

Inzet op vernieuwing

Het bevorderen van arbeidsparticipatie en bestrijden van discriminatie

Veelbelovende vernieuwingen uit de eerste tranche EQUAL-projecten

Eindrapport

EQUAL Nationaal Thematisch Netwerk Inzetbaarheid

Mei 2005

Opgesteld door Policy Productions in opdracht van het NTN Inzetbaarheid.

Auteurs:

Yolanda Hoogtanders

Marianne Veenhof

Nadine van der Sluis

Inhoudsopgave

Deel 1

Samenvatting en beleidsaanbevelingen	1
--	---

Deel 2: Veelbelovende vernieuwingen

1	Inleiding.....	7
2	Werkwijze NTN Inzetbaarheid	8
2.1	Kennis en informatie uitwisseling en contacten met de projecten	8
2.2	Het identificeren van veelbelovende vernieuwingen	8
2.3	Slotcongres	9
2.4	Diner Pensant	9
3	Typen vernieuwing	10
3.1	Wat is vernieuwing?	10
3.2	Analysekader vernieuwing.....	10
3.3	Samenhang tussen de verschillende typen vernieuwing	11
4	Vernieuwing in kennis.....	12
4.1	Veelbelovende vernieuwingen	12
4.2	Kritische succesfactoren	14
4.3	Mogelijkheden voor mainstreaming.....	14
5	Vernieuwing in methodiek	16
5.1	Veelbelovende vernieuwingen in methodiek	16
5.2	Kritische succesfactoren	17
5.3	Mogelijkheden voor mainstreaming.....	18
6	Vernieuwing op het niveau van medewerkers.....	19
6.1	Veelbelovende vernieuwingen en vernieuwing van competenties	19
6.2	Kritische succesfactoren	21
6.3	Mogelijkheden voor mainstreaming.....	22
7	Vernieuwing op organisatieniveau	23
7.1	Veelbelovende vernieuwingen en vernieuwing op organisatieniveau	23
7.2	Kritische succesfactoren	25
7.3	Mogelijkheden voor mainstreaming.....	26
8	Conclusies	28

Deel 3

Projectbeschrijvingen van de 32 projecten uit de pijler Inzetbaarheid	30
Overzichtstabel projecten Inzetbaarheid	31

Bijlage

Bijlage 1. Leden NTN Inzetbaarheid	105
--	-----

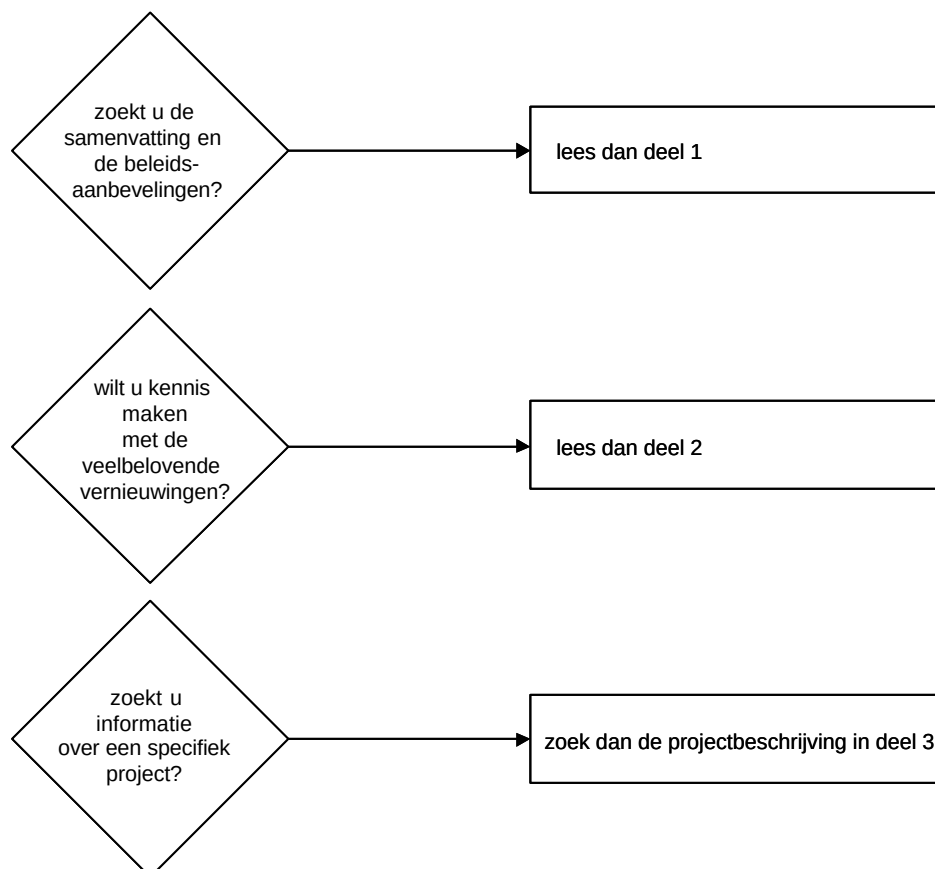
Leeswijzer

In dit eindrapport wordt verslag gedaan van de uitkomsten van 32 EQUAL-projecten die in Nederland binnen de pijler Inzetbaarheid in 2001 van start zijn gegaan. Deze projecten richten zich op het verbeteren van de (her)intredemogelijkheden van groepen met een achtergestelde positie en op het bestrijden van discriminatie op de arbeidsmarkt.

Dit eindrapport beschrijft:

- de werkwijze van het NTN Inzetbaarheid (het Nationaal Thematisch Netwerk) dat is opgericht om het ministerie van SZW en de EQUAL-projecten te ondersteunen bij het verspreiden van de resultaten en het inbedden van veelbelovende vernieuwingen in beleid en uitvoeringspraktijk;
- de veelbelovende vernieuwingen die door het NTN gesignaleerd zijn inclusief succes- en faalfactoren;
- de strategie die het NTN hanteert om deze vernieuwingen te verspreiden;
- beleidsaanbevelingen op basis van de veelbelovende vernieuwingen.

Het voorliggende eindrapport van het NTN Inzetbaarheid bestaat uit drie delen. Elk deel bevat een ander soort informatie:



Deel 1.

Samenvatting en beleidsaanbevelingen

NTN Inzetbaarheid

Het NTN Inzetbaarheid is opgericht om het Ministerie van SZW en de EQUAL projecten te ondersteunen bij het verspreiden en inbedden van veelbelovende vernieuwingen. In deze rapportage geeft het NTN een overzicht van de veelbelovende vernieuwingen (promising practices) die zij binnen de 32 projecten die onder deze pijler vallen, heeft geïdentificeerd.

Typen vernieuwing

Het NTN Inzetbaarheid maakt bij de analyse van de verschillende vernieuwingen een onderscheid naar vernieuwing in kennis, methodiek, organisatie, medewerkers, werkprocessen en ICT. Gebleken is dat in de projecten vrijwel altijd sprake is van een combinatie van de eerste vier vormen van vernieuwing. Deze samenhang is logisch omdat projecten in hun aanpak vaak gebruik maken van een strategie waarbij kennis ontwikkeld wordt door onderzoek of de ervaringskennis van professionals expliciet gemaakt wordt, om deze nieuwe kennis vervolgens door te vertalen naar methodieken, organisatie, medewerkers, werkprocessen en ICT. In de praktijk blijken veel projecten (nog) niet toegekomen te zijn aan het aanpassen van werkprocessen en ICT zodat vernieuwing op deze terreinen niet of nauwelijks voorkomt.

Veelbelovende vernieuwingen

Binnen de projecten is een aantal veelbelovende vernieuwingen gerealiseerd. We lichten deze hieronder beknopt toe en rangordenen ze daarbij naar type vernieuwing. Daarbij wil het NTN benadrukken dat deze vernieuwingen zijn gerealiseerd in de periode 2001 tot en met 2004/2005.

Vernieuwing van kennis

Binnen een aantal projecten is gericht nieuwe informatie verzameld en kennis opgedaan over de componenten die bepalend zijn voor de empowerment van een persoon, waarbij onder empowerment het zelfsturend vermogen van een persoon wordt verstaan. Op basis van wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat de volgende zes componenten bepalend zijn voor het empowerment: competentie, zelfbeschikking, identiteitsgevoel, impact, betekenis, positief en groepsoriëntatie.

In de projecten is ook nieuwe kennis opgedaan over de minimale vereisten die binnen bepaalde beroepen worden gesteld aan medewerkers. Deze vereisten zijn gedefinieerd in termen van competenties. Hiervoor is de EVC-methodiek gehanteerd, waarbij verworven competenties worden erkend. Dit inzicht maakt het mogelijk om tijdens een reïntegratietraject toe te werken naar het behalen van deze minimaal vereiste competenties.

Binnen de EQUAL-projecten is daarnaast beter inzicht verkregen in de kenmerken van vier specifieke doelgroepen:

- gebleken is dat de thuissituatie van allochtone werkzoekenden (en met name van allochtone vrouwen) erg bepalend is voor hun reïntegratiekansen;
- ten aanzien van autisten en mensen met ernstige taal-, spraak- en gehoorproblemen, is gebleken dat het voor de effectiviteit van reïntegratie-inspanningen van groot belang is om een goed inzicht te krijgen in de arbeidsrelevante competenties die deze personen op grond van hun handicap moeten missen;
- ten aanzien van personen die een SOV-maatregel (Strafrechtelijke Opvang Verslaafden) opgelegd hebben gekregen, is tenslotte gebleken dat het van belang is om aan de start van een resocialisatie- en reïntegratietraject per persoon de risicofactoren (die bepalend zijn voor de kans op recidive) en de competenties in kaart te brengen.

De EQUAL-projecten hebben tot slot nieuwe kennis opgeleverd ten aanzien van de succes- en faalfactoren van een organisatiebeleid dat gericht is op het bevorderen van diversiteit en het tegengaan van discriminatie binnen organisaties. Uit een aantal projecten is gebleken dat om dit type organisatiebeleid effectief te kunnen voeren de organisatiecultuur, en daarmee het gedrag binnen een organisatie, met behulp van concrete instrumenten dient te worden aangepast. Een voorbeeld van een concreet instrument is een wijziging van de wijze waarop nieuwe medewerkers worden geworven en geselecteerd.

Vernieuwing in methodiek

Op basis van de nieuw opgedane kennis zijn er door de EQUAL-projecten nieuwe methodieken, ofwel nieuwe instrumenten en werkwijzen ontwikkeld:

- de nieuwe kennis over de factoren die bepalend zijn voor empowerment, is vertaald in een meetinstrument waarmee werkzoekenden een spiegel kan worden voorgehouden en daarnaast in een 'empowerende' begeleidingsmethodiek voor arbeidsgehandicapten;
- het inzicht dat de thuissituatie van allochtone werkzoekenden van belang is voor hun reïntegratie heeft geleid tot nieuwe vormen van arbeidstoeleiding waarbij gezinsbegeleiding wordt gecombineerd met reïntegratie. En ook tot introductie van de 'maatjesaanpak' waarbij een werkzoekende naast de trajectbegeleider een vaste coach krijgt die afkomstig is uit dezelfde doelgroep (peer group) en de werkzoekende begeleidt;
- het inzicht in de minimale competenties die vereist zijn in bepaalde beroepsgroepen is benut om een EVC-instrumentarium te ontwikkelen voor de arbeidstoeleiding van personen met een arbeidshandicap (binnen de SW-organisaties).

Een laatste voorbeeld van vernieuwing in methodiek binnen de EQUAL-projecten betreft het zogenoemde transitiedenken. Dit transitiedenken houdt in dat voor de doelgroep jongeren (leerlingen van de Mytyl- en Tytylscholen) gedurende hun hele schoolloopbaan het perspectief op de arbeidsmarkt - ofwel werk - centraal staat.

