



Meer zicht op de impact van Rederij Kees Mei 2019

Meer zicht op de impact van Rederij Kees

De missie van Rederij Kees is om iedereen op een voor hem of haar betekenisvolle manier te laten bijdragen aan de maatschappij. Dit wil de organisatie bereiken door te voorzien in werkplekken voor mensen die om wat voor reden dan ook een afstand tot de arbeidsmarkt hebben, maar met name mensen met een psychische beperking en meer algemeen met beperkte arbeidsvermogens. Rederij Kees biedt deze mensen de mogelijkheid om op verschillende niveaus in te stromen, met of zonder dienstverband. Het hoogste doel is dat medewerkers kunnen doorstromen naar een regulier dienstverband. Rederij Kees zet daarbij specifiek in op 9 groeigebieden, die in dit rapport worden beschreven.

Rederij Kees wil graag meer zicht op de impact van de aanpak. Daarom is de organisatie in 2019, samen met Avance, een impact onderzoek gestart naar de effecten bij medewerkers. Om van te leren en waar mogelijk de aanpak te verbeteren. Dit rapport presenteert de belangrijkste resultaten en conclusies van het onderzoek.

Leeswijzer: Het rapport is zodanig opgebouwd dat de belangrijkste conclusies en inzichten eerst gepresenteerd worden. Vervolgens worden de belangrijkste resultaten per groeigebied door middel van figuren gepresenteerd, met daarbij belangrijke ingrediënten in de aanpak van Rederij Kees die bijdraagt aan de groei. Het rapport sluit af met een beschrijving van de steekproef met daarbij de belangrijkste output gegevens. In de annex is het verandermodel van Rederij Kees te vinden.

Geschreven door Avance-Impact (Simone de Wit & Linda Dominguez Alvarez) in opdracht van Rederij Kees en op basis van dataverzameling door Rederij Kees in 2019. Heeft u vragen over het onderzoek, dan kunt u contact opnemen via: info@avance-impact.nl

Inhoudsopgave

De impact van Rederij Kees: belangrijkste conclusies	p. 3
Effecten bij medewerkers: meest en minste effect	p.4
Effecten op medewerkers	p.5
Resultaten per groeigebied	p.8
Het onderzoek en de steekproef	p.16
Bijlage 1: Theory of Change (ToC)	p.18
Bijlage 2: ZRM-2017	p.20
Bijlage 3: Concrete stappen naar impactmanagement	p.21



De impact van Rederij Kees: belangrijkste conclusies

Rederij Kees wil dat iedereen op zijn of haar niveau kan meedoen aan de maatschappij. We onderzochten welk effect Rederij Kees heeft op de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van de eigen medewerkers. Hier presenteren we de vier belangrijkste conclusies.

1. **Rederij Kees biedt medewerkers een werkplek met structuur, persoonlijke aandacht en begrip.** Begeleiders creëren een vertrouwensband en zorgen dat medewerkers op eigen niveau kunnen meedoen. Zij nemen volgens eigen zeggen een vaderlijke rol aan en bieden medewerkers een veilige plek waar zij gezien worden. Deze aanpak leidt tot meer rust en minder stress bij medewerkers en draagt bij aan een positieve sfeer en prettig contact in het team. Praktische aansturing, zoals concrete instructies en basischecklijsten, het geven van veel complimenten en het werk samen doen dragen hieraan bij. Een nieuwe begeleider op de werkvloer is hier mede verantwoordelijk voor: de sfeer is sindsdien positiever, medewerkers hebben onderling beter contact en geven vaker aan extra taken of uren te willen. Dit is opvallend omdat deze doelgroep vaak moeite heeft om initiatief te nemen en contact te maken.
2. **Medewerkers ervaren meer zingeving, een verbeterde leefstijl, meesterschap en meer zelfvertrouwen.** Zij komen na een werkdag moe maar voldaan thuis, voelen zich nuttig en vinden het werk plezierig. Daar lijken vooral het fysiek zware werk ("verstand op nul en doorgaan") en het prettig samenwerken in teamverband aan bij te dragen. Veel verbeteren hun dag- en nachtritme en voelen zich fitter en positiever in vergelijking met de periode waarin velen vooral "thuis zaten en niets deden". Medewerkers ervaren dat zij taken steeds beter onder de knie krijgen en dit draagt vervolgens bij aan een gevoel van trots, meesterschap en eigenaarschap. Een aantal zien Rederij Kees zelfs als hun "eigen toko" en ambiëren een rol als manager in de toekomst. Ten slotte voelen medewerkers zich gewaardeerd door zowel collega's, klanten en begeleiders en dit draagt, samen met hun toegenomen logistieke vaardigheden, bij aan meer zelfvertrouwen.

3. **Rederij Kees draagt bij aan meer zelfstandigheid in het werk bij medewerkers, maar hier valt nog winst te behalen.** Medewerkers die een aantal maanden in dienst zijn, nemen meer taken op zich en hebben daarbij minder begeleiding nodig – mits duidelijk is wat hun taken zijn. Ontwikkeling van sociale- en arbeidsvaardigheden blijven daarin echter wat achter. Medewerkers hebben buiten Rederij Kees weinig contacten en er verandert weinig in hoe zij met klanten omgaan. Mogelijk is dit voor sommigen ook te hoog gegrepen. Uit de observaties komt verder naar voren dat medewerkers op specifieke arbeidsvaardigheden nog kunnen groeien: fouten durven toegeven, overzicht houden, omgaan met stress of tegenslagen en initiatief nemen vinden zij moeilijk. Door gericht te werken aan deze vaardigheden kan Rederij Kees de mate van zelfstandigheid van medewerkers stimuleren.

