



Den Haag



Universiteit
Leiden

De Instapeconomie

Pilot evaluatie

Op weg naar een betere Instapeconomie?

Een onderzoek naar de belangen- en verantwoordelijkheidsverdeling van de publiek-private samenwerking binnen de beleidsvoering van de Instapeconomie in regio Den Haag Zuidwest

Dion Dankerlui

Masterthesis Scriptiewerkplaats Den Haag Zuidwest (Leiden-Delft-Erasmus Universities)

Economics & Governance, Master of Public Administration

Faculty of Governance and Global Affairs

Universiteit Leiden

Juli 2025

Colofon

Auteur	Dion Willem Edmund Dankerlui
Studentnummer	S4089839
Universiteit	Universiteit Leiden
Faculteit	Faculty of Governance and Global Affairs
Studie	MPA, Economics & Governance
Begeleiders	Dr. J. Been & Dr. C. van Eijk
Eerste lezer	Dr. J. Been
Tweede lezer	Dr. C. van Eijk
Samenwerking	Gemeente Den Haag
Datum	11 juli 2025
Woordenaantal	18976

Inhoudsopgave

Colofon	2
1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding.....	4
1.2 Onderzoeksvraag	5
1.3 Relevantie.....	5
1.4 Leeswijzer.....	6
2. Theoretisch Kader	7
2.1 Publiek private samenwerking.....	7
2.2 Publiek perspectief binnen PPS	9
2.3 Privaat Perspectief binnen PPS	10
2.4 Duurzaamheid en Sociale Waardecreatie.....	12
2.5 Theoretische verwachtingen.....	16
3. Methodologie	17
3.1 Onderzoeksonwerp	17
3.2 Operationalisering.....	17
3.3 Dataverzamelmethode	18
3.4 Analysemethode	20
3.5 Beperkingen	20
4. Resultaten	22
4.1 Rollen en Motivaties	22
4.2 Samenwerking en Governance-structuur	25
4.3 Toekomstperspectief	32
4.4 Theoretische koppeling.....	37
5. Conclusie en Discussie	38
5.1 Hoofdconclusies	38
5.2 Beleidsaanbevelingen	40
5.3 Discussie.....	42
6. Bibliografie	45
Appendix 1	48
Introductie.....	48
Thema 1: De Rol van de Actor.....	48
Thema 2: Samenwerkingsdynamiek	48
Thema 3: Belangen en Motieven	48
Thema 4: Governance en Verantwoordelijkheid.....	49
Thema 5: Mate van Sociaal Ondernemerschap.....	49
Thema 6: Toekomstperspectief	49
Afsluiting	49
Appendix 2	50

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De arbeidsmarkt is voortdurend in beweging en verandert snel en structureel. Onder andere door technologische ontwikkelingen en flexibilisering hebben kwetsbare groepen steeds meer moeite om aansluiting te vinden op de reguliere arbeidsmarkt. In stedelijke gebieden zoals Den Haag is dit probleem ook aanwezig. Zo is er in wijken als Den Haag Zuidwest sprake van een relatief hoog aantal langdurig werklozen, en staat de leefbaarheid onder druk (Gemeente Den Haag, 2022). Dit leidt vaak tot een vergrote afzondering van deze burgers tot de arbeidsmarkt en kan resulteren in een gevoel van sociale uitsluiting en isolatie.

Ook andere grote steden zoals Amsterdam, Rotterdam en Utrecht hebben met soortgelijke uitdagingen te maken hebben (Leidemeijer et al., 2022). Zo is er sprake van sociaaleconomische ongelijkheid en segregatie tussen wijken en daarbij een aanzienlijke afstand tot de arbeidsmarkt voor bepaalde groepen. Gemeenten zoeken daarom naar innovatieve initiatieven om kwetsbare burgers weer te laten participeren.

Het project Instapeconomie, gestart in Den Haag in 2021, is een voorbeeld van een dergelijk initiatief dat inspeelt op de uitdagingen van arbeidsmarkttoetreding voor burgers met een grote afstand tot betaald werk. Enerzijds is dit project bedoeld om deze uitdagingen verder te onderzoeken, en anderzijds biedt het concrete oplossingen, zoals laagdrempelige werkzaamheden en persoonlijke ontwikkelingstrajecten voor werklozen, die ook bijdragen aan de versterking van de wijk. De eerste resultaten wijzen op een succesvolle aanpak waarbij burgers daadwerkelijk worden geholpen, maar tegelijkertijd roept het initiatief ook vragen op over de toekomst (Gemeente Den Haag, 2022). Hoe kan de Instapeconomie op lange termijn duurzaam en succesvol blijven en welke betrokken actoren hebben hierbij welke verantwoordelijkheden en belangen?

