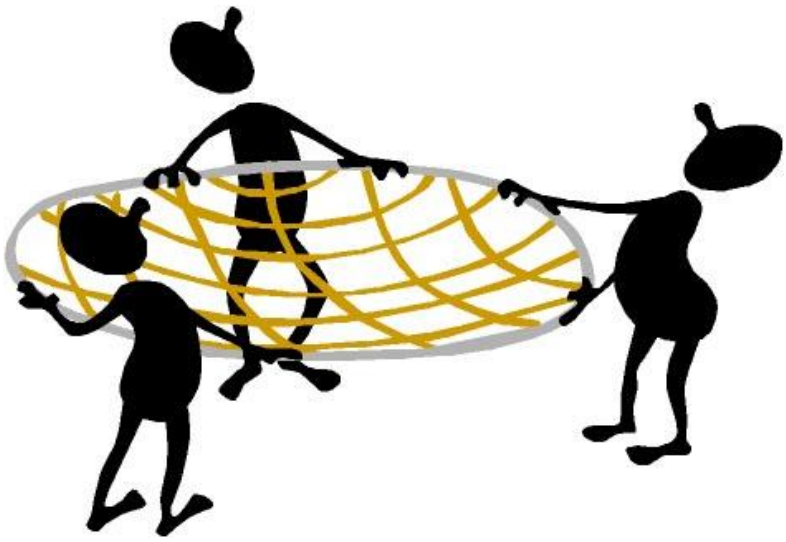
2015

Sport in de aanpak van jeugdwerkloosheid: het belang van netwerksamenwerking.



Een kwalitatief onderzoek naar het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen.

Radboud Universiteit

Faculteit der Managementwetenschappen

Master Bestuurskunde

Masterscriptie

Begeleidend docent: Prof. Dr. T. Brandsen

Tweede lezer: Dr. P.M. Kruyen

Organisatie: Mulier Instituut

Organisatiebegeleider: Dr. Ir. H. van der Poel

Auteur: M. El Mouden

Nijmegen, 25-09-2015

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven ter afronding van de master Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. De scriptie vormt tevens de afsluiting van mijn gehele studieperiode. De combinatie van hbo Sport, Gezondheid & Management en wo Bestuurskunde ervaar ik als zeer waardevol.

Medio maart 2015 vond de start plaats van mijn afstudeerstage bij het Mulier Instituut, een sportwetenschappelijk onderzoeksbureau in Utrecht. Gedurende mijn stageperiode mocht ik mij gaan concentreren op het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen. Sport kan een belangrijke rol spelen om jongeren met een lange afstand tot de arbeidsmarkt te activeren en te ondersteunen bij de vervolgstap richting werk of opleiding. Met deze scriptie hoop ik een bijdrage te kunnen leveren aan de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport.

Bij deze wil ik iedereen bedanken die mij op enige wijze heeft ondersteund bij de totstandkoming van mijn masterscriptie. In het bijzonder wil ik Taco Brandsen en Hugo van der Poel bedanken voor de positieve wijze waarop zij mij hebben begeleid. De combinatie van enerzijds beknopte, scherpzinnige feedback en anderzijds uitgebreide gesprekken over uiteenlopende onderwerpen, heeft tot interessante input voor mijn scriptie geleid. Daarnaast bedank ik het Mulier Instituut voor de mogelijkheid om het onderzoek uit te voeren. Verder wil ik de respondenten bedanken voor hun inzichten en tijd. Het onderzoek had zonder hun medewerking niet tot stand kunnen komen.

Mounia El Mouden

Nijmegen, september 2015

Inhoudsopgave

Voorwoord 2
Samenvatting 5
1. Inleiding 7
1.1. Aanleiding 7
1.2. Doelstelling 8
1.3. Hoofdvraag 8
1.4. Maatschappelijke relevantie 9
1.5. Wetenschappelijke relevantie 9
1.6. Leeswijzer 10
2. Het belang van sport in de aanpak van jeugdwerkloosheid 11
2.1. Inleiding 11
2.2. Consequenties van jeugdwerkloosheid 11
2.3. Jeugdwerkloosheid en employability 12
2.4. Ontwikkelingen in sportprogramma's voor aanpak jeugdwerkloosheid 13
2.5. Conclusie 15
3. Theoretisch kader 16
3.1. Inleiding 16
3.2. Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over netwerken? 16
3.3. Hoe kan een netwerk inzichtelijk worden gemaakt? 20
3.4. Terugkoppeling theoretisch kader: waar staan we nu? 22
3.5. Welke factoren zijn van invloed op een netwerk en de samenwerking daarbinnen? 22
3.6. Conclusie theoretisch kader 29
4. Methodologisch kader 31
4.1. Inleiding 31
4.2. Onderzoeksbenadering 31
4.3. Onderzoeksstrategie 32
4.4. Operationalisering 33
4.5. Onderzoeksmethoden 38
4.6. Afbakening en respondentenselectie 39
4.7. Rapportage en analyse 40
4.8. Betrouwbaarheid 40
4.9. Validiteit 40
5. Resultaten 42
5.1. Inleiding 42
5.2. Hoe ziet het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen er uit? 42

5.2.6. Afhankelijkheidsrelaties 61
5.2.7. Spelanalyse 63
5.2.8. Netwerkanalyse 66
5.3. Van welke sturingsvorm is sprake en is deze effectief? 71
5.3.1. Type sturingsvorm 71
5.3.2. Effectiviteit 73
5.4. Vanuit welke rollen handelt de gemeente Nijmegen en wat zijn de verwachtingen van actoren? 78
6. Conclusie: beantwoording deelvragen en hoofdvraag 82
6.1. Inleiding 82
6.2. Terugblik onderzoek 82
6.3. Beantwoording theoretische deelvragen 83
6.4. Beantwoording empirische deelvragen 84
6.5. Beantwoording hoofdvraag 86
6.6. Beantwoording beleidsmatige deelvraag 87
7. Reflectie 89
7.1. Inleiding 89
7.2. Bijdrage van het onderzoek 89
7.3. Beperkingen van het onderzoek 90
Literatuur- en bronnenlijst 91
Bijlagen 94
Bijlage 1 Lijst documentenanalyse 95
Bijlage 2 Lijst respondenten 96

Samenvatting

Jeugdwerkloosheid is een actueel en onontkoombaar probleem. Jongeren worden doorgaans het eerst getroffen in tijden van economische crisis (CBS, 2009). Cijfers tonen de urgentie aan van het creëren van nieuwe manieren om de jeugdwerkloosheid aan te pakken (CBS, 2014, 2015). Onderzoek toont aan dat sport kan worden ingezet om de negatieve effecten van jeugdwerkloosheid aan te pakken en jongeren vaardigheden bij te brengen die nodig zijn voor het maken van een vervolgstap richting werk of opleiding (Duijvestijn, 2014; Kelly, 2011; Robroek et al., 2013; Spaaij et al., 2013; Schellekens, 2003).

Sport als middel om maatschappelijke doelen mee te behalen is geen nieuwe ontwikkeling op zich (Boessenkool, Lucassen, Waardenburg & Kemper, 2011: 17). Echter, ontwikkelingen zoals de decentralisaties in januari 2015 in het sociaal domein maken gemeenten opnieuw verantwoordelijk voor extra taken (Rijksoverheid, 2014a). Een opkomend fenomeen in Nederland is dat gemeenten de samenwerking aangaan met sportorganisaties, jongerenorganisaties en welzijnsorganisaties zodat sport kan worden ingezet in de strijd tegen jeugdwerkloosheid (NISB, 2014). Netwerksamenwerking maakt het immers mogelijk om complexe vraagstukken op te lossen die een organisatie niet alleen aan kan (Koppenjan & Klijn, 2004).

In opdracht van het Mulier Instituut, een sportwetenschappelijk onderzoeksbureau in Utrecht, is onderzocht hoe het netwerk en de samenwerking rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen er uit ziet. Het doel hierbij is het verkrijgen van inzicht in factoren die van invloed zijn op het netwerk en de samenwerking daarbinnen. De opgedane kennis moet bijdragen aan de doorontwikkeling van het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. Om het doel te kunnen bereiken, is een antwoord gezocht op de volgende hoofdvraag: *Hoe ziet het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport er in de gemeente Nijmegen uit en welke factoren zijn van invloed op de samenwerking binnen het netwerk?*

Om tot een antwoord op de hoofdvraag te komen, is er deels toetsend en deels verklarend onderzoek uitgevoerd. De netwerkbenadering is leidend in het onderzoek omdat de aandacht primair ligt bij de interacties tussen meerdere actoren die van elkaar afhankelijk zijn in het behalen van een gezamenlijk doel. Belangrijke aandacht gaat uit naar percepties van actoren over problemen, oplossingen, oorzaken en andere actoren. De veronderstelling van de netwerkbenadering is dat organisaties die samenwerken in een netwerk meer winst behalen dan organisaties die werken volgens traditionele vormen (Powell, 1990). Om het netwerk en de samenwerking daarbinnen inzichtelijk te maken, is een kwalitatieve casestudy toegepast, bestaande uit een literatuurstudie, documentenanalyse en interviews.

Uit het onderzoek is gebleken dat het centrale probleem te maken heeft met een bepaalde groep werkloze jongeren die niet bereikt wordt met de reguliere trajecten van het Regionaal Jongerenloket Nijmegen. Hiertoe is het traject Move2Work opgezet, waarin jongeren door middel van sport worden geactiveerd en vaardigheden opdoen die nodig zijn om een vervolgstap te maken. Het netwerk is redelijk klein en informeel, met hoge onderlinge afhankelijkheden, een hoge mate van wederzijds vertrouwen en veel autonomie voor netwerkleden. De capaciteit voor het aantal jongeren in het traject is beperkt. Zowel de sport als de sportleider moeten voldoen aan een aantal eisen. Immers, de doelgroep staat ver van de arbeidsmarkt af en kampt met meervoudige problematiek.

In het netwerk staat het leveren van maatwerk centraal zodat een sluitend vangnet rondom de individuele jongeren gecreëerd kan worden. Hiertoe worden de netwerkactiviteiten gestuurd door twee centrale organisaties, ook wel netwerkleiders. Hierbij is een organisatie verantwoordelijk voor het ad hoc in gang zetten van de hulpvraag rondom een jongere en een andere organisatie voor het sportgedeelte.

Daarnaast neemt een externe bestuurlijke entiteit bepaalde strategische beslissingen om groei van het netwerk te stimuleren.

De hybride sturingsvorm is effectief gezien de netwerkkenmerken. De hoge mate van vertrouwen tussen netwerkleden is van belang om het vangnet sluitend te houden en maakt dat de verschillende individuele belangen niet tot conflict leiden. Een gevaar is echter dat de netwerkleider eigen doelen vooropstelt en doelen van netwerkleden uit het oog verliest waardoor weerstand kan ontstaan (Provan & Kenis, 2008). Opvallend is dat de rol van waaruit de gemeente Nijmegen handelt niet overeenkomt met de verwachtingen van stakeholders. Op basis van de bevindingen zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- ***Aanbeveling 1:*** *Organiseer periodieke bijeenkomsten waarin netwerkleden belangen en verwachtingen kenbaar kunnen maken*
- ***Aanbeveling 2:*** *Ontwikkel beleid en koppel de beleidsterreinen 'sport' en 'aanpak jeugdwerkloosheid'*
- ***Aanbeveling 3:*** *Inventariseer de mogelijkheden voor netwerkuitbreiding met sportaanbieders voor een grotere capaciteit*
- ***Aanbeveling 4:*** *Onderzoek de mogelijkheden van koppeling beleidsterreinen 'sport' en 'welzijn'*

1.Inleiding

1.1. Aanleiding

Jeugdwerkloosheid is een actueel en onontkoombaar probleem. In 2014 hadden 183 duizend niet-onderwijsvolgende jongeren in Nederland van 15 tot 27 jaar geen werk. 71 duizend jongeren daarvan gaven aan direct beschikbaar te zijn voor werk, wat neerkomt op vier van de tien jongeren (CBS, 2015). In het eerste kwartaal van 2014 had 31 procent van de niet-onderwijsvolgende jongeren na drie maanden werk. Dit is het laagste cijfer in de afgelopen tien jaar (CBS, 2014). Jongeren worden doorgaans het eerst getroffen in tijden van economische crisis. Zowel in het jaar 1983 als in 2008 liep de jeugdwerkloosheid sterk op door de economische teruggang (CBS, 2009). Daarnaast is de jeugdwerkloosheid onder niet-westerse allochtone jongeren verhoudingsgewijs groter en neemt sneller toe dan onder autochtone jongeren (Nederlands Jeugd Instituut, 2015). Deze cijfers tonen de urgentie aan van het creëren van nieuwe manieren om de jeugdwerkloosheid aan te pakken. De Rijksoverheid stimuleerde dit door in 2014 17,8 miljoen euro extra beschikbaar te stellen voor de investering in projecten gericht op de bestrijding van jeugdwerkloosheid in Nederland (Rijksoverheid, 2015). De bestrijding van jeugdwerkloosheid wordt benadrukt als topprioriteit. Lodewijk Asscher, minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, stelt in de Kamerbrief Aanpak Jeugdwerkloosheid dat een regionale aanpak en samenwerking tussen gemeenten en partners essentieel is voor de ondersteuning van jongeren (Tweede Kamer, 2014).

Partijen op regionaal en lokaal niveau lijken gehoor te geven aan de oproep van de Rijksoverheid. Bovendien leiden ontwikkelingen zoals de decentralisaties in januari 2015 in het sociaal domein tot extra taken en verantwoordelijkheden voor gemeenten (Rijksoverheid, 2014a). Een opkomend fenomeen in de strijd tegen jeugdwerkloosheid is dat verschillende partijen hun krachten bundelen en sport op allerlei manieren inzetten om de kansen van jongeren bij het vinden van werk of opleiding te vergroten (NISB, 2014). Sport heeft immers een brede maatschappelijke functie. De Rijksoverheid onderschrijft het belang van sport voor het creëren van gezondheidsverbetering, leefbaarheid en veiligheid, sociale samenhang en integratie en voor het verbeteren van schoolprestaties en het verminderen van schooluitval (Rijksoverheid, 2014b).

De maatschappelijke functie van sport lijkt zich verder uit te breiden als middel in de aanpak van jeugdwerkloosheid. In september 2014 gaven minister Lodewijk Asscher, minister Jet Bussemaker en Ambassadeur Aanpak Jeugdwerkloosheid Mirjam Sterk het startschot voor de landelijke WerkWeek (Rijksoverheid, 2014). In de aanloop van de WerkWeek zochten gemeenten, bedrijven, UWV's, scholen en sportverenigingen de samenwerking op met als doel de kansen van jongeren op werk te vergroten met behulp van sport. Ook na de WerkWeek zette deze trend zich door. *"Sportverenigingen hebben sterke netwerken van betrokken werkgevers en sponsoren. Deze connecties kunnen worden ingezet om jongeren aan een baan te helpen of werkervaring op te laten doen"*, aldus Erik Lenselink, manager Sportontwikkeling bij NOC*NSF (NOC*NSF, 2014). Het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) omschrijft negen praktijkvoorbeelden in de brochure 'Sport beweegt naar werk', waaruit blijkt dat de samenwerking tussen sportverenigingen, gemeenten, UWV's en andere partijen een absolute meerwaarde heeft in de aanpak van jeugdwerkloosheid (NISB, 2014). Naast het vinden van vacatures via het netwerk van bedrijven op de sportvereniging, wordt sport ingezet om de houding en motivatie van werkloze jongeren te verbeteren. De jongeren ontwikkelen dankzij het beweegprogramma een structuur in het dagelijks leven, werken aan hun discipline, doen sociale contacten op en maken een ontwikkeling door in competenties en vaardigheden. Dit zijn belangrijke stappen richting een baan, werkervaringsplek of opleiding (NISB, 2014). Meer steden en regio's volgen en sport zal zich als olievlek over het land uitbreiden (NOC*NSF, 2014).

In de gemeente Nijmegen zet de trend zich voort. Jongeren tot 27 jaar kunnen deelnemen aan het beweegtraject Move2Work waarin zij kunnen werken aan hun toekomst (Regionaal Jongerenloket Nijmegen, 2015). In het traject werken jongeren aan hun vaardigheden en competenties die nodig zijn voor het maken van een vervolgstap richting school, werk en/of activering (Futsal Chabbab, 2014). Er is nog weinig bekend over het netwerk rondom Move2Work en überhaupt over de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen. In opdracht van het Mulier Instituut, een sportwetenschappelijk onderzoeksbureau in Utrecht, is getracht het netwerk inzichtelijk te maken evenals factoren die van invloed zijn op het netwerk en de samenwerking daarbinnen. In de paragrafen hierna volgen de doelstelling, hoofdvraag en deelvragen van het onderzoek.

1.2. Doelstelling

De doelstelling weerspiegelt waarom het onderzoek wordt uitgevoerd en wat ermee bereikt moet worden. Het doel van het onderzoek is inzicht verkrijgen in factoren die van invloed zijn op de samenwerking in het netwerk. De opgedane kennis moet bijdragen aan de doorontwikkeling van de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport.

1.3. Hoofdvraag

Om de doelstelling te kunnen bereiken is er een hoofdvraag opgesteld die leidend is voor het uit te voeren onderzoek. De hoofdvraag is opgedeeld in theoretische en empirische deelvragen. Deze deelvragen maken het mogelijk om stapsgewijs tot een antwoord op de hoofdvraag te komen. Daarmee kan tevens de beleidsmatige deelvraag worden beantwoord. De hoofdvraag luidt:

Hoe ziet het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport er in de gemeente Nijmegen uit en welke factoren zijn van invloed op de samenwerking binnen het netwerk?

Om het netwerk in de praktijk te kunnen onderzoeken, wordt eerst in de bestaande wetenschappelijke literatuur onderzocht wat er bekend is over netwerken en factoren die van invloed zijn op de samenwerking. De theoretische deelvragen vormen hier de leidraad voor. De empirische deelvragen vormen de leidraad voor het onderzoek in de praktijk. Door de eerste empirische deelvraag te beantwoorden, wordt getracht het netwerk inzichtelijk te maken. Daarnaast wordt getracht te verklaren welke factoren van invloed zijn op de samenwerking in het netwerk. Hiervoor zijn deelvraag 4 en 5 leidend. Op basis van de conclusies uit de wetenschappelijke literatuur en de empirische resultaten, kan de hoofdvraag worden beantwoord. Dit maakt het mogelijk om aanbevelingen te formuleren, gericht op de doorontwikkeling van het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. De beleidsmatige deelvraag is hiervoor leidend. De deelvragen worden weergegeven op de volgende pagina.

Theoretische deelvragen

1. Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over netwerken?
2. Welke factoren zijn volgens de wetenschappelijke literatuur van invloed op een netwerk en de samenwerking daarbinnen?

Empirische deelvragen

3. Hoe ziet het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen er uit?
4. Van welke sturingsvorm is sprake en is deze effectief?
5. Vanuit welke rollen handelt de gemeente Nijmegen en wat zijn de verwachtingen van actoren?

Beleidsmatige deelvraag

6. Welke aanbevelingen kunnen er worden gedaan met het oog op doorontwikkeling van het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport?

1.4. Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie gaat over de praktische bijdrage dat met dit afstudeeronderzoek wordt geleverd.

Zoals in de aanleiding naar voren kwam, kan sport worden ingezet in de strijd tegen jeugdwerkloosheid. Hiertoe zoeken gemeenten de samenwerking op met verschillende organisaties zoals sportorganisaties, jongerenorganisaties en welzijnsorganisaties. Door een netwerk te vormen, kunnen krachten worden gebundeld. Dit maakt het mogelijk om problemen aan te pakken die een organisatie alleen niet kan oplossen (Koppenjan & Klijn, 2004). Zo kunnen gemeenten beter inspelen op ontwikkelingen zoals de decentralisaties in januari 2015 die gepaard gaan met extra taken omtrent jeugdzorg, werk en inkomen (Rijksoverheid, 2014a). Sportorganisaties krijgen een steeds grotere rol bij de uitvoering van gemeentelijk beleid.

Er is echter nog weinig bekend over het netwerk in de gemeente Nijmegen en de factoren die van invloed zijn op de samenwerking rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. De maatschappelijke bijdrage van dit onderzoek zit ten eerste in het inzicht dat geboden wordt in het netwerk. Hier kunnen andere gemeenten van leren, bijvoorbeeld door te kijken welke middelen nodig zijn om jongeren te helpen bij de vervolgstap, welke actoren hiervoor betrokken moeten worden in het netwerk en aan welke eisen de sport moet voldoen om de doelgroep aan te spreken.

Daarnaast levert dit onderzoek praktische aanbevelingen voor de doorontwikkeling van het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. De aanbevelingen zijn in het bijzonder relevant voor de gemeente Nijmegen omdat dit netwerk immers centraal staat. Ook voor andere gemeenten zijn de aanbevelingen nuttig. In dit onderzoek worden bijvoorbeeld percepties van actoren over problemen, oplossingen, oorzaken en andere actoren blootgelegd. Inzicht hierin kan partijen nader tot elkaar brengen doordat zij elkaars beweegredenen beter begrijpen. Dit kan in positieve zin bijdragen aan de samenwerking, gericht op het bereiken van een gezamenlijk doel.

1.5. Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie gaat over de bijdrage van dit afstudeeronderzoek aan de bestaande wetenschappelijke literatuur. In de bestaande literatuur wordt veelal ingegaan op de invloed van sport op allerlei gezondheidsfactoren. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat werkloosheid onder jongeren negatieve effecten met zich meebrengt zoals materiële, fysieke, mentale, sociale en cognitieve effecten en effecten op het dagelijks functioneren. Ook zijn er vele onderzoeken gedaan naar de (positieve) effecten van sport voor de mentale en fysieke gezondheid. Jongeren kunnen via op sport gebaseerde interventies hun competenties en vaardigheden ontwikkelen en sociale contacten opdoen. Sport kan worden ingezet om de employability van jongeren te vergroten, waardoor de vervolgstap richting werk of opleiding gemakkelijker wordt. Daarnaast is een veelvuldig besproken onderwerp ‘samenwerking in netwerken’.

Met dit onderzoek wordt getracht een bijdrage te leveren aan de bestaande kennis over samenwerking tussen enerzijds gemeentelijke en welzijnsorganisaties en anderzijds sportorganisaties. Inzicht in de perspectieven van deze partijen over elkaar en over de samenwerking, draagt bij aan de bestaande kennis over samenwerking in netwerken. De resultaten van dit onderzoek zijn daarmee een

aanvulling op de bestaande wetenschappelijke kennis. Er worden bijvoorbeeld aanvullingen gedaan op de theorie van Provan en Kenis (2008). Dit komt aan bod in de hoofdstukken 5 en 6. Wellicht is dit onderzoek een aanzet voor andere onderzoekers om de wetenschappelijke kennis over de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport uit te breiden.

1.6. Leeswijzer

Deze masterscriptie bestaat uit een aantal hoofdstukken. Om te beginnen wordt in hoofdstuk 2 een beeld geschetst over het onderwerp 'sport in relatie tot de aanpak van jeugdwerkloosheid'. De aanpak van jeugdwerkloosheid via sport is een betrekkelijk nieuw fenomeen. De achtergrondkennis in hoofdstuk 2 maakt het mogelijk om het onderzoek in een bredere context te plaatsen. In het hoofdstuk wordt onder andere ingegaan op de consequenties van jeugdwerkloosheid, het begrip jeugdwerkloosheid en programma's waarin sport wordt ingezet om de *employability* van jongeren te vergroten.

Hoofdstuk 3 omvat het theoretisch kader waarmee getracht wordt de theoretische deelvragen te beantwoorden. Voordat inzicht verkregen kan worden in het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen, wordt in dit hoofdstuk een theoretische basis gelegd met relevante concepten. Uit dit hoofdstuk volgt een conceptueel model, welke getoetst is in de praktijk. Hier wordt verder op ingegaan in hoofdstuk 4.

Hoofdstuk 4, ook wel het methodologisch kader, vormt de onderbouwing voor de opzet en uitvoering van het empirische gedeelte van het onderzoek. De concepten die in het theoretisch kader naar voren zijn gekomen, zijn in dit hoofdstuk uitgewerkt in meetbare indicatoren. Verder wordt ingegaan op het type onderzoeksbenadering, de onderzoeksmethoden en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

In hoofdstuk 5 komen de onderzoeksresultaten van het empirisch onderzoek aan bod. Om te beginnen wordt het netwerk inzichtelijk gemaakt aan de hand van de netwerkkenmerken. Daarna wordt ingegaan op de invloed van netwerkkenmerken op de praktijk van de samenwerking. Vervolgens komt het type sturingsvorm aan bod die van invloed is op de samenwerking, evenals de effectiviteit van de netwerksturing. Tot slot komt de rol en houding van de gemeente Nijmegen aan bod en de verwachtingen van actoren hierover. In dit hoofdstuk zal een koppeling worden gemaakt naar de bevindingen uit het theoretisch kader en indien ter sprake wordt de theorie aangevuld.

Hoofdstuk 6 vormt de conclusie. Om te beginnen wordt een terugblik gegeven van het onderzoek. Daarna volgt een beknopte beantwoording van de theoretische en empirische deelvragen, zodat een antwoord gegeven kan worden op de hoofdvraag van het onderzoek. Tevens wordt de beleidsmatige deelvraag beantwoord in de vorm van praktische aanbevelingen.

In hoofdstuk 7 vormt het onderzoek gereflecteerd. Om te beginnen wordt ingegaan op de bijdrage van het onderzoek. Daarna volgen enkele beperkingen van het onderzoek, bijvoorbeeld aangaande de gebruikte onderzoeksmethoden. Tevens worden in dit hoofdstuk enkele aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

2. Het belang van sport in de aanpak van jeugdwerkloosheid

2.1. Inleiding

Het doel van het onderzoek is inzicht verkrijgen in het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen. Voordat in hoofdstuk 3 wordt ingegaan op wetenschappelijke theorieën over netwerken, zal om te beginnen in hoofdstuk 2 een beeld worden geschetst over sport in relatie tot de aanpak van jeugdwerkloosheid. Immers, de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport is een betrekkelijk nieuw fenomeen. De achtergrondinformatie maakt het mogelijk om het onderzoek beter in context te plaatsen, zowel voor de lezer als voor de onderzoeker. Tevens wordt het begrip jeugdwerkloosheid nader bekeken.

Om te beginnen wordt in paragraaf 2.2. ingegaan op de consequenties van werkloosheid voor jongeren. In paragraaf 2.3. wordt het begrip jeugdwerkloosheid uiteengezet. Hier wordt duidelijk dat het begrip breed geïnterpreteerd kan worden. In paragraaf 2.4. wordt ingegaan op het nut van beweegprogramma's in de aanpak van jeugdwerkloosheid. Paragraaf 2.5. vormt een beknopte conclusie.

2.2. Consequenties van jeugdwerkloosheid

Om de relatie tussen sport en de aanpak van jeugdwerkloosheid inzichtelijk te maken, wordt eerst ingegaan op de consequenties van werkloosheid voor jongeren. De consequenties tonen de noodzaak aan van de aanpak van jeugdwerkloosheid. De consequenties van (jeugd)werkloosheid gaan verder dan alleen het materiële aspect. Naast het ontbreken van een inkomen, brengt werkloosheid na verloop van tijd allerlei individuele en sociale negatieve consequenties met zich mee (Dekker, 2014). In de literatuur komen verschillende effecten naar voren van werkloosheid, welke grofweg ingedeeld kunnen worden in vijf categorieën: fysieke gezondheidseffecten, mentale gezondheidseffecten, sociale effecten, cognitieve effecten en effecten op het dagelijks functioneren van mensen.

Van Echtelt (2010) toont aan dat de nadelen van niet-werken groter zijn dan de voordelen, waarbij de nadelen ook zwaarder wegen. Nadelen waar werklozen mee te maken krijgen, zijn financiële achteruitgang, toekomstonzekerheid, gevoel van doelloosheid, geestelijke spanningen, gevoel van nutteloosheid, minderwaardigheidsgevoel, uitschakeling uit de maatschappij, sociaal isolement, lichamelijk minder goed voelen, geen geregeld leven hebben, onvrij voelen, futloosheid en slapeloosheid (Van Echtelt, 2010: 100). Verder doen werklozen minder aan sociale participatie, zijn vaker materieel gedepriveerd, minder normatief geïntegreerd en voelen zich vaker onveilig dan werkenden (Van Echtelt, 2010).

Nadelige gevolgen van werkloosheid onder jongeren komen naar voren in het onderzoek van Dekker (2014), die de betekenis van werkloosheid onderzocht bij jongeren van zeventien tot en met zevenentwintig jaar. Wat betreft het arbeidsethos blijkt dat het inkomen dat verworven wordt met werken belangrijk is voor jongeren. Hierbij is geen duidelijk onderscheid te maken tussen achtergrondkenmerken zoals hoog- of laagopgeleid zijn. Verder blijkt dat, vooral bij hogeropgeleide jongeren, de eigen identiteit en eigenwaarde die verkregen wordt met werken meespeelt. De belevenis van jongeren is dat zij pas meedoen in de samenleving als zij werk hebben. Werken stelt iemand in staat om een persoonlijke ontwikkeling door te maken (Dekker, 2014: 7).

Het CBS (2012) toont met onderzoek onder ruim 240 duizend respondenten aan dat mensen van twintig jaar en ouder, die arbeidsongeschikt worden of een werkloosheids- of bijstandsuitkering krijgen, minder gelukkig zijn dan mensen waar de arbeidspositie onveranderd blijft. Zodra mensen weer aan het werk zijn, blijken zij gelukkiger en meer tevreden dan daarvoor. Het subjectieve welzijn komt daarmee op een vergelijkbaar niveau als het niveau van de mensen waarbij de arbeidsmarktpositie onveranderd is gebleven (CSB, 2012). Het opnieuw vinden van werk na een periode van werkloos zijn, brengt mensen qua geluk en tevredenheid weer op een gelijk niveau als voorheen. Wat betreft tevredenheid met het leven, blijken werkzoekenden en arbeidsongeschikten minder tevreden te zijn met het leven dan werkenden (Van Echtelt, 2011). Dit wordt deels verklaard doordat werkzoekenden een lagere mate van sociale participatie, minder bezit van middelen en een minder goede gezondheid dan werkenden hebben (Van Echtelt, 2011).

Geconcludeerd kan worden dat werkloosheid negatieve individuele en sociale consequenties met zich meebrengt. De gevolgen gaan verder dan het ontbreken van een inkomen. Naast materiële effecten, heeft werkloosheid fysieke gezondheidseffecten, mentale gezondheidseffecten, sociale effecten, cognitieve effecten en effecten op het dagelijks functioneren.

2.3. Jeugdwerkloosheid en employability

Naast de consequenties van jeugdwerkloosheid, vergt ook de definitie van jeugdwerkloosheid aandacht. Het begrip 'jeugdwerkloosheid' lijkt voor zich te spreken; er is sprake van werkloze jeugd. Echter, als het gaat om 'werk', kan dat op meerdere manieren geïnterpreteerd worden. Volgens Spaaij, Magee en Jeanes (2013) wordt 'werk' in de Nederlandse werkstaat tegenwoordig breder gezien dan alleen betaald werk en het verwerven van inkomsten. Het draait bij werken ook om gesubsidieerd werk en training en onbetaalde activiteiten zoals vrijwilligerswerk (Spaaij et al., 2013: 5). Een veelgebruikte term in de literatuur over jeugdwerkloosheid, is de term 'NEET'. NEET staat voor *'those young people who are classified as not in education, employment or training'* (Maguire et al., 2013: 196). Jeugdwerkloosheid gaat verder dan het niet hebben van een baan. Ook jongeren die niet naar school gaan en geen training volgen, worden geplaatst onder het begrip jeugdwerkloosheid.

De WRR spreekt zelfs over een 'nieuwe' structuur van sociale zekerheid waarbij sprake is van een omslag van *repairing* naar *preparing*. In tegenstelling tot bij traditionele werkloosheid waar bescherming tegen inkomensverlies vooropstond, is het tegenwoordig van belang dat er steun geboden wordt voor een context waarin steeds nieuwe vaardigheden worden gevraagd. Dit vraagt om flexibiliteit en anticipatie richting nieuwe mogelijkheden. Er is sprake van een accentverschuiving, waarbij de focus ligt op de verhoging van competenties en op het adaptatievermogen (WRR, 2013: 317).

Schellekens (2003) spreekt net als de WRR over het bijbrengen van extra vaardigheden en competenties waardoor de inzetbaarheid voor werk wordt vergroot. Andere aspecten die van belang zijn, zijn het bijbrengen van structuur in het dagelijkse leven en het ontwikkelen van sociale vaardigheden bij jongeren. Door de inzetbaarheid van jongeren te vergroten, wordt er gewerkt aan de aanpak van jeugdwerkloosheid. Volgens Kelly (2011) wordt door middel van op sport en activiteiten gebaseerde interventies gewerkt aan *social inclusion,* of sociale inclusie. Hierbij staat het nastreven van 'gelijkheid' centraal door rijkdom te herverdelen waardoor 'kansen' worden herverdeeld (Kelly, 2011: 2). De rijkdom en kansen waar Kelly over spreekt, verwijzen naar de ontwikkeling van competenties en vaardigheden die nodig zijn om op sociaal gebied te kunnen participeren.

McQuaid en Lindsay (2004) hanteren een breder begrip dan inzetbaarheid, namelijk employability. Employability houdt in dat individuen werken aan hun competenties en vaardigheden en

daarmee hun inzetbaarheid voor werk vergroten. Het vergroten van de employability wordt gezien als een cruciale stap richting een betere toegang tot werk en als een noodzakelijk element in de aanpak van werkloosheid en sociale exclusie. Bij de employability van individuen wordt er rekening gehouden met individuele factoren zoals de vaardigheden en persoonlijke eigenschappen van een persoon, maar ook met persoonlijke omstandigheden en externe factoren (McQuaid & Lindsay, 2004).

Geconcludeerd kan worden dat jeugdwerkloosheid niet alleen meer gaat over het niet hebben van een betaalde baan. Er lijkt sprake te zijn van een bredere definiëring van het begrip jeugdwerkloosheid, waarbij niet meer alleen het verwerven van een inkomen door betaald werk te verrichten centraal staat. De focus ligt vooral ook de ontwikkeling van allerlei competenties en vaardigheden. Daarbij houdt men rekening met persoonlijke factoren en omstandigheden van een individu, wat ten goede komt aan de employability. Door de employability van jongeren te vergroten, neemt de kans op een vervolgstap naar werk of stage toe. In de volgende paragraaf komen initiatieven aan bod waarin sport en bewegen wordt ingezet om de employability van jongeren te vergroten.

2.4. Ontwikkelingen in sportprogramma's voor aanpak jeugdwerkloosheid

Gebleken is dat jeugdwerkloosheid verschillende negatieve consequenties met zich meebrengt. Sport kan worden ingezet om de employability van jongeren te vergroten, waardoor de vervolgstap richting werk(ervaringsplek) gemakkelijker wordt. Dat sport wordt ingezet als middel om maatschappelijke doelen mee te behalen is geen nieuw feit (Boessenkool et al., 2011). Volgens Spaaij et al. (2013: 5) is er sprake van een toenemend aantal initiatieven waarbij op sport gebaseerde programma's worden ingezet om werkloosheid en sociale uitsluiting bij jongeren aan te pakken. Sport wordt niet meer alleen gezien als belangrijk sociaal, cultureel en economisch aspect, maar ook als beleidsinstrument. Duijvestijn (2014) omschrijft twee zichtbare ontwikkelingen van sport als beleidsinstrument. De eerste ontwikkeling is de vermaatschappelijking van sport, wat terug te zien is in subsidieregelingen en beleidsprogramma's. Deze richten zich steeds meer op sport- en bewegingsstimulering als basis voor een gezonde en actieve leefstijl (Duijvestijn, 2014: 2). Sport wordt daarbij ingezet om sociale en maatschappelijke problemen op te lossen. Voorbeelden zijn het verminderen van overgewicht, agressieregulatie, overdracht van waarden en normen, verbeteren van leerprestaties en voorkomen van schooluitval (Duijvestijn, 2014: 2). Dit heeft een tweede ontwikkeling in gang gezet, namelijk de versporting van aanpalende beleidssectoren. Tussen de sectoren zijn meer samenwerkingsverbanden ontstaan en is er meer aandacht gekomen voor de maatschappelijke, participatieve, pedagogische en gezondheidswaarde van sport en bewegen voor jongeren. Er zijn verschillende onderzoeken die aantonen dat sport positieve effecten heeft op de employability van jongeren.

Robroek, Reeuwijk, Hillier, Bambra, Van Rijn en Burdorf (2013) benadrukken het belang van lange termijninterventies om overgewicht en obesitas te voorkomen. Een gebrek aan fysieke activiteit is namelijk gerelateerd aan een verhoogd risico op werkloosheid. Middels lange termijninterventies kan gewerkt worden aan de gezondheid van mensen, zodat zij weer geschikt gemaakt worden voor toetreding tot de arbeidsmarkt (Robroek, et al., 2013). Programma's waarbij sport en beweegactiviteiten worden ingezet, blijken een positief effect te hebben op de re-integratie van arbeidsongeschikte werklozen. Sportieve activiteiten zoals wandelen, fietsen, zwemmen, fitness, badminton, basketbal, yoga en tai chi, leiden tot fysieke conditieverbetering bij deelnemers. Daarnaast ontwikkelden deelnemers een bepaalde structuur in het dagelijks leven, evenals een gezonde actieve leefstijl. Middels team- en spelonderdelen werkten de deelnemers aan hun sociale vaardigheden (Schellekens, 2003: 9). Het programma heeft geleid tot een significante verbetering in de ervaren fysieke competentie. De ervaren fysieke competentie hangt

samen met verbeteringen in activiteiten van het dagelijks leven (o.a. zien, horen, lezen, concentratie, korte termijn geheugen, plannen dagelijkse bezigheden), zelfvertrouwen, welbevinden en zingeving aan dagelijkse bezigheden, en een vermindering in depressie, slaapklachten en herstelbehoefte. Het merendeel van de deelnemers beoordeelt het programma, de effecten van het programma op de lichamelijke conditie, de sociale contacten, het zelfvertrouwen en de re-integratiekansen positief (Schellekens, 2003: 57).

Spaaij et al. (2013) hebben onderzoek gedaan naar twee programma's voor jongeren waarbij sportactiviteiten met leeractiviteiten werden gecombineerd. Beide programma's hebben geleid tot een hogere inzetbaarheid van de jongeren voor de arbeidsmarkt. Het gebruik van sportieve activiteiten kan werkloze jongeren helpen bij het verbeteren van hun vaardigheden zodat zij beter kunnen concurreren voor banen. In de programma's Sport Steward Programme (SSP) en het NEET Stoke Challenge (NSC) werd een educatieve context gecreëerd, dat als basis diende voor de ontwikkeling van vaardigheden en eigenschappen met betrekking tot de inzetbaarheid van jongeren. De programma's zijn zeer doeltreffend gebleken in het bijbrengen van extra vaardigheden en connecties bij jongeren die nodig zijn voor de stap naar werk.

Opmerkelijk is dat het daadwerkelijke sporten bij beide programma's slechts een klein deel van de activiteiten betrof. Bij SSP lag de nadruk op het vooruitzicht van het werken in een sportieve omgeving. Vooral van belang was het creëren van een educatief platform waar werkloze jongeren van zestien tot eenendertig jaar kennis en ervaring konden opdoen over het beroep van de *sport steward* (Spaaij et al., 2013). Andere activiteiten waren gericht op het ontwikkelen van sport specifieke kennis en meer algemene vaardigheden zoals communicatie- en computervaardigheden evenals vaardigheden om te zoeken naar banen. Het programma NSC bestond uit op sport gebaseerde activiteiten en workshops voor persoonlijke ontwikkeling en vond twee dagen per week plaats gedurende tien tot vijftien weken (Spaaij et al., 2013). De onderwijsactiviteiten waren in vergelijking met het SSP meer algemeen, zoals samenvatten, teamwork, probleemgestuurd leren, interviewtechnieken, ontwikkelen van sociale vaardigheden en het krijgen van sportkwalificaties. Medewerkers van beide programma's benadrukken dat sport gebruikt kan worden om jongeren aan te trekken die anders niet zouden deelnemen in een dergelijk project. Deelnemers van NSC vonden het aantrekkelijk dat het programma plaatvond bij een professionele football club (Spaaij et al., 2013: 9).