4. **In de intuïtieve, persoonsgerichte begeleiding van Rederij Kees ligt een kracht, maar dit vormt ook een risico voor de continuïteit van de aanpak.** Begeleiders besteden veel aandacht aan passende plaatsing van medewerkers binnen het bedrijf. Maar als gevolg van een hoge werkdruk gebeurt het begeleiden tussen werkzaamheden door en de manier waarop is impliciet. Dit maakt de aanpak erg persoonsafhankelijk en vormt een risico wanneer een begeleider uitvalt. Ook kan de begeleiding daardoor minder gericht sturen op ontwikkeling van medewerkers. Dit zien we terug bij medewerkers die een aantal jaar in dienst zijn: bij hen stagneert de groei.

Door begeleiding explicieter en structureler te maken kan Rederij Kees gericht werken aan groei van medewerkers en is de aanpak beter gewaarborgd. Een eerste stap is om belangrijke ingrediënten van de aanpak per groeigebied expliciet te maken. Daarvoor is in dit rapport een eerste aanzet gedaan. Een tweede stap is om halfjaarlijks met medewerkers te bespreken wat hun groeiwensen zijn, gekeken naar hun ontwikkeling en de begeleiding daarop af te stemmen. Rederij Kees kan daarin klein beginnen, door een drietal groeigebieden te selecteren om met medewerkers gericht aan te werken. In bijlage 3 zijn een aantal stappen daarvoor uitgeschreven.

Effecten bij medewerkers: meest en minste effect

Waar draagt Rederij Kees het meest aan bij?

Rederij Kees biedt medewerkers meer zingeving en een gezondere leefstijl: het werk is plezierig en geeft veel voldoening. Medewerkers komen na een werkdag moe maar voldaan thuis. Het fysieke werk buiten is zwaar maar dit vinden velen geen probleem en zelfs prettig. De meesten ontwikkelen een beter slaapritme en voelen zich fitter. Ongeveer de helft van de medewerkers noemt het werk nuttig en ervaart voldoende uitdaging. Een enkeling vindt de uitdaging iets te groot. Dit kan een negatief signaal zijn voor het werkplezier: belangrijk is om regelmatig te bespreken of medewerkers nog goed op hun plek zitten, om positieve effecten te vergroten en negatieve effecten te voorkomen.

Medewerkers hebben minder (werk)stress, ontwikkelen een vertrouwensband met de begeleiding en er hangt er een positieve sfeer- ze durven steeds meer taken aan te grijpen of willen extra uren werken. Een belangrijke factor hierin is de rust en structuur die Rederij Kees medewerkers biedt. Hierin is een toename te zien sinds de komst van een nieuwe begeleider op de werkvloer, die met praktische aansturing, gestructureerde aanwijzingen, basischecklijsten, het werk "samen doen" en veel complimenten een positief effect heeft op medewerkers. Een strenge aanpak is af en toe noodzakelijk, maar de combinatie met deze zachtere aanpak lijkt goed te werken om medewerkers een veilige werkplek te bieden waarin zij zich naar eigen niveau kunnen ontwikkelen.

Medewerkers ontwikkelen logistieke vaardigheden en ervaren daardoor trots, meesterschap, meer zelfvertrouwen en werken zelfstandiger aan een taak. Het opdoen van werkervaring bij Rederij Kees brengt dus veel positieve effecten met zich mee. Wanneer de taak duidelijk is, gaan veel medewerkers zelf aan de slag en velen voelen zich meer verantwoordelijk naarmate zij een aantal maanden bij het Rederij Kees werken.

Waar kan Rederij Kees nog winst behalen?

Werken aan sociale vaardigheden gebeurt spontaan en deze blijven achter op andere vaardigheden. Met name feedback ontvangen, om hulp vragen en begrip tonen naar klanten is moeilijk voor medewerkers en sommige begeleiders zien dat medewerkers vooral contact maken wanneer dit functioneel is. Contact wordt gestimuleerd door hen uit te nodigen voor events, evaluatieformulieren voor klanten in te zetten en collega's meer te laten samenwerken, maar verandering blijkt moeilijk. Medewerkers zeggen hier geen behoefte aan te hebben, hoewel ook mogelijk is dat zij dit eng vinden.

Arbeidsvaardigheden: Het toegeven van fouten, overzicht houden, en initiatief nemen zijn voor veel medewerkers aandachtsgebieden om zelfstandiger te kunnen werken. Het ontwikkelen van een vertrouwensband werkt goed om medewerkers het gevoel te geven dat fouten maken mag, mits zij dit eerlijk toegeven en samen werken aan een oplossing. Het houden van overzicht is voor velen een probleem: in opdracht aan losse taken werken lukt goed, maar het zelfstandig herkennen van nieuwe taken en deze oppakken gebeurt zeldzaam. Er is daarvoor nog veel aansturing nodig. Om meer zelfstandigheid te bereiken kan Rederij Kees hier actiever op begeleiden.

