

> TNO rapport voor
ZonMw

Disseminatie plan voor Mentorwijs

*Een training voor leidinggevenden van
kwetsbare werknemers*



TNO innovation
for life

6 juni 2017 >

> Disseminatie plan voor Mentorwijs

Een training voor leidinggevenden van kwetsbare werknemers

Rapport voor:	ZonMw
Datum	6 juni 2017
Auteurs	M.S. de Wolff (TNO) H.A. van de Ven (TNO) A.M. Hazelzet (TNO)
Projectnummer	060.21391
Rapportnummer	R17047
Contact TNO	Astrid Hazelzet
Telefoon	088 866 53 43
E-mail	astrid.hazelzet@tno.nl

Gezond Leven

Schipholweg 77-89
2316 ZL LEIDEN
Postbus 3005
2301 DA LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 61 00
infodesk@tno.nl

© 2017 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	1
2	Slotconferentie Mentorwijs	2
3	Welke resultaten levert het onderzoeksproject op?	4
4	Doelgroepen	5
5	Communicatiedoelen en -strategieën.....	6
	Bijlage 1 Verslag van de slotconferentie, 17 maart 2017, Geldermalsen	7

1 Inleiding

Doel van het project is ontwikkelen van een systematische beschrijving van de training Mentorwijs, in de vorm van een handboek, en te onderbouwen met werkzame bestanddelen. Voor de beschrijving van Mentorwijs hebben we de bestaande materialen van Mentorwijs verzameld. Daarnaast zijn leidinggevendenden geïnterviewd over hun ervaringen met Mentorwijs, hebben we een literatuur- en expertraadpleging gedaan over werkzame bestanddelen voor het bevorderen van duurzame arbeidsparticipatie. De uitkomsten van de literatuur- en expertraadpleging zijn vervolgens getoetst en geprioriteerd in focusgroepen met werknemers en leidinggevendenden. Tenslotte zijn de uitkomsten verwerkt in een toegankelijk handboek van de training Mentorwijs.

In het Handboek worden de volgende werkzame bestanddelen geïdentificeerd:

- › het stimuleren van een inclusief werkklimaat;
- › het vergroten van het begrip en kennis over mogelijke beperkingen of problemen van de doelgroep;
- › nadruk leggen op de kwaliteiten en competenties van de medewerker in plaats van diens beperkingen;
- › het creëren van leerrijk werk en/of opleidingsmogelijkheden voor de medewerker;
- › het bevorderen van de autonomie van de medewerker;
- › het bevorderen van een transformationele leiderschapsstijl, dat wil zeggen de werknemer vertrouwen geven, compassie tonen, aandacht geven, motiveren en de werknemer stimuleren om zelf beslissingen te nemen.

Al deze factoren dragen bij aan een goede begeleiding van kwetsbare medewerkers, hetgeen weer bijdraagt aan een duurzame plaatsing van deze medewerker.

In dit implementatieplan beantwoorden we drie vragen, die als volgt kernachtig samengevat worden:

1. WAT: welke resultaten (producten) levert het project op?
2. VOOR WIE: voor welke doelgroepen zijn de resultaten van ons project van belang?
3. HOE: wat zijn de communicatiedoelen, welke strategieën kiezen wij voor het bereiken ervan?

Voordat we deze drie vragen beantwoorden, beschrijven we eerst in vogelvlucht de uitkomsten van een slotconferentie waarin met de deelnemers is gesproken over de verspreiding en implementatie van de uitkomsten van het project en het Handboek.

