



Universiteit Utrecht



gemeente  
Schiedam

# Coachen of relaties opbouwen?

---

Een kwalitatief onderzoek naar de rol van de supercoaches in het project Supercoach van de gemeente Schiedam.



Naam	Ayrton Lopes
Studentnummer	5500656
Opleiding	Bestuurs- en Organiseringswetenschap
Master	Communicatie, Beleid en Management
Datum	22 juni 2018
Eerste lezer	Dr. Madeline Winnubst
Tweede lezer	Dr. Arnold Wilts

## Voorwoord

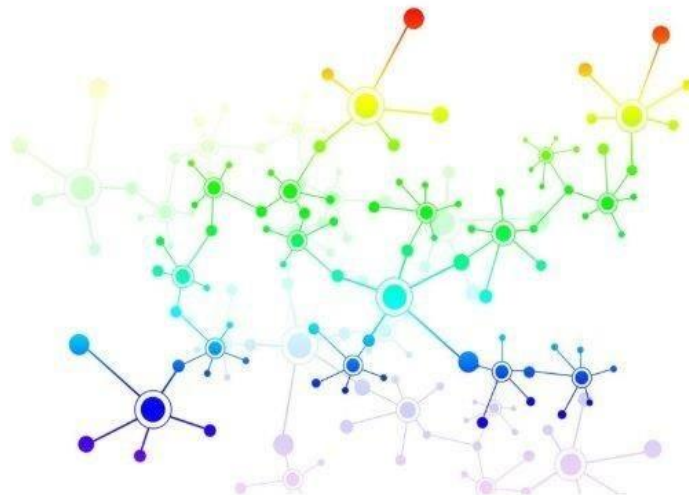
*“Communicatie is de sleutel! Een uitspraak die vaker wordt geopperd, maar helaas niet zo vanzelfsprekend is.”* Dit waren de eerste twee zinnen van de motivatiebrief die ik heb geschreven voor de aanmelding voor de masteropleiding: Communicatie, Beleid en Management. Met dit stukje tekst ben ik in 2017 dit avontuur aan de Universiteit Utrecht begonnen. Ondertussen zijn we anderhalf jaar verder en ben ik met het schrijven van dit voorwoord van mijn scriptie, aan het eind gekomen van dit avontuur.

Wat ik heb geleerd tijdens deze opleiding en tijdens het schrijven van deze scriptie bij de gemeente Schiedam is dat communicatie inderdaad een belangrijk aspect is voor organisaties om te kunnen functioneren, maar dat het altijd een uitdaging zal blijven om die communicatie optimaal te krijgen. Een uitdaging waar ik in de toekomst zeker mee aan de slag wil gaan, waar ik ook terecht kom.

Verder zou ik graag alle mensen willen bedanken die mij hebben gesteund en geholpen tijdens dit proces: de mensen die de tijd hebben genomen voor een interview, de mensen die mij hebben aangespoord om nog even door te zetten, de mensen die mijn ‘scriptiestress’ hebben getolereerd en de mensen die de tijd hebben genomen om mijn scriptie na te lezen. In het bijzonder bedank ik mijn begeleider Madeline Winnubst van de universiteit die mij op een prettige manier heeft begeleid. De structuur die ze heeft aangebracht in dit proces was precies wat ik nodig had om deze scriptie op tijd en naar behoren af te ronden. Ook bedank ik mijn begeleider Roos Wilhelm van de gemeente Schiedam voor haar positieve en altijd vrolijke instelling. En tot slot bedankt ik Jip de Vogel, mijn scriptiebuddy, die mij op verschillende manieren erg veel heeft geholpen.

Ik wens u veel leesplezier!

Ayrton Lopes  
22 juni, 2018



## Samenvatting

Het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) heeft in 2017 het 'Integrale Persoonsgerichte Toeleiding naar Arbeid' (IPTA) ontwikkeld voor het aanpakken van risicojeugd die zich dreigt te ontwikkelen tot potentiële daders van *high impact crimes* (HIC). De gemeente Schiedam implementeert het IPTA in het project Supercoach. Voor dit project zijn twee supercoaches aangesteld die namens de gemeente in direct contact staan met de risicojongeren. De supercoaches dienen hierbij de werkwijze van het IPTA te implementeren. Dit leidt tot een discrepantie tussen de papieren werkelijkheid van het IPTA en de alledaagse praktijk van de supercoaches. De supercoaches zijn zoals Lipsky (1980) ze noemt *Street Level Bureaucrats* (SLB's). Naast het contact met de jongeren werken de supercoaches in het project ook samen in een interorganisationele setting met medewerkers van verschillende beleidsterreinen van de gemeente Schiedam. Door middel van kwalitatieve onderzoek in de vorm van een casestudy wordt in dit onderzoek antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag:

*Hoe krijgt de rol van de supercoaches zoals omschreven in het Integrale Persoonsgerichte Toeleiding naar Arbeid (IPTA) vorm in de interorganisationele samenwerking tussen de (semi-) gemeentelijke partners (Domein Onderwijs, Domein Integrale Veiligheid, Steunpunt Jongeren, Domein Zorg, Welzijn en Sport, Stroomopwaarts MVS en de aangestelde supercoaches) in het project Supercoach bij de gemeente Schiedam?*

Om antwoord te geven op deze onderzoeksvraag is als eerst een literatuurstudie gedaan naar de concepten SLB en interorganisationele samenwerking. Hieruit is naar voren gekomen dat in de praktijk SLB's knelpunten ervaren bij het uitvoeren van hun werkzaamheden en *coping* mechanismen inzetten om hun werkzaamheden uitvoerbaar te houden (Lipsky, 1980). Omdat de supercoaches opereren in een interorganisationele setting dient er gekeken te worden naar de samenwerking tussen de verschillende (semi-)gemeentelijke partners. Jansen (2007) stelt dat om die samenwerking tussen verschillende beleidsterreinen te laten slagen, individuen op operationeel (beleidsmedewerkers en uitvoerders), tactisch (afdelingshoofden) en strategisch (portefeuillehouders) niveau met elkaar in overleg dienen te treden. Ten tweede is ter voorbereiding op de interviews een documentanalyse uitgevoerd naar de voorbereiding van het IPTA. Dit is gedaan om inzicht te verkrijgen in de manier waarop de supercoaches te werk dienen te gaan. Tot slot zijn semigestructureerde interviews afgenomen met 17 respondenten. Dit zijn respondenten die werkzaam zijn als supercoach, werken als partner in één van de beleidsterreinen, werkzaam zijn bij het ministerie van JenV of met het IPTA te maken hebben gehad als expert.

In het onderzoek komt naar voren dat er een discrepantie bestaat tussen de visies van de verschillende respondenten over de naamgeving van het project, het doel van het project, de doelgroep van het project en de rol van de supercoaches. Opvallend is dat de supercoaches en een deel van de partners het eens zijn met het ministerie van JenV (en dus met het IPTA). Het gaat om de aanpak van potentiële daders van HIC waarbij de supercoaches de regierol hebben en indien nodig een beroep kunnen doen op de kennis en expertise van de partners. Een ander deel van de partners stelt dat het primaire doel van het project is dat de samenwerking tussen de verschillende partners wordt verbeterd en dat de werkzaamheden van de supercoaches uiteindelijk ergens in de ketensamenwerking kunnen worden ondergebracht. Het gaat hierbij om de groep jongeren die de gemeente Schiedam niet meer in beeld heeft (bijvoorbeeld voortijdige schoolverlaters). Verder komt

naar voren dat de partijen niet voldoende tijd en aandacht hebben gestoken om op de hoogte te raken van elkaars kennis omdat ze niet voldoende met elkaar in gesprek treden. Voor enkele partners is nog niet helemaal helder wat de supercoaches voor ze kunnen betekenen en de supercoaches weten niet bij wie ze moeten zijn als ze wat gedaan moeten krijgen. Ook is er niet bij alle partners sprake van actief leiderschap door hun management. De partners krijgen meestal wel de ruimte, maar worden niet actief gestuurd bezig te zijn met het project. Door het bovenstaande ondervinden de supercoaches een aantal problemen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. De lading van de naam 'supercoach', de houding van de partners en het feit dat de supercoaches geen institutioneel welkom hebben gehad zijn voorbeelden van dergelijke knelpunten. Ook geven de supercoaches aan dat er sprake is van een tekort aan middelen. Verder zijn er een aantal aandachtspunten die worden genoemd, maar niet worden gezien als knelpunt. Dit zijn een volle caseload, ongemotiveerde jongeren in het project en vage regels en doelen. De supercoaches zien dit als iets wat hoort bij het werk dat ze doen. Om hun werkzaamheden uitvoerbaar te houden zetten de supercoaches een aantal  *coping*  mechanismen in. Als eerste worden bepaalde procesmatige en administratieve handelingen routinematig verricht, beide respondenten doen echter het werk met de jongeren niet routinematig. Elke jongere wordt anders benaderd. Ook geven de supercoaches aan er alles aan te doen om zo dienend mogelijk te zijn naar de jongeren toe, waardoor regels soms anders of ruimer worden geïnterpreteerd. Tot slot gaan de supercoaches, ongeacht de houding van de partners, door met hun werk en maken niet overal een punt van. Vervelende situaties worden hier vermeden. Ze hopen dat naar aanleiding van goede resultaten de partners zullen zien dat de supercoaches oprecht zijn en geen bedreiging meer vormen voor de partners.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>1</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>2</b>
<b>Hoofdstuk 1: Inleiding</b> .....	<b>6</b>
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Probleemstelling.....	9
1.2.1 Doelstelling.....	9
1.2.2 Vraagstelling.....	9
1.3 Maatschappelijke relevantie .....	10
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.5 Leeswijzer .....	10
<b>Hoofdstuk 2: Het IPTA en het project Supercoach</b> .....	<b>11</b>
2.1 Integrale Persoonsgerichte Toeleiding naar Arbeid (IPTA) .....	11
2.2 Project Supercoach.....	13
<b>Hoofdstuk 3: Theoretisch Kader</b> .....	<b>15</b>
3.1 <i>Street Level Bureaucrats</i> .....	15
3.1.1 Knelpunten <i>Street Level Bureaucrats</i> .....	15
3.1.2 Coping mechanismen <i>Street Level Bureaucrats</i> .....	17
3.2 Interorganisationele samenwerking .....	19
3.2.1 Netwerken .....	19
3.2.2 Intersectorale samenwerking.....	19
3.3 Conceptueel model .....	23
3.4 Beantwoording deelvraag 1 .....	25
<b>Hoofdstuk 4: Methodologische verantwoording</b> .....	<b>26</b>
4.1 Kwalitatief onderzoeksbenadering: case study.....	26
4.1.1 Literatuurstudie.....	26
4.1.2 Documentanalyse.....	28
4.1.3 Semigestructureerde interviews .....	28
4.2 Data analyse .....	30
4.3 Kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek .....	31
4.3.1 Validiteit .....	31
4.3.2 Betrouwbaarheid.....	31

<b>5 Resultaten en analyse .....</b>	<b>33</b>
5.1 Het project Supercoach en het IPTA .....	33
5.2 Interorganisationele samenwerking .....	37
5.2.1 Operationeel niveau .....	37
5.2.2 Tactisch niveau .....	40
5.2.3 Bestuurlijk .....	42
5.3 Ervaren knelpunten en/of problemen van de supercoaches .....	43
5.4 Inzet van <i>coping</i> mechanismen supercoaches .....	47
5.5 Bespreking conceptueel model .....	48
5.6 Beantwoording deelvragen 2 en 3 .....	50
<b>Hoofdstuk 6: Conclusie .....</b>	<b>52</b>
6.1 Onderzoek .....	52
6.2 Beantwoording deelvragen en hoofdvraag .....	52
6.3 Aanbevelingen .....	55
<b>Hoofdstuk 7: Discussie .....</b>	<b>57</b>
7.1 Reflectie op onderzoeksproces en resultaten .....	57
7.2 Suggesties voor vervolgonderzoek .....	58
<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage 1: Overzicht respondenten .....</b>	<b>64</b>
<b>Bijlage 2: Operationaliseringsschema's .....</b>	<b>65</b>
<b>Bijlage 3: Topiclijst (en interviewhandleiding) partners/supercoaches .....</b>	<b>67</b>
<b>Bijlage 4: Topiclijst (en interviewhandleiding) ministerie van JenV/experts .....</b>	<b>70</b>
<b>Bijlage 5: Codeboom .....</b>	<b>72</b>

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Het aantal *High Impact Crimes* (HIC), misdaden met een grote impact op het slachtoffer, is nationaal gedaald naar het laagste niveau in de afgelopen tien jaar (Rijksoverheid, 2016; CBS, 2017). Het aantal overvallen, woninginbraken, straatroven en incidenten van expressief geweld is in 2017 verder teruggedrongen. Respectievelijk zijn deze HIC gedaald met 3%, 14%, 12% en 6% (respectievelijk N=1136, 4077, 55019, 80090) ten opzichte van 2016 (Rijksoverheid, 2018). Er moet nog veel gebeuren om deze getallen verder te doen dalen. Echter, de daling van de HIC in de voorbije jaren zorgt ervoor dat het besef van urgentie voor de aanpak van deze misdaden bij zowel de burgers als de overheid afneemt, waardoor vermoedelijk het aantal misdaden weer gaat stijgen. Hierbij wordt vergeten dat er in Nederland voorsnog per dag gemiddeld drie keer een overval wordt gepleegd met grote impact op de slachtoffers (Rovers en Fijnaut, 2016).

Daarom blijft het bestrijden van HIC een van de prioriteiten van het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV). Om HIC tegen te gaan wordt er gebruik gemaakt van integrale benaderingen waarbij partijen uit verschillende domeinen (strafrechtelijk, bestuurlijk, fiscaal) nauw samenwerken. Deze intensieve vormen van interorganisatorische samenwerking komen in de praktijk steeds vaker tot uitdrukking in de wijze waarop het ministerie van JenV en andere partijen gezamenlijk maatschappelijke problemen oplossen. Dit blijkt vaak de sleutel tot succes in het bestrijden van HIC (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2018; Crimetechn.nl, 2017).

Het ministerie van JenV heeft in het bijzonder aandacht voor de bescherming van kwetsbare groepen en het tijdig signaleren van risicojeugd die zich dreigt te ontwikkelen tot potentiële toekomstige daders van HIC (Rijksoverheid, 2018). Het voorkomen van voortijdige schooluitval en het hebben van werk zijn bij deze risicogroepen manieren om ze op het rechte pad te houden. In samenwerking met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) is het ministerie van JenV in 2017 aan de slag gegaan met het ontwikkelen van een werkwijze voor het aanpakken van de eerdergenoemde risicojongeren. Een groep wetenschappers en praktijkdeskundigen hebben hiervoor het document 'Integrale Persoonsgerichte Toeleiding naar Arbeid'<sup>1</sup> (IPTA) opgesteld. Het IPTA is aangeboden aan zeven pilot-gemeenten (Amsterdam, Den Haag, Zoetermeer, Capelle aan den IJssel, Schiedam, Dordrecht en Maassluis) die het hebben geïmplementeerd (Rijksoverheid, 2018; Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017a).

---

<sup>1</sup> De IPTA-aanpak richt zich op kwetsbare jongeren tussen 16 en 27 jaar die gemotiveerd zijn om met hun toekomst bezig te gaan. Het gaat om jongeren bij wie het risico bestaat dat zij zich tot daders van *High Impact Crimes* ontwikkelen. Het doel is het normaliseren van het leven van deze jongeren: zo snel mogelijk aan het werk, een ondersteunend sociaal netwerk en een stabiele situatie op andere leefgebieden. Deelnemers krijgen een supercoach toegewezen die hen intensief en langdurig begeleidt (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017a). In hoofdstuk 2 staat de werkwijze van het IPTA uiteengezet.

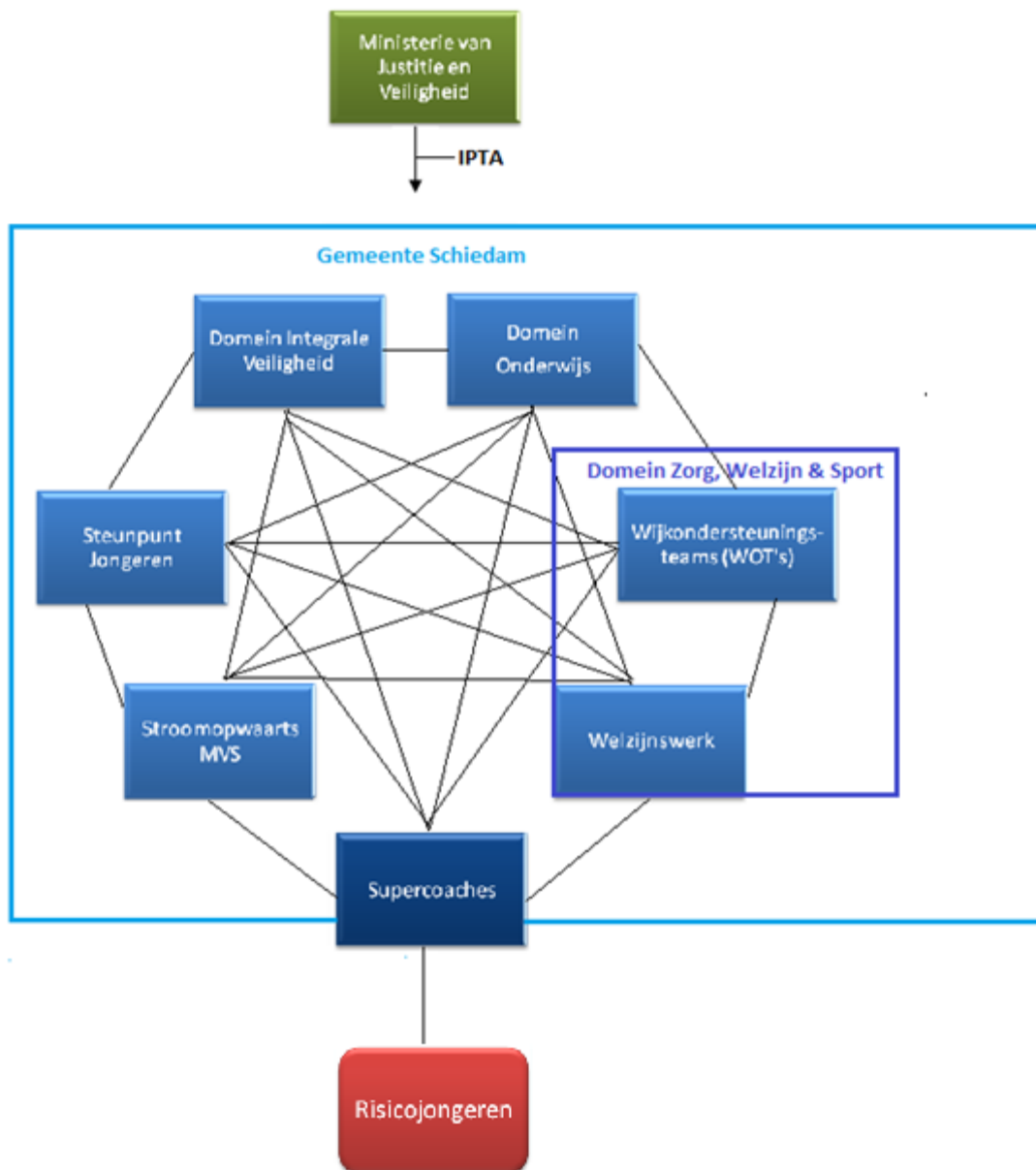
### *Case study Project Supercoach Schiedam*

De gemeente Schiedam is al enige tijd bezig met de aanpak van voortijdige schoolverlaters in Schiedam. Het Regionaal Meldpunt Coördinatiefunctie (RMC) Rijnmond coördineert namens de gemeente Schiedam de meldingen en registraties die scholen doen van voortijdige schoolverlaters. De gemeente zorgt er vervolgens voor dat deze voortijdige schoolverlaters via een onderwijs- of arbeidstraject alsnog aan een startkwalificatie komen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2018). Het steunpunt Jongeren organiseert in samenwerking met het domein Onderwijs van de gemeente Schiedam activiteiten die gericht zijn op jongeren tussen de 16 en 23 jaar, die nog geen startkwalificatie hebben. Er bestaat daarnaast een restcategorie jongeren waarvoor de reguliere aanpak geen uitkomst biedt omdat ze bijvoorbeeld geruime tijd geen reguliere dagbesteding meer hebben, de criminaliteit zijn ingegaan, of in omstandigheden verkeren waardoor terug naar school gaan geen optie is. Voor onder andere deze 'restcategorie' jongeren past de gemeente Schiedam het IPTA toe. De gemeente Schiedam is in oktober 2017 hiermee aan de slag gegaan, onder de noemer project Supercoach.

Het IPTA vormt de leidraad voor de manier waarop in het project Supercoach gewerkt dient te worden. Voor dit project zijn twee zogenaamde supercoaches aangesteld. Dit zijn professionals die namens de gemeente direct in contact staan met de risicjongeren. Waar in andere projecten begeleiding geschiedt op basis van vakgebied (verschillende professionals op het gebied van werk, veiligheid, zorg, enzovoorts), krijgen de risicjongeren in dit project één supercoach toegewezen die alles zelf doet (zoals huisbezoeken, gesprekken in het sociaal netwerk, contact met werkgevers, coaching op de werkplek, enzovoorts) en die waar nodig specialistische ondersteuning en zorg initieert (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017). Deze supercoaches zijn zoals Lipsky (1980) ze noemt: de *Street Level Bureaucrats* (SLB's). Dit zijn ambtenaren die in direct contact staan met burgers terwijl ze beperkte informatie of tijd hebben om te werken zoals is voorgeschreven. Bovendien kunnen de regels waar deze supercoaches zich aan moeten houden niet direct aansluiten bij de specifieke situatie van de jongeren. Dit kan leiden tot een discrepantie tussen de papieren werkelijkheid van het IPTA en de alledaagse praktijk van de supercoaches.

Naast het contact met de jongeren werken de supercoaches in het project ook samen met medewerkers van verschillende beleidsterreinen (Domein Onderwijs, Domein Integrale Veiligheid, Domein Zorg, Welzijn en Sport –de Wijkondersteuningsteams en Welzijnswerk vallen hieronder-, Steunpunt Jongeren en Stroomopwaarts MVS). Er is sprake van een interorganisationele samenwerking waarbij zeven (semi-)gemeentelijke partijen met elkaar samenwerken en met elkaar in gesprek gaan. Deze beleidsterreinen zijn te vergelijken met niches, op zichzelf staande eenheden, waarbij zelden tot geen ruimte is om te praten en samen te werken met andere eenheden. Vaak is binnen deze niches sprake van verkokering (Jansen, 2007). Om die interorganisationele samenwerking te laten slagen dienen actoren op strategisch, tactisch en operationeel niveau met elkaar samen te werken (Jansen, 2007). In figuur 2 is te zien hoe de verschillende betrokken actoren in het project zich tot elkaar verhouden. De medewerkers van de verschillende beleidsterreinen faciliteren de supercoaches en helpen ze indien nodig bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Dit doen ze onder andere bij de gemeentelijke overleggen waar casuïstiek ingebracht kan worden die om doorbraak vraagt en waar knelpunten in gemeentelijk beleid besproken worden.





**Figuur 1: Onderlinge verhoudingen tussen verschillende partijen in het project Supercoach.**

In het project is het domein Onderwijs van de gemeente Schiedam de trekker en de projectleider. Ook het domein Integrale Veiligheid speelt een rol als medeprojectleider. Volgens de medewerkers van deze twee domeinen is de samenwerking complex. De verschillende betrokken partijen weten niet zo goed wat hun rol is binnen dit project, omdat elk domein zijn eigen belangen heeft met betrekking tot het project. Waar het domein Integrale Veiligheid zijn belangen ziet in het zoveel mogelijk beschermen van de openbare orde en veiligheid, zet het domein Zorg, Welzijn & Sport zich bijvoorbeeld meer in voor de fysieke en mentale gesteldheid van de jongeren. Gezien het feit dat de supercoaches gefaciliteerd worden door de medewerkers van de verschillende beleidsterreinen, zullen volgens de medewerkers van Onderwijs en Integrale Veiligheid de verschillende belangen op de juiste manier moeten samenkomen. Dit zal uiteindelijk leiden tot de best mogelijke hulp voor de risicjongeren.

## 1.2 Probleemstelling

Naar aanleiding van het bovenstaande wordt hieronder de probleemstelling geïntroduceerd. Als eerst wordt gekeken naar de doelstelling en vervolgens wordt de vraagstelling gepresenteerd.

### 1.2.1 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is inzicht verkrijgen in de manier waarop de rol van de aangestelde supercoaches zoals omschreven in het IPTA vorm krijgt in de interorganisationele samenwerking tussen de (semi-)gemeentelijke partijen (zie figuur 1) in het project Supercoach, zodat de gemeente Schiedam de aanpak van risicojongeren in deze interorganisationele setting kan optimaliseren. Om dit te bereiken zal exploratief onderzoek worden verricht waarbij de manier van werken van de supercoaches in de interorganisationele setting waarin het project plaatsvindt onderwerp van studie is. In het onderzoek wordt enerzijds de rol van supercoaches bestudeerd en anderzijds wordt achterhaald hoe de verschillende betrokken partners aankijken tegen de rol van de supercoaches en het project.

### 1.2.2 Vraagstelling

Naar aanleiding van het bovenstaande kan de volgende hoofdvraag met deelvragen worden geformuleerd.

#### Hoofdvraag:

*Hoe krijgt de rol van de supercoaches zoals omschreven in het Integrale Persoonsgerichte Toeleiding naar Arbeid (IPTA) vorm in de interorganisationele samenwerking tussen de (semi-) gemeentelijke partners (Domein Onderwijs, Domein Integrale Veiligheid, Steunpunt Jongeren, Domein Zorg, Welzijn en Sport, Stroomopwaarts MVS en de aangestelde supercoaches) in het project Supercoach bij de gemeente Schiedam?*

#### Deelvragen:

- 1) *Hoe kan interorganisationele samenwerking worden geduid vanuit de literatuur?*
- 2) *Hoe kijken de supercoaches aan tegen hun eigen rol in de interorganisationele samenwerking in het project Supercoach?*
- 3) *Hoe kijken de verschillende betrokken partners aan tegen de rol van de supercoaches en de interorganisationele samenwerking binnen het project supercoach?*

De eerste deelvraag zal worden beantwoord aan de hand van een literatuurstudie. Door te kijken naar theorieën over interorganisationele samenwerking(sverbanden) zal getracht worden de deelvraag te beantwoorden. De tweede en de derde deelvraag zullen worden beantwoord op basis van empirisch onderzoek. Ter voorbereiding van de interviews zal gebruik worden gemaakt van een documentanalyse om inzicht te verkrijgen in de manier waarop de supercoaches te dienen te gaan. Aan de hand van semigestructureerde interviews met de supercoaches en de medewerkers van de verschillende domeinen zal getracht worden informatie te verkrijgen over de rol van de supercoaches en de interorganisationele samenwerking zoals de verschillende partners die zien in het project Supercoach. Tevens worden interviews afgenomen bij medewerkers van het ministerie van JenV en de schrijver van het IPTA.