Onderzoek van Kelly (2011) toont aan dat interventies een bijdrage kunnen leveren aan sociale cohesie of *community development.* Volgens deelnemers van het onderzoek moedigen dergelijke projecten de arbeidsmarktparticipatie of (her)betrokkenheid bij onderwijs en opleiding aan. Het programma zorgt voor een actieve participatie van jongeren door ze een stem te geven in het programma (Kelly, 2011: 6). Duijvestijn (2014: 5) spreekt in dit geval over de *"pedagogische potentie van sport"*. Door sport in te zetten kan gewerkt worden aan het bevorderen van participatie, vroegtijdige signalering, preventief werken, eigen kracht, zelfredzaamheid en sociale netwerken. Naast gezondheidsvoordelen biedt sport een sociaal platform voor contacten, evenals mogelijkheden om bepaalde waarden en normen bij te brengen op een voor de jeugd aantrekkelijke en speelse manier (Duijvestijn, 2014: 2).

Ondanks de positieve effecten van op sport gebaseerde programma's voor de employability van jongeren en de meerwaarde voor beleid omtrent de aanpak van jeugdwerkloosheid, stelt Duivestijn (2014) dat initiatieven voor dergelijke programma's vooral vanuit de sport komen. Slechts een klein deel van de initiatieven groeit uit tot structurele trajecten. Gemeenten en organisaties op het gebied van jeugdhulp zouden deze verantwoordelijkheid moeten oppakken (Duijvestijn, 2014). Er zijn ontwikkelingen zichtbaar zoals een toename in het aantal samenwerkingsverbanden tussen sectoren en een vergrote

aandacht voor de maatschappelijke, participatieve, pedagogische en gezondheidswaarde van sport en bewegen voor jongeren. Toch ontbreken een proactieve houding en financiële steun vanuit gemeenten en de jeugdzorg. Volgens Duijvestijn (2014: 4) ligt het initiatief tot op heden vooral bij de sport.

2.5. Conclusie

Jeugdwerkloosheid is een actueel en onontkoombaar probleem. Gebleken is dat jeugdwerkloosheid allerlei negatieve effecten met zich meebrengt, waaronder materiële, sociale en cognitieve effecten, fysieke en mentale gezondheidseffecten en effecten op het dagelijks functioneren. Sport kan worden ingezet om de negatieve effecten van jeugdwerkloosheid aan te pakken. Programma's waar sport wordt ingezet, leiden tot een verbetering van de mentale en fysieke gezondheid, een verhoging van competenties en het verkrijgen van (meer) vaardigheden en sociale contacten bij de jongeren. Via deze programma´s kan de employability van jongeren worden vergroot, waardoor de vervolgstap richting werk of opleiding gemakkelijker wordt. Dit maakt sport van grote betekenis voor beleid omtrent de aanpak van jeugdwerkloosheid.

Verder is gebleken dat er sprake is van een toename in initiatieven waarbij sport wordt ingezet om de jeugdwerkloosheid aan te pakken. Echter, slechts een klein deel hiervan groeit uit tot structurele trajecten. Het initiatief ligt voornamelijk bij de sport. Ondanks de toename in het aantal samenwerkingsverbanden tussen sectoren en de vergrote aandacht voor de maatschappelijke, participatieve, pedagogische en gezondheidswaarde van sport, blijkt het gemeenten te schorten in een proactieve houding en financiële ondersteuning. Er kan gesteld worden dat er kansen liggen voor de samenwerking tussen gemeenten, jeugdhulporganisaties en sportorganisaties op het gebied van jeugdwerkloosheid.

Een opkomend fenomeen in de strijd tegen jeugdwerkloosheid in Nederland is dat verschillende partijen hun krachten bundelen door een netwerk te vormen. Binnen deze netwerken wordt sport ingezet om de kansen van jongeren bij het vinden van werk of opleiding te vergroten. In Nijmegen is het traject Move2Work opgezet, waar jongeren tot 27 jaar de kans krijgen om te werken aan hun toekomst. Er is nog weinig bekend over het netwerk en de samenwerking en überhaupt over de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen. Het doel van het onderzoek is dan ook het verkrijgen van inzicht in het netwerk en de samenwerking en factoren die hierop van invloed zijn. Inzicht hierin maakt het mogelijk om aanbevelingen te formuleren ten aanzien van de doorontwikkeling van het netwerk. Voordat het netwerk in de praktijk kan worden onderzocht, wordt in het volgende hoofdstuk een theoretische basis gelegd met relevante wetenschappelijke theorieën over netwerken en factoren die daarop van invloed zijn.

3. Theoretisch kader

3.1. Inleiding

In hoofdstuk 2 is een achtergrond geschetst met inzichten over sport in relatie tot de aanpak van jeugdwerkloosheid. Gebleken is dat sport kan worden ingezet om de employability van jongeren te vergroten, waardoor de vervolgstap richting werk of opleiding gemakkelijker wordt. Om het netwerk in de gemeente Nijmegen te kunnen onderzoeken, wordt in dit onderzoek de netwerkbenadering gehanteerd. Voordat het netwerk in de praktijk kan worden onderzocht, zal in de wetenschappelijke literatuur worden onderzocht wat er reeds bekend is over netwerken en factoren die hierop van invloed zijn. Op basis van deze kennis is een conceptueel model ontworpen, welke als leidraad fungeert voor het empirische onderzoek.

3.2. Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over netwerken?

3.2.1.Inleiding

In paragraaf 3.2.2 wordt een korte achtergrond geschetst over een netwerk als samenwerkingsvorm, waarna de definitie van een netwerk aan bod komt. Koppenjan en Klijn (2004) stellen dat een netwerk bestaat uit verschillende kenmerken, welke in de paragrafen 3.2.3. en 3.2.4. aan bod komen.

3.2.2.Definitie van een netwerk

Volgens Powell (1990) zijn er drie typen samenwerkingsvormen binnen netwerken, namelijk 'markt', 'hiërarchie' en 'netwerk'. Organisaties die samenwerken in een netwerkvorm zouden meer winst behalen dan organisaties die werken volgens de traditionele vormen 'markt' en 'hiërarchie' (Powell, 1990). De kwaliteit van het resultaat dat binnen een netwerk behaald wordt, hangt af van het samenspel van organisaties en niet zozeer van de kwaliteit die organisaties individueel te bieden hebben (Kenis & Provan, 2008: 298). Dit toont het belang aan van een goede samenwerking. Samenwerking wordt volgens Putnam, Leonardi en Nanetti (1994: 167) beïnvloed door wederzijds vertrouwen, normen van wederkerigheid en een gevoel van verbondenheid. Volgens hen vormt het horizontale karakter van een netwerk een goede basis voor vertrouwen. Bij verenigingen bijvoorbeeld, is er sprake van een horizontaal karakter, waardoor zij een goede context vormen voor het ontstaan van netwerken (Putnam et al., 1994). De vraag is echter, wat is een netwerk precies?

De Bruijn en Ten Heuvelhof (1995) stellen dat actoren binnen netwerken doelen proberen te realiseren door andere actoren te sturen. Zij omschrijven een netwerk als *"een geheel van actoren, die publiek, semi-publiek of privaat zijn. Ieder van deze actoren heeft eigen waarden en belangen en probeert deze zoveel mogelijk te realiseren door andere actoren te sturen"* (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1995: 9). Hierbij geldt dat niet alleen overheden sturen, maar dat ook zij gestuurd kunnen worden. In tegenstelling tot De Bruijn en Ten Heuvelhof, spreken Provan en Kenis (2008) over het bereiken van een gezamenlijk doel binnen een netwerk. Een netwerk bestaat volgens hen uit *"groepen van drie of meer legale en autonome organisaties die samenwerken om niet alleen hun eigen doelen maar ook een gezamenlijk doel te bereiken"* (Provan & Kenis, 2008: 231). Koppenjan en Klijn (2004) gaan in hun definitie van een netwerk dieper in op het handelen van actoren binnen netwerken. Volgens Koppenjan en Klijn (2004: 69-70) bestaat een netwerk uit *"min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren, die gevormd worden rondom beleidsproblemen en/of clusters van middelen en die gevormd, onderhouden en veranderd worden door een serie van spellen".* Actoren zijn wederzijds afhankelijk van elkaar in deskundigheid, informatie en/of middelen. Wanneer actoren bepaalde doelen willen behalen die

voor hen interessant en waardevol zijn, zet de afhankelijkheid hen aan tot interactie met andere actoren binnen het netwerk (Koppenjan & Klijn, 2004: 70).

Uit bovengenoemde definities wordt duidelijk dat een netwerk uit meerdere kenmerken bestaat die van invloed zijn op de samenwerking in het netwerk. In de paragrafen 3.2.3. en 3.2.4. wordt dieper ingegaan op deze kenmerken.

3.2.3.Kenmerken van een netwerk: actoren, middelen en afhankelijkheden

Zoals eerder is omschreven, bestaat een netwerk uit wederzijds afhankelijke actoren. Dit kunnen individuen, groepen of organisaties zijn (Koppenjan & Klijn, 2004: 45). Actoren zijn afhankelijk van elkaar in middelen voor het nastreven van bepaalde doelen of belangen. Koppenjan en Klijn (2004: 144-145) omschrijven vijf soorten middelen waarin actoren afhankelijk kunnen zijn: financiële middelen, productiemiddelen, competenties, kennis en legitimiteit. Hierna volgt een korte toelichting met enkele voorbeelden per middel.

De meest tastbare middelen, zijn financiële middelen en productiemiddelen. Met financiële middelen kan men vaak de oplossing van een probleem realiseren of organisatorische randvoorwaarden creëren. Binnen het netwerk rondom jeugdwerkloosheid via sport zijn er bijvoorbeeld financiële middelen nodig voor de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van een beweegtraject. Financiële middelen kunnen nodig zijn voor de financiering van productiemiddelen. Productiemiddelen zijn nodig voor het mogelijk maken van beleidsinitiatieven (Koppenjan & Klijn, 2004). Gedacht kan worden aan personeel en materialen om jongeren te begeleiden of een (sport)accommodatie om beweegactiviteiten te organiseren.

Minder tastbare middelen zijn competenties, kennis en legitimiteit. Competenties zijn nodig voor een optimale benutting van productiemiddelen. Voorbeelden van competenties zijn formele of juridische bevoegdheden waarmee bepaalde beslissingen gemaakt kunnen worden (Koppenjan & Klijn, 2004). In het geval van de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport kan het bijvoorbeeld gaan over besluiten rondom beleid of financiën.

Naast competenties, is kennis van belang om een probleem te kunnen onderzoeken of om een specifieke oplossing te ontwikkelen (Koppenjan & Klijn, 2004). Kennis kan expliciet of impliciet zijn. Expliciete kennis is toegankelijk is voor anderen. Impliciete kennis is verkregen door ervaring en daardoor minder gemakkelijk over te brengen (Bertrams, 1999). Bij de aanpak van jeugdwerkloosheid kan er gedacht worden aan expliciete kennis in de vorm van persoonsgegevens van werkloze jongeren. Bij impliciete kennis kan gedacht worden aan kennis over de omgang met jongeren die is opgedaan uit persoonlijke ervaringen.

Legitimiteit is het meest vage middel. Met legitimiteit kan men draagvlak creëren voor een bepaalde oplossing (Koppenjan & Klijn, 2004: 145). Legitimiteit kan worden gezien als een eigenschap van een autoriteit of instelling die ertoe leidt dat mensen het gevoel hebben dat die autoriteit of instelling het recht heeft om op een bepaalde manier te handelen en om naar te gehoorzamen (Sunshine & Tyler, 2003: 514). Men kan legitimiteit ervaren voor een persoon wanneer deze veel ervaring heeft op een bepaald gebied of omdat de persoon hiërarchisch een hogere functie heeft en daardoor over meer (wettelijke) bevoegdheden beschikt. Een duidelijk voorbeeld is legitimiteit voor de politie. Wanneer er sprake is van legitimiteit voor politieagenten, dan erkent of accepteert men dat de agent op een bepaalde manier handelt in bepaalde situaties. In het geval van de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport is legitimiteit van belang om draagvlak te creëren bij beleidsadviseurs van de gemeente, bijvoorbeeld voor financiële ondersteuning. Niet alleen op strategisch niveau, maar ook op operationeel niveau is draagvlak van

belang. Gedacht kan worden aan het creëren van draagvlak voor een beweegtraject bij jongeren zodat zij daadwerkelijk mee gaan doen. Zonder deelnemers kunnen de doelen immers niet behaald worden.

Voor dit onderzoek is het van belang om te achterhalen over welke middelen de betrokken actoren beschikken omdat daarmee inzicht verkregen kan worden in de afhankelijkheidsrelaties. De mate waarin actoren afhankelijk zijn van elkaar, wordt bepaald door de vervangbaarheid van een middel en door het belang dat een actor aan dat middel toekent (Koppenjan & Klijn, 2004: 47). Wanneer een actor over een middel beschikt dat van hoog belang wordt geacht door andere actoren en dat middel is tevens moeilijk te vervangen door een ander middel, dan betekent dit dat de actor die in bezit is van dat middel in een machtige positie staat. Andere actoren zijn immers afhankelijk van deze actor.

Koppenjan en Klijn (2004) onderscheiden vier variaties van afhankelijkheid. Wanneer een middel niet gemakkelijk door een ander middel te vervangen is en een actor het belang van dat middel hoog acht, dan is er sprake van een hoge afhankelijkheid. Bij een moeilijk te vervangen middel dat niet erg van belang wordt geacht is er sprake van een lage afhankelijkheid. Een lage afhankelijkheid geldt wanneer een actor een middel van hoog belang acht, maar het middel gemakkelijk te vervangen is. De laatste variatie is dat actoren onafhankelijk van elkaar zijn. Hiervan is sprake wanneer middelen gemakkelijk te vervangen zijn en het belang van de middelen laag wordt geacht (Koppenjan & Klijn, 2004: 47). In tabel 1 zijn de vier variaties te zien.

Belang middel → / **Vervangbaarheid middel ↓**	Hoog	Laag
Makkelijk	Lage afhankelijkheid	Onafhankelijk
Moeilijk	Hoge afhankelijkheid	Lage afhankelijkheid

Tabel 1 Variaties afhankelijkheden (Koppenjan & Klijn, 2004)

3.2.4.Kenmerken van een netwerk: percepties, belangen en strategieën

Andere kenmerken van een netwerk zijn percepties, belangen en strategieën van actoren. Zoals in de definitie van netwerken naar voren kwam, streven actoren bepaalde doelen na. Dit kunnen gezamenlijke doelen zijn, maar ook individuele doelen. Actoren formuleren doelen die bij hun belangen aansluiten. Belangen van actoren kunnen verschillen omdat actoren eigen percepties hebben over problemen, oplossingen, oorzaken en andere actoren (Koppenjan & Klijn, 2004: 48). Percepties zijn subjectieve beelden of denkwijzen. In aansluiting op deze percepties of denkwijzen, passen actoren bepaalde strategieën toe. Strategieën zijn gedragingen van actoren waarmee zij invloed uitoefenen en anticiperen op gedragingen van andere actoren met het oog op doelbereiking (Koppenjan & Klijn, 2004). Er zijn vijf soorten strategieën (Koppenjan & Klijn, 2004: 48-49). De strategieën worden als volgt kort behandeld.

De eerste strategie is de *go-alone* strategie, waarbij een actor met een oplossing voor een probleem komt en deze, ongeacht strategische afhankelijkheden, probeert te realiseren (Koppenjan & Klijn, 2004). Dit kan ertoe leiden dat andere actoren weerstand bieden omdat er sprake is van een

eenzijdige oplossing. De tweede strategie is de conflicterende strategie waarbij een actor juist het conflict aangaat door weerstand te bieden tegen oplossingen van (een) andere actor(en). Ten derde is er de vermijdende strategie waarbij een actor passief of conflict vermijdend handelt. Redenen kunnen zijn dat een actor het belang van de probleemoplossing niet inziet of de kosten wil vermijden. De vierde strategie is de coöperatieve strategie. Hierbij erkennen actoren dat zij afhankelijk zijn van elkaar voor de probleemoplossing. Volgens deze strategie zoeken actoren juist de samenwerking op met andere actoren om middels een onderhandelingsproces tot een gezamenlijke oplossing te komen. Als laatste is er de faciliterende strategie welke inhoudt dat een actor de oplossing probeert te faciliteren, bijvoorbeeld door te bemiddelen tussen actoren. Voor deze strategie wordt gekozen wanneer een actor het eens is met de oplossing maar er zelf niet te veel bij betrokken wil zijn, bijvoorbeeld vanwege de kosten of tijd (Koppenjan & Klijn, 2004).

Strategieën tussen actoren kunnen verschillen omdat actoren verschillende percepties hebben waar bepaalde strategieën bij aansluiten. Met deze strategieën beïnvloeden actoren elkaar, maar ook de manier waarop er gewerkt wordt aan de probleemoplossing of doelbereiking. Door de strategieën van actoren inzichtelijk te maken, kunnen stagnaties en onzekerheden worden blootgelegd (Koppenjan & Klijn, 2004). Inzicht hierin is van belang om de samenwerking te verbeteren. Bijvoorbeeld wanneer de ene actor op zoek is naar coöperatie, terwijl de andere actor kiest voor de go-alone strategie, dan kan dit leiden tot conflict.

Wanneer strategieën en percepties van actoren verschillen, kunnen onzekerheden ontstaat. Koppenjan en Klijn (2004: 6) onderscheiden drie soorten onzekerheden. De eerste soort onzekerheid is inhoudelijke onzekerheid, wat inhoudt dat actoren weinig kennis en informatie hebben over het probleem. Verder is het voor actoren vaak onduidelijk wat de percepties van andere actoren zijn ten aanzien van het probleem. Deze onzekerheden maken het lastig om gezamenlijk een oplossing te vinden (Koppenjan & Klijn, 2004: 6). Doordat actoren verschillende percepties hebben, ontwikkelen zij verschillende strategieën. Daarmee proberen zij te anticiperen op strategieën van andere actoren. Dit leidt tot een tweede soort onzekerheid, namelijk strategische onzekerheid. Strategische onzekerheid maakt het lastig om in te schatten op welke manier de strategieën van actoren van invloed zijn op de probleemsituatie en probleemoplossing (Koppenjan & Klijn, 2004: 7). Ten derde is er de institutionele onzekerheid, welke ontstaat uit het feit dat actoren waaruit een netwerk bestaat, afkomstig kunnen zijn van verschillende organisaties of andere netwerken. Interactie tussen actoren kan moeizaam gaan omdat binnen elke organisatie andere taken, meningen, regels en taal gelden. Vooral aan het begin van een samenwerkingsproces is er sprake van een hoge institutionele onzekerheid (Koppenjan & Klijn, 2004: 7).

In deze paragraaf is inzichtelijk geworden wat een netwerk is en uit welke kenmerken een netwerk bestaat. Inzicht in percepties, belangen, strategieën en onzekerheden van actoren in het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport, dient ten eerste om een beeld te kunnen vormen van een netwerk. Daarnaast dient inzicht hierin als input voor de aanbevelingen ten aanzien van de doorontwikkeling van het netwerk. De vraag die rest, is hoe netwerkkenmerken op een overzichtelijke manier in kaart gebracht kunnen worden, zodat een compleet beeld van het netwerk ontstaat. Deze vraag komt in de volgende paragraaf aan bod.

3.3. Hoe kan een netwerk inzichtelijk worden gemaakt?

3.3.1.Inleiding

In de voorgaande paragrafen zijn de kenmerken van een netwerk aan bod gekomen. In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de vraag hoe deze kenmerken op een overzichtelijke manier in kaart gebracht kunnen worden. In deze paragraaf wordt ingegaan op de bestuurskundige netwerkanalyse van Koppenjan en Klijn (2004). Deze analyse bestaat uit drie deelanalyses waarmee de netwerkkenmerken inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Op die manier kan een zo compleet mogelijk beeld van het netwerk worden gevormd. In paragraaf 3.3.2. wordt kort ingegaan op de bestuurskundige netwerkanalyse. In de paragrafen 3.3.3., 3.3.4. en 3.3.4. komen achtereenvolgens de deelanalyses aan bod.

3.3.2.Bestuurskundige netwerkanalyse

De kenmerken van een netwerk kunnen met behulp van de bestuurskundige netwerkanalyse van Koppenjan en Klijn (2004) in kaart gebracht worden. Dit gebeurt op drie niveaus: actorniveau, spelniveau en netwerkniveau (Koppenjan en Klijn, 2004: 133). De factoren die van belang zijn voor het netwerk rondom de aanpak jeugdwerkloosheid via sport, kunnen worden ingedeeld in deze niveaus. De deelanalyses tezamen maken het mogelijk om complexe processen van probleemoplossing in netwerken te analyseren en te beoordelen. Verder biedt het inzichten om de interacties tussen actoren te verbeteren en te managen (Koppenjan en Klijn, 2004: 9). Deze inzichten dienen als input voor de aanbevelingen gericht op de doorontwikkeling van het netwerk in de praktijk. Bovendien is de bestuurskundige netwerkanalyse zinvol voor het inzichtelijk krijgen van onzekerheden en deze beter te begrijpen (Koppenjan & Klijn, 2004: 133-134). Verder gaan Koppenjan en Klijn in hun boek 'Managing Uncertainties in Networks' in op aandachtspunten met betrekking tot de uitvoering van de bestuurskundige netwerkanalyse. Deze kennis is van belang voor de onderzoeker gedurende het empirisch onderzoek. De deelanalyses en enkele bijbehorende aandachtspunten komen als volgt aan bod.

3.3.3.Actoranalyse

De actoranalyse start met een probleemdefiniëring van de huidige situatie. Zoals in de definitie van netwerken naar voren kwam, werken actoren samen aan een gezamenlijk doel of rondom een beleidsprobleem en/of clusters van middelen (Provan & Kenis, 2008; Koppenjan & Klijn, 2004). De probleemdefinitie kan overgenomen worden van (een) stakeholder(s) die initiator is/zijn, bijvoorbeeld tijdens een interview. Een andere mogelijkheid is dat de onderzoeker zelf een probleemdefinitie formuleert op basis van onderzoek (Koppenjan & Klijn, 2004: 138).

De volgende stap is het identificeren van relevante en betrokken actoren bij het probleem. Een actor kan een individu, groep of organisatie zijn. Er zijn bijvoorbeeld actoren die een verstorende factor vormen, maar ook actoren die kunnen bijdragen aan de oplossing van een probleem. Wanneer verschillende organisatieonderdelen betrokken zijn, moeten deze per onderdeel opgesomd worden (Koppenjan & Klijn, 2004: 139).

De derde stap is het vaststellen van de percepties van actoren over het probleem. Elke actor heeft bepaalde belangen en doelen. De percepties kunnen achterhaald worden door bijvoorbeeld een documentenanalyse, survey of interview. Belangrijk hierbij is dat de onderzoeker objectief blijft en niet zelf gaat interpreteren wat de perceptie van een actor is (Koppenjan & Klijn, 2004: 139).

De vierde en laatste stap van de actoranalyse is het bepalen van de positie van de actoren in het netwerk. De sterkte van de positie is afhankelijk van het aantal en soort middelen waarover een actor beschikt, maar ook van de mate waarin de middelen vervangbaar zijn. Door de vervangbaarheid en het belang van de middelen te onderzoeken, kunnen de afhankelijkheidsrelaties bepaald worden.

3.3.4.Spelanalyse

Na de actoranalyse volgt de spelanalyse. In de spelanalyse ligt de focus op twee aspecten: het identificeren van arena's waar actoren besluiten maken die relevant zijn voor het probleem of de situatie en de analyse van stagnaties die zich voordoen tijdens het spel (Koppenjan & Klijn, 2004: 147).

De eerste stap van de spelanalyse het identificeren van de relevante beleidsarena's. In een beleidsarena vindt het spel plaats rondom de probleemoplossing (Koppenjan & Klijn, 2004: 50). Om te beginnen moeten daarvoor de belangrijke actoren binnen de beleidsarena vastgesteld worden. Vervolgens moet onderzocht worden welke besluiten er genomen worden en op welke locaties dit gedaan wordt. Belangrijke besluiten zijn relevant voor het probleem en kunnen plaatsvinden op meerdere, verschillende locaties (Koppenjan & Klijn, 2004: 148). Daarna is het van belang om te achterhalen waar actoren vandaan komen en met welke problemen zij zich bezighouden. Als laatste moeten de bestaande organisatorische overeenkomsten achterhaald worden.

De tweede stap van de spelanalyse is het vaststellen van stagnaties binnen de beleidsarena's. Dit is belangrijk om de stagnaties en conflicten later te kunnen doorbreken. Binnen een arena zetten actoren strategieën in om de besluitvorming te beïnvloeden. Om te beginnen moet er bepaald worden van welke stagnatie of conflict er sprake is. Dit knelpunt moet eerst inhoudelijk geanalyseerd worden, zodat daarna een analyse van de sociale aspecten kan plaatsvinden (Koppenjan & Klijn, 2004: 149).

3.3.5.Netwerkanalyse

Binnen een netwerkanalyse worden de interactiepatronen, relaties en regels van het netwerk geanalyseerd. Om de interactiepatronen te achterhalen, moet er gekeken worden naar de frequentie en de variëteit van de interacties. De frequentie houdt het aantal keren in dat actoren contact hebben met elkaar. Er kan een variëteit van interacties bestaan met slechts enkele actoren, maar ook met een brede reeks van actoren in een netwerk (Koppenjan & Klijn, 2004: 151). Zo kunnen centrale actoren worden onderscheiden van buitenstaanders doordat zij veel contact hebben met andere actoren en/of een gevarieerd patroon aan contact vertonen. In paragraaf 3.1.3. kwam naar voren dat actoren verschillende percepties hebben over problemen, oplossingen, oorzaken en andere actoren. Actoren hebben ook percepties over intenties en gedrag van andere actoren. Frequente interactie biedt actoren meer inzicht in de intenties van andere actoren. Wanneer ervaringen uit eerdere samenwerkingsverbanden positief zijn, kan dat leiden tot vertrouwen. Vertrouwen kan omschreven worden als de verwachting van een actor dat een andere actor opportunistisch gedrag nalaat (Koppenjan & Klijn, 2004).

Koppenjan en Klijn (2004: 152) bevelen aan om een kwantitatieve analyse toe te passen bij een netwerk met een zeer grote hoeveelheid aan organisaties, bijvoorbeeld meer dan dertig. Bij een minder groot aantal volstaat een kwalitatieve manier. Daarbij kan het aantal interactiefrequenties per actor aangegeven worden in woorden (nauwelijks, weinig, regelmatig, vaak interactie).

Wanneer de interacties en relaties zijn achterhaald, volgt de analyse van de institutionele context. Deze kan namelijk van invloed zijn op het al dan niet plaatsvinden van bepaalde interacties. De institutionele context kan enerzijds worden achterhaald door de formele en informele autoriteit van actoren om beslissingen te nemen te onderzoeken. Verder kunnen er ongeschreven regels en formele wettelijke kaders zijn waar men zich aan moet houden (Koppenjan & Klijn, 2004: 157).

3.4. Terugkoppeling theoretisch kader: waar staan we nu?

Voor de overzichtelijkheid van het theoretisch kader wordt kort stilgestaan bij de stappen die tot nu toe zijn genomen en de stappen die hierna volgen.

In paragraaf 3.2. zijn de definitie en kenmerken van een netwerk aan bod gekomen. Verder is in paragraaf 3.3. de bestuurskundige netwerkanalyse aan bod gekomen. De kennis van beide paragrafen is van belang om het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport inzichtelijk te kunnen maken. In het volgende onderdeel, paragraaf 3.5., zal worden ingegaan op factoren die van invloed zijn op een netwerk en de samenwerking. Inzicht hierin is van belang om uiteindelijk aanbevelingen te kunnen formuleren ten aanzien van de doorontwikkeling van het netwerk.

3.5. Welke factoren zijn van invloed op een netwerk en de samenwerking daarbinnen?

3.5.1.Inleiding

In de paragrafen 3.2.1 en 3.2.2 zijn de kenmerken van een netwerk aan bod gekomen. In deze paragraaf wordt ingegaan op factoren die het netwerk en de samenwerking beïnvloeden. De kwaliteit van het resultaat dat in een netwerk wordt behaald, is afhankelijk van het samenspel tussen organisaties (Kenis & Provan, 2008: 298). Het samenspel kan gestuurd worden door een bepaalde vorm van netwerksturing toe te passen (Provan & Kenis, 2008). Belangrijk hierbij is dat netwerksturing aansluit bij de netwerkkenmerken om effectief te zijn. Naast effectieve netwerksturing, is het van belang dat de rol van de gemeente aansluit bij de verwachtingen van stakeholders. Hiemstra (2003) gaat in op vijf rollen van waaruit een gemeente handelt.

In paragraaf 3.5.2. wordt een korte achtergrond geschetst over netwerksturing, waarna de definitie van netwerksturing aan bod komt. In paragraaf 3.5.3. wordt ingegaan op drie ideaaltypische vormen van netwerksturing. De effectiviteit van netwerksturing kan aan de hand van vier sleutelfactoren worden vastgesteld. Deze factoren worden in paragraaf 3.5.4. behandeld. Daarna wordt in paragraaf 3.5.5. ingegaan op de rollen van Hiemstra (2003).

3.5.2.Definitie van netwerksturing

Volgens Teisman (2005) heeft zich een verandering voorgedaan in de manier waarop netwerken worden gestuurd. Door de complexiteit van problemen waar overheden mee te maken hebben, zijn zij afhankelijk geworden van andere actoren voor het oplossen van deze problemen. Overheden zijn meer speler geworden tussen andere spelers, wat vraagt om een andere sturingsvorm. Hiërarchische sturing heeft plaatsgemaakt voor horizontale sturing, waarbij de sturing gedreven is op de samenwerking tussen actoren. Deze verschuiving van *government* naar *governance,* heeft als gevolg dat er meerdere leidinggevenden zijn die samen invulling geven aan de ontwikkeling van een stelsel (Teisman, 2005: 83). Volgens Koppenjan en Klijn (2004: 50) blijft een centrale besluitmaker binnen een netwerk echter noodzakelijk voor het nemen van een centrale beslissing (Koppenjan & Klijn, 2004: 50). Deze gedachte sluit aan bij twee van de drie ideaaltypische vormen zoals omschreven door Provan en Kenis (2008).

Provan en Kenis (2008) stellen dat *network governance* of netwerksturing kan helpen bij een goede werking van het netwerk. Netwerksturing wordt omschreven als het verbinden of delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van ten minste drie organisaties om samen een *outcome* te bewerkstelligen (Kenis & Provan, 2008: 296). De outcome of het resultaat komt voort uit de samenwerkingsverbanden die organisaties met elkaar aangaan. Netwerksturing is erop gericht om het samenspel tussen organisaties zo te managen dat bepaalde doelen worden behaald. Er zijn drie

ideaaltypische vormen welke voortkomen uit twee dimensies (Provan & Kenis, 2008: 233). De eerste dimensie gaat over de mate waarin er sprake is van bemiddeling tussen netwerkleden. Bemiddeling kan worden afgelezen aan de mate waarin netwerkleden interactie hebben met elkaar. Interactie kan plaatsvinden met een, enkele of alle netwerkleden. De tweede dimensie gaat over de mate waarin het netwerk door de netwerkleden zelf, of door externe actoren wordt bestuurd. Uit deze dimensies volgen drie sturingsvormen, welke hieronder aan bod komen.

3.5.3.Ideaaltypische vormen van netwerksturing

Participant-Governed Network

De eerste netwerkvorm is het Participant-Governed Network (PGN) of zelfsturend netwerk, waarbij sprake is van een hoge mate van decentralisatie van taken. De leden van het netwerk sturen het netwerk zelf, zonder de tussenkomst of aanwezigheid van een aparte bestuurlijke entiteit. Alle organisaties binnen het zelfsturende netwerk hebben interactie met elkaar en de netwerkleden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het maken van besluiten en het managen van netwerkactiviteiten. Het plegen van overleg is cruciaal om tot consensus te komen. Commitment en betrokkenheid van alle netwerkleden is noodzakelijk voor het voortbestaan van het netwerk (Provan & Kenis, 2008: 234). Voordelen van deze netwerkvorm zijn de hoge mate van participatie aan netwerkactiviteiten, de hoge mate van betrokkenheid van netwerkleden en het feit dat deze vorm zich gemakkelijk laat aanpassen. Aan de voordelen kleven ook nadelen. Wanneer er sprake is van een groot aantal netwerkleden, kan dit type sturingsvorm inefficiënt zijn omdat eerst alle netwerkleden met elkaar moeten communiceren om consensus te bereiken.

Lead Organization-Governed Network

De tweede netwerkvorm is het Lead Organization-Governed Network (LGN) of leiderorganisatienetwerk. Bij deze vorm is sprake van een sterke centralisatie waarbij één organisatie uit het netwerk zorgt voor sturing van het netwerk, zoals te zien is in afbeelding 3. Hoofdactiviteiten en belangrijke besluiten op strategisch niveau worden gecoördineerd en gefaciliteerd door deze ene deelnemer. Er is sprake van asymmetrisch verdeelde macht (Provan & Kenis, 2008: 235). Ondanks de centralisatie is er ook sprake van samenwerking en interactie tussen netwerkleden.

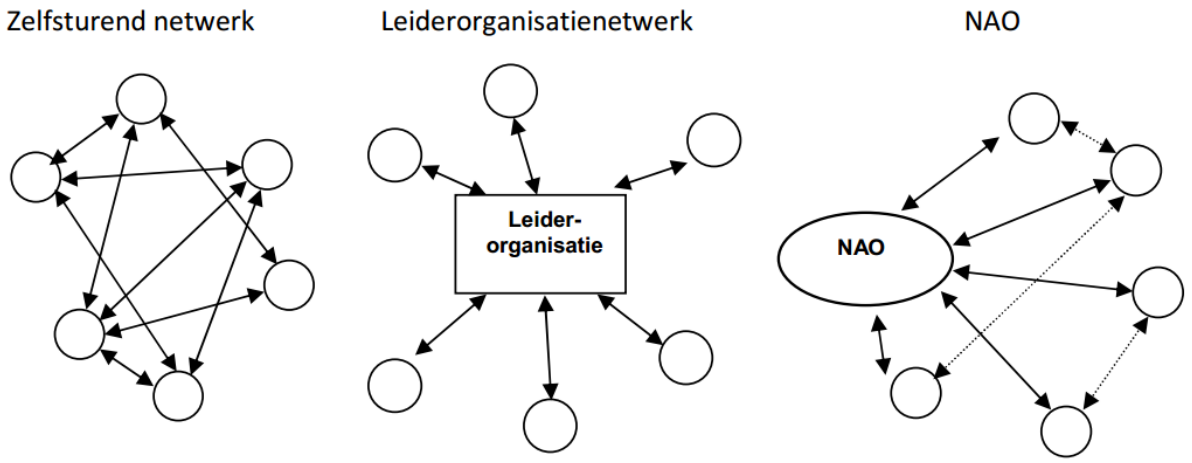
Een voordeel van een leider die de efficiëntie van het netwerk bewaakt, is dat de doelen van het netwerk niet uit het oog verloren worden. Een nadeel kan echter zijn dat de netwerkleider eigen doelen laat domineren boven de doelen van het netwerk en de netwerkleden. Hierdoor kan het vertrouwen van netwerkleden in de leider afnemen, waardoor de kans bestaat dat zij weerstand gaan bieden en ook hun individuele doelen gaan nastreven. Tussen de sturingsvormen Participant-Governed Network en Lead Organization-Governed Network zijn tussenvormen mogelijk waarbij een organisatie enkele sleutelactiviteiten oppakt en daarbij ook taken overlaat aan andere leden van het netwerk (Provan & Kenis, 2008: 233-234).

Network Administrative Organization

De derde netwerkvorm is de Network Administrative Organization, ook wel netwerk administratieve organisatie of NAO. Een NAO kan bestaan uit slechts één individu die de rol van netwerkfacilitator of -bemiddelaar op zich neemt, of uit een formele organisatie bestaande uit een executive director, staf en uitvoerend bestuur. De NAO opereert vanuit een aparte locatie zoals in afbeelding 3 is weergegeven. NAO's die door de overheid worden gevormd, zijn over het algemeen opgezet wanneer het netwerk pas korte tijd bestaat. De NAO moet groei stimuleren door middel van gerichte financiering en facilitering van het netwerk, waarbij het behalen van netwerkdoelen centraal staat (Provan & Kenis, 2008: 236). In

tegenstelling tot bij de tweede netwerkvorm, is de NAO niet één van de netwerkleden van het netwerk. Een voorbeeld van een NAO zou een gemeente of beleidsadviseur kunnen zijn die een bepaald project faciliteert en daar verder niet bij participeert.

Een voordeel van de gescheiden bestuurlijke organisatie, is dat deze zich volledig kan richten op het managen en coördineren van het netwerk voor een optimale doelbereiking. Wanneer er veel verschillende belangen meespelen, kan deze vorm van netwerksturing uitkomst bieden doordat een externe partij beslissingen neemt. Dit kan echter ook in het nadeel werken, namelijk wanneer de NAO te ver af komt te staan van het netwerk. Daardoor kan een verkeerde inschatting worden gemaakt van de werking van het netwerk en netwerkleden. Dit kan ertoe leiden dat de NAO een aanpak toepast die niet aansluit bij het netwerk, waardoor weerstand kan ontstaan. De drie typen netwerken worden in onderstaande afbeelding weergegeven.



Afbeelding 3 Ideaaltypische netwerksturing (Provan & Kenis, 2008)

3.5.4.Effectiviteit van netwerksturing

De invloed van netwerksturing op een netwerk, heeft te maken met de effectiviteit van de netwerksturing. De aanwezigheid van welke vorm van netwerksturing dan ook, betekent niet automatisch dat deze vorm effectief is. Succesvolle adoptie van netwerksturing is afhankelijk van de mate waarin deze aansluit bij het netwerk. Provan en Kenis (2008: 236-237) omschrijven vier sleutelfactoren aan de hand waarvan de effectiviteit van netwerksturing inzichtelijk kan worden gemaakt: aantal netwerkleden, vertrouwen, consensus doelbereiking en benodigde competenties. Voordat de effectiviteit van netwerksturing kan worden bepaald, moet worden vastgesteld van welk type netwerk er sprake is; een NAO, een leiderorganisatienetwerk of een zelfsturend netwerk. Dit kan worden gedaan met behulp van de omschrijving zoals gegeven in paragraaf 3.5.2. Vervolgens kan de effectiviteit van de netwerksturing worden bepaald. Dit wordt gedaan door te kijken of de betreffende sturingsvorm aansluit bij de mate waarin de vier sleutelfactoren aanwezig zijn in het netwerk. Het kan zo zijn dat een sturingsvorm volgens de theorie van Provan en Kenis (2008) effectief is gezien de vier sleutelfactoren. In de praktijk hoeft dit echter niet zo te zijn, aangezien elk netwerk uit een andere combinatie van organisaties bestaat. Immers, Provan en Kenis omschrijven ideaaltypische vormen, wat wil zeggen dat tussenvormen mogelijk zijn. Inzicht in het type netwerksturing en de effectiviteit ervan, dient als input voor de aanbevelingen. De vier sleutelfactoren komen als volgt aan bod.

Aantal netwerkleden

Bij het aantal netwerkleden gaat het om de vraag welke vorm van netwerksturing effectief is bij een groot, gemiddeld of klein netwerk. Het aantal netwerkleden is van invloed op de werking van het netwerk. Of er sprake is van een groot, gemiddeld of klein netwerk, kan er bijvoorbeeld gekeken worden naar het primaire proces in het netwerk en de mate waarin men interactie met elkaar heeft. Bij een klein aantal netwerkleden is intensief contact gemakkelijker dan bij een groot aantal netwerkleden. Bij een zelfsturend netwerk bepalen de leden door middel van overleg en consensus welke besluiten er genomen worden. Een zelfsturend netwerk zou minder effectief zijn wanneer sprake is van een groot aantal netwerkleden. Alle opvattingen van actoren moeten immers meegenomen worden om tot consensus te komen. Voor effectieve netwerksturing bestaat een zelfsturend netwerk idealiter uit weinig netwerkleden. Een groot aantal netwerkleden maakt het lastiger om consensus tussen alle netwerkleden te bereiken. Daarom ligt netwerksturing volgens een NAO of leiderorganisatienetwerk meer voor de hand. De NAO of netwerkleider kunnen dan gemakkelijker de besluiten nemen wat de effectiviteit ten goede komt (Provan & Kenis, 2008).

Vertrouwen

Zoals eerder naar voren is gekomen, is vertrouwen van belang voor een goede samenwerking. Wederzijds vertrouwen kan ervoor zorgen dat actoren eerder geneigd zijn om kennis en informatie met elkaar te delen. Wanneer vertrouwen aanwezig is in een netwerk kan dat leiden tot betere prestaties. Nooteboom (2002) maakt een onderscheid in vertrouwen op het functioneren van organisaties en vertrouwen in personen. Er kan sprake zijn van vertrouwen op het functioneren van een organisatie, terwijl het vertrouwen in personen ontbreekt. Vertrouwen op het functioneren van een organisatie heeft vooral betrekking op de taakuitvoering zoals het nakomen van regels, afspraken en beloften. Bij het vertrouwen in een persoon of mens gaat het meer om interpersoonlijk vertrouwen, altruïsme en gevoel. Vertrouwen betekent hier dat men rekening houdt met andermans gevoelens en belangen. Ook (wederzijds) respect en waardering zijn tekenen van vertrouwen in personen. In extreme mate kan men zijn eigen belangen (deels) opofferen om andermans belangen tegemoet te komen.