2 Slotconferentie Mentorwijs

Tijdens de slotconferentie over Mentorwijs op 17 maart 2017 stonden het verspreiden en implementeren van Mentorwijs centraal. In totaal zijn 77 professionals uitgenodigd; 24 mensen met verschillende achtergronden (Werkzaak, TNO, werkgeversorganisaties, jobcoach- en re-integratiebedrijven, UWV, SBCM, AWWN, Cedris en Divosa) hebben daadwerkelijk deelgenomen. Op de bijeenkomst zijn eerst de onderzoeksuitkomsten gepresenteerd. Vervolgens hebben de deelnemers in drie groepen geïnterviewd wat precies de opbrengsten van het onderzoeksproject zijn (vraag 1), voor wie deze opbrengsten relevant zijn (vraag 2) en hoe deze doelgroepen bereikt kunnen worden (vraag 3). De deelnemers hebben in de groepen met elkaar gediscussieerd om zo een aanzet te kunnen geven voor een disseminatieplan voor Mentorwijs. Een uitgebreid verslag van de slotconferentie vindt u in bijlage 1. Over het algemeen bleken de aanwezigen enthousiast over de training en men wilde de rol van ambassadeur op zich nemen om meer aandacht voor Mentorwijs te krijgen.

Uit de groepsdiscussies hebben we de volgende conclusies getrokken.

- › Alle deelnemers zijn van mening dat er meer bekendheid gegeven kan worden aan Mentorwijs via ...
 - het eigen professionele netwerk, en via klant contacten;
 - accountmanagers die de training opnemen in hun portfolio;
 - landelijke werkgevers- en werknemersorganisaties;
 - de Programmaraad, Cedris, SBCM;
 - databank sociale interventies van Movisie;
 - regionale werkbedrijven;
 - congressen van Divosa;
 - diverse nieuwsbrieven; en via links op websites zoals www.denkaandeklant.nl.

- › De boodschap die naar buiten toe gebracht moet worden over Mentorwijs, bevat de volgende elementen:
Mentorwijs....
 - heeft toegevoegde waarde: gericht op het realiseren van duurzame arbeidsrelaties in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen;
 - is wetenschappelijk onderbouwd;
 - kan aangepast worden aan de lokale situatie (maatwerk is mogelijk);
 - houdt rekening met de huidige wet- en regelgeving;
 - wordt kosteloos aangeboden.

- › Leidinggevenden die getraind zijn met Mentorwijs en professionals die al op de hoogte zijn van Mentorwijs fungeren als ambassadeurs van de training.

- › De kwaliteit van de training moet geborgd worden, zodat gegarandeerd is dat trainers die Mentorwijs geven, de training geven zoals oorspronkelijk bedoeld. Een mogelijkheid voor borging van de kwaliteit is het aanbieden van de training aan de databank van sociale interventies van Movisie. Verder kan SBCM een rol spelen bij de borging.

- › De training Mentorwijs kan goed ingezet worden in het speciaal onderwijs en in scholen voor Praktijkonderwijs, waar onder andere leerlingen met lichte verstandelijke beperkingen en diverse achterstanden begeleid worden naar een arbeids-

plaats. Meer concreet houdt dit in dat de stagebegeleiders (in de diverse bedrijven) getraind zouden worden volgens Mentorwijs.

- › Voor het verspreiden van Mentorwijs kan gebruik gemaakt worden van het train-de-trainer principe. Dat wil zeggen dat leidinggevenden die de training hebben gevolgd, zelf ook op hun beurt de training geven aan bijvoorbeeld collega's.
- › Naast het handboek kan een factsheet (korte samenvatting) gebruikt worden om geïnteresseerden te informeren over Mentorwijs. Een PowerPoint die ingezet kan worden op congressen of bijeenkomsten is meer geschikt om mensen te overtuigen van de meerwaarde van Mentorwijs.

3 Welke resultaten levert het onderzoeksproject op?

In dit project is kennis ontwikkeld over hoe leidinggevend en vorm kunnen geven aan het effectief begeleiden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Onder 'effectief begeleiden' verstaan we dat de begeleiding - toegesneden op de individuele mogelijkheden en belemmeringen van de werknemer - resulteert in een duurzaam dienstverband van de kwetsbare medewerker.

