



Research voor Beleid  
Schipholweg 13 - 15  
2300 AZ Leiden  
telefoon 071 - 525 37 37  
fax 071 - 525 37 02  
[www.researchvoorbeleid.nl](http://www.researchvoorbeleid.nl)

Als u vragen heeft naar aanleiding van  
dit rapport kunt u contact opnemen met  
de afdeling Communicatie en bibliotheek  
van Research voor Beleid Holding.  
telefoon 071 - 525 37 06  
[reportcenter@rvbh.nl](mailto:reportcenter@rvbh.nl)

# **Monitoronderzoek Mainstreaming EQUAL 2**

Tweede interim-rapport  
Tussenmeting 2006

Eindrapport

Een onderzoek in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken  
en Werkgelegenheid

drs. P.M. de Klaver  
drs. B.J. Buiskool  
drs. D.H. Grijpstra

Projectnummer: B3069

Leiden, december 2006

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Research voor Beleid. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Research voor Beleid. Research voor Beleid aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

## Voorwoord

In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) monitort Research voor Beleid de mainstreaming in het kader van de tweede tranche van het Communautair Initiatief EQUAL van de Europese Unie. EQUAL is gericht op projecten die op een innovatieve wijze gelijke kansen op de arbeidsmarkt bevorderen. Mainstreaming is de verankering van succesvol gebleken innovaties in reguliere activiteiten en/of beleid. Doel van dit monitoronderzoek is het in kaart brengen van (succes- en faalfactoren voor) de werkwijze en het rendement van mainstreaming. Uiteindelijk moet het onderzoek resulteren in een – breder dan in EQUAL-verband te gebruiken – ‘beleidshandreiking mainstreaming’.

In het onderzoek is een fasering aangebracht: fase 1 in 2005 (verkenning), fase 2 in 2006 (tussenmeting) en fase 3 in 2007 (eindmeting).

De tussenmeting in 2006 richtte zich vooral op de voorbereiding (doelen en instrumentatie) en de eerste ervaringen met het proces van uitvoering van mainstreaming. Deze onderzoeksfase bestond uit een enquête onder alle 114 Ontwikkelingspartnerschappen (OP's), diepte-interviews met vertegenwoordigers van 25 OP's en diepte-interviews met de voorzitters van de vijf Nationale Thematische Netwerken (NTN's). Van de tussenmeting doen we in dit rapport verslag.

Uit het onderzoek komt naar voren dat mainstreaming op dit moment weliswaar de nodige aandacht heeft, maar in de uitvoering minder ver is dan voorzien. Voor het welslagen van EQUAL is mainstreaming echter van essentieel belang. Dit rapport bevat daarom een aantal handvatten voor succesvolle mainstreaming van innovaties.

De begeleiding van het onderzoek is in handen van een begeleidingscommissie bestaande uit Leo Schrijver en Elsa Vrugink (ministerie van SZW), Maarten Wegerif (Agentschap SZW) en Dirk Duijzer (Productschap Tuinbouw). Research voor Beleid wil zowel deze commissie als de geïnterviewden hartelijk bedanken voor hun constructieve bijdrage.

Het rapport is geschreven door Peter de Klaver en Bert-Jan Buiskool, onder begeleiding van ondergetekende. Aan het onderzoek heeft verder Bastiaan Verberne een bijdrage geleverd.

*Douwe Grijpstra*  
*Directeur Research voor Beleid*



# Inhoudsopgave

Samenvatting en conclusie	7
1 Achtergrond en opzet van het onderzoek	17
1.1 Beleidscontext	17
1.2 Doel en opzet van het onderzoek	22
1.3 Leeswijzer	26
2 De strategie achter mainstreaming: visie, beoogde doegroepen en effecten	27
2.1 Ontwikkelingspartnerschappen	27
2.1.1 D&M plan	27
2.1.2 Doelstellingen en doelgroepen	28
2.2 Nationale Thematische Netwerken	31
2.2.1 Werkplan	31
2.2.2 Doelstellingen en doelgroepen	31
3 Te gebruiken middelen voor mainstreaming: mensen, financiën, materiaal en organisatie	33
3.1 Ontwikkelingspartnerschappen	33
3.1.1 Organisatorische vormgeving	33
3.1.2 Beoogde boodschap	35
3.1.3 Beoogde instrumenten	36
3.1.4 Beoogde middelen	36
3.2 Nationale Thematische Netwerken	37
3.2.1 Organisatorische vormgeving	37
3.2.2 Beoogde boodschap	38
3.2.3 Beoogde instrumenten	38
3.2.4 Beoogde middelen	40
4 De uitvoering van mainstreaming: tactiek en operationalisatie	41
4.1 Ontwikkelingspartnerschappen	41
4.1.1 Startbijeenkomst EQUAL 2	41
4.1.2 (Voortgang) uitvoeringsproces	42
4.1.3 Contacten met derden	45
4.1.4 Oordeel over eerste resultaten	49
4.2 Nationale Thematische Netwerken	50
4.2.1 Startbijeenkomst EQUAL 2	50
4.2.2 (Voortgang) uitvoeringsproces	51
4.2.3 Contacten met derden	52
4.2.4 Oordeel over eerste resultaten	52

5	Succes- en faalfactoren van mainstreaming	55
5.1	Ontwikkelingspartnerschappen	55
5.1.1	(Potentiële) succesfactoren	55
5.1.2	(Potentiële) faalfactoren	64
5.2	Nationale Thematische Netwerken	68
5.2.1	(Potentiële) succesfactoren	68
5.2.2	(Potentiële) faalfactoren	71
6	Een model voor 'goede' mainstreaming	73
 Bijlagen		
1	Organisatiestructuur EQUAL	77
2	Tabellenbijlage	79
3	Respondenten diepte-interviews	91

## Samenvatting en conclusie

Deze tussenmeting van mainstreaming in EQUAL 2 heeft de onderzoekers minder materiaal opgeleverd dan vooraf gehoopt. Ondanks dat mainstreaming op dit moment weliswaar de nodige aandacht heeft, blijkt de uitvoering minder ver dan voorzien. Bij een deel van de projecten heeft het (nog) onvoldoende prioriteit. Daarnaast speelt onbekendheid met mainstreaming een rol. Voor het welslagen van EQUAL 2 is mainstreaming echter van essentieel belang.

Het in dit rapport gepresenteerde model voor 'goede' mainstreaming biedt al wel een aantal handvatten voor succesvolle mainstreaming. De ontwikkelingspartnerschappen en Nationale Thematische Netwerken kunnen daar in het komende jaar hun voordeel mee doen. Een verdere toetsing en aanvulling/verfijning van dit model heeft plaats in de eindmeting in 2007. Het daaruit resulterende definitieve model zal naar verwachting ook waarde hebben voor mainstreaming-activiteiten buiten het kader van EQUAL.

### Achtergrond en opzet van het onderzoek

#### Begrip 'mainstreaming'

Mainstreaming is te definiëren als de verankering van succesvol gebleken innovaties in reguliere activiteiten en/of regulier beleid, in eenzelfde dan wel in een (geheel) andere context. Voorwaarde voor/onlosmakelijk onderdeel van mainstreaming is disseminatie: het uitvoeren van gestructureerde activiteiten om andere actoren bewust te maken van de resultaten en verworvenheden van innovatieve projecten. Mainstreaming gaat verder dan disseminatie. Waar het bij disseminatie gaat om kennisoverdracht en bewustmaking, is bij mainstreaming sprake van daadwerkelijke gedragsbeïnvloeding (verankering).<sup>1</sup>

#### Programma EQUAL

Het Communautair Initiatief EQUAL van de Europese Unie (EU) is gericht op projecten die op een innovatieve wijze gelijke kansen op de arbeidsmarkt bevorderen. Het uiteindelijke doel van EQUAL is de mainstreaming van succesvol gebleken en overdraagbare innovaties. In de tweede tranche van EQUAL (2004-2007) zijn in Nederland in totaal 114 innovatieve projecten gehonoreerd. Verantwoordelijk voor de uitvoering en mainstreaming van de innovatieve projecten zijn de ontwikkelingspartnerschappen (OP's). Ter ondersteuning van de OP's op het gebied van mainstreaming heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) vijf Nationale Thematische Netwerken in het leven geroepen, te weten Activering, Gelijke Kansen, Integratie en Arbeidsmarkt, Leren en Werken en Ondernemerschap. De NTN's hebben ook een belangrijke rol in de verticale mainstreaming (richting beleidsmakers en beslis-sers in Den Haag). Het Agentschap SZW heeft (naast een controlerende) een informerende en ondersteunende functie richting OP's, met name op het gebied van regelgeving en procedures. Ten behoeve van de *take off* van de uitvoeringsfase van EQUAL 2 heeft SZW in oktober 2005 een grootschalige startbijeenkomst georganiseerd, met als belangrijkste doel de OP's bewust te maken van het belang van mainstreaming. Daarnaast heeft SZW een brochure samengesteld over mainstreaming in het kader van EQUAL 2.

<sup>1</sup> In dit rapport gebruiken we voor het gehele proces van kennisoverdracht, bewustmaking en gedragsbeïnvloeding de term mainstreaming. Hebben we het specifiek over het proces van kennisoverdracht en bewustmaking dan spreken we van disseminatie. Wanneer we het specifiek hebben over gedragsbeïnvloeding (verankering), gebruiken we de term daadwerkelijke mainstreaming.

## **Monitoring van mainstreaming**

In opdracht van het ministerie van SZW monitort Research voor Beleid de mainstreaming in het kader van EQUAL 2. Doel van dit monitoronderzoek is het in kaart brengen van (succes- en faalfactoren voor) de werkwijze en het rendement van mainstreaming. Uiteindelijk moet het onderzoek resulteren in een – breder dan in EQUAL-verband te gebruiken – ‘beleidshand-reiking mainstreaming’. Het onderhavige rapport geeft de uitkomsten weer van de tussenme-ting in 2006, oftewel de tweede fase van het onderzoek (het onderzoek bestaat uit drie fa-sen)<sup>1</sup>.

De tussenmeting in 2006 richtte zich vooral op de voorbereiding van mainstreaming (strate-gie: doel en input) en de eerst ervaringen met de uitvoering van mainstreaming (tactiek en operationalisatie). In 2007 wordt de derde fase van het onderzoek uitgevoerd. Deze fase zal zich meer richten op de output (bewustwording van doelgroepen), effect (gedragsbeïnvloe-ning van doelgroepen) en impact (bijdrage aan centrale doelstellingen van EQUAL) van main-streaming. Het zwaartepunt van de leermomenten van het onderzoek ligt in doel, input, en uitvoering. Daar is good practices aan te ontlenen. De output, effecten en impact vormen een toetssteen van de beoordeling van doelstellingen, instrumentatie en uitvoering van main-streaming.

## **Vorbereiding van mainstreaming (strategie): doel en input**

Voor een goede mainstreaming is het van belang om vooraf zorgvuldig gedefinieerde doel-stellingen en beoogde doelgroepen te benoemen. Daarnaast is het nodig te bepalen welke boodschap men wil overdragen (identificatie van good practices en eventuele bad practices). Voor mainstreaming van good / bad practices is vervolgens een set van instrumenten nodig. Aan de keuze van instrumenten is een inzet van financiële, personele en materiële middelen gekoppeld. Van belang in dit verband is ook de organisatorische vormgeving van mainstre-aming-activiteiten.

### ***Doel van mainstreaming***

Ten aanzien van het **doel** van mainstreaming komt voor de OP's (ontwikkelingspartnerschap-pen, de projecten van EQUAL) uit het onderzoek het volgende naar voren:

- Alle OP's hebben vooraf een (verplicht) disseminatie en mainstreaming plan (D&M-plan) opgesteld. Veelal heeft voor de totstandkoming daarvan geen strategisch vooronderzoek plaatsgehad. Vrijwel alle OP's hebben in hun D&M-plan een – in meer of mindere mate ge-detailleerde – planning/ tijdspad opgenomen. De OP's zijn in het algemeen van mening dat een planning noodzakelijk is, maar dat het geen keurslijf mag zijn.
- Een zeer ruime meerderheid zegt mainstreaming (zeer) belangrijk te vinden.<sup>2</sup> De redenen die men hiervoor aangeeft, lopen uiteen: van belang voor continuering van activiteiten in de eigen setting na afloop van het project; een bijdrage aan het bereiken van de missie van de organisatie/ bredere maatschappelijke relevantie; economische relevantie; net-werkvorming; het krijgen van de problematiek op de politieke agenda; het wegnemen van negatieve beeldvorming. Enkele OP's noemen het feit dat mainstreaming verplicht is als reden.

<sup>1</sup> De tussenmeting bestond uit: (1) een enquête onder alle 114 OP's; (2) Diepte-interviews met vertegenwoordi-gers van 25 OP's; (3) Diepte-interviews met de voorzitters van de vijf NTN's.

<sup>2</sup> Door sociaal wenselijke antwoorden kan dit beeld geflatteerd zijn.

- OP's beogen met mainstreaming met name de toepassing van de innovatie door vergelijkbare organisaties en beïnvloeding van intermediaire organisaties. Het beoogd niveau van mainstreaming is vooral het organisatie-, project- en horizontale niveau. Enkele OP's melden bewustwording en gedragsverandering van (groepen in) de Nederlandse samenleving als expliciet (neven)doel te zien.
- Er is een grote verscheidenheid aan beoogde doelgroepen van mainstreaming. De nadruk ligt op de (met name lokale) overheid, het onderwijsveld en het (georganiseerde) bedrijfsleven. OP's beogen hun mainstreaming-activiteiten daarbij vooral te richten op het beleids-/ managementniveau en het uitvoeringsniveau binnen de organisaties van de beoogde doelgroepen.

Doel	Resultaten enquête onder OP's
Visie op mainstreaming	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 90% vindt mainstreaming (zeer) belangrijk.</li> </ul>
Beoogde effecten mainstreaming	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beoogde effecten vooral toepassing innovatie door vergelijkbare organisaties (90%) en beïnvloeding intermediaire organisaties (tweederde). Verandering overheidsbeleid (bijna de helft) en wijziging wet- en regelgeving (een achtste) minder vaak genoemd.</li> </ul>
Beoogd niveau mainstreaming	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Met name organisatie-, project- en horizontaal niveau (elk 70-80%) en transnationaal niveau (60%). Verticaal niveau scoort lager (45%)</li> </ul>
Beoogde doelgroepen mainstreaming	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grote verscheidenheid. Top vijf: 1) gemeente; 2) onderwijs; 3) individuele bedrijven; 4) brancheorganisaties; 5) nationale overheid/ uitkeringsinstanties (ex aequo).</li> <li>■ Met name beleids-/ managementniveau en uitvoeringsniveau (90% respectievelijk 85%). Bestuurlijk niveau scoort lager (55%)</li> </ul>

### **Menselijke, financiële, materiële en organisatorische input voor mainstreaming**

Wat **input** voor mainstreaming betreft (menselijke, financiële, materiele en organisatorische middelen), levert het onderzoek voor de OP's het volgende beeld op:

- Qua type lopen de organisaties die in de OP's zijn vertegenwoordigd sterk uiteen. In vrijwel alle OP's is ten minste een deel van de beoogde doelgroepen vertegenwoordigd. OP-partners zijn met name op beleids-/managementniveau en uitvoeringsniveau vertegenwoordigd.
- Factoren die rol hebben gespeeld bij de keuze van de specifieke OP-partners zijn naast het incorporeren van de (belangrijkste) beoogde doelgroepen onder meer: aansluiting bij bestaande samenwerkingsverbanden; incorporeren van ketenpartners; specifieke expertise van organisaties; bereidheid van organisaties actief mee te werken aan het project; bereidheid van organisaties geld in het project te stoppen.
- Naast de kern van officiële OP-partners is vaak sprake van één of meer 'schillen' daaromheen met 'associatieve' samenwerkingspartners, die formeel geen deel uitmaken van het OP.
- Binnen de OP's is in veel gevallen sprake van een verdere organisatorische geleiding (meestal een stuurgroep/ regiegroep en een of meer werkgroepen/ uitvoeringsteams).
- OP's hebben in het algemeen de bedoeling zowel proceservaringen, informatie over concrete (deel)producten als nieuwe inzichten/ beleidsideeën te verspreiden.<sup>1</sup> Een overgrote meerderheid heeft de bedoeling zowel good als bad practices te dissemineren. Veel OP's zijn van mening dat voor praktische overdraagbaarheid van innovaties het van belang is niet alleen de succesverhalen en succesfactoren te beschrijven, maar ook de randvoor-

<sup>1</sup> In de praktijk blijken veel OP's echter moeite te hebben processen als boodschap te zien en zich toch vooral te focussen op concrete (deel)producten.

waarden en faalfactoren (verbeterpunten, belemmeringen, valkuilen, fouten). Daar gaan eveneens belangrijke leereffecten van uit.

- In het algemeen willen de OP's voor mainstreaming een brede mix inzetten van actieve (directe) en passieve (indirecte) instrumenten/ communicatiekanalen. Vrijwel alle OP's hebben aan het eind van de rit een slotcongres gepland, waar men de definitieve projectresultaten zal presenteren.
- Wat de boogde inzet van personele middelen betreft, heeft een minderheid van de OP's de bedoeling voor mainstreaming externe organisaties in te zetten. Iets minder dan de helft van de OP's heeft de bedoeling voor mainstreaming personeel vrij te stellen/ aan te trekken. Een minderheid van de OP's heeft de bedoeling voor mainstreaming medewerkers speciale cursussen te laten volgen.

Input	Resultaten enquête onder OP's
Organisatorische vormgeving OP's	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 70% ≤ 10 OP-partners; 30% &gt; 10 OP-partners</li> <li>■ Sterkst vertegenwoordigd: gemeenten, onderwijs, individuele bedrijven, welzijn/zorg, kennis-/onderzoeksinstituten, belangenorganisaties, brancheorganisaties en re-integratiebedrijven.</li> <li>■ In bijna tweederde van OP's deel en in ruim een kwart alle beoogde doelgroepen van mainstreaming vertegenwoordigd.</li> <li>■ Met name beleid/management en uitvoering vaak in OP vertegenwoordigd (85% respectievelijk 60%), bestuurlijk niveau minder vaak (45%).</li> </ul>
Beoogde boodschap mainstreaming	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Met name proceservaringen (90%) en concrete (deel)producten (80%). Nieuwe inzichten/ beleidsideeën scoren ook nog hoog (tweederde)</li> <li>■ Meerderheid (ruim 80%) van plan zowel good als bad practices te dissemineren.</li> </ul>
Beoogde instrumenten mainstreaming	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grote verscheidenheid. Top vijf: 1) conferenties/ workshops; 2) directe persoonlijke contacten; 3) websites; 4) persberichten; 5) nieuwsbrieven.</li> </ul>
Beoogde middelen mainstreaming	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Minder dan een derde van plan externe organisaties in te zetten voor mainstreaming (met name (communicatie)adviseurs, reclamebureaus, tekstschrijvers/ vertalers, websitebouwers, audiovisuele bedrijven en dergelijke)</li> <li>■ Iets minder dan de helft van plan personeel vrij te stellen/ aan te trekken voor mainstreaming</li> <li>■ Een vijfde van plan personeel cursussen te laten volgen voor mainstreaming</li> </ul>

## Uitvoering van mainstreaming (tactiek en operationalisatie)

Bij de **uitvoering** van mainstreaming gaat het erom in hoeverre de gekozen instrumenten zijn gebruikt en of de instrumenten op een juiste manier zijn ingezet. Gaat het bij *doel* en *input* om de "strategie" van mainstreaming, hier betreft het de 'tactiek en operationalisatie: wie benader je wanneer, met welke boodschap, met welke instrumenten en welke intensiteit?'.

Het beeld van de daadwerkelijke uitvoering van mainstreaming-activiteiten door OP's tot nu toe is als volgt:

- Een niet onaanzienlijk deel (bijna 40 procent) van de OP's heeft nog geen mainstreaming-activiteiten ontplooid of is daar pas recentelijk mee begonnen. Redenen voor het nog niet of pas laat begonnen zijn met mainstreaming-activiteiten waren vooral vertraging in opstarten/ uitvoeren van het project (als gevolg van de administratieve procedures en/ of problemen rondom de cofinanciering) en tijdgebrek.
- Het accent in de mainstreaming-activiteiten ligt tot op heden nog vooral op disseminatie en minder op daadwerkelijke mainstreaming (verankering). De nadruk in de verspreide boodschap ligt vooral nog op de proceservaringen.
- De OP's hebben hun mainstreaming-activiteiten tot nu toe op een breed scala aan doelgroepen gericht. De lokale overheid, onderwijs en individuele bedrijven zijn daarvan de belangrijkste. Het accent ligt tot nu toe zwaar op het beleids-/ managementniveau en het uitvoeringsniveau.
- Tot op heden is een breed scala aan (actieve en passieve) instrumenten ingezet. Opmerkelijk is dat in ieder geval één OP het (slot)congres bewust naar voren heeft geschoven (mei 2006).<sup>1</sup>
- In de praktijk blijkt bij veel OP's meer tijd en geld in mainstreaming te gaan zitten dan vooraf ingecalculleerd. Niet alleen direct maar ook indirect besteden projectmanagers/-medewerkers veel arbeidsuren aan mainstreaming. Daar komt vaak ook nog de vooraf niet begrote inzet van bijvoorbeeld communicatie- en ICT-medewerkers van OP-partners bij.
- Een minderheid van de OP's heeft voor mainstreaming gebruik gemaakt van externe organisaties, personeel vrijgesteld/ aangetrokken en/ of personeel speciale cursussen laten volgen.
- De primaire verantwoordelijkheid voor mainstreaming ligt veelal bij één of twee 'trekkers' binnen het OP, waaronder de formele aanvrager. Alle OP-partners hebben echter een rol in de uitvoering van de mainstreaming-activiteiten (in ieder geval als ambassadeur richting eigen achterban/ vergelijkbare organisaties). In enkele gevallen vervullen ook (ex-)deelnemers aan het project expliciet een ambassadeursrol.
- Veelal ligt de verantwoordelijkheid voor de mainstreaming-activiteiten bij het projectmanagement (al dan niet ondersteund door een externe adviseur/ consultant). In een aantal gevallen is de projectleider geheel of gedeeltelijk vrijgesteld voor het project. Een enkele keer is deze speciaal voor het project aangetrokken.
- De meerwaarde van de NTN's is volgens de OP's tot nu toe vooral gelegen in de netwerkfunctie: het faciliteren van de contacten met andere OP's. Bilaterale contacten tussen de NTN's en de OP's zijn er nog relatief weinig geweest. De verwachting is wel dat de intensiteit van deze contacten de komende periode zal toenemen.
- De contacten die men heeft met andere OP's blijven veelal beperkt tot de door de NTN's georganiseerde bijeenkomsten. Een aantal factoren staat intensievere contacten in de weg: tijdgebrek; faseverschil in uitvoering; uniciteit van het project. In sommige gevallen

<sup>1</sup> Door het congres ergens in het midden van het project te organiseren, denkt dit OP meer mogelijkheden te hebben om nadien in gesprek te raken/ blijven met beslissers dan bij een conferentie aan het eind van de rit.

is wel sprake van meer duurzame, structurele contacten. De contacten met andere OP's ervaart men in het algemeen als (zeer) waardevol. Positieve aspecten zijn vooral: onderlinge uitwisseling van kennis, expertise en ervaringen (synergie); inspirerende/ enthousiasmerende werking; de mogelijkheden die bij meer duurzame, structurele contacten bestaan om de krachten op het gebied van mainstreaming te bundelen.

- Een minderheid van de OP's is van mening dat de contacten in het kader van transnationale samenwerking hebben geleid tot substantiële leereffecten op het gebied van mainstreaming.
- De (administratieve) procedures van het Agentschap SZW kunnen negatieve gevolgen hebben voor het opstarten en/ of het tempo van de projecten en daarmee voor de mogelijkheden voor (vroeg)tijdige mainstreaming. Over de persoonlijke contacten met vertegenwoordigers van het Agentschap zijn OP's in het algemeen positief.

<b>Uitvoering</b>	<b>Resultaten enquête onder OP's</b>
Al bezig met mainstreaming?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ruim 60% vanaf het begin, ruim een kwart pas mee begonnen, een achtste nog niet.</li> </ul>
Benaderde doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grote verscheidenheid. Top vijf: 1) gemeente; 2) onderwijs; 3) ind. bedrijven; 4) media; 5) zorg/ welzijn. In tegenstelling tot de beoogde doelgroepen zijn de brancheorganisaties, de nationale overheid en uitkeringsinstanties niet en de media en welzijns- en zorginstellingen wel in de top vijf vertegenwoordigd.</li> <li>■ Met name op beleids-/ managementniveau en uitvoeringsniveau (beide 85%). Bestuurlijk niveau scoort lager (ruim 40%). Dat is ook beduidend lager dan bij het beoogde organisatieniveau.</li> </ul>
Inzet boodschap mainstreaming	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Met name proceservaringen verspreid (83%). Concrete (deel)producten en nieuwe inzichten/ beleidsideeën scoren lager (elk zo'n 50%). Dat geldt ook in vergelijking met de beoogde boodschap.</li> </ul>
Inzet instrumenten mainstreaming	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grote verscheidenheid. Top vijf: 1) directe persoonlijke contacten; 2) websites; 3) conferenties/ workshops; 4) nieuwsbrieven; 5) brochures. Percentages in top vijf steeds lager dan bij beoogde instrumenten. Samenstelling top vijf (afgezien van volgorde) gelijk.</li> </ul>
Inzet middelen mainstreaming	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bijna 30% heeft externe organisaties ingezet voor mainstreaming. Ongeveer zelfde percentage als bij beoogde middelen.</li> <li>■ Bijna 40% heeft personeel vrijgesteld/ aangetrokken voor mainstreaming. Ongeveer zelfde percentage als bij beoogde middelen.</li> <li>■ Van een tiende heeft personeel speciale cursussen voor mainstreaming gevolgd. Beduidend lager percentage dan bij beoogde middelen.</li> </ul>
Contacten met derden	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Een vijfde nog geen, iets minder dan tweederde incidenteel/ niet intensief en ruim een achtste regelmatig/ intensief gehad met NTN.</li> <li>■ Voor bijna 80 procent van de OP's is in (zeer) sterke mate sprake geweest van contacten/ activiteiten ihkv transnationale samenwerking. Minder dan een derde van mening dat transnationale contacten in (zeer) sterke mate hebben geleid tot leereffecten op gebied van mainstreaming</li> </ul>
Monitoring en bijstelling	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Iets minder dan de helft heeft mainstreaming-activiteiten expliciet gemonitord/ tussentijds geëvalueerd</li> <li>■ Ruim 15% heeft mainstreaming-activiteiten tussentijds bijgesteld</li> </ul>

## De voorlopige resultaten van mainstreaming

Op dit moment hebben de OP's en de NTN's gemengde gevoelens over de voorlopige resultaten van (de uitvoering van) mainstreaming:

- Een meerderheid (ruim 60 procent) van de OP's vindt de door hen vooraf gekozen strategie voor mainstreaming (zeer) beloftevol, ruim een derde staat er neutraal tegenover en een enkel OP vindt de strategie slechts enigszins beloftevol. Het oordeel over de uitvoering tot nu toe is iets minder positief. Bijna een derde is (zeer) positief, 60 procent neutraal en enkele OP's negatief. Een neutraal oordeel is vaak ingegeven door het prille stadium van uitvoering waarin het project zich – al dan niet door een verlate start - bevindt. OP's die zich (zeer) positief uitspreken, doen dit vooral vanwege een of meer van de volgende factoren: bereidheid van OP-partners tot cofinanciering; toegenomen (naams)bekendheid en goodwill van het project; groeiend draagvlak voor de producten/methodieken binnen het OP; (voorzichtig) begin van daadwerkelijke mainstreaming binnen en buiten het OP.
- De NTN's zijn van oordeel dat men de zaken beter voor elkaar heeft dan tijdens de eerste tranche, toen nog veel geïnstitutionaliseerd moest worden. De NTN's zijn nu ook bij de selectie van de projecten betrokken en hebben 'hun' projecten vanaf het begin kunnen volgen. Sommige NTN's hebben al geleerde lessen en knelpunten in Den Haag kunnen aandragen, hetgeen mogelijk het nationale beleid zal beïnvloeden. Met daadwerkelijke verticale mainstreaming van concrete producten/ methodieken is men nog niet of nauwelijks bezig geweest. Mede als gevolg van de verlate start van veel projecten viel er ook nog maar weinig daadwerkelijk te mainstreamen.

## Model voor 'goede' mainstreaming

De tussenmeting heeft een groot aantal (potentiële) succes- en faalfactoren voor mainstreaming (in het kader van EQUAL 2) in kaart gebracht, zowel voor de OP's als voor de NTN's. Op basis daarvan is een model voor 'goede' mainstreaming' in het kader van EQUAL 2 opgesteld dat in 2007 in de derde en laatste fase van het onderzoek nader wordt aangescherpt.

De volgende elementen dragen (in theorie) bij aan 'goede' mainstreaming.

