bouwplaats vraagt om inzicht, kennis en kunde van de betrokken medewerkers en projectleiding. Specifieke competenties en leiderschapstijlen zijn een voorwaarde voor duurzaam succes, maar waren op de onderzochte bouwplaatsen nog onvoldoende aanwezig.
10. Het succesvol begeleiden van Social Return-kandidaten op de bouwplaats vraagt tijd die ten laste gaat van reguliere arbeidsproductiviteit.

6.3. Inzake Werkplezier

Betrokkenheid bij werving

In de onderzoekspilots zijn positieve ervaringen opgedaan met het vergroten van de aantrekkingskracht van het werken op bouwplaatsen. Deze positieve ervaringen op het gebied van werving, selectie, plaatsing, begeleiding en doorstroom van Social Return-kandidaten bleken ook een positief effect te hebben op het werkplezier van de betrokken medewerkers. Door medewerkers op de bouwplaats te betrekken bij werving- en selectieactiviteiten bleken aannames over doelgroepen genuanceerd te worden. Kennismakingsgesprekken zijn samen met medewerkers op de bouw gevoerd. Er zijn introductietrajecten ontwikkeld waarin kandidaten met alle betrokken disciplines een week, een dag of een dagdeel mee mochten om kennis te maken met het vakgebied. In de leanplanning en dagstarts werd gezamenlijk de planning gemaakt en de ervaringen met de kandidaten besproken. Deze methode bleek goed te werken, mits consequent uitgevoerd.

Betrokkenheid bij selectie

Door medewerkers inspraak en ook zeggenschap te geven over selectie en plaatsing nam het gevoel van verantwoordelijkheid voor het slagen van de kandidaat toe. Door medewerkers zelf te laten beslissen over de plaatsing en begeleiding van een kandidaat ontstond commitment. Verrassenderwijs werd ook met regelmaat gekozen voor kandidaten met een forse achterstand of een belemmerende beperking. Het, met zichtbaar resultaat, leveren van een bijdrage aan de arbeidskansen van kwetsbare personen werd door medewerkers benoemd als werkplezier.

Betrokkenheid bij begeleiding

Welke talenten heeft de kandidaat? Wat heeft een kandidaat nodig om te functioneren? Welke belemmeringen worden ervaren? Deze vragen werden, samen met medewerkers en aan de hand van een vast format, besproken in begeleidingsgesprekken. Deze gesprekken bleken ook leerzaam voor de medewerkers zelf. Het leren doorvragen naar beweegredenen leidde niet alleen bij kandidaten, maar ook onderling, tot meer begrip voor elkaars gedrag. Vragen stellen in plaats van oordelen, was ook de aanleiding voor het ontwikkelen van een introductie op het 'werken op de bouwplaats'. In deze introductie werden aan jongeren en nieuwkomers, de ongeschreven regels van de bouwplaats toegelicht. Wederzijds onbegrip en misverstanden werden voorkomen door in een uurtje de verschillen uit te leggen tussen de regels van school, op straat en op de bouwplaats.

Onmacht bij doorstroom

Al met al zeer positief, tot het moment van doorstroom. Op acht onderzoekspilots was/is sprake van een project met een einddatum. Gebleken is dat de doorstroom alleen geregeld is voor kandidaten in studieverband. Voor de meeste Social Returnkandidaten uit de andere doelgroepen was er aan het einde van het bouwproject geen vanzelfsprekende doorstroomregeling. Er was soms nog geen nieuw project beschikbaar of ze sloten qua tijdspad, omstandigheden of werkzaamheden niet aan. Ook speelde de mobiliteit van de kandidaten een rol. Maar veelal was de begeleidende medewerker niet bevoegd om de kandidaat mee te nemen naar een volgend werk. Vaak wist de medewerker aan het eind van het project zelf nog niet naar welk volgend werk hij zou gaan. Het bleek dat de beslissingsbevoegde personen aan het eind van een bouwproject vaak al volop in de voorbereiding van een nieuw werk waren, waardoor de Social Returnkandidaten tussen wal en schip vielen en soms terugkeerden naar de uitkeringssituatie.

Medewerkers die veel (eigen) tijd en moeite hadden gestoken in de begeleiding van de kandidaat vonden het frustrerend als die inspanning geen duurzaam resultaat opleverde. Het was opvallend dat de medewerkers die een dergelijke situatie al eerder hadden meegemaakt, zeer terughoudend waren in het opnieuw medewerking verlenen aan de plaatsing van een kandidaat. Deze weerstand tegen het opnieuw aangaan van het commitment bleek veelal gebaseerd op het voorkomen van eerder ervaren teleurstelling.

Het is dus zaak om, voorafgaand aan de plaatsing van een Social Returnkandidaat op een bouwplaats, de mogelijkheden én procedures voor doorstroom te bepalen en deze niet 'vooruit te schuiven'. Indien de doorstroommogelijkheden er niet (aansluitend) zijn, is het de vraag of de plaatsing voor zowel de kandidaat als de medewerker leidt tot een duurzaam resultaat c.q. bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid.

6.4 Inzake Arbeidsproductiviteit

Taakverzwaring door begeleiding

De plaatsing van Social Returnkandidaten op de bouwplaats, ongeacht de doelgroep, betekent een taakverzwaring voor de begeleidende vaklieden. Dat blijkt uit alle onderzoekspilots. De conclusie is gerechtvaardigd dat in de onderzochte pilots de uitvoering van de Social Returnopgave ten laste is gegaan van de arbeidsproductiviteit van de betrokken medewerkers. Op de bouwplaats is dat een bekend gegeven maar opvallend genoeg is er voor deze productiviteitsvermindering geen structurele post in de verantwoording van uitgaven voor Social Return opgaven opgenomen. De gevolgen mogen niet onderschat worden. Het heeft een significante invloed op de duurzaamheid van Social Return plaatsingen.