### **1.3 Maatschappelijke relevantie**

De prioriteit van het ministerie van JenV is het verder terugdringen van de eerdergenoemde HIC. Het IPTA tracht jeugdigen die zich in de toekomst kunnen ontwikkelen tot potentiële daders van HIC aan te pakken. De maatschappelijke meerwaarde van dit onderzoek is dat de bevindingen over de rol van de supercoaches in de interorganisationele samenwerking in het project Supercoach bij kunnen dragen aan een beter begrip van de implementatie van het IPTA in de praktijk wanneer inzichtelijk is gemaakt hoe de supercoaches functioneren in deze interorganisationele setting. Op basis van de onderzoeksresultaten kan de aanpak van risicojongeren in Schiedam verbeterd worden. Hoewel in dit onderzoek sprake is van een specifieke casus in de gemeente Schiedam, kunnen de uitkomsten van dit onderzoek ook voor andere pilotgemeenten interessant zijn.

### **1.4 Wetenschappelijke relevantie**

Tot op heden is in zowel de Nederlandse als in de internationale literatuur veel onderzoek gedaan naar SLB's en hun discretionaire bevoegdheden (Lipsky, 1980; Jewell & Glaser, 2006; Hupe & Hill, 2007; Hupe & Buffat, 2014; Vink, Tummers, Bekkers & Musheno, 2015). De aangestelde supercoaches die in het kader van het project Supercoach werken met jongeren, kunnen worden gezien als SLB's. Dit onderzoek bouwt voort op de bestaande theorie over SLB's, omdat SLB's en hun werkwijze in de dagelijkse praktijk in Schiedam onderzocht worden. In dit onderzoek wordt ook gekeken naar een interorganisationele setting waarin wordt samengewerkt door verschillende gemeentelijke partners. Tevens bouwt dit onderzoek voort op de bestaande literatuur over interorganisationele samenwerking (met name intersectorale samenwerking). De wetenschappelijke meerwaarde van dit onderzoek is dat het zich richt op de SLB in een interorganisationele setting.

### **1.5 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 wordt het IPTA en het project Supercoach besproken. In hoofdstuk 3 wordt het theoretisch kader gepresenteerd waarbij wordt ingegaan op SLB's en op theorie over interorganisationele samenwerking. In hoofdstuk 4 wordt de methodologische verantwoording van het onderzoek geschetst. Vervolgens worden in hoofdstuk 5 de resultaten en de analyse weergegeven. In hoofdstuk 6 wordt de conclusie gepresenteerd en er worden enkele aanbevelingen gedaan. Tot slot zal het onderzoek worden afgesloten met de discussie.

## Hoofdstuk 2: Het IPTA en het project Supercoach

Om het verschil tussen de papieren werkelijkheid van het IPTA en de dagelijkse praktijk van de supercoaches te kunnen duiden worden in dit hoofdstuk de belangrijkste aspecten van het IPTA uiteengezet. Hierbij wordt gekeken naar het doel en de doelgroep van het IPTA. Tevens wordt gekeken naar de beoogde werkwijze van de coaches. Vervolgens wordt beschreven hoe de gemeente Schiedam het IPTA toepast in het project Supercoach.

### 2.1 Integrale Persoonsgerichte Toeleiding naar Arbeid (IPTA)

Zoals in de inleiding naar voren is gekomen, is het aantal HIC in de laatste jaren gedaald naar het laagste niveau in de afgelopen tien jaar (Rijksoverheid, 2016; CBS, 2017). Echter is het aantal jongeren dat zich in de laatste jaren ontwikkelt tot daders van HIC hoog. Vaak gaat het hierbij om kwetsbare jongeren. Dit zijn jongeren met een licht verstandelijke beperking die vaak uit achterstandswijken komen, zijn opgegroeid in armoede, gescheiden ouders hebben, zich door anderen laten beïnvloeden en de verkeerde keuzes maken. Indien deze jongeren zich ontwikkelen tot criminelen hebben ze tegen de tijd dat ze overlijden de maatschappij een miljoen euro gekost (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2017a).

#### Doel, doelgroep en uitgangspunten

Het doel van het IPTA is het succesvol begeleiden, ondersteunen en helpen van 100 risicjongeren bij wie het risico bestaat dat zij zich (in de toekomst) tot daders van HIC ontwikkelen. In het IPTA worden deze risicjongeren als volgt omschreven:

Jongeren van 16-27 jaar zonder dagbesteding in de vorm van opleiding of werk, met persoonlijke beperkingen (licht verstandelijk beperkt en/of gedragsproblemen en/of psychische problemen, zoals een persoonlijkheidsstoornis of verslaafd aan gokken of middelen), die lid zijn van een jeugdgroep en/of deel uitmaken van een multi-probleemgezin en/of familielid zijn van HIC plegers, die te maken hebben met armoede en schulden, en/of problemen hebben met huisvesting of in een vorm van begeleid wonen zitten. (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2017a, p. 8)

Landelijk zijn er 135.000 jongeren buiten beeld doordat ze geen onderwijs volgen, geen werk hebben en/of geen uitkering ontvangen. Naar schatting betreft de helft daarvan jongeren in problematische situaties (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017a). Het sociale netwerk van deze jongeren biedt hen weinig steun en mogelijkheden, waardoor een deel van hen weinig binding voelt met de samenleving en ook weinig moeite doet om erbij te horen. Tevens heeft een deel van deze jongeren een licht verstandelijke beperking, waardoor ze een beperkte aanpassingsvermogen hebben. In combinatie met leerproblemen, psychiatrische stoornissen, medische problemen en/of problemen in het gezin, kan dit leiden tot ernstige gedragsproblemen en tot langdurige behoefte aan ondersteuning (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017a).

Als jongeren tot de doelgroep behoren, zoals in het IPTA omschreven, en gemotiveerd zijn om aan hun toekomst te werken, krijgen ze een coach toegewezen die ze begeleidt tot ze zelfstandig kunnen functioneren in de maatschappij zonder daarbij (weer) het criminele pad op te gaan. Het gaat hierbij om één coach die op meerdere terreinen zelf ondersteuning kan bieden (onder andere huisbezoeken, gesprekken sociaal netwerk, contact met werkgevers, coaching op werkplek). De

coach dient een regie rol te hebben als het gaat om andere professionals, waarbij verbindingen worden gelegd tussen verschillende beleidsterreinen. De coach staat er niet alleen voor en kan, als de jongere dat ook wil, een beroep doen op andere professionals. Zoals in het IPTA staat vermeld dient er sprake te zijn van een *wrap around care*, waarbij het gaat om een multidisciplinaire samenwerking rond en met de jongere en diens sociale omgeving. Hiermee is het de bedoeling dat de jongeren aan het werk gaan, een ondersteunend sociaal netwerk opbouwen, vrijetijdsbesteding hebben en er een stabiele situatie op mogelijke andere leefgebieden op nahouden. De coaches bieden ondersteuning zo dicht mogelijk tegen het normale dagelijkse leven. Hierbij gaan de coach en de jongere samen aan de slag. Er wordt uitgegaan van het vermogen van jongeren om zelf hun problemen op te lossen, maar waar nodig zal de coach het voortouw nemen (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017a, Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017b, Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017c, Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2018).

### **Werkwijze coaches**

Om het proces inzichtelijk te maken is uitgegaan van vier fasen: *scout – quick scan – match & wrap around – coach*. In deze vier fasen vormt de coach de rode draad. Het IPTA erkent de weerbaarheid van de praktijk en geeft aan dat de fasen door elkaar kunnen lopen, dat een fase overgeslagen kan worden of dat meerdere fasen tegelijk kunnen worden doorlopen (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017a, Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017b, Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017c, Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2018).

#### *Scout*

In de scoutfase zoeken de coaches naar jongeren die kunnen deelnemen aan het project. In deze fase maken de coaches contact met de jongeren en wordt getracht met de jongeren in gesprek te komen. Wanneer eenmaal contact is gelegd met de jongeren, motiveren de coaches de jongeren om deel te nemen aan het project. Een tweede aspect in de scout fase is dat de coaches zoeken naar mogelijke werkplekken en werkervarings- en stageplekken, waar de jongeren zo snel mogelijk aan de slag kunnen gaan (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017a, Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017b, Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2018).

#### *Quick Scan*

In de quick scan fase dient de coach een goed beeld te krijgen van de jongeren. Er dient gekeken worden naar de mogelijkheden en beperkingen van de jongeren, waarbij gelet wordt op het sociale netwerk van de jongeren en de situatie van de jongeren op verschillende leefgebieden. Vragen die hier aan de orde zijn: wat speelt er en wat moet er opgelost worden om het leven van de jongere te normaliseren? Het tweede aspect van de quick scan fase is dat er mogelijkheden worden onderzocht voor het vinden van een werkplek. Dat betekent dat naast de scan van de jongere, ook een scan van de beoogde werkplekken moet worden gedaan (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017a, Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017b, Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2018).

### *Match & Wrap around*

“De belangrijkste opdracht in de match fase is om praktisch verschil te maken in het leven van de jongere: het vinden van een dagbesteding, oplossen van problemen op andere levensterreinen, en organiseren van sociale steun” (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017a, p.32). De coach koppelt de jongeren aan een werkplek en zoekt naar een andere sociale omgeving. Vervolgens organiseert de coach een *wrap around* overleg. Alle betrokkenen, zowel uit het sociale netwerk van de jongere als professionals, worden hiervoor uitgenodigd. Het plan voor de jongere wordt in dit gezelschap besproken, bijgesteld en aangevuld.

### *Coach*

In deze fase worden de jongeren gestimuleerd om de veranderingen in het leven vast te houden en te omarmen. Met hulp van de coach lossen de jongeren onderweg problemen op, ontwikkelen ze sociale en werknemersbasisvaardigheden en wordt hun zelfredzaamheid vergroot. Het belang hiervan is dat de jongeren uiteindelijk doorstromen naar een reguliere baan, opleiding of eventueel (deeltijd) ondernemerschap. Een afgeleide taak voor de coach is het voeren van regie over de bijdrage van andere professionals en mensen uit het sociale netwerk van de jongere, en het bewaken van de afgesproken doelen (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017a, Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017b, Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2018).

## **2.2 Project Supercoach**

Zoals in de inleiding naar voren kwam is de gemeente Schiedam al enige tijd bezig met de aanpak van voortijdige schoolverlaters. Voor een categorie jongeren waarvoor deze aanpak geen uitkomst biedt, past de gemeente Schiedam het IPTA toe in het project Supercoach. Er zijn twee supercoaches aangesteld jongeren begeleiden. Zoals eerder genoemd dienen deze supercoaches samen te werken met medewerkers van verschillende beleidsterreinen (Domein Onderwijs, Domein Integrale Veiligheid, Steunpunt Jongeren, Domein Zorg, Welzijn en Sport en Stroomopwaarts MVS). Deze (semi-)gemeentelijke partijen worden hieronder kort uitgewerkt.

### *Domein Onderwijs*

Het domein Onderwijs houdt zich bezig met onderwijs gerelateerde vraagstukken binnen de gemeente Schiedam. In nauwe samenwerking met scholen en andere onderwijsinstellingen streeft het domein Onderwijs ernaar kwalitatief sterk onderwijs voor alle leerlingen in Schiedam aan te bieden (Gemeente Schiedam, 2018b). Het domein Onderwijs is tevens de projectleider en de trekker van het project Supercoach.

### *Domein Integrale Veiligheid*

De gemeente Schiedam voert de regie over het lokale integrale veiligheidsbeleid. Het domein Integrale Veiligheid houdt zich bezig met veiligheidsvraagstukken binnen de gemeente Schiedam. In nauwe samenwerking met partners wordt de veiligheid binnen de gemeente Schiedam gewaarborgd. Daarbij gaat het om het verbeteren van de sociale en objectieve veiligheid van de Schiedammers en het creëren van een veilige en aangename woon- en leefomgeving (Gemeente Schiedam, 2016).

### *Steunpunt Jongeren*

Steunpunt Jongeren is een onderdeel van de Stichting Zorg voor Onderwijs. Steunpunt Jongeren voert activiteiten uit voor het voortgezet onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs in opdracht van de gemeenten Schiedam, Vlaardingen en Maassluis. De activiteiten die het Steunpunt Jongeren

onderneemt zijn gericht op jongeren tussen de 16 tot 23 jaar, die nog geen startkwalificatie hebben. Er wordt gestreefd alle jongeren te helpen aan een startkwalificatie. Het uiteindelijke streven is dat de jongeren met een startkwalificatie kunnen meedraaien in de maatschappij. Verder worden jongeren begeleid bij verzuim, uitval of dreigende uitval en worden kwetsbare jongeren begeleid bij de overstap van vmbo naar mbo (Steunpuntonderwijsjongeren, 2016; steunpuntonderwijsjongeren, 2018).

#### *Domein Zorg, Welzijn en Sport*

Sinds 1 januari 2015 zijn Nederlandse gemeenten verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO). Het domein Zorg, Welzijn en Sport van de gemeente Schiedam hield zich voorheen bezig met taken gerelateerd aan onder andere de WMO. Onder dit domein vallen twee partijen die betrokken zijn bij het project Supercoach. Dit zijn de wijkondersteuningsteams (WOT's) en het welzijnswerk. De gemeente Schiedam heeft ervoor gekozen om de wettelijke verplichte cliëntondersteuning onder te brengen in onder andere het WOT (Gemeente Schiedam, 2018a). Dock (welzijnswerk) zet zich in voor de talenten van alle bewoners en ondersteunen burgers in het nemen van initiatieven. De sociaal werkers van DOCK staan middenin de samenleving en kennen de wijk goed. DOCK is actief op het gebied van buurtbemiddeling, jeugd- en jongeren werk, maatschappelijke participatie, maatschappelijk werk, opvoedingsondersteuning en ouderenwerk (DOCK, 2018).

#### *Stroomopwaarts MVS (Werk en Inkomen)*

De sociale diensten van Maassluis, Vlaardingen en Schiedam en de sociale werkvoorzieningen zijn sinds 1 juli 2015 Stroomopwaarts MVS. Stroomopwaarts MVS voert met de gemeenten Maassluis Vlaardingen en Schiedam de participatiewet uit. Stroomopwaarts gaat uit van de eigen kracht van de inwoners. De gedachte heerst dat mensen zelfstandig willen zijn en zelf de regie over hun eigen leven willen voeren. Burgers willen participeren in de samenleving. "Stroomopwaarts is DE schakel die ondernemers weet te betrekken bij maatschappelijke opgaven en inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt zelfredzaam maakt door middel van werk (waar mogelijk regulier) of andere vormen van participatie. Stroomopwaarts is dus de spil in het netwerk voor inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt" (Stroomopwaarts, 2018).

## Hoofdstuk 3: Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk worden theoretische inzichten gepresenteerd over *Street Level Bureaucrats* (SLB) en over samenwerken in een interorganisationele setting. Tevens wordt een conceptueel model geschetst dat de genoemde theoretische inzichten combineert en operationaliseert.

### 3.1 *Street Level Bureaucrats*

In 1969 presenteerde Lipsky een literatuurstudie op het jaarlijkse congres van de Amerikaanse politiek wetenschap in New York. Twee belangrijke begrippen die hij hierin benoemde waren de *street level bureaucrats* en 'discretionaire ruimte'. In zijn literatuurstudie trachtte Lipsky een theorie te ontwikkelen omtrent SLB's, omdat er in die tijd veel vragen heersten over de zwakke implementatie van beleid in het openbaar bestuur. In plaats van te kijken naar de wereld van beleidsmakers keek Lipsky naar de wereld van de professionals die dat beleid moesten uitvoeren. Later verscheen naar aanleiding van de eerdere literatuurstudie ook de boekversie van Lipsky (1980): *Street-level bureaucracy, dilemmas of the individual in public services*. Ten opzichte van de literatuurstudie uit 1969 is het begrip SLB uitgebreid. Waar de literatuurstudie uit 1969 zich focust op literatuur en voorbeelden betreffende politieagenten, leraren en rechters gaat het in het boek om alle ambtenaren in het (semi-)publieke domein die vaak in interactie staan met cliënten, vrijheid hebben in het uitvoeren van hun werkzaamheden en een grote impact hebben op de cliënten (Lipsky, 1980). Deze vrijheid bij de implementatie van beleid wordt ook wel discretionaire ruimte genoemd.

De discretionaire ruimte zorgt ervoor dat SLB's in enige mate ook een politiek functie vervullen. De SLB's ontwikkelen namelijk praktijken waardoor ze de beste oplossingen bieden binnen de gegeven beperkingen. De, door de SLB's ontwikkelde praktijken bepalen grotendeels het beleid van een organisatie. Dus hoewel beleid van bovenaf wordt gemaakt, is dit beleid niet altijd sturend. SLB's erkennen dat beleidsmakers het algemene beleid opstellen, maar ze vinden dat in principe de omstandigheden in de praktijk hun werkzaamheden bepalen in plaats van het bovenaf vastgesteld beleid (Lipsky, 1980). De SLB's kunnen hierdoor tot op zekere hoogte worden gezien als beleidsmakers in plaats van alleen uitvoerders van beleid (Bovens & Zouridis, 2002; Hupe & Buffat, 2014; Hupe & Hill, 2007; Maynard-Moody & Musheno, 2003; Rowe, 2012). Discretionaire ruimte gaat altijd over spanning tussen algemene en abstracte regels aan de ene kant, en specifieke situaties aan de andere kant. Anders verwoord, gaat het om een dilemma tussen uniformiteit en flexibiliteit (Loyens & Maesschalck, 2010, p.67).

#### 3.1.1 Knelpunten *Street Level Bureaucrats*

SLB's lopen tegen knelpunten en problemen aan bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Dit kunnen redenen zijn waarom de SLB's gebruik maken van hun discretionaire ruimte: er is een gebrek aan middelen, er is sprake van een steeds grotere vraag naar diensten, doelen zijn vaak vaag en ambigue omschreven en de cliënten van SLB's zijn onvrijwillig klant (Lipsky, 1980). Verder is het moeilijk om de activiteiten van SLB's te controleren (Jewell & Glaser, 2006; Ringeling, 1978). Een vijftal knelpunten wordt in het onderstaande tekst uitgewerkt en toegelicht.

Het eerste knelpunt kan een gebrek aan middelen zijn, waardoor er niet wordt voldaan aan de gestelde vraag naar diensten (Hupe & Buffat, 2014; Lipsky, 1980). Wanneer de theorie wordt toegepast op de praktijk van het project Supercoach houdt dat in dat de supercoaches niet aan de



slag kunnen met de jongeren zoals de supercoaches dat voor ogen hebben. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van een tekort aan supercoaches waardoor de supercoaches te weinig tijd hebben om alle jongeren te kunnen helpen. Er kan ook sprake zijn van een tekort aan financiële middelen (Jewell & Glaser, 2006; Lipsky, 1980). Er is dan te weinig geld vanuit de gemeente om de jongeren te belonen of om de loonkostensubsidies te regelen bij potentiële werkgevers. Tot slot kan het voorkomen dat de supercoaches te weinig kennis en informatie voor handen hebben om beslissingen te kunnen nemen ten aanzien van de jongeren (Hupe & Buffat, 2014, p. 556).

Het tweede knelpunt dat SLB's kunnen ervaren is dat er een steeds grotere vraag is naar hun diensten (Hupe & Buffat, 2014; Lipsky, 1980). Specifiek voor de praktijk van het project Supercoach betekent dit dat er meer jongeren in Schiedam willen deelnemen aan het project dan mogelijk, waardoor het aantal supercoaches dat nu beschikbaar is niet voldoende blijkt te zijn. Er moeten dan meer middelen worden vrijgemaakt zodat alsnog aan de steeds groter wordende vraag voldaan kan worden. Gebeurt dit niet, dan zal het extra werk bij de huidige supercoaches komen te liggen, met als gevolg dat de supercoaches te maken krijgen met een (te) grote werkdruk.

Een derde knelpunt dat SLB's in hun praktijk tegenkomen is dat de doelen vaak vaag en ambigue zijn omschreven in het geldende beleid. Het is niet duidelijk welke regels er gelden binnen de organisatie waarin zij werkzaam zijn, en voor de SLB's is het niet duidelijk wat er van ze verwacht wordt (Jewell & Glaser, 2006; Lipsky, 1980). De SLB's ontleen hun beleidsvrijheid aan deze vaagheid, dubbelzinnigheid en tegenstrijdigheid van regels (Ringeling, 1978). Gekeken naar de praktijk kan het bijvoorbeeld voorkomen dat de supercoaches niet goed op de hoogte zijn van de manier waarop de gemeente Schiedam het IPTA inzet voor het project Supercoach, er tegenstrijdigheden in het IPTA staan, of dat ze, gekeken naar de praktijk, het IPTA achterhaald vinden, waardoor ze zoveel mogelijk ruimte zoeken om de werkzaamheden op hun eigen manier uit te voeren.

Bij een vierde knelpunt kunnen diensten die de organisatie levert niet elders worden verkregen, waardoor de jongeren afhankelijk zijn van de organisatie die ze wel hulp biedt (Hupe en Hill, 2007; Lipsky, 1980). Hoewel in het IPTA staat beschreven dat de jongeren zelf bezig willen zijn met het verbeteren van hun toekomst, kan het voorkomen dat bepaalde jongeren toch niet bij dit project betrokken willen zijn, of dat er druk van buitenaf (vrienden of familie) heerst om deel te nemen aan het project.

Tot slot is het moeilijk de activiteiten van de SLB's te controleren, waardoor de SLB zich (deels) kan onttrekken aan het gezag van de organisatie (Jewell & Glaser, 2006; Ringeling, 1978). Toegepast op de praktijk betekent dit dat de supercoaches informatie filteren als het gaat om beslissingen die genomen worden en ze filteren informatie met betrekking tot de interactie met de jongeren. De projectleider heeft in dit geval geen zicht op de werkzaamheden van de supercoaches.

### 3.1.2 Coping mechanismen *Street Level Bureaucrats*

Volgens Lipsky (1980) maken SLB's gebruik van *coping* mechanismen om het werk uitvoerbaar te houden. Dit doen ze als ze last hebben van de knelpunten en problemen (zie paragraaf 3.1.1) bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Dit kan ertoe leiden dat er een discrepantie ontstaat tussen de papieren werkelijkheid, het daadwerkelijk vastgestelde beleid, en hun alledaagse praktijk. Het toepassen van *coping* mechanismen wordt gezien als een vorm van zelfverdediging, een manier om negatieve aspecten van het werk en frustraties op het werk tegen te gaan. Het gaat er in principe om dat de SLB's het werk draagbaar maken en houden. Het onderstaand citaat van Tummers, Bekkers, Vink en Musheno (2015, p.1100) geeft dit goed weer:

(...) we define coping during public service delivery as behavioral efforts frontline workers employ when interacting with clients, in order to master, tolerate, or reduce external and internal demands and conflicts they face on an everyday basis. (Tummer, Bekkers, Vink & Musheno, 2015)

Lehmann Nielsen (2006) onderschrijft ook een positief aspect van *coping* mechanismen. Ze stelt dat het toepassen van *coping* mechanismen juist een positieve manier kan zijn om het werk draagbaar te maken. Uit haar onderzoek komt naar voren dat in plaats van de nadruk op de negatieve aspecten van het werk te leggen, het juist gaat om het verkrijgen van een zo groot mogelijke tevredenheid van het werk.

Lipsky (1980) maakt onderscheid in drie *coping* mechanismen. Hij noemt *queuing*, rationalisering en differentiatie. Bij *queuing* gaat het erom dat de SLB's willen dat hun cliënten volgzzaam zijn. Dit doen ze door bijvoorbeeld niet alle informatie te delen met hun cliënten. Bij rationalisering gaat het erom dat de SLB's hun handelen proberen te verantwoorden. De SLB accepteert enerzijds dat niet alle doelen te behalen zijn en daarom focussen ze zich op een deel van de doelen die ze vervolgens ook kunnen verantwoorden. Anderzijds kunnen de SLB's schuiven met de discretionaire ruimte die ze hebben met betrekking tot hun cliënten. Ze kunnen doen alsof ze weinig ruimte hebben door te doen alsof ze niet gemandateerd zijn om bepaalde acties uit te voeren. Tot slot is er differentiatie waarbij de SLB's onderscheid maken tussen hun cliënten. Sommige cliënten vinden ze beter of leuker dan andere cliënten en waardoor ze die cliënten op een andere manier behandelen.

De hierboven genoemde indeling in drie categorieën van Lipsky (1980) is volgens Vink, Tummers, Bekkers en Musheno (2015) niet volledig. Vink et al. (2015) stellen dat er ook categorieën zijn die niet genoemd worden, zoals het inschakelen van hulp bij gelijkgestemden. Met behulp van een systematische literatuurreview van Tummers et al. (2015) van literatuur tussen 1980 en 2013 over het omgaan met knelpunten en stress tijdens publieke dienstverlening is getracht een nieuwe categorisering te maken van *coping* mechanismen tijdens publieke dienstverlening. Tummers et al. (2015) onderscheiden een aantal categorieën waar coping mechanismen onder geschaard kunnen worden (zie figuur 2).



Figuur 2: Het gebruik van coping mechanismen door de supercoaches (Tummers et al, 2015).

Ten eerste kunnen de SLB's steeds meer inzetten op routinematig werken als zij last hebben van problemen. In het geval van de supercoaches zal het in de praktijk betekenen dat alle jongeren op dezelfde manier worden behandeld en dat er geen uitzonderingen worden gemaakt. Dit *coping* mechanisme stelt dat regels strikt worden nageleefd en er niet wordt afgeweken van wat er in het IPTA staat beschreven (Anagnostopoulos, 2003; Thorén, 2008; Van der Veen, 1990).

Ten tweede kunnen SLB's het *coping* mechanisme oppositie inzetten. Dit houdt in dat de SLB's niet doen wat ze gevraagd wordt en in plaats daarvan overal tegenin gaan. In de praktijk betekent dit dat de supercoaches regels negeren of proberen deze opzettelijk te belemmeren zodat de ervaren knelpunten verminderen (Anagnostopoulos, 2003; Lipsky, 1980; Tummers et al., 2015). Tevens kan het voorkomen dat de supercoaches de jongeren of de partners gaan beschuldigen voor de ontstane problemen of dat ze opzettelijk belangrijke informatie niet delen met anderen. Ook kunnen de supercoaches agressie vertonen. Ze gaan de confrontatie aan met de jongeren op een vijandige manier.

Ten derde kunnen de SLB's ervoor zorgen dat ze niet in vervelende en/of dreigende situaties terecht komen. Mochten ze toch in dergelijke situaties terecht komen, dan proberen ze zo snel mogelijk uit dit soort situaties te komen. In de praktijk kan het voorkomen dat de supercoaches een dreigende of vervelende situatie fysiek of emotioneel verlaat als hij er toch in verzeild raakt (Tummers et al., 2015).