1. Randvoorwaarden
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Intrinsieke waarde van projecten (juiste inhoud en aanpak projecten; goede projectresultaten in termen van daadwerkelijke innovativiteit, herkenbaarheid en overdraagbaarheid)</li><li>■ Gunstig tijdsgewricht (adequate wet- en regelgeving; adequaat beleid; gunstig politiek en maatschappelijk klimaat; gunstig economisch tij)</li><li>■ Voldoende vrijheid van handelen voor OP's (zo min mogelijk procedurele en administratieve verplichtingen Agentschap SZW; geen beperkende voorwaarden 'mede co-financiers')</li><li>■ Voldoende draagvlak binnen OP (wegnemen van cultuurverschillen, één gedeeld belang, commitment)</li><li>■ Voldoende draagvlak binnen afzonderlijke OP-partners (identificeren 'showstoppers' en 'keyplayers')</li><li>■ Goede personele invulling van OP's (kwaliteit en betrokkenheid van en onderlinge verstandhouding tussen individuele medewerkers van OP-partners)</li><li>■ Vroegtijdige inschakeling van ondersteunende netwerken (NTN's)</li></ul>

## 2. Voorbereiding (strategie)

### *Doel: Planmatige aanpak*

- Planmatige, structurele aanpak (D&M-plan OP's, werkplan NTN's)
- Bewustzijn van belang van langetermijnstrategie
- Anticiperen (aansluiten bij wat over twee jaar naar inschatting op de politieke/ bestuurlijke agenda zal staan; dit in samenspraak met beleidsmakers/ beslissers)
- Goede (realistische en haalbare) planning mainstreaming-activiteiten
- Balans zoeken tussen planmatigheid ('projectdiscipline') én flexibiliteit. Plan mag geen keurslijf/ blauwdruk zijn; inbouwen van voldoende flexibiliteit in plan om te kunnen inspringen op ontwikkelingen/ problemen/ kansen

### *Doel: Doelstellingen*

- Gedeelde visie op mainstreaming binnen OP's en NTN's (inzicht in en overeenstemming over gewenste richting van mainstreaming)
- Vooraf formuleren van concrete doelstellingen die voldoen aan SMART-criteria

### *Doel: Beoogde doelgroepen*

- Vooraf duidelijk definiëren van concrete beoogde doelgroepen van mainstreaming (bij voorkeur op basis van strategisch vooronderzoek/ stakeholdersanalyse van de belangrijkste beslissers)
- Mainstreaming richten op alle organisatieniveaus binnen de beoogde doelgroepen van mainstreaming (bestuur/ directie - beleid/ management – uitvoering)

### *Input: Organisatorische vormgeving OP's en ondersteunende netwerken (NTN's)*

- Brede, gemêleerde, representatieve samenstelling van OP's
- Balans zoeken tussen zo breed mogelijke en nog beheersbare en werkbare OP's (zodrig organisatorische geleiding: instellen van werkgroepen naast stuurgroep, regionalisering en dergelijke)
- Aansluiten bij bestaande 'infrastructuur' (reeds bestaande lokale, regionale, nationale [bestuurlijke] netwerken)
- Opname in OP's van:
  - Beoogde doelgroepen van mainstreaming
  - Kennis-/ onderzoekinstellingen (met het oog op systematische aanpak, effectmeting en rapportage)
- Betrekken in OP's van partijen die gemotiveerd zijn en bereid zijn actieve rol te spelen
- Juiste personele invulling OP's (kennis van zaken, contacten met andere relevante netwerken en dergelijke)
- Opbouwen en uitbreiden van relatienetwerk dat verder strekt dan de OP's (schillen van [associatieve] partners)
- Brede, gemêleerde, representatieve samenstelling van NTN's
- Balans zoeken tussen zo breed mogelijke en nog beheersbare en werkbare NTN's (zodrig organisatorische geleiding, al dan niet rond bepaalde thema's)
- Opname in NTN:
  - Beleidsambassadeurs (brugfunctie richting Den Haag)
  - Kennis-/ onderzoekinstellingen
- Juiste personele invulling NTN's (kennis van zaken, contacten met andere relevante netwerken en dergelijke)

### *Input: Beoogde boodschap*

- Eenduidige aanpak van identificatie van good en bad practices
- Goed instrumentarium om resultaten (effectiviteit) en kosten en baten (efficiency) van projecten te kunnen meten/ vergelijken en zo good bad practices te kunnen identificeren
- Nadruk in boodschap meer op winst van project leggen dan op problematiek waarvoor oplossing wordt gezocht
- Niet alleen good practices maar ook bad practices (fouten, valkuilen, belemmeringen in wet- en regelgeving en beleid) en mogelijke oplossingen daarvoor wereldkundig maken (leren van 'fouten'; 'slecht' nieuws blijft eerder hangen dan 'goed nieuws')

*Input: Beoogde instrumenten*

- Goede, afgewogen mix van instrumenten/ communicatiekanalen. Inzetten van een combinatie van verschillende actieve instrumenten (bijeenkomsten, persoonlijke contacten e.d) en passieve instrumenten (website, nieuwsbrieven e.d), waarbij actieve instrumenten voorop staan ('personalising') en passieve instrumenten zijn te zien als een – noodzakelijke – aanvulling/ ondersteuning
- Adequate ondersteunende hulpmiddelen voor mainstreaming ('gereedchapskist' met onder meer handleiding mainstreaming, formats voor beschrijving van producten/ methodieken en dergelijke)
- 'Maatjessysteem' bij ondersteunende netwerken (NTN's) (draagt - in ieder geval in theorie – bij aan intensivering van de contacten met de OP's)

*Input: Beoogde financiële en personele middelen*

- Zorgen voor voldoende financiële middelen voor mainstreaming door OP's
- Duidelijke afspraken over verdeling taken en verantwoordelijkheden tussen OP-partners op gebied van mainstreaming
- Duidelijke aansturing van de mainstreaming-activiteiten van OP's (regie in handen van één, hooguit twee, OP-partners)
- Zorgen voor goed projectmanagement (voldoende relevante ervaring en contacten; enthousiasme over en overtuiging van eigen project kunnen overdragen op beleidsveld). Zonodig extern inhuren
- Zorgen voor voldoende personele middelen voor mainstreaming door OP's, zowel in kwantitatief als kwalitatief opzicht (eventueel aparte projectorganisatie/-bureau in leven roepen). Waar nodig voor een deel van de concrete mainstreaming-activiteiten externe expertise inhuren
- Zorgen dat activiteiten van leden van ondersteunende netwerken (NTN's) voor hen zelf ook iets opleveren ('brengen en halen': naast financiële vergoeding inhoudelijke meerwaarde/ leeropbrengst).
- Inzetten van een externe adviseur voor de NTN's (draagt bij aan effectiviteit en efficiency van functioneren van NTN's)

### 3. Uitvoering (tactiek en operationalisatie)

*Uitvoering: Hoe benader je beslissers?*

- Pro-actieve aanpak
- Doelgerichte en praktische aanpak (aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen en actualiteit; idem bij belevingswereld en behoeften van beoogde doelgroepen van mainstreaming)
- Flexibele aanpak. Monitoring en (zelf)evaluatie. Op basis daarvan indien nodig aanpak tussentijds bijstellen

*Uitvoering: Welke beslissers benader je?*

- Regelmatige en systematische contacten met alle relevante partijen:
  - Regelmatig samenkomen van alle OP-partners
  - Regelmatig en intensieve benadering door OP van beoogde doelgroepen van mainstreaming (horizontaal)
  - Regelmatig en intensieve contacten met NTN en landelijke koepels van OP-leden (verticaal)
  - Gedurende hele project goede contacten onderhouden met de media
- Benaderen van alle lagen binnen een organisatie: bestuur/ directie – beleid/ management – uitvoering. Daarbij keuze tussen top-down en bottom-up benadering (of combinatie van beiden)
- Individuele, persoonlijke benadering (differentiatie en flexibiliteit)

*Uitvoering: Wanneer benader je beslissers?*

- Mainstreaming als continu proces:
  - Continue mainstreaming, maar met faseverschillen (naarmate project verder is intensiteit verhogen)
  - Beoogde doelgroepen van mainstreaming al in een vroegtijdig stadium benaderen. Vanaf begin betrokkenheid creëren, committeren aan project. Daarmee voedingsbodemp creëren voor uiteindelijke daadwerkelijke mainstreaming

- Goede timing:
  - Pas naar buiten treden als er concrete (deel)resultaten te melden zijn
  - Zo snel mogelijk met zichtbare (deel)resultaten naar buiten treden (zorgen voor een aantal 'quick wins')
  - Aansluiten bij beslismomenten van beoogde doelgroepen van mainstreaming (bijvoorbeeld beleidscyclus overheden)
  - Aansluiten bij iets wat anderen al organiseren (bijvoorbeeld onderwijsbeurzen, bedrijvencontactdagen, gemeentedagen). Werkt drempelverlagend en voorkomt 'overkill'
  - Inhaken op actualiteit. Inspelen op (onverwachte) kansen/ mogelijkheden die zich voordoen
  - Te overwegen valt in plaats van een slotcongres een 'midterm' congres te organiseren

*Uitvoering: Met welke concrete boodschap benader je beslissers?*

- Duidelijkheid en maatvoering boodschap
  - Eenvoud en aansprekendheid. Concrete voorbeelden geven van ontwikkelde producten/ methodieken. Voordelen daarvan (goed onderbouwd) aangeven
  - Voorkomen van 'overkill'. Keuzes maken en prioriteiten stellen in wat men overdraagt (niet alles [tot in detail] willen overdragen, focussen op aantal kernpunten met de hoogste marktgerichte waarde). Bij teveel en te gedetailleerde informatie komt boodschap niet over
- Finetunen van boodschap
  - Inhoud van de boodschap afstemmen op fase van uitvoering van project (bij start doelstellingen en opzet; tijdens project voortgang en tussentijdse/ deelresultaten; slot project eindresultaten)
  - Inhoud en vormgeving (taalgebruik, stijl, omvang et cetera) van de boodschap afstemmen op (belevingswereld, cultuur, taal van) de specifieke doelgroepen van mainstreaming (en de verschillende lagen daarbinnen)
  - Inhoud en vormgeving van de boodschap afstemmen op specifiek instrument/ communicatiekanaal (bijvoorbeeld website eenvoudig/ toegankelijk en eindrapportage meer diepgang/ onderbouwing)
- Aantrekkelijke 'verpakking' van boodschap. Van belang zijn herkenbaarheid, zichtbaarheid en uitstraling ([vormgeving van] projectnaam, logo, huisstijl et cetera)

*Uitvoering: Met welke instrumenten benader je beslissers?*

- In de praktijk werken actieve instrumenten beter dan passieve instrumenten. Passieve instrumenten wel nodig ter ondersteuning van mainstreaming (aandacht trekken en vasthouden bij beoogde doelgroepen)
  - Websites belangrijk ondersteunend instrument/ communicatiekanaal. Van belang: interactieve mogelijkheden (bijvoorbeeld via forum) en actueel houden van de informatie
  - Nieuwsbrieven eveneens belangrijk ondersteunend instrument/ communicatiekanaal. Van belang is op te passen voor 'navelstaren' (te veel gericht zijn op eigen project). Bij de inhoud aansluiten bij de belevingswereld en behoeften van de ontvangers
- Naarmate project verder is, accent verleggen van meer passieve naar meer actieve instrumenten
- Bij mainstreaming steeds gericht te werk gaan (van 'schieten met hagel' tot 'schieten met scherp'). Naast grootschalige bijeenkomsten ook kleinere bijeenkomsten en overleggen. Voor daadwerkelijke mainstreaming zijn persoonlijke, 1-op-1 contacten en lobbyactiviteiten (met name in een meer informele setting) onontbeerlijk
- Naast OP- en NTN-leden zijn in het mainstreaming-proces sleutelfiguren (prominenten) en (ex-) project-deelnemers in te zetten als ambassadeurs

*Uitvoering: Algemeen*

- Intensieve contacten en uitwisseling van kennis, kunde en (proces)ervaringen (tussen OP's onderling, tussen OP's en NTN's en tussen NTN's onderling)
- Empowerment OP's (bijvoorbeeld door coaching op gebied van mainstreaming door 'oude' projecten en/ of cursussen mainstreaming, met name van belang voor kleinere projecten)

# 1 Achtergrond en opzet van het onderzoek

## 1.1 Beleidscontext

### EQUAL 2

De subsidieregeling EQUAL - een programma van het Europees Sociaal Fonds (ESF) - is primair gericht op bestrijding van discriminatie en ongelijkheid op de arbeidsmarkt. De regeling loopt van 2000 tot en met 2007 en is opgedeeld in twee tranches (EQUAL 1 en EQUAL 2). Het EQUAL-initiatief is gebaseerd op zes hoofdbeginselen (tevens voorwaarden om in aanmerking te komen voor subsidie):

- 1 Thematische aanpak
- 2 Aanpak via ontwikkelingspartnerschappen (OP's)
- 3 Empowerment
- 4 Transnationale samenwerking
- 5 Innovatie
- 6 Disseminatie en mainstreaming.

Onderstaand tekstvak geeft een korte beschrijving van deze hoofdbeginselen.

#### Hoofdbeginselen EQUAL

##### *Ad 1. Thematische aanpak*

De nationale EQUAL-programma's zijn opgezet rond negen thematische terreinen (gebundeld in prioriteiten of pijlers). Deze benadering is bedoeld om naar nieuwe wegen te zoeken om problemen aan te pakken die verschillende soorten discriminatie en ongelijkheid gemeen hebben, in plaats van zich op bepaalde doelgroepen te concentreren. Pijlers en thematische terreinen zijn:

- Activering
  - A. Verbeteren van de (her)intredemogelijkheden op de arbeidsmarkt
  - B. Bestrijden van racisme op de arbeidsmarkt
- Ondernemerschap
  - C. Het scheppen van mogelijkheden om een bedrijf te starten
  - D. Versterken van de sociale economie, in het bijzonder de maatschappelijke dienstverlening, waarbij de nadruk wordt gelegd op uitbreiding van het aantal arbeidsplaatsen en de verbetering van de kwaliteit daarvan
- Leren en Werken
  - E. Scholing, bevordering van combinatie leren en werken, en bevordering van integrerende manieren van werken
  - F. Versterken van het vermogen van bedrijven en mensen om gebruik te maken van ICT en andere nieuwe technologieën
- Gelijke Kansen
  - G. Combinatie van arbeid en zorg
  - H. Verkleining van horizontale en verticale segregatie
- Integratie en Arbeidsmarkt
  - I. Scholing en activering asielzoekers

*Ad 2. Aanpak via partnerschappen*

Ontwikkelingspartnerschappen (OP's) vormen de 'primaire eenheid' van EQUAL. Een (geografisch of sectoraal) OP brengt een aantal overheids-, semi-overheids- en/of particuliere organisaties (nationale partners genoemd) bijeen om experimentele activiteiten uit te voeren op basis van een gemeenschappelijk project dat verband houdt met een thematisch terrein van EQUAL. De partners nemen op voet van gelijkheid deel aan het besluitvormingsproces. Een van hen draagt zorg voor de administratieve en financiële coördinatie. Naast de subsidie in het kader van de regeling ESF-EQUAL is cofinanciering nodig. De aanvrager moet zelf minimaal 50 procent van de totale kosten (laten) financieren.

*Ad 3. Empowerment*

Empowerment is te definiëren als het proces van het mobiliseren van middelen en de ontwikkeling van vaardigheden om actief aan de eigen toekomst te werken. Dit is gericht op al degenen die bij de OP's betrokken zijn en te realiseren door een evenwichtige verdeling van de bevoegdheden en de participatie van iedereen aan te moedigen.

*Ad 4. Transnationale samenwerking*

Elke OP moet met ten minste één organisatie uit een andere lidstaat samenwerken. Kennis en ervaring uit andere landen kunnen een belangrijke impuls geven aan de vernieuwing en men kan van elkaars beleid leren.

*Ad 5. Innovatie*

Met behulp van EQUAL moeten vernieuwingen in het arbeidsmarktbeleid tot stand komen. De vereiste vernieuwing kan procesgericht zijn (ontwikkeling van nieuwe methoden, instrumenten en benaderingen), doelgericht (formulering van nieuwe doelstellingen, doelgroepen et cetera) of op de context gericht (gericht op politieke en institutionele structuren en systemen). Het kan daarbij gaan om geheel nieuwe benaderingen of van elders overgenomen elementen die de effectiviteit van de beleidsinvulling ten goede komen.

*Ad 6. Disseminatie en mainstreaming<sup>6</sup>*

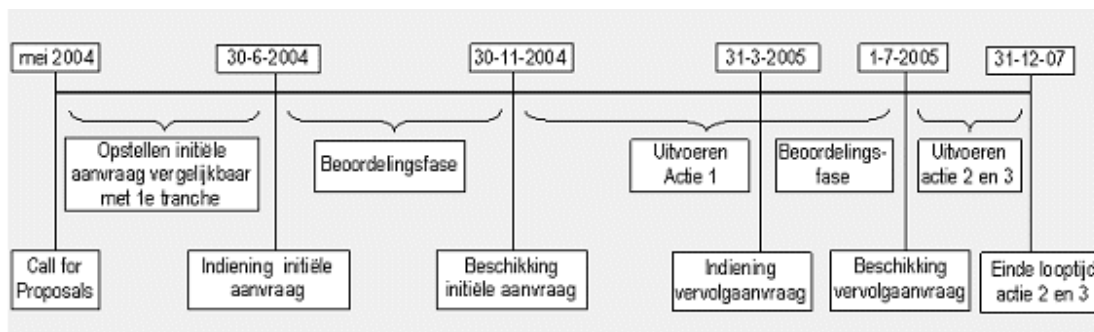
Om een maximaal effect te halen uit de projecten moeten succesvolle vernieuwingen breed bekend worden gemaakt (disseminatie) en in reguliere activiteiten en/of het reguliere beleid worden geïntegreerd (mainstreaming).

EQUAL kent (per tranche) de volgende fasering in uitvoering:

- Actie 1 is de voorbereidingsfase waarin alle verplichte onderdelen van het project (zoals de nationale en transnationale samenwerking, het inhoudelijke projectplan en de begroting) concreet uitgewerkt moeten worden
- Actie 2 is de daadwerkelijke uitvoeringsfase (de implementatie van de projectactiviteiten)
- Actie 3 is bedoeld voor disseminatie en mainstreaming van projectervaringen en – resultaten. De strategie voor disseminatie en mainstreaming moet men echter al tijdens actie 1 bepalen.

<sup>6</sup> In plaats van 'disseminatie en mainstreaming' worden in de praktijk ook wel de toegankelijker termen 'verspreiding en verankering' gebruikt.

**Schema 1.1** Tijdschema EQUAL 2



Bron: [www.agentschapszw.nl](http://www.agentschapszw.nl)

Het uiteindelijke doel van EQUAL is mainstreaming van innovaties die binnen EQUAL succesvol zijn gebleken.

Onderstaand tekstvak geeft de verdeling van de EQUAL 2 projecten weer naar omvang en soort.

#### **EQUAL 2 projecten naar omvang en soort**

In totaal zijn 114 projectaanvragen gehonoreerd. De omvang van de EQUAL 2 projecten is te 'meten' aan de hand van een drietal indicatoren, te weten de toegekende ESF-subsidie, het aantal deelnemers en de geografische schaal:

- Van de projecten heeft bijna 40 procent een ESF-subsidie van minder dan een half miljoen euro, ruim een derde een subsidie van tussen een half en één miljoen euro en bijna een kwart een subsidie van tussen één en twee miljoen euro. De rest heeft een subsidie van meer dan 2 miljoen euro (zie tabel B2.2 in bijlage 2).<sup>7</sup>
- Het aantal deelnemers per project loopt sterk uiteen, van 20 tot 3.500 (met één uitschieter van 50.000<sup>8</sup>). Het zwaartepunt ligt in de categorie 100 tot 500 deelnemers (bijna 40 procent van het aantal projecten). Ruim een derde van de projecten heeft minder dan 100 deelnemers en de rest meer dan 500 deelnemers (zie tabel B2.3).
- Bijna de helft van de projecten is regionaal van aard. In iets minder dan 40 procent van de gevallen is sprake van een project op nationale schaal. Lokale projecten komen duidelijk minder vaak voor (zie tabel B2.4).

Wat soort projecten betreft, is onderscheid te maken tussen het type innovatie en de mate van 'innovativiteit':

- Bij vrijwel alle projecten (95 procent) gaat het om procesgerichte innovaties (nieuwe instrumenten, methoden, benaderingen, wijzen van mainstreaming, et cetera). Verder is in ruim 40 procent van de gevallen sprake van doelgerichte innovaties (nieuwe doelstellingen, doelgroepen et cetera). Contextgerichte innovaties (nieuwe institutionele structuren en systemen et cetera) komen met een kleine 20 procent duidelijk minder vaak voor (zie tabel B2.5).
- In ruim de helft van de gevallen gaat het om geheel nieuwe innovaties en in iets minder dan de helft om bestaande innovaties in een nieuwe context (zie tabel B2.6).

<sup>7</sup> Vanzelfsprekend is het totale beschikbare budget hoger. Voorwaarde is immers cofinanciering (minimaal 50 procent).

<sup>8</sup> Het betreft het project 'My Portfolio Online' dat er op gericht is bewoners van zes wijken ICT-competenties te laten ontwikkelen waarmee hun handelingsrepertoire en employability worden vergroot. Alle 50.000 bewoners van de wijken worden benaderd. Van hen zal naar schatting 5 procent (2.500) daadwerkelijk deelnemen.

## Definitie van mainstreaming

Er zijn verschillende definities van mainstreaming in omloop:

- De EQUAL-begrippenlijst van het Agentschap SZW omschrijft mainstreaming als *een proces waarbij gestreefd wordt naar effecten op het beleid en de methoden*. Dit impliceert de vaststelling van innovatieve elementen, de methodologische formalisering van de resultaten, en de disseminatie, validering en overdracht van de verworvenheden. Onder mainstreaming wordt meer in het bijzonder ook de fase verstaan waarin de door een of meer OP's ontwikkelde resultaten, methodologieën en sleutelementen op andere actoren worden overgedragen en door hen worden overgenomen.<sup>9</sup>
- SEOR hanteert in haar mid-term evaluaties van EQUAL 1 de volgende definitie: *mainstreaming is een continue procesgeoriënteerde strategie om werkwijzen gericht op een bepaalde doelgroep of op een specifiek aspect te integreren in het reguliere beleid van organisaties en instanties*.<sup>10</sup>
- Nieuwenhuis en Loog omschrijven mainstreaming in meer algemene zin als *het proces dat er op is gericht de leeropbrengst van individuele projecten te ontdoen van gevalsspecifieke idiosyncrasieën<sup>11</sup>, zodat de leeropbrengst is toe te passen in een nieuwe context*. Deze leeropbrengst is al dan niet aan te vullen voor een betere aansluiting bij die nieuwe context.<sup>12</sup>

Alle drie bovenstaande definities leggen de nadruk op het procesmatig karakter van mainstreaming. Uiteindelijk doel van het proces van mainstreaming is de verankering van succesvol gebleken innovaties in reguliere activiteiten en/ of regulier beleid, in eenzelfde dan wel in een (geheel) andere context. Cruciale voorwaarden hiervoor zijn:

- Het vaststellen welke innovaties succesvol zijn (good practices). Good practices zijn te definiëren als innovaties die in de praktijk bewezen hebben goed te werken en die ook elders (al dan niet in aangepaste vorm) zijn toe te passen.<sup>13</sup>
- Het dissemineren van good practices. Disseminatie is het uitvoeren van gestructureerde activiteiten om andere actoren bewust te maken van de resultaten en verworvenheden van innovatieve projecten.<sup>14</sup> Ook verspreiding van informatie over minder succesvolle elementen/ knelpunten (bad practices) en mogelijke oplossingen daarvoor, kan zinvol zijn. Daarmee is te voorkomen dat in de toekomst dezelfde 'fouten' worden gemaakt.

Disseminatie is een essentieel onderdeel van het proces van mainstreaming. Beide processen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden: zonder disseminatie geen mainstreaming van good practices. Mainstreaming gaat verder dan disseminatie. Waar het bij disseminatie gaat om kennisoverdracht en bewustmaking, is bij mainstreaming sprake van daadwerkelijke gedragsbeïnvloeding. Mainstreaming zal stakeholders ertoe aanzetten zich te gedragen in de lijn van de gedissemineerde good practices (verankering). In dit rapport gebruiken we voor het gehele proces van kennisoverdracht, bewustmaking en gedragsbeïnvloeding de term mainstreaming. Hebben we het specifiek over het proces van kennisoverdracht en bewust-

<sup>9</sup> EQUAL-begrippenlijst ([www.agentschapszw.nl](http://www.agentschapszw.nl)).

<sup>10</sup> SEOR (2003). *Eerste mid-term evaluatie van het EQUAL initiatief*; SEOR (2004). *Tweede mid-term evaluatie van het EQUAL initiatief (tussenrapportage)*; SEOR (2005). *Tweede mid-term evaluatie van het EQUAL initiatief (eindrapportage)*.

<sup>11</sup> Een idiosyncrasie is een individueel bepaalde eigenaardigheid.

<sup>12</sup> Nieuwenhuis, L. en B. Loog. 'Mainstreaming van innovaties: wat kan het arbeidsmarktbeleid leren van EQUAL?', in: Ministerie van SZW (2005). *Een werkende visie op arbeidsmarktbeleid*.

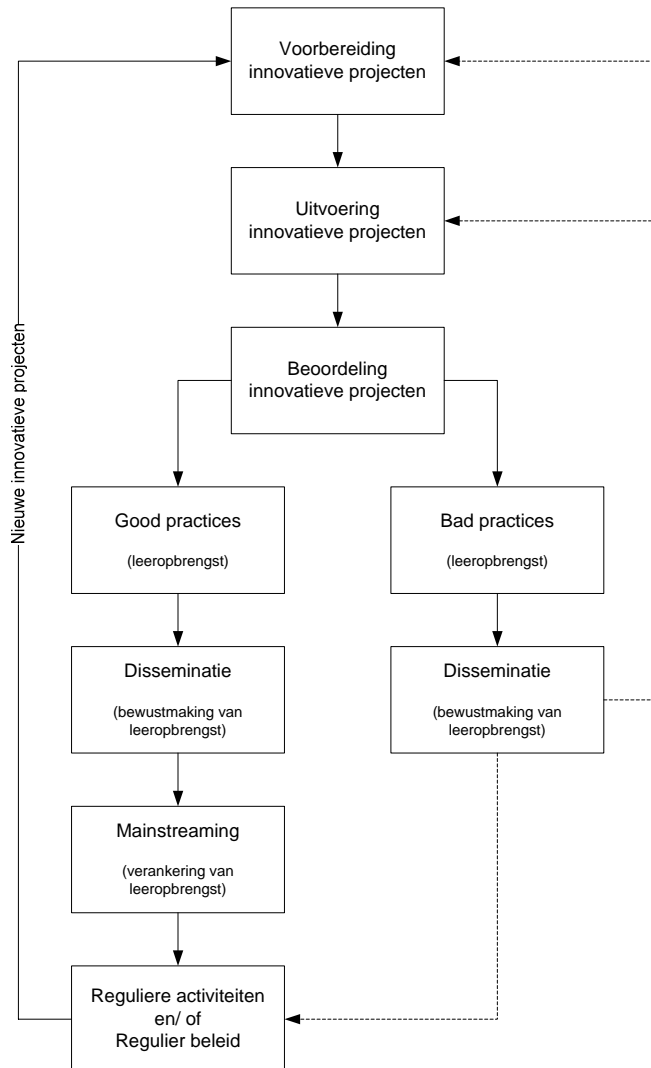
<sup>13</sup> *Draft - Guide For Mainstreaming* (discussion document Learning Seminar on the mainstreaming of EQUAL, Dublin 14-15 April 2005).

<sup>14</sup> EQUAL-begrippenlijst ([www.agentschapszw.nl](http://www.agentschapszw.nl)).

making dan spreken we van disseminatie. Wanneer we het specifiek hebben over gedragsbeïnvloeding (verankering), gebruiken we de term daadwerkelijke mainstreaming.

In onderstaand schema geven we - op basis van het bovenstaande - het proces van mainstreaming van innovaties schematisch weer.

**Schema 1.2** Het proces van mainstreaming van innovaties



Bron: Research voor Beleid

Mainstreaming van innovaties in het kader van EQUAL kan op verschillende niveaus plaatsvinden:

- *Mainstreaming op projectniveau (OP-niveau)*: het voorzetten van de succesvolle innovatie van een EQUAL-project (of een deel daarvan) binnen de organisaties die deel uitmaken van het OP en binnen het eigen beleid van betreffende organisaties geïmplementeerd
- *Horizontale mainstreaming*: het overnemen van de succesvolle innovatie (of een deel daarvan) door vergelijkbare organisaties, die een structureel karakter geven aan de innovatie

- *Verticale mainstreaming*: het overnemen van de succesvolle innovatie (of een deel daarvan) door beleidsvoerende instanties en geïntegreerd in het reguliere lokale, regionale of nationale beleid<sup>15</sup>
- *Transnationale mainstreaming*: Het overbrengen van (delen van) succesvolle Nederlandse innovaties naar het buitenland (of omgekeerd), zodat innovaties worden verspreid over de lidstaten.

Een specifieke vorm van mainstreaming binnen al deze niveaus is gender mainstreaming. Daarbij gaat het om de stelselmatige integratie van de respectieve situaties, prioriteiten en behoeften van mannen en vrouwen in het beleid teneinde gelijkheid van mannen en vrouwen te bevorderen.<sup>16</sup>

De verantwoordelijkheid voor mainstreaming ligt primair bij de projecthouders/ OP's.<sup>17</sup> Voor verticale mainstreaming is verder een belangrijke rol weggelegd voor de Nationale Thematische Netwerken (NTN's). In Nederland zijn vijf van dergelijke netwerken opgezet rond de aandachtsgebieden Activering, Gelijke Kansen, Integratie en Arbeidsmarkt, Leren en Werken en Ondernemerschap. De NTN's vormen een directe schakel tussen de EQUAL-projecten en beleidsmakers bij overheid en (landelijke) organisaties. De NTN's hebben de taak good practices te selecteren en aanbevelingen te doen voor een bredere implementatie daarvan. Daarnaast dienen de NTN's de projecten vallen binnen hun aandachtsgebied te ondersteunen bij hun mainstreaming-activiteiten.<sup>18</sup>

## 1.2 Doel en opzet van het onderzoek

### Doel van het onderzoek

In 2005 is de tweede tranche EQUAL projecten van start gegaan. Om de kans op mainstreaming van succesvolle innovaties te vergroten, laat het ministerie van SZW de mainstreaming van EQUAL 2 vanaf het begin monitoren. Dit moet niet alleen mogelijkheden opleveren de mainstreaming-activiteiten in het kader van EQUAL zo nodig tussentijds bij te stellen, maar moet uiteindelijk ook dienen als basis voor een breder te gebruiken mainstreaming-strategie.<sup>19</sup>

Het monitoronderzoek heeft daarmee de volgende drie doelstellingen:

- 1 Inzicht verkrijgen in het *rendement* van EQUAL 2 in termen van *mainstreaming*. Hierbij gaat het om het rendement op programmaniveau, niet van afzonderlijke projecten.
- 2 Inzicht verkrijgen in de *werkwijze(n) en factoren* die bepalend zijn voor *succesvolle mainstreaming*. Dit inzicht moet sturing van projecten tijdens EQUAL 2 mogelijk maken.
- 3 Ontwikkeling van een op de verkregen inzichten gebaseerde - breder te gebruiken - *beleidshandreiking mainstreaming*. Daarbij gaat het nadrukkelijk niet om een blauwdruk.

<sup>15</sup> Het betreft hier niet alleen best practices, maar ook zaken als knelpunten in overheidsregulering die problemen opleveren voor projecten. De mainstreaming bestaat in dit geval uit het wegnemen of verbeteren van regels.

<sup>16</sup> Zie: EQUAL-begrippenlijst ([www.agentschapszw.nl](http://www.agentschapszw.nl)). Gendermainstreaming vormt geen apart speerpunt van dit monitoronderzoek.

<sup>17</sup> Op het terrein van transnationale mainstreaming hebben ook de lidstaten en de Europese Commissie (EC) een verantwoordelijkheid.

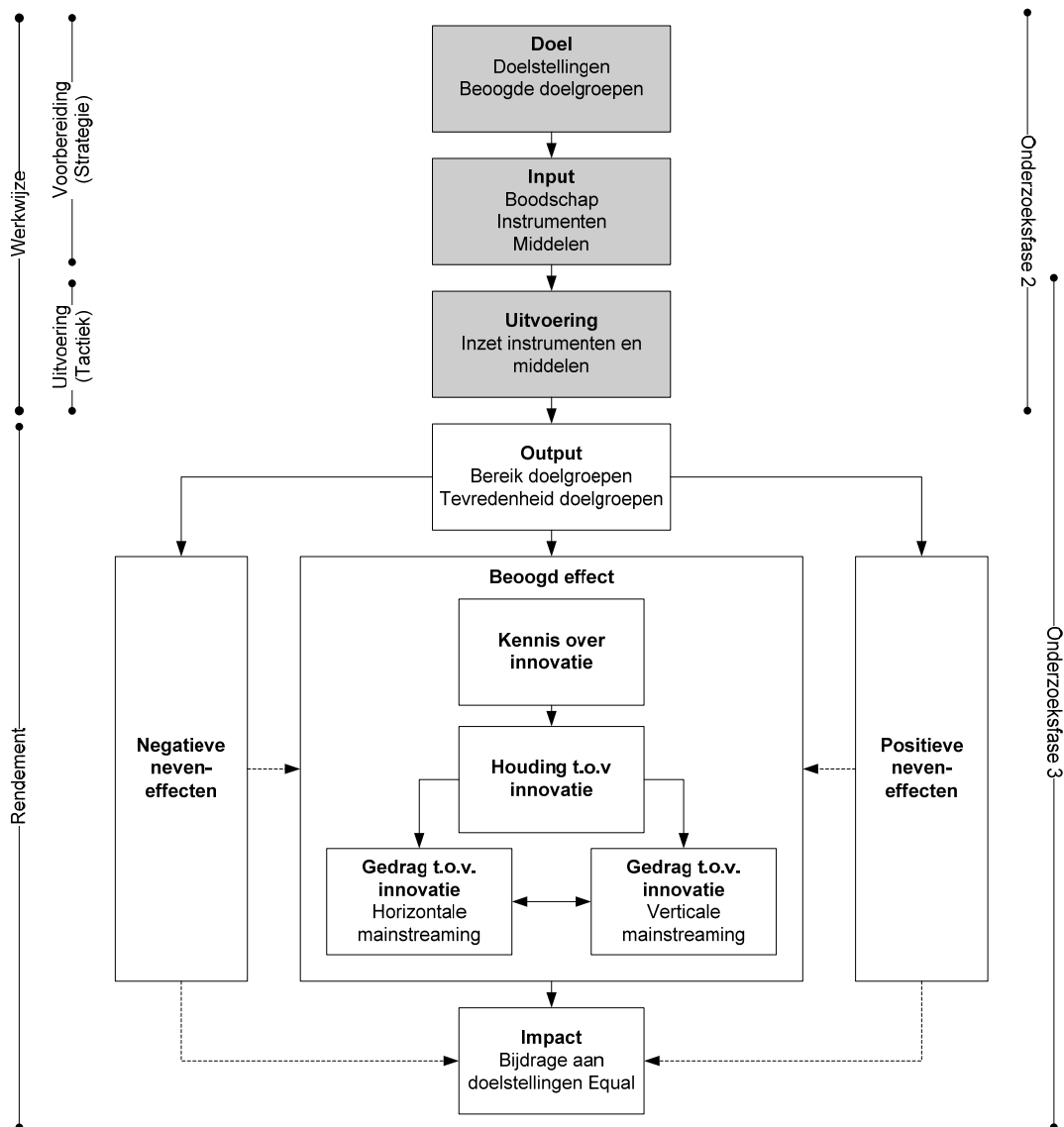
<sup>18</sup> Zie bijlage 1 voor een nadere uiteenzetting over de landelijke organisatiestructuur van EQUAL.

<sup>19</sup> EQUAL keert in een volgende programmaperiode van de structuurfondsen niet terug. Wel kunnen in de toekomst het nationale beleid en de manier van inzet van ESF profiteren van de lessen uit dit monitoronderzoek. Ook andere experimenten, pilots en tijdelijke acties op arbeidsmarktgebied hebben baat bij de door het onderzoek te verkrijgen inzichten.

## Analysekader

In het onderzoek gebruiken we onderstaand analysekader als 'kapstok' voor de verzameling en verwerking van gegevens. Dit analysekader is deels gestoeld op het model dat de Europese Commissie (EC) gebruikt voor de evaluatie van de Structuurfondsen. Dit betekent echter niet dat dit onderzoek mainstreaming in het kader van EQUAL 2 evalueert. Het evaluatiemodel van de EC gebruiken we slechts als instrument om good practices, knelpunten, mogelijkheden en onmogelijkheden te identificeren en te beschrijven.

**Schema 1.3** Analyse kader mainstreaming EQUAL 2



Bron: Research voor Beleid

Het analysekader bestaat globaal uit zes dimensies. Voor het succes van mainstreaming is iedere dimensie essentieel.