Deze taakverzwaring is op diverse projecten gemeten door het wekelijks bijhouden van uren op persoonsniveau. Uit deze cijfers blijkt dat de vakman in de bouw gemiddeld 11,6% van zijn werktijd besteed aan begeleiding van een fulltime aanwezige kandidaat. In de installatiebranche is dat in de onderzoekspilots gemeten op 10,2% en in het vastgoedonderhoud zelfs op 21,8%. Uit de cijfers van de betrokken installatiebedrijven blijkt dat zij-instromers de meeste begeleidingstijd vragen, voor de betrokken bedrijven uit de bouwbranche zijn dat juist de BBL-leerlingen.

Het begeleiden van Social Return kandidaten vraagt dus werktijd. Slechts in één onderzoekspilot is de reguliere norm van arbeidsproductie van de begeleidende vakman aangepast. Hier is de begeleidingstijd aangemerkt als 'arbeidsproductiviteit'. Bij alle andere bouwprojecten is de verwachte arbeidsproductie niet meetbaar aangepast. De conclusie ligt voor de hand dat de begeleidingstijd door de vakman is gecompenseerd met langer doorwerken en/of door in de resterende arbeidsuren de eigen productiviteit te verhogen. De arbeidsproductiviteit van de Social Return-kandidaat is in het onderzoek niet gemeten.

Taakverzwaring door multiproblematiek

Social Returnkandidaten in de onderzoekspilots bleken veelal meer problemen te hebben dan met werk (-ervaring) is op te lossen. Deze problemen hebben echter wel invloed op de persoon, op zijn leermogelijkheden en op de arbeidsprestatie. Personen met een zware schuldenlast, huisvestingsproblematiek en/of andere belastende persoonlijke omstandigheden, bleken moeite te hebben met het opnemen en onthouden van nieuwe informatie. Dit vertraagde het leren in de werkomgeving. Deze problemen waren een taakverzwaring voor de betrokken medewerker omdat nieuwe informatie vaak herhaald moest worden. Ook werden door deze kandidaten vaker fouten gemaakt die door de medewerker hersteld moesten worden. Hoe groter de gunfactor van de Social Returnkandidaat, des te meer én langer de medewerker bereid was te investeren in de begeleiding van de kandidaat. Ook als dit ten laste ging van de eigen arbeidsproductiviteit die gecompenseerd moest worden. Deze risicofactor mag niet onderschat worden. De beschikbaarheid van ervaren vaklieden neemt immers af en de multiproblematiek van Social Returnkandidaten neemt toe. Het is van belang te onderkennen dat het begeleiden van Social Return-kandidaten op de bouwplaats een specifiek taakgebied met benodigde competenties betreft. Dit taakgebied dient ook erkent te worden als arbeidsproductiviteit.

6.5 Inzake Verzuim

Uit de onderzoekspilots blijkt dat het niet aannemelijk is dat het werken op bouwplaatsen met personen uit de doelgroep Social Return effect had op de verzuimcijfers van de betrokken medewerkers. Wanneer er sprake was van verzuim op mentale gronden werd in een aantal gevallen door de medewerker aangegeven dat niet het uitvoeren van de begeleiding zelf van invloed was geweest, maar wel de wijze waarop de betrokkenheid bij het invullen van de Social Returnopgave tot stand was gekomen. Het reeds aanwezige gevoel van tevredenheid of ontevredenheid werd versterkt afhankelijk van de mate waarin de inspanningen van de medewerker voor de Social Return opgave door de projectleiding en de eigen werkgever werden erkend, gewaardeerd en ondersteund. De verlaging van het ziekteverzuim door het werken met personen met een arbeidsbeperking, zoals in eerdere onderzoeken in andere sectoren is geconstateerd, is ook in de pilots met deze specifieke doelgroep niet aantoonbaar vastgesteld.



Risicofactor

Op bouwplaatsen waar reeds (onderlinge) spanningen heersten door werkdruk, tijddruk en/of een negatieve werksfeer, gaven Social Return-opgaven geen positieve impuls. Op deze bouwplaatsen bleek de Social Return-opgave door de medewerkers juist ervaren te worden als een extra belasting. Bij Social Return kandidaten met een lage gunfactor heeft dit, om meerdere redenen, geleid tot versnelde uitval. Bij kandidaten met een hoge gunfactor nam de belasting op de betrokken medewerker toe. De medewerker leek, bij kandidaten met een hoge gunfactor, geneigd de eigen grenzen van belasting op te rekken. In de pilots waar medewerkers met veel inspanning en stressbeleving de dagelijkse taak moesten volbrengen werden 'de lontjes korter'. Daardoor werd ook het geduld voor de kandidaten minder en werd er minder tijd besteed aan begeleiding. Ook liep de irritatie over de leerontwikkeling en/of het gedrag van de kandidaat sneller op.

Het is af te raden om al in de opstartfases van de bouwprojecten direct te starten met de instroom van nieuwe Social Returnkandidaten. De spanning, die de opstartfase van een bouwproject met zich meebrengt, gaf bij leiding en medewerkers een sterke focus op de eigen taak. Daardoor was er weinig ruimte voor de opvang en begeleiding van nieuwe Social Returnkandidaten.