Medewerkers hebben weinig zicht op mogelijkheden die er zijn om te ontwikkelen en geven wensen niet op eigen initiatief aan. Tijdens de interviews geven sommige medewerkers bijvoorbeeld aan een diploma te willen halen, terwijl dit nog onbekend was bij de begeleiding. Het gesprek zorgde ervoor dat de medewerkers opener waren, meer deelden maar ook over dingen na gingen denken. Het lijkt erop dat medewerkers dit extra zetje nodig hebben. Hier zou Rederij Kees meer op in kunnen spelen met halfjaarlijkse gesprekken bijvoorbeeld.

Rederij Kees biedt extra hulp aan medewerkers met financiële problemen, maar de financiële zelfredzaamheid blijft bij veel medewerkers laag. Dit komt naar voren uit de ZRM en interviews. Vier medewerkers krijgen hulp van buitenaf bij hun financiën, van instanties of hun eigen netwerk. Rederij Kees helpt wanneer de nood hoog is, zoals bij deurwaarders en schakelt dan de juiste instanties in. Rederij Kees kan bekijken of ze een grotere rol zou willen spelen op dit gebied.

Effecten op medewerkers

In dit hoofdstuk presenteren we de belangrijkste resultaten die we hebben opgehaald uit de interviews met medewerkers en observaties van begeleiders .



Wat is er voor jou veranderd door je werk bij RK?

Medewerkers die deze vraag konden en wilden beantwoorden zeggen:

"Het werk geeft mij veel voldoening"

"Ik heb meer begrip voor mijn collega's en ben heel gelukkig met het werk wat ik hier doe"

"Ik heb meer begrip voor anderen en betere leidinggevende vaardigheden"

"Ik houd meer rekening met anderen en ik ben vroeger wakker"

"Het werk houdt mij bezig, zonder dit werk zou ik niks doen"

"Ik ben meer menslievend en nederig"

"Ik heb meer structuur, plezier en mijn financiën zijn verbeterd"

"Mijn financiën zijn verbeterd waardoor ik meer leuke dingen kan doen en ik ben persoonlijk gegroeid"



Wat is speciaal aan het werken bij RK?

Medewerkers die deze vraag konden en wilden beantwoorden zeggen:

"Er is goede begeleiding en simpel werk zodat ik minder stress heb"

"Er is voldoende tijd en ruimte om je te ontwikkelen, geen hoge targets. En het werken met verschillende doelgroepen"

"Gezellig werk, iedereen houdt rekening met elkaar"

"Dat mensen snappen wat mijn beperkingen zijn en wat ik nodig heb. Daardoor kan ik lekker werken en bezig zijn."

"De omgang met collega's: het is gezellig en we doen het samen"

"Iedereen werkt hard, het is fijn werken met deze doelgroep"



Resultaten per groeigebied

In dit hoofdstuk wordt voor onderstaande groeigebieden waar Rederij Kees op inzet voor verschillende indicatoren aangegeven hoeveel van de 11 medewerkers hierop verbeterd zijn door Rederij Kees. Pagina 9 tot 12 vatten samen hoeveel medewerkers volgens eigen zeggen zijn verbeterd op de effecten (zie legenda hiernaast). Pagina 13 tot 15 vatten samen wat begeleiders zeggen over de groei van medewerkers op de effecten. Met een batterij wordt de mate van de sterkte, of kracht, van de verandering bij medewerkers door R.K. per groeigebied aangegeven.

De groeigebieden zijn:



1. **Leefstijl** – In hoeverre is er iets veranderd in (slaap)ritme, eten, beweging, gestel?



2. **Zingeving** – In hoeverre is er iets veranderd in de mate van voldoening, uitdaging en nieuwe dingen leren?



3. **Waardering** – In hoeverre voelen medewerkers zich gewaardeerd? Krijgen zij complimenten?



4. **Meesterschap** – In hoeverre verbeteren medewerkers hun logistieke vaardigheden? Voelen zij eigenaarschap?



5. **Zelfvertrouwen** – In hoeverre neemt het zelfvertrouwen van medewerkers toe? En gevoelens van trots?



6. **Motivatie** – In hoeverre verandert er iets in de wens om te ontwikkelen, meer mee te doen met de samenleving?



7. **Financiën** – In hoeverre verbetert de financiële situatie van medewerkers? En omgang met geld, inzicht in uitgaven?



8. **Sociale vaardigheden** – In hoeverre hebben medewerkers hun sociale vaardigheden verbeterd door Rederij Kees?



9. **Arbeidsvaardigheden** – In hoeverre hebben medewerkers hun arbeidsvaardigheden verbeterd door Rederij Kees?

Legenda



Helemaal niet veranderd



Aanzienlijk veranderd



Mate van verandering door R.K.

Wat zeggen medewerkers zelf?