Het project levert de volgende vier eindproducten op:

- › een **handboek** dat digitaal beschikbaar is, waarin ...
 - de training Mentorwijs systematisch en onderbouwd beschreven wordt;
 - de bestaande training verrijkt is met nieuwe inzichten uit de literatuur- en de expertraadpleging;
 - de succes- en faalfactoren van Mentorwijs (gebaseerd op de literatuur-en de expertraadpleging) expliciet beschreven worden;
 - de randvoorwaarden beschreven worden voor het geven van een goede training en de eisen die gesteld worden aan de trainer (in het kader van de borging van de kwaliteit);
- › een **factsheet** waarin heel beknopt inhoud van de training en randvoorwaarden weergegeven worden, zodat geïnteresseerde partijen snel een beslissing kunnen nemen of Mentorwijs voor hen nuttig is;
- › een **PowerPoint** waarin de opbrengsten van de expert- en literatuurraadpleging systematisch weergegeven worden, evenals de vertaling van deze opbrengsten naar Mentorwijs;
- › een **disseminatieplan** voor Mentorwijs, opgesteld door een brede groep stakeholders rond Mentorwijs.

4 Doelgroepen

De kennis die we in dit project hebben verzameld, is relevant voor alle professionals die werkgevers adviseren en ondersteunen om kwetsbare medewerkers (voor langere tijd) aan het werk te houden in een bedrijf.

We onderscheiden de volgende doelgroepen:

- › bedrijven die mensen uit kwetsbare groepen in dienst willen nemen of al in dienst hebben;
- › werkgeversorganisaties, zoals AWWN en VNO-NCW;
- › werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers (zoals de Landelijke Cliëntenraad en de vakbonden);
- › gemeenten, UWV, werkgeversservicepunten, SW-organisaties;
- › scholen voor praktijkonderwijs die leerlingen willen plaatsen in bedrijven: het gaat hierbij dan met name om de stagebegeleiders of stagecoördinatoren;
- › jobcoach- en re-integratiebedrijven;
- › uitzend- en detachingsorganisaties die met de doelgroep werken;
- › intermediairs die bij willen dragen aan een hogere arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals het ministerie van SZW, Divosa, Cedris, de Beroepsvereniging voor Klantmanagers, SBCM, Startfoundation, De Normaalste Zaak, Onbepakt aan de slag, etc.

Het Handboek Mentorwijs en de daarop gebaseerde factsheet hebben als doel om de training Mentorwijs toegankelijk en overdraagbaar te maken naar alle bovengenoemde partijen. Wat de doelgroep betreft onderscheiden we een directe en een indirecte doelgroep van Mentorwijs:

- › de directe doelgroep van Mentorwijs zijn leidinggevenden die een mentorrol hebben of gaan vervullen ten opzichte van een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij voorkeur heeft de leidinggevende ook in de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer regelmatig contact met de kwetsbare medewerker(s);
- › de indirecte doelgroep van de training Mentorwijs zijn de medewerkers met een arbeidsbeperking. Zij profiteren van de training van hun leidinggevenden.

Medewerkers met een afstand tot arbeidsmarkt worden hierbij gedefinieerd als...

- › mensen met een (licht) verstandelijke beperking;
- › psychisch kwetsbare mensen;
- › mensen met een lichamelijke handicap;
- › mensen met een (zeer) laag opleidingsniveau of een leerachterstand;
- › langdurig werkzoekenden.

Met andere woorden: het gaat altijd om een heterogene groep medewerkers, met verschillende problemen. Begeleiding vraagt daarom in zekere zin altijd maatwerk.

5 Communicatiedoelen en -strategieën

- › Belangrijkste communicatiedoel van dit project is het informeren over het handboek Mentorwijs, waarin de training systematisch beschreven wordt en dat verrijkt is met nieuwe inzichten. Het is de bedoeling dat de bekendheid van Mentorwijs vergroot wordt, zodat de training in heel Nederland bekend is en aangeboden kan worden.
- › Een tweede doel is de genoemde doelgroepen te overtuigen van de meerwaarde van de training Mentorwijs.
- › Tenslotte is het de bedoeling dat meer mensen getraind worden volgens de verbeterde versie van Mentorwijs, zodat de training via een train-de-trainer principe een veel groter bereik over heel Nederland zal gaan krijgen.