Ten vierde kunnen de supercoaches dienend proberen te zijn naar de jongeren toe. In het project Supercoach zal de supercoach in dergelijke gevallen langdurige oplossingen proberen te vinden om vervelende en stressvolle situaties te doorstaan. Dit kan zijn zowel ten opzichte van de jongeren alsook ten opzichte van de partners in het project. De regels kunnen door de supercoach op een dusdanige manier worden aangepast in het voordeel van de jongeren om toch iets voor elkaar te krijgen. Zo kan de supercoach gebruik maken van zijn eigen middelen om de jongeren te helpen. Denk hierbij aan het gebruik van eigen geld, tijd en energie (Dubois, 2010; Lipsky, 1980; Vink et al., 2015).

Ten vijfde wordt het *coping* mechanisme 'houvast zoeken' ingezet, wanneer de SLB in een onzekere situatie verkeert. De SLB's kunnen hiervoor zowel in de professionele sfeer alsook in de eigen sociale kringen terecht (Tummers et al., 2015; Vink et al., 2015). In de praktijk kan dit betekenen dat de supercoach hulp of advies gaat vragen bij collega's en/of gelijkgestemden om een oplossing te vinden voor de problemen die ze in hun praktijk tegen zijn gekomen.

Tot slot kunnen supercoaches in een staat van hulpeloosheid verkeren. De SLB weet dan niet meer wat hij moet doen. Hij ziet het niet meer zitten en zou het liefst helemaal niet meer aan de slag gaan met zijn cliënten (Tummers et al., 2015; Vink et al., 2015). De supercoaches kunnen geestelijk uitgeput zijn en geen aandacht meer hebben voor de jongeren of voor de samenwerking in het project. In een dergelijk geval staan de supercoaches alles toe zonder dat ze weerstand bieden aan de jongeren of aan de partners in het project.

## 3.2 Interorganisatiele samenwerking

In deze paragraaf wordt gekeken naar interorganisatiele samenwerking. Eerst wordt kort ingegaan op netwerken. Vervolgens wordt gekeken naar intersectorale samenwerking.

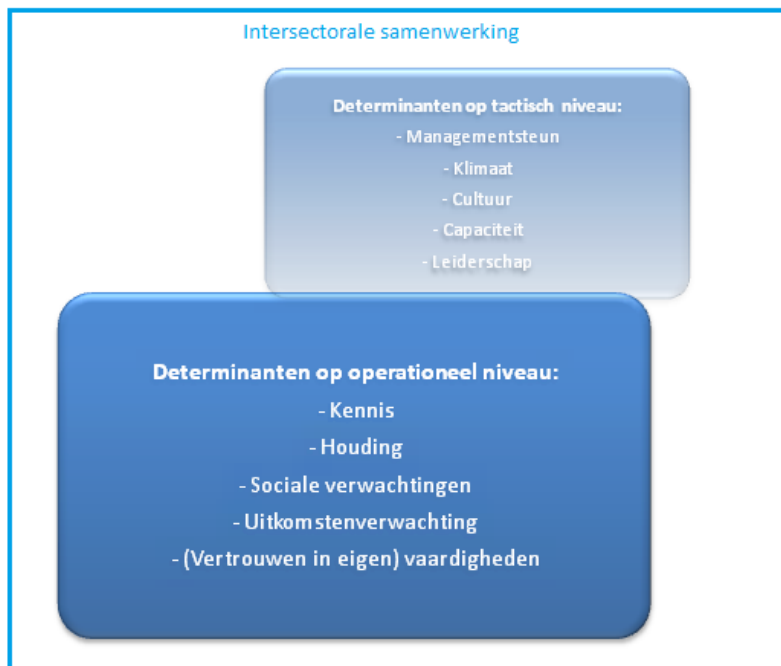
### 3.2.1 Netwerken

Tegenwoordig zijn maatschappelijke vraagstukken complex, onvoorspelbaar en onhandelbaar (Geuijen, 2011; Head & Alford, 2013). Deze vraagstukken worden ook wel *wicked problems* genoemd. De eisen die gesteld worden voor de oplossing van deze *wicked problems* zijn vaak erg hoog, aan verandering onderhevig en er bestaat tegenstrijdigheid in de eisen die partijen aan de probleemoplossing stellen. Er is vaak niet genoeg kennis beschikbaar over de problemen en de mogelijke oplossingen van deze problemen. Ook bestaat er geen consensus over de normen die zouden moeten gelden voor de oplossing van het probleem. Tot slot zijn veel actoren betrokken bij deze maatschappelijke vraagstukken en hun mogelijke oplossingen (Geuijen, 2011; Head & Alford, 2013). Voor de aanpak van dit soort vraagstukken werken meerdere partijen samen, die vaak op verschillende niveaus en sectoren functioneren (Hoeve, Jon & Lanzing, 2013; Noordergraaf & Geuijen, 2011). Deze actoren zijn daardoor afhankelijk van elkaar. In hun samenwerking ontstaat een nieuwe politieke ruimte waarin geen vooraf vastgestelde regels en procedures gelden, maar worden deze door de verschillende actoren al doende vormgegeven: ook wel netwerken genaamd. Netwerken zijn omgevingen waar autonome, maar toch van elkaar afhankelijke actoren (dit kunnen individuen, groepen en organisaties zijn) samenkomen, en gezamenlijk maatschappelijke problemen aanpakken (Klijn & Koppejan, 2014). De aanpak van HIC is een dergelijke maatschappelijk vraagstuk dat de gemeente Schiedam in een netwerk aanpakt. Hoewel de gemeente Schiedam als één organisatie in het project Supercoach werkt aan de aanpak van deze categorie jongeren, houden verschillen beleidsterreinen/sectoren zich bezig met deze problematiek. Sectors die (ongeacht of ze nu niet gebruik maken van het IPTA) allemaal anders naar het vraagstuk kijken. Het is niet helder hoe de aanpak van kwetsbare jongeren het beste kan worden vormgegeven.

### 3.2.2 Intersectorale samenwerking

In een gemeentelijke organisatie vallen beleidsmedewerkers en beleidsadviseurs onder verschillende beleidsterreinen. Deze beleidsterreinen zijn te vergelijken met niches. Dit zijn op zichzelf staande eenheden waarbij vrijwel nooit ruimte is om te praten en samen te werken met andere eenheden. Vaak is er binnen deze niches sprake van verkokering. Verkokering betekent dat medewerkers in een organisatie alleen vanuit hun eigen deskundigheid en alleen met hun directe collega's in hetzelfde beleidsterrein kijken naar vraagstukken. Dit betekent dat de medewerkers van verschillende beleidsterreinen langs elkaar heen werken in plaats van samenwerken (Jansen, 2007). Er zijn verschillende modellen en theorieën die intersectorale samenwerkingsrelaties –dat wil zeggen, de samenwerking tussen verschillende sectoren en/of beleidsterreinen- proberen te duiden. Jansen (2007) stelt dat om intersectorale samenwerking te laten slagen, individuen op operationeel, tactisch en strategisch niveau met elkaar in overleg dienen te treden. Dit onderscheid is belangrijk omdat elk niveau zijn eigen bijdrage levert om tot het gezamenlijke doel te komen. Samenwerking wordt in dit geval gerealiseerd door individuen en de omgeving waarin zij zitten. De individuen zitten in een samenspel met elkaar (horizontaal), maar ook met andere niveaus binnen dezelfde niche (verticaal) (Jansen, 2007; Steenbakkers, Jansen, Maarse & de Vries, 2010). In een gemeentelijke organisatie komt het neer op een samenwerking tussen beleidsmedewerkers en uitvoerders (operationeel), afdelingshoofden (tactisch) en portefeuillehouders (strategisch) binnen één beleidsterrein maar ook tussen beleidsterreinen onderling. Jansen (2007) presenteert in haar onderzoek een model dat de

relatie weergeeft tussen de strategische, tactische en operationele niveaus. In het model staan op elk niveau determinanten die bepalen of de intersectorale samenwerking slaagt of niet. Elk niveau heeft zijn eigen interne hiërarchie, structuur en methoden om individueel gedrag van mensen op een ander niveau en beleidsterrein te beïnvloeden. Er kunnen praktische strategieën worden ingezet om de eerdergenoemde determinanten te veranderen. Het inzetten van deze strategieën zorgt ervoor dat de niches dichterbij elkaar kunnen komen (Jansen, 2007). Deze praktische strategieën worden later toegelicht. Op het operationeel niveau gaat het om wederzijds respect tussen de verschillende beleidsterreinen, als basis voor intersectorale samenwerking. Determinanten die op dit niveau te onderscheiden zijn: kennis, houding, sociale verwachting, uitkomstenverwachting en het vertrouwen in de eigen vaardigheden. De medewerkers van de verschillende beleidsterreinen die betrokken zijn bij het project Supercoach vallen onder dit niveau. Op het tactische niveau zijn managementsteun, veranderingen gericht op het klimaat, cultuur en de capaciteit van de organisatie en leiderschap de te benoemen determinanten. Hier gaat het om de managers en leidinggevenden van de individuen die participeren in het project. Omdat de managers en leidinggevenden in direct contact staan met de medewerkers wordt in dit onderzoek ook gekeken naar de determinanten op tactisch niveau. Tot slot is er het strategische niveau. Hier zijn gemeentelijk draagvlak/leiderschap, machtsrelaties en middelen die het succes of falen van samenwerking kunnen betekenen. Omdat het bij het strategische niveau gaat om portefeuillehouders en deze buiten de scope van dit onderzoek vallen wordt hier verder niet op ingegaan.



Figuur 3: Samenwerkingsdeterminanten voor individuen in beleidsterreinen op operationeel en tactisch niveau.

## **Operationeel niveau**

Zoals in figuur 3 is aangegeven, zijn er op operationeel niveau verschillende determinanten die de samenwerking binnen een netwerk bepalen: kennis, houding, sociale verwachtingen, uitkomstenverwachting, en het (vertrouwen in eigen) vaardigheden. In het onderstaande worden deze determinanten uiteengezet.

Als er wordt gesproken over kennis gaat het over de inhoudelijke kennis en werkprocessen op een specifiek beleidsterrein. Elk beleidsterrein heeft een eigen manier van werken en heeft geen goed zicht op de manier van werken in andere beleidsterreinen. Kennis die aanwezig is in één beleidsterrein kan haaks staan op kennis in een ander beleidsterrein. Een praktische strategie om de samenwerking te bevorderen is in groepsverband te discussiëren over elkaars werkwijze en aanwezige kennis. Hierdoor leren de individuen van het ene beleidsterrein over en van de andere individuen uit het andere beleidsterreinen en krijgen de medewerkers de gelegenheid om over hun eigen kennis te reflecteren. Ook het lezen van documenten en het volgen van trainingen kunnen bijdragen aan het vergroten van de kennis bij de verschillende beleidsterreinen (Jansen, 2007).

Houding als tweede samenwerkingsdeterminant wordt gezien als positieve of negatieve reacties op bijvoorbeeld samenwerking of specifiek gedrag. Hierbij kan het gaan om de houding van de medewerker ten aanzien van het werken met verschillende beleidsterreinen, of de houding van de medewerker als het gaat om het proces van de samenwerking. Dit kan betekenen dat de houding van een medewerker op het moeten samenwerken met verschillende beleidsterreinen anders kan zijn dan de houding op het proces van samenwerken. Negatieve houdingen kunnen ontstaan doordat medewerkers niet bekend zijn met (de werkwijze van) andere beleidsterreinen, eigen persoonlijke interesse of conservatisme (Bartholomew, Parcel, Kok & Gottlieb, 2006; Jansen, 2007).

Sociale verwachtingen zeggen iets over de overtuiging van medewerkers over de manier waarop hun collega's van hen verwachten hoe ze zich moeten gedragen. Ook gaat het over de motivatie die een medewerker zou moeten hebben volgens anderen. Omdat iedereen anders denkt over de manier waarop vraagstukken aangepakt moeten worden, kunnen medewerkers zich oncomfortabel voelen en zullen ze geen actie durven te ondernemen (Bartholomew et al., 2006; Jansen, 2007).

Vervolgens gaat uitkomstenverwachting over de manier waarop de consequenties van bepaalde handelingen worden beoordeeld. Als mensen in de samenwerking inschatten dat bepaalde handelingen en gedragingen niet de gewenste effecten gaan bereiken, zullen anderen niet geneigd zijn om deze handelingen te verrichten of om mee te gaan met de partij die deze handelingen verricht (Bartholomew et al., 2006; Jansen, 2007). Zowel voor het veranderen van de houding, sociale verwachtingen en uitkomstenverwachtingen kunnen dezelfde praktische strategieën worden toegepast. Medewerkers moeten elkaar overtuigen van bepaalde handelingen of denkwijzen. Dit kan door in (multidisciplinair) groepsverband te praten en te discussiëren over elkaars verschillen en overeenkomsten, zodat medewerkers van elkaar leren en elkaar gaan begrijpen (Bartholomew et al., 2006). Op die manier komen de medewerkers tot operationele oplossingen die gezamenlijk worden gecreëerd. Ook leren door te doen kan worden gezien als een strategie. Leren door te doen moedigt het leveren van prestaties aan, waardoor de houding van medewerkers kan veranderen. Door gezamenlijk acties te ondergaan kunnen de barrières die medewerkers plaatsen worden gereduceerd waardoor de houding, sociale verwachtingen en uitkomstenverwachtingen ten positieve kunnen veranderen (Jansen, 2007).

De laatste determinant die wordt benoemd zijn het beschikken over vaardigheden en het vertrouwen in de eigen vaardigheden. Als medewerkers domein overschrijdend moeten gaan werken zullen ze nieuwe capaciteiten moeten ontwikkelen en moeten ze het gevoel hebben dat ze deze capaciteiten ook daadwerkelijk kunnen ontwikkelen (McLean, Feather & Butler-Jones, 2005; Jansen, 2007). Om meer vertrouwen te krijgen in eigen vaardigheden dienen medewerkers doelen te stellen. Dit stimuleert medewerkers om te presteren omdat ze zich dan kunnen vasthouden aan deze specifieke doelstellingen. Het ontvangen van feedback is tevens een belangrijk middel om het vertrouwen in de eigen vaardigheden te doen stijgen. Ook het volgen van trainingen en cursussen dragen bij aan het vergroten van het vertrouwen in eigen kunnen.

### **Tactisch niveau**

Zoals in figuur 3 aangegeven, zijn er op tactisch niveau verschillende determinanten die de samenwerking binnen een netwerk bepalen: managementsteun, klimaat, cultuur, capaciteit, en leiderschap. In het onderstaande worden deze determinanten uiteengezet.

Managementsteun is noodzakelijk om een goede samenwerking te realiseren. Organisaties zijn meestal stabiele systemen waarin medewerkers aan verschillende taken werken ten behoeve van de organisatie (Mintzberg, 1995). Om deze stabiliteit te waarborgen moet eventuele verandering naar het samenwerken met andere partijen worden gepland. Managers en teamleiders dienen enerzijds mee te doen met het veranderproces en dienen anderzijds de verantwoordelijkheid te dragen voor wat betreft deze veranderingen zodat de weerstand om samen te werken met andere sectoren wordt verminderd of weggenomen. Een praktische strategie hiervoor is het inzetten van *action planning*. Dat houdt in dat de beoogde activiteiten (namelijk het samenwerken in een intersectorale setting) moeten worden gepland en dat de juiste partijen moeten worden geïdentificeerd die nodig zijn om de samenwerking te kunnen realiseren. Tot slot dient inzichtelijk worden gemaakt wat de opzet zal zijn van de samenwerking (welke relaties, welke machtsverhoudingen et cetera) (Cumplings & Worley, 2001). Het is ook handig een communicatieplan op te stellen. Hierin wordt gedocumenteerd met wie, en hoe partijen met elkaar zullen communiceren. Tot slot dienen de managers het samenwerkingsverband ook te evalueren (Jansen, 2007).

Ontwikkelingen van organisaties gaan over drie hoofdonderwerpen: het klimaat van de organisatie, de cultuur van de organisatie en de capaciteit van een organisatie (Jansen, 2007). Het klimaat betreft de manier waarop een buitenstaander een organisatie ziet. Intersectorale samenwerking dient een open samenwerking te zijn waarin actief nieuwe kennis wordt opgedaan. Om een open, lerend klimaat te bewerkstelligen moet gedacht worden aan het belonen van prestaties en het aanmoedigen van initiatieven door de managers en teamleiders (Jansen, 2007).

Als het gaat om de cultuur van een organisatie dan gaat het om de gedeelde waarden en overtuigingen van de individuen uit de verschillende beleidsterreinen. Als de verschillende partijen niet geloven in hetgeen waar ze mee bezig zijn, zal de samenwerking niet goed verlopen. Het gaat om het erkennen van interdependentie en wederzijds respect. Een praktische strategie die kan worden ingezet is dat de managers en leidinggevendenden de betrokken partijen bij elkaar laten meekijken of een dag met elkaar laten meedraaien. Hierdoor krijgen ze begrip van elkaars cultuur waardoor de samenwerking zal wordt bevorderd. Ook sociale steun bieden aan elkaar en formele of informele bijeenkomsten kunnen bijdragen aan een gezamenlijke cultuur en wederzijds begrip (Jansen, 2007; McLean, Feather & Butler-Jones, 2005).

Een samenwerkingsverband heeft capaciteit nodig om kennis, vaardigheden en middelen van de partijen te kunnen vergroten waarmee het uiteindelijke doel van de samenwerking wordt behaald (Jansen, 2007). Het is belangrijk te inventariseren wat nodig is om gezamenlijke capaciteit te creëren waarmee vraagstukken en problemen in het samenwerkingsverband kunnen worden opgelost. Er kunnen meerdere praktische strategieën worden ingezet om capaciteit te veranderen. Het begint al bij het rekruteren (door vacatures of door intern op zoek te gaan) van medewerkers die geschikt zijn om bepaalde taken te kunnen verrichten in het kader van het project. Het organiseren van een startbijeenkomst tussen de verschillende partijen om ze kennis te laten maken kan ook een manier zijn om gezamenlijke capaciteit te creëren. Ze gaan met elkaar in gesprek waardoor sociale barrières verdwijnen. Ook het bieden van financiële, technische en infrastructurele middelen kan het creëren van gezamenlijke capaciteit vergroten. Denk hierbij aan het voorzien in hardware en software om de werkzaamheden uit te kunnen voeren of het bieden van vervoer om ergens te kunnen komen ten behoeve van het project (Jansen, 2007; McLean, Feather & Butler-Jones, 2005).

Tot slot is leiderschap van belang, waarbij de leider fungeert als rolmodel. Hier is de definitie van Forsyth (1999) van toepassing waarin wordt aangegeven dat leiderschap wordt gezien als een wederzijds, transactioneel proces waarbij het toegestaan is voor participerende individuen om anderen te beïnvloeden en te motiveren om individuele of groepsdoelen te bereiken. Op het tactische niveau handelt een leider om het gedrag van individuen (voornamelijk op het operationele niveau) te sturen ten behoeve van de intersectorale samenwerking. Voor het succes van de samenwerking dient dit te gebeuren op een persuasieve manier in plaats van op een autoritaire manier (Wilson, 2002). Als we kijken naar praktische strategieën die kunnen worden ingezet valt te denken aan coaching, het aanbieden van kennisverbreding, intellectuele stimulatie, feedback geven, belonen, verstrekken van middelen et cetera (Wilson, 2002; Jansen, 2007).

### 3.3 Conceptueel model

Hieronder wordt een conceptueel model geschetst dat is ontwikkeld op basis van de bovenstaande theoretische inzichten.



Figuur 4: Conceptueel model op basis van de besproken theoretische inzichten.



In dit onderzoek wordt onder andere getracht inzicht te krijgen in de wijze waarop supercoaches samenwerken met partners om jongeren te begeleiden en er wordt getracht te achterhalen welke knelpunten zij ervaren bij het uitvoeren van hun werkzaamheden met de jongeren en welke *coping* mechanismen zij daarbij inzetten.

In het kader van de ervaren knelpunten van de supercoaches kan er sprake zijn van een gebrek aan middelen, er kan sprake zijn van een steeds grotere vraag naar diensten, doelen kunnen vaag en ambigue omschreven zijn, de jongeren zijn afhankelijkheid van de supercoaches en het kan moeilijk zijn de activiteiten van de supercoaches te controleren (Jewell & Glaser, 2006; Lipsky, 1980; Ringeling, 1978). Het kan voorkomen dat de supercoaches of al deze knelpunten ervaren of slechts een deel van de knelpunten ervaren, of helemaal geen knelpunten ervaren bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. De mate waarin de supercoaches knelpunten ervaren hebben invloed op de manier waarop de supercoaches gebruik maken van *coping* mechanismen. In het model wordt die invloed van die knelpunten op *coping* mechanismen geduid met een pijl. Des te meer knelpunten de supercoaches ervaren, des te frequenter ze bewust of onbewust *coping* mechanismen inzetten om hun werkzaamheden toch uit te kunnen voeren.

De *coping* mechanismen die de supercoaches kunnen inzetten zijn: routine, oppositie, vermijden, dienend handelen, houvast zoeken of ze voelen zich hulpeloos. Het gebruik van deze *coping* mechanismen kan weer invloed hebben op de intersectorale samenwerking in het project Supercoach waarin de supercoaches opereren. Het gebruik van deze *coping* mechanismen is echter niet de enige variabele die van invloed is op die intersectorale samenwerking. Te denken valt bijvoorbeeld aan persoonlijke omstandigheden van participanten of contextuele omstandigheden. Andere invloeden vallen buiten de scope van dit onderzoek. Om dit aan te duiden zijn in het conceptueel model een aantal onderbroken pijlen geplaatst.

De interorganisationele samenwerking (specifieker: de intersectorale samenwerking) tussen de supercoaches en de verschillende gemeentelijke partijen wordt geduid aan de hand van de relatie tussen de strategische, tactische en operationele niveaus binnen een beleidsterrein. Op elk niveau zijn er een aantal determinanten die bepalen of de intersectorale samenwerking slaagt of niet. De interorganisationele samenwerking tussen de verschillende partijen in het project Supercoach heeft invloed op de knelpunten die de supercoaches ervaren bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Ook hier kunnen er meerdere variabelen zijn die van invloed zijn op de ervaren knelpunten van de supercoaches. Wederom zijn onderbroken pijlen geplaatst om aan te geven dat er meerdere invloeden zijn.

### 3.4 Beantwoording deelvraag 1

De eerste deelvraag kan na het schetsen van het theoretisch kader worden beantwoord.

#### ***Deelvraag 1: Hoe kan interorganisationele samenwerking worden geduid vanuit de literatuur?***

Hoewel de gemeente Schiedam als één organisatie in het project Supercoach werkt aan de aanpak van risicojeugd, houden verschillen beleidsterreinen/sectoren zich bezig met deze problematiek. Beleidsterreinen die (ongeacht of ze gebruik maken van het IPTA) allemaal anders naar het vraagstuk kijken. Deze beleidsterreinen zijn te vergelijken met niches, waarbij sprake is van verkoking. Dit betekent dat de medewerkers van de verschillende beleidsterreinen langs elkaar heen werken in plaats van samenwerken (Jansen, 2007). Jansen (2007) stelt dat om die samenwerking tussen verschillende beleidsterreinen te laten slagen, individuen op operationeel (beleidsmedewerkers en uitvoerders), tactisch (afdelingshoofden) en strategisch (portefeuillehouders) niveau met elkaar in overleg dienen te treden. Dit onderscheid is belangrijk opdat elk niveau zijn eigen bijdrage levert om tot het gezamenlijke doel te komen. Samenwerking wordt in dit geval gerealiseerd door individuen en de omgeving waarin zij zitten. De individuen zitten in een samenspel met elkaar (horizontaal), maar ook met andere niveaus binnen dezelfde niche (verticaal) (Jansen, 2007; Steenbakkers, Jansen, Maarse & de Vries, 2010). Op elke niveau staan determinanten die bepalen of de samenwerking slaagt of niet en de actoren kunnen praktische strategieën inzetten om de eerdergenoemde determinanten te veranderen. Het inzetten van deze strategieën zorgt ervoor dat de niches dichter bij elkaar kunnen komen (Jansen, 2007). Determinanten die op het operationele niveau te onderscheiden zijn, zijn kennis, houding, sociale verwachting, uitkomstenverwachting en het vertrouwen in de eigen vaardigheden. Om deze determinanten te veranderen kunnen bepaalde praktische strategieën worden ingezet, denk hierbij aan bijvoorbeeld het organiseren van multidisciplinaire groepsdiscussies om op de hoogte te raken van elkaars kennis en met elkaar verwachtingen te bespreken, of het volgen van trainingen en cursussen om de eigen vaardigheden te vergroten. Ten tweede, op het tactische niveau, zijn managementsteun, veranderingen gericht op het klimaat, cultuur en de capaciteit van de organisatie en leiderschap de te benoemen determinanten. Om deze determinanten te veranderen kunnen bepaalde praktische strategieën worden ingezet, denk hierbij aan bijvoorbeeld *action planning* zodat de samenwerking in kaart wordt gebracht, het bieden van ruimte aan de medewerkers om met anderen in gesprek te gaan, het bieden van trainingen en cursussen en het voorzien van feedback. Tot slot is er het strategische niveau. Hier zijn gemeentelijk draagvlak/leiderschap, machtsrelaties en middelen die het succes of falen van samenwerking kunnen betekenen. Omdat het bij het strategische niveau gaat om portefeuillehouders en deze buiten de scope van dit onderzoek vallen wordt hier verder niet op ingegaan.

## Hoofdstuk 4: Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording van het onderzoek gepresenteerd. Hierbij wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie en de onderzoeksmethoden. Vervolgens wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de analyse van de verzamelde gegevens. Tot slot wordt gekeken naar de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

### 4.1 Kwalitatief onderzoeksbenadering: case study

“Kwalitatief onderzoek betreft alle vormen van onderzoek die zijn gericht op het verzamelen en interpreteren van talig materiaal om op basis daarvan uitspraken te doen over een sociaal verschijnsel in de werkelijkheid” (Bleijenbergh, 2013, p.10). Bij een kwalitatieve benadering wordt getracht inzicht te verkrijgen in de verschillende interpretaties en opvattingen die mensen (zowel participanten als onderzoekers) hebben en de betekenissen die worden toegekend aan bepaalde gebeurtenissen of verschijnselen (O’Leary, 2017; Bleijenbergh, 2013). In dit onderzoek is sprake van een explorerende studie. Er wordt onderzoek gedaan naar een probleem waar weinig kennis over beschikbaar is (Van Thiel, 2007, p.23). Er is sprake van een casus (namelijk het project Supercoach dat in 2017 is gestart). Er wordt een gevalstudie (*case study*) gedaan. De onderzoeker levert een bijdrage aan het begrijpen of oplossen van een concreet maatschappelijk fenomeen of vraagstuk, in dit geval de rol van de supercoaches in de interorganisationele samenwerking in het project Supercoach.