7 AANBEVELINGEN

VERTROUWEN, VERBINDING, BETROKKENHEID, KENNIS, KUNDE EN MAATWERK

7.1 Inleiding

Uit de onderzoekspilots is gebleken dat duurzame inzetbaarheid en duurzaam Social Return op de bouwplaats onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Ook is gebleken dat opdrachtgevers hierbij een belangrijke, zo niet cruciale, rol vervullen. Opdrachtgevers hebben invloed op de condities waaronder de werkzaamheden op een bouwplaats worden uitgevoerd. Deze beïnvloeding begint bij de uitgangspunten en vraagstelling in de aanbesteding en de beoordelingscriteria van de aanbieder. Om inclusieve bouwplaatsen te ontwikkelen is het van belang deze ontwikkeling als systeemwijziging in te zetten en in te voeren langs de traditionele hiërarchische lijn van een bouwproject. Deze lijn begint bij de opdrachtgever en start in de aanbesteding met het opnemen van medewerkers-tevredenheidscriteria op de bouwplaats en een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de realisatie hiervan. Streefcijfers op het gebied van medewerkerstevredenheid leiden bij de opdrachtnemer tot focus en doorzettingsvermogen om de vereiste resultaten te behalen. Dit heeft ook het opnemen van verplichte Social Returnresultaten uitgewezen. Uit de onderzoekspilots en de triangulatie is namelijk gebleken dat een Social Return-opgave op basis van vrijwilligheid (of als inspanningsverplichting) de prioriteitstelling op de bouwplaats negatief heeft beïnvloed. Bij belemmeringen en knelpunten in de uitvoering leidde vrijwilligheid tot minder doorzettingsvermogen om de targets te realiseren. Tevens bleek dat een extrinsieke motivatie (bijvoorbeeld een verplichting van de opdrachtgever met financiële consequenties), makkelijker door de projectleiding werd gebruikt als reden om 'aan te jagen' dan een intrinsieke motivatie.

Dit is geen pleidooi voor meer certificering, meer targets en dus meer druk op de uitvoering. Dit advies is een pleidooi voor een gezamenlijke verantwoordelijkheid van opdrachtgever en opdrachtnemer om op bouwplaatsen werkomstandigheden te creëren, die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van het bouwplaatspersoneel. Druk van prijs, druk van tijd en kwaliteit, druk van bewonerstevredenheid, leveringsproblemen, lastminute wijzigingen, Covid-protocollen etc. hebben effect op de werkomstandigheden van medewerkers op de bouwplaats waar de planning altijd leidend is. Teveel van deze druk kan ten laste gaan van de mentale gezondheid van de bouwplaatsmedewerkers. De effecten van de werkomstandigheden worden meetbaar, zichtbaar en bespreekbaar gemaakt door de medewerkerstevredenheid structureel als meetinstrument in te voeren in de beoordelingscriteria van een bouwproject. Een dalende medewerkerstevredenheid op een bouwplaats is een signaal. Door dit signaal op te nemen in de projectprestatie-eisen en structureel te meten, worden effecten van keuzes in tijd, geld en kwaliteit op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers op de bouwplaats zichtbaar gemaakt.

7.2 Aanbevelingen per kernprobleem

Aanbeveling inzake Kernprobleem 1

De complexiteit van het realiseren van duurzame Social Returnplaatsingen gaat de aanwezige mogelijkheden en competenties op de bouwplaats te boven.

De niveaus waarop besluiten worden genomen, zijn meestal niet de niveaus waarop de Social Returnopgaven worden uitgevoerd. Werk als beleidsmaker actief mee en ervaar zelf de consequenties van de opgave.

Leiderschapsstijlen zijn op de bouw nog vaak taakgericht, directief en instruerend van aard. Om draagvlak te creëren op de bouwplaats zijn sociale vaardigheden van belang. Zowel medewerkers op de bouwplaats als Social Returnkandidaten zijn gebaat bij trainingen in situationeel-leiderschap voor uitvoerders en projectleiders.

Kennis en kunde op het gebied van werving, selectie, plaatsing en begeleiding van doelgroepen is vaak wel aanwezig op HR-afdelingen, maar niet op de bouwplaats. Zorg daarom voor vaste procedures en HR-ondersteuning. Dat voorkomt onnodige belasting van de bouwplaats. Zorg ook voor



extra scholing van leermeesters. Het werken met doelgroepen is beslist niet hetzelfde als het begeleiden van leerlingen. De zogenaamde Harriettrainingen¹⁰ bieden goede ondersteuning.

Creëer begrip, draagvlak en betrokkenheid door het aanbieden van toolboxes Social Return. Zorg dat het geen monologen en instructies zijn maar voer de kritische dialoog en luister actief naar de reacties van medewerkers.

Enthousiaste en betrokken medewerkers zijn geen garantie voor een succesvolle begeleiding. Door teleurstelling lopen ze zelf kans op onnodige beschadiging. Zorg voor competentieontwikkeling, ook hiervoor zijn Harriettrainingen geschikt.

Aanbeveling inzake Kernprobleem 2

In de driehoek van opdrachtgever, opdrachtnemer en gemeente wordt niet gehandeld vanuit gemeenschappelijk belang en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor duurzaam Social Return.

Om duurzame Social Returnresultaten te behalen, is een optimale samenwerking in de driehoek van gemeente, opdrachtgever en opdrachtnemers nodig. De gemeente dient daarmee de belangen van werkzoekende inwoners. De opdrachtgevende woningcorporatie dient de belangen van werkzoekende bewoners. De opdrachtnemer vergroot de aantrekkingskracht als werkgever. Het gemeenschappelijk belang van de driehoek komt samen in bouwprojecten die plaatsvinden in de wijk van een gemeente. Om duurzame resultaten (zowel kwantitatief als kwalitatief) te kunnen behalen op projectniveau is het handelen vanuit een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid een voorwaarde. Alleen met een gemeenschappelijk doel is een integrale aanpak mogelijk, die aan de betrokken medewerkers in de driehoek de professionele handelingsruimte biedt om keuzes te maken en besluiten te nemen die bijdragen aan het bereiken van duurzame resultaten. Op uitvoeringsniveau is deze beleving van gemeenschappelijk belang bij medewerkers reeds aanwezig. De bereidheid tot contributie aan de samenwerking is groot. Interne systemen en regels beperken echter de handelingsruimte van medewerkers en leiden tot belemmeringen en vertraging in de uitvoering. Het is een optie om gezamenlijke 'proeftuinen' te ontwikkelen. Met deze aanpak kan op korte termijn het effect van het vergroten van de handelingsbevoegdheid van de betrokken professionals worden beoordeeld. In proeftuinen kunnen, ter lering en zonder precedentwerking, samenwerkingen rondom specifieke thema's worden ontwikkeld, uitgevoerd en geëvalueerd.