Welke strategieën gebruiken we om de doelgroepen te informeren, te overtuigen en zo te realiseren dat meer mensen getraind worden met Mentorwijs? Bij het bepalen van de communicatiestrategieën zijn we vooral afgegaan op de input uit de slotconferentie:

- › professionals die bekend zijn met Mentorwijs fungeren als ambassadeurs van de training: in hun professionele netwerk wordt uitdragen wat Mentorwijs inhoudt, voor wie het bedoeld is en wat ermee wordt bereikt; hierbij kan gebruik gemaakt worden van de factsheet, of de PowerPoint;
- › via de (communicatie)kanalen van de stakeholders kan op brede schaal bekendheid worden gegeven aan de training Mentorwijs. De eindproducten van het project worden beschikbaar gesteld, bijvoorbeeld via ZonMw, via de databank Sociale Interventies van Movisie en SBCM.
- › meer mensen trainen in Mentorwijs:
 - de training Mentorwijs kan goed ingezet kan worden in het speciaal onderwijs en scholen voor Praktijkonderwijs, waar onder andere leerlingen met licht verstandelijke beperkingen en diverse achterstanden begeleid worden naar een arbeidsplaats. Meer concreet houdt dit in dat de stagebegeleiders (in de diverse bedrijven) getraind zouden kunnen worden volgens Mentorwijs;
 - voor het verspreiden van Mentorwijs kan gebruik gemaakt worden van het train-de-trainer principe. Dat wil zeggen dat leidinggevenden die de training hebben gevolgd, zelf ook op hun beurt de training geven aan bijvoorbeeld collega's;
 - er moet een kwaliteitsborging komen van de training, zodat trainers die Mentorwijs geven, de training geven zoals oorspronkelijk bedoeld. Een mogelijkheid voor borging is het aanbieden van de training aan de databank van sociale interventies van Movisie. Verder kan SBCM een rol spelen in de borging.

Bijlage 1 Verslag van de slotconferentie, 17 maart 2017, Geldermalsen

1. Inleiding

Circa 77 personen heeft de projectgroep uitgenodigd voor de slotconferentie over Mentorwijs. Het ging hierbij in de eerste plaats om alle betrokkenen bij het onderzoeksproject zoals de wetenschappers en praktijkexperts die we geïnterviewd hebben, en professionals uit de bedrijven waar mensen getraind zijn met Mentorwijs zoals Ziekenhuis Rivierenland in Tiel, Ultimaker en het bedrijf Daalderop, eveneens in Tiel.

Daarnaast zijn professionals uitgenodigd van diverse organisaties die mogelijk belang hebben bij de training Mentorwijs, zoals werkgeversorganisaties AWWN, UWV, de Landelijke Cliëntenraad en de vakbonden, gemeenten, werkgeversservicepunten, SW-organisaties, jobcoach- en re-integratiebedrijven, uitzend- en detachingsorganisaties die met de doelgroep werken, intermediairs die bij willen dragen aan een hogere arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals het ministerie van SZW, Divosa, Cedris, de Beroepsvereniging voor Klantmanagers, SBCM, Startfoundation, De Normaalste Zaak, Onbeperkt aan de slag, etc. Tenslotte hebben we vertegenwoordigers van onze eigen organisaties (Werkzaak en TNO) uitgenodigd. In totaal hebben 24 mensen aan de uitnodiging gehoor gegeven.

Op de conferentie zijn de opbrengsten van het onderzoeksproject met de deelnemers gedeeld. In het plenaire deel stonden de volgende punten op het programma:

- › Elfriede Boer, directeur van Werkzaak Rivierenland, heeft in het kort de voorgeschiedenis van Mentorwijs en de betrokkenheid van Werkzaak bij de training geschetst.;
- › Hardy van de Ven, onderzoeker bij TNO heeft de resultaten van de literatuur- en expertraadpleging en de uitkomsten van de groepsinterviews met geplaatste werkers en hun leidinggevenden gepresenteerd;
- › Joke van der Wal, Frank Eversen, en Rik Bijl (trainers van Werkzaak Rivierenland) hebben onderdelen uit de training laten zien en ervaringen gedeeld.