Vergelijkbaar met Nooteboom, stellen Provan en Kenis (2008) dat het bij vertrouwen gaat over de vraag of netwerkleden vertrouwen hebben in elkaar als persoon en vertrouwen in de samenwerking gericht op de doelbereiking. Om vertrouwen in de samenwerking gericht op de doelbereiking te achterhalen, kan er gekeken worden naar de mate en frequentie waarin actoren samenwerken en taken en verantwoordelijkheden overlaten aan andere partijen. Als een groot aantal regels is vastgelegd en men krijgt weinig ruimte om uit eigen initiatief te handelen, kan dit duiden op een gebrek aan vertrouwen. Verder gaat het bij vertrouwen over de verdeling ervan over de netwerkleden (Provan & Kenis, 2008). Het kan voorkomen dat netwerkleden vooral vertrouwen in één of enkele netwerkleden of dat het vertrouwen evenredig verdeeld is over de netwerkleden en dat er sprake is van wederzijds vertrouwen.

Kijkend naar een zelfsturend netwerk, is het belangrijk dat een groot aantal leden elkaar vertrouwt en dat het vertrouwen evenredig verdeeld is, dus niet bij enkele leden ligt. Dit is van belang om het netwerk effectief te laten zijn. In een zelfsturend netwerk worden immers veel taken gedecentraliseerd en netwerkleden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het behalen van doelen. Wanneer het vertrouwen tussen enkele of vele leden ontbreekt of vanuit één kant komt, dan ontbreekt een goede basis voor collectief handelen. Een leiderorganisatienetwerk is effectief wanneer netwerkleden vooral vertrouwen hebben in de leider binnen het netwerk en niet per se in elkaar. Wanneer er weinig vertrouwen aanwezig is tussen netwerkleden en vertrouwen vooral uitgaan naar één organisatie, dan zal het leiderorganisatienetwerk het meest effectief zijn. Vertrouwen kan dus wederzijds of eenzijdig zijn.

Wanneer vertrouwen ongelijk verdeeld is, maar wel aanwezig is in het netwerk, ligt de NAO als sturingsvorm voor de hand. Bij een NAO zorgt een gescheiden bestuurlijke entiteit voor de sturing van het netwerk en houdt daarbij rekening met de belangen van de netwerkleden (Provan & Kenis, 2008).

Consensus doelbereiking

De derde sleutelfactor gaat over de mate waarin sprake is van doelconsensus. Doelconsensus is volgens Provan en Kenis (2008: 237) een indicator voor effectiviteit van verschillende vormen van netwerksturing. Wanneer er sprake is van doelconsensus, dan houdt dat in dat netwerkleden het eens zijn over het te behalen doel. Wanneer een groot aantal netwerkleden het eens is over het doel, dan is er sprake van een hoge mate sprake van doelconsensus. Doelconsensus heeft als voordeel dat er commitment is tussen netwerkleden, wat de samenwerking ten goede komt. Het hoeft echter niet zo te zijn dat wanneer er niet tussen alle leden sprake is van doelconsensus, dat het netwerk per definitie ineffectief is (Provan & Kenis, 2008: 240). Bij een zelfsturend netwerk is een hoge mate van doelconsensus belangrijk omdat overleg, consensus en betrokkenheid belangrijke waarden zijn binnen dit type netwerk. Wanneer een minderheid van netwerkleden het eens is over het te behalen doel of wanneer sprake is van conflict, dan ligt een leiderorganisatienetwerk voor de hand. De leider participeert immers bij de netwerkactiviteiten, waardoor strategische en operationele beslissingen voor het netwerk genomen kunnen worden. Voor de NAO is enige mate van doelconsensus onder netwerkleden van belang, aangezien de NAO vanaf een afstand opereert en daardoor minder inzicht heeft in de werking van het netwerk. De NAO houdt rekening met de wensen van het netwerk als geheel, dus enige vorm van doelconsensus maakt het mogelijk om hierop in te spelen (Provan & Kenis, 2008: 204).

Benodigde competenties

De laatste sleutelfactor wordt gevormd door competenties waar netwerkleden over moeten beschikken om bepaalde netwerkdoelen na te streven. Een veelvoorkomend probleem bij netwerksturing is dat de benodigdheden en activiteiten van meerdere organisaties gefaciliteerd en gecoördineerd moeten worden (Provan & Kenis, 2008: 239). Als een bepaald netwerkdoel veel specifieke of ingewikkelde competenties vergt, dan zijn netwerkleden in grote mate aangewezen om met elkaar samen te werken. Deze samenwerking zal gecoördineerd moeten worden zodat de competenties van de netwerkleden ten volle benut worden. Hiervoor zijn bepaalde coördinatiecompetenties nodig (Provan & Kenis, 2008). Wanneer er veel verschillende competenties nodig zijn, zou een zelfsturend netwerk niet effectief werken omdat er eerst consensus moet worden bereikt tussen alle netwerkleden. Dit kan veel tijd in beslag nemen. Voor de NAO geldt dat de aparte bestuurlijke entiteit zich bezig kan houden met de coördinatie van het netwerk, wat vele malen effectiever is omdat de entiteit zich volledig op de taak kan richten zonder te moeten overleggen met alle netwerkleden. Wanneer zeer specifieke competenties nodig zijn, is kennis over het primaire proces noodzakelijk. In dat geval sluit een leiderorganisatienetwerk goed aan aangezien de netwerkleider deel uitmaakt van de netwerkactiviteiten (Provan & Kenis, 2008).

In tabel 2 is een aangepast overzicht te zien van de drie ideaaltypische vormen van netwerksturing en de vier sleutelfactoren. Provan en Kenis (2008) zijn in hun theorie niet expliciet over aantallen bij de vier sleutelfactoren. Er wordt veelal gesproken over ‘in vergelijking tot’ en ‘relatief gezien’. Op basis van de theorie is daarom een indicatie gegeven van aantallen bij het aantal netwerkleden.

Sleutelfactoren → / Ideaaltypische vormen van netwerksturing ↓	Aantal netwerkleden	Vertrouwen	Consensus doelconsensus	Benodigde netwerk competenties
Zelfsturend netwerk	< 8	Hoge mate van vertrouwen	Hoge mate van doelconsensus	Laag aantal en eenvoudig
Leiderorganisatie netwerk	8 – 16	Lage mate van vertrouwen	Lage mate van doelconsensus	Gemiddeld aantal en complex
Netwerk administratieve organisatie	> 16	Gemiddelde mate van vertrouwen	Gemiddelde mate van doelconsensus	Hoog aantal

Tabel 2 Sleutelfactoren effectiviteit netwerksturing (Provan & Kenis, 2008)

3.5.5.Rollen van een gemeente

In voorgaande paragrafen is de definitie van netwerksturing aan bod gekomen, evenals drie ideaaltypische vormen van netwerksturing. Om te beginnen moet het type netwerksturing worden bepaald, waarna de effectiviteit ervan wordt vastgesteld. Dit wordt gedaan op basis van de vier sleutelfactoren. Naast de effectiviteit van netwerksturing is het van belang om te kijken naar de rol en houding van de gemeente en de verwachtingen van stakeholders.

Volgens Hiemstra (2003) handelt een gemeente vanuit vijf verschillende rollen: politieke organisatie, dienstverlener, regeltoepasser en –handhaver, ontwikkelaar en beheerder. Elke rol vraagt om een andere houding, andere prestaties en andere competenties. Hier valt ook de omgang met externe partijen onder (Hiemstra, 2003: 35). De rol die de gemeente aanneemt, is afhankelijk van de taak en de aard van de relatie met stakeholders. Een stakeholder is een belanghebbende van de gemeente, maar is niet per definitie ook betrokkene bij de beleidsvorming of uitvoering van een project (Hiemstra, 2003). De rollen worden kort toegelicht, waarna in tabel 3 een korte omschrijving volgt.

In de rol van een politieke organisatie zijn transparantie, integriteit, herkenbaar en aanspreekbaar belangrijke waarden. Een gemeente houdt zich in deze rol veelal bezig met de belangen van stakeholders en de vertegenwoordiging van burgers (Hiemstra, 2003).

In de rol van dienstverlener staat het verlenen van diensten centraal. Hiemstra (2003) noemt voorbeelden waaronder het uitgeven van paspoorten, het verstrekken van uitkeringen en het ophalen van afval. Binnen dit onderzoek kan gedacht worden aan het verlenen van financiële ondersteuning voor continuering van het beweegtraject of aan sportverenigingen voor de organisatie van activiteiten rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid.

In de rol van regeltoepasser en –handhaver staat het opstellen en naleven van regels centraal. Regels kunnen eisen voorschrijven waar een beweegtraject of sportvereniging aan moet voldoen om activiteiten rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid te kunnen organiseren. Naleving van regels kan gewaarborgd worden door bijvoorbeeld boetes op te leggen.

In de rol van ontwikkelaar gaat een gemeente de samenwerking aan met andere actoren rondom een project. Werken in teamverband en partnerschap zijn belangrijke waarden. Deze rol is van belang voor de gemeente, wanneer zij de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport wil stimuleren. Sportverenigingen kunnen hun accommodatie en sportspecifieke expertise verlenen, terwijl een gemeente hen ondersteunt bij de organisatie hiervan.

Als laatste is er de rol van beheerder, waar rationaliteit en flexibiliteit van belang zijn. Gedacht kan worden aan onderhoud van openbare ruimten en voorzieningen waar de gemeentelijke instantie eigenaar van is (Hiemstra, 2003). Binnen het netwerk van jeugdwerkloosheid kan gedacht worden aan een sportaccommodatie die in het bezit is van de gemeente. De gemeente heeft hier verder een afstandelijke rol.

	Rol gemeente	Houding
Politieke organisatie	Gemeentelijk overlegorgaan van de gemeenteraad, burgemeester en wethouder	Herkenbaar en aanspreekbaar
Dienstverlener	Diensten aanbieden	Burgergericht en proactief
Regeltoepasser en –handhaver	Bestuursdwang uitoefenen	Consequent en voorspelbaar
Ontwikkelaar	Projectontwikkelaar zijn	Visionair en partnerschapgericht
Beheerder	Beheerder van de openbare ruimte	Rationeel en flexibel

Tabel 3 Rol en houding gemeente (Hiemstra, 2003)

Bij de uitvoering van de rollen moet men rekening houden met een valkuil. Wanneer een overheidsinstantie onvoldoende schakelt tussen de rollen, kunnen er volgens Hiemstra (2003: 52) spanningen ontstaan. Zoals eerder omschreven, wordt de overheid binnen netwerken meer als speler tussen de spelers gezien. Netwerkleden zien een gemeente als gelijke samenwerkingspartner waarmee wordt samengewerkt aan een bepaald doel. Een passende rol voor een gemeente is op dat moment de rol van ontwikkelaar. Echter, wanneer netwerkleden zich niet houden aan wet- en regelgeving, bijvoorbeeld rondom veiligheid binnen een sportvereniging, dan zal de gemeente de rol van regeltoepasser en –handhaver moeten innemen. Dit vraagt weer om afstand en een autoritaire houding. Wanneer een gemeente niet optreedt zoals wordt verwacht, kan dit ten koste gaan van de legitimiteit.

Door de percepties van stakeholders inzichtelijk te maken, kan de rol van de gemeente Nijmegen inzichtelijk worden gemaakt, evenals verwachtingen van stakeholders. Een verschil tussen de huidige rol en de verwachtingen kan erop duiden dat de gemeente het netwerk op een onjuiste manier benadert. Deze kennis dient als input voor de aanbevelingen ten aanzien van de doorontwikkeling van het

netwerk. Mogelijk leidt een andere rol en houding tot betere ondersteuning van de samenwerking in het netwerk. Wanneer de huidige rol aansluit bij de verwachtingen, kan dit een goede basis vormen voor draagvlak. Zoals eerder omschreven, is draagvlak van belang voor het doorvoeren van bepaalde ideeën en projecten. Wanneer grote verschillen aanwezig zijn tussen de huidige rol en de verwachtingen van stakeholders, kan dat een teken zijn voor de gemeente dat een andere houding gewenst is voor de doorontwikkeling van het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport.

3.6. Conclusie theoretisch kader

Gebleken is dat sport kan worden ingezet om de employability van jongeren te vergroten. Daarmee biedt sport kansen voor beleid omtrent de aanpak van jeugdwerkloosheid. Ontwikkelingen zoals de decentralisaties in januari 2015 in het sociaal domein leiden immers tot extra taken en verantwoordelijkheden voor gemeenten (Rijksoverheid, 2014a). Netwerksamenwerking maakt het mogelijk om in te spelen op complexe vraagstukken die hierdoor ontstaan en die een organisatie niet alleen kan oplossen (Koppenjan & Klijn, 2004). Een opkomend fenomeen in Nederland is dat gemeenten de samenwerking aangaan met sportorganisaties, jongerenorganisaties en welzijnsorganisaties zodat sport kan worden ingezet in de strijd tegen jeugdwerkloosheid (NISB, 2014).

Het doel van het onderzoek is inzicht verkrijgen in factoren die van invloed zijn op de samenwerking in het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen. De opgedane kennis moet bijdragen aan de doorontwikkeling van het netwerk en de samenwerking. Om tot dit doel te komen is de volgende hoofdvraag geformuleerd: *Hoe ziet het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport er in de gemeente Nijmegen uit en welke factoren zijn van invloed op de samenwerking binnen het netwerk?*

Om te beginnen is in de wetenschappelijke literatuur onderzocht wat er bekend is over netwerken en factoren die van invloed zijn op een netwerk en de samenwerking daarbinnen. Een heldere definitie van een netwerk is als volgt: *"min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren, die gevormd worden rondom beleidsproblemen en/of clusters van middelen en die gevormd, onderhouden en veranderd worden door een serie van spellen"* (Koppenjan en Klijn, 2004). Een netwerk bestaat uit verschillende kenmerken die met de bestuurskundige netwerkanalyse van Koppenjan en Klijn (2004) inzichtelijk gemaakt kunnen worden op drie niveaus: actor-, spel- en netwerkniveau. De netwerkbenadering maakt het mogelijk om een zo compleet mogelijk beeld te vormen van het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen.

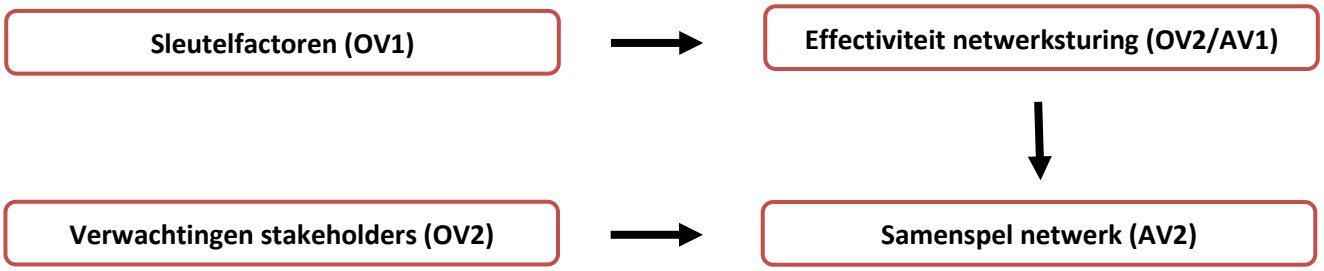
Wanneer het netwerk aan de hand van de netwerkkenmerken inzichtelijk is gemaakt, kan aandacht worden geschonken aan factoren die hierop van invloed zijn. In paragraaf 3.2.2. kwam naar voren dat de kwaliteit van het resultaat dat binnen een netwerk wordt behaald, afhangt van het samenspel van organisaties (Kenis & Provan, 2008). Dit toont het belang aan van een goede samenwerking. Gebleken is dat het samenspel wordt beïnvloedt door netwerksturing.

Netwerksturing is het verbinden of delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van ten minste drie organisaties om samen een *outcome* te bewerkstelligen (Provan en Kenis, 2008). Er zijn drie ideaaltypische sturingsvormen: het zelfsturende netwerk, het leiderorganisatienetwerk en de netwerk administratieve organisatie of NAO. Aan de hand van twee dimensies kan worden onderzocht van welk type sturingsvorm sprake is. Bij de eerste dimensie wordt bepaald in welke mate er sprake is van bemiddeling tussen netwerkleden. De tweede dimensie gaat over de mate waarin het netwerk wordt bestuurd door netwerkleden zelf of door externe actoren.

Verder is gebleken dat netwerksturing op zichzelf niet direct tot effectieve sturing leidt. Effectieve netwerksturing is van belang omdat het samenspel dan op een manier wordt gestuurd, die aansluit bij het netwerk. De effectiviteit van netwerksturing kan worden bepaald aan de hand van vier sleutelfactoren: aantal netwerkleden, vertrouwen, consensus doelbereiking en benodigde competenties. In het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport, zal om te beginnen het type netwerksturing worden vastgesteld. Vervolgens zal per sleutelfactor worden bepaald of de sturingsvorm volgens de theorie tot effectieve sturing moet leiden. Door de vier sleutelfactoren weer samen te nemen, kan worden verklaard op welke manier de factoren elkaar en de effectiviteit beïnvloeden.

Naast het feit dat netwerksturing effectief moet zijn, is het van belang om aandacht te besteden aan de rol van waaruit een gemeente handelt. Volgens Hiemstra (2003) handelt een gemeente vanuit vijf verschillende rollen: politieke organisatie, dienstverlener, regeltoepasser en –handhaver, ontwikkelaar en beheerder. Belangrijk is om na te gaan vanuit welke rol(len) de gemeente Nijmegen handelt, en wat verwachtingen van stakeholders hierover zijn. Wanneer de rol(len) en verwachtingen niet overeenkomen, kan dat betekenen dat de gemeente geen goed zicht heeft op wat stakeholders verwachten. In het ergste geval kan dit leiden tot weerstand. Voor het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid is het van belang om te onderzoeken hoe stakeholders aankijken tegen de rol van de gemeente Nijmegen rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. Inzicht hierin is van belang voor de aanbevelingen ten aanzien van doorontwikkeling van het netwerk.

Op basis van de theoretische inzichten is onderstaand conceptueel model gevormd. In het model worden de afhankelijke en onafhankelijke variabelen weergegeven. Uit het theoretisch kader is gebleken dat de effectiviteit van netwerksturing wordt beïnvloedt door vier sleutelfactoren. Dit maakt de effectiviteit een afhankelijke variabele. Netwerksturing vormt tevens een onafhankelijke variabele, omdat het van invloed is op het samenspel in het netwerk. Daarnaast zijn de verwachtingen van stakeholders over de rol van de gemeente Nijmegen van invloed op het netwerk, doordat het de relatie van de gemeente en de stakeholders beïnvloedt.



Afbeelding 1 Conceptueel model: afhankelijke en onafhankelijke variabelen

4. Methodologisch kader

4.1. Inleiding

Het doel van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in factoren die van invloed zijn op de samenwerking in het netwerk. De opgedane kennis moet bijdragen aan de doorontwikkeling van de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. Om het doel te kunnen bereiken, is een antwoord gezocht op de volgende hoofdvraag: *Hoe ziet het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport er in de gemeente Nijmegen uit en welke factoren zijn van invloed op de samenwerking binnen het netwerk?*

Het theoretisch kader vormt een basis van bestaande en voor het onderzoek relevante inzichten. Het conceptueel model fungeert als leidraad voor het empirisch onderzoek. De concepten uit het model zullen in het netwerk in de praktijk worden onderzocht. In dit hoofdstuk komt de onderbouwing voor de opzet en uitvoering van het empirisch onderzoek aan bod.

In paragraaf 4.2. wordt de keuze voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering onderbouwd. In paragraaf 4.3. volgt de onderbouwing voor de casestudy als onderzoekstrategie. In paragraaf 4.4. worden de concepten uit het conceptueel model geoperationaliseerd tot meetbare indicatoren. Vervolgens wordt in paragraaf 4.5. ingegaan op de onderzoeksmethoden, waarmee antwoorden zijn gezocht op de empirische deelvragen. Daarna volgt in paragraaf 4.6. de afbakening en respondentenselectie van het onderzoek en in paragraaf 4.7. de onderbouwing voor de rapportage en analyse. In de laatste paragrafen, 4.8. en 4.9. wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

4.2. Onderzoeksbenadering

4.2.1.Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Kwalitatief onderzoek wordt gekenmerkt door de interpretatieve werkwijze, waarbij wordt uitgegaan van een subjectieve realiteit bestaande uit de percepties van actoren (Van Thiel, 2007). Binnen dit onderzoek staan de percepties van actoren centraal, bijvoorbeeld percepties over problemen, oplossingen, oorzaken en andere actoren. Kwalitatief onderzoek maakt het mogelijk om diep op een onderwerp in te gaan omdat er open vragen worden gesteld waarbij de onderzoeker kan doorvragen. Op die manier kunnen onderliggende factoren worden achterhaald, wat bijvoorbeeld van belang is voor het achterhalen van conflicten. Dit is bij een kwantitatieve enquête of vragenlijst niet mogelijk. Respondenten kunnen hierbij wel aangeven wat men vindt, maar niet waarom (Van Thiel, 2007: 85).

Het achterhalen van onderliggende factoren is voor dit onderzoek van belang, omdat daarmee de kenmerken van het netwerk zo volledig mogelijk in kaart gebracht kunnen worden. Dit sluit aan bij de netwerkbenadering waarbij het totale netwerk centraal staat, inclusief percepties en ervaringen van actoren over verschillende onderwerpen. Bovendien maakt kwalitatief onderzoek het mogelijk om algemene uitspraken te doen over de samenhang tussen factoren (Bleijenbergh, 2013). Dit is van toepassing op dit onderzoek omdat getracht is te verklaren op welke manier factoren van invloed zijn op het netwerk en de samenwerking daarbinnen. Dit sluit tevens goed aan bij de netwerkbenadering omdat er algemene uitspraken gedaan kunnen worden over het netwerk in zijn geheel. Inzicht hierin dient als input voor de aanbevelingen gericht op de doorontwikkeling van het netwerk waarbij het behalen van een gezamenlijk doel centraal staat.

Verder richt kwalitatief onderzoek zich op het begrijpen en beschrijven van de empirische werkelijkheid, waarbij rekening wordt gehouden met de context waarin fenomenen zich voordoen en/of

actoren zich bevinden (Van Thiel, 2007: 155). Binnen dit onderzoek staan ook percepties van sportverenigingen over de rol en houding van de gemeente Nijmegen centraal. Kwalitatief onderzoek maakt het voor een onderzoeker mogelijk om de sociale werkelijkheid te leren kennen, door sociale interacties tussen mensen en de betekenissen die zij aan die interacties geven, te achterhalen en te interpreteren (Boeije, 2008). Bij kwalitatief onderzoek worden opvattingen en ervaringen achterhaald vanuit het perspectief van de respondent. Binnen dit onderzoek heeft het perspectief van de sportvereniging een belangrijke rol. De respondent krijgt ruimte voor eigen inbreng omdat er open vragen gesteld worden. Op die manier kan de betekenisgeving van respondenten over de samenwerking tussen en met andere actoren binnen het netwerk onderzocht worden.

4.2.2.Deductief, toetsend en verklarend onderzoek

Naast het kwalitatieve karakter, is het onderzoek deductief van aard. Het deductieve karakter heeft te maken met het feit dat er eerst een verkenning is gedaan naar bestaande theorieën over netwerken, samenwerking binnen netwerken en factoren die hierop van invloed zijn. Het feit dat er reeds aanwezige kennis is over een onderwerp voordat gestart is met het empirisch onderzoek, maakt dat een onderzoek deductief van aard is (Van Thiel, 2007).

De resultaten van de literatuurstudie zijn in het theoretisch kader (hoofdstuk 3) uitgewerkt. Op basis van de theoretische inzichten is een conceptueel model samengesteld, welke als basis heeft gediend voor het empirisch onderzoek. De concepten uit het model zijn uitgewerkt in dimensies en toetsbare indicatoren. Deze worden weergegeven in de operationaliseringstabel in paragraaf 4.4. Het deductieve karakter heeft ook betrekking op het analysekader dat is opgesteld aan de hand van de bestaande wetenschappelijke kennis (Van Thiel, 2007: 33). De concepten uit het conceptuele model zijn vervolgens getoetst in het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. Dit maakt het onderzoek toetsend van aard. Verder is getracht te verklaren op welke manier de factoren van invloed zijn op het netwerk. Dit maakt het onderzoek verklarend van aard (Van Thiel, 2007).

4.3. Onderzoeksstrategie

Om het netwerk te kunnen onderzoeken is er gekozen voor de gevalsstudie of casestudy als onderzoeksstrategie. De casestudy sluit aan bij een kwalitatieve onderzoeksbenadering, omdat een of enkele gevallen (cases) van het onderzoeksontwerp in hun natuurlijke situatie worden onderzocht, waarbij sprake is van een intensieve bestudering van de cases. Binnen dit onderzoek vormt het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen de case die centraal staat. Met de natuurlijke situatie wordt bedoeld dat een case onderzocht wordt in het veld waarin deze zich normaliter bevindt. Op die manier wordt geprobeerd de realiteit te onderzoeken zoals deze is, waarbij het perspectief van het onderzoeksobject centraal staat. De interviews zijn bijvoorbeeld gehouden in de natuurlijke setting van de respondenten, dat wil zeggen, bij de organisatie waar zij werkzaam zijn.

De casestudy is geschikt voor kwalitatief onderzoek omdat er op inhoudelijk niveau veel informatie achterhaald kan worden. Er kan namelijk gebruik gemaakt worden van een triangulatie van onderzoeksmethoden, wat inhoudt dat er een combinatie van onderzoeksmethoden wordt gebruikt om data te verzamelen (Van Thiel, 2007: 103). De onderzoeksmethoden komen in paragraaf 4.5. aan bod.

De verzamelde data, is overwegend kwalitatief van aard. Bij kwantitatieve data gaat het om numerieke gegevens, terwijl het bij kwalitatieve data gaat om niet-numerieke eenheden van informatie (Van Thiel, 2007: 154). Voor dit onderzoek zijn percepties en meningen van respondenten verzameld en geen aantallen of percentages. Bij kwantitatieve data zou het veelal gaan om aantallen respondenten die

iets hebben gezegd, in plaats van waarom respondenten iets hebben gezegd. Zoals omschreven in paragraaf 4.2., leent kwalitatieve data zich voor een diepere analyse dan kwantitatieve data.

4.4. Operationalisering

In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat er verschillende factoren van invloed zijn op een netwerk en de samenwerking daarbinnen. Op basis van deze kennis is een conceptueel model gevormd. In deze paragraaf staat de operationalisering van de concepten centraal. Eerder is aangehaald dat de concepten op een deductieve manier zijn geoperationaliseerd. Dit houdt in dat de concepten 'meetbaar' zijn gemaakt op basis van de wetenschappelijke literatuur. Dit operationaliseren gebeurt volgens Van Thiel (2007: 51) in een aantal stappen.

Om te beginnen moet een definitie gegeven worden aan de kernbegrippen of concepten. In het theoretisch kader zijn de definities reeds aan bod gekomen. Daarna worden de concepten uitgesplitst in dimensies, waar vervolgens meetbare indicatoren aan gekoppeld worden (Van Thiel, 2007). De indicatoren maken het mogelijk om de concepten in de empirie te onderzoeken. De operationaliseringstabel inclusief concepten, dimensies en indicatoren is in onderstaande tabel (tabel 8) weergegeven. Tevens is in de tabel aangegeven middels welke onderzoeksmethode het concept is achterhaald. Op basis van de operationaliseringstabel is een topiclijst samengesteld, welke als rode draad heeft gefungeerd tijdens de interviews. Belangrijk bij het werken met een topiclijst, is dat de vragen aansluiten bij de respondent waar het interview wordt afgenomen. Bijvoorbeeld als het gaat om de rol van de gemeente Nijmegen, dan staan de verwachtingen van andere actoren over de rol centraal en niet de verwachtingen van de gemeente zelf.

In de operationaliseringstabel komen de drie niveaus van de bestuurskundige netwerkanalyse terug. Dit maakte het mogelijk om de netwerkkenmerken van het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport op een overzichtelijke manier in kaart te brengen. Na de netwerkkenmerken, komt het type netwerk aan bod, welke aan de hand van de bemiddeling en sturing in kaart is gebracht. Daarna volgt de effectiviteit van netwerksturing, welke op basis van de vier sleutelfactoren is vastgesteld. Als laatst komt de rol van de gemeente aan bod, evenals de verwachtingen van actoren hierover.

Niveau	Concepten	Dimensies	Indicatoren	Meting	Topics
Actor	Probleemdefiniëring	• Centrale probleem binnen netwerk • Individuele belangen	• Probleem, gevaar, belangrijk, knelpunten, doelen, belangen, kernwaarden, speerpunten, uitgangspunt • Overeenkomstig probleem waar men aan werkt binnen netwerk jeugdwerkloosheid via sport • Individuele doelen die actoren laten meewegen	• *Documentenanalyse* • *Semigestructureerde interviews*	**Doelen en belangen bij aanpak jeugdwerkloosheid via sport**
	Betrokken actoren	• Individu/persoon • Groep • Organisatie(onderdeel)	• Samenwerking met…, partners, collega's, namen van organisaties en personen, betrokkenen • Samenwerkingsovereenkomst, -contract	• *Documentenanalyse* • *Semigestructureerde interviews (incl. sneeuwbalmethode)*	**Samenwerkingspartners**
	Middelen	• Financiële middelen • Productiemiddelen • Competenties • Kennis • Legitimiteit	• Budget, financiën, financiële ondersteuning (financiële middelen) • Sportaccommodatie, -materialen, -kennis (productiemiddelen, kennis) • Specifieke coachings-/begeleidingsvaardigheden jongeren (competenties, kennis) • (Wettelijke) bevoegdheden, sanctiemogelijkheden m.b.t. uitkering (legitimiteit) • Status, gezag, respect (legitimiteit)	• *Documentenanalyse* • *Semigestructureerde interviews*	**Taakuitvoering** **Rol binnen samenwerking**
Spel	Afhankelijkheidsrelaties	**Vervangbaarheid middel** • Makkelijk vervangbaar • Moeilijk vervangbaar	• Makkelijk: aanwezigheid van soortgelijke organisaties, middelen, personen voor dezelfde taakuitvoering • Moeilijk: geen aanwezigheid van soortgelijke organisaties, middelen, personen voor dezelfde taakuitvoering	• *Documentenanalyse* • *Semigestructureerde interviews*	**Taakuitvoering** Cruciale middelen voor aanpak voor bereiken outcome Vervangbaarheid middelen, soortgelijke middelen
		Belang middel • Hoog belang • Laag belang	• Hoog: wanneer een middel cruciaal wordt geacht door actoren voor het behalen van de outcome • Laag: wanneer een middel niet cruciaal wordt geacht door actoren voor het behalen van de outcome		

	Strategieën	• Strategieën gericht op de doelbereiking • Strategieën als anticipatie op andermans strategieën / onzekerheden	• *Zelf doen;* niet delen van oplossing, zelf uitvoeren • *Conflict aangaan;* oneens zijn, tegenspreken, pesten, negatief praten • *Negeren / vermijden;* niet communiceren, niet deelnemen • *Samenwerking opzoeken;* contact zoeken, overleggen • *Bemiddelen tussen actoren;* intermediaire houding innemen, consensus zoeken	• *Semigestructureerde interviews*	**Samenwerking** Verloop samenwerking netwerk Voortouw, initiatiefnemer Omgang met elkaar Conflicten
	Onzekerheden	• Inhoudelijke onzekerheid • Strategische onzekerheid • Institutionele onzekerheid	• Weinig/ontbreken kennis over probleem, doel, mogelijkheden aanpak jeugdwerkloosheid via sport • Weinig/ontbreken kennis over strategieën van andere actoren • Weinig/ontbreken kennis over taken, meningen, regels, taal van andere actoren	• *Semigestructureerde interviews*	**Onzekerheden over:** Onderwerp, oplossingen, mogelijkheden Andermans strategieën of handelingen Regels, talen, taal
Netwerk	Interactiepatronen	• Frequentie • Variëteit • Formeel • Informeel	**Aantal keren contact m.b.t. de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport** (dagelijks, wekelijks, maandelijks) **Verdeling van het contact tussen netwerkleden:** • alle betrokkenen • de meerderheid van de betrokkenen • de minderheid van de betrokkenen • Geen van de betrokkenen	• *Documentenanalyse* • *Semigestructureerde interviews*	**Samenwerking** Verloop samenwerking Rol binnen samenwerking
	Instituties	• Formeel • Informeel	• Aanwezigheid van wetgeving, contracten, regels, sancties, verplichtingen, verboden • Mondelinge afspraken, informele manier van praten over elkaar, elkaar bij de voornaam noemen	• *Documentenanalyse* • *Semigestructureerde interviews*	**Taakuitvoering** Autonomie, vrijheid Afspraken, regels

Netwerksturing	Bemiddeling	• Participatie aan netwerkactiviteiten • Belang van consensus	• Onderlinge commitment en betrokkenheid (wel/niet delen van informatie, elkaar laten uitspreken, begrip tonen, elkaar vragen stellen) • Participatie netwerkactiviteiten (alle, enkele, geen) • Consensus (hoog, gemiddeld, laag)	• *Semigestructureerde interviews*	**Verloop communicatie, samenwerking, overleg**
	Sturing	• Interne sturing • Externe sturing	Doelen, activiteiten en besluiten worden gecoördineerd door: • netwerkleden gezamenlijk • aparte bestuurlijke entiteit buiten netwerk • leidende organisatie binnen netwerk	• *Semigestructureerde interviews*	**Verloop en coördinatie van doelen, activiteiten, besluiten**
Effectiviteit netwerksturing	Vertrouwen	• Vertrouwen in mens/persoon	• (Wederzijds) respect, luisteren naar de ander, begrip tonen, elkaar betrekken bij activiteiten en informatie delen, eigenbelang (deels) opofferen, praten over gevoelens	• *Documentenanalyse* • *Semigestructureerde interviews*	**Samenwerking** Verloop Rol- en taakverdeling **Communicatie** Verloop vergaderingen, bijeenkomsten **Afspraken, regels** Samenwerkingscontracten, -overeenkomsten, statuten, wetgeving
		• Vertrouwen op het functioneren van de organisatie in de taakuitvoering	• Verwachtingen • Eenmalige, kortstondige samenwerking • Taken en verantwoordelijkheden overlaten aan anderen, controleren van uitvoering • Formeel vastgelegde afspraken en regels in documenten over taakuitvoering of informele, mondelinge afspraken en regels		
	Aantal netwerkleden	• Groot • Gemiddeld • Klein	• Aantal betrokken netwerkleden bij de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen	• *Semigestructureerde interviews*	**Benodigd aantal netwerkleden voor bereiken outcome**

	Consensus doelbereiking	• *Outcome* of beoogd netwerkresultaat • Mate van consensus hierover tussen netwerkleden	• Is het beoogde netwerkresultaat behaald? Sprake van overeenstemming over te behalen netwerkdoel bij • Hoog: (bijna) alle netwerkleden • Gemiddeld: enkele netwerkleden • Laag: geen netwerkleden	• *Documentenanalyse* • *Semigestructureerde interviews*	**Doelbereiking netwerk**
	Benodigde competenties	• Aantal • Complexiteit	• Aantal vaardigheden die netwerkleden nodig achten voor realiseren van outcome • Mate waarin vaardigheden aanwezig zijn in het netwerk volgens netwerkleden	• *Semigestructureerde interviews*	**Benodigde competenties voor sturing netwerkactiviteiten**
Rol/houding en verwachtingen gemeente	Verwachting rollen	• Politieke organisatie • Dienstverlener • Regeltoepasser en –handhaver • Ontwikkelaar • Beheerder	• Sturing, stimulering, motiveren, belemmeren, sanctioneren, dwang	• *Documentenanalyse* • *Semigestructureerde interviews*	**Huidige rol gemeente Nijmegen, SSN** Houding, prestaties, competenties **Verwachtingen rol gemeente Nijmegen, SSN** Houding, prestaties, competenties

Tabel 8 Operationaliseringstabel

4.5. Onderzoeksmethoden

4.5.1.Documentenanalyse

Zoals eerder genoemd werd, is er een triangulatie van onderzoeksmethoden toegepast, bestaande uit een documentenanalyse en interviews. Om te beginnen is de documentenanalyse uitgevoerd. Informatie die hiermee niet is achterhaald, is behandeld tijdens de interviews. Een voorbeeld waar beide methoden van toepassing waren, is ´betrokken actoren´. Middels de documentenanalyse zijn een aantal actoren achterhaald en tijdens de interviews zijn meerdere betrokkenen achterhaald door de sneeuwbalmethode toe te passen. Deze manier van werken heeft als voordeel dat de onderzoeker zich tijdens de interviews kon focussen op onderwerpen waar geen informatie over gevonden was middels de documentenanalyse. Op die manier zijn de onderzoeksmethoden aanvullend aan elkaar, zodat een compleet beeld van het netwerk gevormd kan worden. Bovendien bespaard deze manier van werken tijd aangezien onderwerpen niet dubbel behandeld worden.

In de documenten is gezocht naar informatie die relevant is voor het beantwoorden van de empirische deelvragen. De documenten zijn compleet doorgenomen, waarbij de indicatoren uit de operationaliseringstabel als leidraad is gebruikt. Bijlage 1 omvat de lijst met documenten die zijn geanalyseerd. Bij de documentenanalyse is ook gekeken naar de hoeveelheid beschikbare informatie en wélke informatie beschikbaar was in documenten. Wanneer een grote hoeveelheid documenten aanwezig is over het netwerk, betrokken actoren, aanwezige middelen of interne regels, kan dat iets zeggen over de professionaliteit of volwassenheid van het netwerk. Wanneer weinig tot geen informatie aanwezig is, of informatie is onduidelijk, kan dat betekenen dat het netwerk pas kort bestaat of dat er onduidelijkheden zijn in het netwerk. Dit laatste was het geval bij het onderzoek. Er bleek weinig informatie aanwezig te zijn in documenten. Opvallende zaken zijn aangehaald tijdens de interviews. In die zin is de documentenanalyse richtinggevend voor de onderwerpen die worden behandeld tijdens de interviews.

4.5.2.Semigestructureerde interviews

Een andere manier om data te verzamelen bij kwalitatief onderzoek is het houden van interviews (Boeije, 2008: 54). Relevante informatie die niet verkregen is uit de documentenanalyse, is getracht te achterhalen door middel van semigestructureerde interviews. Semigestructureerd houdt in dat er gebruik gemaakt wordt van een topiclijst, bestaande uit vooraf geformuleerde onderwerpen voor de interviews (Van Thiel, 2007: 107). Dit sluit aan bij de deductieve manier van werken zoals omschreven in paragraaf 4.2.2. De topiclijst is samengesteld op basis van de operationaliseringstabel. De exacte formulering en volgorde van de onderwerpen staat niet vast (Boeije, 2008: 57). De volgorde van vragen kan tijdens het interview variëren, afhankelijk van hoe het gesprek zich ontwikkelt (Van Thiel, 2007: 108). Bovendien is het hierdoor mogelijk om door te vragen zodat rijkere informatie kan worden achterhaald.

De topiclijst fungeerde als rode draad tijdens de interviews, waarbij de onderzoeker de ruimte had om door te vragen. Een voordeel van deze manier van werken is dat de onderzoeker geen relevante onderwerpen overslaat en de mogelijkheid heeft om te anticiperen op wat de respondent zegt. Op die manier kan er veel relevante informatie ingewonnen worden. Deze manier van werken sluit aan bij de netwerkbenadering omdat met doorvragen achterliggende betekenissen kunnen worden gehaald. Zo kunnen bijvoorbeeld stagnaties en conflict worden achterhaald. Voorafgaande aan het interview is lastig in te schatten of een respondent veel of weinig informatie zal loslaten. Een semigestructureerd interview maakt het voor een onderzoeker mogelijk om hierop in te spelen. Wellicht komen er onderwerpen aan

bod die niet op de topiclijst staan, maar die wel interessant zijn voor het beantwoorden van de hoofdvraag. De topics zijn eveneens te zien in de operationaliseringstabel in de voorgaande paragraaf.