#### 4.1.1 Literatuurstudie.

Om antwoord te kunnen krijgen op de vragen uit het onderzoek en ter voorbereiding van de interviews is er een literatuurstudie gedaan naar de twee hoofdconcepten zoals omschreven in het theoretisch kader. Dit zijn de SLB’s en het samenwerken in een interorganisationele setting (specifieker nog: een intersectorale setting). De supercoaches in het project Supercoach worden zoals eerder aangegeven gezien als SLB’s die het vanuit het ministerie van JenV aangeboden IPTA dienen te implementeren. Tevens werken de supercoaches samen met de medewerkers van de verschillende betrokken afdelingen en organisaties in een intersectorale setting. Door de onderzoeker is gezocht naar literatuur betreffende SLB’s en naar literatuur betreffende het samenwerken in een intersectorale setting die de bouwstenen vormen voor dit onderzoek. Hieronder zal per concept worden besproken hoe de onderzoeker te werk is gegaan bij de zoektocht naar relevante literatuur voor dit onderzoek.

#### Street Level Bureaucrats

Met betrekking tot de SLB’s is het boek van Lipsky: *Street-level bureaucracy, dilemmas of the individual in public services* (1980) als basis genomen. Lipsky wordt gezien als de grondlegger van de *street level bureaucracy*. Nadat zijn boek is uitgebracht is er tot de dag van vandaag aandacht geweest voor de SLB’s, zowel in de internationale als in de Nederlandse bestuurskundige literatuur (Howe, 1991; Jewell & Glaser, 2006; Swierstra & Tonkens, 2008; Tummers, Bekkers & Musheno, 2015; Vink, Tummers & Bekkers, 2014). Met dit onderzoek wordt getracht te laten zien waarom de supercoaches hun werkzaamheden in de praktijk uitvoeren zoals ze dat doen. Daarvoor is gekeken naar drie onderdelen binnen de literatuur over SLB’s die hier gezamenlijk antwoord op geven. Als eerste is naar de definitie van de SLB gekeken omdat de definitie van SLB in de loop der jaren is verruimd en uitgebreid. Waar het bij Lipsky eerst ging om leraren, politieagenten en rechters, worden SLB’s in de tijd van vandaag gezien als alle ambtenaren in het (semi-) publieke domein die vaak in interactie staan met cliënten en een bepaalde vrijheid hebben in het uitvoeren van hun

werkzaamheden (Hupe & Hill, 2007; Lipsky, 1969; Lipsky 1980). Die vrijheid in het uitvoeren van de werkzaamheden vloeit voort uit de problemen en knelpunten waar de SLB's tegenaan lopen in de praktijk. Dit is dan ook het tweede onderdeel binnen de literatuur van de SLB's waar naar wordt gekeken. Tot slot is gekeken naar *coping* mechanismes die SLB's toepassen om het werk dat ze doen uitvoerbaar te houden als ze last hebben van die knelpunten en problemen.

Via zoeksystemen van de universiteitsbibliotheek (Google scholar en Scopus) is gezocht naar literatuur over de SLB's van 1980 tot heden. Er zijn onder andere de volgende zoektermen gebruikt: 'street-level bureaucracy', 'street-level bureaucrats', 'discretionaire ruimte', 'handelingsvrijheid', 'coping mechanisms street-level bureaucrats', 'problems street-level bureaucrats', 'issues street-level bureaucrats'. Uit deze zoektermen kwamen artikelen naar voren die veel waren geciteerd volgens de zoeksystemen. Dit waren onder andere: Evans (2010), Hupe & Hill (2007), Kellis, Davis en Rummery (1999), Lipsky (1980). Deze artikelen zijn doorgenomen om een algemene indruk te krijgen van het onderwerp. Vanuit deze artikelen is gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode om artikelen en publicaties te vinden die raakvlakken hadden met de drie onderdelen van SLB's (zie vorige alinea) die in dit onderzoek als basis zijn gebruikt.

### **Interorganisationele (Intersectorale) samenwerking**

Met betrekking tot de interorganisationele samenwerking is in beginsel via de zoeksystemen van de universiteitsbibliotheek (Google scholar en Scopus) gezocht naar literatuur over samenwerking(sverbanden) met de volgende zoektermen: 'samenwerken', 'samenwerkingsverbanden', 'collaboration', 'netwerken', 'netwerksamenwerking', 'sociale netwerken', 'sociaal kapitaal', 'gemeentelijke samenwerkingen', 'organizational collaboration'. Met deze zoektermen kwamen artikelen en publicaties naar voren die voornamelijk gingen over netwerken en de samenwerking tussen organisaties in netwerkenstructuren zoals bijvoorbeeld in Klijn en Koppejan (2014), Noordergraaf en Geuijen (2011) of samenwerking binnen teams zoals bijvoorbeeld in Katz, Lazer, Arrow en Contractor (2004) of Weingart (1997)

In dit onderzoek ligt de focus op het samenwerken binnen één organisatie tussen verschillende beleidsterreinen. Gekeken naar het project Supercoach is er sprake van een samenwerking tussen verschillende beleidsterreinen namens één organisatie, namelijk de gemeente Schiedam. Er zijn andere zoektermen gebruikt om de focus verplaatsen van interorganisationele samenwerking naar intersectorale samenwerking. De volgende zoektermen zijn hiervoor gebruikt: 'intra-organisationele samenwerking', 'intra-organizational collaboration', 'intersectorale samenwerking', 'intersectoral collaboration', 'effectief samenwerking in netwerken', 'interdisciplinair collaboration'. Opmerkelijk is dat het grootste gedeelte van de studies naar intersectorale samenwerking voorkomen in de gezondheidssector zoals in Axelsson en Axelsson (2006), Jansen (2007), Steenbakker et al. (2010), Storm, Savelkoul, Busch, Maas en Schuit (2010). Uitkomsten van deze studies kunnen worden ingezet voor het onderzoek.

### 4.1.2 Documentanalyse

Ter voorbereiding op de interviews is er gebruik gemaakt van een documentanalyse. Dit is gedaan om inzicht te verkrijgen in de manier waarop de supercoaches te werk dienen te gaan. De gebruikte (beleids)stukken staan hieronder in de tabel aangegeven:

Tabel 1: Geraadpleegde (beleids)stukken

1	Integrale Persoonsgerichte Toeleiding naar Arbeid
2	Modelaanpak Integrale Persoonsgerichte Toeleiding naar Arbeid
3	Samenvatting Modelwerkwijze Integrale Persoonsgerichte Toeleiding naar Arbeid
4	Literatuurstudie IPTA: Integrale Persoonsgerichte Toeleiding naar Arbeid

Bij het oriënteren op een mogelijk scriptieonderwerp heeft de projectleiding het document 'Integrale Persoonsgerichte Toeleiding naar Arbeid' opgestuurd naar de onderzoeker om inzicht te krijgen in het onderwerp. Zoals in hoofdstuk 2 omschreven is het IPTA de werkwijze die het ministerie van JenV heeft ontwikkeld en aangeboden aan de zeven pilotgemeenten. Dit document schrijft voor hoe de supercoaches hun werkzaamheden moeten uitvoeren en hoe de gemeentelijke organisatie de supercoaches daarin moet faciliteren. Bij het IPTA hoort ook een modelaanpak en een samenvatting. Van een van de schrijvers van het IPTA, Henk Spies heeft de onderzoeker ook de literatuurstudie van het IPTA ontvangen. Hierin wordt besproken welke literatuur aan het IPTA ten grondslag ligt en welke keuzes de schrijvers van het IPTA hebben gemaakt bij het opstellen van het document. Bij het analyseren van de documenten is gekeken naar het doel van het project, de doelgroep, de beoogde werkwijze voor de supercoaches en de rol die de gemeente zou moeten hebben om de supercoaches te faciliteren. Hierbij is gekeken naar het perspectief van de supercoaches. In hoofdstuk 2 zijn de belangrijkste punten van het IPTA uiteengezet. Samen met het theoretische hoofdstuk vormt het de basis voor de interviewtopics en -vragen.

### 4.1.3 Semigestructureerde interviews

In dit onderzoek wordt naast een literatuurstudie en documentanalyse ook gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Er is gekozen voor semigestructureerde interviews omdat dit type interviews ruimte bieden voor onverwachte zaken en door de variatie in antwoorden rijkere en meer gevarieerdere informatie opleveren dan bij volledig gestructureerde interviews (Bleijenbergh, 2013, Van Thiel, 2007). Het voordeel van semigestructureerde interviews is dat hierin een ruimte zit voor de respondent en de onderzoeker om eigen inbreng te leveren (Bleijenbergh, 2013).

#### Respondenten

Voor dit onderzoek zijn 17 respondenten geïnterviewd. Deze respondenten kunnen worden opgedeeld in 4 categorieën respondenten. Dit zijn de supercoaches, de partners, medewerkers van het ministerie van JenV en experts. Voor het project Supercoach zijn twee supercoaches aangesteld. Deze zijn beiden geïnterviewd. Van de gemeentelijke partners en beleidsterreinen die zich bezig houden met het project, is per beleidsterrein minimaal 1 respondent geïnterviewd die bezig (is geweest) met het project 'Supercoach'. Het gaat om de mensen die daadwerkelijk iets te vertellen hebben over het project. Het is niet gelukt iemand van Stroomopwaarts MVS te interviewen. Deze waren wegens verlof en ziekte niet in de gelegenheid om een interview af te nemen. Er zijn drie medewerkers van het ministerie van JenV geïnterviewd die deel uit maakten van het IPTA-projectteam. Verder is de schrijver van het IPTA en een onderzoeker van het adviesbureau AEF geïnterviewd. Het adviesbureau AEF is in opdracht van het ministerie van JenV bezig met het in kaart brengen van de implementatie van het IPTA bij de pilotgemeenten. Bij verwijzingen naar de

respondenten met een andere achtergrond zullen de letters S, P, M en E worden gebruikt. Die letters staan voor Supercoach, Partner, Ministerie en Experts. Voor een overzicht van de respondenten zie bijlage 1.

### **Topiclijst**

Van de in hoofdstuk 3 besproken theoretische concepten zijn operationaliseringsschema's gemaakt (bijlage 2). Deze laten zien welke indicatoren van belang zijn bij het uitvoeren van het onderzoek. Deze indicatoren laten zien waar naar gekeken is bij de analyse van de transcripten.

De operationaliseringsschema's vormen de basis voor de topiclijsten. Elk interview bestaat uit een inleidende sectie waarna vervolgens de topics worden besproken. Gezien het feit dat het gaat om semigestructureerde interviews kunnen de topics per interview in een andere volgorde worden besproken en kunnen de respondenten ook onderwerpen naar voren halen waar de onderzoeker vooraf nog niet aan heeft gedacht.

De supercoaches kregen vragen over hun eigen rol als supercoach in de intersectorale samenwerking. Hierbij zijn in de interviews drie topics besproken, namelijk de ervaren knelpunten en problemen van de supercoaches, de *coping* mechanismen die ze inzetten en de ervaring van de supercoaches als het gaat om de interorganisatorische samenwerking.

De partners hebben vragen beantwoord over hun eigen rol en de rol van de supercoaches in de intersectorale samenwerking. Bij de partners zijn twee topics besproken. De perceptie van de partners van de knelpunten en problemen die de supercoaches ervaren en hun ervaring als het gaat om de interorganisatorische samenwerking.

De medewerkers van het ministerie van JenV en de experts beantwoordden vragen over de werkwijze, de ideeën daarachter en de manier waarop zij denken dat de implementatie van het IPTA verloopt in de praktijk. Daarnaast zijn er vragen gesteld over hun perceptie van de knelpunten en problemen die de supercoaches ervaren en hun perceptie met betrekking tot de interorganisatorische samenwerking.

### **Pretest**

Met een pretest kan worden gecontroleerd of de vragen duidelijk zijn voor de respondenten en hoelang het interview gaat duren (van Thiel, 2010). Omdat in het project Supercoach een beperkt aantal respondenten beschikbaar is per beleidsterrein om te interviewen was het niet mogelijk een pretest te doen bij een respondent die in het project zit of met het project te maken heeft. Hiermee mist de onderzoeker uitkomsten die belangrijk kunnen zijn voor de resultaten van dit onderzoek. De topiclijsten zijn echter wel gepretest bij een andere onderzoeker. Hoewel deze onderzoeker niet in het onderwerp zit, zoals de respondenten, zijn er naar aanleiding van deze pretest enkele vragen aangepast en anders geformuleerd. Suggestieve vragen zijn neutraal gemaakt en dubbele vragen zijn verwijderd. Na deze pretest zijn de topiclijsten voorgelegd bij de projectleiding met de vraag of zij nog iets misten. Daarmee zijn nog twee vragen toegevoegd aan de topiclijsten.

### **Verloop van de interviews**

De interviews zijn qua vorm op een vaststaande manier afgenomen. Op basis van een interviewhandleiding is structuur aangebracht aan de vorm van de interviews. Alle interviews bestonden uit drie onderdelen: de introductie, het inhoudelijke gedeelte en de afsluiting. Bij de

introduce is aangegeven wat het doel is van het onderzoek, hoe het gesprek zal verlopen, hoe wordt omgegaan met informatie, en is gevraagd of het mogelijk was om het interview op te nemen. Het geven van sociaal wenselijke antwoorden kan de betrouwbaarheid in het geding brengen. Om rekening te houden met de sociale wenselijkheid van de respondenten, zijn de onderzoeksresultaten zo opgeschreven, dat ze niet herleidbaar zijn naar de betreffende respondent. Dit is voor aanvang van de interviews vermeld aan de respondenten. Het tweede onderdeel, het inhoudelijke gedeelte, bestaat uit twee elementen. Zoals hierboven al is aangegeven zijn er een paar inleidende vragen en volgen daarna de inhoudelijke topics. Afhankelijk van de gegeven antwoorden op de inleidende vragen heeft de onderzoeker aansluiting gezocht bij één van de drie topics die in het interview werden besproken. Bij de topic die het best aansloot werd begonnen met vragen stellen. Bij de afsluiting kreeg de respondent de gelegenheid om te reageren op het interview en er is gevraagd of de respondent het verslag wil inzien voor een zogenaamde *member check*. Zie bijlage 3 en 4 voor de topiclijsten (en interviewhandleiding).

## 4.2 Data analyse

Alle afgenomen interviews zijn met een telefoon opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Er is één interview geweest waarbij werd aangegeven dat als het gesprek opgenomen werd, de respondent niet meer vrijuit zou praten. Hierop heeft de onderzoeker de keuze gemaakt om het gesprek niet op te nemen en aantekeningen te maken. Van dit gesprek is een gespreksverslag gemaakt. Voor de analyse van de transcripten is gebruik gemaakt van coderen. Bij het coderen onderscheiden onderzoekers thema's of categorieën in de onderzoeksgegevens en benoemen ze deze met een code. Dit is gedaan in drie stappen: open codering, axiaal codering en selectieve codering (Boeije, 2016). Voor het coderen is gebruik gemaakt van het programma NVivo.

In de eerste fase, open codering, worden de gegevens die tot dan toe zijn verzameld gelezen en in fragmenten ingedeeld. Deze fragmenten worden vergeleken en gelabeld (Boeije, 2016). De onderzoeker heeft gewacht tot in ieder geval van elke categorie respondent (supercoach, partners, medewerker ministerie van JenV, expert) minimaal één interview is afgenomen. Dit is gebeurd na acht interviews. Hier zijn codes gemaakt in een codeboom tot het moment dat er sprake was van verzadiging.

Vervolgens zijn de data axiaal gecodeerd. Hierbij gaat het erom dat de codes worden geïntegreerd rond de centrale categorieën (Boeije, 2016). In deze fase wordt bekeken welke codes belangrijk zijn, hoe de codes zich van elkaar onderscheiden en hoe de codes met elkaar samenhangen. De opgestelde codeboom uit de eerste fase is kleiner geworden omdat er meer codes zijn samengevoegd of verwijderd, dan dat er nieuwe codes bij zijn gekomen. Tijdens deze fase heeft de onderzoeker de vooraf opgestelde operationalisaties naast de reeds opgestelde codes neergelegd om te zien of de kernconcepten met elkaar overeenkwamen. De kernconcepten kwamen overeen, maar door het open coderen in fase 1 zijn meerdere codes gevonden die vooraf niet waren bedacht. Ook is een aantal codes dat vooraf was bedacht niet teruggekomen tijdens het coderen. Zie bijlage 5 voor de uiteindelijke codeboom.

De laatste stap bij het coderen is het selectief coderen. De nadruk ligt op de integratie van de bevindingen door verbanden te leggen tussen de categorieën die in de vorige fase zijn beschreven (Boeije, 2016). Bij 17 interviews is begonnen met deze laatste stap. Er is gekeken hoe de relevante kernconcepten zich tot elkaar verhouden en is gepoogd deze interpretaties te verhouden tot de interpretaties uit de literatuur. In hoofdstuk 5 wordt dit uiteengezet.

### **4.3 Kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek**

Dit onderzoek draagt bij aan het wetenschappelijke en maatschappelijke debat. De kwaliteit van het onderzoek kan gewaarborgd blijven als het onderzoek op een betrouwbare en valide manier is uitgevoerd (Boeije, 2016). Hieronder wordt de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek besproken.

#### **4.3.1 Validiteit**

De interne validiteit betreft de geldigheid van het onderzoek (Neumann, 2004). Het gaat erom of de onderzoeker heeft gemeten wat hij wilde meten. Omdat dit onderzoek een case study betreft, is het mogelijk om diepgaand onderzoek te verrichten waarbij verbanden en relaties aangetoond kunnen worden (Berg, 2009). Volgens van Thiel (2007) gaat interne validiteit vooral over de kwaliteit van de operationalisaties. Om aan deze eis te voldoen, zijn de theoretische concepten zo eenduidig en uitsluitend mogelijk geformuleerd, in de hoop verwarring tegen te gaan. Hierdoor is het voor de onderzoeker duidelijk wat er gemeten moet worden en waar hij op moet letten bij het afnemen van de interviews.

De externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Neuman, 2004). De generaliseerbaarheid van dit onderzoek is gering, aangezien de resultaten louter gelden voor het project Supercoach. De resultaten zullen niet generaliseerbaar zijn voor de andere pilot-gemeenten. Wel kunnen inzichten en lessen uit dit onderzoek worden gebruikt door andere gemeenten ter inspiratie.

#### **4.3.2 Betrouwbaarheid**

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de nauwkeurigheid en consistentie van de uitvoering van het onderzoek (Neuman, 2004). De betrouwbaarheid wordt in dit onderzoek bereikt door onder andere gebruik te maken van instrumenten die al eerder zijn gebruikt. Hierdoor is de kans groter dat deze instrumenten meten wat beoogd wordt. Wel moet worden aangetekend dat het om een kwalitatief onderzoek gaat, met een relatief klein aantal interviews. Hierdoor is het lastig om de betrouwbaarheid hoog te houden. Om de betrouwbaarheid te bereiken is het van belang een heldere methode te presenteren waardoor de herhaalbaarheid van het onderzoek wordt vergroot. Zoals eerder aangegeven zijn alle interviews getranscribeerd. Hierdoor is het mogelijk in te zien op basis van welke data de analyse in dit onderzoek is uitgevoerd. Daarnaast is bij alle interviews per respondent gebruik gemaakt van dezelfde topiclijsten. De data zijn daardoor bij elke interview op dezelfde manier verkregen.



**Rol van de onderzoeker**

De onderzoeker werkt bij de gemeente Schiedam. Er kunnen vragen ontstaan over de reflexiviteit en authenticiteit van dit onderzoek omdat de onderzoeker te veel weet of te dicht bij de onderzoeksobjecten staat. Voor aanvang van het onderzoek is ervoor gekozen een onderwerp te kiezen waar de onderzoeker niet (werk)inhoudelijk bij betrokken is. Dit betekent dat de onderzoeker de meeste mensen alleen kent van gezicht. Toch is het een voordeel dat de onderzoeker werkt bij de gemeente Schiedam omdat als een 'insider' er meer diepte kan worden bereikt tijdens de interview dan bereikt zou worden met een 'outsider'. Hiermee is getracht een balans te vinden tussen binnenstaanders- en buitenstaandersperspectief. (Dwyer & Buckle 2009; Van Thiel, 2007).

## 5 Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd. Er zijn 17 respondenten geïnterviewd. Dit zijn de medewerkers die werkzaam zijn bij het ministerie van VenJ, gemeentelijke partners, de supercoaches of experts. Zie hoofdstuk 4 voor meer informatie over de respondenten. De onderwerpen die in dit hoofdstuk aan de orde komen zijn het project Supercoach en het IPTA, de interorganisatorische samenwerking tussen de partners, de ervaren knelpunten van de supercoaches en de *coping* mechanismen die de supercoaches inzetten bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Aan het eind van dit hoofdstuk worden deelvraag 2 en 3 beantwoord en worden de bevindingen neergelegd naast het in hoofdstuk 3 gepresenteerde conceptueel model.

### 5.1 Het project Supercoach en het IPTA

De partijen die betrokken zijn bij het project Supercoach hebben verschillende visies over de naamgeving van het project, het doel van het project, de doelgroep en de rol van de supercoaches. Deze zullen hieronder worden toegelicht.

#### Naamgeving van het project

Respondent P1 en respondent P2 noemden het project: 'Voortijdige Schoolverlaters Schiedam'. Gedurende het onderzoeksproces is naar voren gekomen dat het benoemen van het project als 'Voortijdige Schoolverlaters Schiedam' door enkele respondenten als vreemd werd ervaren. Een groot gedeelte van de respondenten noemt het project dan ook Supercoach (Respondent P3, Respondent P4, Respondent P9, Respondent P10, Respondent S1 & Respondent S2). Deze respondenten zijn het echter niet eens met deze naamgeving. Dat heeft te maken met de lading die de naam 'supercoach' met zich mee brengt, hierover meer in paragraaf 5.3. De respondenten die werkzaam zijn bij het ministerie van VenJ stellen dat het bedenken van een naam voor een gemeentelijk project aan de gemeenten is, maar geven ook aan dat ze het niet eens zijn met deze naamgeving. Zij zouden het project liever IPTA noemen naar de gebruikte werkwijze. Uit het bovenstaande komt naar voren dat er sprake is van een discrepantie tussen de verschillende respondenten over de naamgeving van het project.

#### Doelen van het project

De respondenten spreken verschillend over de doelen van het project. Zoals in hoofdstuk 4 reeds aangegeven participeren de experts niet in het project Supercoach van de gemeente Schiedam, maar zijn ze betrokken (geweest) bij het IPTA als schrijver of als onderzoeker/adviseur. Zij geven aan dat het project meerdere doelen heeft. Het gaat volgens hen ten eerste om het begeleiden en helpen van de jongeren zodat er een vermindering van de HIC optreedt. Dit zou dan te zien zijn aan de vermindering van recidive, criminaliteit of verbetering van leefgebieden, wat zich in financiële termen zou moeten vertalen in minder maatschappelijke kosten. Ten tweede is het belangrijk dat binnen de gemeente Schiedam meer samenwerking zal optreden tussen de verschillende partners. Wat nu als concurrentie wordt gezien zou zich moeten ontwikkelen tot samenwerking. En ten derde zou de manier waarop het IPTA, hetzij in projectvorm, hetzij als reguliere aanpak meer op basis van draagvlak, integraal opgesteld moeten worden (Respondent E1 & Respondent E2). Twee respondenten, waaronder één respondent die supercoach is, beamen dit.

De helft van de respondenten die partner is, benoemt niet de drie doelen zoals de experts aangeven. Ze zijn ervan overtuigd dat de supercoaches voldoende jongeren zullen helpen, omdat ze erin geloven dat de supercoaches de vaardigheden bezitten om dit te kunnen doen. Ze benoemen slechts één van de reeds genoemde doelen, namelijk dat de samenwerking tussen de verschillende partners moet worden verbeterd. Daarbij geven ze aan dat het ook gaat om het inventariseren van de huidige processen, zien hoe de werkzaamheden van de supercoaches de huidige processen aanvullen en ervoor zorgen dat die werkzaamheden ergens in de ketensamenwerking worden ondergebracht. Dat zou betekenen dat uiteindelijk geen supercoaches meer nodig zijn, omdat ergens anders in de ketensamenwerking deze werkzaamheden kunnen worden overgenomen (Respondent P1, Respondent P2, Respondent P7 & Respondent P9). Het onderstaand citaat illustreert dit:

En daarnaast wil ik op basis van de casuïstiek kijken waar zeg maar nog lekken of gaten in die keten zitten. Zodat we de structurele aanpak en ondersteuning richting jongeren kunnen verbeteren, waarmee ik dus eigenlijk het project zichzelf overbodig wil laten maken.  
(Respondent P2)

Een deel van de respondenten staat sceptisch tegenover het idee dat de werkzaamheden die de supercoaches uitvoeren ten behoeve van dit project, op den duur ergens anders in de ketensamenwerking kunnen worden ondergebracht. Zij geven aan dat als dit mogelijk was, het al zou zijn gebeurd. Volgens deze respondenten zou de gemeente Schiedam dan geen project in het leven roepen. Zij stellen daarom dat de supercoaches moeten blijven als de gemeente wilt dat de doelgroep zoals bedoeld in het IPTA geholpen wordt (Respondent S1, Respondent P7, Respondent P8 & Respondent P10).

Het IPTA stelt als doel dat 100 jongeren dienen te zijn geholpen en duurzaam dienen te participeren in de samenleving, door het hebben van een zinvolle dagbesteding (werk, opleiding, hobby's, etcetera), zodat er een reductie ontstaat van het aantal potentiële daders van HIC (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017a). De respondenten die werkzaam zijn bij het ministerie van JenV benoemen in eerste instantie dit doel zoals in het IPTA staat omschreven en geven aan dat het project een succes is als 75% van deze jongeren op het rechte pad blijft (N=100). Na verder door te vragen komt ook naar voren dat deze respondenten geen problemen zien als de gemeente het werk van de supercoaches op succesvolle manier elders in de ketensamenwerking kan onderbrengen. Volgens deze respondenten gaat het uiteindelijk om het reduceren van het aantal potentiële daders van HIC. Het onderstaand citaat van Respondent M1 illustreert dit.

Als ze de coaches overbodig weten te maken door het anders te organiseren dan is het natuurlijk prima. We zijn er niet om coaches in de lucht te houden. We zijn hier op de wereld om de mensen die kwetsbaar zijn te helpen wanneer het nodig is. (Respondent M1)

Uit het bovengenoemde komt naar voren dat er een discrepantie bestaat tussen de verschillende respondenten over wat het doel van het project is. Te zien is dat de experts meerdere projectdoelen identificeren. De helft van de respondenten stelt dat het doel van het project is dat de samenwerking tussen de verschillende partners wordt verbeterd en dat de werkzaamheden van de supercoaches uiteindelijk ergens in de ketensamenwerking kunnen worden ondergebracht. Een deel van de respondenten staat hier sceptisch tegenover. Tot slot benoemen de respondenten die werkzaam zijn bij het ministerie van JenV in eerste instantie het doel zoals omschreven in het IPTA. Zij volgen allemaal de lijn van het handboek.