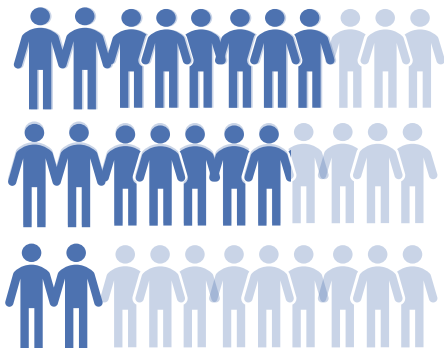
Leefstijl

Dagritme & structuur

Beter gestel

Minder middelen

Kracht:



Ingrediënten begeleiding: Fysiek zwaar werk bieden in combinatie met rust en structuur op de werkvloer: praktische begeleiding, basischecklisten, gestructureerde aanwijzingen aan het begin van de dag over de to do's. Beperkte middelen op werk: ontmoedigen roken en max 1 keer per week een borrel na werk.



"Ik kom altijd moe thuis maar dit voelt prettig"- medewerker

"Ik ga eerder naar bed en sta vroeger op- het is fijn om meer regelmaat te hebben"- medewerker

"Omdat iedereen hier rookt ben ik meer gaan roken"- medewerker



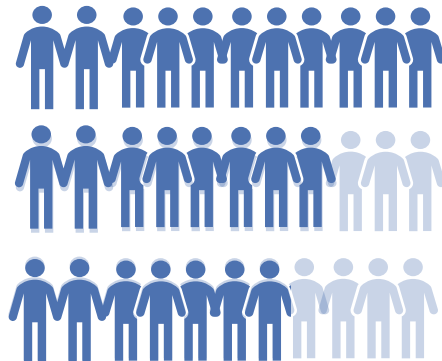
Zingeving

Werkplezier

Nuttig werk

Voldoende leren & uitdaging

Kracht:



Ingrediënten begeleiding: Positieve sfeer, prettige samenwerking stimuleren, taken passend bij wensen en niveau medewerker



"Een werkdag bij Rederij Kees geeft mij een voldaan gevoel: ik ben productiever en voel mij fitter en gezonder"- medewerker

"Het werk is heel leuk- veel beter dan thuis zitten, ik voel mij een stuk nuttiger!" - medewerker

"Soms is het werk te uitdagend voor mij, ik zou misschien wel lichter werk willen doen"- medewerker



Waardering

Kracht:



Complimenten
Van begeleiders



Van klanten



Van collega's



Ingrediënten begeleiding: Complimenten geven,
begrip tonen, klantfeedbackformulieren



"Soms krijg ik complimenten van begeleiders, maar je moet wel goed je best doen"- medewerker

"Ik hoor vaak dat ik het goed doe en voel mij hierdoor heel welkom" - medewerker



Meesterschap

Kracht:



Logistieke
vaardigheden



Eigenaarschap



Diploma's



Ingrediënten begeleiding: Medewerkers mogelijkheid
bieden om 1-dagscursussen te doen.



"Ik weet beter hoe het hier werkt, zowel sociaal als logistiek" - medewerker

"Ik heb hier mijn heftruckbewijs gehaald- daar ben ik wel trots op!" - medewerker

"Voor mijn gevoel heb ik dingen beter onder de knie" - medewerker



Zelfvertrouwen

Kracht:



Zelfvertrouwen



Trots



Ingrediënten begeleiding: Medewerkers wijzen op kleine prestaties; taken bieden passend bij niveau van medewerker, complimenten geven.



"Sinds ik bij Rederij Kees werk voel ik mij zekerder- ik krijg hier veel waardering en voel mij nuttig"- medewerker

"Ik ben wel trots dat ik een dienstverband aangeboden heb gekregen bij Rederij Kees" - medewerker

"Ik was al heel zeker van mezelf" - medewerker



Motivatie

Kracht:



Ambities



Meer taken
Of dagen



Vind groei
belangrijk



Initiatief
genomen



Ingrediënten begeleiding: Medewerkers stimuleren om na te denken over groeiwensen tijdens een gesprek; kleine stapjes voorleggen.



"Ik wil graag mijn vaarbewijs halen bij Rederij Kees" medewerker

"Ik wil meer dagen werken en toegroeien naar een baan passend bij mijn opleiding"- medewerker

"Beschut werk is een rotnaam, ik wil graag een vast contract"- medewerker



Financiën

Kracht:



Geldsituatie



Omgang met geld



Inzicht in uitgaven



Ingrediënten begeleiding: Instanties inschakelen of doorverwijzen wanneer medewerker kampt met schuldeisers



"Het hebben van een dagvergoeding is wel prettig" - medewerker

"Er is niets veranderd, ik houd een tekort door aftrek op mijn uitkering" - medewerker

"Mijn oma helpt mij met mijn financiën" - medewerker



Sociale vaardigheden & contacten

Kracht:



Omgang collega's & klanten



Omgang begeleiding



Contacten binnen RK



Contacten buiten RK



Sociaal vangnet



Ingrediënten begeleiding: Medewerkers koppelen aan een collega: duo's; klantfeedbackformulieren



"Ik vind feedback heel lastig, ben bang voor afwijzing" - medewerker

"Hiervoor had ik weinig contacten, nu heb ik fijne collega's" - medewerker

"Buiten Rederij Kees spreek ik weinig mensen" - medewerker

Observaties van begeleiders



Sociale vaardigheden & contacten Begeleider 1

Begeleider 2

Kracht:



Kritiek/complimenten



Feedback



Hulp vragen



Toont begrip



Samenwerken



Contact maken



De mate van verandering in sociale vaardigheden bij medewerkers volgens begeleiders (n = 7)