Vernieuwing op het niveau van medewerkers

Binnen de EQUAL-projecten zijn nieuwe competenties van medewerkers geïdentificeerd en ontwikkeld en is ook vorm en inhoud gegeven aan een nieuwe functie, namelijk de functie van casemanager:

- om de empowerment-methodiek in de praktijk te kunnen toepassen, moet de professional een deelnemer in staat kunnen stellen zichzelf toe te rusten met de kennis en vaardigheden om zelfsturend te kunnen functioneren in zijn of haar reïntegratieproces. Dit betekent dat de professional een andere houding moet kunnen aannemen ten opzichte van de klant. Hiervoor zijn didactische criteria ontwikkeld;

- om binnen een reïntegratietraject adequaat in te kunnen spelen op de gezinssituatie van een werkzoekende dient de professional die verantwoordelijk is voor de begeleiding gezinsbegeleiding en arbeidstoeleiding te kunnen combineren;
- om een deelnemer (of een gezin) adequaat te kunnen begeleiden dienen uiteenlopende rollen vervuld te worden: van zakelijke regievoerder, procesbewaker en toezichthouder, tot bemiddelaar, begeleider en persoonlijke coach. Binnen een groot aantal projecten is er aan deze rollen vorm en inhoud gegeven en daarmee feitelijk aan elementen van de nieuwe functie van casemanager. Deze rollen worden in de projecten op verschillende manieren belegd. In sommige projecten is er sprake van duo-casemanagement waarbij twee professionals de klant begeleiden. In projecten waarin de 'maatjesaanpak' is toegepast, worden de rollen van zakelijk trajectbegeleider en persoonlijke coach gescheiden, waarbij de laatste rol expliciet wordt neergelegd bij iemand die afkomstig is uit de dezelfde doelgroep. De rol van coach (afkomstig uit de doelgroep) wordt binnen enkele projecten vervuld door vrijwilligers en in andere projecten door betaalde (beroeps)krachten.

Vernieuwing op organisatieniveau

Binnen de projecten is tot slot een vierde vorm van vernieuwing gerealiseerd, de organisatorische vernieuwing. Dit betreft het aanpassen van onderdelen van een organisatie en ook het vernieuwen van de manier waarop een organisatie samenwerkt met haar omgeving:

- in verschillende projecten is zoals hiervoor al aangegeven kennis opgedaan over de succes- en faalfactoren van een diversiteitsbeleid en beleid gericht op het bestrijden van discriminatie. Daarnaast is binnen een aantal projecten ervaring opgedaan met het bevorderen van ouderenparticipatie binnen organisaties. Al deze projecten hebben met elkaar gemeen dat de projecten zich richten op verandering van de organisatiecultuur en daarmee op verandering of vernieuwing van gedrag. De projecten hebben ook met elkaar gemeen dat ze aantonen dat het gewenste gedrag pas tot stand komt als er voldoende draagvlak voor dit type verandering is bij management en OR en als een organisatie concrete handvatten (gedragscodes, protocollen, opleidingsprogramma's) gebruikt om het gewenste gedrag te bevorderen;
- in een groot aantal projecten is daarnaast ervaring opgedaan met samenwerking in de keten. Het belangrijkste inzicht dat deze projecten hebben opgeleverd, is dat de mate waarin de deelnemende organisaties het belang van een klantgerichte manier van werken daadwerkelijk weten te laten prevaleren boven organisatorische doelstellingen, een kritische succesfactor is voor ketensamenwerking.

Aanbevelingen

Op basis van de veelbelovende vernieuwingen komt het NTN Inzetbaarheid tot de volgende beleidsaanbevelingen:

- uit een aantal projecten blijkt de meerwaarde van een op empowerment (of zelfsturing) gebaseerde begeleiding bij reïntegratie. Deze empowerment-benadering lijkt goed aan te sluiten bij de nadruk die er in het huidige beleid wordt gelegd op de eigen verantwoordelijkheid en de zelfredzaamheid van werkloze personen. Er bestaat echter een zekere spanning tussen de empowerment-methodiek en de nadruk die er in de huidige uitvoeringspraktijk, mede naar aanleiding van de komst van de wet Werk en Bijstand, gelegd wordt op de kortste (en vaak ook goedkoopste) weg naar regulier werk. Het NTN beveelt beleidsmakers op nationaal en lokaal niveau echter aan om binnen de

uitvoeringspraktijk ruimte in te bouwen voor deze empowerment-benadering. Naar de mening van het NTN dienen personen die van nature of door omstandigheden niet zelfredzaam zijn dit juist tijdens hun reïntegratietraject te leren, willen deze personen zich op de arbeidsmarkt enigszins kunnen redden. Naar de mening van het NTN kan empowerment-benadering bijvoorbeeld ingebed worden in een work-first aanpak door deze duaal in te vullen: leren werken, maar ook leren je eigen empowerende eigenschappen te versterken.

- een aantal projecten laat zien dat de uitvoeringspraktijk knelpunten ervaart als gevolg van de invoering van SUWI, de WWB en de wijziging in de kinderopvangregeling. Zo hebben de aanbestedingseisen waaraan gemeenten moeten voldoen op grond van SUWI (en Europese regelgeving) volgens sommige projectpartners de samenwerking tussen gemeenten en scholen (ROC's) bemoeilijkt. De WWB zet gemeenten zoals hiervoor al is aangegeven aan tot het inrichten van zo kort (en zo goedkoop) mogelijke trajecten naar werk. Dit staat volgens de projectpartners soms op gespannen voet met de investeringen die nodig zijn om bepaalde groepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te kunnen reïntegreren. Projectpartners geven tot slot aan dat de wijziging van de kinderopvangregeling de reïntegratie van met name vrouwen kan belemmeren. Het NTN wil deze knelpunten die voortvloeien uit recente wijzigingen in wet- en regelgeving onder de aandacht van de beleidsmakers brengen.
- de nieuwe inzichten in empowerment en EVC (erkennen van verworven competenties) hebben inmiddels geleid tot discussies op meerdere terreinen. Empowerment en EVC kunnen immers worden benut voor assessment en diagnose, voor begeleiding en bemiddeling en voor het trainen en opleiden van mensen. De nieuw opgedane inzichten laten zien dat de uitvoeringspraktijk bij de begeleiding van een persoon (werkzoekende en/of leerling) rekening moet houden met vaardigheden en competenties die zich niet laten uitdrukken in een (officieel) erkend diploma. Het NTN onderstreept het belang van de huidige discussies over empowerment en EVC en beveelt aan om hiermee in de uitvoeringspraktijk verder mee te experimenteren. Niet alleen binnen het domein van werk & inkomen, maar juist ook samen met het onderwijsdomein, bijvoorbeeld door bestaande opleidingen op te splitsen in competentiemodules, door het duale trajecten te stimuleren en door middel van het inrichten van onafhankelijke toetscentra. Het NTN juicht dan ook toe dat dit type experimenten verder wordt gestimuleerd, zowel binnen de tweede EQUAL-tranche als door de projectdirectie Leren en Werken.
- het betrekken van werkgevers en het bedrijfsleven bij reïntegratie is cruciaal, maar niet eenvoudig. Het NTN beveelt aan om het thema 'werkgeversgericht reïntegratiebeleid' op alle relevante beleidsniveaus (nationaal, regionaal, lokaal) te agenderen en te operationaliseren, zoals dit bijvoorbeeld inmiddels al gebeurt rondom jongeren (Taskforce Jeugdwerkloosheid op nationaal niveau en op lokaal niveau zijn er al veel gemeenten overgegaan tot het invoeren van een Jongerenloket). Het NTN heeft zelf bij de beoordeling van de 2^e tranche projecten binnen de pijler Inzetbaarheid de projectaanvragen mede beoordeeld op de wijze waarop projecten de betrokkenheid en het commitment van werkgevers willen organiseren.
- uit de projecten blijkt dat er verschillende rollen dienen te worden ingevuld om een klant adequaat te begeleiden bij het reïntegratieproces en dat het van belang is om de omgeving (het gezin of de leefomgeving) van een werkzoekende bij dit proces te betrekken. Het NTN beveelt alle organisaties die zich bezighouden met het begeleiden

van werkzoekenden bij hun reïntegratieproces aan om de nadere invulling van deze beide randvoorwaarden goed te overwegen. De EQUAL-projecten laten zien dat deze randvoorwaarden op verschillende manieren kunnen worden ingevuld. Zo kunnen de verschillende rollen worden verdeeld tussen twee professionals. Daarnaast kan bij de begeleiding van allochtone werkzoekenden of andere specifieke doelgroepen, de rol van coach expliciet worden toebedeeld aan een persoon die afkomstig is uit dezelfde doelgroep als de deelnemer. Deze persoon kan de rol van coach als vrijwilliger of als betaalde kracht - dus als professional - vervullen.

- uit de projecten blijkt dat organisaties pas overgaan tot het voeren van een beleid gericht op het bevorderen van diversiteit en ouderenparticipatie of het bestrijden van discriminatie als zij hier de (economische) meerwaarde voor de eigen organisatie van inzien. Op beleidsniveau kunnen deze vormen van beleid worden gestimuleerd door de meerwaarde van dit beleid vanuit de optiek van een organisatie inzichtelijk te maken met behulp van informatie (bijvoorbeeld casuïstiekbeschrijvingen) en kennisoverdracht (bijvoorbeeld door workshops voor bedrijven te financieren en faciliteren). In bredere zin geldt deze aanbeveling voor het bevorderen van elk type gewenste verandering binnen organisaties.
- om samenwerking tussen partijen binnen een keten mogelijk te maken, moet er op lokaal niveau binnen organisaties voldoende ruimte zijn om gezamenlijk de dienstverlening aan de klant te kunnen verbeteren. Dit heeft volgens het NTN als consequentie dat landelijk opererende organisaties zoals bijvoorbeeld CWI, UWV, justitie en de reclassering op lokaal niveau ruimte moeten bieden aan hun medewerkers om te experimenteren met ketensamenwerking.
- een aantal projecten heeft geopereerd op het terrein waar de strafrechtelijke keten, de onderwijsketen, de zorgketen en de keten voor werk en inkomen elkaar raken. Uit deze projecten blijkt dat het niet eenvoudig is om op lokaal niveau een ketenoverstijgende samenwerking te laten ontstaan en om op dit niveau gezamenlijk te komen tot een geïntegreerde dienstverlening aan de klant. Aangezien er met de aankomende wijzigingen in wet- en regelgeving (waaronder bijvoorbeeld de WMO) nog meer verantwoordelijkheden op gemeentelijk en daarmee op lokale niveau zullen worden belegd, neemt het belang van een goede samenwerking tussen ketens op dit niveau toe. Het NTN Inzetbaarheid beveelt daarom aan om op landelijk niveau experimenten met en kennisuitwisseling over 'ketenoverstijgende samenwerking' te gaan faciliteren.
- uit een aantal projecten blijkt dat het ontwikkelen van nieuwe kennis relevant is voor het verhogen van de effectiviteit van reïntegratie-inspanningen op uitvoeringsniveau. Het NTN concludeert hieruit dat het uitvoeren van projecten zoals die in dit eindrapport beschreven zijn zinvol is en beveelt continuering van dit soort projecten dan ook aan. Op beleidsniveau kan het vernieuwen van kennis worden gestimuleerd door bij het toekennen van middelen uit bestaande stimuleringsfondsen (zoals bijvoorbeeld IPW, Inaxis, de Europese fondsen en fondsen voor onderwijsvernieuwing) prioriteit te geven aan projecten die zich expliciet richten op het ontwikkelen en overdragen van nieuwe kennis. Bij de toekenning van middelen dienen deze fondsen daarbij rekening te houden met het gegeven dat het ontwikkelen en verspreiden van nieuwe kennis weliswaar een lange(re) doorlooptijd voor projecten vergt, maar voorkomt dat nieuw opgedane kennis na afloop van het project weer verloren gaat. Het NTN zal bij de EQUAL-projecten uit de pijler Inzetbaarheid die onderdeel uitmaken van de 2^e tranche de ontwikkeling en

verspreiding van nieuwe kennisontwikkeling stimuleren.