In een tijd waarin overheden steeds afhankelijker zijn van samenwerkingen met private partners om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken, speelt publiek-private samenwerking (PPS) een cruciale rol (Pollitt & Bouckaert, 2017; Koppenjan & Enserink, 2009). PPS biedt kansen om middelen, kennis en netwerken te combineren en daarmee nieuwe oplossingen te creëren voor complexe sociale vraagstukken (Osborne, 2000). In het project Instapeconomie werkt de gemeente Den Haag samen met private partners zoals de Rabobank en verschillende woningcorporaties, die niet alleen bijdragen aan de financiering van het project, maar ook denkkraft en expertise leveren (Gemeente Den Haag, 2022).

Een belangrijke vraag blijft echter hoe de verantwoordelijkheden tussen deze actoren momenteel zijn verdeeld, wat de precieze belangen zijn, en hoe dit partnerschap op een gelijkwaardige en duurzame manier kan worden geborgd in een stabiele governance-structuur. De verduurzaming van sociale initiatieven zoals de Instapeconomie vereist namelijk een zorgvuldige balans tussen publieke en private belangen (Bovaird, 2004). Terwijl de publieke sector over het algemeen primair gericht is op het realiseren van maatschappelijke doelen, zoals in dit geval het verminderen van werkloosheid en sociale uitsluiting, hebben private partijen vaak te maken met winst- en efficiëntiedoelstellingen. Deze belangen kunnen complementair zijn, maar ook botsen. Het succes van publiek-private samenwerkingen hangt af van een goed functionerende structuur met een heldere taakverdeling en gedeelde doelen (Bovaird, 2004).

1.2 Onderzoeksvraag

Zoals uit de *Leidraad Professioneel Partnerschap* van Gemeente Den Haag (2023) duidelijk wordt, speelt het borgen van professioneel partnerschap binnen de governance-structuur een belangrijke rol in het bevorderen van gelijkwaardige relaties tussen actoren. De leidraad benadrukt het belang van duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden, overlegstructuren en financiën, om ervoor te zorgen dat het partnerschap impactvol is voor zowel de deelnemers als de stad. Hierbij is het belangrijk om niet alleen naar de huidige samenwerking te kijken, maar ook vooruit te kijken naar de toekomst: hoe kan het concept Instapeconomie zodanig worden ingericht dat het stand houdt bij toekomstige uitdagingen, zoals veranderingen in de arbeidsmarkt of veranderende financieringsstructuren en politieke doelstellingen? Hierbinnen is het ook een belangrijke vraag in hoeverre het wenselijk is om de financiële afhankelijkheid van de gemeente te verminderen en welke alternatieve financieringsmodellen hieraan kunnen bijdragen. De concrete onderzoeksvraag die hierbij aansluit, is dan ook: *“Hoe dragen publieke en private actoren en de samenwerking hiertussen bij aan de verduurzaming van de Instapeconomie, en op welke manier beïnvloeden de verantwoordelijkheden en belangen van deze verschillende actoren de toekomstbestendigheid van het concept?”*

Om deze vraag te beantwoorden, is het van belang om de theoretische kaders over publiek-private samenwerking, de governance-structuur en institutionele duurzaamheid te onderzoeken. Hierbij is het van belang om de nadruk te leggen op de vraag hoe verschillende actoren, elk met eigen middelen en belangen, samenwerken om gemeenschappelijke doelen te bereiken. Naast de theoretische analyse zal er verdiepend kwalitatief onderzoek naar de verschillende betrokken actoren worden uitgevoerd om meer inzicht te verkrijgen in de centrale onderzoeksvraag. In eerste instantie zullen hiervoor de relevante, betrokken actoren in beeld moeten worden gebracht, waarna deze gericht onderzocht kunnen worden.