2. Interactieve groepsbijeenkomsten

Vervolgens zijn de deelnemers in groepen uit elkaar gegaan om met elkaar een aantal vragen te bespreken en een gemeenschappelijk antwoord te formuleren. Hoofddoel van de groepsbijeenkomsten was om met de deelnemers te komen tot een disseminatieplan voor Mentorwijs. Bij iedere groep was een lid van het projectteam betrokken.

Meer specifiek hebben we de vier groepen de volgende vragen voorgelegd:

1. Aan welke informatie hebben de verschillende stakeholders behoefte? Ofwel: wat zou per stakeholder de boodschap moeten zijn?
2. Via welke kanalen, platforms, etc. kunnen de stakeholders geïnformeerd worden?
3. Welke rol wilt u daarbij spelen?
4. Hoe kunnen de ervaringen die de trainers van de Werkzaak hebben opgedaan met de aanpak Mentorwijs en de informatie uit het Handboek op een goede manier aan nieuwe gebruikers worden overgedragen?
5. Zijn er nog meer stakeholders die geïnteresseerd zijn in Mentorwijs?

De deelnemers hebben hun gezamenlijke antwoorden op ene flipover genoteerd, en dat in de afsluitende bijeenkomst nog kort toegelicht.

3. Inventarisatie van de uitkomsten per vraag

Hieronder vatten we de antwoorden per vraag samen. Niet alle groepen hebben alle vragen beantwoord.

Vraag 1: Aan welke informatie hebben de verschillende stakeholders behoefte? Ofwel: wat zou per stakeholder de boodschap moeten zijn?

Groep 1

De stakeholders (dat wil zeggen SW- of re-integratie bedrijven, jobcoaches, etc.) hebben behoefte aan maatwerk in de training, met als doel: duurzame inzetbaarheid van kwetsbare medewerkers, zodat zij de training kunnen aanpassen aan de specifieke, lokale situatie.

De boodschap die uitgedragen moet worden is dat de training Mentorwijs toegevoegde waarde heeft voor bedrijven in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, en dat Mentorwijs rekening houdt met de wet- en regelgeving.

Groep 2

Er kan meer bekendheid gegeven worden aan Mentorwijs via Werkgever Service Punten, via accountmanagers, maar ook via stagecoördinatoren op het speciaal onderwijs en scholen voor Praktijkonderwijs. De stagebegeleiders op deze scholen kunnen ook getraind worden met Mentorwijs.

Mentorwijs zou daarnaast een randvoorwaarde kunnen zijn voor jobcoaches; dat wil zeggen jobcoaches gaan alleen met bedrijven in zee waarin de leidinggevenden de training Mentorwijs gevolgd hebben.

Groep 3

Werkgevers kun je bereiken via netwerken, via werkgeversservicepunten, via stagecoördinatoren, via werkgeversorganisaties, regionale werkbedrijven, bijeenkomsten van de Programmaraad, en via VSO en Praktijkonderwijs. Verder kan meer bekendheid voor Mentorwijs gegenereerd worden door de training aan te melden bij de Databank sociale interventies van Movisie.

De boodschap die naar buiten toe uitgedragen moet worden moet is dat Mentorwijs:

- › bestaat;
- › kosteloos wordt aangeboden;
- › is gericht op het verhogen/ realiseren van duurzame arbeidsrelaties;
- › wetenschappelijk is onderbouwd.

Groep 4

Focus op de volgende partijen:

- › Werkgever Service Punten;
- › SW bedrijven en re-integratie bedrijven;
- › Dariuz;
- › AAVN, VNO-NCW, MKB-NL;
- › Accountmanagers.

Door middel van een factsheet kan de doelgroep geïnformeerd worden over Mentorwijs, of een 'good practice boekje' waarin goede voorbeelden worden beschreven van hoe leidinggevendenden de alledaagse begeleiding aanpakken. Dat werkt inspirerend.