Legenda



Helemaal niet veranderd



Een beetje veranderd



Aanzienlijk veranderd

"Ik geloof erin dat het geven van veel complimenten bijdraagt aan meer zelfvertrouwen bij medewerkers"- begeleider

"Naarmate medewerkers langer bij ons werken verbeteren hun sociale vaardigheden. We zien dat medewerkers zich dan steeds meer openstellen voor contact."- begeleider



Arbeidsvaardigheden

Begeleider 1

Begeleider 2

Kracht:



Aan afspraken houden



Regels navolgen



Taken op zich nemen



Taken afronden



Omgaan met stress & tegenslagen



Zelfstandig werken



De mate van verandering in arbeidsvaardigheden bij medewerkers volgens de begeleiders (n = 7)

Legenda



Niet ingevuld



Helemaal niet veranderd



Een beetje veranderd



Aanzienlijk veranderd

"Ik zie dat medewerkers minder stress hebben en steeds zelfstandiger werken. Dit komt doordat we meer structuur bieden op de werkvloer" - begeleider



Arbeidsvaardigheden

Begeleider 1

Begeleider 2

Kracht:



Aanpassen



Fouten maken mag



Kunnen plannen



De mate van verandering in arbeidsvaardigheden bij medewerkers volgens de begeleiders (n = 7)

Legenda



Niet ingevuld



Helemaal niet veranderd



Een beetje veranderd



Aanzienlijk veranderd

Meting arbeidsvaardigheden

Medewerkers zijn zelf ook bevroegd over veranderingen op arbeidsvaardigheden, maar konden dit zelf moeilijk inschatten. Er is daarom voor gekozen om de verandering op dit groeigebied door Rederij Kees alleen voor de observaties van begeleiders te presenteren in het rapport.

"Medewerkers nemen het soms ruim met de vrijwilligheid van het werk- zij komen dan zonder bericht niet opdagen of te laat."-begeleider

"Ik wil eigenlijk dat medewerkers geen fouten maken, vooral niet als ze al langer bij ons werken. Maar in de praktijk lijkt dit niet haalbaar."- begeleider

"Medewerkers proberen hun fouten soms te verdoezelen of bij mij neer te leggen. Sinds ik meer vertrouwen heb opgebouwd bij medewerkers en laat merken dat we de fout samen oplossen in plaats van dat ik boos wordt, is dit veranderd: meer medewerkers durven fouten toe te geven"- begeleider

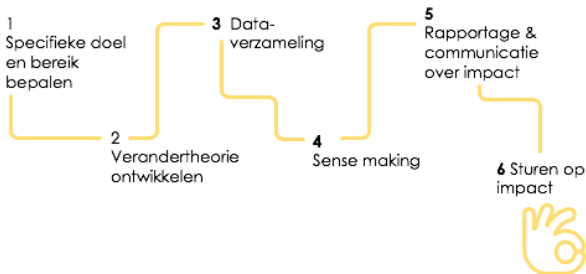
Het onderzoek en de steekproef

Hoe hebben we gemeten?

De werkwijze van Avance om impact te meten bestaat uit een aantal stappen, gegeven in onderstaande Figuur 1. Hieronder geven we een samenvatting van de stappen in het onderzoekstraject met Rederij Kees.

1. Werkwijze beschrijven - door Rederij Kees
2. ToC en Meetinstrumenten ontwikkelen - door Avance
3. Dataverzameling - door Rederij Kees:
 - Outputregistraties medewerkers ($n = 11$)
 - Diepte interviews medewerkers ($n = 11$)
 - Observaties begeleiders ($n = 2$)
 - Interview begeleider ($n = 1$)
 - ZRM-2017 medewerkers ($n = 11$)
4. Analyse en rapportage resultaten - door Avance.

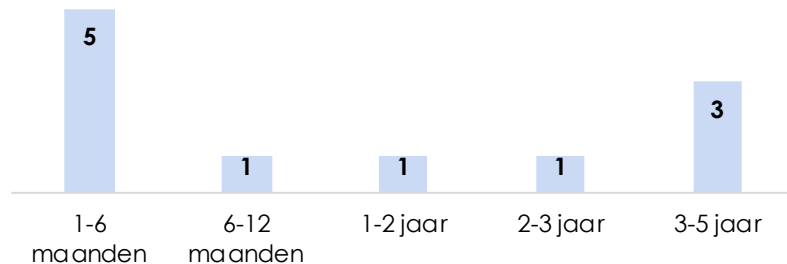
Figuur 1: Stappenplan naar meer impact



De steekproef

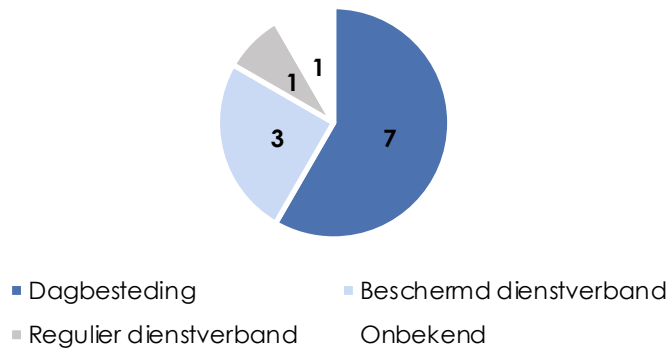
Er werken tussen de 25 en 30 medewerkers bij Rederij Kees; dit fluctueert per maand. Vanwege de beperkte tijd zijn in totaal 11 medewerkers geïnterviewd over de veranderingen die zij ervaren door Rederij Kees. Aanvullend zijn 3 begeleiders gevraagd om hun observaties te delen rondom verandering bij medewerkers op sociale vaardigheden, arbeidsvaardigheden en motivatie. Op deze en de volgende pagina vatten we in figuren 2 tot en met 6 achtergrondgegevens van de medewerkers bij Rederij Kees samen.