1.3 Relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het gaat over een concreet beleidsvraagstuk: hoe kunnen overheidsinstanties op een duurzame, toekomstgerichte manier kwetsbare burgers betrekken bij de arbeidsmarkt, in samenwerking met publieke, private en maatschappelijke partners? De casus van het beleidsinitiatief ‘Instapeconomie’ in Den Haag Zuidwest laat zien dat innovatieve, wijkgerichte projecten effectief kunnen zijn en daadwerkelijke potentie hebben om langdurige werkloosheid en sociale isolatie te verminderen. Tegelijkertijd laat dit onderzoek zien dat het succes van zulke initiatieven niet alleen afhangt van de inhoud, maar ook van de manier waarop de samenwerkingsstructuur tussen betrokken partijen bestuurlijk is ingericht. Door inzicht te geven in hoe de samenwerking momenteel functioneert, waar huidige knelpunten liggen, en de hoe governance-structuur verbeterd kan worden, draagt dit onderzoek zowel direct bij aan beleidsvorming in Den Haag als aan het debat over sociale participatie en stedelijk bestuur. Daarnaast is stedelijke arbeidsmarktproblematiek niet alleen een uitdaging in Den Haag, maar ook in andere grote Nederlandse steden. Het onderzoek naar deze specifieke casus kan dus ook interessante inzichten bieden voor het bredere perspectief van gericht publiek bestuur.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt in de praktijkgerichte benadering van publiek-private samenwerking (PPS) in de context van sociaal-maatschappelijke beleidsvoering. Bestaande literatuur binnen dit domein richt zich veelal op wetenschappelijke, abstracte modellen rondom PPS (Koppenjan & Enserink, 2009). Zo biedt de theorie van onder andere *Collaborative Governance* en *New Public Management* (NPM) handvatten om te begrijpen hoe de overheid steeds

meer gebruikmaakt van private partners om publieke taken uit te voeren en hoe efficiëntie en marktprincipes daarbij een rol spelen (Ansell & Gash, 2008; Pollitt & Bouckaert, 2017). Dit onderzoek biedt een specifieke, casusgerichte, verdieping in het sociale domein waarin samenwerking tussen actoren veel minder standaard en vanzelfsprekend is. Door de kwalitatieve aard van deze studie zal het inzichtelijker worden hoe PPS in de praktijk functioneert binnen een concreet beleidsinitiatief. Door de governance-dynamiek binnen de Instapeconomie op relatief klein schaalniveau te onderzoeken, draagt dit onderzoek daarnaast ook bij aan het begrip over de structuur van betrokken actoren in de regio Den Haag Zuidwest en de bestaande samenwerkingsprocessen binnen het stedelijk sociaal beleid.

Naast deze inhoudelijk structurele kant, wordt er in dit onderzoek ook gekeken naar de institutionalisering van het initiatief: hoe kan de Instapeconomie over langere tijd blijven functioneren, ondanks politieke of economische veranderingen (Spraul & Thaler, 2020)? Deze veranderingen kunnen variëren van verschuivingen op de arbeidsmarkt door het verdwijnen of ontstaan van banen tot veranderingen in politieke prioriteiten. De combinatie van kwalitatief onderzoek, de analyse van bestaande bestuursvormen en een theoretisch kader maakt dit onderzoek een wetenschappelijk relevante aanvulling op bestaande theorie.

1.4 Leeswijzer

In dit onderzoek zullen verschillende onderdelen uitgebreid worden uitgewerkt. Hoofdstuk 2 gaat in op het theoretische kader waarin publiek-private samenwerking en hierbij horende governance-structuren in het algemeen worden uiteengezet. Daarnaast is er specifieke diepgaande aandacht voor het publieke en private perspectief los van elkaar. Het theoretisch kader wordt afgesloten met een analytische blik op de duurzaamheid en het toekomstperspectief van samenwerking in beleidsinitiatieven zoals de Instapeconomie. In hoofdstuk 3 wordt de methodologie uitgebreid besproken. Hierbinnen wordt de keuze voor kwalitatief onderzoek en de samenstelling van de respondentengroep duidelijk. Hoofdstuk 4 representeert de uitgebreide resultaten van de interviews, thematisch geordend. Deze resultaten worden gekenmerkt door een overzicht van de belangrijkste quotes van de respondenten. Tot slot volgen in hoofdstuk 5 volgen de conclusies, beleidsaanbevelingen en een reflectieve discussie, waarin er beperkingen en mogelijkheden voor vervolgonderzoek worden besproken.

2. Theoretisch Kader

2.1 Publiek private samenwerking

2.1.1 Definiëring en structuur

Publiek-private samenwerking (PPS) wordt in de literatuur als een breed concept gezien waarbij er discussie is over de precieze definiëring. In algemene termen kan worden gesteld dat PPS als een instrument kan dienen voor het leveren van publieke diensten en het uitvoeren van maatschappelijke projecten door samenwerking tussen publieke en private partijen (Van Ham & Koppenjan, 2001). Hoewel er niet één vaste definitie wordt gehanteerd, wordt PPS gezien als een langdurige, institutionele samenwerking met het doel om maatschappelijke en economische waarde te creëren.