4.6. Afbakening en respondentenselectie

Binnen dit onderzoek zijn enkele afbakeningen gedaan. Ten eerste is er gekozen voor een afbakening van het onderzoek naar de gemeente Nijmegen. Dit heeft ten eerste te maken met de aanwezigheid van een traject waarbij sport wordt ingezet in de aanpak van jeugdwerkloosheid. Er is nog weinig kennis beschikbaar over het netwerk en in opdracht van het Mulier Instituut is getracht inzicht te verkrijgen in het netwerk en factoren die hierop van invloed zijn. Er is voor gekozen om één netwerk in kaart te brengen zodat diepgaand onderzoek mogelijk was binnen een bepaalde tijdsperiode. Het feit dat er nog weinig bekend is over het netwerk, maakt een uitgebreide analyse noodzakelijk om aanbevelingen te kunnen doen voor de doorontwikkeling van het netwerk. Anderzijds heeft de keuze voor dit netwerk te maken met de praktische reden dat de onderzoeker woonachtig is in dezelfde gemeente. Een voordeel hiervan is dat de onderzoeker bekend is met de gemeente, de organisaties en de heersende cultuur binnen de organisaties. Dit heeft in positieve zin bijgedragen aan het benaderen van en het communiceren met de organisaties.

De respondentenselectie is deels tot stand gekomen middels de documentenanalyse en deels middels de sneeuwbalmethode. Deze methode houdt in dat nieuwe respondenten via reeds benaderde respondenten zijn geselecteerd (Boeije, 2008: 53). Om te beginnen is middels de documentenanalyse gezocht naar betrokken actoren bij het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen. De overige betrokken actoren zijn middels de sneeuwbalmethode tijdens de interviews achterhaald. Op die manier is de sneeuwbal gaan ‘rollen’. Het aantal interviews dat is gehouden, werd bepaald door een aantal factoren. Ten eerste heeft dit te maken met de praktische haalbaarheid van het onderzoek, namelijk het tijdsbestek en de beschikbaarheid en bereidheid van de respondenten om mee te werken. Verder heeft de rijkheid van de informatie die vrijkwam tijdens de interviews een rol gespeeld. Per organisatie zijn één of twee medewerkers geïnterviewd. Soms bleek de informatie van interview met één persoon niet voldoende. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de Kwartiermaker van Tandem Welzijn. Op basis van dit interview bleek een interview met de jongerenwerker van Tandem Welzijn nodig. Bij de actor ‘Straatcoaches’ is ervoor gekozen om geen interview te houden aangezien de rol in het netwerk dermate klein blijkt te zijn, dat een interview zeer beperkte informatie zou opleveren.

Voor de selectie van de drie sportverenigingen is een verkennend gesprek gehouden met een vooraanstaand medewerker van de gemeente Nijmegen van de afdeling Vastgoed, Sport en Accommodaties (VSA), tevens bureauhoofd van Sportservice Nijmegen. Voor dit gesprek is gekozen omdat deze persoon de spin in het web is als het gaat om sportverenigingen in de gemeente Nijmegen. Aan deze persoon is gevraagd om met verschillende sportverenigingen te komen die (mogelijk) actief zijn rondom het thema jeugdwerkloosheid. Er is bewust voor gekozen om sportverenigingen te betrekken in het onderzoek die reeds actief zijn op het gebied van jeugdwerkloosheid, omdat er ook vragen zijn gesteld over de huidige (en verwachte) rol van de gemeente Nijmegen omtrent het thema. Bij de sportverenigingen is één persoon benaderd voor een interview. Hierbij is gekozen voor de persoon die binnen de vereniging verantwoordelijk is voor sociale en maatschappelijke thema’s. Over het algemeen was er bij sportverenigingen één aangewezen persoon verantwoordelijk voor dergelijke thema’s. Verder is ervoor gekozen om drie type sportverenigingen te betrekken, omdat verondersteld wordt dat er verschillen bestaan tussen culturen en dus ook percepties van actoren bij verschillende takken van sport (hockey, voetbal, turnen/gymnastiek). De lijst met respondenten is in bijlage 2 opgenomen.

4.7. Rapportage en analyse

De interviews zijn opgenomen met een geluidsrecorder, zodat de onderzoeker alle aandacht kon vestigen bij de respondent en de vragen. Een voordeel van opnames is dat alle informatie uit het interview beschikbaar is voor de analyse, waardoor de onderzoeker geen belangrijke informatie zal missen. Voor elk interview is gemiddeld genomen een uur tijd ingepland zodat alle onderwerpen van de topiclijst aan bod konden komen, met de mogelijkheid tot doorvragen.

De opnames van de interviews zijn letterlijk getranscribeerd. De transcripten zijn geanalyseerd door middel van 'coderen'. Coderen gebeurt in drie stappen, namelijk open, axiaal en selectief. Open coderen is het uiteenrafelen van fragmenten en het geven van een naam aan een fragment (Boeije, 2008: 66). Daarmee zijn hoofd- van bijzaken onderscheiden. Bij het open coderen zijn kernwoorden, of open codes, bij relevante tekstfragmenten geplaatst tot er geen nieuwe codes meer nodig waren om de tekstfragmenten onder te plaatsen. De indicatoren uit de operationaliseringstabel zijn gebruikt om relevante tekstfragmenten te herkennen. Bij het axiaal coderen zijn de open codes vertaald en onder categorieën geplaatst. Dit is gedaan om patronen in de transcripten te kunnen vinden en de codes te structureren. Bij het selectief coderen is er gezocht naar verbanden tussen de categorieën (Boeije, 2008: 84-109).

4.8. Betrouwbaarheid

Voor de kwaliteit van het onderzoek is het van belang om aandacht te besteden aan de betrouwbaarheid en validiteit. Volgens Van Thiel (2007) gaat het bij de betrouwbaarheid over de vraag of men bij herhaling van het onderzoek tot dezelfde resultaten komt. Kwalitatief onderzoek laat zich niet gemakkelijk herhalen op exact dezelfde manier, aangezien het verloop van interviews niet volledig te reguleren is. Bovendien is de data-analyse gedaan door een onderzoeker met bepaalde competenties, vaardigheden en denkwijze. Elke andere onderzoeker zou de data op een andere manier analyseren, omdat deze niet over exact dezelfde competenties, vaardigheden of denkwijze beschikt. Bij kwalitatief onderzoek draait het vooral om de navolgbaarheid, overdraagbaarheid en aannemelijkheid van de resultaten (Van Thiel, 2007: 165). Hier is aan gewerkt door een uitgebreide omschrijving te geven van het methodologisch kader, door met een topiclijst te werken en door de opnames volledig te transcriberen. Andere onderzoekers kunnen dan precies zien en lezen welke onderwerpen er aan bod zijn gekomen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van citaten in de onderbouwing van de analyse, zodat exact de woorden van de respondent zijn overgenomen.

Verder is de betrouwbaarheid van een onderzoek afhankelijk van de nauwkeurigheid en consistentie waarmee het onderzoek is uitgevoerd. Voor de nauwkeurigheid is het van belang dat meetinstrumenten betrouwbaar zijn (Boeije, 2008: 145). Doordat er gebruik gemaakt is van een topiclijst tijdens de interviews, zijn bij elk interview in ieder geval dezelfde onderwerpen aan bod gekomen. Daarnaast zijn alle transcripten op dezelfde wijze getranscribeerd en gecodeerd. Voor de consistentie is een gedetailleerde methodische verantwoording van belang. Dit draagt bij aan de herhaalbaarheid van een onderzoek, omdat het onderzoek dan gemakkelijker te herhalen is door anderen door de stappen in de omschrijving te volgen (Boeije, 2008). Tevens draagt de topiclijst bij aan de consistentie van het onderzoek doordat bekend is welke onderwerpen er tijdens de interviews zijn behandeld.

4.9. Validiteit

Validiteit is er in twee vormen, namelijk interne validiteit en externe validiteit. Bij de interne validiteit gaat het erom dat er gemeten wordt wat de onderzoeker voor ogen had. Bij de externe validiteit draait het om de mate waarin de resultaten generaliseerbaar zijn (Boeije, 2008; Van Thiel, 2007: 57).

Er is op meerdere manieren getracht de interne validiteit te waarborgen. Ten eerste zijn de interviewvragen neutraal en niet dubbelzinnig gesteld om ervoor te zorgen dat respondenten begrepen wat er bedoeld werd met een vraag. Een neutrale vraagstelling houdt in dat vragen niet richtinggevend zijn. Op die manier wordt er gemeten wat de onderzoeker voor ogen had. Verder zijn de uitgewerkte transcripten naar de desbetreffende respondenten gestuurd voor mogelijke aanvullingen of wijzigingen. Dit gaf respondenten de mogelijkheid om bepaalde antwoorden te verduidelijken. Belangrijk hierbij is dat de respondent bepaalde uitspraken niet kan terugtrekken, maar alleen kon aanvullen of verduidelijken.

Ten tweede zijn de concepten uit het conceptueel model op een gestructureerde wijze meetbaar of waarneembaar gemaakt door er meetbare indicatoren aan toe te kennen. Dit ´coderen´ is reeds aan bod gekomen in de operationalisering. Deze manier van werken maakte het mogelijk om na de analyse van de documenten en transcripten aan te geven van bijvoorbeeld welke mate van vertrouwen er sprake was. Op die manier is getracht te meten wat er gemeten moest worden.

Ten derde draagt de triangulatie van onderzoeksmethoden bij aan de interne validiteit, doordat de bevindingen van het onderzoek gebaseerd zijn op meerdere onderzoeksmethoden. Op die manier is getracht tot een zo volledig mogelijk antwoord op de hoofd- en deelvragen te komen.

Het waarborgen van de externe validiteit is bij casestudyonderzoek minder gemakkelijk omdat elke case uniek is. Generalisatie van de resultaten ligt daardoor minder voor de hand. Toch is geprobeerd te werken aan de externe validiteit door de betrokken actoren onder categorieën in te delen. Dit maakte het mogelijk om vanuit verschillende perspectieven te spreken. De perspectieven waarvan sprake is, zijn die van sportverenigingen, gemeentelijke instanties en welzijnsorganisaties. Deze bieden mogelijk inzicht in de perspectieven van andere sportverenigingen, gemeentelijke instanties en welzijnsorganisaties.

5. Resultaten

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd, waarmee tevens getracht wordt de empirische deelvragen te beantwoorden. Om te beginnen wordt het netwerk in paragraaf 5.2. inzichtelijk gemaakt aan de hand van de netwerkkenmerken zoals omschreven door Koppenjan en Klijn (2008). In paragraaf 5.3. wordt ingegaan op het type sturingsvorm waarvan sprake is, evenals de effectiviteit van de sturingsvorm. Tot slot komt in paragraaf 5.4. de rol van de gemeente Nijmegen aan bod, evenals de verwachtingen van actoren hierover. In dit hoofdstuk zal tevens een vergelijking worden gemaakt met de inzichten die zijn opgedaan in het theoretisch kader. Nieuwe inzichten kunnen worden gezien als aanvulling op de bestaande wetenschappelijke literatuur.

5.2. Hoe ziet het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen er uit?

5.2.1.Betrokken actoren

Een actor kan een individu, groep of organisatie zijn. Actoren kunnen een bijdrage leveren aan de oplossing van een probleem of een verstorende factor vormen (Koppenjan & Klijn, 2004).

Uit de interviews is gebleken dat er verschillen zijn in de mate waarin actoren betrokken zijn bij de netwerkactiviteiten. Dit is afhankelijk van de rol van een actor in het traject dat werkloze jongeren doorlopen. Sommige actoren hebben ‘slechts’ een rol gespeeld in de opstartfase van het traject, terwijl andere actoren intensief participeren in het primaire proces rondom de jongeren. Middels de documentenanalyse (Bijlage 1) zijn achterhaald: Gemeente Nijmegen, Regionaal Jongerenloket Nijmegen, Futsal Chabbab, Weerbaarheidscentrum Perry Ubeda, Tandem Welzijn en Straatcoaches. Middels de sneeuwbalmethode is achterhaald dat meerdere actoren betrokken zijn bij het netwerk: Betaald Voetbal Organisatie N.E.C., Het Inter-Lokaal, Job Coach Connect en ROC Nijmegen. Tevens is gebleken dat er bij enkele organisaties meer dan één persoon betrokken is. Deze eerste groep actoren spelen allen een rol bij de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen.

Naast deze groep is onderzocht wat de (mogelijke) rol is van drie sportverenigingen en Sportservice Nijmegen in het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. Deze actoren zijn Sportservice Nijmegen, Gym- en Turnvereniging De Hazenkamp, Voetbalvereniging SV Orion en Hockeyvereniging NMHC ‘Nijmegen’. Deze actoren zijn in die zin betrokken, dat er onderzocht is of, en welke bijdrage zij kunnen leveren aan de oplossing van het centrale probleem.

Wanneer verschillende organisatieonderdelen betrokken zijn, moeten deze per onderdeel worden opgesomd (Koppenjan & Klijn, 2004: 139). Binnen dit onderzoek vormen de gemeente Nijmegen en Sportservice Nijmegen twee verschillende organisatieonderdelen. Verder valt het Regionaal Jongerenloket Nijmegen (RJN) sinds 1 januari 2015 onder het gemeentelijk Werkbedrijf (Gemeente Nijmegen, 2015). De aanpak van jeugdwerkloosheid heeft betrekking op werkloze jongeren in de leeftijd van 18 tot 27 jaar. Het RJN richt zich op deze leeftijdscategorie. Om die reden wordt het RJN als organisatieonderdeel genoemd en niet het Werkbedrijf.

De actoren kunnen grofweg in drie categorieën geplaatst worden. Futsal Chabbab en de Straatcoaches zijn ingedeeld in de categorie ´welzijn´ omdat deze organisaties hoofdzakelijk pedagogische doelen nastreven. Hetzelfde geldt voor de onderwijsinstelling ROC Nijmegen. Een overzicht van de betrokken actoren is in tabel 4 te zien.

Organisatie	Individu	Categorie
1. Gemeente Nijmegen	1. Regiocoördinator Jeugdwerkloosheid, Beleidsadviseur Werk	Gemeente
	2. Wethouder portefeuille Werk	
2. Regionaal Jongerenloket Nijmegen	3. Voormalig bureauhoofd, adviseur	
	4. Jongerenadviseur	
3. Sportservice Nijmegen	5. Coördinator combinatiefunctionarissen	
4. Tandem Welzijn	6. Kwartiermaker agogisch werk	Welzijn
	7. Jongerenwerker	
5. Het Inter-Lokaal	8. Jongerencoach	
6. Job Coach Connect	9. Jobcoach	
7. Futsal Chabbab	10. Eigenaar, projectleider	
8. Straatcoaches	11. Straatcoach	
9. ROC	12. Manager Regionaal Meld- en Coördinatiepunt	
10. Weerbaarheidscentrum Perry Ubeda	13. Eigenaar, trainer	Sport
11. N.E.C.	14. Coördinator N.E.C. Doelbewust	
	15. Coordinator N.E.C. Business Club	
12. NMHC 'Nijmegen'	16. Voorzitter	
13. SV Orion	17. Oud-voorzitter, facilitair manager	
14. GTV De Hazenkamp	18. Voorzitter	

Tabel 4 Overzicht betrokken actoren

5.2.2.Probleemdefiniëring

Kenmerkend voor een netwerk is dat actoren samenwerken aan een gezamenlijk doel of rondom een beleidsprobleem en/of clusters van middelen (Provan & Kenis, 2007; Koppenjan & Klijn, 2004). Uit de documentenanalyse is geen centraal probleem naar voren gekomen. In het Coalitieakkoord 2014-2018 wordt ingegaan op 'een effectieve toeleiding naar werk, samen met werkgevers'. Er wordt specifiek ingezet op de bestrijding van jeugdwerkloosheid in samenwerking met werkgevers (Gemeente Nijmegen, 2014a: 24-25). Er wordt er niet ingegaan op de inzet van sport. In zowel het strategische arbeidsmarktbeleid als in het Nijmeegse sportbeleid wordt geen probleem omschreven rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid. In het strategisch arbeidsmarktbeleid *'Werk is de uitkomst!'* wordt wel

een link gelegd met de beleidsterreinen economie, werk en onderwijs (Gemeente Nijmegen, 2015). De visie die het Rijk verwoord is: 'Wie kan werken hoort niet afhankelijk te zijn van een uitkering' (Gemeente Nijmegen, 2015). Hierbij wordt werk niet meer alleen als inkomensvoorziening gezien, maar als sleutel naar zelfstandigheid en zelfredzaamheid. Er wordt geen koppeling gemaakt naar sport. In het Beleidsplan sport en bewegen 2013-2016 *'Nijmegen Sportief en Vitaal'* wordt de link gelegd tussen sport en de beleidsterreinen zorg en welzijn, accommodaties, onderwijs, openbare ruimte en citymarketing (Gemeente Nijmegen, 2013). Er wordt niet ingegaan op sport als middel in de aanpak van jeugdwerkloosheid. Sport wordt niet gekoppeld aan (het vinden van) werk of opleiding.

Uit de interviews blijkt dat alle respondenten het eens zijn over één ding, namelijk dat sport een nuttig middel is in de aanpak van jeugdwerkloosheid. De beleidsadviseur Werk, het RJN en de welzijnsorganisaties omschrijven dat sport als middel moet worden ingezet voor een specifieke doelgroep, namelijk voor werkloze jongeren met een lange afstand tot de arbeidsmarkt en meervoudige problematiek. Volgens de respondenten kan sport ertoe leiden dat jongeren (letterlijk) in beweging komen, ritme krijgen in het dagelijks leven, gemotiveerd raken, fit worden en allerlei basisvaardigheden opdoen die van belang zijn voor het maken van de vervolgstap naar een baan, opleiding of werkervaringsplek. Het RJN heeft meerdere trajecten voor werkloze jongeren tot 27 jaar (Regionaal Jongerenloket Nijmegen, 2015a). Deze trajecten blijken niet geschikt of te hoog gegrepen voor een bepaalde groep jongeren:

"Het zijn vooral vaak jongeren uit bepaalde wijken, Neerbosch-Oost, Dukenburg, Hatert, die vaak op straat actief zijn maar dan op een andere manier actief en die wij proberen op deze manier toch door het aanbieden van dit traject letterlijk in beweging te krijgen en ook in het hoofd in beweging te krijgen van, toch weer terug naar school en aan het werk." (Ben Penterman, voormalig bureauhoofd RJN)

Het gaat er om deze jongeren intrinsiek te motiveren en in te spelen op wat hen aanspreekt. Een traject waarbij sport is geïntegreerd, kan deze jongeren wel triggeren. *"We hadden veel instrumenten en we kwamen toch wel wat te kort omdat er toch wel vaak mensen uitvielen. Dan worden ze echt gestuurd en dit beweegtraject is iets waar de jongere zelf voor kiest"* (Marian Peters, jongerenadviseur RJN). Vele jongeren hebben veelvuldige problematiek waaronder schulden, een verslaving, een problematische jeugd en een stoornis waardoor zij niet direct aan het werk kunnen. Het opleidingsniveau van de jongeren is erg laag en ze zijn niet in het bezit van een startkwalificatie. Bovendien hebben de jongeren moeite met op tijd te komen, missen basisvaardigheden en veroorzaken overlast op straat. Opvallend is dat de jongeren wel doen aan straatvoetbal, aldus de jongerenadviseur.

"Er zijn jongeren die een probleem hebben met vaardigheden, die hebben onvoldoende werknemersvaardigheden en die nog moeten leren op tijd uit bed te komen, leren om een opdracht aan te nemen of ze zijn totaal gedemotiveerd. Ik denk dat sport een middel kan zijn om een bepaalde groep letterlijk in beweging te krijgen, er kan dan iets tussen de oren gebeuren." (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk)

Alle welzijnsorganisaties zijn het erover eens dat sport een nuttig middel is om een bepaalde groep jongeren te activeren. Opvallend genoeg wordt er ook een ander probleem aangehaald:

"Vaak merkte je als je een aanmelding kreeg van een jongere voor een uitkering, dan krijg je eerst een hele papierwinkel van hier tot hier, dan ben je weer vier weken verder. Voordat je contact hebt, vertrouwen hebt en weet waar je aan toe bent, ben je twee maanden verder en loop je achter de feiten aan. Vaak maken de niet-goedwillenden daar misbruik van, maar bij dit traject krijg je bij de voordeur gelijk een keuze en de vraag 'wat wil je?'" (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab)

Om in te spelen op deze doelgroep is het beweegtraject Move2Work ontwikkeld. Move2Work is een traject waarbij werkloze jongeren drie dagdelen in de week sporten en daarmee letterlijk geactiveerd worden: *"Wat je ziet is dat als jongeren ergens uitvallen, dat hun dag- en nachtritme omdraait, niet meer van de bank afkomen, dat ze een soort van lamgeslagen worden door alles wat mislukt is"* (Bea de Ruijter, kwartiermaker Tandem Welzijn). Sport is een goed middel om het lamlendige te kantelen.

In enkele interviews wordt een benaming gegeven voor de jongeren: *"A-, B-, C-jongeren. Dat houdt in dat een A-jongere dicht bij de arbeidsmarkt staat en een C-jongere staat er ver van af."* (Göhkan Çift, jongerenwerker Tandem Welzijn). Ook uit de eindevaluatie van Move2Work (persoonlijke communicatie, 17 juni 2015) blijkt dat het gaat om de zogenoemde B- en C-jongeren. Dit zijn jongeren die bijvoorbeeld een jaar in de uitkering zitten en te maken hebben met meervoudige problematiek. Sport wordt ingezet om jongeren met een lange afstand tot de arbeidsmarkt te activeren zodat ze ergens naartoe groeien en het idee krijgen dat ze iets doen (anonieme job coach, Job Coach Connect). *"Zo'n beweegtraject helpt hier heel erg in om ze te activeren"* (Nehemia Zitter, jongerencoach Het Inter-Lokaal). Tevens brengt sport fysieke en mentale gezondheidsvoordelen met zich mee. De toegevoegde waarde van sport is dat bepaalde boodschappen die verpakt zijn in een sportvorm gemakkelijker te verkopen zijn aan deze jongeren (Perry Ubeda, eigenaar Weerbaarheidscentrum).

De manager van het Regionaal Meld- en Coördinatiepunt (RMC) voor voortijdig schoolverlaters is genoemd als betrokkene, maar blijkt geen rol te spelen bij Move2Work (Maria Heijna, manager RMC-Trajectbureau). De manager ziet echter wel het nut in van een beweegtraject voor jongeren met een lange afstand tot de arbeidsmarkt. De manager werkt intensief samen met het RJN rondom andere trajecten, maar kent Move2Work niet.

Opvallend is dat er momenteel (nog) niet wordt samengewerkt met N.E.C., terwijl deze wel als betrokkene wordt genoemd. De maatschappelijke organisatie van Betaald Voetbal Organisatie N.E.C. zegt: *"Dingen die je met werk ook moet als je in een team werkt, dan kun je dat van de sport leren"* (Joep Goessens, coördinator N.E.C. Doelbewust). Volgens de manager van de Business Club van N.E.C. krijgt het thema jeugdwerkloosheid weinig aandacht binnen de organisatie (Robbert Nuytinck, coördinator N.E.C. Business Club).

5.2.2.1. Probleemdefiniëring sportverenigingen en Sportservice Nijmegen

Bij Sportservice Nijmegen en de drie sportverenigingen is onderzocht wat percepties zijn met betrekking tot de inzet van sport in de aanpak van jeugdwerkloosheid. Sportservice Nijmegen vindt sport een uitstekend middel om jeugdwerklozen te laten aansluiten bij de maatschappij, maar is pessimistisch over het idee om jongeren structureel bij sportverenigingen te laten sporten omdat daarvoor intensieve begeleiding nodig is (Rudy Muller, coördinator combinatiefunctionarissen Sportservice Nijmegen). Ook de sportverenigingen zeggen het nut van sport in de aanpak van jeugdwerkloosheid in te zien. Het verschil met de gemeentelijke en welzijnsorganisaties is dat de sportorganisaties niet de term 'vervolgstap' gebruiken. Gymnastiek- en Turnvereniging (GTV) De Hazenkamp ziet een duidelijke rol weggelegd voor sport in de aanpak van jeugdwerkloosheid. De vereniging benadert dit echter vanuit een andere kant, namelijk het laten uitvoeren van taken binnen de vereniging door de jongeren. De vereniging is uit eigen initiatief actief op dit gebied en begeleidt momenteel een werkloze jongere die uit een lastige gezinssituatie komt en met schulden kampt:

> *"Dat is een heel mooi voorbeeld waarin je dus iemand begeleidt en waarin je denkt van ja, die kunnen we in de sportclub heel goed inbrengen en op het rechte of goeie pad zetten. En die jongeren zijn beïnvloedbaar, die willen dat wel doen."* (Wim Zegers, voorzitter GTV De Hazenkamp)

De Nijmeegse hockeyclub 'NMHC Nijmegen' is niet actief op het gebied van jeugdwerkloosheid en zegt weinig van het onderwerp af te weten, maar had er anders wel iets mee gedaan. De club is wel van mening dat het onderwerp onder het sociale thema valt en aansluit bij de MVO-filosofie waar de club voor staat. *"Als het idee werkbaar is en voor beide een win-winsituatie zou opleveren, dan omarm ik dat enorm"* (Joost den Bieman, voorzitter NMHC 'Nijmegen'). Voetbalclub SV Orion zegt dat er tientallen werkloze jongeren rondlopen op de club die niet weten wat ze willen. Toch doet de club niets in de aanpak van jeugdwerkloosheid: *"Wij zijn een voetbalclub, wij zijn begonnen als vereniging en wij hebben onze eigen doelstellingen, sorry"* (Ad Frik, oud-voorzitter SV Orion). Volgens de oud-voorzitter komt, zoals vroeger bij het onderwijs, de hele 'rataplan' op ze af waaronder acties tegen racisme, acties voor seksuele geaardheid, acties voor allochtonen en acties voor agressie. *"Die besturen die krijgen daar zo'n sik van"* (Ad Frik, oud-voorzitter SV Orion). Deze houding sluit aan bij de gedachte van GTV De Hazenkamp: *"Het meest problematisch is dat jeugdwerkloosheid nog helemaal geen item is binnen sportverenigingen. We maken ons allemaal zorgen om het runnen van onze sport en het allerminst om degenen die vastlopen"* (Wim Zegers, voorzitter GTV De Hazenkamp). Volgens 'NMHC Nijmegen' zit het probleem erin dat de filosofie rondom maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) bij sportverenigingen nog veel te weinig ontwikkeld is. De hockeyclub houdt zich al voor langere tijd bezig met MVO omdat zij het belangrijk vindt om een bijdrage te leveren aan de sociale sector. Dit is te zien aan het project stadsbijen waarvoor de club haar accommodatie beschikbaar stelt en waarmee een dagbesteding voor verslaafden wordt gecreëerd (Joost den Bieman, voorzitter NMHC 'Nijmegen').

5.2.3.Percepties en belangen

Actoren kunnen een gezamenlijk doel nastreven, maar er spelen ook individuele belangen mee (Provan & Kenis, 2008). Deze belangen kunnen verschillen van elkaar omdat actoren bepaalde individuele percepties hebben over problemen, oplossingen, oorzaken en andere actoren (Koppenjan & Klijn, 2004: 48). In deze paragraaf wordt ingegaan op de meest opvallende percepties en belangen.

In de probleemdefiniëring is het centrale probleem naar voren gekomen dat sport wordt ingezet om een bepaalde groep jongeren te activeren zodat de kans op een vervolgstap richting werk of opleiding groter wordt. Hiervoor is het beweegtraject Move2Work ontwikkeld. Uit de interviews is gebleken dat actoren verschillende individuele belangen hebben bij het beweegtraject. Het voormalig bureauhoofd van het RJN zegt in het interview dat het beweegtraject *"vooral voor de jongeren die in groepjes rondlopen op straat en die ook in de ogen van mensen overlast veroorzaken"* is opgezet (Ben Penterman, voormalig bureauhoofd RJN). Blijkbaar speelt het belang mee dat de straatoverlast aangepakt moet worden. Er blijken ook financiële belangen mee te spelen bij het voormalig bureauhoofd:

> *"En voor ons is het ook belangrijk als je kijkt naar een jongere die een uitkering heeft en die vervolgens geen beroep meer hoeft te doen op een uitkering, wat je daarmee verdient om het maar even wat oneerbiedig te zeggen. Maar je speelt in ieder geval een uitkering vrij en gaat er vanuit dat die jongere toch een €10.000,- euro per jaar kost aan uitkering, of als je die jongere minimaal een halfjaar uit de uitkering houdt dan heb je in ieder geval zo'n €6000,- euro verdiend. Dat kun je ook voor een gedeelte inzetten in zo'n traject. Ja, nee, een project mee financieren."* (Ben Penterman, voormalig bureauhoofd RJN)

Er blijken ook financiële belangen mee te spelen:

> *"We weten dat iemand in de uitkering €14.000 à €15.000 euro per jaar kost in de Bijstand, nouja, als je iemand er een jaar uit houdt dan bespaar je dat. En je kunt uitrekenen wat het traject kost per deelnemer en hoeveel je bespaart op de uitkering. We zien ook dat dat plaatje klopt en dan is ons criterium dat ze minimaal een halfjaar uit de uitkering moeten zijn."* (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk)

Een ander belang is dat de doelgroep weer naar school gaat of terugkeert op de arbeidsmarkt (Marian Peters, jongerenadviseur RJN). Het RJN kwam hierin tekort omdat er vaak jongeren uitvielen. Move2Work vangt een deel van deze jongeren op. Een ander belang dat wordt genoemd is dat er dankzij het beweegtraject een onderscheid kan worden gemaakt in de motivatie van jongeren aan de poort van het RJN: *"Dus je haalt ook heel erg de motivatie waarvoor ze bij het jongerenloket komen eruit en de jongeren die echt alleen voor het geld komen die zeggen laat maar, die hebben die uitkering even niet nodig"* (Marian Peters, jongerenadviseur RJN). Voor Futsal Chabbab is het van belang dat zij dicht bij de corebusiness van de organisatie blijven, namelijk sport als middel inzetten om de doelen in de wijk en in het onderwijs te realiseren. Zij werken daarin veel samen met partners die eveneens het individu centraal stellen (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab).

Enkele organisaties geven aan dat de aanpak van jeugdwerkloosheid niet onder de corebusiness valt: *"Wij worden ook niet betaald om de jeugdwerkloosheid tegen te gaan, dat zijn nevendoelen van ons. Wij zien het breder, namelijk om jongeren het juiste pad op te krijgen"* (Bea de Ruijter, kwartiermaker Tandem Welzijn). Opvallend is dat de taken van Move2Work bovenop de normale dagelijkse werkzaamheden van de professionals komen. Men moet ervoor waken dat zij hierdoor niet gaan overlopen (Çift, jongerenwerker Tandem Welzijn).

Het Inter-Lokaal levert materiële dienstverlening aan de jongeren in de vorm van schuldhulpverlening. Het doel van de organisatie is jongeren bewust te maken van financiën en ervoor te zorgen dat jongeren echt om hulp durven vragen (Nehemia Zitter, jongerencoach Het Inter-Lokaal). De jongerencoach geeft aan dat het daarvoor van belang is dat er tijdens de intake vragen worden gesteld aan de jongeren over financiën zodat daar tijdens het beweegtraject al aandacht aan besteedt kan worden. Op dit moment wordt pas in een later stadium aan de jongeren gemeld dat er ook een optie is voor schuldhulpverlening. Hoe eerder hier aandacht aan wordt besteedt, hoe sneller het probleem aangepakt kan worden.

Het doel vanuit Job Coach Connect is jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt toe leiden naar werk of in ieder geval sociale activering van de jongeren (anonieme job coach, Job Coach Connect). Volgens de job coach is het hiervoor van belang om een vertrouwensband op te bouwen met de jongeren om een zo goed mogelijk een beeld te krijgen van de mogelijkheden. Dit leidt tot de meeste successen (anonieme job coach, Job Coach Connect).

Ook het Weerbaarheidscentrum omschrijft een ander doel, namelijk jongeren in beweging krijgen (Perry Ubeda, eigenaar Weerbaarheidscentrum). Een belang hierbij is de aanwezigheid van de jongeren bij de weerbaarheidstrainingen en kickbokslessen. Dit is vooral belangrijk voor de samenwerkingsoefeningen en oefeningen rondom de houding van de jongeren. Voor de jongeren is aanwezigheid niet vanzelfsprekend. In het belang van de lessen is daarom een aanwezigheidsplicht ingesteld (Perry Ubeda, eigenaar Weerbaarheidscentrum). Een groter aantal jongeren levert meer input tijdens de trainingen:

> *"Ik heb niet echt een eigen programma. Dat zijn mijn eisen ook, dat ik mijn eigen ding doe. Ik kan wel zeggen we gaan deze oefening doen, maar stel dat er iets ergens in een wijk gebeurt, iets ernstigs, en die jongeren komen binnen, dan ga ik daar iets sociaals mee doen in de les. Dus ik pas de stemming aan, aan de stemming van de mensen waarmee ik werk."* (Perry Ubeda, eigenaar Weerbaarheidscentrum).

Andere belangen zijn dat de dienst van het Weerbaarheidscentrum wordt ingehuurd en dat daarvoor wordt betaald (Perry Ubeda, eigenaar Weerbaarheidscentrum Perry Ubeda). Ook voor N.E.C. Doelbewust geldt een ander doel:

"Wij bestaan om de leefbaarheid van Nijmegen en omstreken te vergroten. Dat doen wij met drie pijlers; Vitaliteit, Mentaliteit en Ontwikkeling. Dat is op zichzelf heel breed, maar wij proberen dus mensen te helpen en een steuntje in de juiste richting te geven." (Joep Goessens, coördinator N.E.C. Doelbewust)

Het doel van de Business Club van N.E.C. is het belang van leden dienen. De zakelijke relaties en leden van de business club geven steeds vaker aan zich bezig te willen houden met maatschappelijke activiteiten (Joep Goessens, coördinator N.E.C. Doelbewust).

Het ROC blijkt een interessante partner te kunnen zijn voor Move2Work (Ben Penterman, voormalig bureauhoofd RJN). Momenteel werken het RJN en het RMC samen rondom voor voortijdig schoolverlaters. Ondanks dat het ROC Move2Work niet kent, speelt er wel een belang mee rondom het instrument 'jobcoach':

"Het zou heel fijn zijn als wij die ook kunnen inzetten voor onze studenten van het ROC wanneer een student het niet gaat redden en gaat uitvallen. Want dan moet die eerst naar het jongerenloket, moet hij aan het werk en daar krijgt ie een jobcoach. Dus ik kijk naar de instrumenten die het Jongerenloket heeft en dan vooral om te zien wat wij kunnen ook al gebruiken voor de studenten die wij nu in huis hebben om ze binnen te houden." (Maria Heijna, manager RMC-Trajectbureau)

5.2.3.1. Percepties en belangen sportverenigingen en Sportservice Nijmegen

Het 'ultieme doel' van Sportservice Nijmegen is om mensen structureel bij een sportvereniging te krijgen. De organisatie is hier echter pessimistisch over omdat er intensieve ondersteuning nodig is in plaats van alleen het aanbieden van een sportactiviteit (Rudy Muller, coördinator combinatiefunctionarissen Sportservice Nijmegen). Sportservice Nijmegen speelt geen rol bij Move2Work zelf.

Naast het bieden van hockeymogelijkheden is een belang van 'NMHC Nijmegen' een sociale partner voor de omgeving te zijn en een platform te bieden waar mensen fit kunnen worden en sociaal actief kunnen zijn (Joost den Bieman, voorzitter NMHC 'Nijmegen'). De samenwerking met Sportservice Nijmegen gaat via de combinatiefunctionaris:

"De kerngedachte dat we daaraan mee doen, er is niets mis mee om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en daar een business model van te maken want daar zit de duurzaamheid in. Er is niets mis mee dat daar ook een commerciële factor in zit." (Joost den Bieman, voorzitter NMHC 'Nijmegen')

De club doelt op de extra leden die zij verwerven dankzij de combinatiefunctionaris die langs scholen gaat met als doel het verbinden van kinderen aan de hockeyclub. Voor Sportservice Nijmegen is de winst dat zij meer mensen aan het sporten krijgen, dus het mes snijdt aan twee kanten (Joost den Bieman, voorzitter NMHC 'Nijmegen'). Ook SV Orion werkt samen met de combinatiefunctionarissen van Sportservice Nijmegen, maar dan over thema's rondom accommodatie, veldverhuur en over de toekomst van de club (Ad Frik, oud-voorzitter SV Orion). GTV De Hazenkamp helpt momenteel een werkloze jongere die in een benarde situatie zit. De club zegt dit enerzijds te doen uit betrokkenheid voor de mens. Anderzijds kan de club er winst uit halen omdat de jongere bereidt is de club te assisteren in ruil voor hulp (Wim Zegers, voorzitter GTV De Hazenkamp). Een ander belang van de club is als volgt:

"Wat zeker ook een rol speelt, als wij in staat zijn om zo'n traject van de grond te tillen, dan kweek je wel heel veel goodwill bij de gemeente. En wij hebben volop contact met de wethouders, werk en inkomen en zo en die vinden het reusachtig geweldig als je een aantal jongeren zo op weg weet te zetten." (Wim Zegers, voorzitter GTV De Hazenkamp)

5.2.4.Vertrouwen

In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat actoren ook percepties hebben over de intenties en gedragingen van andere actoren. Frequente interactie en positieve ervaringen kunnen leiden tot vertrouwen. Men kan vertrouwen hebben op het functioneren van organisaties en in personen (Nooteboom, 2002). Uit de documenten en de interviews is gebleken dat beide vormen van vertrouwen een grote rol spelen in het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport, zowel in positieve als in negatieve zin. De meest opvallende zaken zullen hier worden behandeld.

Om te beginnen is het opvallend dat er weinig tot geen documenten aanwezig zijn en/of openbaar zijn over Move2Work. Op de websites van de betrokken actoren en in beleidsdocumenten is eveneens weinig tot geen informatie te vinden over de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport of Move2Work. Het enige document dat ter inzage beschikbaar is gesteld, is het evaluatierapport van Move2Work van het jaar 2014. Ondanks dat er weinig tot geen informatie beschikbaar is of niet openbaar is, blijkt uit de interviews met de respondenten dat er wel degelijk afspraken zijn gemaakt. Enkele respondenten omschrijven een rol- en taakverdeling en gaan in op doelen en resultaten. De (ogenschijnlijke) afwezigheid van documentatie heeft wellicht te maken met het feit dat Move2Work op 5 november 2014 officieel van start is gegaan (persoonlijke communicatie, 17 juni 2015).