In alle pilots bleek de inzet van een onafhankelijk persoon (met mandaat van opdrachtgever, opdrachtnemer en gemeente) nodig om interventies te plegen op alle niveaus die betrokken zijn bij Social Returnopgaven in bouwprojecten. Deze verbindende rol blijft nodig zolang een integrale, gezamenlijke aanpak tussen partijen wordt belemmerd door verschillen in belangen, verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden. Ook de cultuur, de systemen en het tempo van handelen verschillen in de driehoek.

De hiaten in de integraliteit van het proces worden pas zichtbaar in de dagelijkse praktijk van de bouwplaats. Ze beperken de duurzaamheid van Social Returnplaatsingen. Handelingsbevoegdheid van een onafhankelijk verbinder, die optreedt namens de gezamenlijke driehoek, versnelt de voortgang van het proces en vergroot de duurzaamheid van de investeringen.

Aanbeveling inzake Kernprobleem 3

De huidige regelgeving rond Social Returnopgaven staat maatwerk in de weg en is daarmee contraproductief. De economisering van de opgaven werkt vervreemdend van de doelstelling.

De succesvolle duurzame plaatsingen in de onderzoekspilots zijn gerealiseerd in maatwerktrajecten. Dat geldt ook voor de plaatsing van personen uit de doelgroepen, die meer begeleiding en ondersteuning vragen. Het succes wordt mogelijk gemaakt door de persoonlijke betrokkenheid van de leiding en medewerkers bij de kandidaat. In de pilots is gebleken dat door de toepassing van de bouwblokkenmethode met een tarieventabel de opgave een rekenkundige exercitie kan worden. Deze methode vervreemd van het werkelijke doel van de opgave. Het administratief controlesysteem wordt

¹⁰ De Harrie Helpt training is een tweedaagse training waarin de deelnemer opgeleid wordt tot de ideale collega van iemand met een arbeidsbeperking. Harrie staat voor Hulpvaardig, Alert, Realistisch, Rustig, Instruerend en Eerlijk.



ervaren als onnodig tijdrovend, belastend en demotiverend. De bouwblokkenmethode en het bijbehorend administratief systeem beogen de inzet van opdrachtnemers voor Social Return te stimuleren, te waarborgen en te controleren. Het is echter op geen enkele wijze ondersteunend gebleken aan de inzet van opdrachtnemers.

De aanbeveling is om een maatwerkinvulling mogelijk te maken bij de uitvoering van contractuele financiële Social Returnopgaven. Dit gezamenlijk maatwerk van opdrachtgever en opdrachtnemer kan een aantal vastgesteld aantal duurzaam te plaatsen personen als doelstelling krijgen. Maatwerk zou ook ingevuld kunnen worden door investeringen in personen, opleidings- en begeleidingstrajecten en/of sociale en economische wijkontwikkeling. De gelden die opdrachtgevers nu besteden aan het laten registreren en controleren van tijdelijke resultaten kunnen dan benut worden bij het gezamenlijk uitvoeren van projecten met duurzame resultaten voor zowel de kandidaten als de betrokken medewerkers.

Met deze aanpak wordt ook de invulling van de Social Returnopgave op bouwprojecten persoonlijk maatwerk, ingevuld door medewerkers die er plezier in hebben om bij te dragen aan de arbeidskansen van de kwetsbare ander. De controle op de voortgang vraagt dan van de opdrachtgever om persoonlijke aandacht, inzicht in de (on-)mogelijkheden van het project en vertrouwen in het moreel kompas van de opdrachtnemer en zijn medewerkers. In dit onderzoek is gebleken dat dat vertrouwen gerechtvaardigd is wanneer er voldoende oog is voor de arbeidsomstandigheden op de bouwplaats. Ook werd zichtbaar dat eigenaarschap en de 'gunfactor' de belangrijkste ingrediënten waren voor duurzaam succes.

Interessante voorbeelden zijn De Groeituin van Rijkswaterstaat en de ROSI¹¹-aanpak van de Gemeente Kampen.

Aanbeveling inzake Kernprobleem 4

Er is op de bouwplaats geen evenwicht in de kosten en baten van Social Returnopgaven.

De uitvoering van Social Returnopgaven brengt voor bouwprojecten kosten en lasten met zich mee. Deze kosten worden niet gedekt door de opbrengst van de arbeidsproductiviteit van de kandidaten. De baten van deze uitgaven vallen elders, op organisatie- en/of maatschappelijk niveau.

1. Neem Social Return op in de projectbegroting. Projectleiding en uitvoerders op bouwprojecten sturen op planning en kosten. Social Returnopgaven die niet zijn opgenomen in de begroting met manuren en kosten drukken op het projectresultaat.
2. Door Social Return op te nemen in de projectbegroting wordt voorkomen dat op de noodzakelijke voorwaarden als begeleiding en uitgaven voor plaatsingen wordt 'bespaard'.
3. Reken als gemiddelde tijdbesteding van een bouwplaatsmedewerker aan de begeleiding van een Social Return-kandidaat 10% van de arbeidstijd en beschouw dit als arbeidsproductiviteit. Neem dit op in de berekening van de manuren.
4. Boek indirecte kosten zoals competentieontwikkeling en externe begeleiding niet ten laste van het projectresultaat.
5. Maak materiële en immateriële baten op organisatieniveau zichtbaar op projectniveau.
6. Maatschappelijke baten van projectinvesteringen kunnen door middel van interne en externe communicatie onder de aandacht gebracht worden. In de onderzoekspilots zijn onder andere publicaties verschenen op interne en externe websites, in lokale nieuwsbladen en in nieuwsbrieven van woningcorporaties en gemeenten.

¹¹ Return On Social Investment.

Aanbeveling inzake Kernprobleem 5

Er is op bouwplaatsen onvoldoende instroom van Social Returnkandidaten met duurzame slagingskansen.