- het genereren van nieuwe kennis over specifieke doelgroepen is uiteindelijk pas zinvol als deze kennis wordt benut om bestaande begeleidingsmethodieken en de competenties van begeleiders op basis van deze kennis aan te passen. De projecten die gericht waren op specifieke doelgroepen laten zien dat het maken van deze vertaalslag niet eenvoudig is. Op beleidsniveau kan het maken van deze vertaalslag worden gestimuleerd door projecten erop te wijzen dat zij hiervoor gericht ondersteuning moeten zoeken bij professionals (hogescholen, universiteiten, onderzoeksbureaus en adviseurs) die ervaring hebben met het vertalen van nieuwe kennis uit de beroepspraktijk in nieuwe methodieken, werkwijzen en werkprocessen. Het NTN zal bij de EQUAL-projecten uit de 2^e tranche die zich op specifieke doelgroepen richten, het belang van het doorvertalen van nieuwe kennis in nieuwe methodieken en competenties benadrukken en de projecten daarbij ondersteunen.
- voor de analyse van de vernieuwingen binnen de projecten heeft het NTN Inzetbaarheid zoals, hiervoor al is aangegeven, gebruik gemaakt van een analysekader waarin onderscheid wordt gemaakt naar vernieuwing in kennis, methodiek, organisatie, medewerkers, werkprocessen en ICT. Het NTN is van mening dat een analyse naar type vernieuwing waardevolle inzichten heeft opgeleverd en beveelt andere organisaties die zich in Nederland bezig houden met de analyse van vernieuwing (zoals bijvoorbeeld het IPW, het AKO en de ministeries) deze vorm van analyse dan ook aan. Het NTN Inzetbaarheid zal het analysekader zelf gebruiken om tijdens de uitvoering van de 2^e tranche interactiever en pro-actiever gegevens bij de projecten op te halen en de uitwisseling van kennis en informatie met en tussen projecten te verbeteren.

Deel 2. Veelbelovende vernieuwingen

1 Inleiding

Projecten Inzetbaarheid

De subsidieregeling EQUAL is een communautair programma van het Europees Sociaal Fonds (ESF) gericht op het bestrijden van discriminatie op de arbeidsmarkt. Het EQUAL-programma kent vier pijlers: inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpassingsvermogen en gelijke kansen voor vrouwen en mannen. Nederland heeft ervoor gekozen op alle pijlers actief te zijn, omdat experimenten op deze terreinen een bijdrage kunnen leveren aan de uitvoering van belangrijke beleidsopgaven.

Eind 2001 zijn in Nederland binnen de pijler Inzetbaarheid 32 EQUAL-projecten van start gegaan gericht op het verbeteren van de (her)intredemogelijkheden van groepen met een achtergestelde positie op de arbeidsmarkt. Deze projecten hebben zich gericht op het bevorderen van de arbeidsparticipatie van langdurig werklozen, etnische minderheden, ouderen, vrouwen en arbeidsgehandicapten. Een aantal projecten was daarnaast gericht op het bestrijden van discriminatie op de arbeidsmarkt.

De projecten zijn samenwerkingsverbanden die experimenteren met verschillende vormen van vernieuwing: met nieuwe kennis, nieuwe methodieken en nieuwe werkwijzen. Binnen deze samenwerkingsverbanden wordt door vertegenwoordigers van organisaties die opereren op verschillende beleidsvelden samengewerkt. Het betreft de beleidsvelden arbeidsmarkt, onderwijs, inburgering, zorg, politie, justitie en reclassering. Deze samenwerking bevordert de communicatie en kennisuitwisseling tussen de betrokken organisaties in de verschillende regio's. Ook bieden deze partnerschappen een basis voor de verankering van goede resultaten en de geleerde lessen in de praktijk. De projecten hebben naast een nationaal ook een transnationaal samenwerkingsverband. Doel hiervan is om ook op internationaal niveau de kennisuitwisseling te bevorderen en samenwerking te stimuleren.

Disseminatie, mainstreaming en NTN Inzetbaarheid

De ratio achter EQUAL is dat partijen worden gesubsidieerd om vernieuwingen te ontwikkelen die elders kunnen worden ingezet om het arbeidsmarktbeleid te optimaliseren. Het doel van EQUAL is dan ook het identificeren van succesvolle vernieuwingen en het verspreiden (dissemineren) en inbedden (mainstreamen) van deze vernieuwingen in beleid en de reguliere uitvoeringspraktijk. Op nationaal niveau is het Nationaal Thematisch Netwerk (NTN) Inzetbaarheid opgericht om het ministerie van SZW en de EQUAL-projecten bij dit proces van verspreiden en inbedden te ondersteunen. Het NTN Inzetbaarheid bestaat uit vertegenwoordigers van betrokken overheidsorganisaties en onderwijsinstellingen, uit onafhankelijke deskundigen en uit personen met expertise op het gebied van reïntegratie, onderwijs en zorg en welzijn.

Het NTN heeft als opdracht uit de projectresultaten veelbelovende vernieuwingen (promising practices) en relevante praktijkervaringen te selecteren en op basis hiervan aanbevelingen te doen voor een bredere implementatie. Het voorliggende eindrapport is hiervan het resultaat. Het NTN Inzetbaarheid is bij het opstellen van dit eindrapport en het uitwerken van het analysekader dat in dit rapport wordt gehanteerd ondersteund door Policy Productions.

2 Werkwijze NTN Inzetbaarheid

2.1 Kennis en informatie uitwisseling en contacten met de projecten

Het NTN Inzetbaarheid heeft geïnvesteerd in contacten met projecten. Dit heeft geresulteerd in kennis- en informatie uitwisseling binnen het NTN en met en tussen de projecten uit de pijler Inzetbaarheid. In de praktijk kreeg dit vorm in:

- een eerste uitwisselingsbijeenkomst NTN Inzetbaarheid op 13 mei 2004 en een tweede uitwisselingsbijeenkomst NTN Inzetbaarheid op 15 december 2004. Aan deze bijeenkomsten namen NTN-leden, projecten en ook beleidsmakers deel. Tijdens de bijeenkomsten werden in workshops of parallelsessies ervaringen uitgewisseld en resultaten gepresenteerd en besproken;
- verschillende projectbezoeken door leden van het NTN inclusief bespreking van de vernieuwende elementen en resultaten.

2.2 Het identificeren van veelbelovende vernieuwingen

Het NTN heeft drie stappen gezet om vast te stellen welke vernieuwingen, die de projecten hebben ontwikkeld, als veelbelovend kunnen worden aangeduid.

Stap 1: vaststellen wat de projecten zelf vernieuwend vinden

Allereerst heeft het NTN de projecten zelf gevraagd de vernieuwende elementen van het project weer te geven, evenals de resultaten die met deze vernieuwing binnen het project zijn bereikt.

Stap 2: kader opgesteld voor analyse typen vernieuwing

In een tweede stap heeft het NTN een analysekader ontwikkeld om de vernieuwende elementen van de projecten te kunnen analyseren. Dit analysekader wordt in hoofdstuk 3 van dit eindrapport nader toegelicht en maakt onderscheid naar vernieuwing in kennis, in methodiek, in medewerkers, in organisatie, in werkprocessen en in ICT.

Stap 3: vaststellen of verspreiding en inbedding van de vernieuwingen mogelijk is

In aanvulling op het analysekader heeft het NTN per project een aantal vragen beantwoord om te kunnen vaststellen of de per project geconstateerde vernieuwingen zich lenen voor verspreiding (disseminatie) en inbedding in beleid en reguliere uitvoering (mainstreaming). De vragen die het NTN heeft gesteld, zijn opgenomen in onderstaande box.

Box 1

Vragen van het NTN om de mogelijkheden voor verspreiding en inbedding vast te stellen:

- is de vernieuwing opschaalbaar?
- is de vernieuwing toepasbaar op de hele doelgroep en op andere doelgroepen?
- is de vernieuwing overdraagbaar naar niet-projectsituaties (in hoeverre is de vernieuwing afhankelijk van de context van het project)?
- is de vernieuwing overdraagbaar naar andere beleidsniveaus (bijvoorbeeld naar het niveau van een organisatie, een sector of een beleidsveld)?

Op basis van de uitkomst van deze stappen heeft het NTN een beknopte beschrijving opgesteld van elk project waarin wordt aangegeven welke vernieuwing het project teweeg heeft gebracht, wat de resultaten daarvan zijn en welke succes- en faalfactoren kunnen

worden geïdentificeerd. Deze projectbeschrijvingen zijn in deel 3 van dit eindrapport opgenomen. Ten aanzien van de resultaten heeft het NTN hoofdzakelijk gekeken naar de realisatie van de beoogde vernieuwing.

In de rest van dit tweede deel van het eindrapport beschrijft het NTN de verschillende soorten vernieuwing die de projecten hebben bewerkstelligd, waarbij met name aandacht wordt besteed aan vernieuwingen in kennis, methodiek, medewerkers en organisatie.

2.3 Slotcongres

Op 26 mei 2005 wordt de eerste tranche van de EQUAL-projecten onder de pijler Inzetbaarheid afgesloten door een congres. Het NTN heeft ervoor gekozen om deze slotactiviteit te laten samenvloeien met het congres dat Divosa op deze datum in Amsterdam organiseert, omdat de projecten daarmee onder de aandacht van een groot aantal personen en organisaties kunnen worden gebracht. Tijdens dit congres worden er twee dubbele workshops gehouden waarin vier projecten uit de pijler Inzetbaarheid zich presenteren. Daarnaast worden de projecten op de informatiebeurs van het congres met behulp van stands en door vertegenwoordigers van de projecten onder de aandacht van de congresbezoekers gebracht.

2.4 Diner Pensant

Voor eind juni 2005 heeft het NTN Inzetbaarheid een Diner Pensant georganiseerd waarvoor prominente vertegenwoordigers van de rijksoverheid, de ketenpartners op het gebied van werk & inkomen, werkgevers- en werknemersorganisaties, justitie, politie en reclassering, onderwijs en zorg zijn uitgenodigd. Tijdens dit diner zal het NTN haar beleidsaanbevelingen presenteren en een aantal daarvan gericht met de genodigden bediscussiëren. De uitkomsten van dit Diner Pensant zullen in de loop van juli 2005 worden gepresenteerd op www.agentschapszw.nl en daarnaast actief door het NTN Inzetbaarheid worden verspreid.

3 Typen vernieuwing

3.1 Wat is vernieuwing?

De term ‘innovatie’ roept de associatie op met technologische (omvangrijke en ingrijpende) veranderingen. Het NTN hanteert daarom voor de veranderingen die de EQUAL-projecten in gang hebben gezet liever de term vernieuwing¹.

De vraag welke elementen van de EQUAL-projecten als vernieuwend kunnen worden beschouwd, is niet eenvoudig te beantwoorden. Naar de mening van het NTN is het allereerst vrijwel onmogelijk om voorafgaand aan een project te kunnen aangeven welke vernieuwing beoogd wordt omdat vernieuwing zich niet laat dwingen, maar ontstaat onder de juiste randvoorwaarden. Om deze reden heeft het NTN de projecten dan ook tijdens hun looptijd opnieuw gevraagd om aan te geven welke elementen van het project ze als vernieuwend hebben ervaren (zie ook paragraaf 2.2. waarin de werkwijze van het NTN is beschreven).