Door middel van een PowerPoint op congressen of bijeenkomsten kunnen diverse groepen overtuigd worden. Verder vindt deze groep dat een train-de-trainer principe ingezet kan worden voor Mentorwijs. Dat wil zeggen dat leidinggevendenden die de training hebben gevolgd, zelf ook op hun beurt de training gaan geven aan bijvoorbeeld collega's.

Vraag 2. Via welke kanalen, platforms, etc. kunnen de stakeholders geïnformeerd worden?

- › Fysiek via het netwerk, en via klant contacten.
- › Digitaal bijvoorbeeld: www.denkaandeklant.nl.
- › Via Landelijke werkgevers- en werknemersorganisaties.
- › Via de Programmaraad, Cedris, SBCM.
- › Via de databank sociale interventies van Movisie.
- › Via bijeenkomst van medewerkers die al de training Mentorwijs hebben gevolgd (ze zijn ambassadeurs).
- › Via regionale werkbedrijven.
- › Congressen van Divosa.
- › Middels diverse nieuwsbrieven.

Vraag 3. Welke rol wilt u daarbij spelen?

De deelnemers aan de slotconferentie kunnen fungeren als ambassadeurs, net zoals de leidinggevendenden die de training al gevolgd hebben. Verder kunnen deelnemers aan de slotconferentie (en mensen die de training gevolgd hebben) deelnemen aan inspiratiebijeenkomsten, of bij workshops van Divosa een inbreng hebben. Ook door middel van de Landelijke cliëntenraad kunnen mensen zorgen voor meer bekendheid over Mentorwijs. Accountmanagers kunnen de training opnemen in hun portfolio.

Samenvattend: de deelnemers zien vooral zichzelf als ambassadeurs van de training.

Vraag 4. Hoe kunnen de ervaringen die de trainers van de Werkzaam hebben opgedaan met de aanpak Mentorwijs en de informatie uit het Handboek op een goede manier aan nieuwe gebruikers worden overgedragen?

- › Via Workshops van Divosa.
- › Via de Landelijke cliëntenraad.
- › Bij stages via VSO Mentorwijs aanbieden aan de stagebegeleider.
- › Train-de-trainer inzetten.
- › Zorgen voor een grotere bekendheid van Mentorwijs, ook bij accountmanagers.
- › Mentorwijs kan een randvoorwaarde zijn voor de jobcoach.

Vraag 5. Zijn er nog meer stakeholders die geïnteresseerd zijn in Mentorwijs?

VSO- en Pro-scholen, zij werken met groen en hebben vaak een connectie met bedrijven.

Mbo-instellingen: SPH.

Hbo-instellingen: praktische psychologie, SPW.

4. Conclusies van de slotconferentie

Uit bovenstaande inventarisatie hebben we de volgende conclusies getrokken.

1. Alle deelnemers zijn van mening dat er meer bekendheid gegeven kan worden aan Mentorwijs via:
 - › het eigen professionele netwerk, en via klantcontacten;
 - › accountmanagers die de training opnemen in hun portfolio;
 - › landelijke werkevers- en werknemersorganisaties;
 - › de Programmaraad, Cedris, SBCM;
 - › Databank sociale interventies van Movisie;
 - › regionale werkbedrijven;
 - › congressen van Divosa;
 - › diverse nieuwsbrieven;
 - › via links op websites zoals www.denkaandeklant.nl.
2. De boodschap die naar buiten toe gebracht moet worden over Mentorwijs, bevat de volgende elementen:
Mentorwijs....
 - › heeft toegevoegde waarde: gericht op het realiseren van duurzame arbeidsrelaties in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen;
 - › is wetenschappelijk onderbouwd;
 - › kan aangepast worden aan de lokale situatie (maatwerk is mogelijk);
 - › houdt rekening met de huidige wet- en regelgeving;
 - › wordt kosteloos aangeboden.
3. Leidinggevenden die getraind zijn met Mentorwijs en professionals die al op de hoogte zijn van Mentorwijs fungeren als ambassadeurs van de training.
4. Er moet een kwaliteitsborging komen van de uitvoering van de training.