- 1 *Doel*: Van belang is het vooraf benoemen van concrete (realistische en heldere) doelstellingen voor mainstreaming, gekoppeld aan de beoogde innovaties. Bij doelstellingen gaat het onder meer om:
  - Beoogde beleidsmatige effecten van mainstreaming
  - Beoogde te mainstreamen onderdelen (producten, inzichten en beleidsideeën, proceservaringen et cetera)
  - Beoogd niveau van mainstreaming (projectniveau, horizontaal, verticaal, transnationaal)Verder dienen op een adequate wijze de beoogde doelgroepen voor mainstreaming te worden vastgelegd.
- 2 *Input*: Van belang is dat men bepaalt welke boodschap(pen) men wilt overdragen (identificatie van good practices en eventueel ook bad practices). Voor mainstreaming van good practices (en eventueel ook verspreiding van informatie over minder succesvolle [elementen van] innovaties) is vervolgens een set van instrumenten nodig. Aan de keuze van instrumenten is een inzet van financiële, personele en materiële middelen gekoppeld. Van belang in dit verband is ook de organisatorische vormgeving van mainstreaming-activiteiten.
- 3 *Uitvoering*: Bij deze derde dimensie gaat het erom in hoeverre de gekozen instrumenten zijn gebruikt en of de instrumenten op een juiste manier zijn ingezet. Gaat het bij dimensie 1 en 2 om de 'strategie' van mainstreaming, hier betreft het de 'tactiek en operationalisatie': wie benader je wanneer, met welke boodschap, met welke instrumenten en met welke intensiteit?
- 4 *Output*: Dit betreft de mate waarin de beoogde doelgroepen van mainstreaming zijn bereikt door de boodschap. De tevredenheid van deze doelgroepen over (de kosten voor hen van) het gekozen mainstream-instrumentarium is daarbij ook een relevante factor.
- 5 *Effect*: Het beoogd effect van mainstreaming is dat de ontwikkelde innovatie (mits succesvol!) ook daadwerkelijk doorvoering krijgt in de reguliere activiteiten (horizontale mainstreaming) en/of het reguliere beleid (verticale mainstreaming). In dit beoogd effect zijn nog drie (tussen)stappen te onderscheiden:
  - Toename van kennis onder de beoogde doelgroepen over de innovatie
  - Beïnvloeding van de houding van de beoogde doelgroepen ten opzichte van de innovatie
  - Beïnvloeding van het gedrag van de beoogde doelgroepen ten opzichte van de innovatie (daadwerkelijke mainstreaming).Naast het beoogde effect kunnen aan mainstreaming ook positieve en negatieve neveneffecten zijn verbonden.
- 6 *Impact*: De impact van mainstreaming is ten slotte dat opname van de innovatie in de reguliere activiteiten en/of in het reguliere beleid ook daadwerkelijk bijdraagt aan het realiseren van de centrale doelstellingen van het EQUAL-programma (bestrijding van discriminatie en ongelijkheid op de arbeidsmarkt).

In het monitoronderzoek ligt het zwaartepunt primair op de dimensies doel, input en uitvoering (de werkwijze van mainstreaming). Aan deze dimensies is good practice te ontleen. De output, effecten en impact (het rendement van mainstreaming) vormen een toetssteen van de beoordeling van wat daadwerkelijk is te beschouwen als good practice.<sup>20</sup>

### **Opzet van het onderzoek**

Voor het monitoronderzoek hanteren we zowel meer kwantitatief als kwalitatief getinte onderzoeksmethoden. De nadruk ligt op het laatste. In het onderzoek is de volgende fasering aangebracht:

#### ■ *Fase 1: Verkenning in 2005:*

Centraal in de verkennende fase in 2005 stonden de ervaringen met (de werkwijze en het rendement van) mainstreaming in het kader van EQUAL 1 en de lessen daaruit voor EQUAL 2. Aan de hand van deskresearch en diepte-interviews met de voorzitters van de vijf NTN's en vertegenwoordigers van een beperkt aantal OP's is een voorlopig model voor 'goede' mainstreaming in het kader van EQUAL 2 opgesteld. Bovendien is in deze fase van het onderzoek het hierboven beschreven analysekader uitgewerkt en is een aantal indicatoren benoemd voor de tussen- en eindmeting.<sup>21</sup>

#### ■ *Fase 2: Tussenmeting in 2006:*

In de tussenmeting in 2006 heeft een eerste toetsing en aanvulling/verfijning plaatsgevonden van het voorlopig model voor 'goede' mainstreaming in het kader van EQUAL 2. De tussenmeting richtte zich vooral op de voorbereiding (doelen en instrumentatie) en de eerste ervaringen met het proces van uitvoering van mainstreaming. Deze onderzoeksfase bestond uit een enquête onder alle 114 OP's<sup>22</sup>, diepte-interviews met vertegenwoordigers van 25 OP's en diepte-interviews met de voorzitters van de vijf NTN's.<sup>23</sup> Bij deze onderzoeksopzet passen twee kanttekeningen:

- Net als in andere enquêtes zijn in de enquête onder de OP's sociaal wenselijke antwoorden niet uit te sluiten. Daarmee moet men bij de interpretatie van de enquêteresultaten rekening houden.
- Geselecteerd voor de diepte-interviews zijn OP's die in de enquête aangaven reeds (enige) mainstreaming-activiteiten te hebben ontplooid, minimaal neutraal te staan ten opzichte van de 'beloftevolheid' van de gekozen mainstreaming-strategie en bereid te zijn deel te nemen aan een diepte-interview. Achterliggende gedachte bij deze selectie was het streven door middel van de expertinterviews zoveel mogelijk 'tips en trucs' voor succesvolle mainstreaming in kaart te brengen (en niet een zo representatief mogelijk beeld te schetsen).

Van de resultaten van de tussenmeting doen we in dit rapport verslag.

---

<sup>20</sup> Daarbij zijn we ons bewust van het feit dat gedurende de looptijd van het onderzoek over effect en impact van mainstreaming vaak onvoldoende bekend is om als "harde" toetssteen te kunnen dienen. In veel gevallen zal moeten worden afgegaan op de mate waarin voorspellingen over de effectiviteit van de inzet van het mainstreamingsinstrumentarium door de ervaringen worden bevestigd. Dat is onvoldoende voor een echte evaluatie, maar voor een studie waarvan de doelstelling is tijdig good practice te identificeren de enige optie.

<sup>21</sup> Zie voor de resultaten van de verkennende fase: D.H. Grijpstra, P.M. de Klaver en B. Buiskool (2005). *Monitoronderzoek Mainstreaming EQUAL. Eerste interim-rapport. Verslag verkennende fase.*

<sup>22</sup> Van de 114 OP's deden er 81 mee aan de enquête, hetgeen neerkomt op een respons van 71 procent (zie tabel B2.1 in bijlage 2).

<sup>23</sup> Zie bijlage 3 voor een overzicht van de respondenten.

■ *Fase 3: Eindmeting in 2007:*

Een laatste toetsing en aanvulling/ verfijning van het model voor 'goede' mainstreaming in het kader van EQUAL 2 heeft plaats in de derde fase van het onderzoek, de eindmeting in 2007. De focus ligt dan primair op het proces van uitvoering van mainstreaming en het (verwachte) rendement daarvan (in termen van output, effect en impact). Deze onderzoeksfase resulteert uiteindelijk in een in breder dan EQUAL-verband te gebruiken beleidshandreiking mainstreaming.

Het onderzoek richt zich bij dit alles in eerste instantie op de afzonderlijke EQUAL-projecten. Primaire eenheid van onderzoek is het OP. Vervolgens aggregeren we de resultaten per OP op (pijler- en) programmaniveau.

### **1.3 Leeswijzer**

Het rapport is als volgt opgebouwd:

- Nadat in dit eerste hoofdstuk de achtergrond en opzet van het onderzoek zijn beschreven, gaan hoofdstuk 2 en 3 in op de voorbereiding (strategie) van mainstreaming. Hoofdstuk 2 behandelt het doel van mainstreaming. Aan de orde komen het plan voor en de doelstellingen en beoogde doelgroepen van mainstreaming. Vervolgens beschrijft hoofdstuk 3 de input voor mainstreaming. Daarbij gaat het om de organisatorische vormgeving, de beoogde boodschap en de beoogde instrumenten en middelen.
- Centraal in hoofdstuk 4 staat de daadwerkelijke uitvoering (tactiek en operationalisatie) van mainstreaming tot nu toe.
- Hoofdstuk 5 bevat een uiteenzetting over (potentiële) succes- en faalfactoren voor mainstreaming. Mede op basis daarvan presenteren we in hoofdstuk 6 een aangevuld/ verfijnd model voor 'goede' mainstreaming.

De hoofdstukken 2 tot en met 4 zijn vooral beschrijvend van aard. De ('harde') cijfermatige gegevens in deze hoofdstukken zijn gebaseerd op de enquête onder de OP's. De hoofdstukken 5 en 6 hebben een meer kwalitatief karakter met daarin tips, trucs en goede praktijken voor de opzet en uitvoering van mainstreaming-activiteiten. Uitgangspunt hiervoor vormen de resultaten van de diepte-interviews met OP's en NTN's (en de antwoorden op een aantal open vragen in de enquête).

Voor in het rapport is een samenvatting opgenomen.

De bijlagen bevatten een beschrijving van de organisatiestructuur van EQUAL, tabellen met de cijfermatige resultaten van de enquête onder de OP's en een overzicht van de afgenomen expertinterviews.

## 2 De strategie achter mainstreaming: visie, beoogde doelgroepen en effecten

Dit hoofdstuk behandelt het doel van mainstreaming. Aan de orde komen het plan voor en de doelstellingen en beoogde doelgroepen van mainstreaming.

### 2.1 Ontwikkelingspartnerschappen

#### 2.1.1 D&M plan

##### Totstandkoming D&M plan

Een van de voorwaarden voor EQUAL 2 projecten om in aanmerking te komen voor ESF-subsidie was het bij de vervolgaanvraag overleggen van een plan voor disseminatie en mainstreaming (D&M-plan). Het Agentschap SZW heeft hiervoor een stramien aangereikt, bestaande uit vijf bouwstenen (te weten: Strategie; Doelgroepen; Boodschappen; Europese Boodschap verplicht; Activiteiten en middelen). Vanzelfsprekend hebben alle gehonoreerde projecten een dergelijk D&M-plan ingediend. De mate van detail van dit plan verschilt echter per OP (variërend van twee tot enkele tientallen A4). Dat geldt eveneens voor de wijze waarop het D&M-plan tot stand is gekomen. Wat dit laatste betreft, komt uit de diepte-interviews het volgende beeld naar voren:

- Veelal heeft de aanvrager het D&M-plan (aan de hand van overleg binnen de eigen organisatie) alleen opgesteld. In een aantal gevallen zijn de andere OP-partners hier wel direct bij betrokken geweest. Meestal is het uiteindelijke OP-plan voorgelegd aan/ geacordeerd door alle OP-partners.
- In het algemeen heeft geen uitgebreid (strategisch) vooronderzoek (expliciete stakeholders-analyse, deskresearch et cetera) aan het D&M-plan ten grondslag gelegen. Veelal is bij het opstellen gebruik gemaakt van de ervaringen van de aanvrager (en andere OP-partners) met eerdere EQUAL-projecten en/ of andere vergelijkbare (Europese) projecten en het 'boerenverstand'. Op basis daarvan zijn de door het Agentschap aangereikte bouwstenen ingevuld.<sup>24</sup>
- Waar nodig en mogelijk is gebruik gemaakt van de communicatie-/ marketingexpertise die de aanvrager (en andere OP-leden) in eigen huis hebben. In een minderheid van de gevallen is (ook) gebruik gemaakt van externe communicatie-/ marketingdeskundigen.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Een voorbeeld hiervan is het project 'Je verdiende loon' van LTO-Nederland (gericht op verbetering van de financiële positie van agrarische vrouwen, in het bijzonder van de meewerkende partner). De respondent gaf aan dat het D&M-plan grotendeels is gebaseerd op de kennis die is opgedaan op de universiteit van Wageningen (vak voorlichtingskunde) en haar ervaringen in de agrarische sector waarin voorlichting jarenlang een belangrijke rol heeft gespeeld (sinds de landbouwcrisis).

<sup>25</sup> Dat was achteraf overigens niet altijd naar tevredenheid. Zo merkt een OP dat het door externe deskundigen opgestelde D&M-plan bij nader inzien nogal ingewikkeld was. Al werkend heeft men het D&M-plan in de praktijk zelf meer vorm gegeven en is het eenvoudiger/ praktischer geworden.

### **Planmatige aanpak mainstreaming**

Vrijwel alle OP's hebben in hun D&M-plan een planning van/ tijdpad voor de voorgenomen mainstreaming-activiteiten opgenomen (zie voor een uiteenzetting over de voorgenomen activiteiten paragraaf 3.1.3). De mate van detaillering van de planning verschilt echter. Zowel planningen in jaren, kwartalen als maanden komen voor. In een enkel geval vermeldt men alleen de frequentie van de voorgenomen mainstreaming-activiteiten.<sup>26</sup>

Volgens de OP's is een planning/ tijdpad weliswaar nodig, maar het mag en kan niet dwingend/ geen keurslijf zijn. 'Een project is per definitie een ontwikkeling. Het moet groeien'. Zeker bij innovatieve projecten is flexibiliteit heel belangrijk. In de praktijk moet men de planning/ het tijdpad steeds bijstellen en aanvullen ('finetunen'). Immers, er treden in het uitvoeringsproces problemen op (deels door interne, deels door externe factoren) die van tevoren niet waren ingecalculleerd. Tegelijkertijd kunnen er zich mogelijkheden/ kansen aandienen die vooraf niet waren voorzien. Daar moet men als project op (kunnen) inspringen.

Al met al dient in (de mate van detaillering van) de planning/ het tijdpad sprake te zijn van een balans tussen 'projectdiscipline' en flexibiliteit.

### **2.1.2 Doelstellingen en doelgroepen**

#### **Visie OP's op mainstreaming**

Van de OP's geeft in de enquête 90 procent aan mainstreaming (zeer) belangrijk te vinden.<sup>27</sup> Ruim een tiende staat er min of meer neutraal tegenover of vindt het onbelangrijk (7 procent respectievelijk 3 procent).

Opvallend is het verhoudingsgewijs hoge percentage OP's binnen het NTN Ondernemerschap dat zegt er neutraal tegenover te staan (zie tabel B2.11).

De redenen waarom men mainstreaming belangrijk vindt, lopen uiteen. Uit een open vraag in de enquête en de diepte-interviews komen onder meer de volgende redenen naar voren:

- Mainstreaming is een verplichting. Het vormt één van de voorwaarden voor het in aanmerking komen voor ESF-subsidie.
- Mainstreaming is één van de (hoofd)doelstellingen van het project. 'Het zit in het project ingebakken'. Mainstreaming is belangrijk voor de continuering van de projectactiviteiten in de eigen setting na afloop van het project. Na het project moet er binnen de eigen organisatie(s) iets structureels overblijven.
- Het verder verspreiden van succesvolle innovaties. Innovatie zonder mainstreaming is zinloos. 'Wat heb je aan projectresultaten wanneer je er geen bekendheid aan geeft?? Al het werk is dan voor niets geweest.' 'Innovatie zonder draagvlak en belangstelling voor gebruik op grotere schaal is zinloos en kan geen doel op zich zijn.'
- De inbedding/ het structureel toepassen van de nieuw te ontwikkelen methodieken/ producten draagt bij aan het bereiken van de missie van de bij het project betrokken orga-

<sup>26</sup> Een van de respondenten benadrukt dat het D&M-plan een zeer algemene beschrijving is van de te ondernemen activiteiten. De werkelijke invulling moet men nog bepalen, mede afhankelijk van de uitkomsten van actie 1 en 2 van het project.

<sup>27</sup> Mogelijk is dit beeld enigszins geflatteerd door sociaal wenselijke antwoorden.

nisaties. Dat is van groot belang voor de (arbeidsmarkt)positie van de doelgroepen van betreffende organisaties. Daarnaast heeft het een bredere maatschappelijke relevantie.

- Mainstreaming heeft ook relevantie in economisch opzicht. Immers, andere organisaties kunnen gebruik maken van de resultaten van het project en hoeven niet opnieuw het wiel uit te vinden. Dat bespaart ontwikkelingskosten. Daarnaast zijn bepaalde methodieken/ producten pas rendabel te maken bij een bredere toepassing (schaalvoordelen).
- Mainstreaming kan ook een bijdrage leveren aan het wegnemen van negatieve beeldvorming (bij groepen in) de samenleving. Voor een aantal OP's is imagoverbetering een expliciete (neven)doelstelling. Daarbij kan het voorbeeld gaan om het negatieve imago van techniek bij (allochtone) jongeren (en hun ouders) of het minder positieve beeld dat werkgevers (en/ of de samenleving als geheel) hebben van bepaalde groepen werkkzoekenden.<sup>28</sup>
- Een positief neveneffect van mainstreaming is ook het op de (gemeentelijke, provinciale en/ of landelijke) politieke agenda krijgen van de problematiek in meer algemene zin (dus ruimer dan het specifieke project).
- Mainstreaming-activiteiten in OP-verband leiden tot verbetering van de afstemming/ samenwerking tussen de deelnemende organisaties, ook op andere onderwerpen/ terreinen dan die van het specifieke project. Ook kan het leiden tot (intensievere) contacten met organisaties waar vroeger niet of nauwelijks contact mee was. Al met al is sprake van netwerkvorming (uitbreiding en intensivering van het netwerk).
- Een neveneffect is dat mainstreaming organisaties dwingt om hun eigen producten en dienstverlening kritisch te bekijken en over hun eigen kaders heen te kijken (plaatsen van producten en ervaringen in een andere context). Hiermee zijn belangrijke leereffecten te behalen voor de organisatie (vanuit het oogpunt van zelfevaluatie).
- Ten slotte merken enkele OP's op dat de mainstreaming in het kader van EQUAL hen 'op het spoor heeft gezet'. Men geeft aan in de toekomst in andere innovatieve projecten hier meer oog voor te zullen hebben. Hier is te spreken van 'verankering van mainstreaming'.

### **Beoogde effecten van mainstreaming**

Uit de enquête blijkt ten aanzien van de beoogde effecten van mainstreaming het volgende:

- De OP's beogen met mainstreaming vooral de toepassing van (onderdelen van) de innovatie(s) door andere vergelijkbare organisaties (ruim 90 procent) en beïnvloeding van de activiteiten van intermediaire organisaties (bijna tweederde). Verandering van het overheidsbeleid en met name wijziging van wet- regelgeving zijn voor OP's minder vaak een beoogd effect (bijna de helft respectievelijk ruim een tiende).

De OP's van het NTN Integratie en Arbeidsmarkt beogen duidelijk minder vaak beïnvloeding van intermediaire organisaties. Voor Leren en Werken is eenzelfde conclusie te trekken wat betreft verandering van overheidsbeleid. De OP's van het NTN Ondernemerschap geven naar verhouding vaak aan wijziging van wet- en regelgeving na te streven (zie tabel B2.12).

---

<sup>28</sup> Een voorbeeld is het project Couleur Twente. Primair doel van dit project is negatieve beeldvorming rondom techniek weg te nemen bij allochtone jongeren en hun achterban, hen te motiveren tot een studie- en beroepskeuze in de techniek en werkgevers in de techniek te motiveren tot intercultureel personeelsbeleid. Een ander voorbeeld is het project Mobilee. Primair doel van het project is het bijdragen aan de verbetering van de toekomstperspectieven in de landen van herkomst van asielzoekers woonachtig in Drenthe en omstreken. Daarnaast wil men een maatschappijbrede positievere houding ten aanzien van asielzoekers bewerkstelligen.

- Het beoogd niveau van mainstreaming is vooral het organisatie- en projectniveau (verankering innovatie binnen het beleid van de eigen organisatie respectievelijk binnen het beleid van OP-partners) en horizontaal (verankering innovatie binnen het beleid van vergelijkbare organisaties). Deze drie niveaus scoren elk tussen de 70 en 80 procent van het totaal aantal OP's. Met ruim 60 procent scoort ook het transnationaal niveau (verspreiding innovatie over EU-lidstaten) nog hoog. In veel minder mate geldt dat voor het verticaal niveau (ruim 45 procent).

Ten aanzien van de NTN's is het volgende op te merken. De OP's binnen de NTN's Leren en Werken en Activering beogen naar verhouding vaak mainstreaming op horizontaal niveau. Het NTN Ondernemerschap kent naar verhouding veel OP's die verticale mainstreaming nastreven. OP's van het NTN Leren en Werken streven verhoudingsgewijs vaak mainstreaming op transnationaal niveau na (zie tabel B2.13).

In grote lijnen bevestigen de diepte-interviews met OP's het beeld dat uit de enquête naar voren komt. Voorop staat de borging/ inbedding op horizontaal niveau (primair binnen de organisaties van het OP en vervolgens binnen vergelijkbare organisaties buiten het OP). Aan verticale mainstreaming hecht men duidelijk minder belang. Dat geldt – anders dan in de enquête – trouwens ook voor transnationale mainstreaming. In de interviews noemt men dit niveau slechts zelden expliciet.

In een aantal gevallen noemen OP's bewustwording en verandering van houding en gedrag van (groepen in) de Nederlandse samenleving uitdrukkelijk als (neven)doel van mainstreaming. Bijvoorbeeld van de maatschappij als geheel ten aanzien van asielzoekers, van werkgevers ten aanzien van allochtonen en van allochtone jongeren ten aanzien van (opleidingen en werk in) de techniek.

### **Beoogde doelgroepen**

Er is een grote verscheidenheid aan beoogde doelgroepen van mainstreaming. De top vijf die op basis van de enquête is samen te stellen, bestaat uit:

- 1 Gemeentelijke overheid (74 procent)
- 2 Onderwijsinstellingen (68 procent)
- 3 Individuele bedrijven (48 procent)
- 4 Brancheorganisaties (47 procent)
- 5 Nationale overheid/ uitkeringsinstanties (ex aequo 46 procent).

Verder scoren nog relatief hoog welzijn- en zorgorganisaties (42 procent) en re-integratiebedrijven, belangenorganisaties, CWI's en provincies (elk rond de 35 procent). Het beeld voor de OP's binnen de verschillende NTN's loopt uiteen (zie tabel B2.14).

OP's beogen hun mainstreaming-activiteiten vooral te richten op het beleids-/ managementniveau en het uitvoeringsniveau binnen de beoogde doelgroepen (respectievelijk 90 en ruim 85 procent). Het bestuurlijk/ directieniveau is met zo'n 55 procent relatief gezien minder vaak een beoogd richtpunt.

De NTN's Ondernemerschap en Leren en Werken bevatten naar verhouding veel OP's die van plan zijn mainstreaming te richten op het bestuurlijk niveau binnen de beoogde doelgroepen (zie tabel B2.15).

## 2.2 Nationale Thematische Netwerken

### 2.2.1 Werkplan

De werkplannen van de vijf NTN's zijn voor een belangrijk deel tot stand gekomen op basis van de ervaringen opgedaan tijdens de eerste tranche van EQUAL. Expliciet strategisch vooronderzoek heeft niet plaatsgevonden.<sup>29</sup> In de meeste gevallen hebben de NTN-leden (tijdens NTN-vergaderingen) input geleverd. Daarbij ging het enerzijds om de specifieke inhoudelijke kennis van (reeds zittende én nieuwe) NTN-leden, anderzijds om de ervaringen van zittende NTN-leden met mainstreaming tijdens de eerste tranche van EQUAL. Uitgangspunt voor de NTN's was een werkplan dat:

- rekening houdt met de behoefte van de projecten
- realistisch/ haalbaar is
- niet te detaillistisch is en voldoende flexibiliteit biedt om op de actualiteit in te kunnen spelen.

De externe adviseurs van de NTN's hebben de werkplannen op basis van de input van de leden van hun NTN vervolgens verder uitgewerkt.

### 2.2.2 Doelstellingen en doelgroepen

Het doel van de NTN's is tweeledig:

- De NTN's ondersteunen de projecten binnen hun pijler bij het ontwikkelen van innovaties en de verspreiding en inbedding van de resultaten daarvan (horizontale mainstreaming). De leden van de NTN's spelen verder een rol bij het oplossen van beleidsknelpunten waar de projecten tegen aanlopen. Technische/ operationele ondersteuning behoort niet tot het takenpakket van de NTN's.
- De NTN's bevorderen de verticale mainstreaming van de resultaten van de projecten binnen hun pijler. Ze identificeren good practices en formuleren aanbevelingen over de inbedding daarvan in regulier beleid (met name op nationaal niveau).

Uit de diepte-interviews komt naar voren dat de NTN's de nadruk vooral leggen op de verticale mainstreaming van good practices. Maar ook de ondersteuning van projecten acht men van belang. Daarbij kennen de NTN's echter hun beperkingen. Men kan de projecten op het gebied van mainstreaming faciliteren, 'stimuleren en verleiden' en evalueren, maar niet sturen.

---

<sup>29</sup> Wel heeft NTN Activering een behoeftepeiling gehouden onder de projecten binnen hun pijler (uitgevoerd door de externe adviseur).



## 3 Te gebruiken middelen voor mainstreaming: mensen, financiën, materiaal en organisatie

Onderwerp van dit hoofdstuk is de input voor mainstreaming. Daarbij gaat het om de organisatorische vormgeving, de beoogde boodschap en de beoogde instrumenten en middelen.

### 3.1 Ontwikkelingspartnerschappen

#### 3.1.1 Organisatorische vormgeving

De enquête biedt inzicht in de omvang en samenstelling van de OP's:

- Het aantal samenwerkingspartners per OP verschilt sterk, van 3 tot 32 (inclusief de aanvrager). Van de OP's telt bijna 70 procent 10 of minder samenwerkingspartners. Relatief vaak komt een aantal van 6 of 7 partners voor (respectievelijk 17 en 9 procent van alle OP's).

Wat NTN's betreft, zijn er met name binnen Leren en Werken veel brede OP's (met meer dan 10 partners) te vinden (zie tabel B2.7).

- De organisaties die in de OP's zijn vertegenwoordigd, lopen qua type sterk uiteen. Het sterkst vertegenwoordigd zijn de gemeentelijke overheid, onderwijsinstellingen, individuele bedrijven en welzijns- en zorginstellingen (respectievelijk 56, 56, 35 en 33 procent). Ook kennis- en onderzoeksinstellingen, belangenorganisaties, brancheorganisaties en re-integratiebedrijven zijn naar verhouding vaak in een OP vertegenwoordigd (elk tussen de 25 en 30 procent).

Binnen vrijwel alle NTN's scoren gemeenten het hoogst als OP-partner. Uitzondering vormt het NTN Gelijke Kansen waar kennis- en onderzoeksinstellingen en belangenorganisaties de kroon spannen (zie tabel B2.8).

- De beoogde doelgroepen van mainstreaming zijn relatief vaak in het OP vertegenwoordigd. In bijna tweederde van de OP's is een deel van de beoogde doelgroepen vertegenwoordigd, in ruim een kwart van de gevallen gaat het om alle beoogde doelgroepen. Minder dan een tiende van de OP's geeft aan geen vertegenwoordigers van de beoogde doelgroepen in hun midden te hebben.

Het NTN Gelijke Kansen kent naar verhouding veel OP's zonder vertegenwoordiging van de beoogde doelgroepen (zie tabel B2.9).

- De OP-partners zijn met name op beleids-/ managementniveau en op uitvoeringsniveau in het OP vertegenwoordigd (respectievelijk in 85 en ruim 60 procent van de OP's). Het bestuurlijk/ directieniveau is duidelijk minder sterk vertegenwoordigd (in iets minder dan 45 procent van de gevallen).

In de OP's van de NTN's Leren en Werken en Integratie en Arbeidsmarkt is het bestuurlijk/ directieniveau relatief vaak vertegenwoordigd. De OP's binnen het NTN Gelijke Kansen kennen naar verhouding een sterke vertegenwoordiging van het beleids-/ managementniveau. Voor het NTN Integratie en Arbeidsmarkt geldt hetzelfde voor het uitvoeringsniveau (zie tabel B2.10).

Uit de diepte-interviews komt naar voren dat bij de keuze van OP-partners met name (combinaties van) de volgende overwegingen een rol hebben gespeeld:

- Er is aangesloten bij (de kern van) reeds bestaande/ historisch gegroeide samenwerkingsverbanden van bij het arbeidsmarktbeleid in de regio betrokken partijen. Voorbeelden zijn een Regionaal Platform Arbeidsmarkt (RPA), een regionaal Startersplatform of een regionale Stuurgroep Ouderen en Arbeid.
- Belangrijke overweging is het incorporeren in het OP van de (belangrijkste) beoogde doelgroepen van mainstreaming. Daarbij kan het gaan om partijen die direct beoogde doelgroep zijn, dan wel partijen die via hun netwerk de beoogde doelgroep kunnen bereiken ('olievlek'). Daarmee zijn draagvlak en commitment te creëren, hetgeen bijdraagt aan de kans op welslagen van mainstreaming.
- In veel projecten streeft men naar een integrale ketenbenadering. Dat is reden om in het OP ketenpartners op te nemen die betrokken zijn bij/ verantwoordelijk zijn voor de integrale aanpak van de betreffende problematiek.<sup>30</sup>
- Daarnaast zijn partijen gekozen vanwege hun specifieke expertise op het betreffende terrein. Daarbij gaat het veelal om (landelijke) kennis- en onderzoekinstellingen en/ of belangenorganisaties. Kennis- en onderzoekinstellingen zijn vaak (ook) betrokken met het oog op monitoring/ effectmeting/ evaluatie van het project.
- Sommige partijen zijn gekozen op basis van hun bereidheid actief mee te werken aan het project, terwijl andere meer voor de hand liggende partners niet in het OP zijn opgenomen omdat deze moeilijk te overtuigen waren van de meerwaarde van het project ('Het kost te veel tijdsinvestering om ze erbij te betrekken en werkt contraproductief').
- Ten slotte speelt ook cofinanciering een rol. Partijen zijn gekozen omdat zij bereid waren geld in het project te stoppen.

Naast de kern van OP-partners is vaak sprake van één of meer 'schillen' daaromheen van niet in het OP opgenomen partijen waarmee in het kader van het project wel in meer of mindere mate intensieve samenwerking plaatsheeft ('associatieve partners').

Veelal is binnen de OP's sprake van een verdere organisatorische geleiding. Vaak kent het OP een stuurgroep of regiegroep (formulering van beleidskaders voor en aansturing en monitoring van de projectactiviteiten, waaronder mainstreaming) en een of meer werkgroepen of uitvoeringsteams (inhoud en uitvoering van de projectactiviteiten). In een enkel geval heeft het OP de feitelijke uitvoering van het project uitbesteed aan derden en functioneert dan ook wat meer op afstand.<sup>31</sup>

In het algemeen is er tevredenheid over de samenwerking binnen de OP's. Doorgaans geven OP's aan dat sprake is van betrokkenheid, commitment en synergetische effecten.

---

<sup>30</sup> Een voorbeeld is het project WorkSkills van RMC De Friese Wouden dat is gericht op de aanpak van voortijdig schoolverlaten. In het OP hebben zitting een gemeente, een RMC, ROC's en het CWI.

<sup>31</sup> Als voorbeeld is te noemen het project Sociaal Contract in Drenthe – gericht op het ontwikkelen van nieuwe vormen van sociale contracten - waar de uitvoering is uitbesteed aan een private organisatie en het RPA namens het OP fungeert als toezichthouder.

### 3.1.2 Beoogde boodschap

OP's willen de volgende boodschap(pen) verspreiden:

- De nadruk in de boodschap die de OP's willen verspreiden, ligt op de proceservaringen<sup>32</sup> (90 procent van de OP's) en informatie over de concrete ('harde') (deel)producten (ruim 80 procent). Ook het bekendheid geven aan nieuwe inzichten en beleidsideeën scoort met tweederde echter relatief hoog (zie tabel B2.16).
- Een overgrote meerderheid (meer dan 80 procent) van de OP's wil zowel succesvolle elementen van het project (good practices) als ook minder succesvolle elementen/knelpunten (bad practices) en mogelijke oplossingen daarvoor dissemineren. Minder dan een vijfde heeft de bedoeling alleen informatie over succesvolle elementen te verspreiden.

Met name de OP's van de NTN's Gelijke Kansen en Ondernemerschap willen verhoudingsgewijs vaak alleen good practices verspreiden (zie tabel B2.17).

De diepte-interviews met de OP's bevestigen - in grote lijnen - bovenstaand beeld. Veel OP's zijn van mening dat voor praktische overdraagbaarheid van innovaties het van belang is niet alleen de succesverhalen en succesfactoren te beschrijven maar ook de randvoorwaarden en de faalfactoren. Naast good practices is het dus van belang ook bad practices (verbeterpunten, belemmeringen, valkuilen, fouten) en mogelijke oplossingen daarvoor te verspreiden. Daar gaan belangrijke leereffecten van uit, voor de organisaties binnen het eigen OP maar ook voor andere organisaties. Men leert van andermans 'fouten', stoot zich niet tegen dezelfde steen en hoeft niet weer opnieuw het wiel uit te vinden.

Hoewel de meeste OP's de bedoeling hebben ook bad practices te dissemineren, ligt ook bij hen de nadruk toch vooral op de succesverhalen en -factoren. Verder geven sommige OP's aan op dit punt onderscheid te maken tussen de verschillende beoogde doelgroepen. Zo ligt bij het project Couleur Twente, dat allochtone jongeren wil stimuleren te kiezen voor techniek, bij de disseminatie richting jongeren (en ouders) en werkgevers de focus op de positieve boodschap/ good practices. Voorop staat het enthousiasmeren van deze groepen. In de disseminatie richting onderwijs, ketenpartners en dergelijke wil men echter ook de bad practices bekend maken. Enkele andere OP's zeggen de nadruk in eerste instantie te willen leggen op de good practices (om zodoende interesse te wekken bij de beoogde doelgroepen en deze aan hen te binden). Indien partijen zich eenmaal gecommitteerd hebben, wil men ook de bad practices communiceren. Een voorbeeld hiervan is het project 'Brandweer van Binnen naar Buiten' dat als doel heeft te komen tot een cultuurverandering die leidt tot het doorbreken van horizontale en verticale segregatie in de brandweerorganisatie

Een aantal OP's meldt expliciet geen bad practices te zullen verspreiden. Het Drentse project 'Sociaal Contract' bijvoorbeeld geeft aan vooral te willen laten zien hoe sociale contracten wél werken en hoe eventuele bezwaren bij gemeenten en werkgevers tegen sociale contracten zijn weg te nemen. Het gevaar bestaat dat het wereldkundig maken van bad practices (mislukte [pogingen tot] sociale contracten) het onjuiste beeld bevestigen van 'het lukt toch niet'. Iets soortgelijks geldt voor het project 'Mensen met autisme aan het werk' van Koninklijke Effatha Guyot Groep in Utrecht. Dit project, gericht op het begeleiden

<sup>32</sup> Zoals wijze en niveau van samenwerking, uitwerking empowerment, [oplossingen voor] knelpunten in beleid/ uitvoering et cetera.

van mensen met autisme naar een passende baan, zal uitmonden in een boekje met goede praktijken. 'Aangezien er al genoeg negatieve ervaringen en beeldvorming over de doelgroep zijn, is het verspreiden van bad practices niet gewenst'.