Daarnaast moest het NTN bepalen vanuit welk perspectief ze vernieuwing zou kunnen en willen beoordelen:

- **vanuit de context van de projectpartners?** De projectpartners hebben baat bij verbetering van hun eigen werkomgeving. Het is dan ook logisch dat zij projecten starten die als doel hebben op het werkniveau van de deelnemende organisaties vernieuwing te bewerkstelligen.
- **vanuit nationaal (beleids)perspectief?** Vanuit het perspectief van beleidsmakers gaat het bij vernieuwing om nieuwe inzichten die juist ook buiten de context van het project waarbinnen ze tot stand zijn gekomen, toepasbaar moeten zijn en een belangrijke aanvulling vormen op bestaand beleid.

Het NTN Inzetbaarheid wil vernieuwing vanuit beide perspectieven belichten. In de resterende hoofdstukken van dit deel van het eindrapport worden daarom de veelbelovende vernieuwingen op projectniveau nader toegelicht aan de hand van een analysekader waarbij onderscheid wordt gemaakt naar verschillende soorten van vernieuwing. Dit deel wordt vervolgens afgesloten met een aantal conclusies op basis waarvan het NTN beleidsaanbevelingen heeft geformuleerd die zijn opgenomen in deel 1 van dit rapport.

3.2 Analyse kader vernieuwing

Het analysekader dat het NTN hanteert maakt onderscheid naar de volgende soorten vernieuwing:

- **kennis:** het opdoen van nieuwe inzichten en het vergaren van nieuwe kennis.
- **methodiek:** de ontwikkeling van een nieuw instrument of een nieuwe werkwijze en daarnaast het toepassen van een bestaande methodiek binnen een context (organisatie, beleidsterrein) waarin deze methodiek nog niet eerder is toegepast.

¹ Volgens EQUAL dienen projecten innovatief te zijn waarbij de vereiste vernieuwing procesgericht (ontwikkeling van nieuwe methoden), doelgericht (formulering van nieuwe doelstellingen) of op de context gericht (gericht op politieke en institutionele structuren) kan zijn.

- **medewerkers:** het ontwikkelen van nieuwe competenties en het trainen van medewerkers in deze competenties (met als mogelijk gevolg het wijzigen van functies of het introduceren van nieuwe functies binnen een organisatie).
- **organisatie:** het aanpassen van onderdelen van een organisatie en/of het vernieuwen van de wijze waarop een organisatie samenwerkt met haar omgeving (met partnerorganisaties).
- **werkprocessen:** het vernieuwen of aanpassen van werkprocessen binnen een organisatie.
- **ICT:** de laatste vorm van vernieuwing betreft aanpassing van de informatie- en communicatietechnologie waarmee organisaties werken.

3.3 Samenhang tussen de verschillende typen vernieuwing

Binnen de EQUAL-projecten uit de pijler Inzetbaarheid is er vrijwel altijd sprake van een combinatie van vernieuwing in kennis, in methodiek, in medewerkers en in organisatie. (vernieuwingen in werkprocessen en ICT komen nauwelijks voor en zijn in de rest van dit rapport ook niet opgenomen). Dat deze vormen van vernieuwing binnen projecten tegelijkertijd voorkomen, is niet verwonderlijk aangezien deze meest voorkomende typen vernieuwing nauw met elkaar samenhangen. Er zijn immers twee hoofdstrategieën voor het ontstaan van vernieuwing:

- **een lineaire strategie.** Binnen deze strategie begint vernieuwing bij de ontwikkeling van nieuwe kennis door middel van (wetenschappelijk) onderzoek. De nieuwe kennis wordt vervolgens in de praktijk beproefd en omgezet in nieuw ontwikkelde methodieken (werkwijzen en instrumenten). Om deze methodieken in de praktijk te kunnen toepassen, worden de medewerkers die ermee dienen te werken getraind op de nieuwe competenties en vaardigheden die noodzakelijk zijn om de methodieken adequaat toe te kunnen passen. Daarnaast worden voor de implementatie van de nieuwe methodieken de organisatie, de werkprocessen en waar nodig de ICT aangepast.
- **een interactieve strategie.** Binnen deze strategie zorgen professionele medewerkers er (gezamenlijk) met hun kennis en competenties voor dat bestaande werkwijzen worden aangepast en verbeterd. Als de nieuw opgedane inzichten en werkwijzen vervolgens expliciet worden gemaakt, ontstaan nieuwe methodieken die op hun beurt weer leiden tot aanpassing en vernieuwing van de organisatie, de werkprocessen en de ICT.

In de wetenschap wordt volop gediscussieerd over de wijze waarop innovaties ontstaan en over welke van de twee bovenstaande strategieën de werkelijkheid het beste benadert. Het gaat te ver om in dit eindrapport hier meer in detail op in te gaan en een standpunt in te nemen². In de projecten zien we dat beide strategieën gevolgd zijn. Het NTN Inzetbaarheid wil hier volstaan met de constatering dat de verschillende typen vernieuwing met elkaar samenhangen en deze samenhang benadrukken voordat in de volgende hoofdstukken wordt ingegaan op de verschillende typen vernieuwing die door de projecten zijn gerealiseerd.

² Zie voor meer informatie over een visie op vernieuwing in relatie tot EQUAL: Loek Nieuwenhuis en Bram Loog, *"Mainstreaming van innovaties: wat kan het arbeidsmarktbeleid leren van Equal?"*, Uit: Een werkende visie op het arbeidsmarktbeleid (uitgave van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid).

4 Vernieuwing in kennis

Dit type vernieuwing betreft het opdoen van nieuwe inzichten en het vergaren van nieuwe informatie en kennis.

4.1 Veelbelovende vernieuwingen

Er zijn verschillende vormen van kennis. Kennis is soms expliciet aanwezig en bijvoorbeeld terug te vinden in rapporten en handboeken. Kennis is in andere gevallen impliciet aanwezig en zit 'in de hoofden' van personen die deze kennis gebruiken om er in de dagelijkse praktijk hun werk mee uit te voeren. De eerste vorm van kennis is makkelijker te delen en te verspreiden dan de tweede vorm van kennis. Het onderscheid tussen expliciete en impliciete kennis is relevant voor de twee strategieën waarmee de EQUAL-projecten nieuwe kennis hebben gegenereerd:

- door onderzoek te doen gericht op het verkrijgen van nieuwe informatie en inzichten. Deze opgedane kennis is terug te vinden in de onderzoeksrapporten die de projecten hebben opgeleverd;
- door tijdens het project momenten in te bouwen waarop medewerkers de impliciete kennis waarover ze beschikken uitwisselen en deze kennis daardoor te verrijken. Dit met als doel om de kennis vervolgens te laten neerslaan in een rapport, een nieuwe methodiek of een training.

Hieronder wordt weergegeven wat voor nieuwe kennis de projecten hebben opgeleverd. In de volgende hoofdstukken wordt aangegeven hoe deze kennis is benut om nieuwe methodieken te ontwikkelen, de vaardigheden van medewerkers te versterken en eventueel organisatorische veranderingen door te voeren.

Nieuwe kennis over doelgroepen

De projecten hebben allereerst nieuwe kennis opgeleverd over specifieke doelgroepen. Zo heeft het project *NetWerk* op basis van praktijkervaring met het toeleiden van mensen die een -maatregel (Strafrechtelijke Opvang Verslaafden) van de rechter hebben opgelegd gekregen, meer inzicht gekregen in de (on)mogelijkheden voor resocialisatie en reïntegratie van deze groep. De doelgroep heeft een 'levenslange handicap', namelijk de verslaving die aan de persoon 'blijft trekken'. Om effectief met deze handicap om te kunnen gaan bij de terugkeer in de maatschappij wordt samen met de deelnemer een risico- en competentieprofiel opgesteld. In dit profiel wordt vastgesteld welke factoren voor de persoon in kwestie de grootste risico's vormen voor terugval (op recidive) en over welke competenties een persoon beschikt. De opgedane kennis over risico's en competenties van de doelgroep is benut om een assessment te ontwikkelen en wordt ook gebruikt voor de verdere inrichting van het reïntegratieproces.

Het project *Verbrede integratiemogelijkheden op de arbeidsmarkt* heeft nieuwe kennis opgeleverd over de groep prelinguaal, plotsdoven, slechthorenden en mensen met ernstige taal- en spraakbelemmeringen. Binnen dit project is bekeken welke arbeidsrelevante competenties deze doelgroep (in belangrijke mate) ontbeert. Dit inzicht is binnen het project benut om de bestaande methodiek van supported employment aan te passen aan de kenmerken van de doelgroep. In een vergelijkbaar project *Kira* is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden en beperkingen bij de arbeidstoeleiding van autisten.

Binnen het project *Werknemers met een arbeidshandicap* zijn nieuwe inzichten en kennis opgedaan over de groep laag opgeleide vrouwen in de WAO (vrouwen met fysieke en/of psychische belemmeringen). Uit dit project blijkt dat de thuissituatie van met name allochtone vrouwen erg bepalend is voor hun reïntegratiekansen. Dit inzicht maakt het mogelijk om vervolgens in de begeleiding van deze doelgroep naar werk meer aandacht te besteden aan de thuissituatie.

Nieuwe kennis over het proces van reïntegratie

In een aantal projecten is nieuwe kennis opgedaan over de componenten van het reïntegratieproces die bepalend zijn voor de effectiviteit van dit proces. Zo is door het project *VrijBaan* op basis van wetenschappelijk onderzoek inzicht gekregen in de componenten die bepalend zijn voor de empowerment van een persoon. Daar waar empowerment voorheen bepaald werd aan de hand van 4 factoren, heeft dit project er 6 vastgesteld: competentie, zelfbeschikking, impact, betekenis, positief identiteitsgevoel en groepsoriëntatie. Dit goed onderbouwde inzicht is door het project benut om een meetinstrument voor empowerment te ontwikkelen en dit instrument toe te passen bij de reïntegratie van arbeidsgehandicapten. Ook het project *Empowerment door Transitie* benut de nieuwe inzichten die binnen *VrijBaan* zijn opgedaan ten aanzien van de factoren die bepalend zijn voor empowerment. Binnen dit project wordt de nieuwe kennis benut om lichamelijk gehandicapte leerlingen van Mytyl- en Tytylscholen vanuit school te begeleiden naar een plek op de arbeidsmarkt.

Nieuwe kennis over vereisten van beroepen

In een aantal projecten is kennis gegenereerd over de minimale vereisten die bepaalde beroepen (en dus de vraagzijde van de arbeidsmarkt) stellen aan werknemers. Dit inzicht is van belang om werklozen goed te kunnen gaan toerusten op deze vereisten. Zo zijn binnen het project *IMPACT Social Inclusion through Sheltered Workshops* door de NOSW (de koepel van SW-organisaties) standaarden ontwikkeld voor herkenning en ontwikkeling van competenties op bedrijfstakniveau. Het betreft de basale competenties van beroepen in bedrijfstakken waarnaar SW-deelnemers kunnen uitstromen: administratieve beroepen, techniek, zorg, groen. De standaarden zijn ontwikkeld met behulp van de EVC-methodiek (eerder verworven competenties). De SW-bedrijven kunnen dit inzicht benutten om hun deelnemers binnen de 'sheltered workshops' op het minimale vereiste competentieniveau te brengen zodat een deel van de deelnemers vervolgens kan uitstromen naar deze beroepen.