De theoretische discussie over de definiëring van PPS laat zien dat het begrip afhankelijk van de beleidscontext op verschillende manieren kan worden geïnterpreteerd (Hodge en Greve, 2007). Van Ham en Koppenjan (2001) definiëren PPS als een institutionele samenwerking waarin publieke en private partijen gezamenlijk publieke diensten en producten ontwikkelen, waarbij risico's, opbrengsten en verantwoordelijkheden door zogenoemde *co-operation* worden gedeeld. Andere definities leggen juist de nadruk op de langdurige relaties en onderlinge afhankelijkheid binnen publieke en private netwerken, waarbij duurzaamheid en wederzijdse afstemming centraal staan (Hodge en Greve, 2007). Vanuit een financiële invalshoek benadrukt de *Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling* dat PPS kan worden ingezet om toegang te krijgen tot alternatieve financieringsbronnen voor publieke investeringen (OECD, 2008). Deze verschillende perspectieven maken duidelijk dat PPS niet één vaststaand model is, maar een algemener begrip dat verschillende vormen van samenwerking tussen publieke en private actoren bevat. Voor de Instapeconomie is PPS met name relevant, omdat het model de toegang tot middelen, kennis en innovatiekracht van private partners mogelijk maakt. Dit wordt onder andere duidelijk uit de *Instapeconomie Pilot Evaluatie* (2022) waarin wordt gesteld dat overheidsorganisaties private partners kunnen gebruiken bij de financiering en denkkracht van het beleidsdoel.

Voor gelijkwaardige publiek private samenwerkingen is een goed werkende governance-structuur essentieel. Met deze structuur wordt de organisatievorm bedoeld waarin het in het samenwerkingsverband inhoudelijk is vastgesteld hoe besluiten worden genomen en wie daarvoor verantwoordelijk is (Pollitt & Bouckaert, 2017). Het belang van zulke afspraken wordt ook beschreven in de *Leidraad Professioneel Partnerschap* van de Gemeente Den Haag (2023). Hierin wordt er middels verschillende kernelementen bevestigd dat duidelijkheid binnen het partnerschap samenwerkingen ook daadwerkelijk effectief kan maken.

Zo wordt er hierin benadrukt dat de Gemeente Den Haag binnen PPS idealiter werkt middels een horizontale structuur waarin taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn vastgelegd en gelijkwaardig partnerschap wordt nagestreefd. Ten tweede staat het belang van gedeelde doelen en duidelijke rolverdeling centraal. De leidraad gaat in op praktische onderdelen van de samenwerking en legt grote nadruk op het duidelijk formuleren van de maatschappelijke doelstelling van de samenwerking. Dit biedt een drempelwaarde voor betrokken partners en zorgt ervoor dat deze hun bijdrage kunnen afstemmen op het grote maatschappelijke geheel. Ten derde gaat de leidraad in op het evaluatievraagstuk van de samenwerking. Zo wordt er gesteld dat het van belang is dat processen geëvalueerd worden en op basis daarvan aangepast kunnen worden. De governance-structuur moet op zo'n manier worden ingericht dat partners die bijdragen aan het succes van projecten hier ook het nut van inzien. Verschillende evaluatiemomenten kunnen hierbij helpen. Deze

elementen uit de Leidraad vormen binnen de Instapeconomie relevante aanknopingspunten om de samenwerking in het initiatief kritisch te analyseren.

Om ervoor te zorgen dat beschreven governance structuren binnen PPS op een goede manier zijn ingericht kunnen verschillende methodes worden gehanteerd. De meest waarschijnlijke is het gebruik van contracten waarin afspraken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn vastgelegd. Deze duidelijkheid is dan ook het voordeel van deze methode, echter kan dit ook leiden tot stroperigheid in de samenwerking. Informele structuren zijn ook een mogelijkheid. Hierin staan afspraken niet contractueel vast maar staat de samenwerking eerder op gemeenschappelijke doelen. Informaliteit in structuur is in tegenstelling contracten flexibeler en moedigt een cultuur van vertrouwen aan. Aan de andere kant kan dit natuurlijk zorgen voor uitdagingen op het gebied van verantwoordelijkheid. Volgens Bommert (2010) zorgen netwerken en samenwerkingsverbanden die informeler zijn voor minder bureaucratie en een soepelere besluitvorming in tegenstelling tot een formelere vaste structuur.