Figuur 2: Verdeling aantal medewerkers en periode in dienst bij Rederij Kees

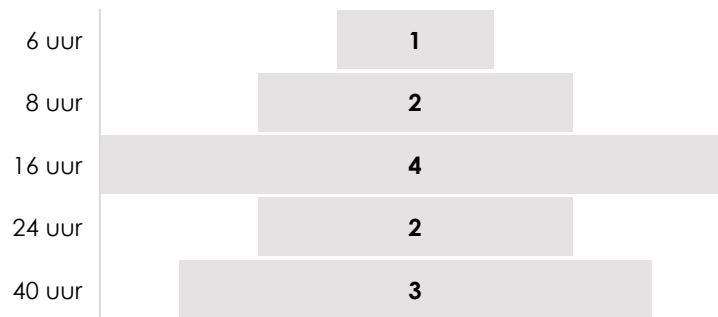


Output medewerkers

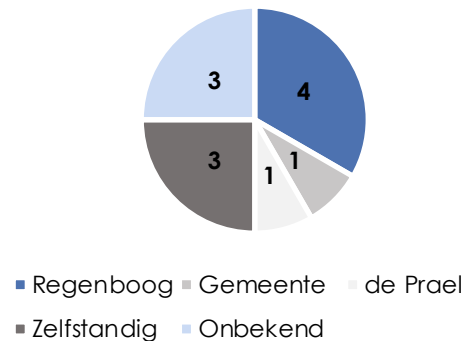
Figuur 3: Verdeling van het aantal medewerkers bij Rederij Kees en type dienstverband



Figuur 4: Verdeling van het aantal medewerkers bij Rederij Kees en het aantal uren dat zij werken per week



Figuur 5: Verdeling van het aantal medewerkers en via welke weg zij bij Rederij Kees zijn gekomen





Bijlage 1: Theory of Change

Deze bijlage bevat het verandermodel van Rederij Kees voor medewerkers, met daarin met kleur (zie legenda hieronder) aangegeven welke effecten zijn onderzocht in de impact meting 2019 en de mate van onderbouwing. De volledige ToC is te vinden in een met R.K. gedeeld Exceldocument.

Legenda	
Onderzocht en onderbouwd	Onderbouwd met literatuur
Niet onderzocht	Onderzocht, minder sterk onderbouwd

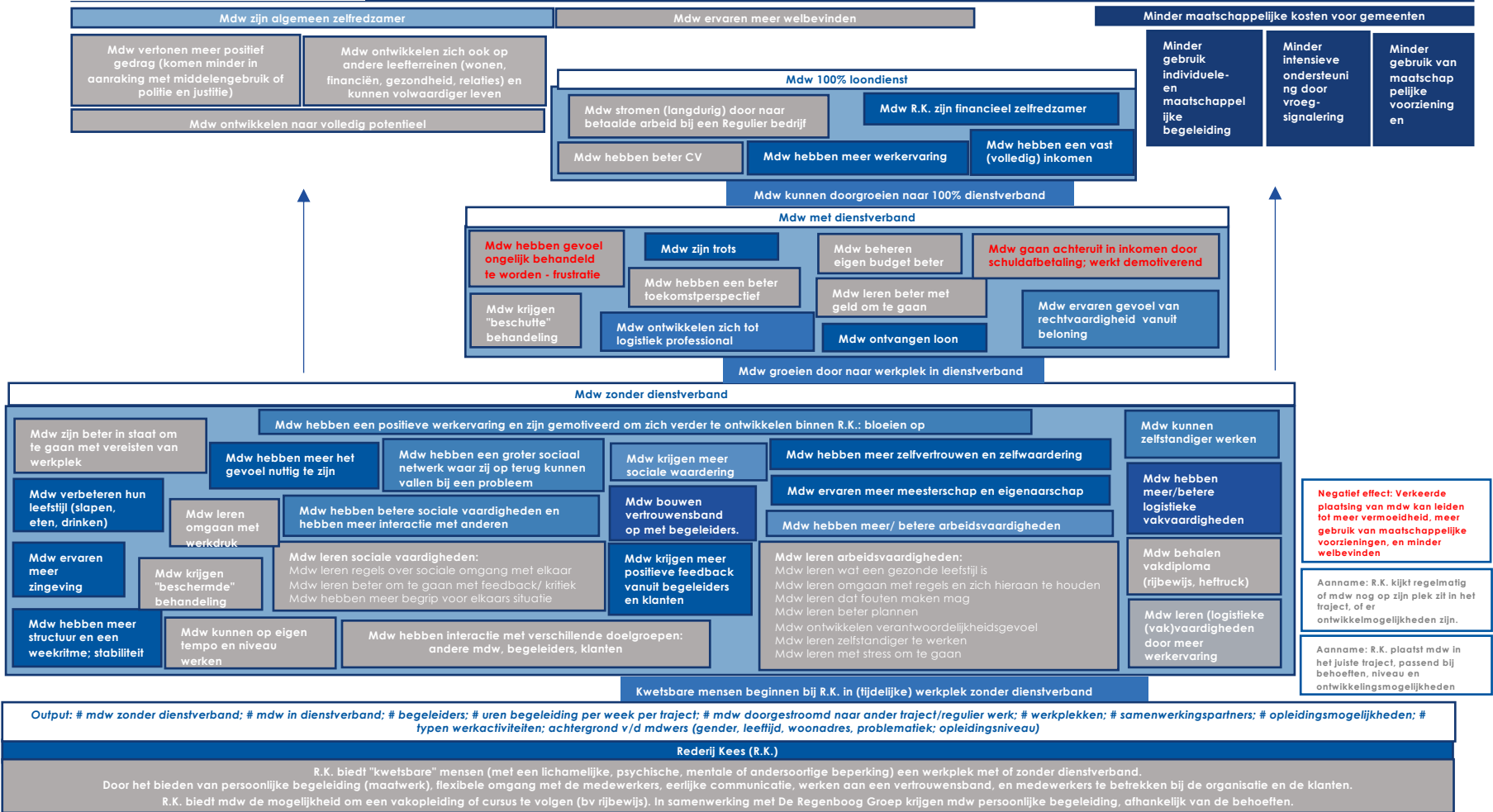
Box 1: Wat is een verandermodel, of Theory of Change?