Nieuwe kennis over diversiteitsbeleid en non-discriminatie beleid binnen organisaties

Het project *Politie & Diversiteit* heeft door middel van een inventariserende literatuurstudie in kaart gebracht hoe de politieorganisatie omgaat met het werven en selecteren, opleiden en functioneren van allochtone politiefunctionarissen. Dit onderzoek heeft geresulteerd in inzicht in succes- en faalfactoren van en in de leemtes in diversiteitsbeleid. Gebleken is bijvoorbeeld dat er wel enig draagvlak was voor het voeren van diversiteitsbeleid, maar dat de verschillen in zowel beleid als uitvoering tussen korpsen groot waren en dat allochtonen teveel als een homogene groep werden benaderd. Ook bleek de organisatiecultuur van de politieorganisatie nog niet voldoende te zijn aangepast om diversiteit te bevorderen en was het thema diversiteit nog niet expliciet opgenomen in het politieonderwijs. Op basis van deze inzichten heeft de politie gericht organisatorische veranderingen kunnen doorvoeren (zie voor meer informatie over de organisatorische vernieuwingen hoofdstuk 7).

Binnen het project *Companies Care* is onderzoek gedaan naar de succes- en faalfactoren bij het implementeren van een beleid gericht op het tegengaan van discriminatie. Bij tien organisaties (4 gemeenten en 6 jeugdhulporganisaties) is nagegaan hoe gedragscodes gericht op non-discriminatie zijn geïmplementeerd. Op basis van de nieuwe inzichten zijn aangepaste gedragscodes opgesteld en is een rapport uitgebracht waarin aan andere organisaties tips en adviezen worden gegeven over de wijze waarop gedragscodes kunnen worden ingevoerd en gehandhaafd.

Binnen het project *Enabling safety for lesbian gay teachers* is tenslotte onderzoek gedaan naar de verschillen in sociale positie tussen heteroseksuele en homoseksuele, lesbische en biseksuele docenten. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek zijn concrete handvatten ontwikkeld waarmee het management van scholen de sociale positie van de doelgroep kan verbeteren.

4.2 Kritische succesfactoren

Aan de hand van de projectervaringen kunnen een aantal kritische succesfactoren worden vastgesteld voor het ontwikkelen van nieuwe kennis:

- om een beter inzicht te krijgen in (de competenties van) specifieke doelgroepen is het zinvol om de deelnemers te betrekken bij het ontwikkelen van dit inzicht. Zo heeft het project *NetWerk* bijvoorbeeld de deelnemers met behulp van een kaartenset de eigen competenties in beeld laten brengen;
- om kennis op een gestructureerde en professionele manier te kunnen ontwikkelen, is het zinvol om een universiteit, onderzoeksinstelling of onderzoeksbureau bij het project te betrekken. Bij het project *VrijBaan* heeft de een onderzoeksinstelling (verbonden aan een universiteit) bijvoorbeeld een belangrijke rol gespeeld. En in het project *Companies Care* hebben drie expertisecentra en een belangenorganisatie een belangrijke bijdrage geleverd aan het in kaart brengen van de mechanismen rond non-discriminatiebeleid;
- uit het project *Enabling safety for lesbian gay teachers* blijkt dat voor het bevorderen van een non-discriminatiebeleid binnen een organisatie een confronterende benadering meestal niet effectief is. Om organisaties te interesseren voor een dergelijk beleid en om het bewustzijn voor het thema non-discriminatie bij organisaties te vergroten, is het van belang een juiste houding te kiezen: overtuigen en boeien door informatie en argumentatie (niet door confrontatie);
- de bereidheid van organisaties om mee te werken aan het verkrijgen van inzicht in de succes- en faalfactoren van diversiteitsbeleid en non-discriminatiebeleid was gering, met name in de private sector. De projecten schrijven dit toe aan de conjunctuur die in de periode waarin de projecten zijn uitgevoerd (2001 – 2004/2005) niet rooskleurig was.

4.3 Mogelijkheden voor mainstreaming

De projecten die in dit hoofdstuk zijn beschreven, hebben nieuwe kennis opgeleverd en die expliciet gemaakt. De nieuwe kennis en inzichten zijn daarmee geschikt gemaakt voor verdere verspreiding en inbedding in andere praktijksituaties (horizontale mainstreaming) maar ook relevant om bestaand beleid mee te verrijken (verticale mainstreaming). De mogelijkheden voor mainstreaming van deze nieuwe kennis zijn:

- het verspreiden van de rapporten en andere informatieproducten waarin de nieuwe kennis is weergegeven onder geïnteresseerden. In de projectbeschrijvingen die in deel 3 van dit eindrapport zijn opgenomen is per project weergegeven welke rapporten en andere informatieproducten er zijn en waar die (op internet) kunnen worden opgevraagd;

- van verspreiding en inbedding van nieuwe kennis kan uiteindelijk pas (effectief) sprake zijn als deze kennis ook in andere praktijksituaties dan waarin ze is ontstaan, wordt toegepast om de eigen uitvoeringspraktijk te verbeteren. Voor het toepassen van nieuwe kennis in andere praktijksituaties is het zinvol methodieken en trainingen die op basis van deze nieuwe kennis zijn ontwikkeld te verspreiden. Zie de volgende twee hoofdstukken voor de mogelijkheden voor mainstreaming van deze methodieken en trainingen.

5 Vernieuwing in methodiek

Dit type vernieuwing betreft de ontwikkeling van een nieuw instrument of een nieuwe werkwijze en ook het toepassen van een bestaande methodiek binnen een context (organisatie, samenwerkingsverband, beleidsterrein) waarin deze methodiek nog niet eerder is toegepast.

5.1 Veelbelovende vernieuwingen in methodiek

Verreweg de meeste projecten die onderdeel uitmaakten van de EQUAL-pijler Inzetbaarheid hebben gewerkt aan een vernieuwing in methodiek. Onder het begrip methodiek vatten we in dit rapport diagnose-instrumenten, trainingsinstrumenten en begeleidingsinstrumenten. De vernieuwingen in methodiek kunnen ingedeeld worden in drie hoofdcategorieën:

- vernieuwing door het ontwikkelen van nieuwe methodieken gebaseerd op (nieuwe) inzichten over reïntegratie;
- vernieuwing door het ontwikkelen van nieuwe methodieken gebaseerd op (nieuwe) inzichten over werk;
- vernieuwing door het aanpassen van bestaande methodieken op nieuwe doelgroepen.

We lichten ze hieronder aan de hand van de veelbelovende vernieuwingen toe.

Nieuwe methodieken gebaseerd op nieuwe inzichten over reïntegratie

Zoals ook al in de vorige paragraaf is aangegeven, heeft een aantal projecten binnen het NTN Inzetbaarheid nieuwe kennis ontwikkeld over reïntegratie en de aspecten die daarbij relevant zijn. Vanuit het project *VrijBaan* is een nieuwe meetinstrument ontwikkeld om de 6 componenten van empowerment bij een werkzoekende in beeld te brengen en zijn zo'n 175 verschillende trainingsmodules ontwikkeld om mensen vervolgens op één of meerdere van deze aspecten te trainen. Het meetinstrument is geen diagnose-instrument maar houdt de mensen een spiegel voor.

In het project *Family Approach* is de component gezinsbegeleiding toegevoegd aan de begeleidingsmethodiek. Aanleiding hiervoor zijn de inzichten over de rol van het gezin bij de toeleiding van allochtone mannen en vrouwen. Door het gezin te betrekken in de arbeidstoeleiding van de werkzoekende man of vrouw kunnen knelpunten in de gezinssituatie die de arbeidstoeleiding belemmeren effectief aangepakt worden.

Een derde belangrijke vernieuwing in de begeleidingsmethodieken voor werkzoekenden is de introductie van een 'maatjesaanpak'. Een maatjesaanpak is een één op één benadering waarbij de werkzoekende (naast de trajectbegeleider) een vaste coach heeft die hem of haar begeleidt in het arbeidstoeleidingstraject en vaak ook in andere leefgebieden. Deze vaste coach is vaak een persoon uit de eigen doelgroep. Zo is het *Ruman Grandi* project gebaseerd op deze benadering waarbij jonge Antillianen een 'grote broer of zus' (vertaling van *ruman grandi*) als mentor krijgt. Deze mentor helpt de betrokkene bij het op orde brengen van zijn of haar leven in de verschillende relevante leefgebieden. Ook de projecten *Oudkomers Zeist* en *Allochtone vrouwen IN Opmars* kennen een maatjesaanpak. Bij *Oudkomers Zeist* worden 'scouts' uit de doelgroep ingezet om oudkomers in de wijken op te zoeken en te activeren. In het project *Allochtone vrouwen IN Opmars* hebben alle vrouwen een vaste gastvrouw.

Als laatste vernieuwing in methodiek noemen we hier het 'transitiedenken'. Het transitiedenken is ontwikkeld door de Mytyl en Tytylscholen in het kader van het project *Empowerment door Transitie*. Het transitiedenken houdt in dat voor deze doelgroep jongeren het perspectief op de arbeidsmarkt gedurende hun hele schoolloopbaan beoordeeld en ontwikkeld moet worden. Om dit transitiedenken in de praktijk te implementeren zijn lesmodules ontwikkeld en wordt in de individuele gesprekken met leerlingen, de teambesprekingen en de nazorg aan oud leerlingen aandacht geschonken aan de arbeidsmarktstrategie van de jongere.

Nieuwe methodieken gebaseerd op nieuwe inzichten over werk

Nieuwe inzichten over werk en de bijbehorende competenties en vaardigheden kunnen ook aanleiding zijn voor de ontwikkeling van nieuwe methodieken. Het herkennen en ontwikkelen van competenties op bedrijfstakniveau en het erkennen van verworven competenties van medewerkers en werkzoekenden is daarbij een belangrijke ontwikkeling die op dit moment ook landelijk breed gestimuleerd wordt. Binnen het NTN Inzetbaarheid heeft met name het project *IMPACT* een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van nieuwe instrumenten op dit gebied. In het kader van dit project is een EVC instrumentarium ontwikkeld voor mensen met een arbeidshandicap aan de ondergrens van de arbeidsmarkt en zijn standaarden ontwikkeld voor verschillende EVC niveau 1 assistent-functies. Het project heeft verder geresulteerd in de ontwikkeling van een werkwoordenboek voor de industriële sector met fotomateriaal en eenvoudige teksten. Met behulp van dit woordenboek kunnen lager opgeleide medewerkers op een eenvoudige wijze kennismaken met productiemiddelen, producten, machines en werkinstructies. Daarnaast wordt er op dit moment binnen dit project nog gewerkt aan een methodiek voor individuele trajectbegeleiding van alle doelgroepen met behulp van erkende kwalificaties en standaarden.

Bestaande methodieken voor nieuwe doelgroepen

Tenslotte heeft het NTN Inzetbaarheid er ook toe geleid dat bestaande methodieken op nieuwe doelgroepen worden toegepast en op de specifieke behoeftes van deze groepen zijn aangepast. In het kader van het *KIRA*-project is op basis van een vooronderzoek naar autisten en arbeid de methodiek van supported employment voor deze doelgroep aangepast. Ook zijn in het kader van het *IMPACT*-project begeleidingsinstrumenten voor mensen met een psychische en/of psychiatrische handicap en vluchtelingen aangepast op basis inzichten in de succes- en faalfactoren voor deze groep. De Mytyl- en Tytylscholen zijn aan de slag gegaan om het VrijBaan-instrument voor het meten van empowerment toepasbaar te maken op haar doelgroep jongeren.

Het blijkt echter moeilijk om in de praktijk bij deze projecten aan te geven tot welke wijzigingen in de methodiek dit geleid heeft en om deze vernieuwingen breed uit te dragen.