### **3.1.3 Beoogde instrumenten**

OP's hebben in het algemeen de bedoeling een breed scala aan instrumenten/ communicatiekanalen in te zetten voor mainstreaming. De top vijf - op basis van de enquête - bestaat uit:

- 1 Bijeenkomsten, conferenties, workshops en dergelijke (94 procent)
- 2 Directe persoonlijke contacten (90 procent)
- 3 Websites (86 procent)
- 4 Persberichten (73 procent)
- 5 Nieuwsbrieven (70 procent).

Verder scoren nog relatief hoog brochures, evaluatierapporten, studiebezoeken, gidsen/handboeken/ toolkits en gerichte artikelen (elk meer dan 50 procent).

Het beeld voor de OP's binnen de verschillende NTN's loopt uiteen (zie tabel B2.18).

Vrijwel alle OP's hebben aan het eind van de rit een slotcongres gepland voor een breed publiek (waaronder vanzelfsprekend de beoogde doelgroepen van mainstreaming), waar men de eindresultaten van het project zal presenteren.

In het algemeen willen de OP's voor mainstreaming dus een brede mix inzetten van actieve instrumenten/ communicatiekanalen (bijeenkomsten, directe persoonlijke contacten en dergelijke) en passieve instrumenten/ communicatiekanalen (websites, persberichten, nieuwsbrieven en dergelijke). Door een dergelijke mix van instrumenten/ communicatiekanalen beoogt men een optimaal effect te bereiken op het gebied van kennisvermeerdering en beïnvloeding van houding en gedrag.

OP's achten voor mainstreaming actieve instrumenten/ communicatiemiddelen het meest effectief. De passieve instrumenten/ communicatiemiddelen ziet men vooral als ondersteunend, maar zijn voor een succesvolle mainstreaming niet te missen. Deze zijn nodig om de aandacht van de beoogde doelgroepen van mainstreaming te trekken en vervolgens vast te houden. Veelal leggen de OP's in het begin van het project de nadruk op passieve middelen (disseminatie) en aan het eind van het project op actieve middelen (mainstreaming). Uiteindelijk zijn voor daadwerkelijke mainstreaming directe persoonlijke contacten onontbeerlijk.

### **3.1.4 Beoogde middelen**

#### **Beoogde inzet van financiële middelen**

In de diepte-interviews is de OP's gevraagd welk deel van de het totale budget (dus inclusief cofinanciering) is gereserveerd/ geormerkt voor mainstreaming. In de meeste gevallen gaat het om zo'n 5 tot 10 procent. Een minderheid van de OP's zit daar boven (rond de 20 of 30 procent van het totale budget).

### Beoogde inzet van personele middelen

OPs beogen de volgende personele middelen in te zetten:

- De bedoeling van een minderheid (minder dan een derde) van de OP's is voor mainstreaming gebruik te maken van de diensten van derden (externe organisaties). Het gaat dan vooral om (communicatie)adviesbureaus, reclamebureaus, tekstschrijvers/vertalers, websitebouwers, audiovisuele bedrijven et cetera.  
Met name OP's binnen de NTN's Ondernemerschap en Gelijke Kansen willen relatief vaak voor mainstreaming (een) externe organisatie(s) in te schakelen (zie tabel B2.19).
- Iets minder dan de helft van de OP's heeft de bedoeling voor mainstreaming medewerkers van vertegenwoordigde organisaties (gedeeltelijk) vrij te stellen c.q. daarvoor nieuw personeel aan te trekken.  
Vooral de OP's van het NTN Integratie en Arbeidsmarkt en Leren en Werken hebben naar verhouding vaak de bedoeling voor mainstreaming personeel vrij te stellen/ aan te trekken (zie tabel B2.20).
- Een vijfde van de OP's heeft de bedoeling om voor mainstreaming medewerkers van vertegenwoordigde organisaties speciale cursussen te laten volgen.  
Voor de OP's van de NTN's Leren en Werken en Ondernemerschap geldt dit meer dan gemiddeld (zie tabel B2.21).

Verder geven enkele OP's in de diepte-interviews aan ten behoeve van de mainstreaming ook gebruik te willen maken van (ex)deelnemers. Deze kunnen op de website, in schriftelijk materiaal, tijdens bijeenkomsten et cetera een ambassadeursrol vervullen.

## 3.2 Nationale Thematische Netwerken

### 3.2.1 Organisatorische vormgeving

Onderstaand schema biedt inzicht in de organisatorische vormgeving van de vijf NTN's.

**Schema 4.1** Organisatorische vormgeving van de vijf NTN's

	<i>AC</i>	<i>GK</i>	<i>IA</i>	<i>LW</i>	<i>ON</i>
Omvang en samenstelling	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Voorz.</li> <li>■ Beleidsamb.</li> <li>■ Extern adv.</li> <li>■ 17 leden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Voorz.</li> <li>■ Beleidsamb.</li> <li>■ Extern adv.</li> <li>■ 8 leden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Voorz.</li> <li>■ Beleidsamb.</li> <li>■ Extern adv.</li> <li>■ 12 leden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Voorz.</li> <li>■ Beleidsamb.</li> <li>■ Extern adv.</li> <li>■ 9 leden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Voorz.</li> <li>■ Beleidsamb.</li> <li>■ Extern adv.</li> <li>■ 9 leden</li> </ul>
Aantal projecten	26	15	19	32	22
Geleding	Vier expertgroepen, nl. langdurig werklozen, jongeren, multiproblemen en arbeidsgehandicapten	-	-	Vijf clusters, niet ingedeeld naar thema	-

AC=Activering; GK=Gelijke Kansen; IA=Integratie en Arbeidsmarkt; LW=Leren en Werken;

ON=Ondernemerschap

Alle NTN's kennen een onafhankelijke voorzitter, een beleidsambassadeur, een extern adviseur en een aantal 'gewone' leden (externe deskundigen, in aantal variërend van 9 bij de NTN's Leren en Werken en Ondernemerschap tot 17 bij NTN Activering):

- De voorzitter is verantwoordelijk voor het vervullen van de opdracht van het NTN. Hij of zij bereidt de NTN-vergaderingen voor (in samenwerking met de externe adviseur en de beleidsambassadeur) en treedt bij reguliere NTN-vergaderingen en bij uitwisselingsbijeenkomsten op als (dag)voorzitter.
- De beleidsambassadeur vervult een brugfunctie tussen het NTN en het ministerie van SZW.
- De externe adviseur ondersteunt het NTN met zijn of haar inhoudelijke kennis van het betreffende beleidsveld, is betrokken bij het opstellen van het werkplan, vat informatie van de onder het NTN ingedeelde projecten op inzichtelijke wijze samen, analyseert en screent de informatie van het Agentschap SZW en neemt in ondersteunende zin deel aan NTN-vergaderingen. Daarnaast heeft de externe adviseur een aanjaagfunctie (stimuleren, initiëren). Ook brengt de externe adviseur zijn of haar eigen netwerk in.
- Bij de verdere samenstelling van de NTN's is vooral gekeken naar de organisaties die er in het betreffend werkveld toe doen en die de juiste raakvlakken hebben/ contacten kunnen leggen met beleidsmakers/beslissers op nationaal niveau.<sup>33</sup>

Het aantal EQUAL projecten per NTN varieert van 15 bij NTN Gelijke Kansen tot 32 bij NTN Leren en Werken. Binnen de twee 'grootste' NTN's is sprake van een organisatorische geleiding. Het NTN Activering kent vier thematische expertgroepen. Bij het NTN Leren en Werken gaat het om vijf clusters. Deze clusters zijn niet ingedeeld naar thema omdat dit NTN wil stimuleren dat 'projecten over de muren van het eigen onderwerp heen kijken en een bredere visie ontwikkelen op leren en werken'.

### 3.2.2 Beoogde boodschap

Uit de werkplannen en eerste voortgangsrapportages blijkt dat de NTN's niet alleen good practices maar ook bad practices willen dissemineren. Daarbij gaat het om zaken als valkuilen en belemmeringen (in wet- en regelgeving en beleid). Dergelijke zaken vormen volgens de NTN's eveneens een belangrijke leeropbrengst van de EQUAL 2 projecten.

### 3.2.3 Beoogde instrumenten

Het instrumentarium dat de vijf NTN's voor mainstreaming willen inzetten, is in grote lijnen vergelijkbaar. Het gaat om de volgende instrumenten/ communicatiekanalen:

- *Reguliere NTN-vergaderingen*: Elk NTN komt enkele malen per jaar samen om de lopende zaken plenair te bespreken.
- *Overleg met andere NTN's*: Periodiek zijn overleggen gepland tussen de voorzitters respectievelijk de externe adviseurs en beleidsambassadeurs van de NTN's.

---

<sup>33</sup> In alle gevallen is ook sprake van vertegenwoordiging in het NTN van een of meer kennis-/ onderzoeksinstituten.

- *Uitwisselingsbijeenkomsten:* De bedoeling van alle NTN's is om een of twee keer per jaar een grootschalige uitwisselingsbijeenkomst te organiseren voor alle OP's binnen hun pijler en voor hun NTN-leden. Het doel van dergelijke bijeenkomsten is drieledig: 1) (nade-re) kennismaking met elkaar; 2) uitwisseling van informatie (kennis en ervaring) en in-spiratie; 3) het (vroegtijdig en actief) op de rails zetten van mainstreaming.
- *Expertmeetings/ Themabijeenkomsten:* Daarnaast is het doel van alle NTN's enkele ke-ren per jaar rondom bepaalde thema's kleinschaligere bijeenkomsten te organiseren voor een deel van de OP's. Daarbij nodigt men dan vaak ook externe partijen (experts, be-leidsmakers) als gast/ gastspreker uit. Het doel van dergelijke bijeenkomsten is twee-le-dig: 1) in een vroeg stadium potentiële afnemers bekend maken met de producten/ werkwijzen die in het kader van EQUAL 2 in ontwikkeling zijn (en daarmee verticale mainstreaming bevorderen); 2) de projecten te informeren over relevante beleidsont-wikkelingen die hun projectactiviteiten raken (waardoor projecten [nog] beter in staat zijn om in te spelen op de actuele beleidscontext hetgeen de mogelijkheden van inbed-ding van de ontwikkelde producten/ werkwijzen vergroot).
- *Werkbezoeken aan projecten:* Met uitzondering van het NTN Ondernemerschap hebben alle NTN's de bedoeling werkbezoeken te brengen (c.q. aan te schuiven bij monitorbezoeken van het Agentschap SZW) aan de projecten.
- *Maatjessysteem:* Met uitzondering van het NTN Ondernemerschap is het doel van alle NTN's te werken met een 'maatjessysteem'. Dat wil zeggen dat alle projecten binnen de betreffende pijler een of twee NTN-leden als 'maatje' krijgen toegewezen. Deze contact-personen ('maatjes') leggen werkbezoeken af aan 'hun' project. Daarnaast functioneren zij als vraagbaak voor hun project. Achterliggende gedachte is dat het maatjessysteem de beleidsbetrokkenheid bij de projecten verhoogt. Daarnaast biedt het projecten de mogelijkheid eventuele beleidsknelpunten vroegtijdig onder de aandacht te brengen van het NTN. Het NTN kan vervolgens zorg dragen voor het bundelen van de gesignaleerde knelpunten en het aankaarten daarvan bij relevante beleidsmakers.
- *Selectie promising/ good practices, formuleren aanbevelingen en opstellen tussentijdse en eindrapportages:* Mede op basis van de bijeenkomsten met en de eigen werkbezoeken aan de OP's en de informatie van het Agentschap SZW (verslagen monitorbezoeken aan en jaarrapportages van OP's) selecteren de NTN's – aan de hand van criteria als bewe-zen resultaten en overdraagbaarheid – promising/ good practices binnen hun pijler. Daarnaast formuleren zij beleidsaanbevelingen. De promising/ good practices en de be-leidsaanbevelingen vormen de basis voor tussentijdse en eindrapportages.
- *Slotbijeenkomst:* Alle NTN's willen aan het eind van de rit een grootschalige slotcongres houden voor OP's, NTN-leden, beoogde doelgroepen van mainstreaming en andere be-langstellenden. Centraal zal dan staan de mainstreaming van de eindresultaten van de projecten (bevindingen, good practices, ontwikkelde producten/ methodieken).
- *Verdere concrete activiteiten om de promising/ good practices en aanbevelingen onder de aandacht te brengen van beleidsbepalers:* Hierbij gaat het onder meer om memo's en brieven aan politici en bewindspersonen, deelname aan relevante overleggen/ gremia, het organiseren van informele bijeenkomsten met (ambtelijke en bestuurlijke) beleids-bepalers<sup>34</sup> en - last but not least - 1-op-1 gesprekken met deze beleidsbepalers.

<sup>34</sup> Veelal onder het genot van een hapje en/ of een drankje ('think and drink', 'diner pensant', 'executive diner', 'werkdiner', 'werkluunch', 'luunchbijeenkomst').

- *Algemene publiciteit (via media, bijeenkomsten, website en dergelijke)*: Gedurende de hele looptijd van EQUAL 2 is het de bedoeling van de NTN's contacten te leggen/ te onderhouden met diverse relevante media (zoals RTV, kranten, (vak)bladen et cetera). Verder zullen NTN-leden tijdens studiebijeenkomsten, seminars, debatten en dergelijke naar buiten treden. Ten slotte onderhoudt het Agentschap SZW een website waar de NTN's informatie over (activiteiten binnen) hun aandachtsveld kunnen plaatsen.

Daarnaast is er een aantal 'NTN-specifieke' instrumenten/ communicatiekanalen:

- Het NTN Ondernemerschap kent een zogenaamde *mainstreamdesk*. Dit is een faciliteit die uitvoerders van Equal 2 projecten in staat stelt aan het NTN vragen over mainstreaming te stellen. Met het oog op een adequate en tijdige afhandeling van de vragen, komen deze terecht bij een centraal punt. Dat zorgt vervolgens voor beantwoording door het NTN-lid met de meeste kennis en ervaring op het terrein van de betreffende vraag.
- Het NTN Gelijke Kansen wil in 2007 inhaken op het *Europese Jaar van Gelijke Kansen voor Iedereen*.<sup>35</sup> Zo wil het NTN – in samenwerking met het Agentschap SZW – een *evenement* organiseren voor een aantal *relevante politici en beslissers*. Tijdens dit evenement krijgen politici en beslissers informatie over het Europese Jaar en de EQUAL 2 projecten op het terrein van gelijke kansen.
- Het NTN Leren en Werken wil in *filmpjes* de werkwijze van een aantal (4-6) projecten zichtbaar maken. Deze zet men vervolgens op een website én een CD (samen met een beschrijving van de belangrijkste leerpunten, succesvolle instrumenten en werkwijzen en een overzicht van relevante websites en contactpersonen).

### 3.2.4 Beoogde middelen

Voor het inschakelen van de externe adviseurs en het organiseren van (slot)bijeenkomsten is voor de NTN's budget beschikbaar. Probleem tijdens de eerste tranche van EQUAL was dat een aantal leden problemen had met de hoogte van de vergoeding ten opzichte van de gevraagde tijdsinvestering. Dit probleem is door een verhoging van de vergoedingen nu opgelost. Voor de NTN-voorzitters bestaat een apart systeem van beloning. Knelpunt blijft de drukke agenda's van de NTN-leden.

---

<sup>35</sup> Dit themajaar is erop gericht Europeanen bewust te maken van hun recht niet gediscrimineerd te worden, gelijke kansen te stimuleren en te profiteren van de diversiteit in EU. Er zijn vier thema's aangewezen: rechten, vertegenwoordiging, erkenning en respect. Het budget voor het Europees Jaar is 15 miljoen euro, waarvan ook een deel gereserveerd is voor activiteiten op decentraal niveau.

## 4 De uitvoering van mainstreaming: tactiek en operationalisatie

Centraal in dit hoofdstuk staat de daadwerkelijke uitvoering (tactiek en operationalisatie) van mainstreaming tot nu toe. Aan de orde komen de startbijeenkomst van EQUAL 2, (de voortgang van) het uitvoeringsproces, de contacten met derden en het oordeel over de eerste resultaten van mainstreaming.

### 4.1 Ontwikkelingspartnerschappen

#### 4.1.1 Startbijeenkomst EQUAL 2

Op 6 oktober 2005 vond in de Van Nelle Ontwerp Fabriek in Rotterdam de startbijeenkomst van EQUAL 2 plaats. De startbijeenkomst was gericht op kennismaking, tussen de projecten onderling en tussen projecten en leden van de NTN's. Daarnaast stond het overdragen van kennis en ervaringen uit de eerste tranche van EQUAL centraal. Naast een plenaire zitting<sup>36</sup> was er een vijftal workshops, georganiseerd door de verschillende NTN's.

De meeste OP's hebben deelgenomen aan de startbijeenkomst. In het algemeen acht men een dergelijke bijeenkomst aan het begin van de rit zinvol. Men is vooral te spreken over de workshop waaraan men deelnam en het informele gedeelte van de bijeenkomst. Over de plenaire zittingen is men doorgaans wat minder positief.

Over de leeropbrengst van de startbijeenkomst op het terrein van mainstreaming denkt men verschillend. Een aantal OP's geeft aan dat het begrip mainstreaming duidelijker is geworden en dat men bewuster is geworden van de noodzaak van (vroegtijdige) mainstreaming. Daarnaast hebben verschillende OP's de uitleg over de 'kosten en baten tool' als nuttig ervaren.<sup>37</sup> Een meerderheid van de OP's acht de leereffecten van de bijeenkomst op het gebied van mainstreaming echter gering. Enkele OP's merken in dit verband op de bijeenkomst als erg abstract en oppervlakkig te hebben ervaren. 'De ervaring is dat er weinig nieuwe zaken aan de orde kwamen en dat er weinig diepgang was (veel open deuren). Eigenlijk ging er te weinig aandacht uit naar concrete handvatten om te mainstreamen'. Positiever was men over de contacten die men - met name tijdens de workshop en in de wandelgangen - met andere OP's (en de NTN-leden en het Agentschap SZW) heeft kunnen leggen (netwerkvorming). In een aantal gevallen hebben de contacten met andere OP's nadien een min of meer structureel karakter gekregen (zie paragraaf 4.1.3).

---

<sup>36</sup> Met onder meer interviews (met vertegenwoordigers van een aantal EQUAL 1 projecten), presentaties (over hulpmiddelen voor deelnemersadministratie en kosten-batenanalyse en over mainstreaming) en een toespraak van staatssecretaris Van Hoof.

<sup>37</sup> Een OP merkt in dit verband ook op dat de brochure van het Agentschap SZW over mainstreaming in het kader van EQUAL 2 een belangrijke verbetering was ten opzichte van de eerste tranche.

## 4.1.2 (Voortgang) uitvoeringsproces

### Voortgang uitvoeringsproces

Van de OP's geeft in de enquête ruim 60 procent aan al vanaf het begin van het project concrete activiteiten op het gebied van mainstreaming te hebben ontplooid. Ruim een kwart zegt daar pas recentelijk mee te zijn begonnen.<sup>38</sup> De resterende 13 procent is dat nog niet. Met name de OP's van het NTN Activering geven relatief vaak aan nog niet met mainstreaming-activiteiten te zijn begonnen (zie tabel B2.22).

Met name door vertraging als gevolg van de administratieve procedures en/ of problemen rondom de cofinanciering is een aantal projecten eigenlijk nog pas in opbouw. Zo merkt een van de OP's op dat het project dermate 'jong' is dat 'er nog niets substantieels over te verankeren resultaten is te zeggen'. Een ander OP meldt dat 'men zich eerst wil focussen op hun werkelijke product en dat dan mainstreaming aan de beurt komt'. Een andere reden voor het nog achterwege blijven van mainstreaming-activiteiten is tijdgebrek: men heeft de handen vol aan (het in gang zetten en/ of uitvoeren van) het project. De groep OP's die in de praktijk nog niets aan mainstreaming heeft gedaan, laten we in dit hoofdstuk - indien niet anders vermeld - verder buiten beschouwing.

### Daadwerkelijk benaderde doelgroepen

De activiteiten van de OP's op het gebied van mainstreaming hebben zich tot nu toe op een breed scala aan doelgroepen gericht. De top vijf ziet er als volgt uit:

- 1 Gemeentelijke overheden (66 procent)
- 2 Onderwijsinstellingen (64 procent)
- 3 Individuele bedrijven (46 procent)
- 4 Media (39 procent)
- 5 Welzijns- en zorginstellingen (37 procent).

Verder scoren met elk meer dan 30 procent belangenorganisaties, re-integratiebedrijven en uitkeringsinstanties (gemeenten en UWV) relatief hoog. In tegenstelling tot de beoogde doelgroepen (zie paragraaf 2.1.2) zijn de brancheorganisaties, de nationale overheid en uitkeringsinstanties (nog) niet en de media en welzijn- en zorginstellingen wel in de top vijf vertegenwoordigd.

Het beeld voor de verschillende NTN loopt uiteen (zie tabel B2.23).

Bij de benadering van de doelgroepen ligt het accent in de praktijk tot op heden zwaar op het beleids-/ managementniveau en het uitvoeringsniveau (beide om en nabij de 85 procent). Het bestuurlijk niveau noemt men met ruim 40 procent beduidend minder vaak. Dat percentage is ook (nog) beduidend minder dan de 55 procent bij het beoogd organisatieniveau (2.1.2).

Verhoudingsgewijs hebben de OP's binnen de NTN's Integratie en Arbeidsmarkt, Ondernemerschap en Leren Werken vaak mainstreaming-activiteiten gericht op het bestuurlijk niveau binnen de doelgroepen (zie tabel B2.24).

---

<sup>38</sup> Mogelijk is dit beeld enigszins geflatteerd door sociaal wenselijke antwoorden.

### **Daadwerkelijke inzet boodschap**

De nadruk in de boodschap die OP's door middel van mainstreaming-activiteiten verspreiden, ligt tot nu toe vooral op de proceservaringen (83 procent). Nieuwe inzichten en beleidsideeën en concrete ('harde') (deel)producten scoren met elk om en nabij de 50 procent op dit moment (nog) duidelijk minder hoog (zie tabel B2.25). Dit geldt ook in vergelijking met de percentages bij de beoogde onderdelen (zie ook paragraaf 3.1.2).

### **Daadwerkelijke inzet instrumenten**

In de praktijk blijken OP's ten behoeve van mainstreaming tot nu toe een breed scala aan instrumenten en communicatiekanalen te hebben ingezet. De vijf door de OP's meest genoemde instrumenten/ communicatiekanalen zijn:

- 1 Directe persoonlijke contacten (79 procent)
- 2 Websites (73 procent)
- 3 Bijeenkomsten, conferenties, workshops en dergelijke (60 procent)
- 4 Nieuwsbrieven (54 procent)
- 5 Brochures (49 procent).

Persberichten, studiebezoeken en deelname aan gremia/ partnerships vallen met respectievelijk 47, 40 en 40 procent net buiten deze top vijf. De percentages in de top vijf zijn steeds lager dan die genoemd bij de beoogde instrumenten/ communicatiekanalen. De samenstelling van de top vijf wijkt – afgezien van de volgorde – weinig af van die voor de beoogde instrumenten/ communicatiekanalen (zie paragraaf 3.1.3).

Het beeld voor de OP's binnen de verschillende NTN's loopt uiteen (zie tabel B2.26).

Uit de diepte-interviews komt min of meer eenzelfde beeld naar voren. In de praktijk zetten OP's een mix van actieve instrumenten/ communicatiekanalen (zoals directe persoonlijke contacten en bijeenkomsten) en passieve instrumenten/ communicatiekanalen (zoals websites, nieuwsbrieven en brochures) in. In de meeste gevallen ligt het accent nog vooral op verspreiding van informatie over (de tussentijdse resultaten van) het innovatieve project en de eerste, voorzichtige lobbyactiviteiten, maar langs die weg wil men al wel de voorwaarden scheppen voor de uiteindelijke verankering van de innovaties binnen de reguliere activiteiten en/ of het reguliere beleid.

Zoals reeds vermeld in paragraaf 3.1.3 hebben vrijwel alle OP's aan het eind van de rit een slotcongres gepland, waar men de eindresultaten van het project zal presenteren. Een uitzondering is het project Start Wijzer (Start Smart) in de regio Centraal Gelderland, gericht op de verbetering van de kwaliteit en het innovatievermogen van nieuw ondernemerschap (onder meer door het opzetten van een fonds voor microkredieten voor startende ondernemers). Mede naar aanleiding van de ervaringen tijdens EQUAL 1 heeft men het (slot)congres bewust naar voren geschoven. Dit heeft reeds in mei 2006 plaatsgevonden. Als speciale gasten waren daar aanwezig staatssecretaris Van Gennip en Prinses Maxima. Laatstgenoemde verstrekte tijdens het congres de eerste microlening. Het congres heeft veel publiciteit en goodwill opgeleverd. Door het congres ergens in het midden van het project te houden, denkt dit OP meer mogelijkheden te hebben om daarna in gesprek te raken/blijven met beleidsmakers/ beslissers dan bij een conferentie aan het eind van de rit. Een en ander is van positieve invloed op de kansen voor uiteindelijke verankering van de innovatie.

### **Daadwerkelijke inzet van financiële middelen**

Zoals reeds in paragraaf 3.1.4 gememoreerd, hebben de meeste OP's zo tussen de vijf en tien procent van het totale budget gereserveerd voor mainstreaming. Een aantal zit daar boven (rond 20 of 30 procent van het totale budget). In de praktijk blijkt bij veel OP's echter (veel) meer inspanning (en dus geld) in mainstreaming te gaan zitten dan vooraf ingecalculeerd. Indirect besteden projectmanagers/-medewerkers ook de nodige arbeidsuren aan mainstreaming ('verpakt' in onder meer projectmanagement, overlegstructuren binnen OP, speciale bijeenkomsten en één -op- één contacten). Een aantal OP's benadrukt dat de begroting voor mainstreaming vaak gebaseerd is op het vinden en informeren van de juiste contactpersonen. Echter, het meeste werk gaat zitten in het opbouwen van een goede samenwerking (creëren van vertrouwen en begrip). Deze kosten zijn vaak niet begroot. Vaak komt daar ook nog eens de vooraf niet begrote inzet van bijvoorbeeld communicatie- en ICT-medewerkers van organisaties binnen het OP bij.

Al met al investeren OP's in de praktijk redelijk fors in mainstreaming.

### **Daadwerkelijke inzet van personele middelen**

Uit de enquête komt wat betreft de inzet van personele middelen voor mainstreaming het volgende beeld naar voren:

- Tot op heden heeft bijna 30 procent van de OP's ten behoeve van mainstreaming gebruik gemaakt van externe organisaties. Dat komt aardig overeen met de voornemens die de OP's vooraf hadden (zie paragraaf 3.1.4).  
Vooral de OP's binnen de NTN's Ondernemerschap en Gelijke Kansen hebben relatief vaak een beroep gedaan op externe organisaties (zie tabel B2.27).
- Bijna 40 procent van de OP's heeft tot nu toe ten behoeve van mainstreaming medewerkers van vertegenwoordigde organisaties (gedeeltelijk) vrijgesteld c.q. daarvoor nieuw personeel aangetrokken. Ook dit is redelijk in overeenstemming met de plannen van de OP's (zie paragraaf 3.1.4).  
Met name de OP's van de NTN's Leren en Werken en Integratie en Arbeidsmarkt hebben relatief vaak medewerkers vrijgesteld/ aangetrokken ten behoeve van mainstreaming (zie tabel B2.28).
- Een tiende van de OP's geeft aan dat medewerkers van vertegenwoordigende organisaties ten behoeve van mainstreaming aan speciale cursussen hebben deelgenomen. Dat is (op dit moment nog) beduidend minder dan de 20 procent van de OP's die plannen zegt te hebben voor deelname van medewerkers aan speciale cursussen (zie paragraaf 3.1.4). De verschillen tussen de NTN's zijn niet erg groot (zie tabel B2.29).

In de praktijk ligt voor de uitvoering van de mainstreaming-activiteiten de primaire verantwoordelijkheid (coördineren, aansturen, aanjagen) bij één of twee 'trekkers' binnen het OP, waaronder de formele aanvrager. Alle OP-partners hebben echter een rol in de uitvoering van de mainstreaming-activiteiten. In ieder geval fungeren zij als ambassadeur richting eigen achterban/ vergelijkbare organisaties.

Veelal ligt de verantwoordelijkheid voor de mainstreaming-activiteiten bij het projectmanagement (al dan niet ondersteund door een externe adviseur/consultant<sup>39</sup>). In een aantal gevallen is de projectleider geheel of gedeeltelijk vrijgesteld voor het project. In een enkel geval is deze speciaal voor het project aangetrokken. Verder komen wat mainstreaming betreft de volgende constructies voor:

- Er is een PR-werkgroep in het leven geroepen, bestaande uit vertegenwoordigers van de OP-partners
- Voor de mainstreaming-activiteiten is intern een apart aangestelde PR-functionaris aangesteld
- Voor de projectactiviteiten (waaronder mainstreaming) is een secretariaat ingericht (full-time secretaresse)
- De uitvoering van de mainstreaming-activiteiten is (deels) in handen gegeven van een externe communicatiedeskundige
- De uitvoering van het totale project (en daarmee van een belangrijk deel van de mainstreaming-activiteiten) is uitbesteed aan een extern adviesbureau.

De eerdere gememoreerde projecten Workskills en Couleur Twente zetten ook (ex)deelnemers expliciet in als ambassadeurs. In het project Workskills verzorgt onderzoeksbureau BOP MSN-jams (gestuurde MSN-chats) met ex-deelnemers. De (positieve en negatieve) ervaringen van de jongeren die uit deze MSN-jams blijken, zijn te gebruiken om de methodiek gedurende de projectperiode aan te passen. Jongeren voelen zich hierdoor serieus genomen en vervullen daardoor een ambassadeursrol. Het project Couleur Twente gaat - in samenwerking met bureau TOP van FME - promotieteams vormen bestaande uit projectdeelnemers (allochtone jongeren). Deze gaan vervolgens een ambassadeursrol vervullen richting leeftijdsgenoten.<sup>40</sup>

#### **4.1.3 Contacten met derden**

OP's hebben in het kader van mainstreaming contacten (of kunnen contacten hebben) met onder meer:

- 1 Het NTN van hun pijler
- 2 Andere OP's in Nederland
- 3 Transnationale partners
- 4 Het Agentschap SZW.

---

<sup>39</sup> De ondersteuning van de externe adviseur/consultant ligt in de meeste gevallen primair op financieel-administratief gebied, maar soms is ook sprake van inhoudelijke ondersteuning en ondersteuning op het gebied van mainstreaming.

<sup>40</sup> Dit in navolging van het project "Ambassadeurs van de Techniek", een initiatief van VNO-NCW Twente. Daarin wordt een groep succesvolle afgestudeerden (waaronder één allochtoon) na een training en tegen een vergoeding breed ingezet voor promotie van studie/beroep in de techniek.

## Nationale Thematische Netwerken

De enquête schetst het volgende beeld van de contacten van de OP's met hun NTN:

- Een vijfde van de OP's zegt dat er tot nu toe nog helemaal geen sprake is geweest van concrete contacten/ samenwerking met het NTN. Iets minder dan tweederde van de OP's zegt incidenteel/ niet intensief en zo'n 15 procent regelmatig/ intensief contact te hebben gehad met het NTN. Er zijn op dit punt verschillen per NTN. Relatief het meest (al dan niet regelmatig/ intensief) contact is er geweest binnen de NTN's Gelijke Kansen en Activering, het minst binnen de NTN's Integratie en Arbeidsmarkt en Leren en Werken (zie tabel B2.30).
- Van de totale groep OP's die (al dan niet regelmatig/ intensief) contacten met het NTN heeft gehad, geeft een kwart aan dat deze contacten in (zeer) sterke mate specifiek betrekking hadden op mainstreaming. De NTN's Leren en Werken en Gelijke Kansen scoren op dit punt bovengemiddeld. Bijna 15 procent geeft aan dat de contacten met het NTN in (zeer) sterke mate van positieve invloed zijn geweest op mainstreaming. Met name de NTN's Leren en Werken en Activering scoren op dit punt bovengemiddeld (zie tabel B2.31 en B2.32).
- Al met al denken OP's verschillend over de contacten/ samenwerking met de NTN's. Een derde oordeelt er (zeer) positief over, ruim een kwart (zeer) negatief. Bijna de helft staat er min of meer neutraal tegenover.<sup>41</sup> Met name het oordeel van de OP's binnen de NTN's Activering en Leren en Werken is relatief gunstig (zie tabel B2.33).

De meningen over de NTN's zijn dus verdeeld. Uit de diepte-interviews blijkt dat volgens de OP's de meerwaarde van de NTN's – naast de aanwezige know how en de 'lijntjes' richting Den Haag – vooral is gelegen in de netwerkfunctie: het faciliteren van de contacten met andere OP's. Daarbij gaat het dan vooral om de workshop gedurende de startbijeenkomst en de uitwisselingsbijeenkomsten/ expertmeetings nadien (voor zover die hebben plaatsgevonden). Bilaterale contacten tussen de OP's en NTN's zijn er tot op heden volgens de meeste OP's nog maar relatief weinig geweest. Nog lang niet alle projecten hebben hun NTN op werkbezoek/ maatjesbezoek gehad. Verder zijn er maar weinig directe, bilaterale contacten geweest.<sup>42</sup> Het 'maatjessysteem' – zoals vier van de vijf NTN's dat voor ogen hadden - komt dus (nog) niet echt uit de verf. Een aantal OP's is van het bestaan van een 'maatjessysteem' zelfs niet op de hoogte. Toch zegt een aantal OP's dat ze nu meer input krijgen van de NTN's dan in de vorige tranche ('Ze zijn beter geïnformeerd en denken veel meer mee').