Het feit dat er geen documentatie beschikbaar is en dat er gewerkt wordt met informele regels kan duiden op een hoge mate van vertrouwen. Alle welzijnsorganisaties geven aan vertrouwen te hebben in Marian Peters van het RJN, zowel in de persoon als op het functioneren. Een aantal citaten die dit bevestigen zijn: *"Ik heb sowieso vertrouwen in degene die het project vanuit het Jongerenloket draagt. Marian is een vrouw met behoorlijk wat competenties. Ik weet niet of iedereen dit zou kunnen"* (Göhkan Çift, jongerenwerker Tandem Welzijn) en:

> *"Zij weet op het juiste moment goed te levellen met de jongeren en ze weet wanneer ze er boven moet staan en dat doet ze extreem goed. Zij krijgt het voor elkaar. Zij is ook degene die het heeft geïnitieerd vanuit de gemeente."* (Göhkan Çift, jongerenwerker Tandem Welzijn)

Futsal Chabbab gaat uit van *"de professionaliteit van het individu in zijn functie"* (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab). Het gaat hier bij uitstek om vertrouwen op het functioneren van de organisatie. Dit blijkt uit het volgende voorbeeld waarin wordt ingegaan op het contact gedurende de sportactiviteiten met de jongerenadviseur van het RJN:

> *"Bijvoorbeeld zo'n berichtje van aan- of afwezigheid, dat vindt zo'n jongerenadviseur gewoon heel erg belangrijk. Het is belangrijk dat de uitvoerders op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen. Dus dan doe je dat en dat leg je dan ook vast."* (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab)

Hier wordt begrip getoond voor andermans werk en verantwoordelijkheid. Futsal Chabbab weet uit eigen ervaring dat korte lijntjes houden en continu communiceren noodzakelijk is om het vangnet rondom het individu sluitend te krijgen: "*Het is heel belangrijk om een driehoek te creëren met die jongeren in de wijk dat je continu vraagt hoe gaat het, waar loop je tegenaan"* (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab). De driehoek wordt gevormd door een de jongerenwerker van Tandem Welzijn, de eigenaar van Futsal Chabbab en de jongerenadviseur van het RJN. Daarbij kan een straatcoach helpen aan belangrijke informatie, bijvoorbeeld over waar een jongeren uithangt. Uit de interviews blijkt dat deze actoren uit eerdere samenwerkingsverbanden weten wat belangrijk is in de omgang met dit type jongeren. Ook weten zij van elkaar hoe zij te werk gaan. Dit geeft aan dat het vertrouwen is gebaseerd op eerdere, positieve ervaringen. Vertrouwen op het functioneren van het RJN was niet altijd aanwezig:

"Vaak merkte je als je een aanmelding kreeg van een jongere voor een uitkering, dan krijg je eerst een hele papierwinkel van hier tot hier, dan ben je weer ver weken verder, voordat je contact hebt, vertrouwen hebt en weet waar je aan toe bent, dan ben je twee maanden verder en dan loop je achter de feiten aan. Vaak maken de niet-goedwillende daar misbruik van, maar bij dit traject krijg je bij de voordeur gelijk een keuze en de vraag wat wil je?" (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab)

Het wederzijdse vertrouwen tussen de jongerenadviseur van het RJN en de welzijnsorganisaties is ook op te maken uit de positieve manier waarop er over elkaar gesproken wordt. Het voormalig bureauhoofd van het RJN toonde vertrouwen in de jongerenadviseur voor het bedenken van een beweegtraject. Uit het volgende citaat blijkt dat er vertrouwen is van de jongerenadviseur in Futsal Chabbab uit eerdere samenwerking:

"Toen heeft mijn bureauhoofd toentertijd gezegd tegen mij ga er maar eens over nadenken, zet maar eens wat op papier. Dat heb ik gedaan, ik ben er over na gaan denken, heb het een en ander op papier gezet en ben vervolgens in contact gekomen met Futsal Chabbab. Zij hebben toch wel heel veel ervaring vooral ook met jongeren uit andere culturen en begeleiding en training vooral voor jongeren tot een jaar of 12 met het zaalvoetbal en wijkvoetbal." (Marian Peters, jongerenadviseur RJN)

De jongerenadviseur zegt dat de eigenaar van Futsal Chabbab niet voor niets in 2008 de prijs voor ondernemer van het jaar heeft gewonnen en voegt daaraan toe:

Saïd heeft dat heel goed gedaan en het loopt ook heel goed. Vandaar dat wij hem benaderd hebben met de vraag of hij daar eens over wil nadenken. En toen ben ik met Saïd rond de tafel gaan zitten en heel langzaamaan hebben we van alles bedacht om een goed programma samen te stellen en toen zijn wij een pilot begonnen." (Marian Peters, jongerenadviseur RJN)

De neuzen staan dezelfde kant op qua begeleiding en benadering van de jongeren (Marian Peters, jongerenadviseur RJN). Daarnaast geeft de informele manier van communiceren aan dat er sprake is van wederzijds respect en begrip, wat eveneens een teken van vertrouwen is. Hetzelfde geldt voor het praten in de wij-vorm en dat er geen sprake is van dwang vanuit de jongerenadviseur naar de professionals toe. Verder blijkt uit het interview met het Weerbaarheidscentrum dat deze niet participeert aan vergaderingen en van te voren geen programma opstelt (Perry Ubeda, eigenaar Weerbaarheidscentrum). Ondanks dat zijn actoren positief over de geleverde diensten. Dit toont aan dat men veel ruimte krijgt voor een eigen manier van werken, mits er sprake is van vertrouwen.

Verder is Futsal Chabbab verantwoordelijk voor de inrichting van het beweegtraject en staat als enige in contact met de sportaanbieders. Dit toont eveneens aan dat de jongerenadviseur van het RJN vertrouwt op het functioneren van Saïd en Futsal Chabbab. Het toenmalige bureauhoofd geeft eveneens aan vertrouwen te hebben in Futsal Chabbab omdat hij van hen verwacht goed advies te krijgen over de sport die moet worden ingezet voor de jongeren (Ben Penterman, voormalig bureauhoofd RJN). Verder blijken alle actoren vertrouwen te hebben in het Weerbaarheidscentrum. Het Weerbaarheidscentrum kan ontzettend goed met de doelgroep uit de voeten en heeft dat ook bewezen (Ben Penterman, voormalig bureauhoofd RJN).

Een interessant aspect is het vertrouwen rondom Betaald Voetbalorganisatie N.E.C. Tijdens de pilot werden bootcamptrainingen georganiseerd bij de club, maar sinds de officiële start van Move2Work op 5 november 2014 is er nog geen sprake geweest van samenwerking met de club (Joep Goessens, coördinator N.E.C. Doelbewust). Uit de interviews kan worden geconcludeerd dat dit te maken heeft met het ontbreken van vertrouwen op het functioneren van de organisatie, omdat er te weinig is voortgekomen uit de samenwerking met N.E.C. (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk). Om die reden is de

samenwerking met N.E.C. gestopt. Desondanks is inzicht in de vertrouwensrelatie van belang omdat het iets zegt over de mogelijkheden van uitbreiding met de drie sportverenigingen in het netwerk.

Andersom was er wel sprake van vertrouwen: *"Ik denk dat zo'n Ben Penterman volgens mij best wel een innovatieve persoon is die open staat voor initiatief"* (Joep Goessens, coördinator N.E.C. Doelbewust). Opvallend is dat er weer minder vertrouwen was in het functioneren van het RJN als organisatie:

"Ik denk wel dat het Jongerenloket geld heeft. Kijk, je hebt een pot geld (. . .) en op een gegeven moment is dat leeg (. . .). Wie ben ik om te zeggen dat die projecten niet goed zijn. Maar ik denk wel dat als je niks met sport hebt, dan kun je best eens vergeten wat sport kan betekenen voor de maatschappij. Ik denk dat dat wel onderschat wordt (. . .)" (Joep Goessens, coördinator N.E.C. Doelbewust)

Opvallend is dat de organisatie zelf denkt dat de gemeente Nijmegen en het RJN weinig vertrouwen hebben in N.E.C. en dat men N.E.C. ziet als zakelijke en commerciële organisatie die beter wil worden van sociale projecten (Joep Goessens, coördinator N.E.C. Doelbewust). De organisatie zegt zelf juist kansen te zien in de 300 bedrijven die zijn aangesloten bij de club en is dan ook van mening dat de samenwerking een toegevoegde waarde kan hebben als het gaat om de aanpak van jeugdwerkloosheid (Joep Goessens, coördinator N.E.C. Doelbewust). Deze gedachte heeft zowel betrekking op (het ontbreken van) vertrouwen in personen als vertrouwen op het functioneren van het loket. Enerzijds uit N.E.C. bepaalde gevoelens en frustratie. Anderzijds spreekt N.E.C. over het functioneren aangezien er impliciet kritiek wordt geuit op de projecten waar het loket geld aan uitgeeft in combinatie met de termen 'vergeten' en 'onderschatten'. Verder valt het op dat een verschil in denk- en werkwijze het vertrouwen niet ten goede komt:

"Dat wij met N.E.C. hebben samengewerkt maakte het wat lastig, ik snap dat ook wel dat ze het op een bepaalde manier willen benaderen/behandelen om te voorkomen dat iedereen ze lastig valt met vragen, verzoeken, van kunnen jullie hierbij. Ik snap wel dat ze daar een beetje huiverig voor zijn." (Ben Penterman, voormalig bureauhoofd RJN)

Het verschil in denkwijze heeft ertoe geleid dat de samenwerking net N.E.C. tot nog toe niet is hervat:

"Dat met N.E.C. vind ik onvoldoende van de grond gekomen, de Business Club die daar achter zit, die hebben onvoldoende contact gehad. Het zou mooi zijn als je een aantal kandidaten, een aantal jongeren, aan ze kunt voorstellen om te kijken wat voor kwaliteiten deze jongeren hebben en vragen of ze deze jongeren eens een kans kunnen geven binnen hun bedrijf. Voor elke vereniging zou dat een mooie manier zijn om het netwerk te gebruiken en vaak is zo'n werkgever toch wat meer genegen om dat te doen op het moment dat die sponsor is van de club, vaak heb je er dan meer mee, een bepaalde betrokkenheid." (Ben Penterman, voormalig bureauhoofd RJN)

Opmerkelijk is dat het ene organisatieonderdeel van N.E.C. kritiek uit op het andere organisatieonderdeel: *"Dat klinkt een beetje plat, maar die maatschappelijke activiteiten dat moet vooral de maatschappelijke stichting doen, maar wel in combinatie met ons want wij hebben ingangen en een groot netwerk"* (Bijlage 5). Verder geeft de manager aan dat wanneer de organisatie activiteiten rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid wil organiseren, er eerst een goed plan moet zijn, een duidelijke rol- en taakverdeling en een duidelijke omschrijving van de verantwoordelijkheden (Robbert Nuytinck, coördinator N.E.C. Business Club).

Een ander opvallend punt is dat enkele respondenten ingaan op de arbeidsperspectieven van de jongeren die tijdens of na het beweegtraject willen doorstromen naar werk:

"Zo'n beweegtraject helpt hier heel erg in om ze te activeren, maar de stap naar werk moeten ze zelf zetten. (. . . .) Het is een combinatie van dingen. De jongeren zelf zijn daarin lastig en het is moeilijk om geschikt werk te vinden. Er is op dat niveau gewoon minder werk en het wordt ook steeds minder door de automatisering. En de jongeren zelf, het netwerk van de jongeren houd het ook in stand dat ze het negatieve pad op gaan." (Nehemia Zitter, jongerencoach Het Inter-Lokaal)

Tevens wordt er kritiek geuit op het functioneren van het Werkbedrijf als het gaat om het vinden van banen voor de jongeren die uitstromen vanuit Move2Work:

"Nou, je hoopt natuurlijk op werkgevers die passende banen hebben maar we hebben nu een groot Werkbedrijf, dus ik kan niet zeggen dat het nu ontbreekt want het Werkbedrijf is in het leven geroepen om voor kwetsbare jongeren een passende baan te vinden. Alleen die aansluiting is nu nog wel een beetje moeilijk." (Marian Peters, jongerenadviseur RJN)

Over Job Coach Connect is de jongerenadviseur meer te spreken:

"Voor de coaching doen wij vrij veel samen met Jobcoach Connect. (. . .) is een jobcoach die de taal van de jongeren spreekt en die heel goed een vertrouwensband kan opbouwen en dat is belangrijk. Dan is het heel prettig als iemand Nijmegen goed kent, bepaalde families goed kent, hun taal spreekt met hun dialect of ook supporter is van N.E.C, dat is zo enorm belangrijk. Je merkt wel dat dat enorm goed werkt." (Marian Peters, jongerenadviseur RJN)

Intensief contact en vertrouwen op elkaars functioneren is van belang gebleken om het vangnet rondom de jongeren sluitend te krijgen. Naast een gebrek in vertrouwen in N.E.C., krijgt ook uitzendbureau WerkDirect weinig vertrouwen toegekend (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk). Er kwam te weinig uit de samenwerking. Het vinden van geschikt werk voor de jongeren blijft een lastig punt. Ook het vertrouwen in het Werkbedrijf blijkt twijfelachtig (Marian Peters, jongerenadviseur RJN).

Concluderend kan er worden gezegd dat er sprake is van een hoge mate van vertrouwen tussen actoren rondom het primaire proces, dat wil zeggen de actoren die op operationeel niveau betrokken zijn per individuele jongere. Het vertrouwen is veelal gebaseerd op positieve ervaringen uit eerdere samenwerkingsverbanden. Vertrouwen in elkaar als persoon en op elkaars functioneren is van belang gebleken om het vangnet rondom de jongeren sluitend te krijgen. Immers, actoren moeten elkaar continu op de hoogte houden van informatie omtrent een jongere. Verder blijkt een gebrek aan vertrouwen van invloed te zijn op deelname in het netwerk. Door het gebrek aan vertrouwen op het functioneren van N.E.C. is de samenwerking met de club tot nog toe niet hervat. Het gebrek in vertrouwen in het uitzendbureau WerkDirect heeft geleid tot plaatsing uit het netwerk. De jongerenadviseur van het RJN ontvangt het meeste vertrouwen, namelijk van alle welzijnsorganisaties. Verder is het vertrouwen tussen de jongerenadviseur en Futsal Chabbab wederzijds. Als laatste is een opvallend punt het vertrouwen van de jongerenadviseur van het RJN in het Weerbaarheidscentrum.

5.2.5.Middelen

Voordat de afhankelijkheidsrelaties kunnen worden bepaald, wordt eerst per actor vastgesteld over welke middelen deze beschikt. Het gaat over middelen die volgens actoren relevant zijn in de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. Meer specifiek gaat het over middelen die nodig geacht worden om werkloze jongeren in de leeftijd van 18 tot 27 jaar, met een lange afstand tot de arbeidsmarkt en meervoudige problematiek een volgende stap op de re-integratieladder te laten maken. Tabel 5 vormt een weergave van de betrokken actoren en de middelen waarover zij beschikken. Hoe hoger het aantal tekens, hoe meer het middel aanwezig is binnen de organisatie. Voor de lege cellen geldt niet dat de

organisatie niet over het betreffende middel beschikt. Het gaat over middelen die relevant zijn voor de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. Na de tabel volgt een toelichting per middel.

Betrokken actoren	Relevante middelen				
	Financiële middelen	Productie-middelen	Competenties	Kennis	Legitimiteit
1. Gemeente Nijmegen	+++	+	+++	+	+++
2. Regionaal Jongerenloket Nijmegen	++	+++	++	++	++
3. Sportservice Nijmegen		+	+	+	+
4. Tandem Welzijn		+++		++	+
5. Het Inter-Lokaal		++		+	
6. Job Coach Connect		++		+	+
7. Futsal Chabbab		+		++	
8. Straatcoaches				+	
9. Weerbaarheidscentrum Perry Ubeda		++		+	+
10. ROC					
11. N.E.C.		++		+	
12. NMHC 'Nijmegen'		+			
13. SV Orion		+			
14. GTV De Hazenkamp		+			

Tabel 5 Overzicht middelen van betrokken actoren

5.2.5.1. Financiële middelen

Met financiële middelen kan men vaak de oplossing van een probleem realiseren of organisatorische randvoorwaarden creëren (Koppenjan & Klijn, 2004). De bestrijding en preventie van jeugdwerkloosheid en voortijdig schoolverlaten is een van de speerpunten van de gemeente Nijmegen. De bijdrage van het RJN is hierin uitermate belangrijk. Andersom bepaalt de gemeente Nijmegen of het RJN wordt voortgezet (Gemeente Nijmegen, 2014b: 1).

De formatiekosten voor de verlenging van het RJN tot 1 januari 2015 bedroegen €1.087.065. Deze kosten zijn gedekt uit de Rijksmiddelen 'Participatiebudget' (Gemeente Nijmegen, 2014b: 3). Het voormalig bureauhoofd van het RJN zegt het volgende: *"Gemeente Nijmegen draagt heel veel extra financiën bij aan het Jongerenloket om de trajecten mogelijk te maken. Dat gaat om erg veel geld"* (Bijlage 5). Het RJN bepaalt vervolgens hoe veel geld er per traject geïnvesteerd wordt, maar heeft hiervoor goedkeuring nodig van de beleidsadviseur Werk van de gemeente Nijmegen. Om die reden staan er in

tabel 5 drie tekens bij de gemeente en twee tekens bij het RJN. De beleidsadviseur adviseert vervolgens de Wethouder met de portefeuille Werk, die het beleidsvoorstel al dan niet ondertekent.

Er is geen openbare documentatie over de gemaakte kosten voor het beweegtraject. De diensten van Futsal Chabbab worden door het RJN ingekocht en gefinancierd (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab). Futsal Chabbab is verantwoordelijk voor de indeling van het beweeggedeelte van Move2Work en ontvangt hiervoor een bedrag van het RJN. Futsal Chabbab zegt hierover:

"Eerst ga je kijken wat het individu nodig heeft, welke coaching en begeleiding, dan ga je kijken wat heeft het programma nodig, welke partijen kunnen daar een toegevoegde waarde in hebben en waarom. Dan ga je puzzelen in het programma. Bijvoorbeeld bij Perry hebben we de weerbaarheidstrainingen staan. En dan ga je kijken, hoe zit het met de financiën. En dan ga je brainstormen met het Jongerenloket en je laat partijen daar heel transparant in meedenken wat het beste is voor de jongeren." (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab)

Hieruit blijkt dat men wel degelijk gebonden is aan een beperkt budget. Het volgende citaat bevestigt dit: *"Maar er zit natuurlijk ook een kostenplaatje aan, dus je bent een beetje aan het wikken en wegen tussen kwaliteit en financiën, waarbij je wel het maximale eruit wilt halen"* (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab). Geld blijkt een bepalende factor te zijn voor de sport die wordt ingezet: *"Uiteindelijk komt het op geld neer en kijk, we zijn een stichting dus dan heb je niet zo heel veel geld en we doen al redelijk veel dus het is ook een stukje focus"* (Joep Goessens, coördinator N.E.C. Doelbewust). Wat betreft de activiteiten rondom het beweeggedeelte, bepaalt de jongerenadviseur van het RJN welke hulpverlening of diensten er moeten worden ingezet per jongere. Hier wordt bij 'productiemiddelen' dieper op ingegaan. Eén van de diensten die wordt afgenomen en gefinancierd door het RJN is de job coach van Job Coach Connect: *"Wij hebben gewoon opdrachtverstrekking vanuit de gemeente en daar krijgen we een budget van waar we het mee moeten doen"* (anonieme job coach, Job Coach Connect).

5.2.5.2. Financiële middelen sportverenigingen en Sportservice Nijmegen

Ook bij sportverenigingen spelen financiën een grote rol. De sportverenigingen geven aan afhankelijk te zijn van de gemeente voor de organisatie van activiteiten rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid: *"Wij spelen met lidmaatschapsgelden van leden waarvoor je je volledig moet verantwoorden, dus je kunt dat geld niet zomaar inzetten voor goede doelen of andere projecten dan het faciliteren van hockey"* (Joost den Bieman, voorzitter NMHC 'Nijmegen'). De club werkt momenteel samen met IrisZorg rondom het project 'Stadsbijen' waarmee een dagbesteding wordt gecreëerd voor verslaafden. Echter, *'dat is er doorgekomen omdat de kosten teruggepakt worden met de verkoop van de honing. Dat is dus neutraal voor de leden"* (Joost den Bieman, voorzitter NMHC 'Nijmegen'). SV Orion geeft eveneens aan financieel afhankelijk te zijn, maar noemt dit in minder positieve bewoording 'aanjaagsubsidies'. Verder zegt de oud-voorzitter:

"We zetten projecten uit en als je daaraan meedoet dan krijg je geld. (. . . .) Geld zijn mensen. Die mensen haal je weg uit de organisatie en dan zegt de gemeente 'ja, ik subsidieer de aanvangssubsidie en daarna moet je het zelf doen'. Dan stort het allemaal in elkaar, of die clubs zijn die persoon kwijt." (Ad Frik, oud-voorzitter SV Orion)

GTV De Hazenkamp geeft eveneens aan financieel afhankelijk te zijn: *"als we financieel ondersteund zouden worden want dan wordt het alleen maar gemakkelijker want dan vind ik zondermeer wel iemand denk ik"* (Wim Zegers, voorzitter GTV De Hazenkamp).

5.2.5.3. Productiemiddelen

Naast financiële middelen zijn ook productiemiddelen nodig voor het mogelijk maken van beleidsinitiatieven (Koppenjan & Klijn, 2004). Binnen dit onderzoek gaat het over middelen die nodig zijn om werkloze jongeren van 18 tot 27 jaar, met een lange afstand tot de arbeidsmarkt waarbij vaak sprake is van meervoudige problematiek, een volgende stap te laten maken op de re-integratieladder.

Uit de interviews blijkt dat het (toenmalige) bureauhoofd van het RJN de opdracht heeft gegeven aan de jongerenadviseur van het RJN om een idee uit te werken voor de groep jongeren die niet bereikt worden met de reguliere trajecten van het RJN. De jongerenadviseur heeft vervolgens aan Saïd Achouitar van Futsal Chabbab gevraagd om samen een programma te ontwikkelen: *"Ik werkte voor die tijd al goed samen met Said op klantniveau. We hebben een hele goede match met elkaar, werken goed samen, onze neuzen staan dezelfde kant op qua begeleiding van jongeren, benadering van jongeren"* (Marian Peters, jongerenadviseur RJN). Volgens Futsal Chabbab heeft het RJN tig programma's die ze inkopen waarbij het ene wel aanslaat en het andere niet: *"Er is gevraagd naar onze visie, onze ervaringen en waar rekening mee gehouden moet worden"* (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab). Futsal Chabbab werkt namelijk volgens de 'methode-Saïd' waarbij (zaal)voetbalactiviteiten als middel wordt ingezet om goed gedrag en goede schoolprestaties bij scholieren te stimuleren (Futsal Chabbab, 2014). Hieruit kan worden opgemaakt dat het RJN de middelen van Futsal Chabbab nodig had om Move2Work te ontwikkelen en te implementeren. Wat betreft personeel en middelen is het RJN dus afhankelijk van Futsal Chabbab. Andere productiemiddelen die worden omschreven zijn:

> *"Move2Work is door Futsal Chabbab opgezet. En daar zijn wij in die zin samenwerkingspartner dat onze jongerenwerkers in die wijk de jongeren werven en toe leiden en ook een stukje begeleiden. En Futsal Chabbab voert het sportgedeelte uit, het hele traject eigenlijk. En het Jongerenloket beschikt over de kaartenbak waar de jongeren in zitten."* (Bea de Ruijter, kwartiermaker Tandem Welzijn)

Opvallend is dat Futsal Chabbab inpandig is bij Tandem Welzijn, wat Futsal Chabbab afhankelijk maakt van Tandem Welzijn. Een van de sporten in het traject wordt verzorgd door het Weerbaarheidscentrum van Perry Ubeda, die hierover zeg: *"Kijk, ik ben altijd beschikbaar. De normale sportverenigingen geven overdag gewoon les, dus die zijn overdag niet inzetbaar. Omdat ik dit al twintig jaar doe, weten mensen dat dit mijn werk is en dat ik altijd inzetbaar ben"* (Perry Ubeda, eigenaar Weerbaarheidscentrum).

Ondanks de aanwezigheid van productiemiddelen bij N.E.C., is dit blijkbaar niet voldoende om de samenwerking te continueren. Er werden bootcamptrainingen op de club georganiseerd en de club kan velden en een trainer leveren die de jongeren belangrijke punten bijbrengt die belangrijk zijn op de werkvloer. Verder kan de club een koppeling maken met de 300 aangesloten bedrijven. De manager van de Business Club onderhoudt contact met het zakelijke gedeelte en verzorgt de communicatie tussen N.E.C. en de Ondernemers Sociëteit Regio Nijmegen (OSRN), een groot zakelijk platform in Nijmegen (Robbert Nuytinck, coördinator N.E.C. Business Club). Dit zou bijvoorbeeld nuttig kunnen zijn om werkplekken voor de jongeren te creëren. Een ander belangrijk punt om te vermelden is het beperkte aantal deelnemersplekken voor Move2Work. Futsal Chabbab zegt hierover het volgende:

> *"Het gaat nu om ongeveer maximaal twintig jongeren en kwaliteit staat centraal dus je kunt er niet te veel laten meedoen en een jongerenadviseur kan iemand aanmelden bij ons. En op het moment dat er iemand wegvalt kan er weer iemand bijkomen, dus het is een continu proces."* (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab)

Zoals bij 'financiële middelen' is toegelicht, neemt de jongerenadviseur van het RJN, afhankelijk van de hulpvraag van de jongere, het eindbesluit over de hulp- en welzijnsorganisaties die worden ingezet.

Tandem Welzijn levert jongerenwerkers die voor Move2Work de jongeren 'werven'. Een voordeel hiervan is dat de jongerenwerkers sommige jongeren uit de 'kaartenbak' van het RJN al kennen (Bea de Ruijter, kwartiermaker Tandem Welzijn). Het Inter-Lokaal beschikt over het project JUST, waar jongeren met schulden ondersteuning kunnen krijgen van jongerencoaches. Job Coach Connect levert jobcoaches die jongeren toeleiden naar werk (anonieme job coach, Job Coach Connect). Dit zijn allemaal noodzakelijke middelen die in het bezit zijn van de welzijnsorganisaties. Het RJN neemt deze diensten van hen af. Een belangrijk 'personeelsmiddel' wat niet vergeten mag worden is de jongerenadviseur zelf. De jongerenadviseur zegt hierover:

"Het verbaasde me wel hoe veel tijd ik zelf kwijt was. Het is me tegengevallen hoe druk je bent als jongerenadviseur, het is ook een hele intensieve samenwerking en dat vergt veel van mij als coördinator en contactpersoon. Om de vier weken ben ik ruim een dag kwijt alleen al aan de gesprekken waar weer van alles uit voortkomt wat doorgezet moet worden naar de betreffende persoon of hulpverlening. Dus ik ben er zelf heel druk mee." (Marian Peters, jongerenadviseur RJN)

Uit het citaat is op te maken dat de taken die de jongerenadviseur op zich neemt, veel tijd, inzet en energie kosten. Dit blijkt dus een zeer belangrijk 'middel' voor het beweegtraject om de betreffende hulpverlening in te zetten en te coördineren. Verder is uit de documentenanalyse gebleken dat het RJN 18 fte aan ambtelijke formatie van de gemeente Nijmegen ontvangt. Dit bestaat voornamelijk uit jongerenadviseurs, echter is onduidelijk of en hoeveel fte hiervan wordt ingezet in het beweegtraject (Gemeente Nijmegen, 2014b: 13).

5.2.5.4. Productiemiddelen sportverenigingen en Sportservice Nijmegen

Bij de sportverenigingen en Sportservice Nijmegen is onderzocht over welke productiemiddelen zij beschikken die relevant zijn voor de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. De sportverenigingen geven aan te beschikken over middelen waarmee het beweegtraject 'gefaciliteerd' kan worden, zoals verhuur van accommodatie, velden en sportmaterialen. Verder noemt men dat er werk rondom onderhoud en groenvoorziening geboden kan worden aan werkloze jongeren. Hiervoor is echter geen (gekwalificeerd) personeel aanwezig om de jongeren te begeleiden. SV Orion zegt hierover:

"Het is lastig voor de club omdat je overdag geen vaste bezetting hebt. Kijk, een hockeyclub heeft een betaalde manager, voetbalclubs hebben geen manager. Alleen Union, de rest van de clubs willen of kunnen dat niet betalen. Maar zo'n manager loopt daar rond op de club en houdt ook toezicht." (Ad Frik, oud-voorzitter SV Orion)

Of er nu een manager aanwezig is of niet, de kennis om werkloze jongeren te begeleiden ontbreekt op sportverenigingen. Kijkend naar het type sport dat wordt ingezet bij het beweegtraject, zijn alle gemeentelijke en welzijnsorganisaties het erover eens dat de sport aantrekkelijk moet worden bevonden door de doelgroep: *"Je zoekt het vooral in die sporten die aantrekkingskracht hebben voor een bepaalde groep die niet actief is en die dit als middel nodig hebben om actief te worden"* (Ben Penterman, voormalig bureauhoofd RJN). De sport die door het Weerbaarheidscentrum wordt gegeven blijkt hierop aan te sluiten:

"Perry Ubeda zit daarbij. Kickboksen en weerbaarheidstrainingen. Hij is een uitstekend figuur in Nijmegen, een bekend iemand in Nijmegen die van de verbeelding spreekt, die jongeren boeit en trekt. Een beetje een rolmodel voor die jongeren. Hij kan ook ontzettend goed met deze doelgroep uit de voeten. Dat heeft hij bewezen, hij doet dat gewoon heel goed." (Ben Penterman, voormalig bureauhoofd RJN)

De sport moet aansluiten bij de belevingswereld van de jongeren. Daarnaast moet de sportleider kunnen omgaan met de jongeren. In bovenstaand voorbeeld worden de trainingen gegeven door een meervoudig

wereldkampioen vechtsporten, die bekend is met de straatcultuur en die begrijpt hoe met dit type jongeren moet worden omgegaan.

5.2.5.5. Competenties

Naast productiemiddelen, zijn ook competenties van belang. Onder competenties wordt hier verstaan de formele bevoegdheid tot het nemen van beslissingen die relevant zijn voor de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport (Koppenjan & Klijn, 2004). Als het gaat over de ontwikkeling van beleid rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid en het betrekken van sport in dat beleid, is de beleidsadviseur Werk van de gemeente Nijmegen daarvoor (mede) verantwoordelijk:

"Nou, dan zou ik daarin het initiatief moeten nemen, iets moet bedenken, dan heb je een keer een gesprek en verken je de mogelijkheden. En dan heb je het er een keer met de wethouder erover om te kijken hoe die er tegenover staat. Wethouder Tankir staat daar meestal wel voor open, kijk als we er mensen mee aan het werk krijgen en er is geld voor, waarom niet." (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk)

De beleidsadviseur en de wethouder hebben de formele bevoegdheid tot het nemen van beslissingen met betrekking tot beleid. In de interviews met de jongerenwerker van Tandem Welzijn en Futsal Chabbab wordt gezegd dat het RJN de werkloosheidsuitkering van de jongeren (deels) dreigt in te houden wanneer jongeren zich niet houden aan de regels van het beweegtraject: *"En dan zie je dat dat een hele andere manier van werken is, ook vanuit het RJN, ook een stukje dwang zo van daar moet je naar toe anders wordt je gekort op je uitkering"* (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab). In de andere interviews wordt dit bevestigd, net als in het volgende citaat:

"We beginnen met een groep van twaalf en er kunnen tussentijds jongeren afvallen die het bijvoorbeeld niet trekken of gewoon niet komen, ja het houdt een keer op. (. . . .) Als jongeren in de bijstand zitten dan kunnen wij ook maatregelen treffen, dan kunnen wij een sanctie opleggen. Dus als jij naar Move2Work wordt gestuurd dan moet je daar ook zijn. En die jongere zit dan zo'n maand of drie in zo'n traject en dat is dan bootcamp, sporten, bewegen, boksen." (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk)

De jongerenadviseur van het RJN bevestigt eveneens de sanctiemogelijkheid van het RJN: *"Jongeren die uitvielen tijdens het traject zonder reden, die jongeren werden dan gekort op hun uitkering"* (Marian Peters, jongerenadviseur RJN).

5.2.5.6. Kennis

Het vierde middel is kennis. Kennis is nodig om een probleem te onderzoeken of om een specifieke oplossing te ontwikkelen (Koppenjan & Klijn, 2004).

Kennis blijkt een belangrijke rol te spelen in het onderzochte netwerk. Bij 'productiemiddelen' is de totstandkoming van Move2Work aan bod gekomen. Gebleken is dat het RJN de productiemiddelen van Futsal Chabbab en de welzijnsorganisaties nodig heeft voor de uitvoering van Move2Work. Wanneer dieper wordt ingegaan op deze (personeels)middelen, blijkt uit de interviews dat de professionals over cruciale en impliciete kennis beschikken:

"Ik denk dat onze kennis en ervaring van Futsal Chabbab de afgelopen vijftien jaar rondom jongeren groot genoeg is om in te schatten wat er bij die deelnemers past. Je moet het nooit van een eerste indruk invullen, maar vaak doe je dat als je daar als professional affiniteit mee hebt, dan kun je dat wel zien." (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab)

Saïd heeft deze kennis opgedaan uit persoonlijke ervaringen. Hierdoor begrijpt Saïd de cultuur, de taal en de denkwijzen van de jongeren en staat in direct contact met hen omdat hij eenzelfde soort achtergrond heeft. Het gaat hier over impliciete kennis, omdat de kennis is opgedaan uit ervaring en

persoonsgebonden is, waardoor het niet zomaar kan worden overgedragen (Betrams, 1999). Ook de jongerenwerker van Tandem Welzijn, de job coach van Job Coach Connect en de straatcoaches beschikken over deze impliciete kennis. Een citaat van Job Coach Connect illustreert dit:

"Je moet sterk in je schoenen staan met dit type jongeren en je moet ook met capuchon op in dat winkelcentrum gaan hangen. Ik heb prima collega's, prima jobcoaches, maar die hebben niet zoals ik ook de andere kant gezien want ook ik heb een verleden en dat maakt wel het verschil." (anonieme job coach, Job Coach Connect)

Het RJN beschikt naar eigen zeggen niet over deze kennis:

"Zij zien ze soms dagelijks en je ziet dat het in de samenwerking heel erg van belang is dat wanneer wij een jongere uitnodigen maar die komt niet opdagen dan kunnen wij zo'n jongerenwerker inschakelen en vragen van goh wat is er aan de hand en kun jij dat eens uitzoeken. Die contacten lopen heel goed. Daarnaast heb je ook straatcoaches die ook rondlopen, zij hebben heel veel contacten en die zijn voor ons heel erg van belang." (Ben Penterman, voormalig bureauhoofd RJN)

De connecties van de jongerenwerker en straatcoaches zijn erg van belang voor het RJN. De jongerenwerkers van Tandem Welzijn staan in contact met de straatcoaches. De rol van de straatcoaches binnen Move2Work is vooral het signaleren van de jongeren en informatie hierover en over straatoverlast verschaffen aan de jongerenwerkers. Over de job coach van Job Coach Connect wordt gezegd:

Voor de coaching doen wij vrij veel samen met Jobcoach Connect. (. . .) is een jobcoach die de taal van de jongeren spreekt en die heel goed een vertrouwensband kan opbouwen en dat is belangrijk. Dan is het heel prettig als iemand Nijmegen goed kent, bepaalde families goed kent, hun taal spreekt met hun dialect of ook supporter is van N.E.C, dat is zo enorm belangrijk. Je merkt wel dat dat enorm goed werkt." (Marian Peters, jongerenadviseur RJN)

Futsal Chabbab bevestigt dit: *"De kracht is dat je samen met het Jongerenloket het gesprek met die jongere doet. Ik ondersteun die medewerker van het Jongerenloket ook vanuit mijn eigen achtergrond en ervaring"* (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab). Deze impliciete kennis is nodig om draagvlak te creëren bij de jongeren voor het beweegtraject. De impliciete kennis van de welzijnsorganisaties is toegankelijk geworden voor het RJN dankzij de samenwerking die zij met elkaar zijn aangegaan. Verder is de informatie over de werkloze jongeren en hun uitkering van belang. Zoals bij 'productiemiddelen' naar voren kwam, beschikt het RJN over gegevens van de werkloze jongeren. Deze kennis is alleen toegankelijk voor het RJN.

5.2.5.7. Kennis sportverenigingen en Sportservice Nijmegen

Kijkend naar de sportverenigingen werd bij 'productiemiddelen' omschreven dat zij beschikken over middelen om een beweegtraject te faciliteren. Echter, de kennis om deze productiemiddelen in te zetten in een beweegtraject of voor de begeleiding van de doelgroep, ontbreekt bij de sportverenigingen. Dit wordt door welzijnsorganisaties bevestigd. Het volgende citaat illustreert dit:

"Bij een vereniging is het toch wel lastig want je moet denken aan beheer en veiligheid. Je haalt wel wat binnen hè. Het betekent wel wat als je zo'n groep in jouw veilige vertrouwde vereniging wilt halen. Daar moet je ook wel mee om kunnen gaan. Daar heb je welzijn voor nodig." (Bea de Ruijter, kwartiermaker Tandem Welzijn)

'Welzijn' beschikt immers over de kennis om de jongeren te begeleiden. De sportverenigingen zijn zelf ook van mening dat zij niet beschikken over de juiste kennis om de jongeren waar het om gaat te begeleiden tijdens de beweegactiviteiten en/of uitvoering van werk op de vereniging. Ook voor

Sportservice Nijmegen geldt dat zij alleen sportleiders kunnen leveren met sport specifieke kennis. Een belangrijke kennisbron van Sportservice is de kennis over alle verenigingen in Nijmegen en hoe het ervoor staat met de verenigingen (Rudy Muller, coördinator combinatiefunctionarissen Sportservice Nijmegen).

5.2.5.8. Legitimiteit

Met legitimiteit kan men draagvlak creëren voor een bepaalde oplossing (Koppenjan & Klijn, 2004: 145). Legitimiteit kan worden gezien als een eigenschap van een organisatie, die ertoe leidt dat men erkenning heeft voor bepaalde handelingen of beslissingen van die organisatie (Sunshine & Tyler, 2003).

Zoals eerder werd genoemd, is het idee voor Move2Work uitgewerkt door de jongerenadviseur van het RJN in samenwerking met Futsal Chabbab. Voor dit idee is vervolgens draagvlak gecreëerd bij het toenmalige bureauhoofd van het RJN:

"Dan ga je wat op papier zetten en je raakt allebei reuze enthousiast, daar hebben we best een tijd over gedaan, hebben toen wat voorgelegd aan Ben, die raakte ook enthousiast. Toen hebben we andere partijen erbij betrokken, want jongeren hebben schulden, dus hebben we Inter-Lokaal erbij betrokken." (Marian Peters, jongerenadviseur RJN)

Het feit dat de jongerenadviseur en Futsal Chabbab de ruimte kregen om een idee uit te werken, wat vervolgens is goedgekeurd, geeft aan dat het toenmalig bureauhoofd erkenning had voor de handelingen van in ieder geval de jongerenadviseur.

Verder blijkt het RJN als organisatie legitimiteit te ontvangen voor het opleggen van sancties wanneer jongeren zich niet houden aan de afspraken van Move2Work. Dit wordt als normaal gezien door de betrokken organisaties. Daarnaast ontvangt de jongerenadviseur van het RJN als persoon veel legitimiteit van de welzijnsorganisaties. Het volgende citaat illustreert dit:

"Ik zei tegen Nehemia van Inter-Lokaal, kom eens bij die gesprekken zitten. Jongeren zijn vaak ook heel geraffineerd om tegen iedereen een ander verhaal te vertellen. Bij mij komt het geld vandaan omdat ik van de gemeente ben dus ik krijg een ander verhaal te horen dan degene van de schuldhulpverlening of Futsal. Dus als je met elkaar in contact blijft maak je het ook sluitend voor die jongeren." (Marian Peters, jongerenadviseur RJN)

Nehemia heeft hier vervolgens gehoor aan gegeven, wat een teken is van erkenning voor de jongerenadviseur. Ook uit het volgende citaat blijkt de waardering voor de jongerenadviseur:

"De rol van Marian is zo belangrijk, zij heeft er zo hard aan getrokken en heeft daar zoveel tijd in gestoken, petje af. Ik denk niet dat het zonder haar was gelukt omdat er anders geen kartrekker was die het contact bleef zoeken en onderhouden." (Nehemia Zitter, jongerencoach Het Inter-Lokaal)

Alle welzijnsorganisaties zijn zeer positief over de rol en inzet van de jongerenadviseur. Klaarblijkelijk hebben de positieve houding, drive en motivatie van de jongerenadviseur met betrekking tot het beweegtraject maar ook tijdens eerdere samenwerkingsprojecten bijgedragen aan het gezag dat men voor de persoon ontwikkeld heeft.

Zoals bij 'kennis' aan de orde kwam, heeft het RJN de welzijnsorganisaties nodig vanwege de (impliciete) kennis waar zij over beschikken. Blijkbaar erkennen de jongeren de handelingen van de professionals van de welzijnsorganisaties, terwijl ze weerstand bieden tegen gemeentelijke instanties (Marian Peters, jongerenadviseur RJN). De jongeren openen zich wel in de één-op-één gesprekken met Futsal Chabbab, de jongerencoach van Het Inter-Lokaal, de jongerenwerker van het RJN en de job coach van Job Coach Connect. Deze actoren kunnen wel begrip en respect afdwingen bij de jongeren waarmee

draagvlak wordt gecreëerd voor het beweegtraject. Dit geeft aan dat er sprake is van erkenning en legitimiteit voor de professionals.

Kijkend naar de rol van de beleidsadviseur Werk, heeft deze niet alleen een beleidsadviserende rol, maar beschikt ook over een bepaalde autoriteit. Tijdens de pilot werd er samengewerkt met het uitzendbureau WerkDirect. Deze samenwerking is stopgezet, waarvoor de volgende reden wordt gegeven:

> *"Omdat die, nouja, ze hadden hun mond vol van ik kan iedereen aan werk krijgen, geen probleem, maar zij bleken niet zo veel toe te voegen. En het Werkbedrijf zelf heeft als taak juist om mensen te bemiddelen naar werk dus zij zaten ook een beetje op de stoel van het Werkbedrijf, dus dat ging het Werkbedrijf gewoon zelf doen."* (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk)

Uit het citaat kan worden opgemaakt dat de beleidsadviseur over een bepaalde autoriteit en legitimiteit beschikt. De beleidsadviseur was niet tevreden met het werk van het uitzendbureau en heeft het besluit genomen dat hier niet meer mee wordt samengewerkt. Andere actoren hebben niets genoemd over het uitzendbureau. Echter hebben zij wel laten weten dat het vinden van geschikt werk voor deze jongeren lastig en dat daar een persoon voor nodig is die begrijp wat de jongeren kunnen en met ze meegaat naar bedrijven om te solliciteren. Het feit dat de beleidsadviseur dergelijke strategische besluiten neemt en dat andere actoren hier geen weerstand tegen bieden, lijkt te duiden op een zekere legitimiteit voor de beleidsadviseur. Daarnaast is uit het citaat op te maken dat de rol van het Werkbedrijf belangrijker is dan die van het uitzendbureau.