In de onderzoekspilot in een grote gemeente leverde de samenwerking met het werkgeversservicepunt (WSP) ruim voldoende geschikte Social Return kandidaten op. Uit deze positieve ervaring zijn de volgende kenmerken te benoemen:

1. Er was sprake van een persoonlijke betrokkenheid van de consulent
2. Er waren wederzijds locatiebezoeken met een goede verkenning van de (on-)mogelijkheden op de bouwplaats en (on-) mogelijkheden van het WSP.
3. De gestructureerde aanpak van het WSP, beginnend bij de selectie van kandidaten in 'werkfit' en 'nog niet werkfit', werkte uitstekend.
4. De aanduiding 'nog niet werkfit', gecombineerd met informatie over de persoonlijke ontwikkelvoorwaarden van de kandidaat, maakte dat medewerkers in de werkomgeving vooraf de belasting en de haalbaarheid van een plaatsing konden inschatten.
5. Met het bieden van de keuzemogelijkheid, voorafgaand aan een persoonlijke kennismaking, werd bij medewerkers ook een basis gelegd voor eigenaarschap.
6. De kandidaten uit de categorie 'werkfit' waren daadwerkelijk in staat tot een arbeidsprestatie, wat salariëring rechtvaardigde.
7. De eerste succesplaatsingen sterkten het vertrouwen in de volgende kandidaat.
8. Korte lijnen en het faciliteren van maatwerk maakte ook de plaatsing van kandidaten uit de categorie 'nog niet werkfit' succesvol.

Aanbeveling inzake Kernprobleem 6

Het uitvalpercentage van Social Returnkandidaten is onnodig hoog.

De uitvoering van Social Returnopgaven op bouwplaatsen brengt een verstoring in de patronen teweeg. Dit veroorzaakt ongemak. Of medewerkers al dan niet bereid zijn dit ongemak te verdragen wordt beïnvloed door de aanwezigheid of afwezigheid van specifieke voorwaarden. Het structureel en consequent toepassen, faciliteren en borgen van deze voorwaarden, in volgorde van belang, beperkt onnodige uitval van Social Returnkandidaten:

1. De keuzemogelijkheid van de medewerker om deel te nemen aan de opgave;
2. De betrokkenheid en zeggenschap van de medewerker bij de keuze van de kandidaat;
3. Het adequaat faciliteren van de medewerker in tijd, kennis, kunde, mogelijkheden en materialen;
4. De inbedding van de begeleidingsactiviteiten in een dagelijks patroon;
5. De instemming, aandacht, het respect en de waardering voor de bijdrage van de medewerker van de collega's, de uitvoeringsleiding, de projectleiding en de opdrachtgever;
6. De voorbereiding van de kandidaat op het werken op de bouw;
7. De mogelijkheden van doorstroom na afloop van het project;

Nadat voldaan is aan bovenstaande voorwaarden spelen de volgende zaken een rol:

8. De gunfactor van de kandidaat;
9. De leermogelijkheden van de kandidaat;
10. De inzet, motivatie, kennis en kunde van de kandidaat.

8 HET ONDERZOEK IN CIJFERS

De grootst mogelijke zorgvuldigheid is betracht bij het tussentijds verzamelen, ordenen, cumuleren en interpreteren van de onderzoeksdata. Met uitzondering van pilot 6 is de onderzoeker in alle projecten bekend met de kandidaten en de betrokken leiding en medewerkers. Opvallende zaken in aangeleverde data zijn door de onderzoeker onderzocht op achtergrond en waar van toepassing gecorrigeerd.

Verschillen in data zijn geen onzorgvuldigheid maar komen voort uit de betrokkenheid van de onderzoeker bij de uitvoering. Bij de wekelijkse registratie van uren van kandidaten en begeleiding is het enkele malen voorgekomen dat kandidaten wel zijn voorgedragen, geselecteerd en geplaatst maar voortijdig uitvielen. Voortijdige uitval met weinig uren van inzet was voor de betrokken medewerkers een reden om de registratie niet in te vullen. Uren van deze plaatsingen ontbreken in de registratieformulieren maar de plaatsingen en resultaten zijn door de onderzoeker in aantallen toegevoegd.

Enkele kandidaten zijn binnen een pilot werkzaam geweest bij meerdere bedrijven. Succesvolle doorstroom tussen sectoren is geregistreerd als de duurzame plaatsing bij de sector van het laatst betrokken bedrijf van plaatsing. Uitval van een kandidaat in meerdere sectoren is bij iedere sector van uitval opnieuw geregistreerd om inzicht te krijgen in uitvalpercentages per doelgroep per sector.

Van de negen onderzoekspilots zijn drie bouwprojecten afgerond en geëvalueerd. Drie onderzoekspilots zijn tussentijds afgerond, de cijfers zijn echter nog niet compleet aangeleverd. Berekeningen kunnen hierdoor een vertekend beeld van duurzaamheid geven. Van de overige drie projecten is 'werkzaam op het project' meegeteld als duurzame plaatsing. Dit kan echter aan het eind van het project pas met zekerheid worden vastgesteld.

TOTALEN ONDERZOEK

ONDERZOEKSDATA	
Totaal aantal projecten onderzocht	9
Soort projecten Woningbouw	Groot onderhoud bestaande bouw 6, nieuwbouw 2, planmatig onderhoud 1
Opdrachtgevers	Woningcorporaties: 8 / Gemeente: 1
Aantal betrokken gemeenten	Groot: 2, Middelgroot: 2, Klein: 1
Geografische spreiding	Zuid-Holland / West Brabant
Totaal woningen en opdrachtwaarde	2.013 / € 150.150.000
Totaal betrokken bedrijven	124
Totaal betrokken medewerkers	421
Totale SROI-opgave	€ 3.103.662
Totaal onderzoeksuren op projecten	3.814 = gemiddeld 22 uur per week

SROI RESULTATEN	
Totaal kandidaten beschikbaar gesteld	246
Totaal kandidaten geplaatst	160
Totaal kandidaten duurzaam geplaatst	88
Totaal kandidaat-uren en gestelde kosten a € 25,-	75.429 = € 1.885.725
Totaal begeleidingsuren en gestelde kosten a €45,-	11.625 = € 523.125
Totaal managementuren en gestelde kosten a €65,-	1.075 = € 68.705
Gemiddelde kosten per geplaatste kandidaat per uur	€ 32,81 per gewerkt uur
Gemiddelde belasting vakman door begeleiding	9,25 minuten per kandidaat-uur
Doelgroep met hoogste uitvalpercentage	NUO-jongeren 100% (10/10)