### **Doelgroep van het project**

Een groot deel van de jongeren die dreigen uit te vallen of reeds zijn uitgevallen op school en nog niet in het bezit is van een startkwalificatie heeft de gemeente Schiedam (het RMC) in beeld. Het RMC en het Steunpunt jongeren begeleiden deze jongeren en zorgen ervoor dat zij alsnog hun startkwalificatie behalen. Een klein deel van deze uitgevallen jongeren is niet in beeld bij de gemeente Schiedam, waardoor de gemeente ze niet kan helpen. Volgens een deel van de respondenten is de doelgroep van het project deze kleine groep jongeren die het net niet haalt en een extra duwtje in de rug nodig heeft om weer aan de slag te gaan (Respondent P1, Respondent P2, Respondent P5, Respondent P6 & Respondent P7). Twee respondenten maakt het niet uit welke doelgroep de werkwijze van het IPTA aanpakt.

De respondenten die experts zijn, werken bij het ministerie van VenJ en supercoaches zijn, zeggen met betrekking tot hun visie over de doelgroep van het project Supercoach hetzelfde. Het onderstaand citaat van respondent M1 laat zien wat deze visie inhoudt:

Het gaat er uiteindelijk om dat je die kwetsbare jongeren weghoudt uit de criminaliteit. Is het geen criminaliteit, zorg dan dat ze aansluiting vinden bij de samenleving. Want behalve dat ze geen *high impact crimes* plegen is het ook fijn dat ze slagen in de samenleving. (Respondent M1)

Wat uit het citaat naar voren komt is dat met het project de supercoaches op zoek moeten gaan naar jongeren die potentiële daders zijn van *high impact crimes*. Deze respondenten vertalen dit naar de praktijk door aan te geven dat het gaat om jongeren waarvan de politie, scholen en hulpverleners meteen zien dat als ze niet worden geholpen ze het verkeerde pad op zullen gaan. Deze beschrijving sluit aan bij de beschrijving van de doelgroep zoals omschreven in het IPTA.

Uit het bovenstaande komt naar voren dat er een discrepantie bestaat tussen de verschillende partners over wat de doelgroep van het project is. Er zijn overwegend twee visies te onderscheiden. Ten eerste stelt een klein deel van de respondenten die partner is, dat het moet gaan om de kleine groep jongeren die op school dreigen uit te vallen of reeds zijn uitgevallen, jongeren die de gemeente Schiedam niet meer in beeld heeft. Ten tweede stelt de rest van de respondenten dat het project zich bezig moet houden met jongeren die potentiële daders zijn van *high impact crimes*. Dit komt overeen met de doelgroep zoals genoemd in het IPTA.

### Hoe worden de supercoaches gezien?

In het IPTA wordt omschreven dat per jongere één coach wordt aangewezen die op meerdere terreinen ondersteuning kan bieden. De coach dient een regierol te hebben naar andere professionals, waarbij verbindingen worden gelegd tussen verschillende beleidsterreinen (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2017a). Volgens de respondenten die werkzaam zijn bij het ministerie is het belangrijk dat de supercoach die regierol pakt en dat de gemeente daarin faciliteert. De supercoach moet de ruimte krijgen om die regierol te kunnen nemen. Volgens deze respondenten dient 'de rode loper te worden uitgerold' voor de supercoaches. Onderstaand citaat van respondent M3 geeft dit weer:

Die coach is een hele belangrijke factor in het geheel. Dan moet hij ook de rode loper krijgen. Dus op het moment dat de coach iets wilt dan zullen toch mensen zich realiseren dat ze een stapje extra moeten doen of een stapje buiten hun comfortzone, maar deze jongere moet eigenlijk even voorrang. Om te voorkomen dat die coach straks ook net zo dolend is als die jongere. Want ja, die jongere ziet al door de bomen het bos niet meer. Maar die coach moet daar wat doorzettingsmacht krijgen wat ons betreft. (Respondent M3)

De respondenten die werkzaam zijn bij het ministerie van JenV merken op dat die 'rode loper' bij de gemeente Schiedam (nog) niet wordt uitgerold, maar dat juist daar de kracht van de supercoach vandaan komt, omdat de supercoaches de jongeren dan het snelst en effectiefst kunnen helpen. Dit sluit aan bij de visie van de respondenten van het ministerie van JenV over het doel van het project, namelijk het aanpakken van minimaal 100 potentiële daders van *high impact crimes*. Enkele respondenten stellen dat het belangrijker is met elkaar in de ketensamenwerking er achter te komen hoe de *outreaching* (dat wil zeggen dat actief wordt gezocht naar de doelgroep in plaats van te wachten tot de doelgroep naar de partners stapt) aanpak zoals de supercoaches inzetten, eruit ziet. Impliciet geven ze aan dat de supercoaches een voorbeeldrol hebben waarmee de partners kunnen zien hoe de problematiek omtrent deze jongeren op een andere manier kan worden aangepakt, waarmee uiteindelijk de werkzaamheden van de supercoaches ergens in ketensamenwerking kunnen worden overgenomen (Respondent P1, Respondent P2 & Respondent P8).

De supercoaches zien zichzelf als coach. Zij dienen de jongeren. Daarbij hebben ze een voorbeeldfunctie voor de jongeren en proberen ze samen met de jongeren aan de slag te gaan. Beide supercoaches geven aan hun tijd liever te besteden aan het helpen van de jongeren dan dat zij bezig zijn met het opbouwen van een sluitend netwerk waarin ze kunnen opereren. Wanneer die "rode loper niet voor ze wordt uitgerold" gaan ze opzoek naar andere middelen en gaan ze hulp vragen bij andere mensen dan de aangewezen partners (Respondent S1 & Respondent S2).

Tot slot zijn er enkele respondenten die partner zijn, sceptisch over de rol van de supercoach. Zij stellen dat de werkzaamheden die de supercoaches uitvoeren al worden uitgevoerd door de reeds bestaande partners. Het is bij hun niet duidelijk wat de werkzaamheden van de supercoaches anders maakt (Respondent P4, Respondent P5 & Respondent P7). Waar enkele respondenten wel het verschil zien is dat de supercoaches gespecialiseerd zijn in het toeleiden naar scholing en arbeid. Ze stellen dat de supercoaches een betere inzicht hebben in hoe de jongeren aan het werk moeten worden geholpen (Respondent P7, Respondent P7, Respondent P8, Respondent P8 & Respondent P9).

Uit het bovenstaande komt naar voren dat er sprake is van een discrepantie over de manier waarop de supercoaches worden gezien door de verschillende respondenten. De respondenten die werkzaam zijn bij het ministerie van JenV stellen dat de supercoaches een regierol moeten aannemen en dat de partners dat faciliteren, echter gebeurt dat volgens hen nog niet. Enkele respondenten stellen dat het belangrijker is dat de partners inzien hoe ze *outreaching* aan de slag kunnen gaan om deze jongeren uiteindelijk te kunnen helpen. De supercoaches geven aan hun tijd liever te besteden aan het helpen van de jongeren dan dat zij bezig zijn met de ketensamenwerking.

## 5.2 Interorganisationele samenwerking

In deze paragraaf worden de belangrijkste resultaten weergegeven over de interorganisationele samenwerking tussen de verschillen partners en de supercoaches. Hierbij is gekeken naar determinanten op het operationele niveau en determinanten op het tactisch niveau. Ook wordt bij elke determinant stil gestaan bij de praktische strategieën die de verschillende partners inzetten om de samenwerking te bevorderen. Tot slot wordt ook een korte blik geworpen op het bestuurlijke niveau.

### 5.2.1 Operationeel niveau

Op operationeel niveau zijn er verschillende determinanten die de samenwerking binnen een netwerk bepalen: kennis, het (vertrouwen in eigen) vaardigheden, houding, sociale verwachtingen en uitkomstenverwachting. In het onderstaande worden deze determinanten uiteengezet op basis van het empirisch onderzoek en zal gekeken worden naar hoe deze empirische resultaten zich verhouden tot de literatuur.

#### Kennis

Geen van de respondenten twijfelen over het feit dat er voldoende kennis in huis is bij de partners en voornamelijk bij de supercoaches om het project te laten slagen. Het merendeel van de respondenten erkent dat er sprake is van verkokering in de ketensamenwerking. Zij stellen dat het gaat om verkokering die ervoor zorgt dat mensen zich nergens verantwoordelijk voor voelen en gezamenlijk niets willen oppakken. Ook de respondenten die werkzaam zijn bij het ministerie van JenV en de respondenten die experts zijn, delen deze mening. Onderstaand citaat illustreert deze visie:

Ik denk dat mensen elkaar wel waarderen op elkaars kennis. Maar dat ze zich soms vergeten af te vragen wat de ander voor ze kan betekenen. En wat kan ik voor hem of haar doen. Het is niet zo dat ze elkaar onderwaarderen. Maar ze denken over elkaar in losse hokjes.  
(Respondent P2)

Volgens Jansen (2007) is een praktische strategie om de samenwerking te bevorderen dat in groepsverband wordt gediscussieerd over elkaars werkwijze en aanwezige kennis. Er is een startsessie geweest waar de projectleiders hebben toegelicht wat het project is en waarbij de supercoaches zijn geïntroduceerd aan de partners. Ook zijn de supercoaches vervolgens bij enkele partners langs geweest om nogmaals toe te lichten wat zij doen in dit project. Daarna stakte het qua kennisuitwisseling. Volgens enkele respondenten die partner zijn, had meer mogen worden geïnvesteerd in het samenkomen. Ze weten nog steeds niet precies waar de supercoaches bij kunnen helpen en hoe de supercoaches van toegevoegde waarde kunnen zijn op hun reguliere werkzaamheden (Respondent P3, Respondent P4, Respondent P6, Respondent P7 & Respondent P

10). Respondent S1 en respondent S2 stellen dat zij ook niet altijd weten bij wie ze moeten zijn om een vraag uit te zetten. Dit was volgens hen voornamelijk bij de start van het project een probleem. Zij geven dan ook beide aan dat ze liever hun tijd hadden geïnvesteerd in het opbouwen van relaties met de juiste personen. Het onderstaand citaat van respondent S2 illustreert dit:

Maar als ik zo terug zou kunnen gaan dan had ik meer de tijd willen investeren in de juiste personen. De juiste ketenpartners. Vanaf het begin. Want wij zijn heel breed gaan netwerken. Terwijl ik nu bij mezelf had gedacht dat ik specifiek had kunnen kijken naar wat er nodig is voor het project. En daarop gaan richten. En met die partijen gaan netwerken. Want als je daar wat meer tijd aan had besteed hadden we wel wat efficiënter kunnen zijn. (Respondent S2).

Als het bovenstaande wordt afgezet tegen Jansen (2007) blijkt dat de partijen niet voldoende tijd en aandacht hebben gestoken om op de hoogte raken van elkaars kennis. Over wie hier het initiatief zou moeten nemen om wordt verschillend gesproken. Enkele respondenten die partner zijn stellen dat deze taak ligt bij de supercoaches omdat zij de hulp van de partners nodig hebben om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren. De rest van de respondenten vindt dat de projectleiding hier een rol in zou moeten hebben.

#### **Vertrouwen in eigen vaardigheden**

Respondent S1 en Respondent S2 geven expliciet aan vertrouwen te hebben in hun eigen vaardigheden. Dit doen ze door zichzelf te ontwikkelen en te ontplooiën. Dat vertrouwen komt voort uit het feit dat ze regelmatig trainingen en cursussen volgen om de ontwikkelingen in de maatschappij bij te kunnen houden. Tevens hebben ze ook vertrouwen in de eigen vaardigheden door de resultaten van het werk dat ze leveren. Ze geven beiden aan succesvol te zijn in de praktijk en claimen daarom geschikt te zijn als supercoach. Dit vertrouwen is voornamelijk gericht op het helpen en begeleiden van jongeren. Ook hebben de supercoaches en de projectleiding vooraf tussentijdse doelen besproken. Om de twee maanden zitten de supercoaches, de projectleiding en één partner samen om de voortgang van de dossiers te bespreken.

Een deel van de respondenten die partners zijn, stellen ook vertrouwen te hebben in de eigen vaardigheden. Ze spitsen dit toe op de vaardigheden die ze beschikken bij het uitvoeren van hun reguliere vaardigheden en niet specifiek bij het project. Zij stellen dat het belangrijker is dat de supercoaches in het bezit zijn van de benodigde vaardigheden omdat zij de jongeren moeten helpen (Respondent P6, Respondent P7, Respondent P9 & Respondent P10).

Het doen van trainingen en cursussen zijn volgens Jansen (2007) praktische strategieën om het vertrouwen in de eigen vaardigheden te bevorderen. Ook het stellen van doelen en het uiteindelijk met elkaar bespreken van deze doelen dragen bij aan het vergroten van het vertrouwen in eigen kennis. De supercoaches en de projectleiding doen dit. De overige respondenten die partner zijn, zetten geen praktische strategieën in om het vertrouwen in de eigen vaardigheden te vergroten, omdat de noodzaak daarvan niet wordt ingezien.

### **Houding, sociale verwachtingen en uitkomstenverwachting**

Respondent S1 en Respondent S2 stellen beiden zo open mogelijk en zo transparant mogelijk te werk te gaan. Enkele partners voelen zich bedreigd omdat ze het gevoel hebben dat er sprake is van concurrentie. Respondent P4, respondent P5 en respondent P7 vragen zich af in hoeverre de werkwijze van de supercoaches anders is dan de werkwijze die zij zelf inzetten om jongeren te begeleiden en helpen. Ze vinden dat de begeleiding en de zorg ook al in de bestaande keten zit en zien het niet als nodig dat er nog extra supercoaches worden aangenomen. Ook de lading die de naam supercoach met zich meebrengt maakt het dat verschillende partners hun vraagtekens zetten bij de supercoaches. Hierover meer in paragraaf 5.3. Zowel respondent S1 als respondent S2 geven aan dat zij het gevoel krijgen dat de partners vinden dat ze zichzelf eerst nog moeten bewijzen, omdat het nog niet helder is voor de partners is wat de supercoaches doen. De partners nemen een passieve houding aan. Het onderstaand citaat van respondent S1 illustreert dit:

Ze [de partners] hebben het allemaal gehoord. Ze vinden het allemaal een leuk project. Alleen wat ze eigenlijk zeggen zonder het uit te spreken is: Nou, laat maar zien. En als het een succes is dan haken we wel aan, want ik zit niet te wachten op extra werk. (Respondent S1)

Wat naar voren komt uit de interviews met de respondenten die supercoach zijn is dat ze niet overal een punt van proberen te maken als bepaalde dingen niet lukken. Ze zijn van mening dat de partners naar aanleiding van goede resultaten vanzelf zullen zien dat de supercoaches oprecht zijn en geen bedreiging zijn voor de partners. Jansen (2007) noemt deze praktische strategie: leren door te doen. Ze hopen hiermee de houding en de uitkomstenverwachting van de overige partners te beïnvloeden waardoor de samenwerking zal verbeteren.

Vanuit de partners zelf worden geen praktische strategieën ingezet om bijvoorbeeld de uitkomstenverwachting en sociale verwachting bij anderen te veranderen. Zoals eerder aangegeven wordt verschillend gesproken over wie het initiatief zou moeten nemen. Enkele respondenten die partner zijn stellen dat deze taak ligt bij de supercoaches (Respondent P1, Respondent P2, Respondent P8 & Respondent P7). De rest van de respondenten vindt dat de gemeente Schiedam, in het bijzonder de projectleiding, hier een rol in zou moeten hebben. Zij dienen de supercoaches te faciliteren. Onderstaand citaat van Respondent S2 illustreert dit:

Ik zeg gewoon hoe het is. Het is een project dat het initiatief is van de gemeente Schiedam. Daartegenover staat dat het natuurlijk een project is dat heel veel ketenpartners kan helpen. Dus wie moet daar het initiatief in nemen? De projectleiding. (Respondent S2)

Alle respondenten die werken bij het ministerie van JenV en één respondenten die expert is geven aan dat er meer uit de start van het project gehaald had kunnen worden. Ze geven aan dat als beter zou zijn ingezet op het samenbrengen van de partijen bij de start van het project, de gemeente daar nu meer profijt van zou hebben gehad. Hierin ziet het ministerie van JenV ook een taak voor henzelf, zie onderstaand citaat:

Je voorwerk. Je voorbereiding is belangrijker dan de uitvoering *an sich*. De uitvoering vaart wel of niet bij die goede voorbereiding. Dat ontbreekt. En die voorbereiding is gewoon niet goed geweest. Ook van ons niet. (...) Dan organiseren we een werksessie met allerlei relevante partners die wij er bij willen hebben. Niet zoals we het nu doen. Maar een werkatelier. Wat houdt het project nou in? Waar denk je aan? Wat willen we zien? Dat we



een aantal basis elementen uit het project projecteren. Dat moet minimaal aan de voorkant worden gedaan. Aan het eind van de rit moet dit zijn gedaan. En hoe het voor de rest wordt georganiseerd erom heen. Dat zal ons een worst wezen. Maar dat basiselement zit erin. (Respondent M2)

Uit het bovenstaande komt naar voren dat een aantal respondenten een passieve houding aanneemt omdat het nog niet helder is wat de supercoaches precies doen in het project. De supercoaches zetten de praktische strategie: 'leren door te doen' in. Vanuit de partners zelf worden geen praktische strategieën ingezet. Het grootste gedeelte van de respondenten vindt namelijk dat de projectleiding, hier een rol in zou moeten hebben. De respondenten van het ministerie van JenV vinden dat zij nog een bepaalde rol hadden kunnen hebben om die samenwerking tussen de verschillende partijen te bevorderen.

### 5.2.2 Tactisch niveau

Op tactisch niveau zijn er verschillende determinanten die de samenwerking binnen een netwerk bepalen: managementsteun, leiderschap, klimaat, cultuur en capaciteit. In het onderstaande worden deze determinanten uiteengezet op basis van het empirisch onderzoek en zal gekeken worden naar hoe deze empirische resultaten zich verhouden tot de literatuur.

#### Managementsteun en leiderschap

Zowel respondent S1 als respondent S2 geven hun complimenten aan de projectleiders. Het onderstaand citaat van respondent S2 geeft aan waarom:

Maar in dit geval zeker petje af. Dat heb ik al eerder genoemd. Ik vind het echt fijn dat ik het gevoel heb gekregen dat ik de juiste steun heb. Er wordt altijd adequaat gehandeld op mijn vragen. Dus dat vind ik zeker belangrijk om dat terug te geven. (Respondent S2)

De supercoaches en de projectleiding doen aan *action planning*. Jansen (2007) ziet deze praktische strategie als het plannen van de beoogde activiteiten, het identificeren van de benodigde partijen en het bepalen van de opzet van de samenwerking. Zoals eerder in deze paragraaf naar voren is gekomen, zijn door de supercoaches en de projectleiding vooraf tussentijdse doelen besproken en wordt gekeken of deze tussentijdse doelen worden gehaald. Om de twee maanden zitten de supercoaches, de projectleiding en één partner samen om de voortgang van dossiers te bespreken. Bezien vanuit Jansen (2007) is er sprake van leiderschap.

Bijna alle respondenten die partner zijn, geven aan de steun en de vrijheid te krijgen van hun managers en leidinggevenden om bezig te zijn met het project Supercoach. Zij hebben de ruimte om met de supercoaches aan de slag te gaan als het een bijdrage levert aan het verbeteren en optimaliseren van hun eigen werkzaamheden. Echter, het management van deze respondenten stuurt ze niet actief aan om met het project bezig te zijn. Zij geven aan dat de managers vinden dat ze zelf moeten zien of het belangrijk genoeg is. Het onderstaand citaat van respondent P2 illustreert dit:

Het is niet zozeer dat er wordt gemanaged denk ik. Maar het is een beetje zelfsturend. Als ik behoefte heb aan feedback dan is het aan mij om die op te halen. Het is aan [naam teammanager] om mensen te kiezen die daarmee met die vrijheid om te kunnen gaan. Ik krijg die vrijheid dat als ik behoefte heb aan feedback dan krijg ik die meteen. (Respondent P2)

Tot slot geeft een deel van de respondenten aan geen uitspraken te kunnen doen over managementsteun en leiderschap omdat ze ver van de managers en leiders afstaan (Respondent M1, Respondent M2, Respondent M3, Respondent E1, Respondent E2).

Wat uit het bovenstaande naar voren komt is dat de supercoaches vinden dat ze voldoende managementsteun krijgen van de projectleiding. Ook toont de projectleiding leiderschap. Het merendeel van de respondenten die partner is stelt dat zij wel de steun en de vrijheid krijgen om met het project Supercoach bezig te zijn, maar wordt er niet actief gestuurd om dit te doen. Tot slot stellen de een deel van de respondenten dat ze geen uitspraken kunnen doen over managementsteun en leiderschap omdat ze niet met de managers en/of leidinggevenden te maken hebben.

### **Klimaat, cultuur en capaciteit**

Respondent S1 en respondent S2 stellen de ruimte te krijgen van de projectleiding om zelf met initiatieven te komen. Ook zijn respondent S1 en respondent S2 langs geweest bij verschillende partners om kennis te maken. Ze geven aan de ruimte te krijgen van de projectleiding om hun netwerk op te bouwen en om de jongeren te helpen. Wat volgens hen wel ontbreekt is het verkrijgen van de middelen. Er is geen toegang tot bepaalde ruimtes in het gemeentehuis en ze hebben geen toegang tot elektronische hulpmiddelen. Hierover meer in paragraaf 5.3.

Bijna alle respondenten die partner zijn, geven zoals eerder besproken aan dat ze wel de steun en de ruimte krijgen van hun leidinggevenden of hun managers om met dit project aan de slag te gaan. Als ze de middelen nodig hebben krijgen ze dit van hun leidinggevenden, zij dienen echter zelf aan te geven dat ze deze middelen nodig hebben. Hun managers staan er wel open voor als ze bij andere partners een kijkje nemen, maar het wordt niet actief aangestuurd.

Tot slot geeft een deel van de respondenten aan geen uitspraken te kunnen doen over managementsteun en leiderschap omdat ze ver van de managers en leiders afstaan.

### 5.2.3 Bestuurlijk

Hoewel voor aanvang van dit onderzoek het strategische niveau van Jansen (2007) niet is meegenomen, komt uit het empirisch onderzoek naar voren dat enkele respondenten toch uitspraken doen over het bestuurlijke niveau. Deze worden hieronder kort toegelicht.

Voor dit project is een convenant opgesteld waarin het ministerie van JenV afspraken maakt met de gemeente Schiedam. Een wethouder van de gemeente Schiedam heeft dit convenant getekend. Hier zijn niet alle respondenten van op de hoogte. Ze geven aan alleen te zijn geïnformeerd over het project en kennis te hebben gemaakt met de supercoaches (Respondent P3, Respondent P4, Respondent P7, Respondent P8) via de projectleiding. Een ander deel van de respondenten geeft aan dat het in dit project ontbreekt aan bestuurlijke achtervang. Ze denken dat de wethouder die het convenant heeft getekend, niet weet waar hij daadwerkelijk voor heeft getekend (Respondent S1, Respondent M1, Respondent M2, Respondent M3, Respondent E1 & Respondent E2). Ze stellen dat het bestuur van de gemeente Schiedam een grotere rol zou moeten spelen in het optuigen en in stand houden van het project. Deze respondenten hebben het gevoel dat het project vrijblijvend is voor de partners. Ze geven aan dat de supercoaches effectiever en efficiënter hun werkzaamheden kunnen uitvoeren als de partners van bovenaf op bestuurlijk niveau worden aangestuurd. Het onderstaand citaat van respondent E1 illustreert dit:

Maar je moet wel een soort flexibele ruimte in je beleid krijgen waardoor zo'n supercoach dwars overheen kan gaan, omdat dat nou eenmaal nodig is. En wat daar voor nodig is, is bestuurlijke urgentie. Een bestuurder moet zeggen: "dit wil ik, want voor deze jongeren is dit blijkbaar nodig". (Respondent E1)

### 5.3 Ervaren knelpunten en/of problemen van de supercoaches

In deze paragraaf worden de meest opvallende resultaten beschreven omtrent de knelpunten en problemen die de supercoaches ervaren. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de visie van de supercoaches, de partners en het ministerie van JenV.

#### **Volle caseload**

Eén van de respondenten die supercoach is, geeft aan een volle caseload te hebben: hij heeft voldoende cases voor het gehele jaar. De andere respondent die supercoach is, stelt dat hij nog niet veel mensen kent in de ketensamenwerking en dat de aanmeldingen nu pas beginnen te lopen. Een volle caseload zien deze respondenten niet als een knelpunt. Onderstaand citaat geeft aan waarom ze dat niet vinden:

Ik zie een volle caseload niet als een knelpunt. Ik zie het als een pluspunt. Dat betekent dat mensen mij weten te vinden. Dat mensen de samenwerking prettig vinden. Dat is voor mij altijd wel een booster. (Respondent S2)

Enkele respondenten zien een volle caseload als een moment om van te leren. Ze gaan er vanuit dat de supercoaches zelf kunnen aangeven dat het te veel wordt (Respondent P1, Respondent P2, Respondent M1, Respondent M2 & Respondent M3). Een volle caseload wordt dus niet gezien als een knelpunt zoals Lipsky (1980) aangeeft. De overige respondenten doen geen uitspraken over de caseload van de supercoaches omdat zij geen inzicht hebben in het werk van de supercoaches.

#### **Jongeren zijn niet altijd gemotiveerd**

Niet alle jongeren die binnenkomen zijn gemotiveerd om mee te doen in het traject. Respondent S1 en respondent S2 vinden het hun taak om ervoor te zorgen dat de jongeren gemotiveerd raken om alsnog mee te willen doen. Daarbij is het belangrijk als supercoach te laten zien wat ze kunnen bieden aan de jongere en welke voordelen er zijn als een jongere aan zijn toekomst gaat werken. Deze mening wordt door zowel de respondenten die werkzaam zijn bij het ministerie van JenV als de respondenten die partners zijn, gedeeld. Onderstaand citaat illustreert dit:

Het ligt er maar net aan hoe je het overbrengt. Dat vind ik heel belangrijk. Want de meeste jongeren, als je een project aan ze voorlegt dan zeggen ze nee. Maar als je ze uitlegt wat het inhoud en wat je voor diegene kan betekenen, dan krijg je ze vaak wel overstag. Niemand wilt blijven hangen op dezelfde plek. Iedereen wil vooruitkomen. Maar het ligt eraan hoe je het zegt. (Respondent S2)

Dus hoewel de jongeren vooraf niet altijd gemotiveerd zijn om mee te doen met het project, zien de supercoaches het als hun taak om ze te motiveren om wel mee te doen. Zij stellen niet zoals Lisky (1980) dat dit een knelpunt is. Zij zien het meer als een belangrijk onderdeel van hun werk.