5.2 Kritische succesfactoren

Aan de hand van de projectervaringen kunnen een aantal succes- en faalfactoren onderscheiden worden voor de ontwikkeling en toepassing van nieuwe methodieken;

- met name bij het ontwikkelen van nieuwe methodieken op basis van nieuwe inzichten in reïntegratie en werk is het zinvol om meerdere organisaties een deel van de methodiek of methodieken te laten uitwerken. Zo hebben in het project *Empowerment door Transitie* verschillende scholen elk een onderdeel uitgewerkt en zijn in het kader van het project *VrijBaan* bij de verschillende aangesloten instellingen de trainingsmodules ontwikkeld en uitgewerkt. Door de ontwikkeling van nieuwe elementen of nieuwe methodieken op te

knippen, wordt de expertise van de betrokken instellingen optimaal benut en is de kwaliteit van de individuele producten hoog;

- in aanvulling op het voorgaande dient bij de ontwikkeling van nieuwe methodieken wel de samenhang goed bewaakt te worden. Belangrijk is daarom dat er een goede samenwerking is tussen de partijen die betrokken zijn bij het project en dat er een duidelijke coördinator/projectleider aanwezig is die deze samenhang bewaakt;
- in de ontwikkeling van nieuwe methodieken moet ook de afstemming tussen instrumentontwikkeling en mensontwikkeling bewaakt worden. Ervaringen van het *IMPACT* project wijzen uit dat deze ontwikkelingen uit elkaar kunnen gaan lopen;
- belangrijke succesfactor in de toepassing van de nieuwe methodieken is het draagvlak voor de methodiek onder alle betrokkenen. Daarbij is het begrip betrokkene breed opgevat en betreft het de deelnemer, de begeleider, de sociale omgeving, overige betrokken organisaties en de werkgever;
- naast draagvlak onder de betrokkenen is ook een goede interactie tussen alle betrokken partijen een succesfactor in de aanpak. Zo bestaat het succes van *Family Approach* ook uit het feit dat de betrokken gezinnen elkaar ontmoeten en is het voor *Empowerment door Transitie* belangrijk dat alle relevante partijen betrokken zijn bij het reïntegratieproces;
- knelpunt voor een succesvolle uitvoering van de methodieken is soms dat de flankerende voorzieningen en het flankerende beleid niet goed aansluiten op de ontwikkelde methodiek. Zo heeft het project *Family Approach* last gehad van de veranderingen in de kinderopvang regeling waardoor kinderopvang voor de betrokken vrouwen te kostbaar werd;
- de WWB zet gemeenten aan de hand van financiële prikkels aan tot het inrichten van zo kort (en zo goedkoop) mogelijke trajecten naar werk. Dit staat volgens sommige projectpartners op gespannen voet met de investeringen die nodig zijn om groepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te kunnen reïntegreren. Daarnaast geven projectpartners aan dat de wijziging van de kinderopvangregeling de reïntegratie van met name vrouwen belemmert;
- tenslotte zijn veel projecten door de teruglopende conjunctuur in de loop van het project geconfronteerd met een afnemende belangstelling en betrokkenheid van werkgevers. De uitstroomresultaten zijn derhalve in een aantal gevallen minder groot dan aanvankelijk beoogd.

5.3 Mogelijkheden voor mainstreaming

De nieuwe methodieken die binnen het NTN Inzetbaarheid zijn ontwikkeld, zijn voor een belangrijk deel toepasbaar te maken voor andere doelgroepen dan waarvoor zij ontwikkeld zijn. Zo heeft al een groot aantal organisaties belangstelling getoond om het meetinstrument voor empowerment op andere doelgroepen te gaan toepassen. Ook de maatjesaanpak blijkt voor meerdere doelgroepen toepasbaar te zijn en is in de projecten al op meerdere doelgroepen toegepast. Zoals al aangegeven is het bij het aanpassen van bestaande methodieken voor nieuwe doelgroepen moeilijker om aan te geven in hoeverre de vernieuwingen breed verspreid kunnen worden omdat zij net voor een specifieke doelgroep zijn ontwikkeld en vaak niet expliciet gemaakt zijn.

Wanneer de methodieken uitontwikkeld zijn en neergelegd zijn in handboeken en andere informatiedragers zijn zij ook goed overdraagbaar naar niet projectsituaties. Het knelpunt in het mainstreamen van nieuwe methodieken blijkt met name in de opschaalbaarheid te liggen. Zo is de maatjesaanpak dermate intensief en vergt zoveel personele en financiële capaciteit dat deze alleen op kleine schaal toepasbaar is.

6 Vernieuwing op het niveau van medewerkers

Bij dit type vernieuwing gaat het om het identificeren en ontwikkelen van nieuwe competenties en om het trainen van medewerkers in nieuwe competenties (met mogelijk als gevolg het wijzigen van functies of het ontwikkelen van nieuwe functies).

6.1 Veelbelovende vernieuwingen en vernieuwing van competenties

Om nieuwe methodieken in een organisatie te implementeren, of om veranderingen binnen een organisatie door te voeren die gericht zijn op het bevorderen van diversiteit en non-discriminatie, is het noodzakelijk dat de personen die met deze nieuwe methodieken en organisatieveranderingen aan de slag gaan over de juiste competenties en vaardigheden beschikken.

De vernieuwingen op het niveau van de medewerker, zowel professionals als eventuele betrokken vrijwilligers, kunnen ingedeeld worden in twee hoofdcategorieën:

- competenties die nodig zijn voor het doorvoeren van vernieuwingen in het reïntegratieproces;
- competenties die gepaard gaan met de nieuw ontwikkelde methodieken gericht op het inspelen op behoeftes aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt.

Daarnaast is er binnen de projecten sprake van een relatief nieuwe functie: de functie van casemanager. Alhoewel casemanagement op dit moment breed is ingevoerd was dit bij de start van de projecten in het NTN allerminst het geval. We lichten de competenties en de functie van casemanager hieronder aan de hand van de het project *IMPACT* toe.

We gaan in deze paragraaf niet in op eventuele (nieuwe) competenties die noodzakelijk zijn om specifieke doelgroepen te bedienen. De projecten besteden namelijk nauwelijks aandacht aan dit type competenties, wat begrijpelijk is aangezien de projectpartners veelal jarenlange ervaring hebben in het omgaan met doelgroepen.

We gaan ook niet nader in op eventuele nieuwe competenties die nodig zijn om een effectief diversiteit- of non-discriminatiebeleid in een organisatie of een sector te kunnen voeren omdat de projecten die hierop gericht waren de bijbehorende competenties niet expliciet hebben benoemd of ontwikkeld.

Competenties voor vernieuwingen in het proces van reïntegratie

Zoals aangegeven in het hoofdstuk 5 zijn er door de projecten een aantal vernieuwingen in het proces van reïntegratie doorgevoerd. Om de empowermentmethodiek van *VrijBaan* te kunnen toepassen moet de professional een deelnemer in staat kunnen stellen zichzelf toe te rusten met de noodzakelijke kennis en vaardigheden om zelfsturend te kunnen functioneren in zijn/haar reïntegratieproces. De wijze waarop de professional de deelnemer benadert is van cruciaal belang: de professional moet daarom een 'empowerende' benadering van de deelnemer kunnen hanteren. Uitgangspunt voor deze benadering is dat de professional het 'kunnen' van de deelnemers benadrukt, evenals het opdoen van positieve ervaringen. Dit betekent dat de professional met name een andere houding ten opzichte van de klant dient in te nemen. Binnen *VrijBaan* is daarom een aantal didactische criteria ontwikkeld waaraan trainers/begeleiders moeten voldoen, gerangschikt naar de 6 componenten van empowerment.

Vernieuwend aan het proces van reïntegratie in het project *Family Approach* is de combinatie van gezinsbegeleiding en begeleiding bij reïntegratie. Om deze integrale benadering te kunnen toepassen dienen de trajectbegeleiders te beschikken over de volgende (nieuwe) competenties:

- zakelijkheid en professionaliteit: de trajectbegeleiders dienen een vertrouwensband op te bouwen met de deelnemers, maar tegelijkertijd hun professionaliteit te waarborgen door deelnemers bijvoorbeeld blijvend aan te spreken op hun eigen verantwoordelijkheid.
- respect: om deelnemers tijdens het begeleidingstraject zelfstandiger te kunnen maken dienen de begeleiders hen met respect te behandelen;
- creativiteit en regie: de begeleiders dienen knelpunten op het niveau van de deelnemers te kunnen doorvertalen naar passende beleidsmatige oplossingen en/of activiteiten (binnen het project is de lokale sociale kaart aangevuld op basis van geconstateerde leemtes). Daarnaast dient de trajectbegeleider regie te kunnen voeren en derde partijen te kunnen inschakelen;
- bekwaam in multiculturele communicatie: aangezien het project zich richt op allochtone gezinnen zijn de trajectbegeleiders tijdens het project getraind in multiculturele communicatie.

Binnen *Ruman Grandi, Oudkomers Zeist en Allochtone vrouwen IN Opmars* wordt de 'maatjesaanpak' toegepast, de één op één benadering waarbij de werkzoekende naast de trajectbegeleider een vaste coach heeft die hem of haar begeleidt in het arbeidstoeleidingstraject en vaak ook in andere leefgebieden. Om de rol van coach in deze aanpak te vervullen zijn onder andere de volgende (nieuwe) vaardigheden vereist:

- begrip hebben voor en ervaring hebben met de culturele achtergrond van de doelgroep;
- dezelfde competenties als hiervoor beschreven bij het project *Family Approach*: zakelijk, professioneel en creatief.

Het project *NetWerk* tenslotte heeft een nieuw assessmentinstrument ontwikkeld waarmee van personen die een SOV-maatregel (Strafrechtelijke Opvang Verslaafden) opgelegd hebben gekregen een risicoprofiel en een competentieprofiel kan worden bepaald. Om dit profiel te kunnen opstellen dient de professional een inschatting te kunnen maken van de competenties die belangrijk zijn in elk beroep: sociabiliteit, flexibiliteit, agressieregulatie, tempo en onderhandelen. De professional moeten daarnaast een inschatting kunnen maken van het risicoprofiel van de deelnemer: het vaststellen van de factoren die voor een individuele deelnemer het meest bepalend zijn voor de kans op recidive.

Competenties gericht op het inspelen van vereisten van beroepen

Het herkennen en ontwikkelen van competenties op bedrijfstakniveau en het erkennen van eerder verworven competenties (EVC's) van medewerkers en werkzoekende staat centraal in het project *IMPACT*. Een doelstelling van dit project is om van 80% van de SW-organisaties erkende leerbedrijven te maken die de SW-deelnemers kunnen opleiden met als eindterm de vastgestelde minimale EVC-niveaus voor verschillende beroepen en bedrijfstakken. Om leerbedrijf te worden dienen de SW-organisaties te beschikken over erkende leermeesters en daarmee over medewerkers met adequate didactische vaardigheden.

Binnen het project *Empowerment door Transitie* staat zoals weergegeven in hoofdstuk 5 het 'transitiedenken' denken centraal. Aangezien dit transitiedenken inhoudt dat het perspectief van de leerlingen van de Mytyl en Tytylscholen op de arbeidsmarkt gedurende hun hele

schoolloopbaan centraal staat, hebben de medewerkers van dit project hun kennis van en inzicht in relevante segmenten van de arbeidsmarkt moeten vernieuwen.