Enkele OP's verwachten in de komende periode - naarmate er meer concrete projectresultaten op tafel komen te liggen – intensievere contacten met het NTN. Overigens verschilt de behoefte aan ondersteuning per OP. Sommige OP's melden dat het NTN geen toegevoegde waarde heeft voor hun eigen netwerk en expertise op het betreffende (beleids)terrein.

## Andere OP's in Nederland

De contacten die men heeft met andere OP's (behorend tot hetzelfde NTN<sup>43</sup>) hebben in eerste instantie vooral plaats via door het NTN georganiseerde bijeenkomsten (zie hierboven).

<sup>41</sup> Het betreft bij dit oordeel percentages voor de totale groep OP's (ook degenen die nog geen mainstreaming-activiteiten hebben ontplooid).

<sup>42</sup> Een uitzondering vormt een OP dat als externe adviseur een NTN-lid heeft.

<sup>43</sup> Contacten met OP's behorend tot een ander NTN zijn er niet of nauwelijks.

Voor de meeste OP's blijft het daar ook bij. Mogelijke belemmerende factoren voor intensievere contacten/ samenwerking met andere OP's zijn onder meer:

- *Tijdgebrek*: Vaak heeft men als OP de handen vol aan het eigen project (en/of aan andere werkzaamheden).
- *Faseverschil in uitvoering*: Niet alle projecten binnen een NTN zijn even ver in de uitvoering, hetgeen de mogelijkheden beperkt voor het samen optrekken.
- *Uniciteit van het project*: Een deel van de projecten is inhoudelijk zo specifiek dat het niet echt 'linkt' met andere projecten.

In een aantal gevallen is echter sprake van meer duurzame, structurele contacten. De contacten met andere OP's ervaart men in het algemeen als (zeer) waardevol:

- *Kennisuitwisseling*: In algemene zin maken contacten met andere OP's onderlinge uitwisseling van kennis, expertise en ervaringen mogelijk. Meer specifiek biedt het mogelijkheden om bekend te raken met concrete inhoudelijke elementen van andermans projecten, die mogelijk in het eigen project zijn toe te passen. Er is sprake van een synergetisch effect. 'Je leert van elkaar, je kunt onderdelen van elkaars methodieken overnemen'.
- *Inspiratie/ morele ondersteuning*: De contacten werken inspirerend/ enthousiasmerend en kunnen dienen 'als een soort bevestiging dat het project op de goede weg zit'. 'Je motiveert elkaar, je versterkt elkaar'.
- *Krachtenbundeling*: Bij meer duurzame, structurele contacten ('informele samenwerkingsverbanden') bestaan mogelijkheden om de krachten op het gebied van mainstreaming te bundelen. Men kan (deels) gezamenlijk naar buiten treden. Een voorbeeld is een drietal projecten binnen het NTN Leren en Werken: 'Workprofiel' in Assen, 'Laat zien wat je kunt' in Groningen en 'Sociaal Contract' in Emmen. Deze hebben periodiek overleg over elkaars deelresultaten en knelpunten. Op 16 november 2006 heeft een gezamenlijke presentatie plaatsgevonden van de drie projecten aan gemeenten in Noord-Nederland. Een ander voorbeeld zijn de projecten 'Start Wijzer' in Arnhem, 'Startkansen' in Almelo en 'Duurzaam van start' in Tilburg binnen het NTN Ondernemerschap. Men beziet of onderling is samen te werken op het gebied van mainstreaming. In ieder geval zijn er concrete plannen voor gezamenlijke expertmeetings en een gezamenlijk symposium.

Een aantal 'oude' OP's (die ook al in EQUAL 1 een project hadden) weet te melden dat in de tweede tranche intensievere contacten zijn met andere OP's dan in de eerste tranche. De voornaamste redenen hiervoor zijn dat NTN's zich nu actiever opstellen als intermediair tussen OP's en dat structuren/ contacten tot stand gekomen in de eerste tranche nu verder worden uitgebouwd.

### **Transnationale partners**

Met betrekking tot de transnationale samenwerking komt uit de enquête het volgende naar voren:

- Voor bijna 80 procent van de OP's is tot op heden in (zeer) sterke mate sprake geweest van contacten/ activiteiten in het kader van transnationale samenwerking. Voor de rest geldt dat in beduidend mindere mate. Met name OP's van het NTN Leren en Werken en Gelijke Kansen hebben meer dan gemiddeld contacten gehad in het kader van transnationale samenwerking (zie tabel B2.34).

- Bijna een derde van de OP's geeft aan dat de contacten/ activiteiten in het kader van de transnationale samenwerking in (zeer) sterke mate hebben geleid tot leereffecten op het gebied van mainstreaming. De rest is daar minder positief over. Met name de OP's binnen het NTN Integratie en Arbeidsmarkt spreken meer dan gemiddeld een positief oordeel uit over deze effecten (zie tabel B2.35).

In de expertinterviews plaatsen OP's bij de transnationale samenwerking zowel negatieve als positieve kanttekeningen:

Negatief:

- De transnationale samenwerking is opgelegd ('min of meer een verplicht nummertje'). Transnationale partnerschappen komen in het algemeen onder druk tot stand.
- De bijeenkomsten hebben teveel het karakter van 'gezelligheidsbijeenkomsten'. De contacten zijn verder vaak nogal standaard/ bureaucratisch.
- Er is binnen de transnationale partnerschappen vaak sprake van ongelijkheid. Sommige partners zijn verder dan andere. 'Binnen het transnationale partnerschap geeft dit OP veel meer dan het terugkrijgt'. Dat kan overigens ook de andere richting op werken.
- Verder zijn er tussen de transnationale partners de nodige cultuurverschillen, hetgeen de samenwerking bemoeilijkt.
- De context (doelgroepen, doelstellingen, wet- en regelgeving, beleid en instellingen op het gebied van de arbeidsmarkt) in de diverse landen kan sterk verschillen. Dat beperkt de leeropbrengst.

Positief

- Transnationale samenwerking verbreedt de horizon en kan inspirerend werken. 'De Polen laten in hun experimentele aanpak veel meer lef zien dan in Nederland. Dat komt ook doordat er meer mogelijkheden zijn door de minder strikte regelgeving'.
- Belangrijke meerwaarde van transnationale samenwerking is dat men op ideeën komt waar men anders misschien nooit op zou zijn gekomen. Het gaat om inhoudelijk (tot op zekere hoogte) vergelijkbare projecten/ doelgroepen, maar met een andere aanpak. Dat heeft leereffecten. Succesvolle elementen uit buitenlandse projecten kan men (al dan niet in aangepaste vorm) implementeren in het eigen project.
- Bijkomend effect is dat bezoeken aan buitenlandse partners bijdragen aan het versterken van de band tussen/ het creëren van goodwill bij OP-partners ('schoolreisjeseffect').
- Last but not least, leert men door transnationale samenwerking om te gaan met buitenlandse samenwerkingspartners en leidt het tot een verhoogde 'sense of Europe'. De transnationale partnerschappen dragen op die wijze bij aan het opbouwen/ uitbreiden van duurzame, internationale netwerken. Aan dergelijke (ook na EQUAL 2) blijvende internationale netwerken is behoefte.

In het algemeen achten de OP's de bijdrage van transnationale samenwerking aan mainstreaming niet erg groot.

## **Agentschap SZW**

Het Agentschap SZW heeft richting OP's vooral een controlerende functie en een informerende/ ondersteunende functie, met name op het gebied van regelgeving en procedures. De (financieel-)administratieve procedures van het Agentschap kunnen gevolgen hebben voor het tempo van de projecten en daarmee voor de mogelijkheden voor (vroeg)tijdige mainstreaming. Over de (financieel-)administratieve procedures van het Agentschap zijn de OP's doorgaans niet erg goed te spreken. Ook geven enkele OP's aan dat de afhandeling van bezwaarschriften lang duurt. 'Aan de procedures moet nodig iets veranderen. Het gevaar bestaat dat organisaties in de toekomst geen aanvragen meer doen voor subsidie in het kader van vergelijkbare programma's. Binnen onze organisatie als geheel heerst na twee EQUAL-projecten in ieder geval een gevoel van "dat doen we nooit weer" '.

Het Agentschap toetst de aanvragen onder meer op het ingediende D&M-plan (bijlage 10 in de vervolgaanvraag). Gezien het belang van mainstreaming binnen EQUAL benadrukt een van de respondenten dat in bijlage 10 een vraag mist over het belang van mainstreaming. Hierdoor is beter te toetsen of er een 'business case' is voor mainstreaming en of dit onderdeel niet op de koop toe wordt meegenomen in de aanvraag. Volgens betreffende respondent is het besef van het belang van mainstreaming niet bij alle OP's in voldoende mate aanwezig.

Over de persoonlijke contacten met vertegenwoordigers van het Agentschap is men in het algemeen wel positief. De monitorbezoeken ervaart men als constructief en prettig. Ook is men te spreken over de wijze waarop het Agentschap vragen van OP's inhoudelijk afhandelt. Sommige OP's ervaren dat het Agentschap hun dienstverlening heeft verbeterd ten opzichte van de eerste tranche (meer kennis in huis en betere uitvoering procedures).

### **4.1.4 Oordeel over eerste resultaten**

Tot slot van dit hoofdstuk komen de resultaten van mainstreaming tot nu toe aan de orde, zoals ervaren door de OP's zelf. Daarmee geven we een eerste indicatie van het rendement van mainstreaming in het kader van EQUAL 2. De informatie in deze paragraaf heeft weer betrekking op alle OP's, dus ook degenen die nog geen mainstreaming-activiteiten hebben ontplooid.

#### **Oordeel over aanpak en uitvoering**

Een meerderheid (ruim 60 procent) van de OP's geeft aan de vooraf gekozen aanpak (strategie) van mainstreaming (zeer) beloftevol te vinden. Ruim een derde staat er min of meer neutraal tegenover. Enkele OP's (4 procent) zeggen de strategie slechts enigszins beloftevol te vinden.

Wat betreft NTN's valt vooral het zeer positieve oordeel van de OP's binnen het NTN Leren en Werken op (zie tabel B2.36).

Het oordeel van de OP's over de resultaten van de uitvoering van mainstreaming tot nu toe is op dit moment iets minder positief dan het oordeel over de gekozen strategie. Bijna een derde is (zeer) positief, 60 procent neutraal en enkele OP's (8 procent) negatief.

De OP's van het NTN Leren en Werken zijn meer dan gemiddeld te spreken over de tussentijdse resultaten (zie tabel B2.37).

Een neutraal/ negatief oordeel is vaak ingegeven door het stadium van uitvoering waarin het project zich – al dan niet door een verlate start - bevindt. Men acht het nog te vroeg om een oordeel over (tussentijdse) resultaten uit te spreken. OP's die zich (zeer) positief uitspreken doen dit name vanwege een of meer van de volgende factoren:

- De bereidheid van OP-partners tot cofinanciering
- De toegenomen (naams)bekendheid en goodwill van het project (bewustwording)
- Het groeiende draagvlak voor de producten/ methodieken binnen (de organisaties van) het OP (houding)
- Een (voorzichtig) begin van daadwerkelijke mainstreaming binnen en buiten (organisaties van) het OP (gedrag).

Het accent ligt daarbij vooral nog op de eerste drie factoren. 'Het zit tussen de oren'. 'Het gaat met kleine stapjes, maar de voedingsbodem is gelegd'.

### **Tussentijdse bijstelling van aanpak**

Iets minder dan de helft van de OP's zegt in de enquête dat tot op heden sprake is geweest van expliciete monitoring en/ of tussentijdse (zelf)evaluatie van de activiteiten op het gebied van mainstreaming. Van alle OP's zegt ruim 15 procent - al dan niet op basis van monitoring/ (zelf)evaluatie – tussentijds (het plan voor) de aanpak van mainstreaming te hebben bijgesteld.

Wat NTN's betreft, valt vooral op dat de OP's van het NTN Leren en Werken aan de ene kant relatief vaak aangeven de mainstreaming-activiteiten te hebben gemonitord en aan de andere kant minder vaak dan gemiddeld zeggen het D&M-plan tussentijds te hebben bijgesteld (zie tabel B2.38 en B2.39).

Uit de expertinterviews blijkt dat het bij de tussentijdse bijstellingen onder meer gaat om het aanpassen van de planning (verschuiven, specifieker maken), wijzigingen in de organisatiestructuur van het OP en het in de praktijk finetunen van de uitvoering van mainstreaming (waaronder het inspringen op kansen/ mogelijkheden die zich voordoen). Eén OP heeft besloten in plaats van een slotcongres een 'midterm' congres te organiseren.

## **4.2 Nationale Thematische Netwerken**

### **4.2.1 Startbijeenkomst EQUAL 2**

De NTN's zijn over het algemeen tevreden over de startbijeenkomst van 6 oktober 2006. De NTN's en de OP's hebben met elkaar (voor het eerst) kennis kunnen maken. De projecten zijn gewezen op het belang van vroege mainstreaming. Met name over het middagdeelte met de workshops zijn de NTN's te spreken. Voordeel van workshops boven plenaire zittingen/ lezingen is het (inter)actieve karakter daarvan. Doordat in de workshops per pijler 'nieuwe' OP's in contact kwamen met 'oude' OP's (die ook al in EQUAL 1 een project hadden) was sprake van een leereffect, ook op het gebied van mainstreaming. Bovendien hebben de workshops in een vroege fase van EQUAL 2 bijgedragen aan de netwerkvorming tussen OP's binnen dezelfde pijler.

#### 4.2.2 (Voortgang) uitvoeringsproces

De voortgang van het uitvoeringsproces van mainstreaming verschilt per NTN. Voor alle NTN's geldt – naast betrokkenheid bij de organisatie van (een workshop tijdens) de start-bijeenkomst van EQUAL 2 – dat:

- reguliere NTN-vergaderingen hebben plaatsgevonden
- is geparticipeerd in overleggen tussen de voorzitters en externe adviseurs en ambassadeurs van de NTN's
- materiaal is aangeleverd voor de website van het Agentschap SZW.<sup>44</sup>

De verdere stand van zaken per NTN ten tijde van de diepte-interviews (eind augustus/ begin september) was als volgt:

- *NTN Activering*: Er zijn bijeenkomsten geweest van de vier expertgroepen (NTN-leden en projecten). Daarnaast is een tweetal interdepartementale informele lunchbijeenkomsten georganiseerd. Werkbezoeken aan projecten ('maatjesbezoeken') hebben nog maar weinig plaatsgevonden. Gegeven de fase van projectuitvoering vond men dat in achterliggende periode minder zinvol. De komende periode zal men wel maatjesbezoeken gaan afleggen. Dat doet men los van de monitorbezoeken van het Agentschap omdat die bezoeken primair gericht zijn op administratieve, technische en financiële onderwerpen.
- *NTN Gelijke Kansen*: Er is een uitwisselingsbijeenkomst georganiseerd. Deze stond in het teken van (de achtergronden en praktijk van) mainstreaming. Tijdens deze bijeenkomst heeft ook training in 'overtuigingstechnieken' (het aangaan van gesprekken met beslis-sers) plaatsgevonden met behulp van een actrice. Daarnaast is er een informele bijeenkomst geweest (een 'think and drink' over mogelijkheden om de genderkloof in het hoger onderwijs te doorbreken). Tijdens NTN-vergaderingen hebben presentaties van projecten plaatsgevonden. Verschillende NTN-leden hebben 'hun' project(en) bezocht. Aanvankelijk werd daarbij uit praktische overwegingen zoveel mogelijk aangehaakt bij de monitorbezoeken van het Agentschap SZW. Daar is men echter van afgestapt. Enkele NTN-leden hebben deelgenomen aan een transnationale bijeenkomst. Ten slotte heeft het NTN een notitie gemaakt over de omschrijving van good practices.<sup>45</sup>
- *NTN Integratie en Arbeidsmarkt*: Er heeft een eerste uitwisselingsbijeenkomst plaatsgevonden, die in het teken stond van nadere kennismaking en uitwisseling van ervaringen tussen de projecten (onder meer op het gebied van mainstreaming). Men is bezig met het afronden van een set van criteria voor de identificatie van good practices. Deze set is in concept besproken met de OP's tijdens de uitwisselingsbijeenkomst (de OP's herkennen zich hierin). Verder is een enkel 'maatjesbezoek' afgelegd, gekoppeld aan monitorbezoeken van het Agentschap SZW. Veel projecten zijn echter nog niet bezocht.
- *NTN Leren en Werken*: Tijdens de NTN-vergaderingen zijn twee instrumenten uitgewerkt die de leden ondersteunen bij hun werk: 1) Checklist projectbezoek; 2) Selectiecriteria Parels (good practices). Ongeveer een derde van de projecten is bezocht door NTN-leden (veelal gecombineerd met monitorbezoeken van het Agentschap). In een aantal gevallen

<sup>44</sup> De mate waarin de NTN's materiaal hebben aangeleverd voor de website verschilt overigens nogal.

<sup>45</sup> Kern van dit stuk is de volgende omschrijving van good practices: "Inzichten, ontwerpen, gebruiken en be-kwaamheden die in het project zijn opgedaan en die zich lenen voor vertaling in beleid (mainstreaming). De good practices kunnen zijn vastgelegd in concrete producten zoals handleidingen, toetsen, specifieke informa-tie, websites, video's en ander materiaal". Aandachtspunten bij het beoordelen van good practices zijn: 1) overdraagbaarheid; 2) welke partijen hebben good practices gemainstreamd en op welk niveau (regionaal, landelijk et cetera); 3) kosten versus baten.

heeft men een NTN-vergadering gecombineerd met een projectbezoek. Dit is door de leden van het NTN als uiterst vruchtbaar en inspirerend ervaren. Een geplande uitwisselingsbijeenkomst is niet doorgegaan vanwege gebrek aan belangstelling.

- *NTN Ondernemerschap*: Uitwisselingsbijeenkomsten hebben in achterliggende periode nog niet plaatsgevonden. Wel is een expertbijeenkomst voor projectuitvoerders georganiseerd rond de thema's 'kosten-batenanalyse' en 'transnationale samenwerking'. Als voorbereiding op eerstgenoemde thema heeft het NTN werkbezoeken laten uitvoeren bij een drietal projecten. Daarnaast heeft het NTN een rol gespeeld in de organisatie van een tweetal bredere werkbijeenkomsten (een internationale bijeenkomst over 'New Business Creation' en een nationale bijeenkomst over 'Ondernemend Leren'). Ook is een informele bijeenkomst ('executive diner') gehouden rondom het thema 'Sociaal ondernemen' met beleidsambtenaren van SZW, sociaal ondernemers en onafhankelijke deskundigen. Van de mainstreamdesk van het NTN is tot nu toe nog niet of nauwelijks gebruik gemaakt.

#### 4.2.3 Contacten met derden

Wat contacten met derden betreft, komt uit de diepte-interviews met de NTN's het volgende naar voren:

- De NTN's geven aan niet veel contact te hebben met het Agentschap SZW. Het Agentschap staat vrij los van de NTN's.
- In tegenstelling tot de eerste tranche heeft nu elk NTN een beleidsambassadeur in de persoon van een beleidsambtenaar van het ministerie van SZW. Dat verhoogt de kansen op de verticale mainstreaming van good practices.
- Tijdens de eerste tranche van EQUAL waren de NTN's 'eilanden'. Er was weinig onderlinge communicatie. Nu is er periodiek overleg tussen de NTN's (op het niveau van de voorzitters, de externe adviseurs en de beleidsambassadeurs). Dit heeft duidelijk meerwaarde omdat er tussen de NTN's inhoudelijk de nodige overlap is/ gemeenschappelijke noemers zijn. Bovendien is een aantal meer technische NTN-overschrijdende mainstreaming-zaken te bespreken.

#### 4.2.4 Oordeel over eerste resultaten

De NTN's spreken in hun eerste voortgangsrapportage (over de periode oktober 2005 – medio 2006) en in het expertinterview (afgenomen eind augustus/ begin september) het volgende oordeel uit over de eerste resultaten van mainstreaming:

- *NTN Activering*: De meeste projecten hebben in kwalitatief opzicht een goede start gemaakt maar blijven kwantitatief (qua deelnemers) vaak nog achter bij de eigen prognoses. In een aantal projecten zijn reeds deelproducten ontwikkeld. Voor een uitspraak over de werking daarvan is het nog te vroeg. Via het NTN, de lunchbijeenkomsten en de expertgroepen betreft men relevante instanties wel vroegtijdig bij de projecten. Daarbij gaat het op dit moment nog niet (of slechts in geringe mate) om het mainstreamen van resultaten, maar wel om het aandragen van geleerde lessen en knelpunten, die mogelijk het beleid kunnen beïnvloeden.

- *NTN Gelijke Kansen*: Het NTN heeft in achterliggende periode veel aandacht gehad voor organisatorische zaken (infrastructuur) waardoor de beleidsmatige kant nog weinig aandacht heeft kunnen krijgen. Bovendien is het merendeel van de projecten vertraagd begonnen. Er is dan ook nog weinig te zeggen over zaken als de overdraagbaarheid van producten, knelpunten, kansen, mainstreaming. Dit betekent dat het nog niet mogelijk is harde uitspraken te doen over mogelijke good practices. Het NTN is van mening dat men de zaken momenteel goed op de rails heeft. De komende periode zal dat handen en voeten moeten krijgen.
- *NTN Integratie en Arbeidsmarkt*: In de achterliggende periode heeft het NTN vooral in het teken gestaan van het opstarten en het nader concretiseren van de werkwijzen (onder meer het samenstellen van een set van criteria voor good practices). Een aanzienlijk deel van de projecten is later van start gegaan dan gepland. Op het moment van rapporteren was het dan ook lastig om concrete resultaten te benoemen/ good practices aan te wijzen. Het maatjessysteem/ de persoonlijke contacten zijn nog onvoldoende uit de verf gekomen.
- *NTN Leren en Werken*: Medio 2006 waren er nog niet veel producten al zo ver ontwikkeld dat deze waren uit te dragen. De meeste projecten bevonden zich nog in een startfase. Het NTN geeft aan dat men de zaken nu beter voor elkaar heeft dan in de eerste tranche. Toen moest nog veel geïnstitutionaliseerd worden. In de tweede tranche is het NTN vanaf het begin erbij betrokken geweest. Mede daardoor heeft een betere selectie van projecten plaatsgevonden en is een goede basis gelegd voor verdere acties.
- *NTN Ondernemerschap*: Het NTN meldt dat de in de voortgangsrapportage genoemde activiteiten naadloos passen in de projectplanning die in het werkplan is uiteengezet. Men is dus goed op schema.

Op basis van het bovenstaande is te concluderen dat de NTN's op dit moment in het algemeen nog niet of nauwelijks bezig zijn met mainstreaming van concrete producten/ methodieken richting Den Haag. Wel is men in meer of minder mate actief in het ondersteunen van projecten. Een belangrijke belemmerende factor (ook) voor de NTN's is geweest de verlate start van veel projecten, met name vanwege de vertraagde toekenning van de subsidie.



## 5 Succes- en faalfactoren van mainstreaming

Dit hoofdstuk bevat een beschrijving – op basis van de enquête en met name de diepte-interviews met OP's en NTN's – van een aantal (potentiële) succes- en faalfactoren voor mainstreaming in het kader van EQUAL 2. Daarbij gebruiken we het analysekader uit schema 1.3 als kapstok (met de categorie 'Randvoorwaarden' als extra 'haakje').

### 5.1 Ontwikkelingspartnerschappen

#### 5.1.1 (Potentiële) succesfactoren

##### **Randvoorwaarden**

Er is een aantal randvoorwaarden die van positieve invloed kunnen zijn op het succes van mainstreaming door OP's. Het betreft onder meer:

- Intrinsieke waarde van het project
- Externe factoren (die door het OP niet te beïnvloeden zijn)
- Goede verhoudingen tussen organisaties binnen het OP
- Goede personele invulling van het OP.

##### *Intrinsieke waarde van het project*

De opzet en resultaten van het project zelf zijn belangrijke succesfactoren voor mainstreaming, zo niet de belangrijkste. Indien een project goed is opgezet (juiste inhoud en aanpak) zullen de resultaten zeer waarschijnlijk ook goed (daadwerkelijk vernieuwend, herkenbaar en overdraagbaar) zijn. Een dergelijk project ('goed product') verkoopt zichzelf.

##### *Externe factoren*

Het succes van een project heeft men als OP deels zelf in de hand, deels wordt dit echter bepaald door factoren die buiten de eigen invloedssfeer liggen. Dergelijke externe factoren zijn onder meer de wet- en regelgeving, het beleid, het politieke en maatschappelijke klimaat en het economisch tij. Voor sommige projecten is als gevolg van een of meer van deze externe factoren het tijdsgewricht gunstiger dan voor anderen. Dat maakt het benaderen/ overtuigen van relevante beleidsmakers/ beslissers eenvoudiger en verhoogt daarmee de kans op succesvolle mainstreaming. Als voorbeelden zijn te noemen:

- Voor een project als het Rotterdamse 'Home Sweet Home' (gericht op re-integratie van dak- en thuislozen) zorgt een aantal factoren samen voor een duidelijk (beleidsmatig) raamwerk en een gunstig politiek en maatschappelijk klimaat. Daarbij gaat het onder meer om de invoering van de WWB en de WMO, veranderingen in de AWBZ, het activeeringsbeleid van het Rijk en van de gemeente Rotterdam.
- Ondernemerschap is momenteel een hot item. Dat geldt ook microkredieten (zeker na de toekenning van de Nobelprijs voor de Vrede aan de Bengalees Muhammad Yunus, de bedenker van het microkrediet). Een project als Start Wijzer in Centraal Gelderland, dat onder meer het opzetten van een fonds voor microkredieten voor startende ondernemers als doel heeft, spint hier goed garen bij.
- Door de aantrekkende economie wordt de arbeidsmarkt steeds krappere. Met name is dat het geval voor gekwalificeerd personeel. Voor projecten gericht op scholing van werknemers, competentieprofielen, EVC et cetera betekent dat een gunstige voedingsbodem.

- Het project 'My portfolio online' richt zich op het ontwikkelen van ICT-competenties van burgers waarmee hun handelingsrepertoire en employability kunnen worden vergroot. Aangezien het aanleren van ICT-vaardigheden zowel nationaal als internationaal beleidsmatig sterk in belangstelling staat (onder meer door het 'memorandum on lifelong learning'), is het relatief eenvoudig om de uitkomsten van dit project op een bredere schaal uit te dragen.

#### *Goede verhoudingen tussen organisaties binnen het OP*

Van belang is een goede onderlinge verstandhouding/ samenwerking tussen en betrokkenheid/ commitment bij OP-partners. Er dient bij de OP-partners (op alle organisatieniveaus) voldoende draagvlak te zijn voor (doel, inhoud en aanpak) van het project. Daarbij gaat het onder meer om:

- Het kunnen wegnemen van eventuele cultuurverschillen
- (Het toewerken naar) één gedeeld belang. Men moet het gezamenlijk belang van het project inzien, bereid zijn bestaande structuren los te laten en innovatief te werken. Daarmee is de eerste aanzet voor mainstreaming al gegeven.
- De bereidheid en het enthousiasme van de OP-partners om boodschap(pen) en product(e)n/ werkwijze(n) van het project breed uit te gaan zetten, zowel binnen als buiten de eigen organisatie.

#### *Goede 'personele' invulling van het OP*

Vanzelfsprekend spelen ook persoonlijke factoren een rol. Het zijn uiteindelijk de individuele medewerkers van de verschillende OP-partners, die moeten zorgen voor het borgen van de projectresultaten binnen de eigen organisatie en het uitdragen van deze resultaten naar buiten. Bij persoonlijke factoren gaat het onder meer om:

- Kwaliteit (expertise, creativiteit, organisatietalent, initiatiefrijkheid, pro-activiteit et cetera)
- Betrokkenheid/ enthousiasme/ gedrevenheid
- Goede onderlinge verstandhouding.

### **Doel: Planmatige aanpak**

#### *Planmatigheid én flexibiliteit*

Van belang is een goede balans tussen planmatigheid én flexibiliteit. Men dient vooraf voor de mainstreaming-activiteiten een duidelijke planning (stappenplan, tijdpad) vast te stellen. Deze mag echter geen blauwdruk/ keurslijf zijn. Er dient voldoende flexibiliteit te zijn om in te kunnen spelen op de actualiteit/ kansen en mogelijkheden die zich in de praktijk aandienen. In sommige gevallen ontbreekt die flexibiliteit bij OP's.<sup>46</sup>

### **Doel: Doelstellingen en doelgroepen**

#### *Concrete doelstellingen (SMART)*

Belangrijk is dat men vooraf duidelijke doelen voor mainstreaming stelt. Bij alle actoren dient inzicht te bestaan in (en overeenstemming over) de gewenste richting van mainstreaming. Op basis daarvan moet men concrete doelstellingen (SMART) formuleren.

<sup>46</sup> Het NTN Leren en Werken wijst in dit verband op verstarring in budgetten. Ook begrotingen zouden een meer innovatief (lees: flexibel) karakter moeten hebben.

De letters van SMART staan voor:

- Specifiek: het moet eenduidig omschreven zijn
- Meetbaar: wanneer (in kwaliteit) is het doel bereikt
- Acceptabel: gaat de doelgroep dit accepteren
- Realistisch; het moet haalbaar zijn
- Tijdgebonden: wanneer moet het doel bereikt zijn

#### *Concrete beoogde doelgroepen*

De concrete doelstellingen dienen vervolgens als uitgangspunt voor het formuleren van concrete beoogde doelgroepen van mainstreaming (bij voorkeur aan de hand van een expliciete strategische stakeholdersanalyse). Mainstreaming dient gericht te zijn op de verschillende organisatieniveaus binnen de beoogde doelgroepen.

### **Input: Organisatorische vormgeving**

#### *Afgewogen samenstelling OP*

De samenstelling van het OP dient afgewogen te zijn. 'Zoek goede partners en maak slimme combinaties'. Voor succesvolle mainstreaming zijn aan de samenstelling van het OP onder meer de volgende eisen te stellen:

- Een brede, gemêleerde, representatieve samenstelling van het OP verdient de voorkeur. Het betekent bundeling van meer kennis en expertise, contacten met meer netwerken et cetera. Uit oogpunt van beheersbaarheid zitten aan de omvang van een OP wel grenzen. Hierin zal men een balans moeten vinden.
- Waar mogelijk dient men aan te sluiten bij de bestaande 'infrastructuur': lokale, regionale of nationale (bestuurlijke) netwerken.
- Belangrijk is de beoogde doelgroepen van mainstreaming zoveel mogelijk in het OP op te nemen. Indien in het project sprake is van een integrale ketenbenadering ligt het voor de hand alle schakels van de keten in het OP op te nemen. Op deze wijze kan men al in vroeg stadium het beleid van de relevante beleidsmakers/ beslissers beïnvloeden.
- Het is van belang om partners te betrekken die voldoende gemotiveerd zijn om deel te nemen in het OP en bereid zijn om een actieve rol te spelen ('problem owners'). Het betrekken van partijen omwille van de naam heeft vaak een averechts effect (kost veel tijd en energie).
- Verder moeten om adequate mainstreaming-activiteiten te kunnen uitvoeren de juiste vertegenwoordigers van de OP-partners in het OP zitting nemen. Het gaat dan om personen die in relevante andere netwerken zitten, goed op de hoogte zijn van recente ontwikkelingen et cetera.
- Van belang is verder afstemming/ samenwerking op verschillende organisatieniveaus binnen OP-partners en het als OP waar mogelijk gezamenlijk naar buiten treden ('één front').
- Het (in de voorbereidingsfase) opbouwen en (tijdens de uitvoering van het project) uitbreiden van een relatienetwerk dat verder strekt dan alleen de OP-partners (schillen van 'associatieve partners') verhoogt de kans op succesvolle mainstreaming.

## **Input: Beoogde boodschap**

### *Good én bad practices*

Het is van belang zowel positieve als minder positieve elementen van het project naar buiten te brengen. Van bad practices (belemmeringen, valkuilen en fouten) en mogelijke oplossingen daarvoor leert men immers ook. Uit de verkennende fase van het onderzoek in 2005 kwam ook naar voren dat doelgroepen van mainstreaming minder makkelijk te overtuigen zijn van good practices dan van bad practices. Good practices moeten hun waarde een aantal keer bewijzen voordat ze hun werking hebben (business case). Bad practices worden sneller als waarheid aangenomen en blijven eerder hangen dan good practices.

### *Nadruk op winst van het project*

In het algemeen reageren mensen enthousiaster als in de boodschap de nadruk ligt op wat de winst is van een project, dan als de aandacht vooral uitgaat naar de problematiek waarvoor men een oplossing zoekt. Bijvoorbeeld bij projecten gericht op participatie van oudere werknemers zou de aandacht meer moeten liggen op het uitnutten van de meerwaarde van ouderen en minder op het voorkomen van uitval van ouderen.

## **Input: Beoogde instrumenten**

### *Goede, afgewogen mix van instrumenten/ communicatiekanalen*

Het doelmatigst is een brede aanpak: het voor mainstreaming inzetten van een goede, afgewogen mix van (directe/ actieve en indirecte/ passieve) instrumenten/ communicatiekanalen. Kansrijk zijn vooral directe/ persoonlijke contacten en bijeenkomsten met (vertegenwoordigers van) de beoogde doelgroepen van mainstreaming. Ter ondersteuning daarvan zijn echter ook minder directe/ niet-persoonlijke instrumenten/ communicatiekanalen (websites, media et cetera) nodig.

Van belang is verder dat er een aantal *adequate ondersteunende hulpmiddelen voor mainstreaming* beschikbaar is (een 'gereedschapskist' voor mainstreaming, zoals handleiding mainstreaming, formats voor beschrijving van producten/ methodieken en dergelijke).