#### **Geen institutioneel welkom**

Respondent S1 en respondent S2 zien dit project nog niet helemaal als een project van de gemeente Schiedam. Ze geven aan geen institutioneel welkom te hebben gehad. Dit is bijvoorbeeld te zien door het feit dat ze geen werkplek hebben, geen mailadres van de gemeente Schiedam hebben en geen visitekaartjes hebben. Respondent P1 zegt daar het volgende over:

Ze [de supercoaches] hebben hier geen institutioneel warm welkom gekregen. Weet je wel. Geen pasje. Geen visitekaartjes. Dat soort dingetjes. Dat komt omdat de gemeente Schiedam zo gruwelijk langzaam is. Dat is al niet een warm dingetje. (Respondent P1)

Volgens respondent S1 en respondent S2 wekt dit bij de partners en andere organisaties de indruk dat ze niet van de gemeente Schiedam zijn en ze hebben het gevoel daarom niet altijd serieus genomen te worden. Volgens de supercoaches gaan de deuren open als zij van binnen de gemeente Schiedam hun werk kunnen uitvoeren. Dit knelpunt hangt enigszins samen met het probleem dat de supercoaches niet alle middelen tot hun beschikking hebben. Hierover in de volgende alinea meer.

### **Tekort aan middelen**

Het tekort aan middelen vloeit volgens respondent S1 en respondent S2 voort uit het feit dat ze geen institutioneel welkom hebben gehad, maar kan toch worden gezien als een apart knelpunt. Ze stellen dat ze naast visitekaartjes en een mailadres van de gemeente Schiedam ook geen toegang hebben tot ruimtes in het gemeentehuis en geen elektronische middelen tot hun beschikking hebben. Hierdoor kunnen ze niet efficiënt met hun jongeren aan de slag. Dit sluit aan bij wat Lipsky (1980) ziet als een knelpunt voor SLB's. De supercoaches stellen dat zij nu soms zelf met creatieve oplossingen moeten komen om de jongeren te kunnen begeleiden. De meeste respondenten die partner zijn geven aan dit te herkennen bij de supercoaches. Sommige respondenten stellen dat zij van de supercoaches geen vragen krijgen over het gebruik van middelen. Ze staan wel open om de supercoaches te helpen als dat nodig is, maar dan moeten de supercoaches wel toenadering zoeken (Respondent P6, Respondent P9 & Respondent P10). Onderstaand citaat van respondent P6 geeft dit weer:

Op het moment dat ze mij zouden bellen met de vraag of ze een ruimte nodig hebben, dan regel ik voor hun hier een ruimte. Dat is geen probleem. Maar ja dan moet die vraag wel komen. (Respondent P6)

De rode loper wordt niet voldoende uitgerold voor de supercoaches (respondent M1, Respondent M2 & Respondent M3). Volgens deze respondenten is de projectleiding hier verantwoordelijk voor. Onderstaand citaat van respondent M3 illustreert dit:

Dus dan moet denk ik dan toch iemand die rode loper gaan uitrollen. Dus wie is nou verantwoordelijk voor die rode loper. Die coach die moet bij iemand komen en zeggen: Luister dit kan zo niet. En die persoon moet dat regelen. Dat is de projectleiding. En volgens mij doen ze dat ook wel. Maar dat kan beter. (respondent M3).

### **De lading van de naam 'supercoach'**

Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan de naam 'supercoach' niet passend te vinden. De gemeente Schiedam heeft deze naam gekozen. Volgens respondent S1 en respondent S2 wekt de naam 'supercoach' een verkeerde indruk bij de verschillende partners. Deze naam impliceert dat hun werkwijze succesvol is en dat ze alles kunnen oplossen. Ook respondent M1, Respondent M2 en Respondent M3 spreken negatief over de naam 'supercoach', zoals in het onderstaand citaat naar voren komt:

Maar ik vind de term supercoach al (...). Als ik die term hoor dan denk ik al van hè. Wacht even. Komt er iemand met een cape aan. Die gaat verschil maken. En dan vervolgens zie je een doodnormale man of vrouw. Dat is geen supercoach voor mij qua uiterlijk en qua handelen. Dus je framet iemand en je legt de verwachtingen zo hoog. En die ga je niet waar kunnen maken. En daar heb ik wel moeite mee, zeg ik je eerlijk. Vanuit het ministerie van JenV zeker. Ik denk ook dat ze die term los moeten laten. Dat ze het gewoon coach moeten noemen. Gewoon coach. Niets meer. Niets minder. (Respondent M2)

Opvallend is dat voornamelijk de respondenten werkzaam bij het ministerie van JenV en de respondenten die supercoach zijn de naam 'supercoach' als een probleem zien. Alleen respondent P10 heeft zich uitgesproken over de naam. De partners voelen zich meer bedreigd door de aanwezigheid van de supercoaches dan dat de naam 'supercoach' weerstand bij ze oproept. Hierover meer in de alinea 'Houding van de partners'.

### **Houding van de partners**

Zoals in de vorige paragraaf naar voren kwam, hebben zowel respondent S1 als respondent S2 problemen met de houding van sommige partners. Ze zijn regelmatig op zoek naar passende oplossingen waardoor ze soms van het IPTA afwijken. Volgens de het IPTA horen de supercoaches daar dan de ruimte voor te krijgen. Echter, bepaalde respondenten staan daar minder positief tegenover. Processen moeten alsnog op de reguliere manier worden afgehandeld en er worden geen uitzonderingen gemaakt. Volgens respondent S1 en respondent S2 zou hier nog wat winst te behalen zijn. Onderstaand citaat van respondent S2 illustreert dit:

Er wordt heel erg gekeken vanuit rechtmatigheid. Doelmatigheid wordt teveel weggelaten. Het is belangrijk om de regels na te streven, maar zoals in een training die door het ministerie is aangeboden is gezegd: De wetten zijn er gemaakt voor de mens. Niet de mens voor de wetten. (Respondent S2)

Volgens de projectleiding is het niet de bedoeling dat de supercoaches het werk van de bestaande keten gaan overnemen. Het is de bedoeling dat de supercoaches aanvullend zijn en daar kunnen bijspringen waar het nodig is. Maar de partners voelen zich bedreigd. Zoals eerder genoemd in paragraaf 5.1 vragen enkele respondenten zich af in hoeverre de werkwijze van de supercoaches anders is dan de werkwijze die hun eigen organisatie inzet om jongeren te begeleiden en te helpen. Deze partners vinden dat de begeleiding en de zorg ook al in de bestaande keten zit.

### **Vage regels en doelen**

Hoewel eenderde van de respondenten het IPTA niet heeft gelezen, stelt het grootste gedeelte van de respondenten dat de praktijk niet hetzelfde kan zijn als hetgeen in het IPTA wordt omschreven. Het deel van de respondenten dat het IPTA wel heeft gelezen stelt dat hetgeen in het IPTA staat (bijvoorbeeld de beoogde doelgroep van het IPTA) niet wordt gezien als een probleem voor de supercoaches. Het handboek moet worden gezien als een leidraad. Respondent M1, respondent M2 en respondent M3 geven aan dat het handboek bestaat uit een aantal elementen waar gemeenten mee aan de slag moeten gaan om de risicojongeren op de juiste manier te kunnen aanpakken. Respondent M3 zegt het volgende daarover:

Dat handboek is voor mij een verzameling van ingrediënten. Werkzame ingrediënten. Hoe je het organiseert en wie waar wat doet, dat is eigenlijk niet zo belangrijk als je die elementen maar in je aanpak stopt. Zo zit ik er een beetje in. En daardoor kunnen gemeentes het dan ook op verschillende manieren oppakken. (Respondent M3)

De respondenten die partner zijn en de respondenten die supercoaches zijn delen deze mening. Volgens deze respondenten komt het door het soort werk dat de supercoaches doen. Er is altijd sprake van een dynamische en op maatwerk gebaseerde werkwijze. Enkele respondenten stellen zelfs dat de supercoaches geen supercoaches zouden zijn, als ze zich zouden laten leiden door een handboek (Respondent P1, Respondent P2 & Respondent P7). Het onderstaand citaat van respondent P1 illustreert dit:

Nee ik denk het niet. Ik denk niet dat ze daar [vage regels en doelen] last van hebben. Ik heb het idee dat ze daar vrij pragmatisch mee om gaan. Een beetje zoals wij dat ook doen. We gebruiken wat we gebruiken kunnen. Ik geloof niet dat zij zich beklemd voelen om straks verplicht iets met de talentenscan te doen ofzo. Ik denk wel dat zij die ruimte voelen. (Respondent P1)

### **Balans controle en loslaten**

De projectleiding geeft aan zich verkeken te hebben op de mate van aansturing die nodig was in dit project omdat er toch een netwerk opgebouwd moest worden met bepaalde partijen. De supercoaches worden in dit project begeleid door de projectleiding. Er worden systemen bijgehouden waarin de voortang van casussen wordt geregistreerd en er is regelmatig casuïstiekoverleg waarbij de voortang wordt besproken. Tevens zijn er evaluatiegesprekken gevoerd met de supercoaches. Omdat er wel sprake is van enige vorm van controle is het voor de supercoaches niet mogelijk -zoals Lipsky (1980) stelt- zich te onttrekken aan het gezag van de projectleiding. Een punt van aandacht hierbij is wel dat de projectleiding uitspreekt te vrezen voor te veel controle en aansturing. De projectleiding wilt niet dat de supercoaches zich teveel bezig houden met resultaatbesprekingen. De supercoaches moeten hun tijd gebruiken om met de jongeren aan de slag te gaan. De respondenten die supercoaches zijn, stellen zelf geen last te ondervinden van de mate waarin de projectleiding hun werkzaamheden controleert en aanstuurt. Het is met elkaar zoeken naar een balans in de juiste werkwijze.

In deze paragraaf komt naar voren dat de supercoaches een aantal knelpunten ervaren bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Dat er sprake is van een tekort aan middelen sluit aan bij Lipsky (1980). Een deel van de knelpunten die Lipsky (1980) noemt zoals een grote vraag naar diensten, jongeren die onvrijwillig klant zijn en vage regels en/of doelen zien de supercoaches en de overige respondenten niet als een knelpunt, maar als iets wat hoort bij het werk dat ze doen. Tot slot komen er een aantal andere knelpunten naar voren die vooraf niet in de literatuur zijn geded. Dit zijn de lading van de naam 'supercoach', de houding van de partners en dat de supercoaches geen institutioneel welkom hebben gehad.

## 5.4 Inzet van *coping* mechanismen supercoaches

De supercoaches maken gebruik van  *coping*  mechanismen om het werk uitvoerbaar te houden. Dit doen ze als ze last hebben van knelpunten bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. In deze paragraaf wordt stil gestaan bij de volgende  *coping*  mechanismen: routine, dienend handelen en vermijden. Tevens wordt getoond bij welke problemen en knelpunten deze  *coping*  mechanismen worden ingezet.

### **Routine**

Zowel respondent S1 als respondent S2 geven aan niet in routine te vervallen wanneer ze hun werkzaamheden uitvoeren, terwijl één van hun wel te kampen heeft met een volle caseload. Ze geven aan zichzelf te behoeden van routinematig werken. Inhoudelijk wordt altijd anders gewerkt omdat elke jongere een andere hulpvraag heeft. Hierdoor is het inhoudelijk niet mogelijk om in routine te vervallen. De jongeren worden hierdoor in gesprekken anders benaderd. Respondent S2 geeft dit weer in het onderstaand citaat.

Per casus probeer ik een methode te vinden die passend is bij de cliënt. En op het moment dat je dat doet, kan je nooit in verval raken omdat je het bij iedereen anders doet. Dus het is elke keer schakelen voor jezelf, maar daar tegenover staat dat je nooit in gewenning vervalt. Of je gaat nooit dingen overzien want je moet constant scherp blijven. (Respondent S2)

Respondent S1 stelt dat bepaalde procesmatige elementen van het werk toch wel routinematig gaan. Hierbij kan worden gedacht aan het inplannen van vaste momenten voor afspraken en het inplannen van vaste momenten om de administratie te kunnen doen. Als deze procesmatige elementen niet in routine gingen zou de respondent het overzicht niet meer hebben. Het bovenstaande bezien in het licht van Tummers et al. (2015) stelt dat respondent S1 en Respondent S2 niet routinematig werken als het gaat om inhoudelijke zaken, maar wel als het gaat om administratieve, procesmatige zaken omdat er geen overzicht meer is door de procesmatige zaken.

### **Dienend handelen**

In paragraaf 5.2 kwam naar voren dat respondent S1 en respondent S2 last ondervinden van de houding van de partners en het tekort aan middelen om het werk efficiënt en effectief te kunnen uitvoeren. Om dit te ondervangen geven beide respondenten aan dat ze om de regels heen werken (wanneer dat nodig is) om uiteindelijk zo veel mogelijk de jongeren te kunnen helpen. Zij stellen dat het helpen van de jongeren altijd bovenaan staat, zoals in paragraaf 5.1 ook naar voren kwam. Met de tijd en de middelen die ze hebben helpen ze liever de jongeren dan dat ze zich bezig houden met de partners of met administratieve werkzaamheden. Dit sluit aan bij wat Tummers et al. (2015) bedoelen als ze het hebben over het  *coping*  mechanisme: 'dienend handelen'. Het gaat erom dat de juiste stappen worden genomen om de jongeren verder op weg te helpen.

### **Vermijden**

Respondent S1 en respondent S2 geven aan last te ondervinden van de houding van sommige partners en het feit dat ze geen institutioneel welkom hebben gehad bij de gemeente Schiedam. Zoals in paragraaf 5.2 aangegeven hebben respondent S1 en respondent S2 het gevoel dat het project niet wordt gezien als een project van de gemeente Schiedam en willen de partners niet altijd meewerken om iets voor de supercoaches voor elkaar te krijgen. Ze stellen dat het beter is om door



te gaan met het werk dat ze doen en dat ze niet overal een punt van moeten maken. Naar aanleiding van goede resultaten zullen de partners zien dat de supercoaches oprecht zijn en geen bedreiging meer vormen voor de partners. Hoewel Jansen (2007) dit ziet als leren door te doen en dit bewust wordt ingezet door de supercoaches zodat de partners uiteindelijk wel bijdraaien, kan dit in het licht van Tummers et al. (2015) worden gezien als een coping mechanisme. Het gaat dan niet om het vermijden van vervelende situaties met de jongeren, maar met de partners. Een tegenstrijdigheid is dat respondent S2 aan het bovenstaande toevoegt dat het wel belangrijk is om als supercoach regelmatig bij de partners over de vloer te komen, als de contacten met de partners warm gehouden willen worden. Volgens respondent S2 blijkt dat in de praktijk lastiger dan vooraf gedacht.

Wat uit deze paragraaf naar voren komt is dat door de supercoaches overwegend drie *coping* mechanismen worden ingezet om het werk dat ze doen uitvoerbaar te houden. Ze werken routinematig als het gaat om administratieve, procesmatige zaken. Tevens worden regels op eigen manier ingevuld omdat ze dienend handelen naar de jongeren toe. Tot slot vermijden de supercoaches confrontatie met partners, omdat ze zich niets aan trekken van de passieve houding en gewoon door gaan met hun werkzaamheden.

## 5.5 Bespreking conceptueel model

In paragraaf 3.3 wordt een conceptueel model geschetst dat is ontwikkeld op basis van de gebruikte theoretische inzichten. In deze paragraaf wordt bekeken in hoeverre het empirisch onderzoek aansluit bij dat model.

Slechts één knelpunt zoals naar voren komt uit het empirisch onderzoek sluit aan bij de theorie van Lipsky (1980). Volgens de supercoaches is er sprake van een tekort aan middelen. Verder komt naar voren dat een grote vraag naar diensten, ongemotiveerde jongeren en vage regels en doelen door de respondenten niet worden gezien als een knelpunt, maar als iets wat hoort bij het werk dat de supercoaches doen. Tot slot komen er een aantal andere knelpunten naar voren die vooraf niet in de literatuur zijn geduid. De discrepantie tussen de verschillende partners over het doel, de doelgroep en de naamgeving van het project is van invloed op enkele knelpunten die afwijkend van de theorie naar voren zijn gekomen in het empirisch onderzoek. Dit zijn de lading van de naam 'supercoach', de houding van de partners en dat de supercoaches geen institutioneel welkom hebben gehad.

De genoemde volle caseload van één supercoach, zorgt er voor dat bepaalde procesmatige en administratieve handelingen routinematig worden verricht, echter doen beide respondenten inhoudelijk werk altijd anders. De genoemde houding van de partners en het tekort aan middelen zorgt ervoor dat de supercoaches hun werkzaamheden niet altijd kunnen uitvoeren zoals zij dat willen. Om dit te ondervangen werken beiden respondenten langs de regels heen. Zij stellen er alles aan te doen om zo dienend mogelijk te zijn naar de jongeren toe. De eerder genoemde houding van de partners en het niet hebben gekregen van een institutioneel welkom bij de gemeente Schiedam, geeft de supercoaches het gevoel dat het project niet wordt gezien als een project van de gemeente Schiedam. Hierdoor willen de partners niet altijd meewerken om iets voor elkaar te krijgen. Wat de supercoaches doen is dat ze door gaan met het werk en niet overal een punt van maken. Ze hopen dat naar aanleiding van goede resultaten de partners zullen zien dat de supercoaches oprecht zijn en geen bedreiging meer vormen voor de partners. Te zien is dat drie *coping* mechanismen worden ingezet. Het gebruik van andere *coping* mechanismen is niet naar voren gekomen.

Uit het empirisch onderzoek is naar voren gekomen dat door de partijen niet voldoende tijd en aandacht is gestoken om op de hoogte te raken van elkaars kennis omdat ze niet voldoende bij elkaar komen. Voor enkele respondenten die partner zijn, is nog niet helemaal helder wat de supercoaches voor ze kunnen betekenen. En de supercoaches weten niet bij wie ze moeten zijn als ze wat gedaan moeten krijgen. Zoals eerder aangegeven wordt door de supercoaches het *coping* mechanisme vermijden ingezet. Hierdoor worden kleine tegenslagen niet uitgesproken en gaan de supercoaches niet altijd met de partners in gesprek. De supercoaches zijn van mening dat de partners naar aanleiding van goede resultaten vanzelf zullen zien dat de supercoaches oprecht zijn en geen bedreiging zijn voor de partners (leren door te doen). Ze proberen hiermee de uitkomstenverwachting, sociale verwachting en de houding van de partners te veranderen zodat de samenwerking verbeterd, terwijl tegelijkertijd de samenwerking weer verzwakt omdat de partijen niet bij elkaar komen om op de hoogte te raken van elkaars kennis. Verder moet worden opgemerkt dat het mogelijk is dat meerdere factoren van invloed kunnen zijn geweest op de interorganisationele samenwerking. Te denken valt bijvoorbeeld aan persoonlijke, contextuele en organisationele factoren. Deze zijn echter niet meegenomen in de scope van dit onderzoek.

## 5.6 Beantwoording deelvragen 2 en 3

Aan de hand van het empirisch onderzoek en de gepresenteerde resultaten kunnen deelvragen 2 en 3 worden beantwoord.

### ***Deelvraag 2: Hoe kijken de supercoaches aan tegen hun eigen rol in de interorganisationale samenwerking in het project Supercoach?***

Gekeken naar het project Supercoach en het IPTA zeggen de supercoaches hetzelfde.

Wat uit het onderzoek naar voren komt, is dat één supercoach meerdere doelen noemt van het project: het gaat om het helpen van de risicojongeren, het verbeteren van de samenwerking en het integraal, op basis van draagkracht, opwerken van projecten. De andere supercoach benoemt alleen het helpen en begeleiden van de jongeren als doel van het project. Hoewel hier een klein verschil in op te merken is, leggen beide supercoaches de nadruk op de jongeren. Ze zien zichzelf primair als coaches die de jongeren dienen. Ze geven beide aan liever bezig te zijn met de jongeren dan dat ze bezig zijn met het opbouwen van een sluitend netwerk waarin ze kunnen opereren. Tevens benoemen beide supercoaches dezelfde doelgroep die geholpen moet worden met het project. Het gaat om jongeren die potentiële daders zijn van HIC, die een duwtje extra nodig hebben om weer in de maatschappij te kunnen functioneren. Omtrent de samenwerking benoemen de supercoaches ook hetzelfde. Ze geven aan niet altijd te weten bij wie ze moeten zijn om een vraag uit te zetten. Volgens de supercoaches had aan het begin van het project meer tijd moeten worden geïnvesteerd in het opbouwen van de juiste relaties. De supercoaches hebben het grootste vertrouwen in hun eigen vaardigheden, omdat ze zichzelf regelmatig ontwikkelen en ontplooiën met cursussen en trainingen. Tevens wordt met de projectleiding tussentijdse doelen besproken en wordt gekeken of de tussentijdse doelen worden gehaald. Hiermee vergroten ze het vertrouwen in de eigen vaardigheden om beter te functioneren in de samenwerking. Echter, de supercoaches stellen dat er een passieve houding wordt aangenomen door de partners. Hier trekken ze niets van aan en gaan door met het werk dat ze doen. Ze zijn van mening dat goede resultaten zullen leiden tot meer medewerking van de partners. Dit wordt gezien als leren door te doen. Hiermee hopen ze de houding en de uitkomstenverwachting van de partners te beïnvloeden waardoor de samenwerking verbeterd. De supercoaches vinden beide dat de projectleiding ze goed begeleidt en helpt waar dat nodig is. De supercoaches krijgen de steun die ze nodig hebben en de projectleiding vertoont in enige mate leiderschap. Toch zijn er een aantal knelpunten waar de supercoaches mee te kampen hebben. Omdat de supercoaches geen institutioneel welkom hebben gehad, worden de supercoaches niet gezien als onderdeel van de gemeente Schiedam en hebben ze niet altijd de toegangsmiddelen om hun werkzaamheden optimaal te kunnen uitvoeren. Verder zien de supercoaches een aantal aandachtspunten niet zozeer als knelpunt, maar als uitdaging. Te denken valt aan een grote caseload, jongeren die niet altijd gemotiveerd zijn en het IPTA dat anders is dan de praktijk. Ze vinden dat het hoort bij het werk dat ze doen. De supercoaches zetten overwegend drie *coping* mechanismen in om het werk dat ze doen uitvoerbaar te houden. Ze werken niet routinematig als het gaat om inhoudelijke zaken, maar wel als het gaat om administratieve, procesmatige zaken omdat ze anders geen overzicht meer hebben. Tevens werken ze om de regels heen (wanneer dat nodig is) om uiteindelijk zo veel mogelijk de jongeren te kunnen helpen. Zij stellen dat het helpen van de jongeren altijd bovenaan staat, zoals net is aangegeven. Ze handelen dienend naar de jongeren toe. Tot kan het vermijden van confrontatie met partners, omdat ze zich niets aan trekken van de passieve houding en gewoon door gaan met hun werkzaamheden, worden gezien als *coping* mechanisme 'vermijden'.

**Deelvraag 3: Hoe kijken de verschillende betrokken partners aan tegen de rol van de supercoaches en de interorganisatorische samenwerking binnen het project Supercoach?**

Over het project Supercoach en het IPTA bestaan onder de verschillende partners verschillende opvattingen. Het begint bij de naamgeving van het project. Daar sommige partners het project 'Voortijdige Schoolverlaters Schiedam' noemen, wordt door andere partners het project Supercoach genoemd. Gekeken naar het doel, de doelgroep en de rol van de supercoach zijn overwegend twee groepen te onderscheiden onder de partners. Het eerste deel geeft aan dat het doel van het project is dat de samenwerking tussen de verschillende partners wordt verbeterd en dat de werkzaamheden van de supercoaches uiteindelijk ergens in de ketensamenwerking kunnen worden ondergebracht. De doelgroep van het project is de kleine groep jongeren die van school dreigen uit te vallen of reeds zijn uitgevallen, die de gemeente Schiedam niet meer in beeld heeft. Bij deze respondenten is sprake van een versmalling van de doelgroep zoals genoemd in het IPTA. Zij vinden dat de partners moeten inzien hoe ze *outreaching* aan de slag kunnen gaan om de jongeren te kunnen helpen, omdat de werkzaamheden uiteindelijk in de keten moeten worden opgenomen. De tweede groep respondenten geeft aan sceptisch te zijn tegenover het idee dat de werkzaamheden ergens in de ketensamenwerking kunnen worden ondergebracht. Zij zien als doelgroep de risicojongeren die potentiële daders zijn van HIC, zoals omschreven in het IPTA. Met betrekking tot de samenwerking zijn verschillende visies te onderscheiden. Enkele partners hebben niet helder wat de supercoaches voor ze kunnen betekenen in het project. De respondenten vinden dat zij hier meer over geïnformeerd (hadden) kunnen worden. Enkele partners stellen dat deze taak ligt bij de supercoaches omdat zij de hulp van de partners nodig hebben om hun werkzaamheden zo efficiënt en effectief mogelijk te kunnen uitvoeren. De rest van de partners vindt dat de gemeente, in het bijzonder de projectleiding, hier een rol in zou moeten hebben. De meeste partners stellen vertrouwen te hebben in de eigen vaardigheden. Echter gaat dat om het vertrouwen met betrekking tot hun eigen werkzaamheden. Met betrekking tot het project worden geen praktische strategieën ingezet om het vertrouwen in de eigen vaardigheden te vergroten, omdat de noodzaak daarvan niet wordt ingezien. Ze vinden dit een taak van de supercoaches. Bijna alle partners geven aan de steun en de vrijheid te krijgen van hun managers en leidinggevendenden om bezig te zijn met het project. Zij hebben de ruimte om met de supercoaches aan de slag te gaan als het een bijdrage levert aan het verbeteren en optimaliseren van hun eigen werkzaamheden. Echter, het management van deze respondenten stuurt ze niet actief aan om met het project bezig te zijn. Door de partners wordt ingezien dat de supercoaches een aantal knelpunten ervaren bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Het hebben van een volle caseload en het verschil tussen de IPTA en het praktijk worden door enkele respondenten benoemd als knelpunt. Wat echter naar voren komt is dat de supercoaches deze knelpunten meer zien als een uitdaging. Als iets wat hoort bij het werk dat wordt uitgevoerd. Verder wordt door enkele partners genoemd dat de supercoaches geen institutioneel welkom hebben gehad.

## Hoofdstuk 6: Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie gepresenteerd. Er wordt antwoord gegeven op de deel- en hoofdvragen die in dit onderzoek centraal staan. Vervolgens worden enkele praktische aanbevelingen gedaan naar de gemeente Schiedam.