Een nieuwe functie: de functie van casemanager

Door een groot aantal projecten is er vorm en inhoud gegeven aan een nieuwe functie: de functie van casemanager. Deze functie is inmiddels binnen organisaties die in Nederland actief zijn op het beleidsterrein van werk & inkomen ingeburgerd, maar was bij de aanvang van de eerste tranche van EQUAL (2001) nog nieuw. Binnen het project *IMPACT (Integration of Mediation & Planning Assures good Chances in Transition)* is door de verschillende partijen die zich bezig houden met arbeidstoeleiding van jongeren die in een justitiële jeugdinrichting op opvang- en behandelinrichting verblijven expliciet een model voor duaal casemanagement ontwikkeld. Dit project geeft weer dat de casemanager van deze doelgroep de volgende rollen moet kunnen vervullen:

- begeleider en coach: ondersteunen van de jongere bij het zelf verantwoordelijkheid nemen voor de invulling van zijn traject;
- toezichthouder vanuit zijn justitiële verantwoordelijkheid;
- toeleider: het toeleiden van de deelnemer naar een vervolgtraject zoals beschreven in het trajectplan;
- bemiddelaar van een te ontwikkelen zorg/hulpverleningsstructuur toegesneden op de doelgroep;
- procesbewaker die toeziet dat de voorzien wordt in de behoeftes van de doelgroep;
- uitvoerder: de casemanager zal in uitzonderlijke gevallen zelf de uitvoering van delen van een traject ter hand nemen;
- ontwikkelaar: de casemanager ontwikkelt een trajectplan;
- rapporteur: de casemanager rapporteert over de ontwikkelingen van de jongere in een volgsysteem;
- kwaliteitsbewaker van activiteiten en inspanningen van de samenwerkende partners;
- evaluator: de casemanager maakt de resultaten van de individuele trajecten van jongeren zichtbaar en meetbaar.

Deze zeer uiteenlopende rollen zijn vaak moeilijk in een persoon te verenigen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er binnen het *IMPACT*-project sprake is van duo-casemanagement. Ook in projecten waarin de maatjesaanpak wordt gehanteerd (*Oudkomers Zeist, Allochtone vrouwen IN Opmars*), blijkt dat de rollen van coach (persoonlijk, betrokken, hulpverlenend) en begeleider (zakelijk, regie, aanspreken op eigen verantwoordelijkheid) in de praktijk verdeeld worden over twee personen.

6.2 Kritische succesfactoren

Aan de hand van de projectervaringen kunnen een aantal succes- en faalfactoren onderscheiden worden voor de ontwikkeling en training van nieuwe competenties:

- het project *NetWerk* heeft teweeggebracht dat er binnen de SOV-instellingen en bij de partijen die betrokken zijn bij de arbeidstoeleiding van de SOV-deelnemers de cliënt meer centraal is komen te staan. Dit was voorheen niet vanzelfsprekend;
- project *IMPACT (Integration of Mediation & Planning Assures good Chances in Transition)* heeft de functie van (duo-)casemanager mede kunnen ontwikkelen omdat het kennisniveau van twee van de organisaties die deelnamen aan het project al hoog was (dat kennisniveau hebben ze onder andere opgedaan in voorgaande ESF-3 projecten);

- een groot aantal projecten heeft weliswaar nieuwe kennis en nieuwe methodieken ontwikkeld, maar deze (nog) niet doorvertaald naar bijbehorende competenties en trainingen voor medewerkers;
- binnen het overgrote deel van de projecten zet het project betrokken organisaties en medewerkers aan tot samenwerking. Dit leidt soms tot onduidelijkheden over de afbakening van de bevoegdheden van een medewerker ten opzichte van zijn collega's bij de partnerorganisaties, zoals bijvoorbeeld aan het begin van het project *IMPACT (Integration of Mediation & Planning Assures good Chances in Transition)* waarbij de functie van casemanager in de keten is geïntroduceerd. Dit knelpunt is typerend voor samenwerking in een keten waarbij ertussen de organisaties geen sprake is van een hiërarchische relatie, ofwel waarbij medewerkers van verschillende organisaties met elkaar samenwerken zonder dat één van deze medewerkers op grond van zijn of haar formele positie de regie kan voeren.

6.3 Mogelijkheden voor mainstreaming

De vaardigheden en competenties die ontwikkeld zijn, kunnen voor een deel worden overgedragen aan medewerkers in andere praktijksituaties door middel van training. Zo heeft het project *NetWerk* de training 'Arbeidstoeleiding voor SOV-deelnemers' ontwikkeld waarmee de deskundigheid en de ervaring met het toepassen van het assessmentinstrument (risicoprofiel en competenties) kan worden overgedragen op medewerkers binnen en buiten de SOV-instellingen.

Zoals hiervoor in dit hoofdstuk al aangegeven heeft het project *VrijBaan* zo'n 175 verschillende trainingsmodellen ontwikkeld waarmee medewerkers de voor deze methodiek noodzakelijk empowerende benadering en houding kunnen leren en trainen.

Ook het project *IMPACT (Integration of Mediation & Planning Assures good Chances in Transition)* heeft trainingsprogramma's ontwikkeld waarmee medewerkers de vaardigheden die nodig zijn om jongeren in een justitiële inrichting te kunnen begeleiden bij hun reïntegratietraject versterken. Het project heeft verschillende trainingsmodules ontwikkeld om de ontwikkelde competenties te kunnen overdragen:

- doelgroepspecifiek modules (voor kortverblijvers, meisjes en een module sociale activering voor allochtone risicojongeren);
- een module cognitief gedragstherapeutische training voor het ontwikkelen van arbeidsvaardigheden;
- module risicotaxatie en risicohantering;
- modules casemanagement en ketensamenwerking;
- modules kwaliteitssystematiek en effectiviteitinstrumentarium Work-Wise.

7 Vernieuwing op organisatieniveau

Organisatorische vernieuwing betreft het aanpassen van onderdelen van een organisatie. Ook het vernieuwen van de wijze waarop een organisatie samenwerkt met haar omgeving (met partnerorganisaties) is een vorm van organisatorische vernieuwing.

7.1 Veelbelovende vernieuwingen en vernieuwing op organisatieniveau

Een aantal projecten uit de pijler Inzetbaarheid richtte zich expliciet op het doorvoeren van vernieuwingen in organisaties. Onder organisatorische vernieuwingen verstaan we veranderingen van de organisatiecultuur, aanpassingen van het personeelsbeleid, wijzigingen in de organisatiestructuur en wijzigingen in de samenwerkingsrelaties die organisaties onderhouden.

De projecten die organisatorische vernieuwing nastreefden, hadden daarmee (één van) de volgende doelstellingen:

- het verbeteren van het diversiteitbeleid binnen één of meerdere organisaties;
- het bestrijden van discriminatie binnen één of meerdere organisaties;
- het verhogen van de ouderenparticipatie;
- het verbeteren van de samenwerking in de keten.

We lichten de veelbelovende vernieuwingen op organisatorische vlak hieronder aan de hand van deze doelstellingen nader toe. Daarbij bespreken we de organisatorische vernieuwingen gericht op het bevorderen van diversiteit en het tegengaan van discriminatie in één paragraaf, omdat het bevorderen van diversiteit een positieve benaming is van het tegengaan van discriminatie van (potentiële) werknemers met een andere culturele achtergrond.

Het bevorderen van diversiteit en het tegengaan van discriminatie

Doel van het project *Politie & Diversiteit* is het verbeteren van het imago van de politie organisatie bij allochtonen om uiteindelijk het personeelsbestand van de politie een afspiegeling te laten zijn van de samenleving. Binnen dit project is nieuwe kennis opgedaan over de wijze waarop de politieorganisatie omgaat met het werven en selecteren, opleiden en functioneren van allochtone politiefunctionarissen (zie ook paragraaf 4.1). Belangrijke uitkomsten waren dat de organisatiecultuur en het onderwijs- en personeelsbeleid nog niet voldoende waren aangepast om diversiteit te bevorderen. Vervolgens zijn binnen dit project aspecten van het onderwijs- en personeelsbeleid, en langs deze weg ook de organisatiecultuur, aangepast:

- er zijn nieuwe leeropdrachten en kernopgaves ontwikkeld voor de politieopleiding waarbij diversiteit expliciet centraal staat;
- een aantal van de professionals die binnen de politieorganisatie verantwoordelijk zijn voor het opleiden en begeleiden van (aankomende) politiefunctionarissen is bijgeschoold op de thema's diversiteit en diversiteitsmanagement. Zij hebben vervolgens de nieuwe kennis en deskundigheden via de train-de-trainer-aanpak gedeeld met hun collega's in het land;
- het bestaande schakelonderwijs is kritisch bekeken en aangepast. Gebleken is dat de voorschakeltrajecten vrijwel uitsluitend door allochtonen werden gevolgd, hetgeen stigmatisering in de hand werkte. Om de kandidaten van het schakelonderwijs voor

stigmatisering te behoeden is ervoor gekozen om ook autochtonen in de voorschakeltrajecten op te nemen;

- het monitoringsysteem dat door de politie wordt gebruikt om de loopbaan van alle politiefunctionarissen te volgen is door het project aangevuld met variabelen die noodzakelijk zijn om specifiek de groep allochtone functionarissen te kunnen volgen.

Binnen het project *Companies Care* is op basis van de uitkomsten van een onderzoek naar de succes- en faalfactoren van een beleid gericht op het tegengaan van discriminatie binnen organisaties een gedragscode ontwikkeld: de diversiteitscode. Het project heeft daarnaast een overzicht van concrete en praktische aanbevelingen opgeleverd voor het ontwikkelen, implementeren en levend houden van een op maat gesneden diversiteits- en non-discriminatiecode. De aanbevelingen betreffen:

- de randvoorwaarden. Bijvoorbeeld de aanbeveling alleen aan de ontwikkeling van een code als (de top van de) organisatie de noodzaak inziet van het voeren van een diversiteits- en non-discriminatiebeleid;
- de projectstructuur. Bijvoorbeeld het advies om de OR bij de ontwikkeling, implementatie en het levend houden van de gedragscode te betrekken;
- draagvlakontwikkeling. Bijvoorbeeld het advies om de vertrouwelijkheid van uitspraken van medewerkers over deze onderwerpen te waarborgen omdat het om gevoelige onderwerpen;
- de wijze waarop de code ontwikkeld kan worden. Bijvoorbeeld het advies om eerst te inventariseren welke gedragscodes er binnen de organisatie bestaan en wat hun effectiviteit is (nulmeting);
- de inhoud van de code. Bijvoorbeeld de aanbeveling om zowel gewenst als ongewenst gedrag te benoemen;
- de communicatie van de gedragscode. Bijvoorbeeld het advies om via verschillende kanalen over de code te communiceren;
- naleving van de code. Bijvoorbeeld het advies om een vertrouwenspersoon, een klachtenregeling en een klachtencommissie in te stellen;
- inbedding van de code. Bijvoorbeeld de aanbevelingen om het opleidingsaanbod uit te breiden met dilemmatrainingen;
- overdracht en evaluatie. Bijvoorbeeld het advies om het ontwikkelproject te evalueren en een documentatiemap samen te stellen die als naslagwerk gebruikt kan worden.

Ook binnen het project *Enabling safety for lesbian teachers* zijn concrete instrumenten ontwikkeld waarmee de cultuur van en het gedrag binnen organisaties (scholen) veranderd kan worden om daarmee discriminatie te bestrijden. Binnen dit project zijn de bestaande protocollen van scholen aangescherpt om daarmee de sociale positie van homoseksuele, lesbische en biseksuele docenten te kunnen versterken. Het project heeft ook modellen van 'good practice' ontwikkeld die het management van scholen kan ondersteunen bij het implementeren van de protocollen.

Organisatorische vernieuwing gericht op het bevorderen van ouderenparticipatie

Het project *Verbreiding Werkwijzer* wil de arbeidsmarktparticipatie van ouderen bevorderen door veranderingen te bewerkstelligen binnen het beleid en het gedrag van werkgevers, werknemers, werkzoekenden en arbeidsmarktintermediairs. Binnen het project is daarvoor een landelijk netwerk van expertisecentra opgericht. Deze expertisecentra stimuleren:

- arbeidsmarktintermediairs om arbeidstoeleiding van ouderen standaard in hun dienstverleningspakket op te nemen;

- het (bij)scholen van ouderen, onder andere met inzet van eerder verworven competenties (EVC);
- werkgevers om oudere werknemers in dienst te houden, onder andere door middel van het verspreiden van informatie over best practices;
- de ontwikkeling van flexibele pensioenen, flexibele werktijden en de aanpassing van andere arbeidsvoorwaarden die ouderenparticipatie kunnen bevorderen.