TOTALEN PER SECTOR¹²

RESULTATEN PER SECTOR	BOUW
Totaal kandidaten beschikbaar	108
Totaal kandidaten geplaatst	71
Totaal kandidaten duurzaam geplaatst	33
Totaal kandidaat-uren en gestelde kosten a € 25,-	31.546 = € 788.650,-
Totaal begeleidingsuren en gestelde kosten a €45,-	3681 = € 165.645,-
Totaal managementuren en gestelde kosten a €65,-	342 = € 22.230,-
Totale kosten per geplaatste kandidaat per uur	€ 30,95
Gemiddelde belasting vakman door begeleiding	7 minuten per kandidaat-uur
Doelgroep met de meeste (duurzame) plaatsingen	Participatiewet (25 / 13 duurzaam)
Doelgroep met het hoogste uitvalpercentage	NUO-jongeren 100% (10/10)

RESULTATEN PER SECTOR	INSTALLATIETECHNIEK
Totaal kandidaten beschikbaar	53
Totaal kandidaten geplaatst	29
Totaal kandidaten duurzaam geplaatst	17
Totaal kandidaat-uren en gestelde kosten a € 25,-	14.199 = € 354.975,-
Totaal begeleidingsuren en gestelde kosten a €45,-	1.447 = € 65.115
Totaal managementuren en gestelde kosten a €65,-	304 = € 19.760,-
Totale kosten per geplaatste kandidaat per uur	€30,98
Gemiddelde belasting vakman door begeleiding	6,12 minuten per gewerkt kandidaat-uur
Doelgroep met de meeste (duurzame) plaatsingen	Leerling BBL+BOL (19 / 17 duurzaam)
Doelgroep met het hoogste uitvalpercentage	NUO-Jongeren 80% (5/4)

RESULTATEN PER SECTOR	VASTGOEDONDERHOUD
Totaal kandidaten beschikbaar	72
Totaal kandidaten geplaatst	59
Totaal kandidaten duurzaam geplaatst	37
Totaal kandidaat-uren en kosten a € 25,-	30.023 = € 750.575,-
Totaal begeleidingsuren en gestelde kosten a €45,-	6.497 = € 292.365,-
Totaal managementuren en gestelde kosten a €65,-	411 = € 28.876,-
Totale kosten per geplaatste kandidaat per uur	€ 35,70
Gemiddelde belasting vakman door begeleiding	13,13 minuten per kandidaat-uur
Doelgroep met de meeste (duurzame) plaatsingen	Leerling BBL (31 / 19 duurzaam)
Doelgroep met het hoogste uitvalpercentage	Leerling BBL 38% (31/12)

¹² Met de duiding sectoren is in dit onderzoek onderscheid gemaakt voor de betrokken sectorfondsen, te weten Bouw&Infra (Bouw), WIJ Techniek (Installatietechniek) en OnderhoudNL (Vastgoedonderhoud).

TOTALEN PER SECTOR

PLAATSINGEN EN UITVAL PER DOELGROEP / PER SECTOR

Doelgroep	Aantal geplaatst	Aantal uitgevallen	Bouw	Installatietechniek	Vastgoed-onderhoud
< 1 jaar ww	19	3	1/-	1/-	17/3
> 1 jaar ww					
Participatiewet	34	19	25/12	5/4	4/3
WIA/WAO	3	2	1/1		2/1
Wajong	1	1			1/1
WSW	3	3	3/3		
Garantiebanen	8	1	7/-	1/1	
Leerling BBL	49	15	8/1	10/2	31/12
Stage (BOL, snuffel- of oriëntatiestage)	14	1	5/1	9/-	
Leerling VSO/Praktijkonderwijs	4	3	3/3	1/-	
Participatiewet > 50jr	6	4	5/3		1/1
NUO jongeren	18	17	10/10	5/4	3/3
TOTAAL	159	69	68/34	32/11	59/24

UREN KANDIDAAT EN BEGELEIDING PER DOELGROEP PER SECTOR

Doelgroep	Bedrag Tarieven tabel Regio Rijnmond	Aantal geplaatst/uitval	Bouw: uren kandidaat/begeleiding/ %	Installatie-techniek: uren kandidaat/begeleiding/ %	Vastgoed-onderhoud: uren kandidaat/begeleiding/ %
< 1 jaar ww	5,10	19/3	3659/143/ 3,9%	377/97/25,7%	10.123/2.612/ 25,8%
> 1 jaar ww	12,70				
Participatiewet	17,70	27/19	13.841/942/ 6,8%	1.169/75/6,4%	1.865/286/ 15,3%
WIA/WAO	15,20	1/1			381
Wajong	15,20	1/1			738/195/26,4%
WSW	15,20				
Garantiebanen	15,20	12/1	2.405/1.056/ 43,9%	160/59/36,8%	
Leerling BBL	5,10	46/15	6.154/1.104/ 17,9%	7.256/492/6,8%	15.843/3.045/ 19,2%
Stage (BOL, snuffel- of oriëntatiestage)	2,50	12/1	1.847/132/ 7,1%	3.613/507/14%	
Leerling VSO/Praktijk-onderwijs	5,10	3/3	162/24/14,8%		
Participatiewet > 50jr	22,80	1/1	1.251/86/ 6,9%		
NUO jongeren	5,10	15/15	2.227/194/ 8,7%	1.624/217/ 13,3%	734/-+359/ 48,9%
TOTAAL		137/59¹³	31.546/3.681 11,6%	14.199/1.447 10,2%	29.684/6.497 21,9%

¹³ Cijfers betreffen de kandidaten waarvan de uren en de begeleidingsuren zijn bijgehouden.