## **Input: Beoogde financiële en personele middelen**

### *Voldoende financiële middelen*

Een belangrijke voorwaarde voor succesvolle mainstreaming zijn de beschikbare financiële middelen. Er dient voor het project - ook voor mainstreaming - voldoende budget beschikbaar te zijn. De OP-partners dienen hiervoor garant te staan.

### *Duidelijke taakverdeling*

OP-partners dienen vooraf duidelijke afspraken te maken over de onderlinge verdeling van verantwoordelijkheden en taken op het gebied van mainstreaming. Met het oog op een goede aansturing van de mainstreaming-activiteiten dient de (keten)regie in handen te zijn van een, hooguit twee, OP-partners. Daarnaast is het zeer belangrijk om iedere partner in het OP een duidelijke taak te geven. Hierdoor voelen de partners zich meer betrokken bij het project en zijn ze meer geneigd mee te denken over en te werken aan het uitdragen van de resultaten binnen hun eigen netwerk.

#### *Voldoende personele middelen*

Met name voor grotere projecten is het van belang personeel (voor mainstreaming) vrij te stellen/ aan te trekken (en eventueel een aparte projectorganisatie/-bureau in het leven te roepen).

#### **Uitvoering (tactiek en operationalisatie)**

Bij de uitvoering van mainstreaming gaat het om de inzet van boodschap, instrumenten en (financiële en personele) middelen in de praktijk. Het betreft vragen als:

- 1 Hoe benader je beslissers?
- 2 Welke beslissers benader je?
- 3 Wanneer benader je beslissers?
- 4 Met welke concrete boodschap benader je beslissers?
- 5 Met welke concrete instrumenten benader je beslissers?

#### *Ad 1 Hoe benader je beslissers?*

##### *Proactieve aanpak*

Een goed begin is het halve werk. Mainstreaming vereist dat men op tijd nadenkt over een manier (model) om dat effectief te doen. Als OP moet men vooruitdenken (wat moet er overblijven na het project?). Vervolgens dient men de tactiek en operationalisatie van mainstreaming daarop af te stemmen.

##### *Doelgerichte en praktische aanpak*

De mainstreaming moet doelgericht en praktisch zijn. De gekozen mainstreaming-aanpak moet aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen en de actualiteit. Ook moet men rekening houden met de belevingswereld van/ behoeften van de beoogde doelgroepen van mainstreaming en aansluiten bij waar deze in de praktijk al mee bezig zijn. 'Je moet niet proberen een nieuwe missie op te leggen'.

##### *Flexibiliteit*

De strategie (het D&M-plan) moet zoals hierboven vermeld geen blauwdruk zijn. Waar nodig (en mogelijk) moet in de praktijk tussentijds bijstelling van de aanpak plaatsvinden. Daarbij kan het gaan om:

- Aanpassing aan veranderde omstandigheden (bijvoorbeeld veranderingen in wet- en regelgeving of staand beleid) in meer passende oplossing(s)richting(en)
- Leren van gemaakte fouten
- Inspringen op mogelijkheden/ kansen die zich voordoen.

##### *Monitoring/ (tussentijdse) evaluatie van mainstreaming-activiteiten*

Van positieve invloed op de kwaliteit van de mainstreaming-aanpak is het monitoren/ tussentijds evalueren daarvan. Van dergelijk - eventueel door derden uit te voeren - monitor- of evaluatieonderzoek gaat doorgaans ook een activerende/ katalyserende werking op (de mainstreaming-activiteiten van) de OP's uit.

## *Ad 2 Welke beslissers benader je?*

### *Regelmatige en systematische contacten met relevante partijen*

Van belang zijn regelmatige en systematische contacten met relevante partijen:

- Belangrijk is het regelmatig samenkomen van alle OP-partners en een goede afstemming/ samenwerking op het terrein van mainstreaming op alle niveaus binnen de organisaties van de OP-partners.
- Een belangrijke bijdrage aan succesvolle mainstreaming is te leveren door een regelmatige en intensieve benadering door het OP van de beoogde doelgroepen van mainstreaming/ relevante gremia buiten het OP. Deze dient men actief bij het project te betrekken. Daarbij dient men zoveel mogelijk gebruik te maken van de reguliere kanalen/ netwerken die er al zijn. Via bestaande netwerken zijn weer andere netwerken te bereiken ('olievlek').
- Regelmatige en intensieve contacten met het NTN dragen bij aan (het kanaliseren van) mainstreaming richting Den Haag (verticale mainstreaming). Verder is hiertoe gebruik te maken van landelijke koepel-/ moederorganisaties van OP-leden met ingangen in Den Haag.
- Continue aandacht van de media is ook belangrijk. Aandacht in de pers kan ertoe leiden dat relevante organisaties zelf contact opnemen met het OP voor informatie over het project. Het OP dient daartoe gedurende het gehele project goede contacten te onderhouden met de (schrijvende) pers.
- Bij dit alles dienen OP-partners - waar mogelijk - gezamenlijk (als één front) naar buiten te treden.

### *Adequate wijze van benaderen van organisaties*

Van belang zijn onder meer het *benaderen van alle lagen* binnen een organisatie en een *individuele, persoonlijke benadering*:

- Om innovaties binnen een organisatie te kunnen verankeren moet men alle lagen van die organisatie (bestuur/ directie – beleid/ management – uitvoering) bereiken. In principe is daarbij de keuze tussen een top-down benadering, een bottom-up benadering of een combinatie van beiden. Over de meest adequate benaderingswijze lopen de meningen van de OP's uiteen. Sommige OP's hebben een voorkeur voor een bottom-up benadering. 'De revolutie moet je van binnenuit beginnen'. Deze OP's kiezen voor een primair operationele insteek. Via contactpersonen op operationeel niveau kan men vervolgens de beleidsmakers/ beslissers op het niveau van beleid/ management respectievelijk bestuur/ directie bereiken. Op deze wijze denkt men sterker te staan en maximaal draagvlak binnen de betreffende organisatie te kunnen creëren. Andere OP's leggen juist de nadruk op een top-down benadering. Achterliggende gedachte is dat men eerst de top mee wil hebben, zodat medewerkers op lagere niveaus niet kunnen gaan dwarsliggen. Die lagere niveaus dient men vervolgens echter ook actief/ direct te benaderen om de innovatie bij hen te laten 'neerdalen'.
- Van belang is een individuele, persoonlijk benadering van contactpersonen/ beleidsmakers/ beslissers binnen organisatie. Kernwoorden daarbij zijn: differentiatie en flexibiliteit (en een bepaalde mate van exclusiviteit). De 'boodschapper' moet goede voorbeelden goed uitdragen en enthousiasmeren.

### *Ad 3 Wanneer benader je beslissers?*

#### *Mainstreaming als continu proces*

De meeste OP's zien mainstreaming als continu proces. Al vanaf de start van het project dient men aandacht te hebben (en voorbereidingen te treffen) voor mainstreaming. De beoogde doelgroepen van mainstreaming (relevante beleidsmakers/ beslissers) moet men volgens deze OP's al vanaf het begin bij het project betrekken en voortdurend (stap voor stap) op de hoogte houden van de aanpak, voortgang en (deel)resultaten van het project. 'Niet je verhaaltje één keer vertellen, maar blijven aanjagen'.

Enkele OP's daarentegen wijzen expliciet op de nadelen/ gevaren van het (te) vroeg naar buiten treden. Vroegtijdige mainstreaming kost veel geld, hetgeen ten koste kan gaan van de andere meer inhoudelijke projectactiviteiten. Bovendien kan vroegtijdige mainstreaming bij de beoogde doelgroepen in een later stadium tot teleurstelling/ misverstanden leiden, wanneer de resultaten uiteindelijk blijken tegen te vallen of het hele project een bad practice blijkt te zijn. Succes is immers niet te voorspellen. Genoemde OP's pleiten er dan ook voor de mainstreaming te beperken tot de min of meer definitieve projectresultaten en te concentreren aan het eind van de doorlooptijd van het project (bijvoorbeeld in het laatste half jaar).

#### *Goede timing*

Mainstreaming vereist een goede timing. Daarbij gaat het onder meer om de volgende aspecten:

- 'Toeter pas echt als je iets fundamenteels te zeggen hebt.' 'Gebakken lucht verkopen gebeurt al genoeg'. Hoewel mainstreaming volgens de meeste OP's een min of meer continu proces dient te zijn, is het belangrijk dat men als OP op de juiste momenten naar buiten treedt. De kans van slagen van mainstreaming is groter wanneer men concrete resultaten (successen of succesjes, effectief gebleken [deel]producten/ werkwijzen et cetera) te melden heeft. Wel verdient het aanbeveling om zo snel mogelijk met zichtbare (deel)resultaten naar buiten te treden. Belangrijk is een aantal 'quick wins', zodat men al in vroeg stadium van het project aansprekende dingen kan laten zien. Dat enthousiasmeert. Lang uitblijven van zichtbare resultaten verkleint de kans op mainstreaming van de innovatie.
- Men moet als OP zuinig omgaan met de momenten die men deelt met daadwerkelijke 'beslissers'. Deze personen zijn vaak drukbezet en de spaarzame momenten die men in de gelegenheid komt om hen te spreken moet men goed gebruiken ('Niet te veel met hagel schieten').
- Waar mogelijk dient men aan te sluiten bij beslismomenten binnen de relevante organisaties, bijvoorbeeld de beleidscyclus van lokale en regionale overheden. Zo kan men gemeentelijke of provinciale beleidsambtenaren het best benaderen op het moment dat deze bezig zijn beleidsnota's voor te bereiden. Dan is de kans het grootst dat het project en de resultaten daarvan binnen de gemeente of provincie aandacht krijgen.
- Ook bij het benaderen van de (landelijke) pers is timing belangrijk. Een van de OP's merkt in dit verband op dat het soms handig is de 'komkommertijd' af te wachten om een verhaal over (de resultaten van) het project gepubliceerd te kunnen krijgen.
- Van belang is ook dat men op het juiste tijdstip het juiste podium en het juiste publiek kiest. Waar mogelijk moet men bij mainstreaming-activiteiten aansluiten bij/ meeliften met iets wat anderen al organiseren (conferenties, beurzen, bedrijvencontactdagen, gemeentedagen et cetera). Dat werkt drempelverlagend en zorgt voor minder 'overkill'.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Enkele OP's geven aan dat vooral commerciële partijen vaak moeilijk zijn te strikken voor informatiebijeenkomsten over 'zachtere' thema's als EQUAL-projecten. Door het meeliften met bestaande bijeenkomsten zijn betreffende partijen beter te bereiken.

- Een overweging is ten slotte het (slot)congres van het project naar voren te schuiven (zie het eerder gememoreerde congres van het project Start Wijzer). Voorwaarde is dan wel dat al in een vroegtijdig stadium concrete projectresultaten zijn te presenteren.

#### *Ad 4 Met welke concrete boodschap benader je beslissers?*

Aan de inhoud en vormgeving van de te verspreiden boodschap is een aantal eisen te stellen. Het betreft hier onder meer eisen aan de duidelijkheid en maatvoering van de boodschap, het 'finetunen' van de boodschap en de 'verpakking' van de boodschap.

#### *Duidelijkheid en maatvoering boodschap*

Ten aanzien van duidelijkheid en maatvoering van de boodschap komt uit het onderzoek het volgende naar voren:

- 'Geen zwevende verhalen'. Eenvoud en aansprekendheid zijn van groot belang. De boodschap moet zo concreet mogelijk zijn. In de boodschap dient men concrete voorbeelden van ontwikkelde producten/ methodieken op te nemen en de voordelen daarvan voor de beoogde doelgroepen van mainstreaming aan te geven.
- 'In der Beschränkung zeigt sich der Meister'. Belangrijk is het voorkomen van 'overkill'. Organisaties worden van alle kanten bestookt met informatie over innovatieve projecten. Er bestaat gevaar voor 'informatiemoeheid/-stress'. Het is zaak de communicatie te beperken tot kernpunten en niet te verzanden in details.
- 'Geen dikke plannen, die alles al vastleggen'. Men moet ook oppassen met (de vorm van) de oplossingen die men aanbiedt. Flexibiliteit is belangrijk. Men moet de zaak niet dichttimmeren.

#### *Finetunen van boodschap*

Hierbij gaat het om het afstemmen van de boodschap op de *fase in het uitvoeringsproces, de specifieke doelgroep en het specifieke instrument/ communicatiekanaal*:

- Voor de hand liggend is de afstemming van de inhoud van de boodschap op de uitvoeringsfase van het project. Aan het begin van het project dient de nadruk in de communicatie te liggen op de doelstellingen en opzet van het project. Tijdens het verloop van het project moet men de beoogde doelgroepen van mainstreaming op de hoogte houden van de voortgang daarvan en van tussentijdse en/ of deelresultaten. Aan het eind dient de nadruk te liggen op de definitieve projectresultaten.
- Verder is het van belang de boodschap zoveel mogelijk af te stemmen op de specifieke beoogde doelgroepen van mainstreaming. De boodschap moet voor eenieder goed te begrijpen zijn. Elke (soort) organisatie heeft zijn eigen belevingswereld, cultuur, taal. Het zelfde geldt voor de verschillende lagen binnen een bepaalde (soort) organisatie. Daar dient men in de te verspreiden boodschap rekening mee te houden (taalgebruik, stijl, omvang, vormgeving et cetera).
- Vanzelfsprekend moet de boodschap qua inhoud en vormgeving ook afgestemd zijn op het specifieke instrument/ communicatiekanaal. Zo moet men in een nieuwsbrief/ op een website in verband met de toegankelijkheid eenvoudige taal bezigen. Evaluatierapporten en eindrapportages vragen om meer diepgang en onderbouwing en dus om een ander taalgebruik/ stijl.

#### *Aantrekkelijke 'verpakking' boodschap*

De 'fysieke verpakking' van de boodschap (vormgeving en herkenbaarheid/ zichtbaarheid/ uitstraling) is ook belangrijk. Men moet niet bezuinigen op vormgeving. Website, schriftelijk informatiemateriaal en dergelijke moeten er goed uitzien. Het project moet herkenbaar zijn (projectnaam, logo, huisstijl et cetera). Een aantrekkelijke 'verpakking' prikkelt, wekt interesse bij en opent de ogen van beoogde doelgroepen van mainstreaming. Dat vergroot de kans dat de informatie wordt opgepikt en beklijft. Naast een aantrekkelijke 'fysieke verpakking' van de boodschap is het ook van belang een titel/ slogan te bedenken en te gebruiken die de lading van het project dekt en die blijft hangen bij de beoogde doelgroepen.

#### *Ad 5 Met welke concrete instrumenten benader je beslissers?*

##### *Adequate inzet van instrumenten/ communicatiekanalen:*

In de praktijk werken actieve middelen (directe contacten middels één-op-één gesprekken, reguliere overleggen, speciale bijeenkomsten et cetera) beter dan passieve middelen (brochures, nieuwsbrieven, website et cetera). Laatstgenoemde middelen zijn wel nodig ter ondersteuning van mainstreaming (aandacht trekken en vasthouden bij beoogde doelgroepen van mainstreaming).<sup>48</sup> Veel OP's zien met name websites als een belangrijk ondersteunend instrument/ communicatiekanaal. Een website wint aan waarde indien deze interactieve mogelijkheden biedt (bijvoorbeeld via een forum).

De inzet van het type instrumenten/ communicatiekanalen is deels afhankelijk van de uitvoeringsfase van het project. In de beginfase ligt de nadruk meer op informeren (passieve middelen), later meer op gedragsbeïnvloeding (actieve middelen). Voor daadwerkelijke mainstreaming zijn persoonlijke contacten (in de vorm van 1-op-1 gesprekken, lobbyen, informeel overleg in de wandelgangen et cetera) uiteindelijk onontbeerlijk.

##### *Inzet sleutelfiguren en (ex)deelnemers:*

Sleutelfiguren (lokale/ regionale/ nationale prominenten) kunnen een actieve/ structurele rol spelen als ambassadeur ('uithangbord') van het project en daarmee bijdragen aan mainstreaming. Daarnaast kan een eenmalig projectbezoek (of deelname aan een bijeenkomst) door een bewindspersoon (of iemand als Prinses Maxima, zie het eerder gememoreerde project Start Wijzer) extra publiciteit en dus extra bekendheid genereren. Bovendien zorgt het ervoor dat (het thema van) het project bij betreffend bewindspersoon op de agenda blijft staan.

Ook voor (voormalige) projectdeelnemers is een positieve rol (rolmodel, ambassadeur) weggelegd. Daarbij kan het onder meer gaan om persoonlijke bijdragen in (web)publicaties en presentaties tijdens werkbezoeken, workshops en dergelijke. Vaak werkt het beter de direct betrokkenen hun eigen verhaal te laten vertellen dan dat iemand anders vertelt over hun ervaringen.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Overigens is in de praktijk de effectiviteit van dergelijke passieve middelen voor een OP vaak moeilijker te bepalen dan de effecten van actieve middelen/ direct contacten.

<sup>49</sup> Van belang hierbij is wel een zekere selectie. Het moet om betrouwbare personen gaan die een eerlijk/ realistisch beeld schetsen van hun ervaringen met het project.

## 5.1.2 (Potentiële) faalfactoren

### Randvoorwaarden

Als (potentiële) faalfactoren in de randvoorwaardelijke sfeer zijn onder meer te noemen:

- Procedurele en administratieve verplichtingen
- Overige externe factoren (die door het OP niet te beïnvloeden zijn)
- Beperkende voorwaarden gesteld door cofinanciers
- Onvoldoende draagvlak binnen (partners van) het OP.

#### *Procedurele en administratieve verplichtingen*

Verschillende OP's noemen de vele/ zware procedurele en administratieve verplichtingen van het Agentschap expliciet als (potentiële) faalfactor. Deze passen volgens hen absoluut niet bij innovatieve projecten. Vernieuwende projecten zijn juist gebaat bij meer vrijheid van handelen.

#### *Overige externe factoren*

Voor sommige typen projecten is het tijdsgewricht duidelijk minder gunstig dan voor anderen. Als voorbeelden zijn te noemen:

- Projecten gericht op activering/ empowerment van asielzoekers hebben te maken met knelpunten in de wet- en regelgeving. Er zijn de nodige belemmeringen voor deelname van asielzoekers aan projecten. Bovendien is het thema van asielzoekers sterk aan politiek onderhevig.
- Momenteel is het 'nieuwe leren' bij het ministerie van OC&W niet meer zo populair. Bovendien is er de nodige negatieve publiciteit geweest rondom dit thema (zie bijvoorbeeld de publicaties over Iederwijs). Een en ander kan gevolgen hebben voor het uiteindelijk succes van projecten, gericht op ontwikkeling en implementatie van nieuwe onderwijsconcepten.
- Door de aantrekkende economie wordt de arbeidsmarkt steeds krappere. Sommige projecten (bijvoorbeeld projecten gericht op re-integratie van werklozen) kunnen hierdoor problemen ondervinden bij het werven (en vasthouden) van deelnemers. Dat kan van invloed zijn op de voortgang en uiteindelijke resultaten van deze projecten.

#### *Beperkende voorwaarden gesteld door cofinanciers*

Zoals vermeld is cofinanciering een van de voorwaarden voor het verkrijgen van subsidie. De aanvrager van een EQUAL 2 project moet zelf 50 procent van de kosten (laten) financieren. Soms is sprake van een of meer 'mede-cofinanciers'. Deze kunnen beperkende voorwaarden stellen aan een project.

#### *Onvoldoende draagvlak binnen (partners van) het OP*

Er kan in de praktijk sprake zijn van onvoldoende draagvlak voor (de resultaten van) het project/ de innovatie:

- Allereerst kan er onvoldoende draagvlak zijn binnen het OP als geheel. Organisaties zitten vaak nog te veel op een eilandje. 'Het opbouwen van een goede samenwerking met ketenpartners vergt veel tijd en is niet voor iedereen zo vanzelfsprekend. De druk van alledag en de gebruikelijke werkwijze van organisaties is sterk naar binnen gericht. Ook zijn er tamelijk grote cultuurverschillen te overbruggen.' Van belang is over elkaars schutting te kijken en te komen tot afstemming op het juiste niveau en het juiste moment.

- Een valkuil kan zijn dat een OP-partner zich weliswaar formeel committeert aan het project/ de innovatie maar er in betreffende organisatie in de praktijk niet altijd (of niet meteen) naar wordt gehandeld. Dat kan te maken hebben met politieke gevoeligheden binnen en/ of verschillen van mening tussen de verschillende lagen (bestuur/directie - beleid/ management- uitvoering) van betreffende organisatie. Met name in de startfase kunnen innovaties indruisen tegen bestaand beleid en bestaande institutionele verhoudingen. Van belang voor een project is te weten wie binnen een organisatie de 'show-stoppers' en de 'keyplayers' zijn: wie houden de voortgang steeds tegen en waarom, wie kun je inschakelen om juist voortgang te organiseren?

### **Input: Organisatorische vormgeving mainstreaming**

#### *Te breed/ omvangrijk OP*

Een breed/ omvangrijk OP kan zowel een succes- als faalfactor zijn. Een OP kan ook te breed/ omvangrijk en daardoor moeilijk beheersbaar zijn:

- Veel OP-leden kost veel tijd/energie voor het 'rondbrengen' van de boodschap.
- Het gevaar bestaat dat een breed/ omvangrijk OP onttaardt in een 'praat- en overlegclub'.
- Een breed/ omvangrijk OP kan ertoe leiden dat partners hun eigen wegen bewandelen. De mogelijkheden om naar buiten toe één front te vormen zijn beperkter.

Een adequate organisatiestructuur van het OP (bijvoorbeeld het instellen van werkgroepen naast een stuurgroep, regionalisering en dergelijke) kunnen bovenstaande problemen voor een deel ondervangen.

### **Input: Beoogde instrumenten en middelen**

#### *Ontoereikende financiële en personele middelen*

Gevaar bestaat voor onderschatting van de mainstreaming-activiteiten en de daarvoor benodigde personele en financiële middelen (met name bij de kleinere projecten). Het ontwikkelen/ bijhouden van inhoudelijk en relevant informatiemateriaal (websites, nieuwsbrieven en dergelijke), het onderhouden van contacten en zaken als effectmeting en onderzoek kosten veel tijd en energie en dus geld.

### **Uitvoering (tactiek en operationalisatie)**

Bij de uitvoering van mainstreaming gaat het om de inzet van boodschap, instrumenten en (financiële en personele) middelen in de praktijk. Het betreft vragen als:

- 1 Hoe benader je beslissers?
- 2 Welke beslissers benader je?
- 3 Wanneer benader je beslissers?
- 4 Met welke concrete boodschap benader je beslissers?
- 5 Met welke concrete instrumenten benader je beslissers?

#### *Ad 1 Hoe benader je beslissers?*

#### *Organisatorische problemen in het uitvoeringsproces*

In het proces van uitvoering van mainstreaming kan een aantal organisatorische problemen optreden:

- De samenwerking tussen de verschillende in een OP vertegenwoordigde organisaties verloopt niet in alle gevallen vlekkeloos. Dat kan onder meer te maken hebben met verschil in tempo en/ of prioriteitstelling, personele wisselingen en dergelijke. Ook komt het

soms voor dat organisaties zich tijdens de loop van het project uit het OP (moeten) terugtrekken.

- Binnen de individuele organisaties kan een gebrek zijn aan tijd en capaciteit voor mainstreaming-activiteiten. De dagelijkse praktijk (het primaire proces, de kernactiviteiten) rond de projecten vraagt veel tijd en aandacht. Mainstreaming heeft – met name in het begin van het project – vaak een lagere prioriteit, zeker wanneer de werkdruk hoog is en er onvoldoende (continuïteit in de) personele bezetting is. Verder zijn organisaties geen statische eenheden. Reorganisaties tijdens de doorlooptijd van het project kunnen eveneens van invloed zijn op de tijd en capaciteit die beschikbaar is voor mainstreaming.
- Ook vraagt bijvoorbeeld het opzetten/ bijhouden van websites en het samenstellen van nieuwsbrieven voor sommige (met name kleinere) projecten om expertise die men niet altijd in huis heeft. Bij uitbesteding van deze activiteiten aan derden is men mede afhankelijk van de kwaliteit en tijdigheid (planning) van deze externe organisaties.
- Ten slotte kan een project ook ten onder gaan aan eigen succes (te snel te veel succes). 'Er bestaat de kans om ingehaald te worden door de snelheid en de kracht van het project'.

#### *Ad 2 Welke beslissers benader je?*

##### *Problemen in de 'ontvangst' van de boodschap*

Ten aanzien van de ontvangers van de boodschap komen uit het onderzoek een aantal problemen naar voren:

- Allereerst de bereikbaarheid van bepaalde doelgroepen. Zo meldt een van de OP's bijvoorbeeld schoolleiders een moeilijke groep te vinden om op een goede manier te benaderen.
- Verder kan sprake zijn van 'informatiemoeheid/-stress' bij doelgroepen. 'Er zijn al zoveel nieuwsbrieven. Wat voegt die van ons nog toe?', zo merkt een van de OP's op. Die informatiemoeheid (of zelfs informatiestress) kan nog versterkt worden door te specifieke informatie aan te bieden. 'Intensiteit kan leiden tot overstructurering en detail' waardoor de boodschap niet overkomt.

#### *Ad 3 Wanneer benader je beslissers?*

##### *Vertraging in het uitvoeringsproces*

Een aantal – niet door de OP's te beïnvloeden – factoren kan leiden tot vertraging in de start en/ of uitvoering van projecten. Mede door deze vertragingen zijn sommige projecten nog in opbouw of lopen achter bij de planning, waardoor nog geen concrete (tussentijdse of deel)resultaten zijn te mainstreamen.

- Allereerst is te wijzen op de administratieve lastendruk.<sup>50</sup> Verder neemt de afwikkeling van bezwaarschriften door het Agentschap vaak veel tijd in beslag.
- Sommige projecten ondervinden - onder meer als gevolg van de sterk groeiende krapte op arbeidsmarkt – problemen bij de werving van deelnemers. Ook dat kan leiden tot vertraging.
- Daarnaast hebben in één specifiek geval juridische verwickelingen rondom de naam van een project gezorgd voor verlate start.

---

<sup>50</sup> Veel OP's wijzen op de (tijdrovende) aanbestedings- en administratieverplichtingen. Ook ervaart een aantal OP's de werkwijze van het Agentschap als bureaucratisch. Temeer daar van de OP's zelf de nodige flexibiliteit wordt verwacht.

#### *Ad 4 Met welke concrete boodschap benader je beslissers?*

##### *'Navelstaren'*

- Een valkuil kan zijn dat men als project teveel met 'zijn eigen ding' bezig is. Doordat men teveel van zichzelf uitgaat en de inhoud en vormgeving van de boodschap (en benaderingswijze) onvoldoende aanpast aan de belevingswereld en behoeften van de verschillende beoogde doelgroepen van mainstreaming beperkt men de mogelijkheden voor verdere verspreiding en verankering van de innovatie.

#### *Ad 5 Met welke concrete instrumenten benader je beslissers?*

In de diepte-interviews wijzen OP's op een aantal haken en ogen van specifieke instrumenten/ communicatiekanalen.

##### *Website*

Zoals eerder vermeld, zien veel OP's websites als een belangrijk ondersteunend instrument/ communicatiekanaal. Uit het onderzoek komen ten aanzien van de verspreiding van informatie via internet de volgende problemen naar voren:

- Sommige projecten hebben (nog) geen eigen website en missen daardoor een belangrijk instrument/ communicatiekanaal voor mainstreaming.
- Een probleem bij sommige projecten is dat men onvoldoende nadent over/ aandacht besteedt aan de continuïteit en het actueel houden van de website. 'Oud nieuws op websites is dodelijk'.
- Er is bovendien sprake van een versnippering van de informatie/ kennis/ expertise op internet. Er zijn geen centrale portals per NTN (of één centrale portal voor alle EQUAL 2 projecten).<sup>51</sup> Hier lijkt een taak weggelegd voor de NTN's en/ of het Agentschap.

##### *Nieuwsbrief*

Veel OP's hebben een (digitale) nieuwsbrief. Enkele OP's geven echter aan bewust niet te hebben gekozen voor een nieuwsbrief. Nieuwsbrieven worden volgens hen niet altijd (even goed) gelezen. Organisaties worden 'doodgegooid' met nieuwsbrieven. Bovendien gaan nieuwsbrieven doorgaans te veel uit van de zender van de informatie en sluiten te weinig aan bij wensen/ behoeften/ belevingswereld van de ontvangers.

##### *Film*

Een van de OP's heeft een promotiefilm laten maken voor gebruik tijdens werkbezoeken, bijeenkomsten en dergelijke. Een eerste, ruwe versie daarvan is klaar, maar die heeft men nog niet echt gebruikt. Bij nader inzien acht men een film een minder geschikt instrument voor mainstreaming. Belangrijk nadeel van een film is het gebrek aan interactiviteit. Een PowerPoint presentatie biedt hiertoe meer mogelijkheden.

##### *Bijeenkomsten, conferenties, workshops en dergelijke*

Een punt van aandacht is de wijze waarop men potentiële belangstellenden uitnodigt voor bijeenkomsten, conferenties en dergelijke. Uitnodiging via een mailing (per post of e-mail) werkt doorgaans niet. Een directe (persoonlijke of telefonische) benadering levert een veel betere respons op.

---

<sup>51</sup> Wel heeft het Agentschap SZW op haar website [www.agentschapszw.nl](http://www.agentschapszw.nl) een projectencatalogus opgenomen. Deze bevat echter alleen basale projectinformatie en linkt niet door naar de websites van de projecten (overigens wel naar de website van de aanvrager).

## 5.2 Nationale Thematische Netwerken

### 5.2.1 (Potentiële) succesfactoren

#### Randvoorwaarden

##### *Vroegtijdige inschakeling van NTN's*

Een belangrijk probleem tijdens EQUAL 1 was de late start van de NTN's. De selectie van projecten had toen al plaatsgevonden. De uitvoering van de projecten liep ook al. Men sprong als NTN als het ware op een rijdende trein. In de tweede tranche van EQUAL zijn de NTN's er vanaf het begin bij betrokken geweest. De NTN's hebben de projecten in de selectieprocedure getoetst op innovativiteit. Mede daardoor is er naar het oordeel van de NTN's een betere selectie van projecten tot stand gekomen dan in de eerste tranche. Daarmee is ook een basis gelegd voor succesvollere (mainstreaming van) innovaties.

#### Doel: Planmatige aanpak

##### *Planmatigheid én flexibiliteit*

In de eerste tranche van EQUAL was – mede door de late start van de NTN's - nog niet echt sprake van een planmatige, structurele aanpak van mainstreaming. Dat is nu anders. Alle NTN's hebben vooraf een werkplan opgesteld. Van belang bij een dergelijk plan is dat dit: 1) rekening houdt met de behoefte van de projecten; 2) realistisch/ haalbaar is; 3) niet te detaillistisch is en voldoende flexibiliteit biedt om op de actualiteit in te kunnen spelen.

#### Input: Organisatorische vormgeving

##### *Afgewogen samenstelling van NTN's*

Ook de samenstelling van de NTN's moet afgewogen zijn. Daarbij gaat het onder meer om de breedte/ omvang, de personele invulling en de externe ondersteuning van de NTN's:

- Een breed en omvangrijk NTN heeft meerwaarde (bundeling van meer kennis, expertise en ervaring en contacten met meer netwerken). Echter, een te breed en omvangrijk NTN is in de praktijk moeilijk beheersbaar. Organisatorische geleiding (al dan niet naar bepaalde thema's) kan dit probleem deels ondervangen.
- Van belang is verder een zorgvuldige personele invulling van de NTN's. Alles staat of valt met de persoonlijkheid van de voorzitter van het NTN. Deze persoon moet het jargon spreken, overzicht kunnen houden, kansen en mogelijkheden kunnen identificeren en mensen weten te motiveren. Daarnaast moet hij/ zij een Europese blik hebben en de kracht hebben om te kijken naar overeenkomsten in plaats van verschillen. De NTN-leden dienen voldoende contacten en kwaliteiten te hebben om de mainstreaming-doelstellingen van de NTN's te realiseren. Daarbij gaat het onder meer om:
  - Inhoudelijke expertise
  - Ervaring met bestuurlijke processen
  - Ervaring met EQUAL en/ of vergelijkbare Europese programma's
  - Motivatie en communicatieve vaardigheden
  - Maatschappelijke betrokkenheid.

- Mede op basis van de ervaringen in de eerste tranche van EQUAL hebben alle NTN's in de tweede tranche een externe adviseur en een beleidsambassadeur in hun midden. In alle gevallen is ook sprake van vertegenwoordiging in het NTN van een of meer kennis-/onderzoeksinstellingen. Een en ander is volgens de NTN's van positieve invloed op de effectiviteit en efficiency van hun functioneren.

#### *Overleg tussen NTN's*

De vijf NTN's waren in de eerste tranche 'eilanden'. Er was weinig onderlinge communicatie. In de tweede tranche is periodiek overleg tussen de NTN's (op het niveau van de voorzitters respectievelijk externe adviseurs en beleidsambassadeurs). Dit ervaren de NTN's als positief.

#### **Input: Beoogde instrumenten en middelen**

##### *Intensieve ondersteuning van OP's*

Voor de ondersteuning van projecten organiseren NTN's naast grootschalige bijeenkomsten voor alle OP's ook kleinschaligere bijeenkomsten voor groepen OP's. Een maatjessysteem maakt – in ieder geval in theorie – een intensiever contact met projecten mogelijk.

##### *Van 'schieten met hagel' tot 'schieten met scherp'*

De verticale mainstreamingstrategie van de NTN's is er – net als in de eerste tranche - in het algemeen een van 'schieten met hagel' tot 'schieten met scherp' (grootschalige (slot)bijeenkomsten, kleinschaligere (informele) bijeenkomsten, 1-op-1 contacten).