5.2.5.9. Legitimiteit sportverenigingen en Sportservice Nijmegen

Ook bij de sportverenigingen en Sportservice Nijmegen speelt legitimiteit een rol. SV Orion ontvangt net als de andere sportverenigingen ondersteuning in de vorm van combinatiefunctionarissen. In het interview met de club wordt echter gesproken over 'oprispingen' van de functionarissen. Zij doen dit om de volgende reden: *"Scoren, en alles moet binnen vier jaar. Als ze willen blijven moeten ze flink gescoord hebben, dan komen er subsidieregelingen, dan roept iemand wat en dan moet dat geregeld worden"* (Ad Frik, oud-voorzitter SV Orion). De combinatiefunctionarissen en daarmee ook Sportservice Nijmegen ontvangen van de club niet veel legitimiteit. NMHC 'Nijmegen' ontvang ondersteunings- en vervangingsinvestering van de gemeente en heeft hierdoor meer respect voor de gemeente:

> *"Daar heeft de gemeente maximaal aan meegewerkt, omdat ze zien wat wij allemaal doen en ook vanuit die discussie is door de gemeente gezegd, en dat is ook terecht, dat je dan iets voor de gemeente terugdoet als sociale partner. Kijk je krijgt geld voor de gemeenschap en dan moet je ook iets terugdoen voor de gemeenschap, en dat doet we."* (Joost den Bieman, voorzitter NMHC 'Nijmegen')

De gemeente ontvangt respect van de club door mee te werken aan de investeringsaanvraag. In ruil daarvoor wordt van de club verwacht dat deze iets terug doet als sociale partner. Uit het interview met Sportservice Nijmegen blijkt dat er erkenning is voor het gezag en de beslissingsbevoegdheid van de gemeente Nijmegen:

> *"En een bestuurder moet altijd een keuze maken. Als diegene het een prioriteit vindt om sport in te zetten om de jeugdwerkloosheid aan te pakken en daar een x bedrag voor in te zetten, dan gebeurt dat ook. En daar hebben we beleidsadviseurs voor."* (Rudy Muller, coördinator combinatiefunctionarissen Sportservice Nijmegen)

5.2.6. Afhankelijkheidsrelaties

5.2.6.1. Afhankelijkheidsrelaties in het bestaande netwerk

Nu de relevante middelen in kaart zijn gebracht, kunnen de afhankelijkheidsrelaties worden bepaald. Er kan sprake zijn van een hoge of lage afhankelijkheid, of van onafhankelijkheid (Koppenjan & Klijn, 2004).

Gebleken is dat er verschillen in afhankelijkheidsrelaties bestaan in het netwerk. Voor de overzichtelijkheid, wordt er veelal gesproken over afhankelijkheidsrelaties tussen de categorieën waar de betrokken actoren onder zijn ingedeeld. Opvallende zaken zullen ook per actor worden besproken.

Ondanks het brede aanbod van trajecten voor werkloze jongeren tot 27 jaar, is er geen geschikt traject voor de betreffende doelgroep. Dit maakt dat Move2Work het enige traject is in zijn soort. Gebleken is dat er een hoge afhankelijkheid is van de jongerenadviseur van het RJN in Futsal Chabbab voor de opzet en uitvoering van Move2Work. De impliciete kennis van Futsal Chabbab wordt van hoog belang geacht en is moeilijk te vervangen. De organisatie heeft immers jaren ervaring in het werken met dit type jongeren en de kennis is opgedaan uit ervaringen vanuit de persoonlijke achtergrond. Voor het creëren van een sluitend vangnet rondom de individuele jongeren, is de jongerenadviseur eveneens afhankelijk van de welzijnsorganisaties. Gebleken is namelijk dat de jongerenwerker van Tandem Welzijn, de jongerencoach van Het Inter-Lokaal en de job coach van Job Coach Connect eveneens beschikken over de impliciete kennis die is opgedaan uit ervaring. Deze kennis is cruciaal voor het creëren van een sluitend vangnet omdat men de jongeren dan doorheeft en kan anticiperen op hun gedrag.

De afhankelijkheid is niet eenzijdig. Andersom kan er gesteld worden dat de welzijnsorganisaties afhankelijk zijn van de jongerenadviseur van het RJN. Uit de interviews is gebleken dat de jongeren, mede vanwege hun persoonlijke achtergrond, veel begrip tonen voor de situatie van de jongeren. Anderzijds voelen de professionals van de welzijnsorganisaties zich verantwoordelijkheid voor de taken die bij hun functie horen. Move2Work niet zo goed van de grond gekomen zonder de inzet, tijd en betrokkenheid van de jongerenadviseur (Göhkan Çift, jongerenwerker Tandem Welzijn). Ook in de paragraaf over productiemiddelen is besproken dat de jongerenadviseur veel tijd en energie steekt in Move2Work. Dit maakt het belang van de jongerenadviseur hoog. Verder zijn de welzijnsorganisaties van mening dat niet elke andere persoon dit had gekund, waardoor de jongerenadviseur lastig te vervangen maakt. In die zin kan er gesteld worden dat er ook sprake is van een hoge afhankelijkheid van de welzijnsorganisaties in de jongerenadviseur van het RJN. Verder blijkt dat het leveren van maatwerk centraal staat binnen Move2Work. De jongerenadviseur van het RJN bepaalt ad hoc en op basis van de evaluatiegesprekken welke welzijnsorganisaties er per individuele jongere moeten worden ingeschakeld. Hierbij voert elke organisatie een andere taak uit waarin zij elkaar niet kunnen vervangen. Verder maakt de impliciete kennis waarover zij beschikken, dat deze professionals lastig te vervangen zijn door andere organisaties die een soortgelijke dienst leveren. Het leveren van maatwerk is erg van belang voor het creëren van een sluitend vangnet rondom de jongeren. Al met al maakt dit dat alle organisaties die worden ingezet bij een individuele jongere afhankelijk zijn van elkaar.

Een andere opvallende afhankelijkheidsrelatie is de hoge afhankelijkheid van het RJN en Futsal Chabbab in Perry Ubeda en zijn Weerbaarheidscentrum. Futsal Chabbab is verantwoordelijk voor het beweeggedeelte van Move2Work en het RJN kan dankzij Perry Ubeda een bepaalde groep werkloze jongeren aanspreken. De sport die wordt ingezet in het beweegtraject moet tot de verbeelding spreken bij de jongeren en de sportleider of trainer moet beschikken over de juiste kennis, bevoegdheden en competenties om de jongeren te kunnen begeleiden. Perry Ubeda beschikt met zijn Weerbaarheidscentrum over deze punten waardoor het belang hoog wordt geacht. Bovendien zorgen zijn flexibiliteit, beschikbaarheid, jarenlange ervaring en wereldtitels tot een moeilijke vervangbaarheid. De

afhankelijkheid is dermate groot dat netwerkleden accepteren dat Perry Ubeda niet participeert in vergaderingen en dat hij werkt zonder vooraf samengesteld programma. Andersom is het Weerbaarheidscentrum alleen afhankelijk van geld voor de geleverde diensten. Perry Ubeda acht het belang van deelname aan Move2Work hoog omdat er jongeren geholpen zijn met het traject. Echter, de inkomsten die het centrum genereert met Move2Work vormen niet de enige inkomstenbron, wat de vervangbaarheid gemakkelijk maakt. Dit leidt tot een lage afhankelijkheid van Perry Ubeda in het RJN en de gemeente Nijmegen.

Ondanks dat er momenteel niet of niet meer wordt samengewerkt met N.E.C., is het zinvol om in te gaan op de afhankelijkheidsrelatie omdat dit illustratief is voor de rol van sport in het netwerk. Gezien het feit dat het vinden van geschikte vacatures voor de jongeren lastig is en dat N.E.C. over een grote zakelijke achterban beschikt, kan er gesteld worden dat er sprake is van een lage afhankelijkheid van het RJN in N.E.C. Het belang van vacatures voor de jongeren is groot, maar de vervangbaarheid wordt door netwerkleden gemakkelijk geacht. Andersom geldt een onafhankelijke situatie omdat Move2Work door N.E.C. 'slechts' als één van de vele initiatieven wordt gezien om aan deel te nemen: *"Je merkt dat het nu een thema is wat vanuit ons weinig aandacht krijgt. Er zijn gewoon gigantisch veel initiatieven, allemaal goede initiatieven waar je een bijdrage aan wilt leveren"* (Robbert Nuytinck, coördinator N.E.C. Business Club).

Verder kan er gesteld worden dat er sprake is van een hoge afhankelijkheid van de jongerenadviseur van het RJN en Futsal Chabbab in de beleidsadviseur Werk van de gemeente Nijmegen. De jongerenadviseur en Futsal Chabbab hebben draagvlak moeten creëren voor het uitgewerkte idee van Move2Work om het traject gefinancierd te krijgen. Zonder financiering was het traject niet van de grond gekomen. Andersom is de afhankelijkheid van de beleidsadviseur en de gemeente Nijmegen eveneens hoog te noemen. Move2Work is het enige beweegtraject waarmee de genoemde doelgroep wordt aangetrokken. Hierbij speel het financiële belang van de gemeente Nijmegen in mee, aangezien er met Move2Work uitkeringen worden vrijgespeeld.

Ondanks de intensieve samenwerking tussen het ROC en het RJN rondom andere trajecten, is er (nog) geen sprake van samenwerking rondom Move2Work. Hierdoor zijn de afhankelijkheidsrelaties lastig te bepalen. Het ROC heeft echter aangegeven geïnteresseerd te zijn in het instrument ´job coach´ van het RJN. Het belang en de vervangbaarheid van het instrument zijn niet eenduidig vast te stellen. Een voorzichtige conclusie is dat er sprake is van onderlinge afhankelijkheid tussen het RJN en het ROC, gezien de intensieve samenwerking rondom andere trajecten. De mate van afhankelijkheid kan niet worden vastgesteld.

De belangrijkste conclusie is dat er een hoge afhankelijkheid heerst tussen actoren rondom het primaire proces voor het leveren van maatwerk en voor het creëren van een sluitend vangnet rondom de jongeren, omdat elke actor een andere specifieke dienst levert. Opvallend is de hoge afhankelijkheid van Futsal Chabbab en het RJN in Perry Ubeda en zijn Weerbaarheidscentrum. Andersom geldt een lage afhankelijkheid, wat leidt tot een onevenwichtige situatie wat tot uiting komt in het niet bijwonen van de vergaderingen.

5.2.6.1. Afhankelijkheidsrelaties tussen het bestaande netwerk, de drie sportverenigingen en Sportservice Nijmegen

Kijkend naar de afhankelijkheidsrelaties tussen het bestaande netwerk en de drie sportverenigingen en Sportservice Nijmegen, kunnen er een aantal voorspellingen worden gedaan. Het gaat hier over afhankelijkheden die zich voordoen als het gaat om het betrekken van de sportverenigingen en Sportservice Nijmegen in het bestaande netwerk.

De huidige opzet van Move2Work maakt dat er plek is voor twintig deelnemers tegelijk. Wanneer de behoefte voor uitbreiding ontstaat, is het nog maar de vraag hoe dit moet worden aangepakt. De sport in het traject wordt immers verzorgd door één persoon die over specifieke eigenschappen beschikt. Uitgaande van de kenmerken waar de sport en sportleider aan moet voldoen en het gebrek aan de benodigde kennis en financiën bij sportverenigingen, ligt het niet voor de hand om de drie sportverenigingen in het netwerk te betrekken. De sporten hockey, gymnastiek/turnen en voetbal kunnen niet opboksen tegen de kickboks- en weerbaarheidstrainingen die door een meervoudig wereldkampioen worden gegeven. Dit maakt dat er sprake is van een lage afhankelijkheid in de productiemiddelen van de sportverenigingen. Andersom is er sprake van afhankelijkheid van de sportverenigingen in de gemeente Nijmegen en het bestaande netwerk wanneer zij activiteiten rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid willen organiseren. Kennis, financiële middelen en gekwalificeerd personeel om deze activiteiten te organiseren, ontbreken, wat de sportverenigingen afhankelijk maakt van de gemeente Nijmegen, Sportservice Nijmegen en de welzijnsorganisaties. Echter, bekeken vanuit de zakelijke achterban van sportverenigingen, bestaande uit sponsoren en bedrijven, kan er gesteld worden dat er sprake is van afhankelijkheid van het bestaande netwerk voor geschikt werk voor de jongeren.

Verder is gebleken dat de sportverenigingen financieel afhankelijk zijn van de gemeente Nijmegen. In ruil voor financiële ondersteuning houden zij zich bezig met sociale thema's, waar Sportservice Nijmegen weer combinatiefunctionarissen voor levert. Wanneer sportverenigingen activiteiten rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid willen organiseren, zijn zij voor ondersteuning afhankelijk van Sportservice Nijmegen.

Al met al kan er geconcludeerd worden dat de afhankelijkheid in sportverenigingen laag is als het gaat om de rol van sport. Echter, bekeken vanuit de zakelijke achterban van sportverenigingen, is er mogelijk sprake van afhankelijkheid van het bestaande netwerk, omdat het vinden van geschikt werk voor de jongeren lastig gebleken is. Sportverenigingen zouden hier mogelijk een oplossing kunnen bieden, maar zijn hierin weer afhankelijk van de gemeente Nijmegen voor financiering en van Sportservice Nijmegen voor ondersteuning in de vorm van combinatiefunctionarissen.

5.2.7. Spelanalyse

5.2.7.1. Belangrijke besluiten

De belangrijkste besluiten op strategisch niveau worden door de beleidsadviseur Werk van de gemeente Nijmegen genomen. Het gaat dan over besluiten rondom financiën en besluiten over uitsluiting van netwerkleden. In het volgende citaat wordt een voorbeeld gegeven van een strategisch besluit van de beleidsadviseur:

> *"Er was er bijvoorbeeld een jongere die zoveel problemen bleek te hebben zoals verslavingsproblemen en die moest naar de zorg, maar die wilde nooit zorghulp accepteren, dus onderaan die participatieladder kan het ook zijn dat een jongere zegt ik accepteer nu dat ik zorg krijg. Maar ik heb gezegd, dat gaan wij in het vervolg niet meer doen, die jongeren gaan wij er niet meer op zetten. Dit noemen wij zorgjongeren, die gaan wij naar zorg doen, maar niet eerst op zo'n traject, dat vind ik echt zonde, het moeten wel jongeren zijn die echt gericht een stap kunnen maken."* (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk)

Verder hebben de jongerenadviseur van het RJN en Futsal Chabbab draagvlak gecreëerd bij de beleidsadviseur middels een uitgewerkt plan, wat tevens aangeeft dat de beleidsadviseur besluiten neemt op hoger, strategisch niveau.

Op operationeel niveau neemt de jongerenadviseur van het RJN de belangrijkste besluiten omtrent de inzet van hulp- en welzijnsorganisaties die per individuele jongere ingeschakeld moeten worden. Gebleken is dat Futsal Chabbab, meer specifiek Saïd Achouitar, verantwoordelijk is voor het beweeggedeelte van Move2Work. Hij maakt op dit gebied dus de belangrijkste besluiten. De mening van de jongeren over het type sport is leidend hierbij. Wat betreft strategische besluiten rondom het arbeidsmarktbeleid en het betrekken van sport daarin, ligt het initiatief opnieuw bij de beleidsadviseur. De wethouder neemt hierin het eindbesluit: *"Wethouder Tankir staat daar meestal wel voor open, kijk als we er mensen mee aan het werk krijgen en er is geld voor, waarom niet"* (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk). Tevens wordt er een reden gegeven voor het feit dat sport niet terugkomt in het beleid rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid:

"Misschien heeft het er mee te maken dat wij al die tijd een wethouder hebben gehad, Paul de Plaat, die altijd zei van sport als middel vind ik onzin, ga gewoon sporten. Sport als middel daar had hij niks mee. Volgens mij zijn wij nog aan het bijkomen van dat idee. Ik weet niet of het klopt hoor, maar dat is mijn idee." (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk)

Het al dan niet betrekken van sportverenigingen bij Move2Work is dus afhankelijk van een aantal zaken. Ten eerste hangt dit af van wat de doelgroep aanspreekt, ten tweede bepaalt de beleidsadviseur hoe veel financiën er voor worden uitgetrokken en ten derde bepaalt Futsal Chabbab hoe het beweegtraject wordt vormgegeven. Relevant te vermelden, is dat wanneer sportverenigingen activiteiten rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid willen organiseren, zij zich moeten richten tot Sportservice Nijmegen voor ondersteuning. Sportservice Nijmegen behandelt deze aanvragen en adviseert de wethouder Sport over de te inzetten ondersteuning. Afhankelijk van goedkeuring van de wethouder, wordt dit advies aangenomen:

"We doen één keer in de twee jaar nieuwe aanvraagrondes voor sportverenigingen. En we maken een overzicht van de aanvragen en wij adviseren de wethouder om deze te honoreren, deze niet, voor zo'n grote omvang en voor een dergelijke periode. Zij zal waarschijnlijk 95% van onze adviezen aannemen en af en toe een accent neerleggen en af en toe onderbouwing vragen voor bepaalde adviezen. Vanuit haar achtergrond, best een links college, hebben dit soort doelgroepen best wel prioriteiten." (Rudy Muller, coördinator combinatiefunctionarissen Sportservice Nijmegen)

5.2.7.2. Strategieën en onzekerheden

Door de strategieën van actoren inzichtelijk te maken, kunnen stagnaties en onzekerheden in het netwerk worden blootgelegd (Koppenjan & Klijn, 2004). Er kan gesteld worden dat actoren verschillende strategieën en combinaties van strategieën toepassen. Dit geldt zowel voor actoren in het bestaande netwerk als voor de drie sportverenigingen en Sportservice Nijmegen. De strategieën van actoren gaan veelal gepaard met onzekerheden die spelen.

Actoren die deelnemen in het primaire proces in het bestaande netwerk, passen allen de coöperatieve strategie toe zoals omschreven door Koppenjan en Klijn (2004). Dit is af te leiden aan het feit dat actoren hun wederzijdse afhankelijkheid erkennen. Intensieve samenwerking en communicatie is noodzakelijk om het vangnet rondom de jongeren sluitend te houden. Actoren begrijpen dit, erkennen dit en handelen hiernaar. Eén actor is hierop een uitzondering, namelijk Perry Ubeda, die niet deelneemt aan vergaderingen en sportprogramma's ad hoc bedenkt. Echter, het vertrouwen van actoren in elkaars kennis en kunde en het wederzijdse begrip voor elkaars werkwijze, maakt dat dit tot nog toe niet tot conflict heeft geleid tussen netwerkleden.

Naast de coöperatieve strategie, past de jongerenadviseur van het RJN nog twee strategieën toe: de faciliterende strategie en de go-alone strategie. De faciliterende strategie komt tot uiting in de bemiddelende rol die de jongerenadviseur aanneemt voor het in gang zetten van de juiste hulp- en welzijnsorganisaties voor een jongere. Dit is noodzakelijk voor het bereiken van de gewenste outcome; het leveren van maatwerk en het creëren van een sluitend vangnet rondom de jongeren. Echter, Koppenjan en Klijn stellen dat deze strategie veelal wordt toegepast wanneer een actor het eens is met de oplossing maar er zelf niet al te veel bij betrokken wil zijn (Koppenjan & Klijn, 2004). Dit is niet de beweegreden voor de jongerenadviseur. Zij neemt namelijk intensief deel aan de netwerkactiviteiten en is zeer betrokken bij de oplossing van het probleem. De faciliterende strategie is juist noodzakelijk voor het ad hoc in gang zetten van hulp voor de jongeren en dit in goede banen te leiden. Hier komt tevens de go-alone strategie tot uiting, in die zin dat de welzijnsinstanties worden ingeschakeld op het moment dat dit nodig is.

De welzijnsorganisaties verlenen hier dan wel hun medewerking aan, uit de interviews blijkt dat dit niet geheel zonder weerstand gaat. De jongerenwerker van Tandem Welzijn zegt hierover het volgende: *"Het moet geen hele dagtaak op zich zijn. Het is iets wat wij erbij doen naast de normale werkzaamheden en het moet niet zo zijn dat wij hierdoor gaan overlopen"* (Göhkan Çift, jongerenwerker Tandem Welzijn). Eerder is aan bod gekomen dat de jongerencoach van Het Inter-Lokaal graag zou zien dat het financiële aspect eerder in het traject aan bod komt. Hier is tot nog toe geen gehoor aan gegeven, terwijl de jongerenadviseur wel verlangt dat de jongerencoach wel ad hoc deelneemt aan een gesprek zoals in de paragraaf over middelen onder het kopje ´legitimiteit´ naar voren kwam. In plaats van een conflicterende strategie toe te passen, kiezen de jongerenwerker van Tandem Welzijn en de jongerencoach van Het Inter-Lokaal juist voor een conflictvermijdende strategie. Immers, zij maken hun wensen en/of kritiek niet kenbaar bij de jongerenadviseur. Dit heeft wellicht te maken met het respect dat zij hebben voor de jongerenadviseur gezien de tijd en inzet die zij in Move2Work steekt.

Als het gaat om het betrekken van de drie sportverenigingen in het netwerk, of voor de organisatie van activiteiten rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid op de sportvereniging, passen zowel de beleidsadviseur Werk en de sportverenigingen een faciliterende strategie toe. Beide partijen wijzen naar elkaar als de vraag wordt gesteld wie het voortouw moet nemen in het faciliteren en organiseren van dergelijke activiteiten. Geld speelt volgens beide partijen een belangrijke rol. De beleidsadviseur past alleen een coöperatieve strategie toe, wanneer sportverenigingen daadwerkelijk iets kunnen toevoegen aan de bestaande initiatieven rondom jeugdwerkloosheid. Het initiatief ligt bij de sportvereniging zelf (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk). Dit sluit aan bij de faciliterende strategie zoals omschreven door Koppenjan en Klijn (2004). Echter, het lijkt erop dat sportverenigingen genoodzaakt zijn tot een faciliterende strategie, aangezien zij slechts over enkele relevante productiemiddelen beschikken en niet over geld en kennis om deze middelen in te zetten. Afgezien van de kritiek die SV Orion heeft geuit op de 'oprispingen' van de combinatiefunctionarissen, geven de sportverenigingen aan op zoek te zijn naar coöperatie. Zij weten echter niet bij wie zij moeten aankloppen voor ondersteuning. De vermijdende strategie van Sportservice Nijmegen bemoeilijkt dit nog eens extra, terwijl de organisatie juist een belangrijke faciliterende rol kan spelen. Dit geldt eveneens voor de faciliterende en vermijdende strategie van de beleidsadviseur Werk. Hij heeft namelijk aangegeven geen contact te hebben met Sportservice Nijmegen en gaat alleen een gesprek aan met een sportvereniging wanneer deze serieus iets wilt organiseren rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid. Daarbij is een eis dat de samenwerking daadwerkelijk iets toevoegt aan de gereedschapskist van het RJN (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk).

De vermijdende strategie van Sportservice Nijmegen kan ermee te maken hebben dat de organisatie geen kennis heeft van de mogelijkheden en/of zich alleen wil richten op de eigen

corebusiness. De organisatie geeft aan een faciliterende (bemiddelende) rol te willen spelen, mits een sportvereniging het initiatief neemt en activiteiten rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid zelf organiseert (Rudy Muller, coördinator combinatiefunctionarissen Sportservice Nijmegen). De vermijdende strategie kan te maken hebben met de inhoudelijke onzekerheid van de organisatie over de mogelijkheden die er zijn van sport in de aanpak van jeugdwerkloosheid. Volgens Sportservice Nijmegen kloppen verenigingen bij hen aan wanneer zij hulp nodig hebben rondom een vraagstuk of thema. Dit suggereert dat Sportservice weet wat de percepties van sportverenigingen zijn over de aanpak van jeugdwerkloosheid. Onzekerheden maken het lastig om gezamenlijk een oplossing te vinden (Koppenjan & Klijn, 2004: 6). Deze theorie wordt in het onderzochte netwerk bevestigd. De strategie van Sportservice Nijmegen kan ook zijn ontstaan uit institutionele onzekerheid. In het interview zegt Sportservice Nijmegen:

"Ik heb geen idee. Dat is denk ik ook de vraag wie daarin de lead heeft. Is sport nu in de lead? Of het Werkbedrijf? Wanneer komen wij nou bij hun en zij bij ons? We zijn wel allemaal collega's maar met allemaal verschillende programma's en de verschillende afdelingen binnen de gemeente zijn gewoon op zichzelf staande afdelingen. Dus ik denk dat dat nog wel een belemmering is." (Rudy Muller, coördinator combinatiefunctionarissen Sportservice Nijmegen)

Hieruit blijkt opnieuw de inhoudelijke onzekerheid bij Sportservice Nijmegen, maar ook institutionele onzekerheid. Het feit dat actoren niet weten wie er in de lead is als het gaat om de inzet van sport in de aanpak van jeugdwerkloosheid, leidt ertoe dat iedereen wacht op initiatief van de ander. Een hoge institutionele onzekerheid is echter niet vreemd aan het begin van een samenwerkingsproces (Koppenjan & Klijn, 2004: 7). De inzet van sport in de aanpak van jeugdwerkloosheid is immers een betrekkelijk nieuw fenomeen. Dit wordt bevestigd door de inhoudelijke onzekerheid van N.E.C. Uit het interview kwam namelijk duidelijk naar voren dat er onduidelijkheid en onzekerheid heerst over de mogelijkheden van activiteiten die de organisatie kan uitvoeren. Deze onzekerheid heeft ertoe geleid dat er te weinig uit de samenwerking is gekomen waardoor samenwerking met de organisatie (tijdelijk) niet is voortgezet.

Er kan geconcludeerd worden dat de belangrijkste besluiten rondom Move2Work door de beleidsadviseur Werk, de jongerenadviseur van het RJN en Futsal Chabbab worden genomen. De mening van de jongeren speelt hierbij een grote rol. Als het gaat om het betrekken van sportverenigingen in het bestaande netwerk, liggen er kansen voor de rol van Sportservice Nijmegen. Inhoudelijke en institutionele onzekerheid leidt er echter toe dat actoren een vermijdende strategie toepassen. Sportverenigingen zijn op zoek naar coöperatie zodat zij kunnen omgaan met hun onzekerheid en afhankelijkheid in middelen. Het feit dat onduidelijk is wie de lead moet nemen in de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport, maakt dat partijen op initiatief van de ander wachten.

5.2.8. Netwerkanalyse

5.2.8.1. Interactiepatronen en relaties

Door de interactiepatronen te achterhalen, kunnen centrale actoren van minder centrale actoren worden onderscheiden. Uit de interviews is gebleken dat er enkele centrale actoren zijn rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen.

Gebleken is dat de jongerenadviseur van het RJN de meest centrale en belangrijkste actor vormt in het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid. Zonder haar was Move2Work niet van de grond gekomen. Tevens is zij noodzakelijk voor de coördinatie van netwerkactiviteiten. Dit maakt dat zij als enige in intensief contact staat met alle actoren die worden ingezet per individuele jongere. De

jongerenadviseur heeft de meeste interactie met alle betrokken actoren en andersom. Dit blijkt onder andere uit het interview met de job coach van Job Coach Connect:

"Want daar werk ik heel veel mee samen, bijna dagelijks zelfs. Zij is ook mijn opdrachtgever, maar eigenlijk heb ik met haar meer contact dan met mijn eigen leidinggevende van Job Coach Connect. Wij opereren ook echt in de wijk, want als die jongeren hier komen dan klappen ze dicht, dus je moet ze vanuit de wijk aanpakken." (anonieme job coach, Job Coach Connect)

Het volgende citaat illustreert de informele communicatie en informele sfeer die in het netwerk heerst:

"Ik ben niet zo'n vergadertype en dat weten ze ook bij de gemeente. Dus die gasten die bellen mij gewoon op met de vraag wil je meedoen en ik zeg dan ja is goed, en dan is het ook echt goed. En dan geef ik aan wanneer ik zou kunnen en voor de rest word ik pas benaderd bij de start. Voor de rest heb ik weinig met vergaderen, ik heb altijd alles alleen gedaan en dan krijg je vaak zoveel gereutel dat ik daar geen zin in heb." (Perry Ubeda, eigenaar Weerbaarheidscentrum)

Na de jongerenadviseur volgt Futsal Chabbab als centrale actor, gevolgd door de jongerenwerker van Tandem Welzijn. Zij nemen immers ook deel aan de vierwekelijkse evaluatiegesprekken met de jongeren. De rol van de welzijnsorganisaties is van groot belang, vooral wanneer deelnemers van Move2Work niet willen meewerken. Het volgende citaat is ter illustratie van bovenstaande en toont tevens aan dat er sprake is van informele communicatie tussen netwerkleden:

"Zijn er schulden? Dan neem ik contact op met Nehemia en dan ga ik de jongere daar aanmelden, bel ik Nehemia op met de vraag wanneer hij kan komen en zo heb je het eerste gesprek. We hebben constant contact met elkaar. Zijn er twijfels, dan appen of bellen we even en gaan we het erover hebben met die jongere, bijvoorbeeld als er twee tegenstrijdige verhalen zijn. Daardoor krijg je het sluitend. Als een jongere niet op de afspraak komt, dan sturen we meteen een appje naar elkaar." (Marian Peters, jongerenadviseur RJN)

Betrokken actoren bevestigen het intensieve contact en de informele manier waarop men communiceert met elkaar. In het interview met Futsal Chabbab wordt het volgende gezegd:

"Wij geven de jongerenadviseurs elke dag een berichtje over de aanwezigheid via een Whatsapp-bericht of via de mail. Dan kun je heel snel schakelen, want als jongeren om 10.00 binnen moeten zijn en het is 10.15, dan kun je direct een bericht sturen." (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab)

Niet alleen vanwege deelname aan de evaluatiegesprekken, maar ook de verantwoordelijkheid van Saïd Achouitar voor het sportgedeelte van het traject maakt hem een centrale actor. Hij staat als enige in contact met Perry Ubeda van het Weerbaarheidscentrum. Er is geen rechtstreeks contact tussen het RJN en de sportaanbieders (Ben Penterman, voormalig bureauhoofd RJN).

Een ander opvallend punt komt naar voren in het interview met de business manager van N.E.C. die het volgende zegt over het RJN:

"Wij moeten worden aangespoord om actie te ondernemen. Wij hebben wat minder contact met UWV of het Jongerenloket. Als zij hier actief verbonden zouden zijn, dan zouden wij ook actief zijn en een grotere rol kunnen spelen om ook onze leden aan te gaan sporen om daarmee bezig te gaan." (Robbert Nuytinck, coördinator N.E.C. Business Club)

N.E.C. is blijkbaar van mening dat het initiatief voor contact bij het RJN ligt. Daarbij wordt een soort van voorwaarde gesteld doordat wordt uitgesproken dat het RJN actief moet zijn. Hiermee doelt men op verbonden zijn aan de maatschappelijke stichting of Business Club van N.E.C. Pas dan zou N.E.C. een faciliterende rol kunnen innemen en haar andere zakelijke leden kunnen aansporen om initiatieven voor

werkloze jongeren te organiseren. De vraag is of netwerkleden dit wel kunnen waarderen aangezien de samenwerking met N.E.C. tot nog toe niet is hervat.

5.2.8.2. Interactiepatronen en relaties sportverenigingen en Sportservice Nijmegen

Kijkend naar het contact dat er is tussen het bestaande netwerk en Sportservice Nijmegen, zijn enkele interessante bevindingen gedaan. Samenwerking met Sportservice Nijmegen rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid lijkt niet vanzelfsprekend. Vanuit het RJN is er geen contact met Sportservice Nijmegen. Een reden die hiervoor wordt gegeven is als volgt: *"Nee. We hebben heel veel trajecten en de laatste jaren hebben wij een ontwikkeling doorgemaakt hier binnen het Werkbedrijf, dus dat is toch wat je heel erg bezig houdt en minder met dit soort contacten aantrekken"* (Ben Penterman, voormalig bureauhoofd RJN). Volgens de beleidsadviseur Werk van de gemeente Nijmegen, die zelf dertien jaar heeft gewerkt op de afdeling van Sportservice Nijmegen, is er sprake van een kloof tussen de afdeling en het beleid: *"Sportservice dan denk je aan sportbeleid. Maar sport als middel kun je op allerlei gebieden inzetten en ik denk dat wij daar als gemeente, dat vind ik wel een goede, nog veel meer in kunnen doen"* (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk). Zoals bij 'belangrijke besluiten' al werd aangehaald, speelt mogelijk de invloed van oud-wethouder Paul de Plaat, ook nog een rol bij de interacties die plaatsvinden.

Sportservice Nijmegen zegt uit te gaan van het *"huidige coalitieakkoord waar niets staat over de koppeling tussen jeugdwerkloosheid en sport"* (Rudy Muller, coördinator combinatiefunctionarissen Sportservice Nijmegen). Zoals in de paragraaf over strategieën en onzekerheden naar voren kwam, is Sportservice Nijmegen van mening dat alle afdelingen binnen de gemeente op zichzelf staande onderdelen zijn. Hierdoor is onduidelijk wie er in de lead is. Uit bovenstaand citaat kan worden opgemaakt dat Sportservice Nijmegen uitgaat van wat er in het coalitieakkoord staat en dat dit leidend is voor de organisatie om contact aan te gaan met andere organisaties. Op dit moment gaat het contact tussen Sportservice Nijmegen en sportverenigingen over verenigingsspecifieke vraagstukken, maar de aanpak van jeugdwerkloosheid valt daar niet onder.

5.2.8.3. Institutionele context

Koppenjan en Klijn (2004) de institutionele context, bestaande uit de formele autoriteit van actoren en formele wettelijke kaders, van invloed is op een netwerk. Er zijn geen documenten aanwezig of beschikbaar voor inzage met regels over de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. Futsal Chabbab noemt het projectvoorstel van Move2Work, maar dit document is niet beschikbaar voor inzage (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab).

Echter, breder bekeken dan documenten en regels rondom Move2Work, wordt een belangrijk wettelijke kader gevormd door de Participatiewet. Gebleken is dat deze wet van invloed is op enkele interacties rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. Sinds de invoering van de Participatiewet op 1 januari 2015, verzorgt het nieuwe Regionaal Werkbedrijf Rijk van Nijmegen de begeleiding naar werk in plaats van de afdeling Werk van de gemeente Nijmegen. Met ingang van de wet is de beleidsadviseur Werk van de gemeente Nijmegen werkzaam bij het Werkbedrijf. Het Werkbedrijf vervangt de gemeente-afdelingen Werk (Werkbedrijf Rijk van Nijmegen, 2015). Eerder werd duidelijk dat het uitzendbureau WerkDirect op de 'stoel van het Werkbedrijf zat'. In die zin zijn de institutionele verhoudingen van invloed op de samenwerking met externe partijen, in dit geval uitzendbureau WerkDirect. Uit het interview met de beleidsadviseur Werk wordt de institutionele verhouding tussen de adviseur en het RJN duidelijk:

"We hebben een groep en daar hebben we allerlei dingen voor en ik zie op dit moment niet dat we iets cruciaals missen in de gereedschapskist waar we écht wat op moeten vinden, een bepaalde groep bijvoorbeeld, maar het zou best kunnen dat het Jongerenloket daar iets anders over vindt. Maar als zo'n

vereniging er serieus iets aan vindt dan zou ik daar wel mee in gesprek willen gaan maar wel vanuit de gedachte dat we al heel veel hebben en dat het ook echt iets moet toevoegen." (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk)

Ondanks dat de beleidsadviseur sport een nuttig middel vindt in de aanpak van jeugdwerkloosheid en open staat voor gesprekken met sportverenigingen, laat de adviseur zich leiden door de institutionele verhouding met het RJN. Dit staat in contract met de eerdere opmerking van de beleidsadviseur in de paragraaf 'competenties', waarin hij zegt dat het initiatief om beleid te schrijven rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid en de rol van sport daarin bij hem ligt (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk).

Verder verplicht de Participatiewet gemeenten een 'tegenprestatie' te vragen aan bijstandsgerechtigden (Werkbedrijf Rijk van Nijmegen, 2015). De invloed hiervan is merkbaar in het netwerk rondom Move2Work. Deelnemers worden verplicht tot deelname aan de (beweeg)activiteiten, anders worden zij gekort op hun uitkering. Dit beïnvloedt de interacties in het netwerk in die zin dat de jongerenadviseur van het RJN ervoor waakt dat er streng wordt opgetreden tegen de jongeren wanneer zij de afspraken niet nakomen. Echter, de welzijnsorganisaties geven eveneens aan dat een strenge aanpak nodig is bij deze jongeren omdat zij anders niet komen opdagen. De Participatiewet en de aanpak binnen Move2Work lijken elkaar te versterken.

Een ander punt wat mogelijk invloed uitoefent op interacties in de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport, zijn de doelen van het Werkbedrijf omtrent bedrijfsdienstverlening. Het Werkbedrijf wil hiermee inspelen op de samenwerking met bedrijven om werkkansen voor kandidaten te kunnen creëren. Onder kansen wordt verstaan het vinden van vacatures en organiseren van kennismakingsgesprekken en netwerkborrels (Gemeente Nijmegen, 2015: 18). Ook bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen worden ondersteund door het Werkbedrijf, bijvoorbeeld in de vorm van advies of door geschikte kandidaten voor de vacatures te vinden. Voor de periode van 2015-2017 heeft het Werkbedrijf SMART-doelstellingen geformuleerd welke onder andere betrekking hebben op het vinden van geschikt werk voor jongeren tot 27 jaar en het 'werkfit' van de jongeren (Gemeente Nijmegen, 2015: 18-21). Wellicht dat dit beleid een aanzet is tot meer interactie tussen het Werkbedrijf en sportverenigingen, bijvoorbeeld via bedrijven op de sportverenigingen of in de vorm van beweegtrajecten. Of hier sprake van is, kan echter niet worden vastgesteld.

Gezien de invloed van de beleidsadviseur Werk op strategisch niveau, beschikt deze actor over een hoge mate van formele autoriteit. De beleidsadviseur is in de goedkeuring van besluiten afhankelijk van wethouder Turgay Tankir, maar geeft aan dat dit meestal wel goed komt (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk). Move2Work is ontstaan uit een initiatief van de jongerenadviseur en het voormalig bureauhoofd van het RJN. Ook hieruit kan worden opgemaakt dat het RJN over een hogere formele autoriteit beschikt dan de beleidsadviseur. Het traject is in de basis gestart vanuit informele communicatie en informele samenwerking. Nadat het idee was uitwerking, is er een contract gesloten tussen de gemeente Nijmegen en Futsal Chabbab. Ook uit het volgend citaat is op te maken dat er sprake is van informaliteit:

"Futsal Chabbab had die onderaannemers al betaald en zo, en er moest nog een contract komen maar zo gaat dat bij de gemeente. Alles moet administratief goed ingeregeld worden, dus het was even een gedoe om te zorgen dat we echt een contract hadden en dat hij echt geld kreeg. Maar dat is administratief geneuzel wat er was." (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk)

Wat betreft de welzijnsorganisaties hebben zich enkele veranderingen voorgedaan die mogelijk van invloed zijn op de interacties. Sinds 2014 maken Tandem Welzijn en Het Inter-Lokaal deel uit van een geformaliseerde samenwerking genaamd 'W4'. Het gaat om een contractering van vier grote

welzijnsorganisaties in Nijmegen voor de periode 2014-2017 (Financieel Jaarverslag Tandem, 2015: 5). Met de gemeente Nijmegen is afgesproken dat deze vier organisaties de regie krijgen over het welzijnswerk in Nijmegen (Jaarverslag Het Inter-Lokaal, 2014: 16). De gemeente Nijmegen is de grootste opdrachtgever van Tandem Welzijn, waarbij sprake is van een budgetovereenkomst en extra gefinancierde projecten. Dit houdt in dat er per project wordt gekeken waar, voor wie, welk werk wordt verricht en waarin dit moet resulteren (Financieel Jaarverslag Tandem, 2015: 3). Eén van deze projecten is Futsal Chabbab, echter wordt in het jaarverslag van Tandem Welzijn niets genoemd over afspraken omtrent Move2Work. Ook in het jaarverslag van Het Inter-Lokaal komt niets terug over Move2Work (Jaarverslag Het Inter-Lokaal, 2014). Dit heeft er wellicht mee te maken dat Move2Work officieel van start is gegaan op 5 november 2014, waardoor vermelding van Move2Work nog niet ter sprake is geweest.

Verder blijkt dat het RJN de benodigde diensten voor Move2Work inkoopt, maar over contracten wordt niet gesproken (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab). Uit het interview met het Weerbaarheidscentrum blijkt dat er een uurloon is afgesproken en dat het centrum de rekening na afloop stuurt (Perry Ubeda, eigenaar Weerbaarheidscentrum). Ook hier wordt niets gezegd over een overeenkomst of contract.

Kijkend naar instituties die van invloed zijn op de organisatie van activiteiten op sportverenigingen kunnen enkele bevindingen gedaan. Voor een sportvereniging is het belangrijk dat activiteiten aansluiten bij de reguliere activiteiten op de club: *"Ja kijk, als ze niet 's middags na 14.00 uur de kantine in moeten, want dan ga je in strijd met de regels van de kinderopvang"* (Ad Frik, oud-voorzitter SV Orion).