Een verandertheorie brengt ambities in kaart en geeft inzicht in hoe ondernomen activiteiten bijdragen aan het realiseren van deze ambities. Enerzijds helpt dit om beter de aanpak van je organisatie uit te leggen, en anderzijds vormt de verandertheorie de leidraad van het impact onderzoek: kunnen we de hypothesen onderbouwen met data? De verandertheorie is opgebouwd uit verschillende niveaus, die elkaar logisch opvolgen:

Activiteiten & output: wat doe je concreet voor de stakeholders? Dit zijn de activiteiten die zijn ontwikkeld.

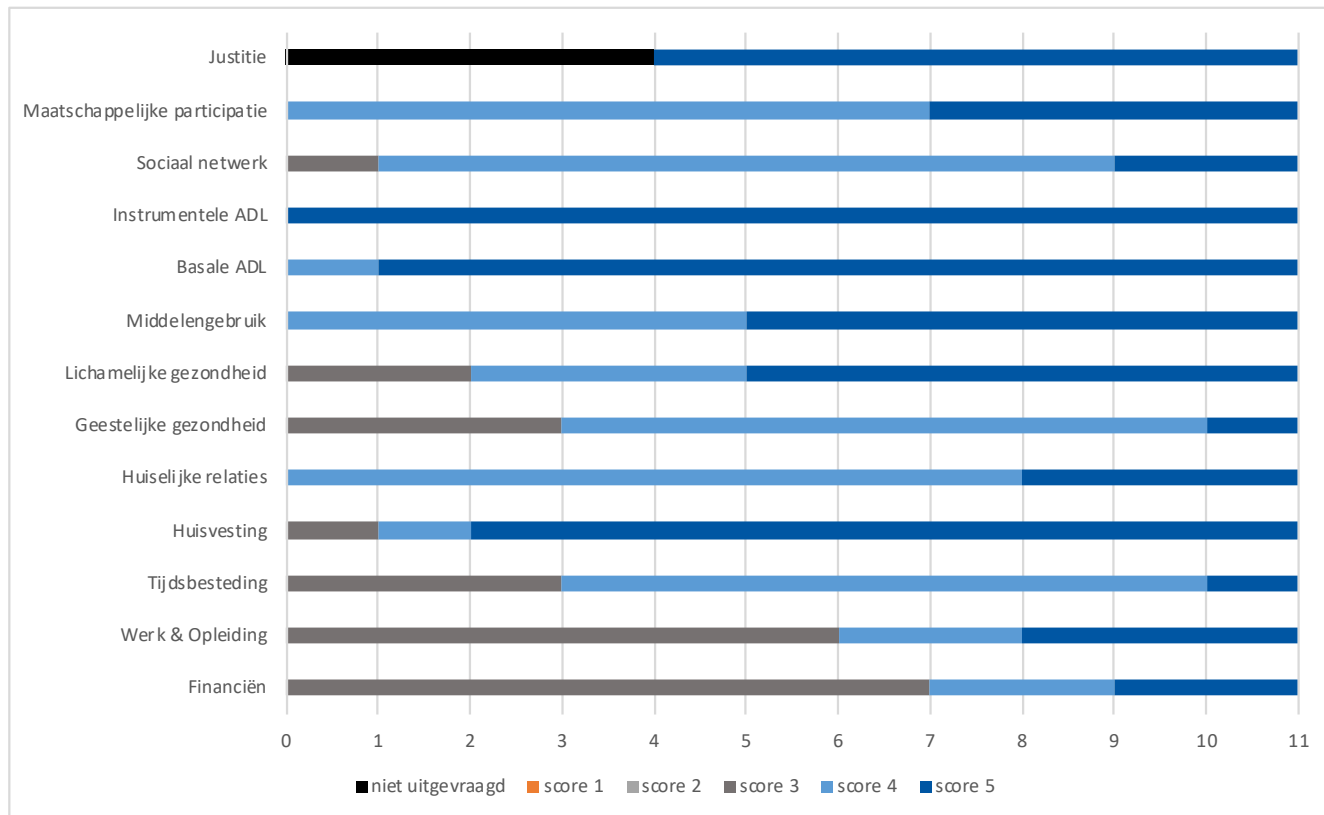
Effecten: welke veranderingen vinden er plaats door de activiteiten en wat verandert er concreet er bij de stakeholder? Een direct effect brengt vaak weer een volgende verandering teweeg, namelijk;