##### *Financiële en personele middelen*

Voor het inschakelen van de externe adviseurs en het organiseren van (slot)bijeenkomsten is voor de NTN's budget beschikbaar. Probleem tijdens de eerste tranche van EQUAL was dat een aantal leden problemen had met de hoogte van de vergoeding ten opzichte van de gevraagde tijdsinvestering. Dit probleem is door een verhoging van de vergoedingen nu opgelost.

#### **Input: Beoogde boodschap**

##### *Good én bad practices*

Van belang is dat NTN's niet alleen good practices maar ook bad practices dissemineren. Daarbij gaat het om zaken als valkuilen en belemmeringen (in wet- en regelgeving en beleid). Dergelijke zaken vormen eveneens een belangrijke leeropbrengst van de EQUAL 2 projecten.

#### **Uitvoering (tactiek en operationalisatie): Ondersteuning projecten**

De projecten moeten het NTN en elkaar kunnen benutten om de eigen mainstreaming-opgave optimaal in te vullen. De NTN's (en het Agentschap) dienen uitwisseling van kennis en ervaring en samenwerking onder meer te faciliteren/ bevorderen door het met enige regelmaat organiseren van - grootschalige én kleinschalige - bijeenkomsten (uitwisselingsbijeenkomsten, expertmeetings, themabijeenkomsten).

Van belang is dat men als NTN niet op te grote afstand staat van de projecten. 'Je moet een veilige omgeving, vertrouwen creëren'. NTN's moeten de contacten met hun projecten (ook buiten grootschalige en kleinschalige bijeenkomsten met OP's) goed onderhouden.

Dat kan onder meer door het periodiek afleggen van werkbezoeken en dergelijke en via de telefoon en per e-mail.<sup>52</sup>

### **Uitvoering (tactiek en operationalisatie): Verticale mainstreaming**

Bij de uitvoering van mainstreaming gaat het om de inzet van boodschap, instrumenten en (financiële en personele) middelen in de praktijk. Het betreft vragen als:

- 1 Hoe benader je beslissers?
- 2 Welke beslissers benader je?
- 3 Wanneer benader je beslissers?
- 4 Met welke concrete boodschap benader je beslissers?
- 5 Met welke concrete instrumenten benader je beslissers?

*Ad 1, 2 en 5 Hoe/ welke beslissers/ met welke instrumenten?*

#### *Adequate wijze van benaderen relevante beleidsmakers/ beslissers*

De meest effectieve aanpak van verticale mainstreaming lijkt een combinatie te zijn van het meer op formele wijze benaderen van beleidsambtenaren en een informeel lobbytraject richting politici/ bestuurders ('in de week leggen bij de top'). Directe persoonlijke contacten (bijeenkomsten, overleggen, 1-op-1 gesprekken) zijn daarbij het effectiefst.

*Ad 3 Wanneer benader je beslissers?*

#### *Mainstreaming als continu proces*

Mainstreaming is een proces van lange adem, zeker in het Haagse. Ministeries zijn veelal logge, niet al te slagvaardige apparaten. Voor verticale mainstreaming is het van belang de juiste contacten te leggen en de juiste tactiek en operationalisatie te kiezen. Het is zaak dat de NTN's relevante beleidsmakers/ beslissers vroegtijdig betrekken bij de projecten binnen hun pijler. Op die wijze zijn gedurende de looptijd van EQUAL 2 geleerde lessen en knelpunten aan te dragen, die mogelijk het beleid kunnen beïnvloeden. Daarmee legt men ook al een voedingsbodem voor de uiteindelijk te bewerkstelligen verticale mainstreaming.

#### *Goede timing*

Daadwerkelijke mainstreaming is pas mogelijk als er concrete (deel)resultaten zijn (good practices). Vaak is dat pas aan het eind van de programmaperiode. Daarnaast moet men als NTN op de juiste momenten contacten leggen. Waar mogelijk dient men aan te sluiten bij de beleidscyclus van ministeries. Men moet in actie komen wanneer beleid gaat veranderen. Dat is het moment waarop men als NTN invloed kan uitoefenen op de toekomst.

#### *Inhaken op actualiteit*

NTN's dienen bij hun mainstreaming-activiteiten waar mogelijk in te haken op de actualiteit. Het NTN Gelijke Kansen doet dit zoals vermeld door in 2007 in te spelen op het *Europese Jaar van Gelijke Kansen voor Iedereen*. Een ander voorbeeld is de extra aandacht die zelfstandig ondernemerschap van kansarmen momenteel krijgt door de al eerder gememoreerde toekenning van de Nobelprijs voor de Vrede aan de bedenker van het microkrediet Mohammed Yunus. Het NTN zou hier naar onze mening gebruik van kunnen maken.

---

<sup>52</sup> Zo combineert NTN Leren en Werken NTN-vergaderingen met projectbezoeken. Dit wordt door de leden van het NTN als uiterst vruchtbaar en inspirerend ervaren. Bijkomend voordeel is dat door deze werkwijze een gezamenlijk begrippenkader ontstaat en de NTN-leden leren van elkaars inbreng en inzicht. Het NTN Gelijke Kansen laat projecten zich presenteren tijdens NTN-vergaderingen.

*Ad 4 Met welke concrete boodschap benader je beslissers?*

*Adequate inhoud en vormgeving van de boodschap*

Van belang is in de informatievoorziening richting beslissers zo concreet mogelijk te zijn. Good practices moeten inhoudelijk goed onderbouwd zijn. Belangrijk is ook dat de informatie beknopt is: beperkt tot een aantal thema's met toegevoegde waarde. Verder moeten taal en begrippenkader aanpassen bij/ herkenbaar zijn voor de verschillende typen beslissers (beleidsambtenaren, politici/ bewindspersonen).

## **5.2.2 (Potentiële) faalfactoren**

### **Uitvoering (tactiek en operationalisatie): Algemeen**

*Tijdsinvestering NTN's*

De NTN's geven aan dat het werk voor hun leden een vrij forse tijdsinvestering betekent. Een deel van hen heeft moeite de activiteiten voor het NTN te combineren met hun reguliere werkzaamheden. Het is dan ook van belang dat de NTN-vergaderingen en andere activiteiten voor de NTN-leden zelf ook meerwaarde hebben. Er moet een balans zijn tussen 'brengen en halen'.

### **Uitvoering (tactiek en operationalisatie): Ondersteuning projecten**

*Faseverschil in uitvoering projecten*

Probleem voor (de organisatie van) de activiteiten van de NTN's richting de projecten binnen hun pijler is dat deze zich in verschillende fasen van uitvoering bevinden.

*Geringe deelname OP's aan bijeenkomsten*

Enkele NTN's wijzen op de relatief geringe deelname van OP's aan door hen georganiseerde bijeenkomsten. Zo is een geplande uitwisselingsbijeenkomst van het NTN Leren en Werken niet doorgegaan vanwege gebrek aan belangstelling. Het NTN Activering geeft aan dat deelname aan uitwisselingsbijeenkomsten, expertmeetings en dergelijke door OP's veelal vooraf niet is begroot. Ook ontbreekt een formele verplichting. De timing van de bijeenkomsten kan ook een rol spelen.

*Maatjessysteem*

Vier van de vijf NTN's zijn mede op basis van de ervaringen in de eerste tranche van EQUAL overgestapt op een 'maatjessysteem', waarbij elk NTN-lid verantwoordelijk is voor de contacten met/ ondersteuning van een of meer specifieke projecten. In theorie draagt deze aanpak bij aan een intensiever contact met de projecten. Het maatjessysteem moet echter nog goed op gang komen. In de praktijk hebben de NTN's nog maar een beperkt aantal maatjesbezoeken afgelegd. Ook verder zijn er nog maar weinig bilaterale contacten geweest. Enerzijds heeft dit te maken met de fase van uitvoering waarin veel projecten zich nog bevinden, anderzijds spelen personele wisselingen binnen de NTN's en drukke agenda's van NTN-leden een rol.

#### *Koppeling werkbezoeken aan monitorbezoeken*

Daar komt bij dat enkele NTN's de maatjesbezoeken (aanvankelijk) hebben gekoppeld aan monitorbezoeken van het Agentschap. Het NTN Leren en Werken geeft aan dat het om agendatechnische redenen niet altijd mogelijk is om op de geplande data van de monitorbezoeken mee te gaan. Probleem van koppeling is ook het stramen van het monitorbezoek, waarin naast inhoudelijke ook allerlei technische, financiële en administratieve onderwerpen aan de orde komen. Het NTN Leren en Werken is dan ook van plan in een volgende ronde de maatjesbezoeken zoveel mogelijk los van de monitorbezoeken te plannen. Het afleggen van aanvullende bezoeken zal wel tot een minimum beperkt blijven om de leden van het NTN (en ook de projecten) niet meer te belasten dan noodzakelijk is. Ook het NTN Gelijke Kansen is afgestapt van de koppeling van werkbezoeken aan monitorbezoeken van het Agentschap.

#### *Mainstreamdesk*

Het NTN Ondernemerschap heeft een mainstreamdesk in het leven geroepen. Deze werkt in de praktijk (nog) niet of nauwelijks. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn onbekendheid met en het als te afstandelijk ervaren van de mainstreamdesk.

### **Uitvoering (tactiek en operationalisatie): Verticale mainstreaming**

#### *Nog geen good practices te identificeren*

De NTN's dienen de ervaringen opgedaan in de projecten uiteindelijk op adequate wijze te vertalen naar het reguliere overheidsbeleid en andere relevante externe partijen. Op dit moment zijn er echter – met name door de verlate start van veel projecten – voor de NTN's nog weinig uitspraken te doen over de werking van concrete (deel)producten. Er zijn dan ook nog niet of nauwelijks good practices te identificeren en te mainstreamen richting Den Haag.

## 6 Een model voor 'goede' mainstreaming

De in 2005 uitgevoerde verkennende fase van het onderzoek resulteerde in een voorlopig model voor 'goede' mainstreaming (in het kader van EQUAL 2).<sup>53</sup> Dit model bestond uit een aantal 'bouwstenen' voor een succesvol proces van mainstreaming. Op basis van de in de vorige hoofdstukken gepresenteerde resultaten van de tweede fase van het monitoronderzoek (de tussenmeting in 2006) is het voorlopige model aangevuld en verfijnd. Met name is daarbij gebruik gemaakt van de in hoofdstuk 6 beschreven (potentiële) succes- en faalfactoren. Een verdere toetsing en aanvulling/verfijning van dit model heeft plaats in de derde en laatste fase van het monitoronderzoek (de eindmeting in 2007).

De volgende elementen dragen (in theorie) bij aan 'goede' mainstreaming.

<b>1. Randvoorwaarden</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Intrinsieke waarde van projecten (juiste inhoud en aanpak projecten; goede projectresultaten in termen van daadwerkelijke innovativiteit, herkenbaarheid en overdraagbaarheid)</li><li>▪ Gunstig tijdsgewricht (adequate wet- en regelgeving; adequaat beleid; gunstig politiek en maatschappelijk klimaat; gunstig economisch tij)</li><li>▪ Voldoende vrijheid van handelen voor OP's (zo min mogelijk procedurele en administratieve verplichtingen Agentschap SZW; geen beperkende voorwaarden 'mede co-financiers')</li><li>▪ Voldoende draagvlak binnen OP (wegnemen van cultuurverschillen, één gedeeld belang, commitment)</li><li>▪ Voldoende draagvlak binnen afzonderlijke OP-partners (identificeren 'showstoppers' en 'keyplayers')</li><li>▪ Goede personele invulling van OP's (kwaliteit en betrokkenheid van en onderlinge verstandhouding tussen individuele medewerkers van OP-partners)</li><li>▪ Vroegtijdige inschakeling van ondersteunende netwerken (NTN's)</li></ul>
<b>2. Voorbereiding (strategie)</b>
<p><i>Doel: Planmatige aanpak</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Planmatige, structurele aanpak (D&amp;M-plan OP's, werkplan NTN's)</li><li>▪ Bewustzijn van belang van langetermijnstrategie</li><li>▪ Anticiperen (aansluiten bij wat over twee jaar naar inschatting op de politieke/ bestuurlijke agenda zal staan; dit in samenspraak met beleidsmakers/ beslissers)</li><li>▪ Goede (realistische en haalbare) planning mainstreaming-activiteiten</li><li>▪ Balans zoeken tussen planmatigheid ('projectdiscipline') én flexibiliteit. Plan mag geen keurslijf/ blauwdruk zijn; inbouwen van voldoende flexibiliteit in plan om te kunnen inspringen op ontwikkelingen/ problemen/ kansen</li></ul> <p><i>Doel: Doelstellingen</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gedeelde visie op mainstreaming binnen OP's en NTN's (inzicht in en overeenstemming over gewenste richting van mainstreaming)</li><li>▪ Vooraf formuleren van concrete doelstellingen die voldoen aan SMART-criteria</li></ul>

<sup>53</sup> Zie paragraaf 2.3 van D.H. Grijpstra, P.M. de Klaver en B. Buiskool (2005). *Monitoronderzoek Mainstreaming EQUAL. Eerste interim-rapport. Verslag verkennende fase.*

*Doel: Beoogde doelgroepen*

- Vooraf duidelijk definiëren van concrete beoogde doelgroepen van mainstreaming (bij voorkeur op basis van strategisch vooronderzoek/ stakeholdersanalyse van de belangrijkste beslissers)
- Mainstreaming richten op alle organisatieniveaus binnen de beoogde doelgroepen van mainstreaming (bestuur/ directie - beleid/ management – uitvoering)

*Input: Organisatorische vormgeving OP's en ondersteunende netwerken (NTN's)*

- Brede, gemêleerde, representatieve samenstelling van OP's
- Balans zoeken tussen zo breed mogelijke en nog beheersbare en werkbare OP's (zodanig organisatorische geleiding: instellen van werkgroepen naast stuurgroep, regionalisering en dergelijke)
- Aansluiten bij bestaande 'infrastructuur' (reeds bestaande lokale, regionale, nationale [bestuurlijke] netwerken)
- Opname in OP's van:
  - Beoogde doelgroepen van mainstreaming
  - Kennis-/ onderzoeksinstellingen (met het oog op systematische aanpak, effectmeting en rapportage)
- Betrekken in OP's van partijen die gemotiveerd zijn en bereid zijn actieve rol te spelen
- Juiste personele invulling OP's (kennis van zaken, contacten met andere relevante netwerken en dergelijke)
- Opbouwen en uitbreiden van relatiernetwerk dat verder strekt dan de OP's (schillen van [associatieve] partners)
  
- Brede, gemêleerde, representatieve samenstelling van NTN's
- Balans zoeken tussen zo breed mogelijke en nog beheersbare en werkbare NTN's (zodanig organisatorische geleiding, al dan niet rond bepaalde thema's)
- Opname in NTN:
  - Beleidsambassadeurs (brugfunctie richting Den Haag)
  - Kennis-/ onderzoeksinstellingen
- Juiste personele invulling NTN's (kennis van zaken, contacten met andere relevante netwerken en dergelijke)

*Input: Beoogde boodschap*

- Eenduidige aanpak van identificatie van good en bad practices
- Goed instrumentarium om resultaten (effectiviteit) en kosten en baten (efficiency) van projecten te kunnen meten/ vergelijken en zo good bad practices te kunnen identificeren
- Nadruk in boodschap meer op winst van project leggen dan op problematiek waarvoor oplossing wordt gezocht
- Niet alleen good practices maar ook bad practices (fouten, valkuilen, belemmeringen in wet- en regelgeving en beleid) en mogelijke oplossingen daarvoor wereldkundig maken (leren van 'fouten'; 'slecht' nieuws blijft eerder hangen dan 'goed nieuws')

*Input: Beoogde instrumenten*

- Goede, afgewogen mix van instrumenten/ communicatiekanalen. Inzetten van een combinatie van verschillende actieve instrumenten (bijeenkomsten, persoonlijke contacten e.d) en passieve instrumenten (website, nieuwsbrieven e.d), waarbij actieve instrumenten voorop staan ('personalising') en passieve instrumenten zijn te zien als een – noodzakelijke – aanvulling/ ondersteuning
- Adequate ondersteunende hulpmiddelen voor mainstreaming ('gereedschapskist' met onder meer handleiding mainstreaming, formats voor beschrijving van producten/ methodieken en dergelijke)
- 'Maatjessysteem' bij ondersteunende netwerken (NTN's) (draagt - in ieder geval in theorie – bij aan intensivering van de contacten met de OP's)

*Input: Beoogde financiële en personele middelen*

- Zorgen voor voldoende financiële middelen voor mainstreaming door OP's
- Duidelijke afspraken over verdeling taken en verantwoordelijkheden tussen OP-partners op gebied van mainstreaming
- Duidelijke aansturing van de mainstreaming-activiteiten van OP's (regie in handen van één, hooguit twee, OP-partners)
- Zorgen voor goed projectmanagement (voldoende relevante ervaring en contacten; enthousiasme over en overtuiging van eigen project kunnen overdragen op beleidsveld). Zonodig extern inhuren
- Zorgen voor voldoende personele middelen voor mainstreaming door OP's, zowel in kwantitatief als kwalitatief opzicht (eventueel aparte projectorganisatie/-bureau in leven roepen). Waar nodig voor een deel van de concrete mainstreaming-activiteiten externe expertise inhuren
- Zorgen dat activiteiten van leden van ondersteunende netwerken (NTN's) voor hen zelf ook iets opleveren ('brengen en halen': naast financiële vergoeding inhoudelijke meerwaarde/ leeropbrengst).
- Inzetten van een externe adviseur voor de NTN's (draagt bij aan effectiviteit en efficiency van functioneren van NTN's)

3. Uitvoering (tactiek en operationalisatie)

*Uitvoering: Hoe benader je beslissers?*

- Pro-actieve aanpak
- Doelgerichte en praktische aanpak (aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen en actualiteit; idem bij belevingswereld en behoeften van beoogde doelgroepen van mainstreaming)
- Flexibele aanpak. Monitoring en (zelf)evaluatie. Op basis daarvan indien nodig aanpak tussentijds bijstellen

*Uitvoering: Welke beslissers benader je?*

- Regelmatige en systematische contacten met alle relevante partijen:
  - Regelmatig samenkomen van alle OP-partners
  - Regelmatig en intensieve benadering door OP van beoogde doelgroepen van mainstreaming (horizontaal)
  - Regelmatig en intensieve contacten met NTN en landelijke koepels van OP-leden (verticaal)
  - Gedurende hele project goede contacten onderhouden met de media
- Benaderen van alle lagen binnen een organisatie: bestuur/ directie – beleid/ management – uitvoering. Daarbij keuze tussen top-down en bottom-up benadering (of combinatie van beiden)
- Individuele, persoonlijke benadering (differentiatie en flexibiliteit)

*Uitvoering: Wanneer benader je beslissers?*

- Mainstreaming als continu proces:
  - Continue mainstreaming, maar met faseverschillen (naarmate project verder is intensiteit verhogen)
  - Beoogde doelgroepen van mainstreaming al in een vroegtijdig stadium benaderen. Vanaf begin betrokkenheid creëren, committeren aan project. Daarmee voedingsbodemp creëren voor uiteindelijke daadwerkelijke mainstreaming
- Goede timing:
  - Pas naar buiten treden als er concrete (deel)resultaten te melden zijn
  - Zo snel mogelijk met zichtbare (deel)resultaten naar buiten treden (zorgen voor een aantal 'quick wins')
  - Aansluiten bij beslismomenten van beoogde doelgroepen van mainstreaming (bijvoorbeeld beleidscyclus overheden)
  - Aansluiten bij iets wat anderen al organiseren (bijvoorbeeld onderwijsbeurzen, bedrijvencontactdagen, gemeentedagen). Werkt drempelverlagend en voorkomt 'overkill'
  - Inhaken op actualiteit. Inspelen op (onverwachte) kansen/ mogelijkheden die zich voordoen
  - Te overwegen valt in plaats van een slotcongres een 'midterm' congres te organiseren

*Uitvoering: Met welke concrete boodschap benader je beslissers?*

- Duidelijkheid en maatvoering boodschap
  - Eenvoud en aansprekendheid. Concrete voorbeelden geven van ontwikkelde producten/ methodieken. Voordelen daarvan (goed onderbouwd) aangeven
  - Voorkomen van 'overkill'. Keuzes maken en prioriteiten stellen in wat men overdraagt (niet alles [tot in detail] willen overdragen, focussen op aantal kernpunten met de hoogste marktgerichte waarde). Bij teveel en te gedetailleerde informatie komt boodschap niet over
- Finetunen van boodschap
  - Inhoud van de boodschap afstemmen op fase van uitvoering van project (bij start doelstellingen en opzet; tijdens project voortgang en tussentijdse/ deelresultaten; slot project eindresultaten)
  - Inhoud en vormgeving (taalgebruik, stijl, omvang et cetera) van de boodschap afstemmen op (belevingswereld, cultuur, taal van) de specifieke doelgroepen van mainstreaming (en de verschillende lagen daarbinnen)
  - Inhoud en vormgeving van de boodschap afstemmen op specifiek instrument/ communicatiekanaal (bijvoorbeeld website eenvoudig/ toegankelijk en eindrapportage meer diepgang/ onderbouwing)
- Aantrekkelijke 'verpakking' van boodschap. Van belang zijn herkenbaarheid, zichtbaarheid en uitstraling ([vormgeving van] projectnaam, logo, huisstijl et cetera)

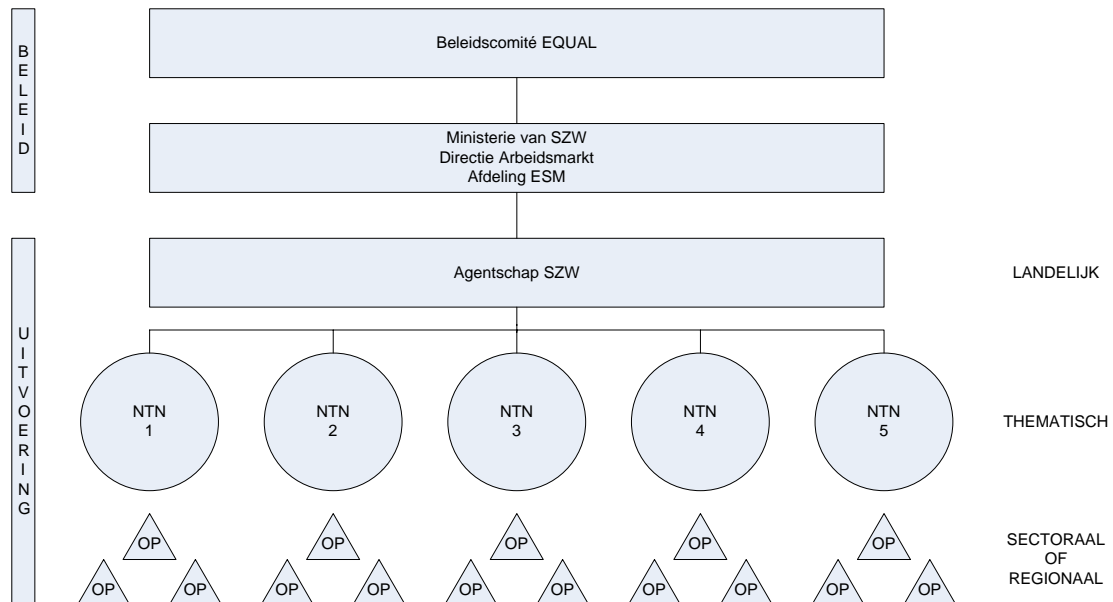
*Uitvoering: Met welke instrumenten benader je beslissers?*

- In de praktijk werken actieve instrumenten beter dan passieve instrumenten. Passieve instrumenten wel nodig ter ondersteuning van mainstreaming (aandacht trekken en vasthouden bij beoogde doelgroepen)
  - Websites belangrijk ondersteunend instrument/ communicatiekanaal. Van belang: interactieve mogelijkheden (bijvoorbeeld via forum) en actueel houden van de informatie
  - Nieuwsbrieven eveneens belangrijk ondersteunend instrument/ communicatiekanaal. Van belang is op te passen voor 'navelstaren' (te veel gericht zijn op eigen project). Bij de inhoud aansluiten bij de belevingswereld en behoeften van de ontvangers
- Naarmate project verder is, accent verleggen van meer passieve naar meer actieve instrumenten
- Bij mainstreaming steeds gericht te werk gaan (van 'schieten met hagel' tot 'schieten met scherp'). Naast grootschalige bijeenkomsten ook kleinere bijeenkomsten en overleggen. Voor daadwerkelijke mainstreaming zijn persoonlijke, 1-op-1 contacten en lobbyactiviteiten (met name in een meer informele setting) onontbeerlijk
- Naast OP- en NTN-leden zijn in het mainstreaming-proces sleutelfiguren (prominenten) en (ex-) project-deelnemers in te zetten als ambassadeurs

*Uitvoering: Algemeen*

- Intensieve contacten en uitwisseling van kennis, kunde en (proces)ervaringen (tussen OP's onderling, tussen OP's en NTN's en tussen NTN's onderling)
- Empowerment OP's (bijvoorbeeld door coaching op gebied van mainstreaming door 'oude' projecten en/of cursussen mainstreaming, met name van belang voor kleinere projecten)

## Bijlage 1 Organisatiestructuur EQUAL



Bij de beleidsvorming en uitvoering van (mainstreaming in het kader van) EQUAL in Nederland zijn de volgende organisaties betrokken:

*Beleidscomité EQUAL:* Dit comité houdt toezicht (monitoring) op beleid en uitvoering van de EQUAL-regeling en kan zonodig beleidsmatig bijsturen. Het beleidscomité bestaat uit vertegenwoordigers van de Europese Commissie, het ministerie van SZW, het ministerie van OC&W, het ministerie van Justitie, het ministerie van VWS, sociale partners en de VNG.

*Directie Arbeidsmarkt/ Afdeling ESM:* Centrale rol in beleidsvorming speelt de afdeling Europese Subsiidiemaatregelen ESM (afdeling van de Directie Arbeidsmarkt van het ministerie van SZW). Deze is verantwoordelijk voor onder meer (veranderingen in) de nationale regelgeving, contacten met de Europese commissie en voor evaluatie en mainstreaming. ESM is opdrachtgever van het Agentschap SZW.

*Agentschap SZW:* De uitvoering van EQUAL is in handen van het Agentschap SZW. Het Agentschap valt direct onder de verantwoordelijkheid van de Secretaris Generaal van SZW. Voor de projecten zijn er bij de uitvoering van de mainstreaming-activiteiten mogelijkheden om 'mee te liften' op de communicatiemiddelen van het Agentschap SZW (zoals de website [www.agentschapszw.nl](http://www.agentschapszw.nl), nieuwsbrieven, projectenbundel, conferenties en (uitwisselings)bijeenkomsten).

*NTN's*: Om de mainstreaming in Nederland goed te laten verlopen zijn er vijf Nationale Thematiese Netwerken (NTN's) opgezet, te weten Activering, Gelijke Kansen, Integratie en Arbeidsmarkt, Leren en Werken en Ondernemerschap. Het doel van een NTN is om voor betreffend aandachtsgebied een netwerk op te zetten, waarin deelnemen: het ministerie van SZW, één of meer andere betrokken ministeries, het Agentschap, (eventueel) vertegenwoordigers van NGO's, externe deskundigen en OP's vanwege de daar aanwezige deskundigheid. De NTN's vormen een directe schakel tussen de EQUAL-projecten en beleidsmakers bij overheid en organisaties. De NTN's hebben de taak de lessen die uit de projecten zijn te trekken te selecteren en op basis daarvan aanbevelingen te doen voor een bredere implementatie van goede resultaten. De NTN-leden lezen projectinformatie, organiseren uitwisselingsbijeenkomsten voor de projectuitvoerders, bezoeken projecten en leggen links naar hun achterban. De beleidsaanbevelingen presenteert men uiteindelijk aan de staatssecretaris van het ministerie van SZW.

*OP's*: Ontwikkelingspartnerschappen (OP's) vormen de 'primaire eenheid' van EQUAL. Een (geografisch of sectoraal) OP brengt een aantal overheids-, semi-overheids- of particuliere organisaties (nationale partners genoemd) bijeen om experimentele activiteiten uit te voeren op basis van een gemeenschappelijk project dat verband houdt met een thematisch terrein van EQUAL.

## Bijlage 2 Tabellenbijlage

### Respons

**Tabel B2.1** Respons enquête onder OP's

<i>NTN</i>	<i>Respons</i>	<i>Populatie</i>	<i>Responspercentage</i>
Activering (AC)	23	26	88%
Gelijke kansen (GK)	14	15	93%
Integratie en Arbeidsmarkt (IA)	12	19	63%
Leren en Werken (LW)	20	32	63%
Ondernemerschap (ON)	12	22	54%
<i>Totaal</i>	81	114	71%

### Kenmerken van het project

**Tabel B2.2** Projecten naar ESF-subsidie en naar NTN

	<i>AC</i>		<i>GK</i>		<i>IA</i>		<i>LW</i>		<i>ON</i>		<i>Totaal</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
< 0,5 milj	10	43,5%	6	42,9%	4	33,3%	6	30,0%	4	33,3%	30	37,0%
0,5 - 1 milj	7	30,4%	6	42,9%	5	41,7%	8	40,0%	3	25,0%	29	35,8%
1 – 2 milj	3	13,0%	2	14,3%	3	25,0%	6	30,0%	5	41,7%	19	23,5%
> 2 milj	3	13,0%									3	3,7%
<i>Totaal</i>	23	100,0%	14	100,0%	12	100,0%	20	100,0%	12	100,0%	81	100,0%

**Tabel B2.3** Projecten naar deelnemersaantallen en naar NTN

	<i>AC</i>		<i>GK</i>		<i>IA</i>		<i>LW</i>		<i>ON</i>		<i>Totaal</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
< 50	8	34,8%	1	8,3%	2	16,7%	4	21,1%	2	16,7%	17	21,8%
50 tot 100	6	26,1%	3	25,0%	2	16,7%	4	21,1%	3	25,0%	18	23,1%
100 tot 500	5	21,7%	6	50,0%	6	50,0%	7	36,8%	5	41,7%	29	37,2%
500 tot 1000	4	17,4%	1	8,3%	2	16,7%	2	10,5%	2	16,7%	11	14,1%
> 1000			1	8,3%			2	10,5%			3	3,8%
<i>Totaal</i>	23	100,0%	12	100,0%	12	100,0%	19	100,0%	12	100,0%	78	100,0%

**Tabel B2.4** Projecten naar geografische schaal en naar NTN

	<i>AC</i>		<i>GK</i>		<i>IA</i>		<i>LW</i>		<i>ON</i>		<i>Totaal</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Lokaal	7	30,4%			2	16,7%	1	5,0%	3	25,0%	13	16,0%
Regionaal	11	47,8%	3	21,4%	9	75,0%	9	45,0%	5	41,7%	37	45,7%
Nationaal	5	21,7%	11	78,6%	1	8,3%	10	50,0%	4	33,3%	31	38,3%
<i>Totaal</i>	23	100,0%	14	100,0%	12	100,0%	20	100,0%	12	100,0%	81	100,0%

**Tabel B2.5** Projecten naar soort innovatie en naar NTN (meerdere antwoorden mogelijk)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Proces	23	100,0%	14	100,0%	10	83,3%	20	100,0%	10	83,3%	77	95,1%
Doel	7	30,4%	7	50,0%	5	41,7%	10	50,0%	4	33,3%	33	40,7%
Context	3	13,0%	1	7,1%	1	8,3%	8	40,0%	2	16,7%	15	18,5%
Totaal	23		14		12		20		12		81	100,0%

**Tabel B2.6** Projecten naar 'innovativiteit' en naar NTN

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Geheel nieuw	14	60,9%	6	42,9%	5	41,7%	15	75,0%	4	33,3%	44	54,3%
Bestaand in nieuwe context	9	39,1%	8	57,1%	7	58,3%	5	25,0%	8	66,7%	37	45,7%
Totaal	23	100,0%	14	100,0%	12	100,0%	20	100,0%	12	100,0%	81	100,0%

## Kenmerken van het OP

**Tabel B2.7** OP's naar aantal OP-partners (inclusief aanvrager) en naar NTN

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
3	1	4,3%									1	1,2%
4	1	4,3%	2	14,3%	1	8,3%	2	10,0%	1	8,3%	7	8,6%
5	1	4,3%	2	14,3%	1	8,3%	1	5,0%	1	8,3%	6	7,4%
6	6	26,1%	1	7,1%	2	16,7%	3	15,0%	2	16,7%	14	17,3%
7	2	8,7%	2	14,3%	2	16,7%	1	5,0%	1	8,3%	8	9,9%
8	2	8,7%	2	14,3%					2	16,7%	6	7,4%
9	4	17,4%	1	7,1%	1	8,3%	1	5,0%			7	8,6%
10	1	4,3%			1	8,3%	2	10,0%	3	25,0%	7	8,6%
11					1	8,3%	2	10,0%	2	16,7%	5	6,2%
12	1	4,3%	1	7,1%							2	2,5%
13	2	8,7%	2	14,3%			1	5,0%			5	6,2%
14					1	8,3%	1	5,0%			2	2,5%
15			1	7,1%	1	8,3%	2	10,0%			4	4,9%
16							2	10,0%			2	2,5%
20	1	4,3%					2	10,0%			3	3,7%
23					1	8,3%					1	1,2%
32	1	4,3%									1	1,2%
Totaal	23	100,0%	14	100,0%	12	100,0%	20	100,0%	12	100,0%	81	100,0%

**Tabel B2.8** OP's naar type OP-partners en naar NTN (meerdere antwoorden mogelijk)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ministeries	1	4,3%	5	35,7%			2	10,0%	2	16,7%	10	12,3%
Provincies	2	8,7%	2	14,3%	3	25,0%	4	20,0%	2	16,7%	13	16,0%
Gemeenten	15	65,2%	3	21,4%	7	58,3%	12	60,0%	8	66,7%	45	55,6%
Politiek	1	4,3%					1	5,0%			2	2,5%
Sociale partners	2	8,7%	3	21,4%	3	25,0%	3	15,0%	1	8,3%	12	14,8%
Brancheorganisaties	4	17,4%	3	21,4%	3	25,0%	8	40,0%	4	33,3%	22	27,2%
KvK's	1	4,3%							4	33,3%	5	6,2%
Individuele bedrijven	8	34,8%	6	42,9%	3	25,0%	8	40,0%	3	25,0%	28	34,6%
Onderwijsinstellingen	11	47,8%	5	35,7%	7	58,3%	15	75,0%	7	58,3%	45	55,6%
Kennis- en onderzoeksinstellingen	5	21,7%	7	50,0%	3	25,0%	7	35,0%	2	16,7%	24	29,6%
Welzijn- en zorginstellingen	12	52,2%	4	28,6%	1	8,3%	7	35,0%	3	25,0%	27	33,3%
Belangenorganisaties	5	21,7%	7	50,0%	3	25,0%	5	25,0%	3	25,0%	23	28,4%
Uitkeringsinstaties	7	30,4%			2	16,7%	2	10,0%	3	25,0%	14	17,3%
CWI's	4	17,4%			1	8,3%	4	20,0%	1	8,3%	10	12,3%
RPA's	1	4,3%			1	8,3%	2	10,0%			4	4,9%
Re-integratiebedrijven	9	39,1%	3	21,4%	6	50,0%	3	15,0%	1	8,3%	22	27,2%
Andersl *	7	30,4%	2	14,3%	4	33,3%	2	10,0%	4	33,3%	19	23,5%
<b>Totaal</b>	<b>23</b>		<b>14</b>		<b>12</b>		<b>20</b>		<b>12</b>		<b>81</b>	

\* Onder meer: zorgverzekeraars, cliëntenraden, fondsen, woningcorporaties, ontwikkelingsmaatschappijen, innovatiebedrijven, kunststichtingen, COA, zelforganisaties/ vrijwilligerszorg.