NMHC 'Nijmegen' gaat in op regels omtrent lidmaatschapsgelden: *"Wij spelen met lidmaatschapsgelden van leden waarvoor je je volledig moet verantwoorden, dus je kunt dat geld niet zomaar inzetten voor goede doelen of andere projecten dan het faciliteren van hockey"* (Joost den Bieman, voorzitter NMHC 'Nijmegen'). De club werkt momenteel samen met IrisZorg rondom het project 'Stadsbijen' waarmee een dagbesteding wordt gecreëerd voor verslaafden. Echter, *'dat is er doorgekomen omdat de kosten teruggepakt worden met de verkoop van de honing. Dat is dus neutraal voor de leden"* (Joost den Bieman, voorzitter NMHC 'Nijmegen'). De hockeyclub werkt wel samen met Breed: *"Breed… dat moet gebeuren, we hebben heel veel heggen en tuinonderhoud rondom de club en of je dat nu bij een commerciële club inkoopt of je helpt er een bepaalde groep mee zoals Breed"* (Joost den Bieman, voorzitter NMHC 'Nijmegen').

Gezien vanuit de institutionele context en wettelijke kaders zijn sportverenigingen niet verplicht activiteiten te organiseren voor de aanpak van jeugdwerkloosheid. De sportverenigingen geven aan dat áls er contact is met wethouders en/of beleidsmedewerkers, dat vooral gaat over ondersteuningsvraagstukken met betrekking tot velden, accommodatie en leden. NMHC 'Nijmegen' noemt dit een 'partnership', waarbij de club financiële ondersteuning geeft in ruil voor sociaal-maatschappelijke activiteiten van de club (Joost den Bieman, voorzitter NMHC 'Nijmegen').

Concluderend kan er gezegd worden dat er sprake is van een informele sfeer en intensieve communicatie rondom het operationele proces van Move2Work. De beleidsadviseur Werk van de gemeente Nijmegen oefent op strategisch invloed uit op de interacties, bijvoorbeeld door actoren uit het netwerk te plaatsen. Hij is hierin afhankelijk van goedkeuring door de wethouder, maar dit blijkt veelal positief te verlopen. Verder zijn er nauwelijks documenten beschikbaar waarin informatie staat over de institutionele context. Mogelijk oefent de Participatiewet invloed uit op interacties in het netwerk zoals omschreven, echter is dit lastig vast te stellen. Verder zijn sportverenigingen gebonden aan de huidige activiteiten op de vereniging, wanneer zij activiteiten in de aanpak van jeugdwerkloosheid willen

organiseren. Echter, er is geen sprake van instituties die sportverenigingen aanzet tot dergelijke activiteiten.

5.3. Van welke sturingsvorm is sprake en is deze effectief?

5.3.1. Type sturingsvorm

Nu de netwerkkenmerken inzichtelijk zijn gemaakt kan het netwerk worden getypeerd aan de hand van de theorie van Provan en Kenis (2008). Dit is gedaan op basis van de mate waarin er sprake is van bemiddeling tussen netwerkleden en de mate waarin het netwerk door de netwerkleden zelf, of door externe actoren bestuurd wordt. Gebleken is dat het onderzochte netwerk overeenkomsten vertoont met alle drie de ideaaltypische sturingsvormen. Tevens kan een aanvulling worden gedaan op de theorie.

Op strategisch niveau komt het netwerk overeen met de NAO. Volgens de theorie van Provan en Kenis (2008) is er bij een NAO sprake van een externe bestuurlijke entiteit, bestaande uit één individu of uit een formele organisatie bestaande uit een executive director, staf en uitvoerend bestuur dat opereert vanuit een aparte locatie. De beleidsadviseur Werk van de gemeente Nijmegen neemt vanuit een externe positie strategische beslissingen voor het netwerk. Dit zijn bijvoorbeeld besluiten over financiële ondersteuning en over uitsluiting van actoren waaronder N.E.C. en uitzendbureau WerkDirect. De beleidsmedewerker neemt hier de rol van netwerkfacilitator op zich en stimuleert groei van het netwerk door middel van gerichte financiering en facilitering, zonder deel uit te maken van het netwerk. Verder heeft de beleidsadviseur, met het oog op een optimale doelbereiking, besloten dat ´zorgjongeren´ niet meer mogen deelnemen aan Move2Work.

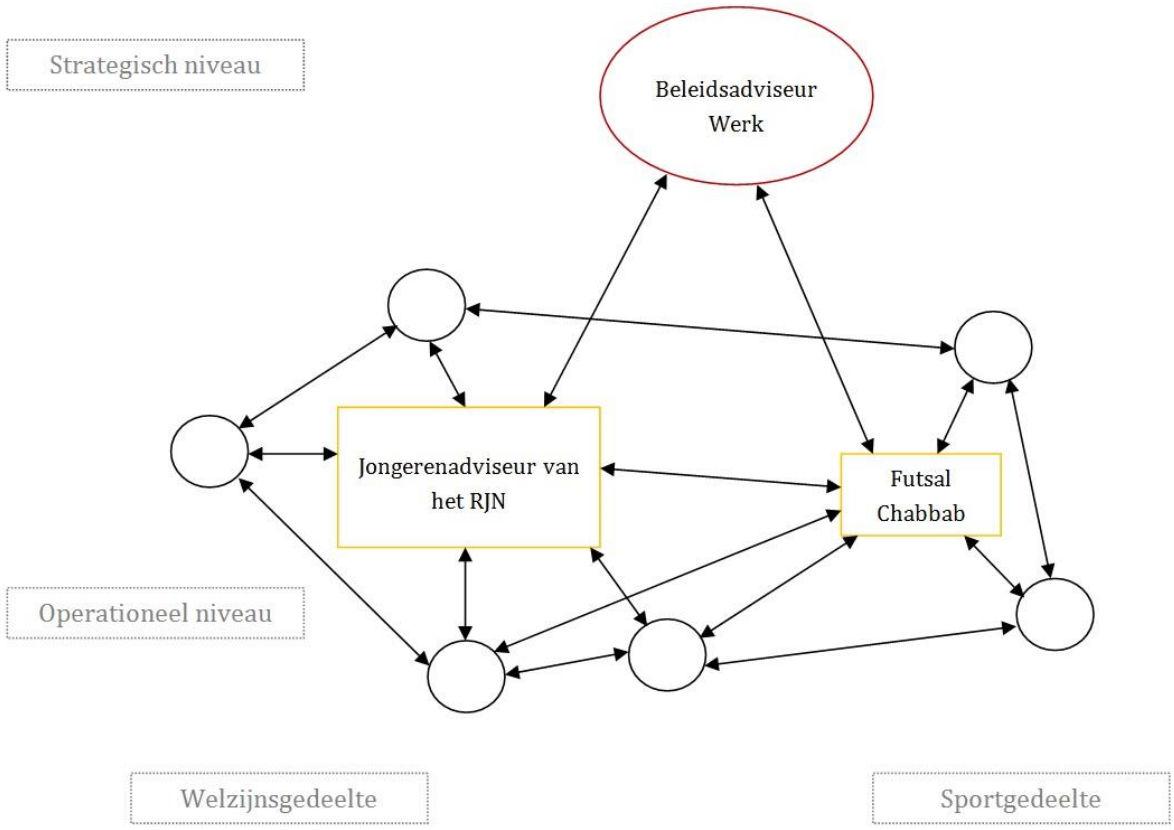
Echter, op operationeel niveau wordt het netwerk gestuurd door de jongerenadviseur van het RJN. Overeenkomstig de theorie van Provan en Kenis (2008) over het leiderorganisatienetwerk, neemt zij de rol van netwerkleider op zich en participeert aan de netwerkactiviteiten. Tijdens de vierwekelijkse evaluatiegesprekken wordt in overleg met enkele andere netwerkleden besloten welke instanties er per jongere moeten worden ingeschakeld. De jongerenadviseur draagt zorg voor de coördinatie van deze netwerkactiviteiten en is hierin de eindverantwoordelijke.

Andere kenmerken van het leiderorganisatienetwerk zijn sterke centralisatie en asymmetrisch verdeelde macht (Provan & Kenis, 2008). Van sterke centralisatie is in het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid geen sprake. Actoren in het primaire proces krijgen veel autonomie in de uitvoering van hun werkzaamheden omdat zij beschikken over (impliciete) kennis welke is opgedaan uit ervaring en daardoor niet gemakkelijk te delen is. Ook het voorbeeld van het Weerbaarheidscentrum dat niet deelneemt aan vergaderingen en de invulling van trainingen ad hoc bedenkt, is tekenend voor het gebrek aan sterke centralisatie. Verder is het RJN sterk afhankelijk van de kennis van Futsal Chabbab voor zowel de opzet als de uitvoering van het beweegtraject. Het leveren van maatwerk aan de individuele jongeren centraal staat centraal, waardoor een strikte doelbepaling en rol- en taakverdeling niet mogelijk zijn. Het traject wordt aangepast aan de behoeften van de individuele jongeren en netwerkleden krijgen veel autonomie in de uitvoering van hun taken. Kijkend naar de theorie van Provan en Kenis (2008) kan er gesteld worden dat er overeenkomsten zijn met een zelfsturend netwerk. Actoren op operationeel niveau hebben onderling intensief contact en er is sprake van nauwe samenwerking, welke noodzakelijk zijn om het vangnet rondom de jongeren sluitend te krijgen en dus ook om het doel te behalen. Men toont begrip voor elkaars werk en inzet en men draagt er zorg voor dat netwerkleden op de hoogte blijven van nieuwe, belangrijke informatie omtrent de jongeren. Deze kenmerken sluiten eveneens aan bij de theorie van Provan en Kenis (2008) over een zelfsturend netwerk. Echter, van een zuivere zelfsturende vorm is geen sprake omdat er duidelijk sprake is van een netwerkleider die zorg draagt voor de coördinatie en

aansturing van netwerkactiviteiten. Bovendien zijn netwerkleden niet alleen bezig met taken rondom Move2Work. Het feit dat de taken rondom Move2Work bovenop de normale werkzaamheden komen, evenals de fysieke afstand tussen de organisaties, maken dat een zelfsturende vorm van netwerksturing niet gunstig zou zijn. Regelmatig overleg is namelijk nodig om tot consensus te komen.

Daarentegen kan, in aanvulling op de theorie van Provan en Kenis (2008), gesteld worden dat er sprake is van een tweede netwerkleider op operationeel niveau. Futsal Chabbab is namelijk als enige verantwoordelijk voor de aansturing van het beweegtraject en coördineert de sportactiviteiten. In aanvulling op de theorie van Provan en Kenis (2008) kan er dus gesteld worden dat er in een netwerk op operationeel niveau sprake kan zijn van twee netwerkleiders die elk een eigen netwerkonderdeel aansturen en daarover intensief bemiddelen met elkaar. Met het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport wordt dus aangetoond dat bij een grote kennisafhankelijkheid van een netwerkleider in een netwerklid, een tweede netwerkleider kan worden aangesteld die verantwoordelijk is voor een eigen netwerkonderdeel.

Concluderend kan er gezegd worden dat er in het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport sprake is van een hybride sturingsvorm met op strategisch niveau aansturing door de beleidsadviseur Werk in de rol van NAO en op operationeel niveau een leiderorganisatienetwerk waarbij aansturing plaatsvindt door twee netwerkleiders. Hierbij is de jongerenadviseur van het RJN verantwoordelijk voor netwerkactiviteiten rondom het welzijnsgedeelte en Futsal Chabbab voor netwerkactiviteiten rondom het sportgedeelte. Verder doen zich op dit niveau kenmerken voor van een zelfsturend netwerk waarbij netwerkleden intensief bemiddelen met elkaar wat noodzakelijk is om het vangnet rondom de jongeren sluitend te krijgen en te behouden. Afbeelding 2 vormt een schematische weergave van de netwerkvormen.



Afbeelding 2 Schematische weergave netwerksturing

5.3.2. Effectiviteit

Nu het type netwerksturing inzichtelijk is gemaakt, kan op basis van de theorie van Provan en Kenis (2008) worden verklaard of de netwerksturing effectief is gezien de vier sleutelfactoren. Om te beginnen is per sleutelfactor bepaald welk type sturingsvorm effectief is volgens de theorie en of dit van toepassing is op het onderzochte netwerk. Daarna zijn de vier sleutelfactoren samengenomen voor een compleet beeld van de effectiviteit van de netwerksturing.

5.3.2.1. Aantal netwerkleden

Op operationeel niveau is sprake van een leiderorganisatienetwerk met kenmerken van een zelfsturend netwerk. Bij dit primaire proces zijn, afhankelijk van de hulpvraag van de individuele jongeren, om en nabij zeven actoren betrokken: de jongerenadviseur van het RJN, Futsal Chabbab, de jongerenwerker van Tandem Welzijn, de job coach van Job Coach Connect, de jongerencoach van Het Inter-Lokaal, de Straatcoaches en het Weerbaarheidscentrum. Uit de interviews blijkt dat deze combinatie veelvoorkomend is. N.E.C. Nijmegen is hier niet bij meegeteld aangezien het onduidelijk is of er op korte termijn samengewerkt gaat worden met de organisatie.

Volgens Provan en Kenis (2008) werkt een zelfsturende vorm effectief bij een klein aantal netwerkleden en een leiderorganisatienetwerk bij een gemiddeld aantal netwerkleden. In het onderzochte netwerk is overwegend sprake van een redelijk klein aantal netwerkleden. Volgens de theorie zou een zelfsturende vorm effectief werken bij een klein aantal netwerkleden. Dit lijkt echter niet voor de hand liggend voor het onderzochte netwerk. Aansturing door de jongerenadviseur van het RJN is noodzakelijk om de benodigde hulp aan professionals in te schakelen. Een zelfsturend netwerk zou waarschijnlijk niet effectief werken aangezien hulpinstanties ad hoc ingeschakeld moeten worden. Bij een zelfsturende vorm zouden netwerkleden moeten overleggen over de hulp die in gang gezet moet worden. Het kan veel tijd kosten voordat men hier consensus over heeft bereikt aangezien individuele belangen van actoren meespelen. Dit zou ten koste gaan van een snelle werkwijze, waardoor de kans bestaat dat een jongere terugkrabbelt. Er is dan geen sprake van een gesloten vangnet rondom de jongere.

De sportactiviteiten van Move2WOrk worden aangestuurd door Saïd Achouitar van Futsal Chabbab. Hij zorgt ervoor dat de juiste informatie over de jongeren wordt genoteerd en op tijd wordt doorgespeeld naar andere betrokken netwerkleden. Provan en Kenis (2008) gaan in hun theorie niet in op het aantal netwerkleden en de effectiviteit van netwerksturing bij de aanwezigheid van twee netwerkleiders. In aanvulling op de theorie kan daarom gesteld worden dat sturing door twee netwerkleiders in een redelijk klein netwerk, waarbinnen het leveren van maatwerk centraal staat, tot effectieve netwerksturing kan leiden.

Bekeken vanuit strategisch niveau, bestaat het netwerk uit negen betrokken actoren, wat een gemiddeld aantal netwerkleden is. De volgende actoren zijn hier eveneens bij betrokken: het voormalig bureauhoofd van het RJN, de beleidsadviseur Werk van de gemeente Nijmegen en Kwartiermaker van Tandem Welzijn. Uitgaande van de theorie zou een leiderorganisatienetwerk als aansturingsvorm effectief werken bij een gemiddeld aantal netwerkleden. De vraag is of dit effectief zou werken in het onderzochte netwerk. De beleidsadviseur Werk neemt immers vanuit een externe positie in de rol van NAO strategische besluiten voor het netwerk. Een voorbeeld is het stopzetten van de samenwerking met N.E.C. en WerkDirect. Het netwerk zou bij afwezigheid van de NAO niet kunnen bestaan aangezien financiële ondersteuning noodzakelijk is voor de opzet en uitvoering van Move2Work. Bovendien zou(den) de netwerkleider(s) dan deze taken erbij moeten nemen, of de taken worden helemaal niet uitgevoerd. Dat betekent dat het netwerk niet kan bestaan, of het zou ten koste gaan van het primaire proces. De netwerkleider zou dan met veel verschillende taken bezig zijn. Ook een zelfsturende vorm zou

niet effectief werken aangezien actoren dan consensus zouden moeten bereiken over bovengenoemde besluiten wat veel tijd in beslag zal nemen.

In aansluiting op de theorie van Provan en Kenis (2008) zorgt de NAO voor effectieve sturing doordat deze door de overheid wordt gevormd met als doel het stimuleren van groei van het netwerk door gerichte financiering en ondersteuning. Tot nog toe blijkt dit effectief te werken bij het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. In aanvulling op de theorie van Provan en Kenis (2008) kan daarom gesteld worden dat een NAO effectief werkt bij een klein aantal netwerkleden, mits er sprake is van sturing op operationeel niveau door een netwerkleider.

5.3.2.2. Vertrouwen

De mate van vertrouwen tussen netwerkleden wordt aan de hand van paragraaf 5.2.4. bepaald, waar vertrouwen als netwerkkenmerk uitvoerig is besproken.

In het onderzochte netwerk is sprake van een hoge mate van vertrouwen van alle netwerkleden in de jongerenadviseur van het RJN. Dit sluit aan bij de theorie van Provan en Kenis (2008), waarin wordt gesteld dat een leiderorganisatienetwerk effectief werkt wanneer vertrouwen voornamelijk bij de netwerkleider ligt. Verder stelt de theorie dat een leiderorganisatienetwerk de effectiviteit niet kan waarborgen wanneer het vertrouwen tussen netwerkleden rondom het primaire proces ontbreekt. Dit wordt eveneens bevestigd in het onderzochte netwerk. Vertrouwen, commitment en betrokkenheid van en tussen netwerkleden is uitermate van belang om het vangnet rondom de jongeren sluitend te krijgen en te houden.

De hoge mate van vertrouwen tussen actoren rondom het primaire proces vormt een goede basis voor collectief handelen. Maatwerk staat centraal in het netwerk en netwerkleden krijgen veel autonomie voor de taakuitvoering. Dit maakt het mogelijk om een werkwijze aan te nemen die aansluit bij de jongeren. Zelfs ondanks de 'eisen' die het Weerbaarheidscentrum stelt met betrekking tot het niet bijwonen van vergaderingen en de ad hoc indeling van trainingen, is vertrouwen aanwezig. In aansluiting bij de hoge mate van vertrouwen zou volgens de theorie van Provan en Kenis (2008) een zelfsturende vorm goed aansluiten. In het onderzochte netwerk is echter een organisatieleider noodzakelijk voor het ad hoc opzetten en coördineren van een vangnet rondom de jongeren. De mate van vertrouwen mag dan wel een goede basis vormen voor een zelfsturende vorm, de netwerkactiviteiten vereisen sturing door een netwerkleider.

Een gevaar bij een leiderorganisatienetwerk is echter weerstand vanuit netwerkleden. Weerstand kan ontstaan wanneer de netwerkleider eigen doelen zwaarder laat wegen dan doelen van netwerkleden (Provan & Kenis, 2008). Dit kan de hoge mate van vertrouwen negatief beïnvloeden. Een zelfsturende vorm zou er juist voor kunnen zorgen dat vertrouwen in stand gehouden wordt doordat netwerkleden blijven participeren en blijvend naar consensus zoeken. Het vertrouwen tussen actoren rondom het primaire proces zorgt ervoor dat netwerkleden elkaar ad hoc informeren, begrip tonen voor elkaars werk en dagelijks contact onderhouden.

Bekeken vanuit strategisch niveau, kan overeenkomstig de theorie van Provan en Kenis (2008) worden gesteld dat vertrouwen in de NAO niet noodzakelijk is voor effectieve netwerksturing. Tevens wordt bevestigd dat enige mate van vertrouwen tussen netwerkleden in het primaire proces nodig is voor effectieve aansturing door een NAO.

In aanvulling op de theorie van Provan en Kenis (2008) kan dus gesteld worden dat, in het geval van het leveren van maatwerk aan de betreffende doelgroep, een combinatie van de drie sturingsvormen tot effectieve netwerksturing leidt bij een hoge mate van vertrouwen tussen netwerkleden en in de

netwerkleider. Bij individuele toepassing van sturingsvormen zou het gevaar kunnen ontstaan van weerstand.

5.3.2.3. Consensus doelbereiking

Of er sprake is van doelbereiking kan er gekeken worden naar de beoogde doelen en de bereikte resultaten. Voor het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid is echter lastig vast te stellen of het beoogde netwerkresultaat is behaald. Enerzijds omdat er sprake is van maatwerk waardoor doelstellingen lastig SMART geformuleerd kunnen worden en dus lastig te meten zijn. Anderzijds is er weinig documentatie met resultaten beschikbaar voor inzage, behalve de eindevaluatie van Move2Work van 2014. Na de evaluatie zijn er veranderingen doorgevoerd, waaronder in het doel van het traject. Nog voor de evaluatie was het doel om alle deelnemers na of tijdens het traject uit te laten stromen richting werk of studie. Dit bleek een te hoog gegrepen doel gezien de situatie van de jongeren. Bij zeven van de achttien deelnemers is het gelukt om deze vervolgstap te maken (persoonlijke communicatie, 17 juni 2015). Over het nieuwe traject zijn nog geen resultaten beschikbaar, dus kan er niet beoordeeld worden of het doel is behaald.

Wat betreft doelconsensus is gebleken dat er sprake van een gemiddelde tot lage doelconsensus tussen netwerkleden. Uit de interviews blijkt wel dat er consensus is over het probleem dat centraal staat binnen de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. Kijkend naar de individuele belangen van actoren zijn er duidelijke verschillen aanwezig. Over het algemeen staat het belang van de jongeren centraal, echter worden ´zorgjongeren´ niet meer toegelaten in het traject en blijken financiële belangen een rol te spelen. Dit zijn belangen van de beleidsadviseur Werk en van het voormalig bureauhoofd van het RJN. Een ander voorbeeld is het belang van de jongerencoach van Het Inter-Lokaal met betrekking tot het financiële aspect waar aandacht aan besteedt zou moeten worden. Hier wordt geen gehoor aan gegeven door de jongerencoach van het RJN. Het is echter onduidelijk of zij hier van af weet. Ook spelen er individuele belangen mee van de jongerenadviseur, namelijk financiële belangen en de meerwaarde van het beweegtraject voor het aanbod van het RJN. Hier is duidelijk sprake van asymmetrisch verdeelde macht in het voordeel van de netwerkleider. Dit is overeenkomstig de theorie van Provan en Kenis (2008: 240) waarin wordt gesteld dat er niet per definitie sprake is van ineffectiviteit bij de afwezigheid van doelconsensus tussen alle netwerkleden.

In het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport is doelconsensus tot nog toe niet noodzakelijk gebleken voor het leveren van maatwerk. Ondanks dat er individuele belangen meespelen en netwerkleden niet één gezamenlijk doel formuleren, staat het individu centraal. Netwerksturing middels een zelfsturende vorm zou inefficiënt werken aangezien de netwerkleden dan zonder tussenkomst van een netwerkleider tot consensus zouden moeten komen. Dit is lastig wanneer er geen sprake is van een hoge mate van doelconsensus. Om die reden is er, overeenkomstig de theorie van Provan en Kenis (2008), sprake van effectieve netwerksturing door middel van een leiderorganisatienetwerk. Belangrijk daarbij is echter dat de netwerkleider rekening moet houden met de gevaren van de sturingsvorm. Er kan namelijk weerstand ontstaan vanuit netwerkleden wanneer de netwerkleider de eigen doelen zwaarder laat wegen dan de doelen van netwerkleden.

5.3.2.4. Benodigde competenties

Uit de interviews blijkt dat een aantal competenties van belang is in het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. In paragraaf 5.2.5. over middelen kwam naar voren dat de jongerenadviseur van het RJN veel tijd besteedt aan de organisatie en coördinatie van netwerkactiviteiten. Netwerkleden zijn positief over de manier waarop dit gebeurt, echter komt in dezelfde paragraaf naar voren dat de jongerenadviseur de handen vol heeft aan het coördineren van de netwerkactiviteiten. Ook de

professionals van de welzijnsorganisaties en het Weerbaarheidscentrum geven aan dat zij druk bezet zijn met taken rondom Move2Work. Bovendien beschikt niet elke willekeurige professional over de benodigde competenties (anonieme job coach, Job Coach Connect; Marian Peters, jongerenadviseur RJN). Netwerkleden moeten goed kunnen omgaan met de deelnemers. Futsal Chabbab zegt hierover:

"En deze jongeren, B- en C-jongeren, niveau 1 en 2, bij uitzondering niveau 3, in ieder geval zonder startkwalificatie, ja die hebben ook behoefte en baat bij een stukje coaching en begeleiding op een gemoedelijke sfeer maar ook waar je heel duidelijk bent waarom iets wel of niet kan en ook waaróm dat niet kan. Dat is belangrijk bij deze groep jongeren; de manier van praten en de manier van denken, daar moet je heel erg duidelijk in zijn." (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab)

Verder is het belangrijk dat actoren rondom het primaire proces op één lijn liggen qua werkwijze, zodat de kans dat deelnemers hen om de tuin leiden klein blijft. Dit vereist competenties zoals goede communicatievaardigheden, alertheid, ad hoc handelen en een snel reactievermogen. De professionals houden elkaar continu op de hoogte van de ontwikkelingen: *"Dan kun je heel snel schakelen, want als jongeren om 10.00 binnen moeten zijn en het is 10.15, dan kun je direct een bericht sturen"* (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab). Op die manier wordt het vangnet rondom de jongeren sluitend gehouden. Ook hiervoor is het van belang dat de jongerenadviseur de activiteiten coördineert.

Voor de coördinatie van sportactiviteiten is Futsal Chabbab verantwoordelijk. Deze aansturing door een tweede netwerkleider is noodzakelijk gebleken omdat kennis over de geschiktheid van de sport en over de begeleiding van sportactiviteiten ontbreekt bij het RJN. In het onderzochte netwerk wordt de afwezigheid van bepaalde competenties opgevangen door de aanwezigheid van twee netwerkleiders.

Verder is gebleken dat een aantal benodigde competenties niet optimaal aanwezig is en/of benut wordt. Het vinden van geschikt werk voor de jongeren is een lastige taak gebleken. De beleidsadviseur Werk is van mening dat *"jongeren zo veel mogelijk bij een echt bedrijf aan de slag gaan, dus niet bij een kunstmatig bedrijf zoals werkcoöperaties"* (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk). Het Werkbedrijf zou deze taak moeten vervullen, maar uit de interviews blijkt dat dit niet goed van de grond komt. De jongerenadviseur van het RJN zegt hierover:

"Nou, je hoopt natuurlijk op werkgevers die passende banen hebben maar we hebben nu een groot Werkbedrijf, dus ik kan niet zeggen dat het nu ontbreekt want het Werkbedrijf is in het leven geroepen om voor kwetsbare jongeren een passende baan te vinden. Alleen die aansluiting is nu nog wel een beetje moeilijk." (Marian Peters, jongerenadviseur RJN)

Een andere competentie die schijnbaar ontbreekt, is als volgt:

"Mensen die beleid schrijven zouden afkomstig moeten zijn uit het werkveld en moeten gewerkt hebben met de doelgroep om te weten aan welke voorwaarden een traject moet voldoen. Ik hoor nu zo vaak van beleid de vraag waar wonen die jongeren dan en welke ouders zitten daar achter." (Marian Peters, jongerenadviseur RJN)

Verder zou er eerder aandacht besteedt kunnen worden aan de schulden van jongeren: *"Bij de intake zou er ook een stukje gevraagd kunnen worden over financiën zodat ze daar tijdens het beweegtraject ook mee aan de slag gaan* (Nehemia Zitter, jongerencoach Het Inter-Lokaal). Gezien de complexiteit van de benodigde competenties is het van belang dat deze gecoördineerd worden door een netwerkleider. Deze participeert immers aan de netwerkactiviteiten (Provan en Kenis, 2008). Een NAO als sturingsvorm is waarschijnlijk onvoldoende. De NAO opereert volgens Provan en Kenis (2008) vanuit een externe positie. De vraag is of deze over voldoende knowhow beschikt om de netwerkactiviteiten te coördineren. Een zelfsturend netwerk zou hoogstwaarschijnlijk te traag werken, aangezien netwerkleden eerst consensus

moeten bereiken over de instanties die ingeschakeld moeten worden. Dit zou meer tijd kosten dan wanneer een netwerkleider deze taak op zich neemt. Bovendien blijkt uit de interviews dat het voor de doelgroep uitermate belangrijk is dat het vangnet zo snel mogelijk wordt opgezet. 'Het ijzer smeden wanneer het heet is' gaat hier op.

In aansluiting op de theorie van Provan en kenis (2008) kan er gesteld worden dat een leiderorganisatienetwerk een effectieve sturingsvorm is gezien het gemiddelde aantal benodigde competenties en de redelijk hoge complexiteit ervan. Tot nog toe blijkt de netwerkleider de activiteiten in goede banen te leiden, zodat ad hoc een sluitend vangnet van professionals rondom de jongeren gecreëerd kan worden. In aanvulling op de theorie kan gesteld worden dat, bij afwezigheid van specifieke competenties bij de ene netwerkleider, een tweede netwerkleider mogelijk is om netwerkactiviteiten effectief aan te sturen.

5.3.3.Effectiviteit van de sturingsvorm

Over het algemeen sluit de sturingsvorm van het onderzochte netwerk goed aan bij de vier sleutelfactoren. In deze paragraaf worden de vier sleutelfactoren samengenomen, waaruit enkele conclusies naar voren komen over de effectiviteit van de sturingsvorm. Het aantal netwerkleden leent zich volgens de theorie van Provan en Kenis (2008) voor een zelfsturende vorm. Kenmerken op operationeel niveau die hierbij aansluiten zijn een hoge mate van vertrouwen, de sterke betrokkenheid tussen netwerkleden en de intensieve communicatie onderling. Bovendien blijken netwerkleden het eens te zijn over de benadering van en de omgang met de doelgroep. Deze punten zijn belangrijk gebleken om het vangnet rondom de jongeren sluitend te krijgen en te houden. Toch kan van een zelfsturend niet gesproken worden aangezien het geen doel op zich is om consensus onder alle netwerkleden te bereiken. Het feit dat er sprake is van overeenstemming over de manier van werken, is te danken aan de coördinatiecompetenties van de jongerenadviseur in de rol van netwerkleider. Voor het ad hoc inschakelen van diverse hulp- en welzijnsorganisaties, is coördinatie middels een netwerkleider noodzakelijk. In de interviews wordt benadrukt dat snel schakelen van belang is om te voorkomen dat de jongere terugkrabbelt. In die zin zorgt de jongerenadviseur van het RJN in de rol van organisatieleider voor effectieve netwerksturing.

Verder blijkt dat er, in aanvulling op de theorie van Provan en Kenis (2008), in het onderzochte netwerk sprake is van een tweede netwerkleider, namelijk Futsal Chabbab. De aanwezigheid van twee netwerkleiders maakt het mogelijk om in te spelen op het gebrek in bepaalde kennis en competenties. Futsal Chabbab beschikt namelijk over bepaalde impliciete kennis die is opgedaan uit persoonlijke ervaringen vanuit de eigen achtergrond. Deze kennis is moeilijk te vervangen maar uitermate belangrijk voor Move2Work. De competenties van de jongerenadviseur zijn in de vorige alinea reeds aangehaald.

Op strategisch niveau vindt aansturing plaats door de NAO. De beleidsadviseur Werk handelt vanuit deze externe rol en draagt zorg voor groei van het netwerk door middel van financiële ondersteuning en strategische beslissingen. Volgens de theorie van Provan en Kenis (2008) is het voor een NAO van belang dat er sprake is van enige doelconsensus tussen netwerkleden. Gebleken is echter dat er verschillende individuele belangen meespelen. Dit heeft tot nog toe niet tot conflict geleid dankzij de hoge mate van vertrouwen tussen netwerkleden.

Concluderend kan er gesteld worden dat het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport effectief wordt aangestuurd door twee netwerkleiders op operationeel niveau met een NAO op strategisch niveau. De aanwezigheid van twee netwerkleiders kan een gebrek aan kennis en competenties bij netwerkleiders ondervangen, mits er sprake is van een hoge mate van vertrouwen tussen de

netwerkleiders en netwerkleden onderling. Belangrijk hierbij is dat individuele doelen van netwerkleden niet onderdoen voor de doelen van de netwerkleider.

5.4. Vanuit welke rollen handelt de gemeente Nijmegen en wat zijn de verwachtingen van actoren?

Een belangrijke vraag is vanuit welke rol de gemeente Nijmegen handelt en wat de verwachtingen van actoren hierover zijn. Het gaat hier om de verwachtingen van het bestaande netwerk en van de drie sportverenigingen. Deze actoren worden binnen dit onderzoek gezien als stakeholders omdat zij een belang hebben bij de rol van de gemeente Nijmegen als het gaat om ondersteuning rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid. Sportservice Nijmegen wordt gezien als onderdeel van de gemeente Nijmegen, aangezien respondenten beide organisatieonderdelen veelal in één adem noemen.

In de tabellen 6 en 7 wordt een overzicht gegeven van de huidige rol van de gemeente Nijmegen en de verwachtingen van stakeholders. De tekens in de tabel weergeven de meest dominante rol, dus de afwezigheid van tekens betekent niet dat er helemaal geen sprake is van de rol. De tekens bij 'verwachte rol' geven aan welke verwachtingen sportverenigingen hebben van de gemeente Nijmegen en Sportservice Nijmegen als het gaat om de ondersteuning van activiteiten rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid.

5.4.1.Huidige rol gemeente Nijmegen

Uit de interviews is gebleken dat netwerkleden uit het bestaande netwerk van mening zijn dat de huidige rol van de gemeente Nijmegen voornamelijk aansluit bij dienstverlener en regeltoepasser en -handhaver. De rol van dienstverlener komt volgens alle respondenten tot uiting in de ´financiële ondersteuning´ die de gemeente biedt. Zonder deze ondersteuning is het bijna onmogelijk om activiteiten rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid te organiseren. De vraag is of het traject Move2Work dan überhaupt had kunnen bestaan. De rol van regeltoepasser en -handhaver komt tot uiting in de afspraken die er zijn rondom financiën (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab). De gemeente, meer specifiek de beleidsadviseur Werk, controleert bijvoorbeeld of de onderbouwing van uitgaven rondom Move2Work klopt.

De sportverenigingen zijn eveneens van mening dat de houding van de gemeente vooral tot uiting komt in de rol van dienstverlener, namelijk in de vorm van financiële ondersteuning. Daarnaast neemt de gemeente de rol in van beheerder volgens twee sportverenigingen. Dit heeft te maken met de accommodatie die in het bezit is van de gemeente. 'NMHC Nijmegen' ziet de gemeente Nijmegen als dienstverlener in die zin dat de gemeente subsidies of onderhoudsinvesteringen verstrekt waar de vereniging zelf om moet vragen (Joost den Bieman, voorzitter NMHC 'Nijmegen'). De rol van Sportservice Nijmegen komt ook tot uiting in de rol van dienstverlener, bijvoorbeeld bij de aanvraag van verenigingsondersteuning in de vorm van combinatiefunctionarissen. De gemeente verwacht in ruil voor financiële ondersteuning dat de club zich bezig houdt met sociaal-maatschappelijke activiteiten (Joost den Bieman, voorzitter NMHC 'Nijmegen'). Dit sluit aan bij de van ontwikkelaar, waarin men op zoek is naar coöperatie en partnership. In de volgende paragraaf komt echter naar voren dat deze rol sterker tot uiting moet komen uitgaande van de verwachtingen van stakeholders. In tabel 6 is een overzicht van de verwachtingen weergegeven.

Huidige rol	Politieke organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en -handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
Bestaande netwerk		X	X		
'NMHC Nijmegen'		X			X
GTV De Hazenkamp		X			
SV Orion	X	X	X		X

Tabel 6 Overzicht huidige rol gemeente Nijmegen

5.4.2. Verwachtingen rol gemeente Nijmegen

Kijkend naar de verwachtingen van het bestaande netwerk, kan geconcludeerd worden dat de rollen van dienstverlener, politieke organisatie en ontwikkelaar meer tot uiting moeten komen. Actoren zijn sceptisch over de organisatie van activiteiten rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid bij sportverenigingen omdat de benodigde kennis ontbreekt. Hiervoor is meer financiële ondersteuning nodig vanuit de gemeente, wat aansluit bij de rol van dienstverlener.

Wat betreft verwachtingen over de rol van politieke organisatie, zou er sneller en gemakkelijker geschakeld kunnen worden wanneer het beleid wordt aangepast aan de ontwikkelingen. *"De maatschappij verandert, wat betekent dat je daar ook in beleid maatwerk voor moet leveren"* (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab). Zoals meerdere malen is aangehaald, staat het leveren van maatwerk centraal in het netwerk zodat een sluitend vangnet gecreëerd kan worden rondom een jongere. Volgens Futsal Chabbab werken de vele regels hierin belemmerend: *"Van onderaf is dat heel lastig te triggeren. Ik heb nu wel ervaren en geleerd om te gaan met dat blok aan bureaucratie hoe ik dat kan omzeilen om verder te komen."* (Saïd Achouitar, eigenaar Futsal Chabbab). Futsal Chabbab verwacht hierin meer een samenwerkingspartner van de gemeente. Ook in het interview met de job coach wordt aangehaald dat de achtergrond van de jongeren centraal staat (anonieme job coach, Job Coach Connect). Van de gemeente wordt een soepelere houding verwacht zodat het leveren van maatwerk gemakkelijker wordt.

Volgens de sportverenigingen blijft de rol van dienstverlener belangrijk omdat men zonder financiële ondersteuning geen activiteiten kan organiseren. Twee sportverenigingen verwachten eveneens van de gemeente dat deze meer handelt vanuit de rollen ontwikkelaar en politieke organisatie. Voor de rol van politieke organisatie is het volgens Hiemstra (2003) van belang dat de gemeente herkenbaar en aanspreekbaar is. Uit de documentenanalyse is reeds gebleken dat er geen beleid is rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. Sportservice Nijmegen bevestigt dit: *"er is nog geen beleid op, ook geen structuur. Wij hebben geen project of iets dat we structureel inzetten op dit thema"* (Rudy Muller, coördinator combinatiefunctionarissen Sportservice Nijmegen). In de interviews komt echter naar voren dat men wel verwachtingen heeft van de gemeente hieromtrent. Wanneer beleid aanwezig is, zouden sportverenigingen gestimuleerd worden om activiteiten rondom dit thema te organiseren. Het initiatief voor beleid ligt volgens sportverenigingen bij de gemeente omdat

jeugdwerkloosheid een maatschappelijk probleem is. Het volgende citaat illustreert dat de aanwezigheid van beleid en het initiatief voor samenwerking bij de gemeente ligt:

"Ik denk dat daar een rol ligt bij de gemeente. Er is een maatschappelijk probleem; jeugdwerkloosheid. Er zijn allerlei instanties en vangnetten voor om daar iets voor te betekenen, te organiseren en iets voor te doen. Dat kan actief of reactief. Ik wist het niet, zelfs niet met mijn nogmaals misschien bovengemiddelde MVO-gedachte voor een hockeyvoorzitter en ondernemer, dus ik denk dat als je iets wilt voor die mensen en je hebt een plan en je denkt dat sport en verenigingen daar iets in kunnen betekenen dan denk ik dat het eerste initiatief daar ligt." (Joost den Bieman, voorzitter NMHC 'Nijmegen')

De beleidsadviseur haalt aan dat er bijeenkomsten gehouden worden met allerlei beleidsvelden, *"maar sport zit daar niet bij, sport staat veel minder op het netvlies als beleidsveld"* (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk). Het initiatief hiervoor ligt volgens de adviseur wel bij hem, maar contact met de sportkant ontbreekt. De reden hiervoor is als volgt: *"omdat ik vooral gefocust ben op werk, onderwijs, voortijdig schoolverlaten en zorg. De rest valt buiten mijn scope"* (Ivo de Wilde, beleidsadviseur Werk). Hieruit blijkt opnieuw dat de kloof tussen organisatieonderdelen binnen de gemeente Nijmegen ervoor zorgt dat niemand de stap zet om beleid te schrijven over de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport.

Blijkbaar is er sprake van onduidelijkheid over wie de lead moet nemen in de aanpak van jeugdwerkloosheid. Verder zijn sportverenigingen wel bekend met de combinatiefunctionarissen waar zij terecht kunnen voor verenigingsspecifieke vraagstukken. Echter is onduidelijk bij wie zij moeten aankloppen voor activiteiten rondom het thema aanpak jeugdwerkloosheid. Dit geeft aan dat er geen sprake is van herkenbaarheid en aanspreekbaarheid van de gemeente Nijmegen en Sportservice Nijmegen als het gaat om de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport.