TOTALEN PER PILOT

Pilot 1	Beschrijving
Soort project en projectgrootte	Groot onderhoud, 101 woningen, 2.4 mio
Looptijd onderzoek en bouwfase	6 maanden, realisatiefase
Opdrachtgever	Woningcorporatie
SROI-opgave en grootte	Vrijwillig zonder streefcijfers
Betrokken bedrijven / medewerkers	8 / 30
Instroomkanalen	Gemeente / Werkgeversservicepunt
Social Return-kandidaten: beschikbaar/geplaatst/duurzaam	6 / 2 / 0
Uren kandidaten en begeleiding per doelgroep	620 / 95
Onderzoeksuren	146
Vervolgonderzoek	Beschikbaarheid Social Return-kandidaten

Pilot 2	Beschrijving
Soort project en projectgrootte	Groot onderhoud, 504 woningen, 26.3 mio
Looptijd onderzoek en bouwfase	29 maanden, voorbereidings- en realisatiefase
Opdrachtgever	Woningcorporatie
SROI-opgave en grootte	Verplicht, 5% van de loonsom
Betrokken bedrijven / medewerkers	15 / 80
Instroomkanalen	Zie onderstaand schema
Social Return-kandidaten: beschikbaar/geplaatst/duurzaam	74 / 52 / 21
Uren kandidaten en begeleiding per doelgroep	28.050 / 2.473
Onderzoeksuren	1228
Vervolgonderzoek	Relatie MVO Bedrijfsbeleid en SROI Projectresultaat

	Aangeboden	Geplaatst	Duurzaam
Totalen	74	52	21
Instroomkanalen:			
Eigen werving Bouwpartners	25	25	14
Welzijnsorganisaties	20	8	2
WSP	12	6	3
Bemiddelaars	7	4	1
Via kandidaat	5	4	-
Praktijkscholen	3	3	-
Gemeente	2	2	1

Pilot 3	Beschrijving
Soort project en projectgrootte	Groot onderhoud, 224 woningen, 20 mio
Looptijd onderzoek en bouwfase	17 maanden, voorbereidings- en realisatiefase
Opdrachtgever	Woningcorporatie
SROI-opgave en grootte	Vrijwillig zonder streefcijfers
Betrokken bedrijven / medewerkers	29 / 80
Instroomkanalen	Zie onderstaand schema
Social Return-kandidaten: beschikbaar/geplaatst/duurzaam	57 / 21 / 15
Uren kandidaten en begeleiding per doelgroep	Niet gemeten / niet gemeten
Onderzoeksuren	354
Vervolgonderzoek	De invloed van de gunfactor

	Aangeboden	Geplaatst	Duurzaam
Totalen	57	21	15
Instroomkanalen			
• School via Bouwpartners	3	3	3
• Welzijnsorganisaties	1	1	1
• WSP	44	13	8
• Bemiddelaars	1	1	-
• Via kandidaat	-	-	-
• Praktijkscholen	1	1	1
• UWV	2	2	2

Pilot 4	Beschrijving
Soort project en projectgrootte	Groot onderhoud, 120 woningen, 6.2 mio
Looptijd onderzoek en bouwfase	18 maanden, ontwikkel-, voorbereidings- en realisatiefase
Opdrachtgever	Woningcorporatie
SROI-opgave en grootte	Inspanningsverplichting Doelgroep Arbeidsbeperkt
Betrokken bedrijven / medewerkers	15 / 30
Instroomkanalen	GGZ-instelling, WSP/doelgroepregister, UWV
Social Return-kandidaten: beschikbaar/geplaatst/duurzaam	10 / 9 / 3
Uren kandidaten en begeleiding per doelgroep	1221 / 449
Onderzoeksuren	623
Vervolgonderzoek	De invloed op de arbeidsproductiviteit

Pilot 5	Beschrijving
Soort project en projectgrootte	Groot onderhoud, 525 woningen, 28 mio
Looptijd onderzoek en bouwfase	10 maanden, realisatiefase lopend
Opdrachtgever	Woningcorporatie
SROI-opgave	Verplichting, 5% van de loonsom
Aantal betrokken bedrijven / medewerkers	30 / 70
Instroomkanalen	Zie onderstaand schema
SROI-kandidaten: geplaatst / nog op bouw	25 / 14
Aantal uren kandidaten / begeleiding	16675 / 1615
Aantal onderzoeksuren	399
Vervolgonderzoek	De invloed van de bouwblokkenmethode en de tarieventabel

	Aangeboden	Geplaatst	Duurzaam/ Nog werkzaam
Totalen	25	25	18
Instroomkanalen			
• School via Bouwpartners	11	11	9
• Welzijnsorganisaties	1	1	1
• WGSP	9	9	6
• Bemiddelaars	1	1	1
• Beroepentuin	1	1	-
• Praktijkscholen	-	-	-
• UWW	2	2	-

Pilot 6	Beschrijving
Soort project en projectgrootte	3 Vastgoedonderhoudsbedrijven regio Rotterdam
Looptijd onderzoek en bouwfase	7 maanden, realisatiefase lopend
Opdrachtgever	Woningcorporaties
SROI-opgave	Verplichting, 5% van de loonsom
Aantal betrokken bedrijven / medewerkers	3 / 51
Instroomkanalen	Vakscholen en andere opleiders, bemiddelingsbureaus
SROI-kandidaten: geplaatst / nog werkzaam	49 / 33
Aantal uren kandidaten / begeleiding	26750 / 5850
Aantal onderzoeksuren	644
Vervolgonderzoek	De invloed van humanisering op duurzaam SROI.