**Tabel B2.9** OP's naar vertegenwoordiging van beoogde doelgroepen in OP en naar NTN

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Allemaal	5	21,7%	3	21,4%	2	16,7%	11	55,0%	2	16,7%	23	28,4%
Deel	16	69,6%	9	64,3%	9	75,0%	8	40,0%	9	75,0%	51	63,0%
Geen	2	8,7%	2	14,3%	1	8,3%	1	5,0%	1	8,3%	7	8,6%
<b>Totaal</b>	<b>23</b>	<b>100,0%</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>81</b>	<b>100,0%</b>

**Tabel B2.10** OP's naar niveau van in OP vertegenwoordigde organisaties en naar NTN (meerdere antwoorden mogelijk)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Bestuur	10	43,5%	6	42,9%	6	50,0%	11	55,0%	3	25,0%	36	44,4%
Beleid/ Management	19	82,6%	13	92,9%	10	83,3%	17	85,0%	10	83,3%	69	85,2%
Uitvoering	12	52,2%	8	57,1%	9	75,0%	13	65,0%	8	66,7%	50	61,7%
<b>Totaal</b>	<b>23</b>	<b>100,0%</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>81</b>	<b>100,0%</b>

**Tabel B2.11** OP's naar belang dat men hecht aan mainstreaming en naar NTN (vijfpuntsschaal 1 = zeer onbelangrijk tot 5 = zeer belangrijk)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1												
2	1	4,3%					1	5,0%			2	2,5%
3	2	8,7%			1	8,3%			3	25,0%	6	7,4%
4	10	43,5%	5	35,7%	6	50,0%	9	45,0%	7	58,3%	37	45,7%
5	10	43,5%	9	64,3%	5	41,7%	10	50,0%	2	16,7%	36	44,4%
<b>Totaal</b>	<b>23</b>	<b>100,0%</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>81</b>	<b>100,0%</b>

## Doel, input en middelen

**Tabel B2.12** OP's naar beoogde effecten van mainstreaming en naar NTN (meerdere antwoorden mogelijk)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Toepassing innovatie(s) door andere org.	22	95,7%	12	85,7%	12	100,0%	19	95,0%	10	83,3%	75	92,6%
Beïnvloeding activiteiten intermediaire organisaties	17	73,9%	11	78,6%	5	41,7%	14	70,0%	5	41,7%	52	64,2%
Verandering overheidsbeleid	11	47,8%	9	64,3%	5	41,7%	5	25,0%	8	66,7%	38	46,9%
Wijziging van wet- en regelgeving	2	8,7%	1	7,1%	1	8,3%	1	5,0%	4	33,3%	9	11,1%
Anders*	2	8,7%	2	14,3%	1	8,3%	2	10,0%	2	16,7%	9	11,1%
<b>Totaal</b>	<b>23</b>		<b>14</b>		<b>12</b>		<b>20</b>		<b>12</b>		<b>81</b>	

\* Onder meer: attitude-/mentaliteitsverandering, verbetering uitvoering van wet- en regelgeving/beleid, betere afstemming, andere vormen van financiering

**Tabel B2.13** OP's naar beoogd niveau van mainstreaming en naar NTN (meerdere antwoorden mogelijk)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Organisatie	21	91,3%	9	64,3%	8	66,7%	17	85,0%	6	50,0%	61	75,3%
Project	19	82,6%	9	64,3%	10	83,3%	14	70,0%	6	50,0%	58	71,6%
Horizontaal	19	82,6%	10	71,4%	7	58,3%	18	90,0%	8	66,7%	62	76,5%
Verticaal	10	43,5%	6	42,9%	4	33,3%	6	30,0%	10	83,3%	36	44,4%
Transnationaal	15	65,2%	7	50,0%	8	66,7%	15	75,0%	5	41,7%	50	61,7%
<b>Totaal</b>	<b>23</b>		<b>14</b>		<b>12</b>		<b>20</b>		<b>12</b>		<b>81</b>	

**Tabel B2.14** OP's naar beoogde doelgroepen mainstreaming en naar NTN (meerdere antwoorden mogelijk)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ministeries	5	21,7%	9	64,3%	5	41,7%	10	50,0%	8	66,7%	37	45,7%
Provincies	5	21,7%	5	35,7%	3	25,0%	8	40,0%	7	58,3%	28	34,6%
Gemeenten	18	78,3%	8	57,1%	11	91,7%	13	65,0%	10	83,3%	60	74,1%
Politiek	7	30,4%	6	42,9%	2	16,7%	6	30,0%	5	41,7%	26	32,1%
Sociale partners	6	26,1%	5	35,7%	6	50,0%	7	35,0%	3	25,0%	27	33,3%
Brancheorganisaties	9	39,1%	9	64,3%	4	33,3%	12	60,0%	4	33,3%	38	46,9%
KvK's	2	8,7%	1	7,1%	1	8,3%	4	20,0%	7	58,3%	15	18,5%
Individuele bedrijven	8	34,8%	8	57,1%	3	25,0%	14	70,0%	6	50,0%	39	48,1%
Onderwijsinstellingen	16	69,6%	7	50,0%	8	66,7%	17	85,0%	7	58,3%	55	67,9%
Welzijn- en zorginstellingen	15	65,2%	5	35,7%	2	16,7%	8	40,0%	4	33,3%	34	42,0%
Belangenorganisaties	6	26,1%	7	50,0%	4	33,3%	7	35,0%	5	41,7%	29	35,8%
Uitkeringsinstanties	14	60,9%	4	28,6%	4	33,3%	9	45,0%	6	50,0%	37	45,7%
CWI's	10	43,5%	3	21,4%	3	25,0%	7	35,0%	5	41,7%	28	34,6%
RPA's	2	8,7%	1	7,1%	1	8,3%	3	15,0%	1	8,3%	8	9,9%
Re-integratiebedrijven	11	47,8%	2	14,3%	4	33,3%	7	35,0%	6	50,0%	30	37,0%
RWI	1	4,3%					3	15,0%	2	16,7%	6	7,4%
Media	5	21,7%	6	42,9%	3	25,0%	6	30,0%	6	50,0%	26	32,1%
Opinieleiders	3	13,0%	7	50,0%	1	8,3%	4	20,0%	3	25,0%	18	22,2%
Anders*	6	26,1%	2	14,3%	4	33,3%	4	20,0%	3	25,0%	19	23,5%
<b>Totaal</b>	<b>23</b>		<b>14</b>		<b>12</b>		<b>20</b>		<b>12</b>		<b>81</b>	<b>100,0%</b>

\* Onder meer: zorgverzekeraars, subsidiegevers/ fondsen, sleutelfiguren, cliëntenraden, COA, Vluchtelingenwerk, woningbouwcorporaties, Europese organisaties, individuele deelnemers, studenten, zelforganisaties

**Tabel B2.15** OP's naar beoogd organisatieniveau binnen beoogde doelgroepen mainstreaming en naar NTN (meerdere antwoorden mogelijk)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Bestuur	11	47,8%	6	42,9%	6	50,0%	13	65,0%	9	75,0%	45	55,6%
Beleid/ Management	20	87,0%	12	85,7%	11	91,7%	19	95,0%	11	91,7%	73	90,1%
Uitvoering	20	87,0%	10	71,4%	11	91,7%	20	100,0%	9	75,0%	70	86,4%
<b>Totaal</b>	<b>23</b>		<b>14</b>		<b>12</b>		<b>20</b>		<b>12</b>		<b>81</b>	<b>100,0%</b>

**Tabel B2.16** OP's naar beoogde onderdelen boodschap en naar NTN (meerdere antwoorden mogelijk)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Product	21	91,3%	11	78,6%	9	75,0%	18	90,0%	8	66,7%	67	82,7%
Proces	22	95,7%	13	92,9%	11	91,7%	17	85,0%	10	83,3%	73	90,1%
Inzichten	15	65,2%	10	71,4%	9	75,0%	15	75,0%	5	41,7%	54	66,7%
Anders			1	7,1%	1	8,3%	1	5,0%	2	16,7%	5	6,2%
<b>Totaal</b>	<b>23</b>		<b>14</b>		<b>12</b>		<b>20</b>		<b>12</b>		<b>81</b>	

**Tabel B2.17** OP's naar beoogde inhoud boodschap en naar NTN

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Alleen good practices	1	4,3%	5	35,7%	2	16,7%	2	10,0%	5	41,7%	15	18,5%
Good en bad practices	22	95,7%	9	64,3%	10	83,3%	18	90,0%	7	58,3%	66	81,5%
<b>Totaal</b>	<b>23</b>	<b>100,0%</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>81</b>	<b>100,0%</b>

**Tabel B2.18** OP's naar beoogde instrumenten/ communicatiekanalen en naar NTN (meerdere antwoorden mogelijk)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Brochures	14	60,9%	11	78,6%	7	58,3%	13	65,0%	5	41,7%	50	61,7%
Nieuwsbrieven	16	69,6%	11	78,6%	8	66,7%	14	70,0%	8	66,7%	57	70,4%
Persberichten	11	47,8%	12	85,7%	10	83,3%	15	75,0%	11	91,7%	59	72,8%
Gerichte artikelen	8	34,8%	10	71,4%	7	58,3%	11	55,0%	5	41,7%	41	50,6%
Evaluatierapporten	16	69,6%	7	50,0%	7	58,3%	11	55,0%	5	41,7%	46	56,8%
Gidsen/ handboeken/oolkits	12	52,2%	9	64,3%	5	41,7%	12	60,0%	4	33,3%	42	51,9%
Audio-visueel materiaal	8	34,8%	6	42,9%	6	50,0%	9	45,0%	3	25,0%	32	39,5%
Websites	16	69,6%	14	100,0%	11	91,7%	20	100,0%	9	75,0%	70	86,4%
Media(-campagnes)	4	17,4%	6	42,9%	4	33,3%	3	15,0%	5	41,7%	22	27,2%
Studiebezoeken	10	43,5%	9	64,3%	6	50,0%	14	70,0%	4	33,3%	43	53,1%
Open dagen	8	34,8%	5	35,7%	5	41,7%	7	35,0%	5	41,7%	30	37,0%
Conferenties/workshops	21	91,3%	14	100,0%	11	91,7%	20	100,0%	10	83,3%	76	93,8%
Manifestaties	6	26,1%	6	42,9%	7	58,3%	7	35,0%	3	25,0%	29	35,8%
Discussie-/focusgroepen	4	17,4%	7	50,0%	5	41,7%	6	30,0%	5	41,7%	27	33,3%
Spreekbeurten / inleidingen	8	34,8%	6	42,9%	4	33,3%	8	40,0%	6	50,0%	32	39,5%
Directe persoonlijke contacten	21	91,3%	12	85,7%	11	91,7%	19	95,0%	10	83,3%	73	90,1%
Deelname in gre- mia/partnerships	9	39,1%	7	50,0%	4	33,3%	8	40,0%	9	75,0%	37	45,7%
Anders			2	14,3%	1	8,3%	1	5,0%	1	8,3%	5	6,2%
<b>Totaal</b>	<b>23</b>		<b>14</b>		<b>12</b>		<b>20</b>		<b>12</b>		<b>81</b>	<b>100,0%</b>

**Tabel B2.19** OP's naar beoogd gebruik externe organisaties ten behoeve van mainstreaming en naar NTN

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nee	16	69,6%	8	57,1%	9	75,0%	16	80,0%	6	50,0%	55	67,9%
Ja	7	30,4%	6	42,9%	3	25,0%	4	20,0%	6	50,0%	26	32,1%
Totaal	23	100,0%	14	100,0%	12	100,0%	20	100,0%	12	100,0%	81	100,0%

**Tabel B2.20** OP's naar plannen voor vrijstellen/ aantrekken personeel ten behoeve van mainstreaming en naar NTN

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ja	9	39,1%	6	42,9%	6	50,0%	10	50,0%	4	33,3%	35	43,2%
Nee	14	60,9%	8	57,1%	6	50,0%	10	50,0%	8	66,7%	46	56,8%
Totaal	23	100,0%	14	100,0%	12	100,0%	20	100,0%	12	100,0%	81	100,0%

**Tabel B2.21** OP's naar plannen voor speciale cursussen ten behoeve van mainstreaming en naar NTN

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ja	3	13,0%	2	15,4%	1	8,3%	7	35,0%	3	25,0%	16	20,0%
Nee	20	87,0%	11	84,6%	11	91,7%	13	65,0%	9	75,0%	64	80,0%
Totaal	23	100,0%	13	100,0%	12	100,0%	20	100,0%	12	100,0%	80	100,0%

## Uitvoering

**Tabel B2.22** OP's naar al dan niet reeds hebben uitgevoerd van mainstreaming-activiteiten in de praktijk en naar NTN

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ja, vanaf begin	12	52,2%	7	53,8%	7	58,3%	14	70,0%	9	75,0%	49	61,3%
Ja, pas begonnen	6	26,1%	4	30,8%	5	41,7%	3	15,0%	3	25,0%	21	26,3%
Nee, nog niet	5	21,7%	2	15,4%			3	15,0%			10	12,5%
Totaal	23	100,0%	13	100,0%	12	100,0%	20	100,0%	12	100,0%	80	100,0%

**Tabel B2.23** OP's naar benaderde doelgroepen mainstreaming in de praktijk en naar NTN (meerdere antwoorden mogelijk)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ministeries	1	5,6%	7	63,6%	4	33,3%	3	17,6%	5	41,7%	20	28,6%
Provincies	1	5,6%	2	18,2%	3	25,0%	6	35,3%	4	33,3%	16	22,9%
Gemeenten	11	61,1%	6	54,5%	9	75,0%	11	64,7%	9	75,0%	46	65,7%
Politiek	4	22,2%	4	36,4%	3	25,0%	2	11,8%	3	25,0%	16	22,9%
Sociale partners	2	11,1%	3	27,3%	3	25,0%	2	11,8%	2	16,7%	12	17,1%
Brancheorganisaties	2	11,1%	4	36,4%	4	33,3%	8	47,1%	2	16,7%	20	28,6%
KvK's	2	11,1%							5	41,7%	7	10,0%
Individuele bedrijven	8	44,4%	6	54,5%	4	33,3%	11	64,7%	3	25,0%	32	45,7%
Onderwijsinstellingen	10	55,6%	6	54,5%	9	75,0%	13	76,5%	7	58,3%	45	64,3%
Welzijn- en zorginstellingen	11	61,1%	3	27,3%	4	33,3%	6	35,3%	2	16,7%	26	37,1%
Belangenorganisaties	5	27,8%	5	45,5%	4	33,3%	6	35,3%	5	41,7%	25	35,7%
Uitkeringsinstanties	10	55,6%	1	9,1%	3	25,0%	5	29,4%	4	33,3%	23	32,9%
CWI's	6	33,3%	1	9,1%	3	25,0%	4	23,5%	5	41,7%	19	27,1%
RPA's	1	5,6%			1	8,3%	3	17,6%			5	7,1%
Re-integratiebedrijven	8	44,4%	1	9,1%	5	41,7%	6	35,3%	4	33,3%	24	34,3%
RWI					2	16,7%					2	2,9%
Media	6	33,3%	6	54,5%	4	33,3%	6	35,3%	5	41,7%	27	38,6%
Opinieleiders			5	45,5%			1	5,9%			6	8,6%
Anders	5	27,8%	2	18,2%	5	41,7%	5	29,4%			17	24,3%
Totaal	18		11		12		17		12		70	

\* Onder meer: (ouders van) individuele deelnemers, fondsen, Taskforce Jeugdwerkloosheid, COA, Vluchtelingenwerk Nederland, studenten, omgeving (buurt) van het project, zelforganisaties, cliëntentraden

**Tabel B2.24** OP's naar organisatieniveau binnen benaderde doelgroepen mainstreaming in de praktijk en naar NTN (meerdere antwoorden mogelijk)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Bestuur	6	33,3%	4	36,4%	6	50,0%	8	47,1%	6	50,0%	30	42,9%
Beleid/ Manag.	16	88,9%	9	81,8%	10	83,3%	15	88,2%	11	91,7%	61	87,1%
Uitvoering	16	88,9%	9	81,8%	10	83,3%	15	88,2%	9	75,0%	59	84,3%
Totaal	18	100,0%	11	100,0%	12	100,0%	17	100,0%	12	100,0%	70	100,0%

**Tabel B2.25** OP's naar onderdelen boodschap mainstreaming in de praktijk en naar NTN (meerdere antwoorden mogelijk)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Product	10	55,6%	5	45,5%	6	50,0%	7	41,2%	6	50,0%	34	48,6%
Proces	16	88,9%	9	81,8%	8	66,7%	15	88,2%	10	83,3%	58	82,9%
Inzichten	6	33,3%	5	45,5%	9	75,0%	12	70,6%	6	50,0%	38	54,3%
Totaal	18	100,0%	11	100,0%	12	100,0%	17	100,0%	12	100,0%	70	100,0%

**Tabel B2.26** OP's naar inzet van instrumenten/ communicatiekanalen mainstreaming in de praktijk en naar NTN (meerdere antwoorden mogelijk)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Brochures	8	44,4%	4	36,4%	6	50,0%	11	64,7%	5	41,7%	34	48,6%
Nieuwsbrieven	11	61,1%	4	36,4%	7	58,3%	12	70,6%	4	33,3%	38	54,3%
Persberichten	8	44,4%	5	45,5%	6	50,0%	7	41,2%	7	58,3%	33	47,1%
Gerichte artikelen	4	22,2%	4	36,4%	3	25,0%	3	17,6%	3	25,0%	17	24,3%
Evaluatierapporten	2	11,1%	3	27,3%	1	8,3%	2	11,8%	2	16,7%	10	14,3%
Gidsen/ handboeken/oolkits	2	11,1%	1	9,1%	4	33,3%	1	5,9%	2	16,7%	10	14,3%
Audio-visueel materiaal	3	16,7%	3	27,3%	2	16,7%	6	35,3%	1	8,3%	15	21,4%
Websites	14	77,8%	10	90,9%	10	83,3%	12	70,6%	5	41,7%	51	72,9%
Media(-campagnes)	2	11,1%	3	27,3%	1	8,3%	1	5,9%	1	8,3%	8	11,4%
Studiebezoeken	7	38,9%	3	27,3%	5	41,7%	9	52,9%	4	33,3%	28	40,0%
Open dagen	5	27,8%	2	18,2%	3	25,0%	3	17,6%	2	16,7%	15	21,4%
Conferenties/workshops	12	66,7%	6	54,5%	7	58,3%	11	64,7%	6	50,0%	42	60,0%
Manifestaties			1	9,1%	4	33,3%	4	23,5%	2	16,7%	11	15,7%
Discussie-/focusgroepen	2	11,1%	4	36,4%	4	33,3%	3	17,6%	4	33,3%	17	24,3%
Spreekbeurten / inleidingen	5	27,8%	2	18,2%	3	25,0%	9	52,9%	3	25,0%	22	31,4%
Directe persoonlijke contacten	15	83,3%	8	72,7%	8	66,7%	16	94,1%	8	66,7%	55	78,6%
Deelname in gre- mia/partnerships	5	27,8%	5	45,5%	4	33,3%	8	47,1%	6	50,0%	28	40,0%
Anders			1	9,1%	2	16,7%	1	5,9%			4	5,7%
Totaal	18		11		12		17		12		70	

**Tabel B2.27** OP's naar gebruik externe organisaties ten behoeve van mainstreaming in de praktijk en naar NTN

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ja, extern adviseur OP	2	11,1%	1	9,1%	1	8,3%	3	17,6%	1	8,3%	8	11,4%
Ja, extern adviseur OP en andere externen	3	16,7%	3	27,3%	2	16,7%			4	33,3%	12	17,1%
Nee	13	72,2%	7	63,6%	9	75,0%	14	82,4%	7	58,3%	50	71,4%
Totaal	18	100,0%	11	100,0%	12	100,0%	17	100,0%	12	100,0%	70	100,0%

**Tabel B2.28** OP's naar vrijstellen/ aantrekken personeel ten behoeve van mainstreaming in de praktijk en naar NTN

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ja	6	33,3%	3	27,3%	6	50,0%	9	52,9%	3	25,0%	27	38,6%
Nee	12	66,7%	8	72,7%	6	50,0%	8	47,1%	9	75,0%	43	61,4%
Totaal	18	100,0%	11	100,0%	12	100,0%	17	100,0%	12	100,0%	70	100,0%

**Tabel B2.29** OP's naar speciale cursussen ten behoeve van mainstreaming in de praktijk en naar NTN

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ja	1	5,6%	1	9,1%	2	16,7%	1	5,9%	2	16,7%	7	10,0%
Nee	17	94,4%	10	90,9%	10	83,3%	16	94,1%	10	83,3%	63	90,0%
Totaal	18	100,0%	11	100,0%	12	100,0%	17	100,0%	12	100,0%	70	100,0%

**Tabel B2.30** OP's naar contacten/ samenwerking met NTN en naar NTN

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ja, regelmatig/ intensief	6	33,3%	1	9,1%	1	8,3%	3	17,6%			11	15,7%
Ja, niet regelmatig/ intensief	10	55,6%	9	81,8%	7	58,3%	9	52,9%	10	83,3%	45	64,3%
Nee	2	11,1%	1	9,1%	4	33,3%	5	29,4%	2	16,7%	14	20,0%
Totaal	18	100,0%	11	100,0%	12	100,0%	17	100,0%	12	100,0%	70	100,0%

**Tabel B2.31** OP's naar mate waarin contacten/ samenwerking met NTN specifiek betrekking hebben gehad op mainstreaming en naar NTN (vijfpuntsschaal 1 = niet of nauwelijks tot 5 = in zeer sterke mate)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	1	6,3%	1	10,0%	1	12,5%	2	16,7%	2	20,0%	7	12,5%
2	3	18,8%	1	10,0%	2	25,0%	3	25,0%	4	40,0%	13	23,2%
3	8	50,0%	4	40,0%	4	50,0%	2	16,7%	4	40,0%	22	39,3%
4	2	12,5%	2	20,0%	1	12,5%	2	16,7%			7	12,5%
5	2	12,5%	2	20,0%			3	25,0%			7	12,5%
Totaal	16	100,0%	10	100,0%	8	100,0%	12	100,0%	10	100,0%	56	100,0%

**Tabel B2.32** OP's naar oordeel over positief effect contacten/ samenwerking met NTN op mainstreaming en naar NTN (vijfpuntsschaal 1 = niet of nauwelijks tot 5 = in zeer sterke mate)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	3	18,8%	4	40,0%	1	12,5%	3	25,0%	4	40,0%	15	26,8%
2	5	31,3%	2	20,0%	3	37,5%	3	25,0%	3	30,0%	16	28,6%
3	5	31,3%	3	30,0%	4	50,0%	3	25,0%	2	20,0%	17	30,4%
4	1	6,3%					2	16,7%	1	10,0%	4	7,1%
5	2	12,5%	1	10,0%			1	8,3%			4	7,1%
Totaal	16	100,0%	10	100,0%	8	100,0%	12	100,0%	10	100,0%	56	100,0%

**Tabel B2.33** OP's naar oordeel over contacten/ samenwerking met NTN en naar NTN (vijfpuntsschaal 1 = zeer negatief tot 5 = zeer positief)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1					1	8,3%	2	10,0%			3	3,8%
2	1	4,3%	2	15,4%	2	16,7%	1	5,0%	5	41,7%	11	13,8%
3	12	52,2%	8	61,5%	7	58,3%	8	40,0%	4	33,3%	39	48,8%
4	7	30,4%	3	23,1%	1	8,3%	6	30,0%	1	8,3%	18	22,5%
5	3	13,0%			1	8,3%	3	15,0%	2	16,7%	9	11,3%
Totaal	23	100,0%	13	100,0%	12	100,0%	20	100,0%	12	100,0%	80	100,0%

**Tabel B2.34** OP's naar contacten/ activiteiten i.h.k.v. transnationale samenwerking en naar NTN (vijfpuntsschaal 1 = niet of nauwelijks tot 5 = in zeer sterke mate)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1			1	9,1%	2	16,7%			2	16,7%	5	7,1%
2							2	11,8%	1	8,3%	3	4,3%
3	5	27,8%	1	9,1%	2	16,7%			3	25,0%	11	15,7%
4	4	22,2%	5	45,5%	3	25,0%	8	47,1%	5	41,7%	25	35,7%
5	9	50,0%	4	36,4%	5	41,7%	7	41,2%	1	8,3%	26	37,1%
Totaal	18	100,0%	11	100,0%	12	100,0%	17	100,0%	12	100,0%	70	100,0%

**Tabel B2.35** OP's naar oordeel over leereffecten van contacten/ activiteiten ihkv transnationale samenwerking op het gebied van mainstreaming en naar NTN (vijfpuntsschaal 1 = niet of nauwelijks tot 5 = in zeer sterke mate)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	1	5,6%	2	18,2%	2	16,7%	2	11,8%	1	8,3%	8	11,4%
2	4	22,2%	1	9,1%	2	16,7%	1	5,9%	6	50,0%	14	20,0%
3	8	44,4%	5	45,5%	2	16,7%	8	47,1%	2	16,7%	25	35,7%
4	4	22,2%	2	18,2%	5	41,7%	4	23,5%	3	25,0%	18	25,7%
5	1	5,6%	1	9,1%	1	8,3%	2	11,8%			5	7,1%
Totaal	18	100,0%	11	100,0%	12	100,0%	17	100,0%	12	100,0%	70	100,0%

## Resultaten tot nu toe

**Tabel B2.36** OP's naar oordeel over gekozen strategie voor mainstreaming (vijfpuntsschaal 1 = niet of nauwelijks beloftevol tot 5 = in zeer sterke mate beloftevol)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1												
2			3	23,1%							3	3,8%
3	12	52,2%	3	23,1%	5	41,7%	2	10,0%	6	50,0%	28	35,0%
4	8	34,8%	5	38,5%	7	58,3%	13	65,0%	4	33,3%	37	46,3%
5	3	13,0%	2	15,4%			5	25,0%	2	16,7%	12	15,0%
Totaal	23	100,0%	13	100,0%	12	100,0%	20	100,0%	12	100,0%	80	100,0%

**Tabel B2.37** OP's naar oordeel over resultaten ten aanzien van uitvoering mainstreaming tot nu toe (vijfpuntsschaal 1 = zeer negatief tot 5 = zeer positief)

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1												
2	3	13,0%	3	23,1%							6	7,5%
3	15	65,2%	6	46,2%	9	75,0%	10	50,0%	8	66,7%	48	60,0%
4	3	13,0%	3	23,1%	2	16,7%	8	40,0%	4	33,3%	20	25,0%
5	2	8,7%	1	7,7%	1	8,3%	2	10,0%			6	7,5%
Totaal	23	100,0%	13	100,0%	12	100,0%	20	100,0%	12	100,0%	80	100,0%

**Tabel B2.38** OP's naar monitoring/ (zelf)evaluatie van mainstreaming-activiteiten en naar NTN

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ja	10	55,6%	5	45,5%	4	33,3%	10	58,8%	5	41,7%	34	48,6%
Nee	8	44,4%	6	54,5%	8	66,7%	7	41,2%	7	58,3%	36	51,4%
Totaal	18	100,0%	11	100,0%	12	100,0%	17	100,0%	12	100,0%	70	100,0%

**Tabel B2.39** OP's naar tussentijdse bijstelling(en) van D&M-plan en naar NTN

	AC		GK		IA		LW		ON		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ja	4	22,2%	1	9,1%	3	25,0%	2	11,8%	2	16,7%	12	17,1%
Nee	14	77,8%	10	90,9%	9	75,0%	15	88,2%	10	83,3%	58	82,9%
Totaal	18	100,0%	11	100,0%	12	100,0%	17	100,0%	12	100,0%	70	100,0%



## Bijlage 3 Respondenten diepte-interviews

### OP's

Met een selectie van 25 OP's zijn diepte-interviews gehouden. Uitgangspunt voor deze selectie vormden de OP's die aan de enquête hebben deelgenomen. Begonnen is met een eerste schifting van deze OP's. Geselecteerd zijn die OP's die in de enquête aangaven:

- reeds mainstreaming-activiteiten te hebben ontplooid (vanaf begin of pas sinds kort)
- minimaal neutraal te staan ten opzichte van 'beloftevolheid' van de gekozen mainstreaming-strategie (score 3 of meer op een vijfpuntsschaal)
- bereid te zijn deel te nemen aan een diepte-interview.

Uit deze groep zijn 25 OP's geselecteerd, waarbij allereerst is gekeken naar een evenredige verdeling naar NTN's.

### Verdeling diepte-interviews

<i>NTN</i>	<i>Populatie</i>	<i>Diepte-interviews</i>
Activering	26	6
Gelijke kansen	15	3
Integratie en Arbeidsmarkt	19	4
Leren en Werken	32	7
Ondernemerschap	22	5
<i>Totaal</i>	<i>114</i>	<i>25</i>

Vervolgens is gekeken naar regionale spreiding van de projecten. Ten slotte is gestreefd naar een zekere spreiding van de projecten naar omvang (ESF-subsidie, deelnemers, OP-partners), soort innovatie en niveau van mainstreaming.

De volgende OP's zijn geïnterviewd.

#### *Activering*

- Halen, Brengen en Vermengen – dhr. J. Koeman en dhr. B. Branderhorst
- Home Sweet Home – J. de Putter
- Mensen met autisme aan het werk – mw. E. Ribbens
- Preventie en prevalentie – dhr. B. Oeseburg
- Project kansen benut / Kettingreactie – W. ten Haaf, E. Damink, A. Bosma-Roeleven en M. Hondeboeg
- Workskills – mw. K. Kooijman en dhr. M. van der Linden.

#### *Gelijke Kansen*

- Brandweer Van Binnen naar Buiten – mw. C. de Olde
- De Glazen Muur – mw. E. Veenis
- Je verdiende loon – mw. E. Kok

#### *Integratie en Arbeidsmarkt*

- Behoud van allochtone studenten / starters – mw. R. Boasman
- Couleur Twente – dhr. B. Amelink.
- Een begaanbare weg naar inburgering – mw. C. van den Berg en dhr. Van Urk
- Mobilee – mw. J.B. Lenstra-Berkhof

#### *Leren en Werken*

- Auto restauratie Project – mw. A. Frijns
- De GrijsGroene Motor – A. van Leest
- Gateway to the technics, subway to the infra – dhr. D. Lont
- In Sight – dhr. Van de Veerdonk
- My portfolio on-line – dhr. A.W. Mulder
- Onderwijs campus Winschoten – dhr. F. Traa, dhr. A. van Delden en dhr. G. Blaauw
- Workprofiler – dhr. J. Duinkerken en dhr. S. Stienstra

#### *Ondernemerschap*

- De Ontbrekende Schakel – J. Wamelink en F. Huissen
- Duurzaam van Start – mw. L. Bathgate
- Sociaal Contract – dhr. P. Hogendoorn
- Start Wijzer (Start Smart) – dhr. A. Schippers
- Start-up simulatie in het onderwijs – dhr. J. Jongbloed

#### **NTN's**

Met de voorzitters van alle vijf de NTN's heeft een diepte-interview plaatsgevonden.

- NTN Activering – mw. M. Jongerius
- NTN Gelijke kansen – mw. Nezos Demirel en mw. M. van der Steen
- NTN Integratie en arbeidsmarkt – dhr. H.J. Bierling
- NTN Leren en werken – dhr. D. Duijzer
- NTN Ondernemerschap – mw. B. van der Burg

Research voor Beleid  
Schipholweg 13-15  
Postbus 985  
2300 AZ Leiden  
tel: 071 525 37 37  
fax: 071 525 37 02  
e-mail: [info@research.nl](mailto:info@research.nl)  
[www.research.nl](http://www.research.nl)