GTV De Hazenkamp is reeds actief in het begeleiden van een werkloze jongere en verwacht van de gemeente dat deze meer volgens ontwikkelaar en politieke organisatie handelt: *"Eigenlijk moet je daar beleid op hebben en financiële ondersteuning vanuit de gemeente, dat je zegt, als jullie als vereniging dit soort dingen willen oppakken en laat zien wat je doet, dan willen we dat financieel ondersteunen"* (Wim Zegers, voorzitter GTV De Hazenkamp). De rol van ontwikkelaar komt tot uiting in het feit dat men iets voor elkaar doet bij een tegenprestatie. De rol van politieke organisatie blijkt uit het feit dat de gemeente beleid moet ontwikkelen hieromtrent. SV Orion is kritisch over de rol van de gemeente en spreekt over aanjaagsubsidies en sancties (Ad Frik, oud-voorzitter SV Orion). Het lijkt erop dat het negatieve beeld over de gemeente en combinatiefunctionarissen niet leidt tot andere verwachtingen.

Verder is uit de interviews met de sportverenigingen gebleken dat zij beschikken over enkele relevante productiemiddelen voor Move2Work. Voorbeelden zijn velden, accommodatie en een zakelijke achterban bestaande uit bedrijven en sponsoren. Kennis, financiële middelen en gekwalificeerd personeel om activiteiten rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid te organiseren en te begeleiden ontbreken bij de sportverenigingen. Dit maakt hen financieel afhankelijk van de gemeente Nijmegen en van welzijnsorganisaties. Dit sluit aan bij de verwachtingen van verenigingen over de rol van ontwikkelaar. Sportverenigingen zijn op zoek naar coöperatie met de gemeente zodat gezamenlijk naar de mogelijkheden gekeken kan worden. Als de gemeente met hen meedenkt, zijn sportverenigingen meer dan bereid om activiteiten rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid te organiseren. In tabel 7 is een overzicht van de verwachtingen weergegeven.

Verwachte rol	Politieke organisatie	Dienstverlener	Regeltoepasser en -handhaver	Ontwikkelaar	Beheerder
Bestaande netwerk	X	X		X	
'NMHC Nijmegen'	X	X		X	
GTV De Hazenkamp	X	X		X	
SV Orion	X	X	X		X

Tabel 7 Overzicht verwachte rol gemeente Nijmegen

Op basis van de huidige rol van de gemeente Nijmegen en de verwachtingen van actoren hieromtrent, kan er gesteld worden dat deze niet geheel overeenkomen. Volgens Hiermstra (2003) kunnen er spanningen ontstaan wanneer een overheidsinstantie onvoldoende schakelt tussen de rollen. Een spanning die aan het licht is gekomen, heeft te maken met de onduidelijkheid over wie de lead heeft in de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. Actoren wijzen naar elkaar als het gaat om het nemen van initiatief rondom het thema. Veelal wordt het ontbreken van beleid als oorzaak genoemd voor de onduidelijkheid.

6. Conclusie: beantwoording deelvragen en hoofdvraag

6.1. Inleiding

In dit hoofdstuk staat de beantwoording van de empirische deelvragen en hoofdvraag centraal, evenals de aanbevelingen die hieruit volgen. In paragraaf 6.2. wordt teruggeblikt op het uitgevoerde onderzoek. In paragraaf 6.3 komen de belangrijkste bevindingen van het theoretische gedeelte van het onderzoek aan bod en in paragraaf 6.4. de belangrijkste bevindingen van het empirische gedeelte. Hiermee wordt tevens een antwoord gegeven op de theoretische en empirische deelvragen. De beantwoording van de deelvragen maakt het mogelijk om de hoofdvraag te beantwoorden. Deze komt in paragraaf 6.5. aan bod. Onderdeel van de doelstelling was een bijdrage leveren aan de doorontwikkeling van het netwerk. In paragraaf 6.6. volgen daarom enkele praktische aanbevelingen, waarmee tevens de beleidsmatige deelvraag wordt beantwoord.

6.2. Terugblik onderzoek

In de aanleiding is ingegaan op jeugdwerkloosheid als actueel en onontkoombaar probleem. Uit hoofdstuk 2 is gebleken dat sport kan worden ingezet om de negatieve effecten van jeugdwerkloosheid aan te pakken. Jongeren doen dankzij de inzet van sport allerlei vaardigheden op die nodig zijn voor het maken van een vervolgstap richting werk of opleiding. Om dit te bewerkstelligen, is samenwerking met de sport noodzakelijk. Bovendien leiden ontwikkelingen zoals de decentralisaties in januari 2015 in het sociaal domein tot extra taken en verantwoordelijkheden voor gemeenten. Een opkomend fenomeen is dat gemeenten samenwerken met sportorganisaties, jongerenorganisaties, welzijnsorganisaties en bedrijven, zodat sport kan worden ingezet om de jeugdwerkloosheid aan te pakken. Netwerksamenwerking maakt het immers mogelijk om complexe problemen op te lossen die een organisatie niet alleen aan kan.

Over het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen is nog weinig bekend. Om te kunnen bijdragen aan de doorontwikkeling van het netwerk, is getracht het netwerk inzichtelijk te maken, evenals factoren die van invloed zijn op de samenwerking daarbinnen. Om het doel te kunnen bereiken, is een antwoord gezocht op de hoofdvraag: *Hoe ziet het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport er in de gemeente Nijmegen uit en welke factoren zijn van invloed op de samenwerking binnen het netwerk?*

Om te beginnen is een literatuurstudie gedaan. De resultaten hiervan zijn in het theoretisch kader (hoofdstuk 3) behandeld, met als eindresultaat een conceptueel model. De concepten uit dit model zijn in het methodologisch kader (hoofdstuk 4) geoperationaliseerd in meetbare indicatoren. Verder is in dit hoofdstuk de onderbouwing gegeven van het uit te voeren onderzoek. Hier zijn onder andere de documentenanalyse en de interviews toegelicht. De resultaten uit het empirisch onderzoek zijn in voorgaand hoofdstuk aan bod gekomen (hoofdstuk 5). Op basis van de wetenschappelijke literatuur en de empirische resultaten, is getracht de hoofdvraag te beantwoorden. De conclusies van de theoretische en empirische deelvragen volgen in dit hoofdstuk en zullen leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag.

6.3. Beantwoording theoretische deelvragen

Deelvraag 1: ***Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over netwerken?***

➔ **Conclusie 1:** *een netwerk bestaat uit verschillende kenmerken die met de bestuurskundige netwerkanalyse op drie niveaus inzichtelijk gemaakt kunnen worden.*

Een netwerk kan gedefinieerd worden als: *"min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren, die gevormd worden rondom beleidsproblemen en/of clusters van middelen en die gevormd, onderhouden en veranderd worden door een serie van spellen"* (Koppenjan en Klijn, 2004).

Een netwerk bestaat uit verschillende kenmerken, waaronder betrokken actoren, een probleemdefiniëring, percepties en belangen, vertrouwen, middelen en afhankelijkheden. De netwerkkenmerken kunnen met behulp van de bestuurskundige netwerkanalyse van Koppenjan en Klijn (2004) inzichtelijk gemaakt worden. In een netwerk worden belangrijke besluiten genomen door centrale actoren en passen actoren strategieën toe in de omgang met onzekerheden. Verder is er sprake van bepaalde interacties, relaties en instituties in een netwerk.

Deelvraag 2: ***Welke factoren zijn volgens de wetenschappelijke literatuur van invloed op een netwerk en de samenwerking daarbinnen?***

➔ **Conclusie 2:** *het samenspel in een netwerk wordt beïnvloedt door effectieve netwerksturing, met daarin een belangrijke rol voor de gemeente en verwachtingen van actoren hieromtrent.*

Het samenspel in een netwerk wordt beïnvloed door netwerksturing. Netwerksturing is het verbinden of delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van ten minste drie organisaties om samen een *outcome* te bewerkstelligen (Kenis & Provan, 2008: 296). Er zijn drie ideaaltypische sturingsvormen: een zelfsturende vorm, een leiderorganisatienetwerk en een netwerk administratieve organisatie of NAO.

Bij de zelfsturende vorm sturen netwerkleden het netwerk. Decentralisatie, consensus, commitment en betrokkenheid zijn belangrijke waarden. Bij het leiderorganisatienetwerk is sprake van een sterke centralisatie waarbij één organisatie de netwerkleider vormt en het netwerk stuurt. Dit maakt de aanwezigheid van vertrouwen in de netwerkleider van groot belang. Weerstand kan ontstaan wanneer de netwerkleider eigen doelen vooropstelt. Bij de NAO wordt het netwerk gestuurd door een aparte bestuurlijke entiteit, met als voordeel dat deze zich volledig kan richten op het managen en coördineren van het netwerk. Een nadeel is dat de NAO minder bekend is met de netwerkactiviteiten waardoor een verkeerde aanpak gekozen kan worden.

Belangrijk is dat netwerksturing effectief is, wat bepaald wordt door vier sleutelfactoren: aantal netwerkleden, vertrouwen, consensus doelbereiking en benodigde competenties. Hiervoor moet eerst het type sturingsvorm worden vastgesteld, waarna de effectiviteit wordt bepaald door te kijken naar de aansluiting tussen de sturingsvorm en de vier sleutelfactoren.

Naast de effectiviteit van netwerksturing, is het van belang dat de rol van de gemeente aansluit bij de verwachtingen van stakeholders. Een stakeholder is een belanghebbende van de gemeente, maar is niet per definitie ook betrokkene bij de beleidsvorming of -uitvoering. Rollen van waaruit een gemeente kan handelen zijn: politieke organisatie, dienstverlener, regeltoepasser en –handhaver, ontwikkelaar en beheerder. Elke rol vraagt om een andere houding, andere prestaties, andere competenties en een andere omgang met externe partijen (Hiemstra, 2003: 35). Door verwachtingen van stakeholders te achterhalen, kan worden bepaald in of de rol van de gemeente aansluit.

6.4. Beantwoording empirische deelvragen

Deelvraag 3: ***Hoe ziet het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen er uit?***

➔ **Conclusie 3:** *een klein netwerk met hoge onderlinge afhankelijkheden, een hoge mate van wederzijds vertrouwen en een belangrijke rol voor sport.*

Alle actoren geven aan de voordelen in te zien van sport in de aanpak van jeugdwerkloosheid. Het centrale probleem in het netwerk gaat over een bepaalde groep jongeren die niet bereikt wordt met de reguliere trajecten van het Regionaal Jongerenloket Nijmegen. Deze groep bestaat uit werkloze jongeren tot 27 jaar met een lange afstand tot de arbeidsmarkt en meervoudige problematiek. Hiertoe is het traject Move2Work opgezet, waarin de jongeren door middel van sport geactiveerd worden en vaardigheden opdoen die nodig zijn voor het maken van de vervolgstap richting opleiding of werk.

Er is sprake van een redelijk klein netwerk. Afhankelijk van de individuele hulpvraag van een jongere, bestaat het netwerk op operationeel niveau uit zeven betrokken actoren en op strategisch niveau uit negen betrokken actoren. Centraal staat het leveren van individueel maatwerk en het creëren van een sluitend vangnet rondom de jongeren. Netwerkleden krijgen autonomie zodat zij een werkwijze kunnen toepassen die aansluit bij de jongeren. De hoge mate van vertrouwen is hiervoor uitermate belangrijk. Netwerkleden vertonen intensieve interactie zodat informatie direct wordt doorgespeeld.

Naast vertrouwen, spelen de hoge onderlinge afhankelijkheden een belangrijke rol. Kenmerkend is de specifieke kennis waar actoren rondom het primaire proces over beschikken. De kennis is opgedaan uit persoonlijke ervaringen. Voorbeelden zijn Saïd Achouitar en de job coach van Job Coach Connect, die een vergelijkbare persoonlijke achtergrond hebben als de jongeren. Deze kennis is de drijvende kracht van Move2Work en maakt het jongerenloket erg afhankelijk in hen. Andersom geeft men aan dat het traject niet zonder Marian Peters van de grond was gekomen. De jongerenadviseur is immers kartrekker en toont veel tijd en inzet. Elke actor is verantwoordelijk voor een specifieke taak, wat maakt dat individuele belangen meespelen. Vertrouwen, commitment en betrokkenheid tussen netwerkleden, maken dat de verschillen in individuele belangen tot nog toe niet tot conflict hebben geleid.

De sport die wordt ingezet moet aansluiten bij de belevingswereld van de doelgroep. Daarnaast moet de sportleider beschikken over bepaalde competenties en kennis voor een adequate omgang met de jongeren. Perry Ubeda is hier met zijn Weerbaarheidscentrum en kickboks- en weerbaarheidstrainingen een uitstekend voorbeeld van. De capaciteit in het netwerk is echter beperkt en de hoge eisen maken dat deze moeilijk is uit te breiden. Voor de drie sportverenigingen is mogelijk een rol weggelegd. Zij beschikken over relevante productiemiddelen en een zakelijke achterban met mogelijk geschikte banen voor de doelgroep. Financiële middelen en kennis over de doelgroep ontbreken echter, waardoor sportverenigingen afhankelijk zijn van de gemeente Nijmegen en welzijnsorganisaties.

Hierin blijken liggen kansen te liggen voor de rol van Sportservice Nijmegen. Onzekerheden vormen echter een belemmerende factor. Inhoudelijke en institutionele onzekerheid leidt bij Sportservice Nijmegen tot een vermijdende strategie, terwijl sportverenigingen op zoek zijn naar coöperatie. Verder blijkt er een kloof te bestaat tussen de organisatieonderdelen bij de gemeente Nijmegen en is er onduidelijkheid over wie de lead moet nemen in de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. Hierdoor blijven actoren afwachten op initiatief van elkaar.

Deelvraag 4: ***Van welke sturingsvorm is sprake en is deze effectief?***

➔ **Conclusie 4:** *een hybride sturingsvorm met redelijk effectieve aansturing door twee centrale organisaties en een externe bestuurlijke entiteit.*

In het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport is sprake van een hybride sturingsvorm bestaande uit een leiderorganisatienetwerk met twee netwerkleiders op operationeel niveau en een NAO op strategisch niveau. Met andere woorden, de jongerenadviseur van het Regionaal Jongerenloket Nijmegen en Futsal Chabbab zijn verantwoordelijk voor het primaire proces rondom Move2Work, terwijl de beleidsadviseur Werk van de gemeente Nijmegen strategische besluiten neemt vanaf een externe positie.

Wat betreft de effectiviteit van de sturingsvorm, zijn er enkele interessante bevindingen gedaan. Provan en Kenis (2008) stellen dat een leiderorganisatienetwerk effectief is bij een lage mate van vertrouwen, een gemiddeld aantal netwerkleden, een lage mate van doelconsensus en een gemiddeld aantal benodigde, complexe competenties. De samenstelling van deze sleutelfactoren wordt met de bevindingen van het onderzochte netwerk niet geheel ondersteund.

In het onderzochte netwerk is sprake van een redelijk klein netwerk en een hoge mate van vertrouwen tussen netwerkleden en in de netwerkleider. De hoge mate van vertrouwen en de intensieve en informele manier waarop netwerkleden interacteren, is noodzakelijk om het vangnet rondom de jongeren sluitend te houden. Een zelfsturend netwerk zou volgens de theorie tot effectieve sturing moeten leiden, echter ontbreekt een hoge mate van doelconsensus waardoor traagheid kan ontstaan. De jongerenadviseur zet de hulvraag rondom een jongere ad hoc in gang en Futsal Chabbab is verantwoordelijk voor het sportgedeelte van Move2Work. De beleidsadviseur Werk ondersteunt het netwerk door strategische beslissingen te nemen. Deze verdeling is van belang om zo snel mogelijk een sluitend vangnet rondom de jongeren te creëren en te behouden. Bovendien vullen de twee netwerkleiders en de NAO elkaar aan in middelen.

Dit leidt tot een aanvulling op de theorie van Provan en Kenis (2008), waarbij een leiderorganisatienetwerk effectief kan worden gestuurd door twee netwerkleiders met elk andere verantwoordelijkheden. Voorwaarde hierbij is de hoge mate van vertrouwen tussen netwerkleden en in de netwerkleider. Een gevaar is dat netwerkleden weerstand bieden wanneer de netwerkleider eigen belangen vooropstelt wat ten koste kan gaan van het vertrouwen. Van belang is om de hoge mate van vertrouwen te waarborgen zodat het vangnet rondom de jongeren sluitend gehouden kan worden.

Deelvraag 5: ***Vanuit welke rollen handelt de gemeente Nijmegen en wat zijn de verwachtingen van actoren?***

➔ **Conclusie 5**: *stakeholders verwachten meer partnership en beleidsondersteuning van de gemeente aangaande de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport.*

De huidige rol van de gemeente Nijmegen komt vooral tot uiting in een dienstverlenende houding in de vorm van financiële ondersteuning. Netwerkleden uit het bestaande netwerk geven aan dat de gemeente de rol van regeltoepasser en –handhaver aanneemt, als het gaat om naleving van de financiële afspraken. Sportverenigingen noemen eveneens de rol van dienstverlener en daarnaast ook de rol van beheerder, welke tot uiting komt in het beheer van de accommodatie.

De huidige rol van de gemeente Nijmegen sluit niet aan bij de verwachtingen van zowel het bestaande netwerk als van de sportverenigingen. Om activiteiten rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid te kunnen organiseren, is het volgens sportverenigingen van belang dat de gemeente

handelt vanuit de rollen ontwikkelaar en politieke organisatie. Men verwacht van de gemeente dat deze als samenwerkingspartner handelt en initiatief neemt als het gaat om het betrekken van de sportvereniging in de aanpak van jeugdwerkloosheid. Er bestaat onduidelijkheid over wie de lead moet nemen. Het ontbreken van beleid omtrent de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport wordt aangehaald als belangrijke oorzaak voor de onduidelijkheid.

6.5. Beantwoording hoofdvraag

Hoofdvraag: ***Hoe ziet het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport er in de gemeente Nijmegen uit en welke factoren zijn van invloed op de samenwerking binnen het netwerk?***

➔ **Eindconclusie**: *een redelijk klein netwerk met redelijk effectieve netwerksturing en kansen voor de rol van de gemeente Nijmegen en Sportservice Nijmegen rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport.*

Het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen is, afhankelijk van de individuele hulpvraag van een jongere, een redelijk klein netwerk. De reguliere trajecten van het Regionaal Jongerenloket Nijmegen blijkt niet toereikend voor een bepaalde groep werkloze jongeren. Hiertoe is het traject Move2Work opgezet, waarin jongeren door middel van sport worden geactiveerd en vaardigheden opdoen die nodig zijn om een vervolgstap richting opleiding of werk te maken. De doelgroep bestaat uit jongeren tot 27 jaar met een lange afstand tot de arbeidsmarkt en meervoudige problematiek.

Centraal staat het leveren van individueel maatwerk en het creëren van een sluitend vangnet rondom de jongeren, waarbij alle netwerkleden verantwoordelijk zijn voor een specifieke taak. Er is sprake van een hoge onderlinge afhankelijkheid, een hoge mate van wederzijds vertrouwen en autonomie voor de taakuitvoering. Kenmerkend is de kennis van actoren rondom het primaire proces, die is opgedaan uit ervaring vanuit de persoonlijke achtergrond. Intensieve interactie, commitment en betrokkenheid zijn nodig om het vangnet sluitend te houden en maakt dat verschillen in individuele belangen niet tot conflict leiden.

Er is sprake van een hybride netwerk bestaande uit een leiderorganisatienetwerk op operationeel niveau en een NAO op strategisch niveau. Hierbij is de jongerenadviseur verantwoordelijk voor het ad hoc in gang zetten van de hulvraag rondom een jongere, Futsal Chabbab voor het sportgedeelte van Move2Work en de beleidsadviseur Werk van de gemeente Nijmegen voor strategische beslissingen en financiële ondersteuning. Dankzij deze verdeling kan zo snel mogelijk een sluitend vangnet rondom de jongeren gecreëerd en gewaarborgd worden. Van belang is echter om vertrouwen te waarborgen omdat het gevaar bestaat dat de welzijnsorganisaties weerstand bieden wanneer de jongerenadviseur eigen belangen vooropstelt.

Verder blijken er verschillen te bestaan tussen de verwachtingen van stakeholders en de rol van de gemeente Nijmegen omtrent de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport. Van de gemeente wordt verwacht dat deze als samenwerkingspartner fungeert en initiatief neemt in het betrekken van sportverenigingen. Bovendien blijkt er een kloof aanwezig te zijn tussen de organisatieonderdelen van de gemeente en is onduidelijk wie de lead moet nemen. Hierdoor wachten actoren op initiatief van elkaar als het gaat om de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport.

6.6. Beantwoording beleidsmatige deelvraag

Deelvraag 6: ***Welke aanbevelingen kunnen er worden gedaan met het oog op doorontwikkeling van het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport?***

➔ ***Aanbeveling 1:*** *Organiseer periodieke bijeenkomsten waarin netwerkleden belangen en verwachtingen kenbaar kunnen maken*

Door periodieke bijeenkomsten te organiseren kan draagvlak gecreëerd worden bij de welzijnsorganisaties doordat zij hun belangen kenbaar kunnen maken. Inzicht in de beweegredenen van netwerkleden maakt het mogelijk om beter in te spelen op (het voorkomen van) weerstand. Wanneer meer aandacht uitgaat naar de mening van netwerkleden, kan vertrouwen in het netwerk gewaarborgd worden waardoor de kans op weerstand wordt beperkt. Bovendien wordt meer inzicht verkregen in verwachtingen van actoren over de rol van de gemeente Nijmegen.

➔ ***Aanbeveling 2:*** *Ontwikkel beleid en koppel de beleidsterreinen 'sport' en 'aanpak jeugdwerkloosheid'*

Uit de documentenanalyse is gebleken dat er geen beleid is omtrent de inzet van sport in de aanpak van jeugdwerkloosheid. Uit de interviews blijkt dat er een kloof bestaat tussen Sportservice Nijmegen en andere beleidsterreinen, dat er onduidelijkheid is over wie de lead heeft en dat actoren wachten op initiatief van elkaar. Een koppeling van beleid kan onzekerheden wegnemen waardoor actoren andere strategieën zodat belemmeringen worden opgeheven.

Om tot een koppeling van beleidsterreinen te komen, moet om te beginnen een bijeenkomst georganiseerd worden waar beleidsadviseurs Sport en beleidsadviseurs Werk aanwezig zijn. Door het thema ´sport in de aanpak van jeugdwerkloosheid´ agendapunt te maken, kunnen de mogelijkheden worden besproken voor beleidsontwikkeling hieromtrent. Een voorbeeld is het opnemen van het thema ´aanpak jeugdwerkloosheid´ als speerpunt in het Nijmeegse Sportbeleid en andersom het onderwerp ´sport als middel´ in het beleid rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid.

Verder kan in het Nijmeegse Sportbeleid een speerpunt geformuleerd worden aangaande de ondersteuning van sportverenigingen bij de organisatie van activiteiten rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid. De gemeente Nijmegen en Sportservice Nijmegen kunnen combinatiefuncties inzetten, waarbij de functionaris de verbindende schakel vormt tussen de (zakelijke achterban van de) sportvereniging en anderzijds het jongerenloket (van het Werkbedrijf).

➔ ***Aanbeveling 3:*** *Inventariseer de mogelijkheden voor netwerkuitbreiding met sportaanbieders voor een grotere capaciteit*

Aanbeveling 2 maakt het mogelijk om aanbeveling 3 tot uitvoering te brengen. Beleid kan immers zorgen voor draagvlak bij de gemeente Nijmegen en Sportservice Nijmegen voor het onderzoeken van de mogelijkheden voor netwerkuitbreiding, evenals het onderzoeken van de mogelijkheden bij sportverenigingen.

Gebleken is namelijk dat het maximale aantal deelnemers van Move2Work bestaat uit twintig jongeren. Zowel de sport als de sportleider moeten aan verschillende eisen voldoen om te kunnen worden ingezet. Dit maakt uitbreiding van de capaciteit lastig. Met het oog op doorontwikkeling van het netwerk, is een grotere capaciteit echter noodzakelijk. Om de mogelijkheden te onderzoeken van netwerkuitbreiding met geschikte sportaanbieders, kan bijvoorbeeld worden samengewerkt met Perry Ubeda en zijn Weerbaarheidscentrum. Gedacht kan worden aan het opleiden van geschikte kandidaten

door onder de hoede van Perry Ubeda. Tevens wordt aangeraden om bij een groter aantal verschillende sportverenigingen in Nijmegen te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn. In aansluiting hierop, wordt aanbeveling 3 geformuleerd.

➔ ***Aanbeveling 4:*** *Onderzoek de mogelijkheden van koppeling beleidsterreinen 'sport' en 'welzijn'*

Wanneer aanbeveling 2 succesvol is geïmplementeerd, is het wellicht interessant om te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn voor een koppeling van het sportbeleid met het welzijnsbeleid. Hiervoor wordt eenzelfde werkwijze aanbevolen, maar dan met de beleidsadviseurs Welzijn. Immers, de participatiesamenleving en de recente decentralisaties in het sociaal domein bieden kansen voor de samenwerking tussen sport en welzijn. Sport kan een belangrijke rol spelen bij de terreinen jeugdzorg, (arbeids)participatie en maatschappelijke ondersteuning.

7. Reflectie

7.1. Inleiding

In dit hoofdstuk volgt de reflectie op het uitgevoerde onderzoek. Om te beginnen wordt in paragraaf 7.2. kort stilgestaan bij de bijdrage van het onderzoek. Daarna volgen in paragraaf 7.3. enkele beperkingen van het onderzoek, wat leidt tot aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

7.2. Bijdrage van het onderzoek

Tot op heden was er weinig bekend over het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport in de gemeente Nijmegen. Dit onderzoek biedt inzicht in het netwerk en in factoren die van invloed zijn op de samenwerking daarbinnen. Tevens vormen de aanbevelingen praktische handvatten gericht op de doorontwikkeling van het netwerk rondom de aanpak van jeugdwerkloosheid via sport.

Op basis van dit onderzoek kan de aanname worden gedaan dat sport kan worden ingezet om jongeren tot 27 jaar te activeren en vaardigheden te laten opdoen die nodig zijn voor het maken van een vervolgstap richting opleiding of werk. Netwerksamenwerking maakt het mogelijk om relevante middelen van gemeentelijke organisaties, welzijnsorganisaties en sportorganisaties te bundelen. Zo kan men tevens maatwerk leveren en een gesloten vangnet creëren. Bij elke jongere moeten immers andere instanties worden ingeschakeld en elk karakter vraagt om een andere aanpak. Een gesloten vangnet maakt dat jongeren minder gemakkelijk terugkrabbelen en na een tijd zelf de voordelen gaan inzien van het traject.

Voor het creëren en behouden van een gesloten vangnet, is het van belang dat netwerkleden elkaar vertrouwen en intensief communiceren met elkaar over de gang van zaken. Wat betreft de werkwijze moeten de neuzen één kant opstaan. Begrip en betrokkenheid bij de jongeren is van belang. De professionals rondom het primaire proces beschikken over deze kennis dankzij ervaringen uit hun persoonlijke situatie en achtergrond. Het feit dat deze persoonsspecifieke kennis niet zomaar kan worden aangeleerd of overgedragen, maakt netwerksamenwerking en vertrouwen tussen netwerkleden des te belangrijker.

Verder kan op basis van dit onderzoek geconcludeerd worden dat de sport die wordt ingezet, moet aansluiten bij de belevingswereld van de jongeren. Daarnaast moet de sportleider beschikken over bepaalde kennis en competenties voor een adequate omgang met de jongeren. Een tekenend voorbeeld is Perry Ubeda met zijn Weerbaarheidscentrum en kickboks- en weerbaarheidstrainingen.

Bovengenoemde inzichten, evenals de aanbevelingen, zijn interessant voor zowel het onderzochte netwerk als voor soortgelijke (potentiële) netwerken, gemeenten en Sportservices, werkbedrijven, jongerenloketten en sport- en welzijnsorganisaties. De inzichten zijn vooral nuttig met het oog op de recente decentralisaties in het sociaal domein en bijbehorende (her)verdelingsvraagstukken van taken en verantwoordelijkheden.

Naast de praktische inzichten is dit onderzoek aanvullend op de theorie van Provan en Kenis (2008). Er kan namelijk geconcludeerd worden dat, bij het leveren van maatwerk aan de omschreven doelgroep en bij een hoge wederzijdse afhankelijkheid in middelen, een tweede netwerkleider oplossing kan bieden. Hierbij is een hoge mate van vertrouwen tussen netwerkleden en tussen netwerkleiders onderling noodzakelijk.

7.3. Beperkingen van het onderzoek

Wat betreft de effectiviteit van netwerksturing is, uitgaande van de theorie van Provan en Kenis (2008), geconcludeerd dat een zelfsturende vorm waarschijnlijk niet effectief is voor het onderzochte netwerk. Dit is onder andere gebaseerd op het feit dat een hoge mate van doelconsensus ontbreekt. Hierbij is geen rekening gehouden met het feit dat het netwerk officieel sinds 5 november 2014 bestaat, waardoor netwerkdoelen mogelijk nog in ontwikkeling zijn en/of onduidelijk zijn voor netwerkleden. Hoogstwaarschijnlijk ontwikkelt het netwerk zich na verloop van tijd, evenals de mate van doelconsensus. Dit leidt tot een eerste aanbeveling voor vervolgonderzoek:

➔ *Vervolgonderzoek naar effectieve netwerksturing om conclusies te bevestigen of aan te passen*

Verder zijn de conclusies over netwerksturing en de inzet van sport alleen gebaseerd op het netwerk in de gemeente Nijmegen. Hierdoor is generaliseren van de resultaten lastig. Om meer inzicht te krijgen over netwerken waarbinnen sport wordt ingezet in de aanpak van jeugdwerkloosheid, is onderzoek naar andere soortgelijke netwerken noodzakelijk. Men moet hierbij bedacht zijn op het feit dat generaliseren lastig blijft aangezien elke organisatie en dus elke samenstelling van een netwerk anders is. De tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek luidt:

➔ *Vervolgonderzoek en vergelijking soortgelijke netwerken met het oog op generaliseerbaarheid*

Voor de dataverzameling zijn twee methoden gebruikt, namelijk een documentenanalyse en semigestructureerde interviews. Hierdoor was diepgaand onderzoek mogelijk en kon rijke informatie worden verzameld. Een nadeel van interviews is de interviewer bias, wat inhoudt dat de interviewer respondenten kan beïnvloeden. Hier is op ingespeeld door vragen neutraal te stellen. Met het oog op de validiteit en betrouwbaarheid van vervolgonderzoek, is het raadzaam om in aanvulling op de documentenanalyse en interviews, enquêtes te gebruiken. Dit maakt het bijvoorbeeld mogelijk om een groot aantal sportverenigingen vragen te stellen. Dit leidt tot een derde aanbeveling voor vervolgonderzoek:

➔ *Combineer kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden bij vervolgonderzoek*

Literatuur- en bronnenlijst

Bertrams, J. (1999). *De kennisdelende organisatie: kunst & praktijk van het hergebruik van kennis.* Schiedam: Scriptum.

Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties.* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom uitgevers.

Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities.* Geraadpleegd op 23 maart 2015 via: http://www.mulierinstituut.nl/actueel/nieuwsoverzicht/2011/sportverenigingen_tussen-tradities-en-ambities/voorwoord_inhoudsopgave-en-inleiding.pdf

Bruijn, J.A., de & Heuvelhof, E.F. ten. (1995). *Netwerkmanagement: strategieën, instrumenten en normen.* Utrecht: Lemma Uitgeverij B.V.

CBS (2015). *CBS: 75 duizend jongeren ver verwijderd van de arbeidsmarkt.* Geraadpleegd op 2 april 2015 via: http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2015/75-duizend-jongeren-ver-verwijderd-van-de-arbeidsmarkt.htm

CBS (2009). *Jeugdwerkloosheid flink opgelopen.* Geraadpleegd op 15 april via: http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2009/2009-2858-wm.htm

CBS (2014). *Werkloze jongeren minder snel aan de slag.* Geraadpleegd op 16 maart 2015 via: http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4161-wm.htm?RefererType=RSSItem&RSSFeedTitle=Prices

Dekker, F. (2014). Jong en werkloos: lid van een verloren generatie? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, (30)*2, 120-137. http://dx.doi.org/10.5553/TvA/016922162014030002003

Duijvestijn, P. (2014). *Sport als onderdeel van het jeugdbeleid: ontwikkelingen en kansen in beeld.* Houten: Bohn Stafleu van Loghum. Geraadpleegd op 30 maart 2015 via: http://dx.doi.org/10.1007/s12451-014-0055-1

Echtelt, P., van. (2010). *Een baanloos bestaan: de betekenis van werk voor werklozen, arbeidsongeschikten en werkenden.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP)

Echtelt, P., van. (2011) Maakt werk gelukkig? Tevredenheid van werkenden, werklozen en arbeidsongeschikten. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, (27),* 139-155.

Futsal Chabbab (2014). *Move2Work.* Geraadpleegd op 16 maart 2015 via: http://www.futsalchabbab.com/home-f/68-move2work

Hiemstra, J. (2003). *Presterende gemeenten. Hoe gemeenten beter kunnen presteren.* Alphen aan de Rijn: Kluwer

Jongerenloket Nijmegen (2014). *Werkweek 2014.* Geraadpleegd op 16 maart via: http://www.jongerenloketnijmegen.nl/definitief-programma-werkweek/

Kelly, L. (2011). 'Social inclusion' through sports-based interventions? *Critical Social Policy February 2011 vol. 31 no. 1,* 126-150. http://dx.doi.org/10.1177/0261018310385442

Kenis, P. & Provan, K. (2008). Het network-governanceperspectief, in: *Business Performance Management, 297-312.* Den Haag: Boom uitgevers.

Koppenjan, J. & Klijn, E-H. (2004). *Managing Uncertainties in Networks.* Londen: Routledge

Maguire, S., Cockx, B., Dolado, J.J., Felgueroso, F., Jansen, M., Styczyńska, I., … Rinne, U. (2013). Youth Unemployment. *Intereconomics, 48*, 196-235. http://dx.doi.org/10.1007/s10272-013-0464-9

McQuaid, R.W. & Lindsay, C. (2005). The concept of Employability. *Urban Studies, 42*(2), 197-219. http://dx.doi.org/10.1080/0042098042000316100

Nederlands Jeugd Instituut (2015). *Cijfers over jeugdwerkloosheid.* Geraadpleegd op 26 maart 2015 via: http://www.nji.nl/nl/Databanken/Cijfers-over-Jeugd-en-Opvoeding/Cijfers-per-onderwerp/Jeugdwerkloosheid

NISB (2014). *Sport beweegt naar werk. Kansen voor arbeidsmarktbeleid: meedoen in de samenleving, stage of vaste baan.* Geraadpleegd op 26 maart 2015 via: http://beheer.nisb.nl/cogito/modules/uploads/docs/69671411477012.pdf

NOC*NSF (2014). *Regio Twente zet sport in bij aanpak jeugdwerkloosheid.* Geraadpleegd op 16 maart 2015 via: http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=17736

Nooteboom, B. (2002). *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures.* Cheltenham: Edward Elgar.

O'Toole, L. (1997). Treating networks seriously: practical and research-based agendas in public administration. *Public Administration Review, 57*(1), 45-52

Powell, W.W. (1990). Neither market not hierarchy: network forms of organization. In: *Research in organizational behavior, (12),* 295-336

Provan, K. G. & Kenis, P. N. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(2), 229-252.

Regionaal Jongerenloket Nijmegen (2015). *Het Jongerenloket is onderdeel van het WerkBedrijf.* Geraadpleegd op 14 juli 2015 via: http://www.jongerenloketnijmegen.nl/het-jongerenloket-onderdeel-van-het-gemeentelijk-werkbedrijf/

Rijksoverheid (2014). *Aanpak jeugdwerkloosheid centraal tijdens WerkWeek.* Geraadpleegd op 17 maart 2015 via: http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/09/12/aanpak-jeugdwerkloosheid-centraal-tijdens-werkweek.html

Rijksoverheid (2014a). *Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten.* Opgevraagd op 23 maart 2015 via: http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten

Rijksoverheid (2015). *Extra miljoenen voor bestrijding jeugdwerkloosheid.* Geraadpleegd op 19 maart 2015 via: http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2015/02/24/extra-miljoenen-voor-bestrijding-jeugdwerkloosheid.html

Rijksoverheid (2014b). *Rijksbegroting 2014.* Geraadpleegd op 17 maart 2015 via: http://www.rijksbegroting.nl/2014/voorbereiding/begroting,kst186652_11.html

Robroek, S.J.W., Reeuwijk, K.G., Hillier, F.C., Bambra, C.L., Rijn, R.M. van & Burdorf, A. The contribution of overweight, obesity and lack of physical activity to exit from paid employment: a meta-analysis.

Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. 2013; 39(3), 233–240. http://dx.doi.org/10.5271/sjweh.3354

Schellekens, J. (2003). *Beweging als warming-up voor reïntegratie: de invloed van een reconditioneringsprogramma op de lichamelijke conditie, het welbevinden en de kansen op werkhervatting.* Groningen: Rijksuniversiteit Groningen, sectie Experimentele en Arbeidspsychologie.

Spaaij, R., Magee, J. & Jeanes, R. (2013). Urban Youth, Worklessness and Sport: A Comparison of Sports-based Employability Programmes in Rotterdam and Stoke-on-Trent. *Urban Studies June 2013, 50*(8), 1608-1624. http://dx.doi.org/10.1177/0042098012465132

Sunshine, J. & Tyler, T. R. (2003). The role of procedural justice and legitimacy in shaping public support for policing. *Law* & *society review*, *37*(3), 513-547.

Teisman, G.R. (2005). *Publiek management op de grens van chaos en orde: Over leidinggeven en organiseren in complexiteit*. Den Haag: Academic Service.

Thiel, S. van. (2007). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding.* Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Tweede Kamer, 10 september 2014, nr. 0000129725. *Aanpak Jeugdwerkloosheid.*

WRR (2013). *Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland.* Geraadpleegd op 19 maart 2015 via: http://www.wrr.nl/fileadmin/nl/publicaties/PDF-Rapporten/2013-11-01__WRR_Naar_een_lerende_economie.pdf

Bijlagen

Bijlage 1 Lijst documentenanalyse

- Strategisch arbeidsmarktbeleid *'Werk is de uitkomst!'* van de gemeente Nijmegen
- Beleidsplan sport en bewegen 2013-2016 *'Nijmegen Sportief en Vitaal'* van de gemeente Nijmegen
- Startnotitie Onderwijs, Economie en Arbeidsmarktbeleid van de gemeente Nijmegen
- Beleidsnotities beleidsadviseur Werk van de gemeente Nijmegen (2013, 2014, 2015)
- Monitor Regionale Aanpak jeugdwerkloosheid 2014 – meting 2, najaar 2014
- Brochure 'Sport beweegt naar werk' van het NISB
- Jaarverslag Het Inter-lokaal
- Jaarverslag Tandem Welzijn
- Websites van de betrokken actoren

Bijlage 2 Lijst respondenten

Persoon	Functie	Organisatie
1. Dhr. I. (Ivo) de Wilde	Beleidsadviseur Werk, regiocoördinator Jeugdwerkloosheid	Gemeente Nijmegen
2. Dhr. B. (Ben) Penterman	Voormalig bureauhoofd, adviseur	Regionaal Jongerenloket Nijmegen
3. Mw. M. (Marian) Peters	Jongerenadviseur	
4. Mw. B. (Bea) de Ruijter	Kwartiermaker agogisch werk	Tandem Welzijn
5. Dhr. G. (Göhkan) Çift	Jongerenwerker	
6. Dhr. R. (Rudy) Muller	Coördinator combinatiefunctionarissen	Sportservice Nijmegen
7. Dhr. S. (Saïd) Achouitar	Eigenaar, projectleider	Futsal Chabbab
8. Dhr. P. (Perry) Ubeda	Eigenaar, trainer	Weerbaarheidscentrum Perry Ubeda
9. Mw. M. (Maria) Heijna	Manager RMC-Trajectbureau	ROC Nijmegen
10. Dhr. J. (Joep) Goessens	Coördinator N.E.C. Doelbewust	N.E.C. Nijmegen
11. Dhr. R. (Robbert) Nuytinck	Coördinator N.E.C. Business Club	
12. Anoniem	Job coach	Job Coach Connect
13. Dhr. N. (Nehemia) Zitter	Jongerencoach	Het Inter-Lokaal
14. Dhr. J. (Joost) den Bieman	Voorzitter	Hockeyvereniging NMHC ‘Nijmegen’
15. Dhr. A. (Ad) Frik	Oud-voorzitter, Facilitair manager	SV Orion
16. Dhr. W. (Wim) Zegers	Voorzitter	Gym- en turnvereniging De Hazenkamp