### 6.1 Onderzoek

Het ministerie van JenV heeft in 2017 het 'Integrale Persoonsgerichte Toeleiding naar Arbeid' (IPTA) ontwikkeld voor het aanpakken van risicojeugd die zich dreigt te ontwikkelen tot potentiële daders van *High Impact Crimes* (HIC). De gemeente Schiedam implementeert het IPTA in het project Supercoach. De twee aangestelde supercoaches dienen hierbij de werkwijze van het IPTA te implementeren. Dit leidt tot een discrepantie tussen de papieren werkelijkheid van het IPTA en de alledaagse praktijk van de supercoaches. Naast het contact met de jongeren werken de supercoaches in het project ook samen in een interorganisationele samenwerking met medewerkers van verschillende beleidsterreinen van de gemeente Schiedam. Door middel van een kwalitatieve benadering in de vorm van een casestudy wordt in dit onderzoek antwoordgegeven op de volgende hoofdvraag:

*Hoe krijgt de rol van de supercoaches zoals omschreven in het Integrale Persoonsgerichte Toeleiding naar Arbeid (IPTA) vorm in de interorganisationele samenwerking tussen de (semi-) gemeentelijke partners (Domein Onderwijs, Domein Integrale Veiligheid, Steunpunt Jongeren, Domein Zorg, Welzijn en Sport, Stroomopwaarts MVS en de aangestelde supercoaches) in het project Supercoach bij de gemeente Schiedam?*

Om antwoord te geven op deze onderzoeksvraag is een literatuurstudie gedaan naar de concepten SLB en interorganisationele samenwerking, is er een documentanalyse uitgevoerd en zijn er semigestructureerde interviews afgenomen. Dit is gedaan met 17 respondenten die werkzaam zijn als supercoach, werken als partner in één van de beleidsterreinen, werkzaam zijn bij het ministerie van JenV of met het IPTA te maken hebben gehad als expert.

### 6.2 Beantwoording deelvragen en hoofdvraag

De hoofdvraag is opgedeeld in drie deelvragen. De drie deelvragen zullen hieronder worden beantwoord, waarna vervolgens antwoord zal worden gegeven op de hoofdvraag.

#### ***Deelvraag 1: Hoe kan interorganisationele samenwerking worden geduid vanuit de literatuur?***

Verschillende beleidsterreinen houden zich in het project Supercoach bezig met de aanpak van risicojongeren. Jansen (2007) stelt dat om die samenwerking tussen verschillende beleidsterreinen te laten slagen, individuen op operationeel (beleidsmedewerkers en uitvoerders), tactisch (afdelingshoofden) en strategisch (portefeuillehouders) niveau met elkaar in overleg dienen te treden. Op elke niveau staan determinanten die bepalen of de samenwerking slaagt of niet en de actoren binnen dat niveau kunnen praktische strategieën inzetten om die determinanten te veranderen en daarmee de samenwerking te verbeteren (Jansen, 2007). Op het operationele niveau zijn een aantal determinanten te onderscheiden: kennis, houding, sociale verwachting, uitkomstenverwachting en het vertrouwen in de eigen vaardigheden. Om deze determinanten te veranderen kunnen bepaalde praktische strategieën worden ingezet, denk hierbij aan bijvoorbeeld het organiseren van multidisciplinaire groepsdiscussies om op de hoogte te raken van elkaars kennis en met elkaar verwachtingen te bespreken. Ten tweede, op het tactische niveau, zijn

managementsteun, veranderingen gericht op het klimaat, cultuur en de capaciteit van de organisatie en leiderschap de te benoemen determinanten. Om deze determinanten te veranderen kunnen bepaalde praktische strategieën worden ingezet, denk hierbij aan bijvoorbeeld *action planning* zodat de samenwerking in kaart wordt gebracht. Tot slot is er het strategische niveau. Hier zijn gemeentelijk draagvlak/leiderschap, machtsrelaties en middelen die het succes of falen van samenwerking kunnen betekenen. Omdat het bij het strategische niveau gaat om portefeuillehouders en deze buiten de scope van dit onderzoek vallen wordt hier verder niet op ingegaan.

***Deelvraag 2: Hoe kijken de supercoaches aan tegen hun eigen rol in de interorganisationele samenwerking in het project Supercoach?***

Gekeken naar het project Supercoach en het IPTA zeggen de supercoaches hetzelfde. Ze geven beide aan liever bezig te zijn met de jongeren dan dat ze bezig zijn met het opbouwen van een netwerk. De doelgroep van het project is volgens hun jongeren die potentiële ouders van HIC zijn. Omtrent de samenwerking zeggen de supercoaches ook hetzelfde. Aan het begin van het project had meer tijd moeten worden geïnvesteerd in het opbouwen van de juiste relaties. De supercoaches hebben het grootste vertrouwen in hun eigen vaardigheden, omdat ze zichzelf regelmatig ontwikkelen en ontplooiën met cursussen en trainingen. Verder geven ze aan dat de partners een passieve houding aannemen. Hier trekken ze niets van aan en gaan door met het werk dat ze doen. Dit wordt gezien als leren door te doen. De supercoaches vinden beide dat de projectleiding ze goed begeleidt en helpt waar dat nodig is. De supercoaches krijgen de steun die ze nodig hebben en de projectleiding vertoont in enige mate leiderschap. Toch zijn er een aantal knelpunten waar de supercoaches last van ervaren. Omdat de supercoaches geen institutioneel welkom hebben gehad, worden ze niet gezien als onderdeel van de gemeente Schiedam en hebben ze niet altijd de toegang tot middelen om hun werkzaamheden optimaal te kunnen uitvoeren. Een volle caseload, ongemotiveerde jongeren en het IPTA dat anders is dan de praktijk zien ze niet als een knelpunt. Zij vinden dat deze aandachtspunten horen bij het werk dat ze doen. De supercoaches zetten overwegend drie *coping* mechanismen in. Ze werken niet routinematig als het gaat om inhoudelijke zaken, maar wel als het gaat om administratieve, procesmatige zaken. Tevens worden regels op eigen manier ingevuld omdat ze dienend handelen naar de jongeren toe. Tot slot kan het vermijden van confrontatie met partners, omdat ze zich niets aan trekken van de passieve houding en gewoon door gaan met hun werkzaamheden, worden gezien als *coping* mechanisme 'vermijden'.

***Deelvraag 3: Hoe kijken de verschillende betrokken partners aan tegen de rol van de supercoaches en de interorganisationele samenwerking binnen het project Supercoach?***

Over het project Supercoach en het IPTA bestaan onder de partners verschillende opvattingen.. Sommige partners noemen het project 'Voortijdige Schoolverlaters Schiedam', anderen Supercoach. Gekeken naar het doel, de doelgroep en de rol van de supercoach zijn overwegend twee groepen te onderscheiden onder de partners. Het eerste deel geeft aan dat het doel van het project is dat de samenwerking tussen de verschillende partners wordt verbeterd en dat de werkzaamheden van de supercoaches uiteindelijk ergens in de ketensamenwerking kunnen worden ondergebracht. De doelgroep van het project is de kleine groep jongeren die van school dreigen uit te vallen of reeds zijn uitgevallen, die de gemeente Schiedam niet meer in beeld heeft. De tweede groep respondenten geeft aan sceptisch te zijn tegenover het idee dat de werkzaamheden ergens in de ketensamenwerking kunnen worden ondergebracht. Zij zien als doelgroep de risicojongeren die

potentiële daders zijn van HIC, zoals omschreven in het IPTA. Met betrekking tot de samenwerking zijn verschillende visies te onderscheiden. Enkele partners hebben niet helder wat de supercoaches voor ze kunnen betekenen in het project. De respondenten vinden dat zij hier meer over geïnformeerd (hadden) kunnen worden. Enkele partners stellen dat deze taak ligt bij de supercoaches. De rest van de partners vindt dat de projectleiding hier een rol in zou moeten hebben. Met betrekking tot het project worden geen praktische strategieën ingezet om het vertrouwen in de eigen vaardigheden te vergroten, omdat de noodzaak daarvan niet wordt ingezien. Bijna alle partners geven aan de steun en de vrijheid te krijgen van hun managers en leidinggevenden om bezig te zijn met het project, maar het management van deze respondenten stuurt ze niet actief aan om met het project bezig te zijn. Door de partners wordt ingezien dat de supercoaches een aantal knelpunten ervaren bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Het hebben van een volle caseload en het verschil tussen de IPTA en het praktijk worden door enkele respondenten benoemd als knelpunt. Verder wordt door enkele partners genoemd dat de supercoaches geen institutioneel welkom hebben gehad.

***Hoofdvraag: Hoe krijgt de rol van de supercoaches zoals omschreven in het Integrale Persoonsgerichte Toeleiding naar Arbeid (IPTA) vorm in de interorganisationele samenwerking tussen de (semi-) gemeentelijke partners (Domein Onderwijs, Domein Integrale Veiligheid, Steunpunt Jongeren, Domein Zorg, Welzijn en Sport, Stroomopwaarts MVS en de aangestelde supercoaches) in het project Supercoach bij de gemeente Schiedam?***

In het onderzoek komt naar voren dat er een discrepantie bestaat tussen de visies van de verschillende respondenten over de naamgeving van het project, het doel van het project, de doelgroep van het project en de rol van de supercoaches. Opvallend hierbij is dat de visie van de supercoaches hetzelfde is als de visie van het ministerie van JenV (en dus het IPTA). Het gaat primair om het helpen van jongeren die potentiële daders zijn van HIC. Het zijn enkele gemeentelijke partners die het anders zien en het project Supercoach op een net iets andere manier willen insteken. Het primaire doel volgens hen is dat de samenwerking tussen de verschillende partners wordt verbeterd en dat de werkzaamheden van de supercoaches uiteindelijk ergens in de ketensamenwerking kunnen worden ondergebracht. Overigens zijn de supercoaches en het ministerie niet tegen deze doelstelling, zolang de jongeren maar worden geholpen.

Hoewel in het IPTA staat vermeld dat de supercoaches de regierol moeten hebben als het gaat om de samenwerking tussen de verschillende partners, gebeurt dit in de praktijk niet. De samenwerking is complex. Gekeken naar Jansen (2007) is op het operationele niveau het meest opvallend dat enkele partners nog niet helemaal helder hebben wat de supercoaches voor ze kunnen betekenen en de dat supercoaches niet weten bij wie ze moeten zijn als ze wat gedaan moeten krijgen. Er komt naar voren dat voornamelijk de supercoaches praktische strategieën inzetten om de samenwerking te verbeteren. Het grootste gedeelte van de partners ziet de noodzaak er niet van in, omdat zij vinden dat de supercoaches moeten zorgen voor een betere samenwerking. Op het tactische niveau is te zien dat de partijen meestal wel de ruimte krijgen van hun management, maar dat ze niet actief worden gestuurd om bezig te zijn met het project, waardoor het gevoel van urgentie laag is. Sommige respondenten benoemen zelfs dat het project bestuurlijk niet voldoende achtervang heeft.

Door deze samenwerking ondervinden de supercoaches een aantal knelpunten. Denk hierbij aan de houding van de supercoaches of de negatieve lading die de naam 'supercoach' met zich meebrengt. Dit zijn knelpunten die niet aansluiten bij Likpsy (1980), maar resultante zijn van de samenwerking zoals het nu gaat. Een aantal knelpunten zoals Lipsky (1980) omschrijft (volle caseload, ongemotiveerde jongeren en vage regels en doelen) worden wel genoemd door de supercoaches en de partners, maar worden eerder gezien als uitdagingen die horen bij het werk als supercoach.

De supercoaches zetten een aantal *coping* mechanismen in om het werk dat ze doen uitvoerbaar te houden zoals Tummers et al. (2015) aangeven. Opvallend is dat drie coping mechanismen worden ingezet waarmee de supercoach de jongeren zo snel en zo goed mogelijk kunnen helpen. Het gaat de supercoaches primair om de jongeren. Ze doen sommige procesmatige en administratieve handelingen routinematig zodat het werk overzichtelijk blijft. Ze werken soms om de regels heen om de jongeren te kunnen dienen en ze vermijden discussie en confrontatie met de partners om zo snel mogelijk wel een oplossing te kunnen bieden aan de jongeren.

### 6.3 Aanbevelingen

Bovenstaande conclusies leiden tot de volgende aanbevelingen voor de gemeente Schiedam. Hoewel deze aanbevelingen voornamelijk gericht zijn aan de projectleiding van het project Supercoach, is er een taak voor alle betrokken partijen, van het ministerie van JenV tot aan de supercoaches, om meer uit het project te halen voor de grootst mogelijke resultaten.

#### **Aanbeveling 1: Ga met elkaar in gesprek**

De eerste aanbeveling is dat wordt ingezet vanuit de projectleiding op overleggen en gesprekken in groepsverband waarbij de partners en de supercoaches met elkaar in gesprek gaan over het project in het algemeen. Vanuit de partners dienen de mensen aanwezig te zijn die reeds als contactpersonen worden ingezet en contact hebben met de supercoaches. In deze gesprekken dient het doel, de doelgroep en de rol van de supercoach te worden besproken. Hiermee ontstaat discussie en raken de partners op de hoogte van elkaars kennis en kunde. Bij de start van het project is een startsessie georganiseerd en zijn de supercoaches bij enkele partners langs geweest. In de praktijk blijkt dit niet voldoende te zijn geweest omdat er een discrepantie bestaat tussen de verschillende partners over het doel en de doelgroep van het project. Ook komt naar voren dat de partners niet precies weten wat de supercoaches doen in het kader van dit project en weten de supercoaches niet altijd bij wie ze moeten (zeker in het begin) zijn als ze iets gedaan moeten krijgen.

#### **Aanbeveling 2: Laat zien hoe de supercoaches te werk gaan**

Een tweede aanbeveling is dat vanuit de supercoaches wordt ingezet (al dan niet in dezelfde overleggen) op hun successen in het project. Hierbij moeten ze laten zien hoe ze te werk gaan en wat ze hebben gedaan om deze successen te behalen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door een jongere mee te nemen naar de overleggen en de jongere zelf te laten vertellen over zijn ervaringen. Belangrijk hierbij is dat de supercoaches vertellen over het toeleiden naar arbeid. Een element waar meerdere respondenten van erkennen dat het de meerwaarde is van de supercoaches. Concrete resultaten laten zien wat de samenwerking oplevert voor de gemeente Schiedam en veranderen de houding, sociale verwachtingen en uitkomstenverwachtingen van de partners.



### **Aanbeveling 3: Betrek leidinggevenden en managers bij het project**

Een derde aanbeveling is dat het tactische niveau (de leidinggevenden en managers) meer betrokken moeten worden bij het project. Dit kan door vanuit de projectleiding in te zetten op overleggen met de leidinggevenden van de betreffende partners en ze het belang van het project te laten zien (voornamelijk voor in de toekomst). Als er meer sturing plaatsvindt vanuit de leidinggevenden zullen de partners meer gaan openstaan voor het project. Hoewel bij meerde partners naar voren komt dat ze wel de ruimte en de middelen krijgen van hun leidinggevenden, lijkt het erop dat leidinggevenden toch niet helemaal op de hoogte zijn van het project. Vanuit het management wordt meestal niet actief gestuurd om met het project bezig te zijn. Het initiatief komt vanuit de medewerkers zelf.

### **Aanbeveling 4: Zorg voor meer bestuurlijke achtervang**

Hoewel het strategische niveau buiten de scope van dit onderzoek valt, komt naar voren dat enkele respondenten opmerken dat het bestuur niet voldoende is meegenomen in dit project. Daarom kan het ook geen kwaad om vanuit de projectleiding te kijken naar het strategische niveau. Om meer doorwerking te krijgen met betrekking tot het project, en meerder partners actief mee te krijgen is het van belang dat het bestuur meer op de hoogte is van het project en zodat leidinggevenden en daardoor de medewerkers meer worden aangestuurd op actief participeren in het project.

### **Aanbeveling 5: Geef de supercoaches alsnog een institutioneel welkom**

Een laatste aanbeveling is om de supercoaches zo snel mogelijk alsnog te voorzien van een institutioneel welkom. Als zij onderdeel uit maken van de gemeente Schiedam, hebben zij meer middelen tot hun beschikking om hun werkzaamheden uit te voeren. Belangrijker nog, ze zullen door de partners en externe organisaties worden gezien als onderdeel van de gemeente Schiedam.

## Hoofdstuk 7: Discussie

In dit hoofdstuk wordt de discussie gepresenteerd. Als eerst wordt gereflecteerd op het onderzoeksproces en de onderzoeksresultaten. Vervolgens worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

### 7.1 Reflectie op onderzoeksproces en resultaten

De onderzoeker heeft voorafgaand aan het empirisch onderzoek operationaliseringsschema's opgesteld van de theoretische concepten. Hieruit kan worden opgemaakt welke indicatoren van belang zijn bij het uitvoeren van het onderzoek. Het maken van een operationaliseringsschema kan het beeld bij het coderen verkokeren. Als onderzoeker is het belangrijk bewust te zijn van het feit dat de respondenten meer antwoorden kunnen geven dan vooraf uit de operationaliseringsschema's naar voren komen. Door gebruik te maken van drie fases van coderen is hier scherp op gebleven en zijn er meerdere codes opgesteld dan vooraf bedacht.

Met betrekking tot de interviews zijn er een aantal aandachtspunten. Ten eerste zijn de topiclijsten in de voorbereiding één keer gepretest bij een medeonderzoeker in plaats van bij een projectbetrokkene omdat er een beperkt aantal respondenten beschikbaar was per beleidsterrein om te interviewen. Naar aanleiding van de pretest zijn enkele vragen aangepast en anders geformuleerd. Echter, uit de interviews met de projectbetrokkene kwam naar voren dat sommige vragen alsnog dubbel waren of anders hadden kunnen worden geformuleerd voor een beter begrip bij de respondenten. Ten tweede is de onderzoeker een collega van de geïnterviewde respondenten. Dit kan verschillende gevolgen voor het onderzoek hebben. Enerzijds zou het ervoor gezorgd kunnen hebben dat de respondenten vertrouwd waren met de onderzoeker en meer informatie hebben gedeeld dan dat zij zouden doen bij een *outsider*. Anderzijds kan het ervoor hebben gezorgd dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven omdat de onderzoeker de mensen in het project kent. Tevens is niemand geïnterviewd van Stroomopwaarts MVS (één van de partners) in verband met vakantieverlof en ziekteverlof. Hierdoor zijn niet alle partners gesproken en is het niet mogelijk om voor alle partners uitspraken te doen met betrekking tot het project. Tot slot zijn niet alle interviews verlopen zoals vooraf gepland. Eén interview is niet opgenomen en verliep chaotisch waardoor de onderzoeker alleen een gespreksverslag heeft kunnen maken. Dit gespreksverslag bevat niet de rijke informatie zoals de transcripten die zijn gemaakt in het kader van dit onderzoek.

In het geschetste conceptueel model wordt aangegeven dat de interorganisationele samenwerking van invloed is op de manier waarop de supercoaches knelpunten ervaren. In de resultaten komt naar voren dat dit deels waar is. Echter zijn er meerdere factoren die wellicht van invloed kunnen zijn op die knelpunten. Hetzelfde geldt voor de in het conceptueel model geschetste invloed van de *coping* mechanismen op de interorganisationele samenwerking. Er kunnen meerdere factoren van invloed zijn op de interorganisationele samenwerking. Dit zijn factoren die in dit onderzoek niet zijn meegenomen.

Dat er een grote discrepantie bestaat tussen de verschillende respondenten met betrekking tot het project is niet schokkend. Vooraf werd door de projectleiding aangegeven dat er sprake was een complexe samenwerking. Een complexe samenwerking die met dit onderzoek wordt bevestigd.

## 7.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Er is een hele grote *body of literature* omtrent de theoretische concepten die in dit onderzoek zijn gebruikt. Dat betekent dat niet alles kon worden meegenomen in dit onderzoek. Een eerste suggestie voor vervolgonderzoek betreft het meenemen en onderzoeken van medewerkers op het tactische en strategische niveau (managers en portefeuillehouders). Het model van Jansen (2007) zoals ingezet in dit onderzoek gaat in zijn geheel over determinanten op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Echter, in dit onderzoek zijn alleen medewerkers geïnterviewd op het operationeel niveau. Omdat de medewerkers op operationeel niveau direct in contact staan met de mensen op tactisch niveau zijn zowel de determinanten op operationeel als determinanten op tactisch niveau in dit onderzoek meegenomen. Er zal er meer bekend worden over de interorganisationele samenwerking als alle niveaus worden onderzocht, juist omdat uit de empirie is gebleken dat het bestuurlijke component belangrijk is. Een tweede suggestie voor vervolgonderzoek is dat meer wordt ingezoomd op andere factoren die van invloed kunnen zijn op de ervaren knelpunten van supercoaches. Uit het onderzoek komt naar voren dat de interorganisationele samenwerking van invloed is op de ervaren knelpunten van de supercoaches. In het conceptueel model is van te voren aangegeven dat er meerdere factoren van invloed kunnen zijn. Denk bijvoorbeeld aan omgevingsfactoren, persoonlijke factoren of organisatiefactoren. Meer focus op deze factoren betekent dat er meer bekend wordt over het functioneren van SLB's in een interorganisationele setting.

## Literatuurlijst

- Anagnostopoulos, D. (2003). The new accountability, student failure, and teachers' work in urban high schools. *Educational Policy*, 17,291–316.
- Axelsson, R., & Axelsson, S. B. (2006). Integration and collaboration in public health—A conceptual framework. *International Journal of Health Planning and Management*, 21, 75-88.
- Bartholomew, L.K., Parcel, G.S., Kok, G., Gottlieb, N.H., eds. (2006). *Planning health promotion programs. An Intervention Mapping approach. 2 ed.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Berg, B. L. (2009). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Pearson.
- Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom uitgevers Amsterdam.
- Bovens, M., Zouridis, S. (2002). Van street-level bureaucratie naar systeem-level bureaucratie. Over ICT, ambtelijke discretie en de democratische rechtstaat, *Nederlands Juristen Blad*, 77(2) 65-74.
- CBS. (2017). *Trends in Nederland 2017. Maatschappij. Cijfers –Veiligheid en Recht*. Geraadpleegd via [https://longreads.cbs.nl/trends17/maatschappij/cijfers/veiligheid\\_en\\_recht/](https://longreads.cbs.nl/trends17/maatschappij/cijfers/veiligheid_en_recht/) op 6 maart 2018.
- Crimetechn.nl (2017). *Succesvolle aanpak High Impact Crimes voortgezet*. Geraadpleegd via <http://www.crimetechn.nl/actualiteiten/2017/9/20/succesvolle-aanpak-high-impact-crimes-voortgezet> op 27 februari 2018.
- Cummings, T.G., Worley, C.G. (2001). *Organization development and change*. Mason, OH: Thomson / South-Western College Publishing.
- DOCK (2018). *Visie, missie & Kernwaarden*. Geraadpleegd via <https://www.dock.nl/over-dock/visie-missie/> op 2 mei 2018.
- Dubois, V. (2010). *The bureaucrat and the poor: Encounters in French welfare offices*. Surrey, UK: Ashgate Publishing.
- Dwyer, S.C. & Buckle, J.L. (2009). The Space Between: On being an Insider-Outsider in Qualitative Research. *International Journal of qualitative Methods*, 8 (1), 54-63.

- Ellis, K., Davis, A. and Rummery, K. (1999) Needs assessment, “street-level bureaucracy” and the new community care. *Journal of Social Policy and Administration*, 33(3), 262–80.
- Evans, T. (2011) Professionals, Managers and Discretion: Critiquing Street-level Bureaucracy. *British Journal of Social Work* 41(2), 368–386.
- Forsyth, D.R. (1999). *Leadership. Group Dynamics 3 ed.* Belmont, USA: Wadsworth Publishing Company
- Gemeente Schiedam. (2016) *Kadernota integrale Veiligheid 2016*. Schiedam: Gemeente Schiedam.
- Gemeente Schiedam (2018a). *Wijkondersteuningsteams*. Geraadpleegd via <https://www.schiedam.nl/Def/bewoners/Zorg,-welzijn-en-sport/bewoners-Wijkondersteuningsteams.html> op 2 mei 2018.
- Gemeente Schiedam (2018b). *Onderwijs*. Geraadpleegd via [https://www.schiedam.nl/Def/bewoners/Jeugd\(zorg\)-en-Onderwijs/Onderwijs.html](https://www.schiedam.nl/Def/bewoners/Jeugd(zorg)-en-Onderwijs/Onderwijs.html) op 2 mei 2018.
- Geuijen, K. (2011). Samenwerken in publieke netwerken. In M. Noordegraaf, K. Geuijen & A. Meijer (Red.), *Handboek Publiek Management* (pp. 97-114). Den Haag: Boom/Lemma.
- Head, W. & J. Alford. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and management. *Administration and Society*, 47(6), 711-739.
- Hoeve, M., Jon, M. de & Lanzing, M.(2013). Signaturen voor samenwerking in een netwerk omgeving. In: Ministerie van Algemene Zaken. *Congresbundel: De netwerkende overheid. Rijksoverheid zoekt partner*. 's-Gravenhage: Dienst Publiek en Communicatie, Ministerie van Algemene Zaken.
- Hupe, P. & Buffat, A. (2014). A Public Service Gap: Capturing contexts in a comparative approach of street-level bureaucracy. *Public Management Review*, 16, 548-569
- Hupe, P. & Hill, M. (2007). Street-Level Bureaucracy and public accountability. *Public Administration*, 85, 279-299.
- Jansen M. (2017) *Mind the gap: Collaboration between practice, policy and research in local public health*. Maastricht: University Maastricht.
- Jewell, C.J. & Glaser, B.E. (2006). Policy goals and street-level Behavior. *Administration & Society*, 38, 335-364.
- Katz, N., Lazer, D., Arrow, H., & Contractor, N. (2004). Network Theory and Small Groups. *Small Group Research*, 35, 307-332.

- Klijn, E.H. & Koppenjan, J.F.M. (2014). Complexity in governance network theory. *Complexity, Governance & Networks*, 1 (1), 61-70.
- Lehmann Nielsen, V. (2006). Are Street-Level Bureaucrats Compelled or Enticed to Cope? *Public Administration*, 84(4), 861–89.
- Lipsky, M. (1969). *Toward a theory of street-level bureaucracy*. University of Wisconsin Discussion papers.
- Lipsky, M. (1980). *Street Level Bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*, New York: Russel Sage Foundation.
- Loyens, K. & Maesschalck, J. (2010). Toward a Theoretical Framework for Ethical Decision Making of Street-Level Bureaucracy : Existing Models Reconsidered. *Administration and Society*, 4(1), 66 – 100.
- Maynard-Moody, S. and Musheno, M. (2003). *Cops, Teachers and Counsellors: Stories from the Front-Line of Public Service*, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press
- McLean, S., Feather, J., Butler-Jones, D. (2005). *Building health promotion capacity. Action for learning, learning from action*. Vancouver/Toronto: UBC-Press.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2018). *RMC-regio's (Regionaal Meld- en Coördinatiepunt)* Geraadpleegd via [https://www.regioatlas.nl/indelingen/indelingen\\_indeling/t/rmc\\_regio\\_s\\_regionaal\\_meld\\_e\\_n\\_coordinatiepunt](https://www.regioatlas.nl/indelingen/indelingen_indeling/t/rmc_regio_s_regionaal_meld_e_n_coordinatiepunt) op 2 mei 2018.
- Ministerie van Justitie en Veiligheid (J&V) (2017a). *Integrale Persoonsgerichte Toeleiding Arbeid*. Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid.
- Ministerie van Justitie en Veiligheid (J&V) (2017b). *Modelaanpak Integrale Persoonsgerichte Toeleiding Arbeid: Voor kwetsbare jongeren met risico op high impact crime*. Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid.
- Ministerie van Justitie en Veiligheid (J&V) (2017c). *Literatuurstudie IPTA: Integrale Persoonsgerichte Toeleiding Arbeid*. Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid.
- Ministerie van Justitie en Veiligheid (J&V) (2018). *Samenvatting modelwerkwijze Integrale Persoonsgerichte Toeleiding Arbeid (IPTA): Een initiatief van het Ministerie van Justitie en Veiligheid, Portefeuille Aanpak High Impact Crimes*. Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid.
- Ministerie van Justitie en Veiligheid (J&V) (2018). *Rijksbegroting 2018: VI Veiligheid en Justitie*. Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid.
- Mintzberg, H. (1995). *Mintzberg over management. De wereld van onze organisaties*. Amsterdam/Antwerpen: Contact.