Hogere effecten: dit zijn effecten die niet direct door jouw activiteit komen maar waaraan je wel indirect bijdraagt.



Bijlage 2: ZRM-2017.

Figuur 7: Samenvatting van het aantal medewerkers (n=11) en de mate van zelfredzaamheid per leefdomein, ingevuld door een begeleider van De Regenbooggroep



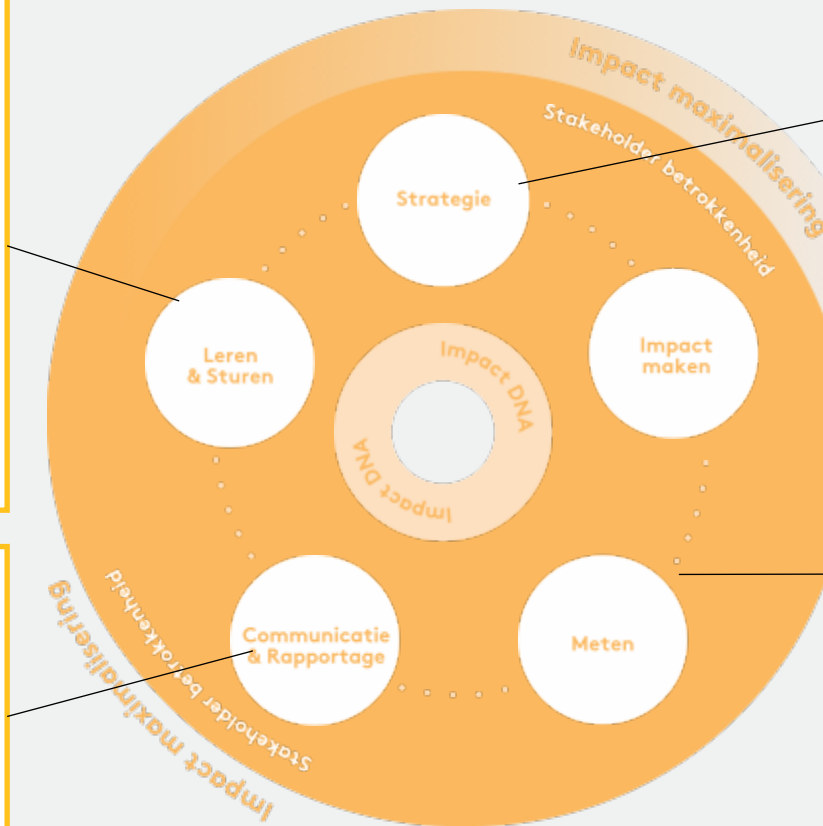
Bijlage 3: Concrete stappen naar impact management

Stap 1

- Organiseer een meeting met de begeleiders: Wat is jullie belangrijkste les uit het onderzoek? Wat willen jullie daarmee doen?
 - Selecteer gezamenlijk 3 vaardigheden/groeigebieden om mdw het komende jaar gericht op te begeleiden en evalueren (Eerste suggestie Jan: veilige werkplek, stabiliteit thuis en vakvaardigheden)
- Plan groeigesprekken in voor het komende halfjaar om deze 3 groeigebieden met mdw te evalueren (zie stap 4)

Stap 2

- Organiseer een bijeenkomst met mdw om (een deel van) de resultaten uit het onderzoek te delen. Wat gaat er met deze resultaten gebeuren?
 - Koppel terug dat er groeigesprekken gepland worden (om mdw extra begeleiding te bieden op 3 groeigebieden)



Stap 3

- Koppel belangrijke ingrediënten van de begeleiding aan de 3 gekozen vaardigheden/groeigebieden,
 - Doe dit ook voor de overige groeigebieden om de aanpak van Rederij Kees explicieter te maken (in dit rapport is een eerste voorzet gegeven).

Stap 4

- Gebruik intakegesprekken met mdw als nulmeting voor de groeigesprekken en houdt output bij in 1 Excelbestand (zie outputformat Avance).
- Houd periodieke groeigesprekken met mdw: Welke groei is te zien op de 3 gekozen vaardigheden/groeigebieden? Wat werkt voor hen goed? Wat kan beter? Wat zijn hun wensen en behoeften om verder te groeien en (hoe) kan Rederij Kees daarbij helpen?
 - Aanvullend: Monitor mdw periodiek (halfjaarlijks) op zelfredzaamheid met de ZRM. om hun groei op zelfredzaamheid te evalueren en te zien waar mdw extra begeleiding kunnen gebruiken en of RK daar iets in kan betekenen. Bijlage 2 kan als nulmeting gebruikt worden.