Ketensamenwerking

Binnen een groot aantal projecten is samenwerking tussen de projectpartners en samenwerking van deze projectpartners met andere organisaties een belangrijk thema. Enkele projecten richten zich expliciet op het bevorderen van deze samenwerking. Zo is bijvoorbeeld binnen het project *Samen aan de Slag* een methodiek ontwikkeld om instellingen die zich bezig houden met zorg en welzijn en instellingen die zich richten op reïntegratie te verbinden. Dit project richt zich op een doelgroep waarop de reguliere instanties moeilijk vast op krijgen: 'zorgwekkende zorgmijders' ofwel personen met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het merendeel van deze is dakloos en kampt met een combinatie van lichamelijke, sociale, psychische of verslavingsproblemen. De samenwerking op netwerkniveau heeft geleid tot structureel overleg en kennisuitwisseling over het omgaan met de verslavingsproblematiek van de deelnemers op zowel beleidsniveau als het uitvoerende niveau. De samenwerking in de keten heeft daarnaast geleid tot meer begrip voor, en kennis van de doelgroep en heeft de 'warme overdracht' van deelnemers bevorderd.

Ook binnen projecten als *IMPACT*, *NetWerk* en het *Reïntegratieproject Nederlanders na buitenlandse detentie* is samenwerking in de keten een belangrijk thema. Binnen deze projecten werken instellingen die vallen binnen het beleidsterrein van justitie (o.a. SOV-instellingen, reclassering, justitiële jeugdinrichtingen) samen met organisaties die actief zijn op de terreinen onderwijs en sociale zekerheid (gemeente). De projecten opereren daarmee op het snijvlak van de strafrechtelijke keten, de onderwijsketen en de keten voor werk en inkomen. In alledrie de projecten is het streven om voor afloop van de detentie- of opvangperiode al gericht te werken aan de reïntegratie van personen. De focus op werkhervatting wordt binnen deze projecten 'naar voren' opgeschoven in de keten. Uit deze projecten blijkt dat de volgende elementen voor ketensamenwerking van belang zijn:

- de wederzijdse uitwisseling van kennis, onder andere over de doelgroep;
- het invoeren van (duo-)casemanagement;
- het gezamenlijk maken van heldere afspraken om de ketens meer sluitend te maken (bijvoorbeeld door middel van samenwerkingsovereenkomsten);
- de bereidheid van organisaties om de eigen dienstverlening af te stemmen (of zelfs te integreren) met de dienstverlening van de ketenpartners.

7.2 Kritische succesfactoren

Het veranderen of vernieuwen van een organisatiecultuur krijgt concreet vorm door het veranderen van gedrag. Menselijk gedrag wordt op haar beurt bepaald door normen en waarden en ook door expliciete gedragsregels binnen organisaties. Om de cultuur van een organisatie en dus gedrag te kunnen veranderen dient een organisatie over concrete handvatten te beschikken waarmee de verandering kan worden doorgevoerd, zoals bijvoorbeeld:

- de thema's diversiteit en discriminatie expliciet onderdeel laten uitmaken van het curriculum van de opleidingsprogramma's zoals binnen het project *Politie & Diversiteit*.

Binnen dit project zijn bovendien de professionals die (aankomende) politiefunctionarissen in de praktijk begeleiden getraind op het omgaan met diversiteit zodat zij voorbeeldgedrag kunnen gaan vertonen;

- pragmatische gedragsprotocollen zoals die zijn ontwikkeld binnen het project *Enabling safety for lesbian teachers* waarmee de sociale positie homoseksuele, lesbische en biseksuele docenten gericht door management en medewerkers kan worden verbeterd;
- gedragscodes en de concrete tips en adviezen uit het onderzoeksrapport van het project *Companies Care* gericht op het bevorderen van non-discriminatie binnen organisaties.

Andere organisaties zullen deze concrete handvatten pas overnemen, aanpassen en toepassen als er binnen deze organisatie draagvlak bestaat voor de thema's waarop de organisatorische aanpassingen zijn gericht: diversiteit, het tegengaan van discriminatie en het bevorderen van ouderenparticipatie. Binnen organisaties is er pas echt sprake van voldoende draagvlak om organisatorische vernieuwingen door te voeren als deze een aantoonbaar (economisch) voordeel opleveren voor de organisatie. Bijvoorbeeld:

- als een meer divers personeelsbestand een organisatie in staat stelt haar werkzaamheden beter uit te voeren en klanten adequater te bedienen zoals binnen het project *Politie & Diversiteit*;
- als een pro-actief beleid gericht op het tegengaan van discriminatie een organisatie een meer aantrekkelijke werkgever maakt waardoor het eenvoudiger nieuwe medewerkers kan werven.

Een belangrijke succes- en tegelijkertijd faalfactor van projecten die gericht zijn op het bevorderen van ketensamenwerking is de mate waarin de deelnemende organisaties het belang van een klantgerichte manier van werken weten te combineren met de belangen van de eigen organisatie. Daar waar projecten hier niet goed in slagen, ontstaan er problemen in de klantbejegening zoals bijvoorbeeld verwarring over wie de regie heeft over een klant, problemen bij de overdracht van klanten en problemen bij het afstemmen en/of integreren van de dienstverlening van de deelnemende organisaties.

Een aantal van de projecten die gericht zijn op samenwerking tussen gemeenten en scholingsinstellingen geeft daarnaast aan dat de verplichte uit- en aanbesteding die met SUWI is ingevoerd (en ook door Europese wetgeving wordt voorgeschreven) de samenwerking belemmert. Het is binnen een aanbestedingsrelatie volgens deze projecten niet gemakkelijk om een goede en duurzame samenwerkingsverbanden tussen gemeente en scholingsinstelling op te bouwen.

De belangrijkste faalfactor voor het *Reïntegratieproject Nederlanders na buitenlandse detentie* ten slotte is dat er ondanks de pogingen van de projectpartners geen interdepartementaal beleid tot stand is gebracht gericht op het bevorderen van reïntegratie van Nederlandse gedetineerden tijdens de detentieperiode in het buitenland en er daarom geen structurele financiering is om de werkwijze van het project te continueren. Alle benaderde autoriteiten (ministerie van SZW, ministerie van Justitie, ministerie OC&W en gemeenten) hebben laten weten door ontoereikende wet- en regelgeving niet in staat te zijn om voortzetting ervan te financieren. De groep Nederlandse gedetineerden in het buitenland valt dan ook wat reguliere reïntegratie-inspanningen betreft tussen wal en schip.

7.3 Mogelijkheden voor mainstreaming

De organisatorische vernieuwingen die in dit hoofdstuk zijn beschreven, kunnen worden overgedragen aan andere organisaties door middel van de concrete handvatten die in de

vorige paragraaf zijn beschreven: door middel van aanpassingen van een curriculum, door middel van pragmatische gedragsprotocollen en door middel van een concrete checklist met tips en adviezen.

Zoals in de vorige paragraaf al is aangegeven zullen organisaties dit type vernieuwing (na aanpassing aan de eigen organisatorische context) pas willen overnemen, als ze de (economische) meerwaarde ervan inzien. Voor het verspreiden van dit type vernieuwingen zou daarom op bijvoorbeeld beleidsniveau expliciet aandacht geschonken kunnen worden aan de meerwaarde die dit soort vernieuwingen organisaties kan brengen. Dit veronderstelt dat beleidsmakers in de 'huid kunnen kruipen' van organisaties en goed kunnen beargumenteren weergeven wat dit type vernieuwing op organisatieniveau kan opleveren.

8 Conclusies

In de voorgaande hoofdstukken zijn de veelbelovende vernieuwingen die door de projecten uit de pijler Inzetbaarheid van EQUAL zijn gerealiseerd, beschreven. Op grond hiervan komt het NTN Inzetbaarheid tot de volgende conclusies:

- voor de analyse van de vernieuwingen heeft het NTN gebruik gemaakt van een analysekader waarbij onderscheid wordt gemaakt naar vernieuwing in kennis, methodiek, organisatie, medewerkers, werkprocessen en ICT. Dit is een andere invalshoek dan het beschrijven van best-practices per doelgroep of per beleidsrelevant thema. Het NTN is van mening dat deze analyse naar type vernieuwing waardevolle inzichten heeft opgeleverd;
- gebleken is dat in de projecten vaak sprake is van een combinatie van vernieuwing in kennis, methodiek, medewerkers en organisatie. Deze samenhang is verklaarbaar uit het feit dat projecten in hun aanpak gebruik maken van een lineaire of een interactieve ontwikkelstrategie. Bij beide strategieën wordt nieuwe kennis ontwikkeld die vervolgens wordt doorvertaald naar nieuwe methodieken, nieuwe vaardigheden voor medewerkers en organisatorische aanpassingen;
- in de praktijk blijken veel projecten (nog) niet te zijn toegekomen aan het aanpassen van werkprocessen en ICT zodat vernieuwingen op deze terreinen niet of nauwelijks voorkomen. Dit is eveneens te verklaren uit de ontwikkelstrategie die projecten hebben gevolgd: ze zijn begonnen om de eigen uitvoeringspraktijk te verbeteren door het ontwikkelen van nieuwe kennis, verbeterde methodieken en nieuwe vaardigheden. Deze vernieuwingen zijn binnen het merendeel van de projecten nog niet volledig 'ingedaald' in de reguliere uitvoeringspraktijk, ofwel doorvertaald naar uitgewerkte werkprocessen en ICT. De doorlooptijd van de projecten was daarvoor te kort. Het NTN is dan ook van mening dat het zinvol is om deze projecten te stimuleren door te gaan met het doorvoeren van de vernieuwing en deze ook zichtbaar te maken in werkprocessen en (indien wenselijk) ICT-aanpassingen;
- binnen de projecten werken verschillende organisaties in partnerschappen. De projectmatige structuur waarin deze samenwerking plaatsvindt, zet organisaties ertoe aan om kennis met elkaar te delen en om hun dienstverlening aan de klant/cliënt op elkaar af te stemmen of zelfs te integreren. Dit leidt binnen het merendeel van de projecten tot een verbetering van de samenwerkingsrelaties met partnerorganisaties, ofwel tot samenwerking in de keten. Ketensamenwerking komt binnen de projecten niet alleen tot stand tussen organisaties uit de keten voor werk en inkomen, maar ook tussen organisaties uit deze keten met organisaties uit ketens op het terrein van onderwijs, justitie en zorg. Dit is een verrijking voor al deze keten en alle betrokken organisaties;
- het landelijk beleid kan leren van de projectervaringen die op lokaal niveau zijn opgedaan. Het NTN is op basis van de uitkomsten van de projecten ervan overtuigd geraakt dat het mainstreamen van de veelbelovende vernieuwingen met name bottom-up dient plaats te vinden. Immers nieuwe kennis, nieuwe methodieken en nieuwe werknemersvaardigheden kunnen alleen worden verspreid en ingebed als organisaties en personen in andere praktijksituaties 'er wat in zien' en bereid zijn om deze vernieuwingen te leren kennen, ermee vertrouwd te raken en ze aan te passen en door te voeren in de eigen

werkomgeving. Naar de mening van het NTN kan op beleidsniveau de verspreiding van de veelbelovende vernieuwingen wel worden gefaciliteerd, bijvoorbeeld met informatie en communicatie, regelgeving (deregulering), financiële prikkels of het bevorderen van educatie. In deel 1 van dit eindrapport doet het NTN Inzetbaarheid daarom een aantal concrete beleidsaanbevelingen.