- Neuman, W.L. (2004). Qualitative and quantitative measurement. In W.L. Neuman (Ed), *Social research methods: quantitative and qualitative approaches: international edition* (pp. 105-130). Boston: Pearson Education.
- Noordegraaf, M. & Geuijen, K. (2011). Maatschappelijke opdrachten en bestuurlijke reacties. In M. Noordegraaf, K. Geuijen & A. Meijer (Red.), *Handboek Publiek Management* (pp. 31-48). Den Haag: Boom/Lemma.
- O'Leary, Z. (2017). *The Essential Guide to Doing Your Research Project*. Londen: Sage.
- Rijksoverheid (2016). *High impact crimes op laagste niveau in afgelopen tien jaar*. Geraadpleegd via <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2016/05/19/high-impact-crimes-op-laagste-niveau-in-afgelopen-tien-jaar> op 27 februari 2018
- Rijksoverheid (2018) *Nieuwsbrief voor professionals die samenwerken aan de aanpak van High Impact Crime*. Geraadpleegd via <https://abonneren.rijksoverheid.nl/nieuwsbrieven/archief/aanval-op-high-impact-crime/3/editie/753d1248-2020-4aa2-864d-9f2b4bde0e1c> op 27 februari 2018.
- Ringeling, A.B. (1978). *Beleidsvrijheid van ambtenaren. Het spijtoptantenprobleem als illustratie van de activiteiten van ambtenaren bij de uitvoering van beleid*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Rovers, B. & Fijnaut, F. (2016). *De aanpak van overvallen en overvallers in de jaren 2011-2016. Een gegronde beschouwing over de resultaten en vooruitzichten*. 's-Hertogenbosch: Ministerie van Veiligheid en Justitie/BTVO.
- Rowe, M. (2012) Going back to the street: revisiting Lipsky's street-level bureaucracy, *Teaching Public Administration*, 30, 1, 10–18.
- Steenbakkers, M., Jansen, M., Maarse, H., de Vries, N. (2010). Lokaal integraal gezondheidsbeleid: intersectorale samenwerking vanuit het perspectief van gemeenten. *Tijdschr Gezondheidswet*, 88, 136-43.
- Steunpuntonderwijsjongeren (2016). *Stichting Zorg voor Onderwijs Nieuwe Waterweg Noord: Jaarverslag 2016* Geraadpleegd via <https://www.steunpuntonderwijsjongeren.nl/app/uploads/2018/01/Definitief-jaarverslag-2016.pdf> op 2 mei 2018.
- Steunpuntonderwijsjongeren (2018). *Stichting Zog voor Onderwijs*. Geraadpleegd via <https://www.steunpuntonderwijsjongeren.nl/voor-jongeren-ouder-dan-16-jaar/steunpunt-jongeren/> op 2 mei 2018.
- Storm I, Savelkoul M, Busch MCM, Maas J & Schuit AJ. (2010) *Intersectoraal samenwerken in de aanpak van gezondheidsachterstanden: Een onderzoek onder zestien gemeenten in Nederland*. Bilthoven: RIVM.
- Stroomopwaarts (2018). *Over Stroomopwaarts*. Geraadpleegd via [https://www.stroomopwaarts.nl/Stroomopwaarts/Wat\\_is\\_Stroomopwaarts/Missie\\_en\\_visie\\_op\\_2\\_mei\\_2018](https://www.stroomopwaarts.nl/Stroomopwaarts/Wat_is_Stroomopwaarts/Missie_en_visie_op_2_mei_2018).

- Thiel, S., van. (2010). *Bestuurskundig onderzoek, een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Thorén, K. H. (2008). *Activation policy in action: A street-level study of social assistance in the Swedish welfare state*. Göteborg: Växjö University
- Tummers, L., Bekkers, V., Vink, E. and Musheno, M. (2015). Coping during Public Service Delivery: A Conceptualization and Systematic Review of the Literature, *Journal of Public Administration Research and Theory*. 25(4), 1099–1126.
- Veen, R.J. van der (1990). *De sociale grenzen van beleid – Een onderzoek naar de uitvoering en effecten van het stelsel van sociale zekerheid*. Leiden: Stenfert Kroese.
- Vink, E., Tummers, L., Bekkers, V., & Musheno, M. (2015). Decision-making at the frontline: exploring coping with moral conflicts during public service delivery. In J. Lewis, M. Considine, & (Eds.), *Making public policy decisions* (pp. 112-128). London: Routledge.
- Weingart, P. (1997). From “Finalization” to “Mode 2”: old wine in new bottles? *Social Science Information*, 36 4, 591–613.
- WOTSchiedam (2018). *Clientondersteuning en vertrouwenspersonen jeugdhulp*. Geraadpleegd via <http://wotschiedam.createsend1.com/t/ViewEmail/r/A6139DBBAAF7BEA92540EF23F30FED> ED op 2 mei 2018.
- Wilson, J.L. (2002). Leadership development: working together to enhance collaboration. *J Public Health Manag Pract*, 8(1), 21-6.



## Bijlage 1: Overzicht respondenten

<b>Naam:</b>	<b>Organisatie</b>	<b>Belegd bij:</b>	<b>Functie</b>
B. Reedijk	Gemeente Schiedam		Supercoach
Y. Bojnoun	Gemeente Schiedam		Supercoach
R. Wilhelm	Gemeente Schiedam		Beleidsadviseur domein Integrale Veiligheid
E. van Zelm	Gemeente Schiedam		Beleidsadviseur domein Integrale Veiligheid
P. Agtendenbosch	Gemeente Schiedam		Beleidsadviseur domein Integrale Veiligheid en Zorg, Welzijn en Sport
N. Mager	Gemeente Schiedam		Beleidsadviseur domein Onderwijs/ Coördinator RMC
S. Rojer	Gemeente Schiedam		Beleidsadviseur domein Zorg, Welzijn en Sport
H. Theunissen	Gemeente Schiedam	Steunpunt Jongeren	Teamleider Steunpunt Jongeren
M. Meijboom	Gemeente Schiedam	WOT	Medewerker Vroegsignalering WOT Schiedam Oost
S. Combrink	Gemeente Schiedam	WOT	Medewerker Vroegsignalering WOT Schiedam Oost
R. Weekers	Gemeente Schiedam	JIT (DOCK)	Coördinator JIT
T. Yaaqobi	Gemeente Schiedam	JIT (DOCK)	Medewerker JIT
J. Verbeek	Ministerie van J&V		Medewerker High Impact Crimes
J. Denijn	Ministerie van J&V		Medewerker High Impact Crimes
J. van der Kloet	Ministerie van J&V		Medewerker High Impact Crimes
S. van der Spek	AEF		Onderzoeker/Adviseur
H. Spies	Inclusivate		Director Inclusivate

## Bijlage 2: Operationaliseringsschema's

Operationaliseringsschema 1: Ervaren Knelpunten en/ problemen van de supercoaches

	Indicatoren	Voorbeelden van maatstaven
Ervaren knelpunten en/of problemen bij de uitvoering van werkzaamheden door de supercoaches	Tekort aan middelen om aan de vraag naar diensten te voldoen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Te weinig tijd voor de jongeren (alles wordt gehaast)</li> <li>- Te weinig aangestelde supercoaches</li> <li>- Tekort aan informatie en kennis</li> <li>- Tekort aan financiële middelen</li> <li>- Apparatuur werkt niet</li> </ul>
	Grote vraag naar diensten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elke afzonderlijke supercoach krijgt steeds meer dossiers om te verwerken</li> <li>- Er zijn steeds meer jongeren die deelnemen aan het project</li> <li>- Bestuurlijke druk (op de aanpak van deze jongeren)</li> </ul>
	Doelen en regels zijn vaag en ambigue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het IPTA is vaag geformuleerd en omschreven</li> <li>- Het is niet duidelijk hoe gemeente Schiedam het IPTA inzet</li> <li>- Tegenstrijdigheden in het IPTA</li> <li>- Het IPTA is achterhaald</li> </ul>
	Afhankelijkheid van de jongeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De jongeren willen niet deelnemen aan het project</li> <li>- De jongeren kunnen nergens anders heen</li> </ul>
	Weinig tot geen controle/betrokkenheid van andere partijen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen of weinig controle van de projectleider</li> <li>- De supercoach onttrekt zich van gezag van organisatie en/of van de projectleider</li> <li>- Geen of weinig betrokkenheid van de andere partijen</li> </ul>

Operationaliseringsschema 2: Het gebruik van coping mechanismen door de supercoaches

	Indicatoren	Voorbeelden van maatstaven
Het gebruik van coping mechanismen door de supercoaches	Routine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er wordt routinematig gewerkt.</li> <li>- Er wordt niet afgeweken van de regels (IPTA)</li> </ul>
	Oppositie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negeren of opzettelijk belemmeren van regels</li> <li>- De jongeren of de partners worden verantwoordelijk gehouden voor problemen</li> <li>- Agressief gedrag vertonen (door confrontatie aan te gaan)</li> <li>- Opzettelijk niet delen van (belangrijke) informatie</li> </ul>
	Vermijden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vervelende of dreigende situaties worden vermeden</li> <li>- Vervelende of dreigende situaties worden fysiek verlaten</li> <li>- Vervelende of dreigende situaties worden emotioneel verlaten</li> </ul>
	Dienend handelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zoeken naar oplossingen om vervelende situaties te doorstaan</li> <li>- regels worden aangepast in het voordeel van de jongeren</li> <li>- Gebruik van eigen middelen om de jongeren te helpen</li> </ul>
	Houvast zoeken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hulp zoeken bij collega's en/of gelijkgestemden</li> <li>- Het zoeken van comfort in het sociale netwerk</li> </ul>
	Hulpeloosheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (Geestelijk) uitgeput zijn</li> <li>- Onnodig dingen toestaan</li> <li>- Geen weerstand bieden aan de jongeren en/of partners</li> </ul>

Operationaliseringsschema 3: Intersectorale samenwerking in het project Supercoach

Indicatoren/ determinanten	Voorbeelden van maatstaven (Praktische strategieën)
<b>Operationeel</b>	
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Groepsdiscussie/ gesprek over kennis</li> <li>- Documentatie lezen</li> <li>- Volgen van cursussen</li> </ul>
Houding	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multidisciplinaire groepsdiscussie</li> <li>- Leren door te doen</li> </ul>
Sociale verwachting	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multidisciplinaire groepsdiscussie</li> <li>- Leren door te doen</li> </ul>
Uitkomstenverwachting	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multidisciplinaire groepsdiscussie</li> <li>- Leren door te doen</li> </ul>
Vertrouwen in eigen vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellen van eigen (leer)doelen</li> <li>- Krijgen van feedback van anderen</li> <li>- Volgen van trainingen, cursussen en opleidingen</li> </ul>
<b>Tactisch</b>	
Managementsteun	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Actionplanning</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- plannen van de samenwerking</li> <li>- identificeren partijen</li> <li>- vaststellen structuur v/d samenwerking</li> </ul> </li> <li>- Communicatieplan</li> <li>- Evaluatie</li> </ul>
Klimaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruimte geven aan medewerkers om kennis op te doen</li> <li>- Belonen van prestaties</li> <li>- Aanmoedigen van initiatieven</li> </ul>
Cultuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruimte bieden om bij elkaar meekijken (stage)</li> <li>- Ruimte bieden om sociale steun aan elkaar te geven</li> <li>- Ruimte bieden om formeel in gesprek te gaan</li> <li>- Ruimte bieden om Informeel in gesprek gaan</li> </ul>
Capaciteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekruteren van mensen t.b.v. het project (b.v. de supercoaches)</li> <li>- Organiseren van startbijeenkomsten</li> <li>- Bieden van middelen (financieel, technisch, infrastructureel)</li> </ul>
Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coaching</li> <li>- Aanbieden van trainingen, cursussen en opleidingen</li> <li>- Feedback geven m.b.t. het project</li> <li>- Belonen</li> <li>- Verstrekken van middelen t.b.v. het project</li> </ul>

## Bijlage 3: Topiclijst (en interviewhandleiding) partners/supercoaches

### Introductie

- *Achtergrond van onderzoek en onderzoeker:* Ayrton Lopes. Student aan de UU. Studeert bestuurs- en organisatiewetenschap gericht op communicatie beleid en management. Zelf ook werkzaam bij de gemeente Schiedam, voorheen op de afdeling Integrale Veiligheid en nu bij het Klant Contact Centrum. Via mevrouw R. Wilhelm (gemeente Schiedam, domein Integrale Veiligheid) te horen gekregen over het project Supercoach en vandaar nu het onderzoek.
- *Doel van het onderzoek:* De doelstelling van het onderzoek is inzicht te verkrijgen in de manier waarop de rol van de aangestelde supercoaches zoals omschreven in het IPTA vorm krijgt in de intersectorale samenwerking tussen de betrokken actoren in het project Supercoach, zodat de gemeente Schiedam de aanpak van probleemjongeren in deze intersectorale setting kan optimaliseren.
- *Hoe verloopt het gesprek:* Aangeven dat het gesprek ongeveer 30-45 minuten zal duren. Als iets niet te begrijpen is moet de respondent het aangeven. Als de respondent niet wilt antwoorden dan kan dat ook.
- *Hoe wordt omgegaan met informatie:* Toestemming vragen om het gesprek op te nemen. Vragen of respondent een exemplaar wil van het uiteindelijke onderzoek.

### Mogelijke vragen

#### **I. Introducerende vragen:**

1. Wie bent u en wat is uw functie?
2. Waar houdt u (en/ of uw domein/afdeling) zich mee bezig met betrekking tot het project Supercoach (hierna: het project)?
3. Hoe lang bent u bij het project betrokken?
4. Kunt u aangeven in welke mate u betrokken bent bij het project? Kunt u dit toelichten?

#### **II. Inleidende vragen over het project (afhankelijk van de antwoorden op deze vragen wordt gekozen om te beginnen met deel III, IV, V, VI):**

5. Wat vindt u van het project tot nu toe? Hoe loopt het project?
6. Wat is volgens u het doel van het project
7. Welk probleem moet het project volgens u oplossen?
8. Wanneer is het project volgens u geslaagd?
9. Kent u het IPTA? Bent u op de hoogte van wat hierin beschreven staat?
10. Hoe verschilt het IPTA van wat er al is voor wat betreft de aanpak van risicojongeren?

#### **III. Supercoaches (dit topic alleen voor de partners)**

11. Heeft u in uw dagelijks werk te maken met supercoaches? Zo ja, hoe? Direct of indirect? Kunt u dit toelichten? Zo nee, in welke relatie staat u dan met de supercoaches?
12. Wat zijn uw ervaringen als het gaat om de supercoaches? Kunt u dit toelichten?

**IV. Vragen omtrent de ervaren knelpunten/problemen van de supercoaches:**

13. In hoeverre is de door u genoemde samenwerking van invloed op de problemen en issues die de supercoaches ondervinden tijdens het uitvoeren van zijn werkzaamheden?
14. Zijn er problemen waar de supercoaches tegenaan lopen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden in het kader van het project? Zo ja, welke? Zo nee, waarom niet?
15. Hoe komt het dat ze deze problemen ervaren, denkt u?
  - In hoeverre hebben de supercoaches voldoende middelen om hun werk te kunnen uitvoeren?
  - Ervaren de supercoaches werkdruk? Zo ja, hoe komt dit? Zo nee, waarom niet?
  - Snappen de supercoaches hoe de gemeente Schiedam het IPTA inzet voor de aanpak van voortijdige schoolverlaters, denkt u?
  - Wat vinden de jongeren die in het project meedoen van het project? Waarom vinden ze dat?
  - Zijn gemeentelijke partners betrokken bij wat de supercoaches doen? Zo ja, hoe zijn ze dan betrokken?
  - Hoe ervaart u de betrokkenheid van gemeentelijke partners in het project?
  - In hoeverre beoordeelt u de betrokkenheid van de gemeentelijke partners in het project als probleem? Kunt u dit toelichten?
16. Hoe zouden de problemen die u heeft genoemd kunnen worden opgelost? Wat is daarvoor nodig? En wie zou dan wat moeten doen?

**V. Vragen omtrent het gebruik van  *coping*  mechanismen van de supercoaches (dit topic alleen voor de supercoaches):**

17. Hebben de problemen die u genoemd heeft invloed op de manier waarop u werkt (zowel met de jongeren als met gemeentelijke partners)?
18. Zo ja, kunt u toelichten wat die invloed is? Hoe gaat u hiermee om? Wat doet u dan als het gaat om de jongeren en de gemeentelijke partners?
19. Kunt u aangeven of deze aanpak anders of hetzelfde is dan de manier waarop u normaliter te werk zou gaan? Kunt u dit toelichten?
  - In hoeverre werkt u routinematig, denkt u?
  - In hoeverre gaat u tegen de regels in? Hoe doet u dat? Negeert u regels? Is er informatie die u niet deelt?
  - In hoeverre vermijdt u vervelende situaties?
  - In hoeverre handelt u dienend naar de jongeren toe? Gebruikt u uw eigen middelen? Past u regels aan in het voordeel van de jongeren?
  - In hoeverre zoekt u steun, hulp of comfort bij collega's of in uw sociale netwerk?
  - Ziet u het ook wel eens niet zitten? In hoeverre voelt u zich hulpeloos? Wat doet u dan?

**VI. Vragen omtrent samenwerking in het project:**

20. Hoe verloop de samenwerking tussen u en de gemeentelijke partners in het project? Hoe komt dat volgens u?
21. Wat zijn uw ervaringen met de andere partners?
22. Wat is uw rol in de samenwerking tussen supercoach en de gemeentelijke partners

- Wat doet u als het gaat om te weten wat de stand van zaken is in het project? Hoe houdt u uw kennis bij? Hoe raakt u bekend met de kennis van andere partners?
  - Gaat u in gesprek (formeel/informeel) met andere partners? Waarom doet u dit? Zo nee, waarom niet?
  - Heeft u volgens u voldoende kennis en /of vaardigheden om in het project een zinvolle rol te vervullen? Zo ja, hoe houdt u uw kennis/vaardigheden up-to-date? Zo nee, welke kennis en vaardigheden heeft u nodig en waarom?
23. Hoe staat uw leidinggevende/teammanager tegenover dit project/deze samenwerking?
24. Wat doet hij/ zij dan t.o.v. dit project?
- Is er steun van het management? Staat er vastgelegd wat u doet/ moet doen m.b.t. het project?
  - In hoeverre krijgt u de ruimte om kennis op te doen m.b.t. het project? Om uw eigen ideeën in te brengen bij uw leidinggevende?
  - In hoeverre krijgt u de ruimte van uw leidinggevende om bij andere collega's van het project mee te kijken? Of om in gesprek te gaan met anderen m.b.t. het project?
  - In hoeverre voorziet het management in middelen of (personeel) om het project te kunnen uitvoeren? Welke middelen?
  - In hoeverre is er sprake van leiderschap van het management als het gaat om dit project? Bespreekt u het project met u leidinggevende? Krijgt u feedback? Wordt u beloond?
25. Wat is voor u belangrijk om een goede samenwerking tussen de supercoaches en de gemeentelijke actoren te realiseren? Wat heeft u nodig van de gemeente? Van uw partners? Van de projectleider?
26. wat zou er volgens u nog in het beleid of de praktijk voor deze groep jongeren moeten veranderen? En wie zou daar dan mee aan de slag moeten?
27. Een van de doelen is dat gemeente Schiedam over één jaar geen supercoaches meer nodig heeft? Hoe zou dit volgens u moeten worden geborgd?

#### Afsluiting en Dankwoord

- Bedanken
- Gelegenheid tot reageren op interview.
- Zijn er nog onderwerpen niet aan bod gekomen die u graag zou willen bepreken?

## Bijlage 4: Topiclijst (en interviewhandleiding) ministerie van JenV/experts

### Introductie

- *Achtergrond van onderzoek en onderzoeker:* Ayrton Lopes. Student aan de UU. Studeert bestuurs- en organisatiewetenschap gericht op communicatie beleid en management. Zelf ook werkzaam bij de gemeente Schiedam, voorheen op de afdeling Integrale Veiligheid en nu bij het Klant Contact Centrum. Via mevrouw R. Wilhelm (gemeente Schiedam, domein Integrale Veiligheid) te horen gekregen over het project Supercoach en vandaar nu het onderzoek.
- *Doel van het onderzoek:* De doelstelling van het onderzoek is inzicht te verkrijgen in de manier waarop de rol van de aangestelde supercoaches zoals omschreven in het IPTA vorm krijgt in de intersectorale samenwerking tussen de betrokken actoren in het project Supercoach, zodat de gemeente Schiedam de aanpak van probleemjongeren in deze intersectorale setting kan optimaliseren.
- *Hoe verloopt het gesprek:* Aangeven dat het gesprek ongeveer 30-45 minuten zal duren. Als iets niet te begrijpen is moet de respondent het aangeven. Als de respondent niet wilt antwoorden dan kan dat ook.
- *Hoe wordt omgegaan met informatie:* Toestemming vragen om het gesprek op te nemen. Vragen of respondent een exemplaar wil van het uiteindelijke onderzoek.

### Mogelijke Vragen

#### **I. Introducerende vragen:**

1. Wie bent u en wat is uw functie?
2. Kunt u aangeven in welke mate u betrokken bent bij het project? Kunt u dit toelichten?
3. Hoe lang bent u bij het project betrokken?

#### **II. Algemeen inleidende vragen over het IPTA:**

4. Wat vindt u van het project tot nu toe? /Hoe loopt het project?
5. Wat is volgens u het doel van het project
6. Welk probleem moet het project volgens u oplossen?
7. Wanneer is het project volgens u geslaagd?
8. Kent u het IPTA? Bent u op de hoogte van wat hierin beschreven staat?
9. Hoe verschilt het IPTA van wat er al is voor wat betreft de aanpak van risicojongeren?

#### **III. Supercoaches**

10. Heeft u in uw dagelijks werk te maken met supercoaches? Zo ja, hoe? Direct of indirect? Kunt u dit toelichten? Zo nee, in welke relatie staat u dan met de supercoaches?
11. Wat zijn uw ervaringen als het gaat om de supercoaches? Kunt u dit toelichten?

#### **IV. Diepere vragen over het IPTA en de rol van de coach:**

12. Wat zou de rol van de coaches moeten zijn bij het toepassen van het IPTA?
13. Zijn er problemen waar de supercoaches tegenaan lopen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden in het kader van het project? Zo ja, welke? Zo nee, waarom niet?
14. Hoe komt het dat ze deze problemen ervaren, denkt u?
  - In hoeverre hebben de supercoaches voldoende middelen om hun werk te kunnen uitvoeren?
  - Ervaren de supercoaches werkdruk? Zo ja, hoe komt dit? Zo nee, waarom niet?
  - Snappen de supercoaches hoe de gemeente Schiedam het IPTA inzet voor de aanpak van voortijdige schoolverlaters, denkt u?
  - Wat vinden de jongeren die in het project meedoen van het project? Waarom vinden ze dat?
  - Zijn gemeentelijke partners betrokken bij wat de supercoaches doen? Zo ja, hoe zijn ze dan betrokken?
  - Hoe ervaart u de betrokkenheid van gemeentelijke partners in het project?
  - In hoeverre beoordeelt u de betrokkenheid van de gemeentelijke partners in het project als probleem? Kunt u dit toelichten?
15. Hoe zouden de problemen die u heeft genoemd kunnen worden opgelost? Wat is daarvoor nodig? En wie zou dan wat moeten doen?
16. Wat zou de rol van de gemeentelijke partners moeten zijn?
17. In hoeverre denkt u dat gemeenten anders te werk gaan dan omschreven in het IPTA? Waarom?

#### **V. Vragen over samenwerken**

18. In het IPTA wordt ook omschreven dat er opschaal-overleggen dienen plaats te vinden ten behoeve van beslissingen en beleidsontwikkelingen. Hoe ziet u dat voor u?
19. In het IPTA staat dat er een wrap-around care moet zijn. Dus dat er een multidisciplinaire samenwerking rond en met de jongeren en diens sociale omgeving moet zijn. Dit vereist ook samenwerking binnen gemeenten tussen verschillende domeinen, afdelingen, etc. Hoe ziet u dat voor u?
20. Wat is uw rol in de samenwerking tussen supercoaches en de gemeentelijke partners?
21. Hoe verloop de samenwerking tussen de supercoaches u en de gemeentelijke partners in het project? Hoe komt dat volgens u?
22. Wat is voor u belangrijk om een goede samenwerking tussen de supercoaches en de gemeentelijke actoren te realiseren? Wat is nodig van de gemeente? Van de gemeentelijke partners? Van de projectleider?
23. wat zou er volgens u nog in het beleid of de praktijk voor deze groep jongeren moeten veranderen? En wie zou daar dan mee aan de slag moeten?
24. Een van de doelen is dat gemeente Schiedam over één jaar geen supercoaches meer nodig heeft? Hoe zou dit volgens u moeten worden geborgd?

#### Afsluiting en Dankwoord

- Bedanken
- Gelegenheid tot reageren op interview.
- Zijn er nog onderwerpen niet aan bod gekomen die u graag zou willen bepreken?



## Bijlage 5: Codeboom

### **IPTA en project Supercoach**

- Doel van het IPTA
- Doelgroep IPTA
- Verschil met reguliere werkwijze
- Wanneer is het project geslaagd?

### **Coping mechanismen**

- Dienend handelen
- Routine
- Vermijden

### **Ervaren knelpunten supercoaches**

- Geen institutioneel welkom
- Houding van de partners
- Lading van de naam Supercoach
- Tekort aan middelen
- Vage regels en doelen
- Volle caseload
- Balans controle en loslaten
- Jongeren zijn niet gemotiveerd

### **Intersectorale samenwerking**

- Operationeel
  - Houding
  - Kennis
  - Sociale verwachting
  - Uitkomstenverwachting
  - Vertrouwen in eigen vaardigheden
- Tactisch
  - Capaciteit
  - Cultuur
  - Klimaat
  - Leiderschap
  - Management
- Bestuurlijk