Pilot 7	Beschrijving
Soort project en projectgrootte	Nieuwbouw woningbouw, 65 woningen, 22 mio
Looptijd onderzoek en bouwfase	7 maanden, voorbereidings- en realisatiefase
Opdrachtgever	Gemeente
SROI-opgave en grootte	Verplichting, 2% van de opdrachtwaarde
Aantal betrokken bedrijven / medewerkers	10 / 30
Instroomkanalen	Doorstroom 2 / GGZ 1 / WVS 3
SROI-kandidaten: geplaatst / duurzaam	6 / 2
Aantal uren kandidaten / begeleiding	1352 / 396
Aantal onderzoeksuren	151
Vervolgonderzoek	De effecten van een wijkgerichte aanpak

Pilot 8	Beschrijving
Soort project en projectgrootte	Groot onderhoud, 360 woningen, 12 mio
Looptijd onderzoek en bouwfase tot op heden	12 maanden, ontwikkel-, voorbereiding, en. realisatiefase.
Opdrachtgever	Woningcorporatie
SROI-opgave en grootte	Verplichting, 5% van de loonsom
Aantal betrokken bedrijven / medewerkers	15 / 50
Instroomkanalen	Wijkcoöperatie / Re-integratiebureau
SROI-kandidaten: beschikbaar / geplaatst / duurzaam	9 / 9 / 8 nog werkzaam
Aantal uren kandidaten / begeleiding	Nader te bepalen
Aantal onderzoeksuren	184
Vervolgonderzoek	Nader te bepalen

Pilot 9	Beschrijving
Soort project en projectgrootte	Nieuwbouw woningbouw, 114 woningen
Looptijd onderzoek en bouwfase	11 maanden, ontwikkelfase. Start realisatiefase Q3 2022.
Opdrachtgever	Woningcorporatie
SROI-opgave en grootte	Inspanningsverplichting zonder streefcijfers
Aantal betrokken bedrijven / medewerkers	Nog niet bekend
Instroomkanalen	Gemeente / Welzijn / GGZ-instellingen / Bewonersplatform
SROI-kandidaten: beschikbaar / geplaatst / duurzaam	Nog niet bekend
Aantal uren kandidaten / begeleiding	Nog niet bekend
Aantal onderzoeksuren tot heden	85
Vervolgonderzoek	Nader te bepalen

MET DANK

Dit onderzoeksproject is een gezamenlijke inspanning van honderden mensen. Ieder persoon heeft op de eigen unieke wijze, vanuit het eigen perspectief en handelingsvermogen bijgedragen aan het onderzoek. Ieder betrokken persoon heeft ook invloed uitgeoefend op de resultaten van het onderzoek. Zonder zijn of haar specifieke bijdrage was het resultaat anders geweest. Dat maakt dat, om recht te doen aan ieders bijdrage, er eigenlijk een lange lijst van namen moet worden opgenomen. Met iedere naam die ontbreekt wordt onbedoeld iemand tekort gedaan. Voor wie dit leest, ook aan de pilots heeft meegewerkt en zijn of haar naam hier niet terugleest, een oprecht dankjewel! Dank voor de aandacht, de tijd, de inzet, het bijhouden van de meetgegevens (ook als je daar helemaal geen zin in had en/of het nut er niet van inzag), de openheid, het meedenken, het meewerken, het tegenwerken (ja, ook dat heeft zeker bijgedragen), het vertrouwen en de achterdocht, het vertellen en het luisteren, de kritische dialogen, de feedback, de boosheid, de blijdschap, de frustratie, het lach en de tranen. Dankjewel!

Dank aan Michel Ouwens en zijn team die me in vol vertrouwen toegang tot hun bouwproject gaven om samen de eerste onderzoekspilot vorm te geven waarmee de basis van het onderzoek is gelegd.

Dank aan alle vaklieden die me toelieten in hun wereld, me lieten meewerken op de bouwplaats en geruisloos mijn broddelwerk herstelden. Dank aan alle uitvoerders die (on-)geduldig mijn verstoringen accepteerden en vaak een zucht van verlichting sloegen wanneer ik weer vertrok en niet 'tot morgen' zei.

Dank aan alle werkvoorbereiders, projectleiders, bedrijfsleiders, inkopers, ontwikkelaars en (adjunct) directeuren voor de open en bereidwillige samenwerking en het opnemen van deze vreemde eend in jullie projectteams.

Dank aan alle medewerkers van gemeenten, UWV, Werkgeversservicepunten, maatschappelijke organisaties en zakelijke dienstverleners voor het meedenken en meewerken aan de ontwikkeling en verbetering van de methoden voor de werving, selectie, (door-) plaatsing en begeleiding van personen uit de doelgroepen. Dank voor de openheid en de inzicht in jullie wereld van wetten, regels en systemen. Dank voor jullie vertrouwen en jullie lef om daar soms van af te wijken om 'het moreel juiste' mogelijk te maken.

Dank aan alle medewerkers van woningcorporaties, voor het mee mogen kijken in jullie organisaties en het samen ontdekken en ontwikkelen van mogelijkheden om Social Return-opgaves duurzaam te maken voor alle betrokkenen. Dank aan alle huurders die me in hun woning ontvingen en de verplaatsing van hun eigendommen toevertrouwden aan ons 'speciale Social Return-team'.

Dank aan Michiel de Ronde en Tinka van Vuuren, die vanuit het perspectief van Begeleidingskunde en Vitaliteitsmanagement hebben meegedacht en geadviseerd.

Dank aan de secretarissen en bestuursleden van de sectorfondsen Bouw & Infra, WIJ Techniek en OnderhoudNL voor de belangstelling voor dit onderzoek en de bijdrage aan de stichting.

Dank aan Bert van Boggelen, voor zijn gedrevenheid als voorzitter van de stichting, zijn geloof in dit onderzoek en zijn niet-aflatende steun om draagvlak te creëren. Dank aan de bestuursleden Renée, Henk, Hans en secretaris Joep voor hun enthousiasme, hun vertrouwen, het kritisch meedenken en het geven van tijd, aandacht en inzet aan het onderzoek.

En tot slot een bijzondere vermelding van dank aan alle 159 personen uit de doelgroepen. Ik ben intens dankbaar voor jullie vertrouwen en bereidheid om mij een stukje van jullie levenspad te laten meelopen. Ik wens jullie alle mogelijkheden toe voor een gelukkig leven.

Bergen op Zoom, februari 2022

Astrid Mersmans