2.1.2 Voordelen en uitdagingen

PPS kent zowel verschillende voordelen als uitdagingen. Het is belangrijk om hierop te reflecteren om dit toe te kunnen passen op de Instapeconomie. Zoals ook uit de pilot duidelijk wordt kan PPS toegang bieden tot financiering, expertise en denkracht. Zo maakt PPS het voor overheden mogelijk om extra financiering en gespecialiseerde kennis vanuit de private sector aan te trekken (Hodge en Greve, 2007). Dit is vooral waardevol voor projecten die het niet alleen redden met publieke middelen, maar ook aanvullende private middelen vereisen. Een tweede voordeel van de samenwerking is de mogelijkheid tot innovatie en co-creatie. Zo stimuleert PPS volgens Carstensen en Bason (2012) open innovatie door co-creatie tussen publieke en private sectoren. Dit biedt ruimte voor het gezamenlijk ontwikkelen van innovatieve oplossingen, wat cruciaal kan zijn voor maatschappelijke projecten zoals de Instapeconomie. Ten derde kan PPS ook de publieke sector ontlasten door risico's te delen met private partijen. Van Ham en Koppenjan (2001) benadrukken dit belang van risicodeling in PPS, waarbij beide partijen gezamenlijk de risico's en kosten dragen. Dit maakt PPS een aantrekkelijk model voor publieke projecten.

Naast deze beschreven voordelen kent PPS ook verschillende uitdagingen. Ten eerste kunnen er binnen samenwerkingen conflicterende belangen en machtsverschillen optreden. Bekkers et al. (2014) waarschuwen dat private actoren soms eigen belangen kunnen hebben en enkel hiernaar handelen, wat kan zorgen voor spanningen binnen de samenwerking. Daarnaast kan een probleem van verantwoordelijkheidsverdeling optreden. In PPS moeten verantwoordelijkheden gedeeld worden, wat complexiteit toevoegt aan het proces van verantwoording (Van Ham & Koppenjan, 2001). Ook de politieke verantwoordelijkheid van publieke leiders kan hier ingewikkeld door worden, aangezien het moeilijker kan zijn om concrete verantwoording af te leggen binnen een samenwerking met meerdere actoren met verschillende belangen. Tot slot speelt ook nog het risico op beperkte vrijheid door bestaande contracten. Bommert (2010) stelt bijvoorbeeld dat een sterke formele structuur van sommige PPS-constructies kan leiden tot dichte bureaucratische structuur, wat de innovatie en flexibiliteit juist tegenwerkt. Informele samenwerkingen bieden weer meer ruimte, maar die vereisen wederzijds vertrouwen en duidelijke communicatie over verantwoordelijkheden.

2.2 Publiek perspectief binnen PPS

2.2.1 Bestuurlijke ontwikkeling

Zoals beschreven kan Publiek-private samenwerking (PPS) in het hedendaagse publieke beleid gezien worden als belangrijke beleidsmethode, maar dit is niet altijd zo geweest. PPS is voortgekomen uit verschillende hervormingen door de jaren heen die de publieke sector fundamenteel veranderd hebben. Waar in de huidige maatschappij samenwerking met private actoren als waardevol middel wordt gezien om maatschappelijke doelen te behalen, was de publieke sector in eerdere decennia meer gericht op het realiseren van deze doelen middels bureaucratische processen en structuren binnen de overheid zelf (Pollitt & Bouckaert, 2017).

De huidige toepassing van PPS vanuit een publiek perspectief kan dan ook niet los worden gezien van bredere ontwikkelingen in het openbaar bestuur. Het is van belang om deze ontwikkeling uit te werken om de publieke motieven en intenties binnen PPS beter te begrijpen. Sinds de Tweede Wereldoorlog is de rol van de overheid in stappen verschoven: van centraal en bureaucratisch gestuurd beleid, via een meer marktgerichte organisatiestructuur, naar netwerksamenwerking tussen publieke, private en maatschappelijke actoren. Deze transitie beïnvloedt niet alleen hoe de beleidsuitvoering wordt georganiseerd, maar ook hoe verantwoordelijkheden, belangen en samenwerking binnen PPS eruitzien (Pollitt & Bouckaert, 2017).

De naoorlogse decennia (jaren 1950 tot 1970) worden door Pollitt en Bouckaert (2017) gekenmerkt als eerste belangrijke transitiefase, waarbij de nadruk vooral lag op bestuurlijke stabiliteit en voorspelbaarheid. In deze fase speelde de overheid een dominante rol in economische en sociale planning, met een strikte focus op hiërarchische bureaucratische structuren. Binnen deze context speelde de samenwerking met private actoren een kleinere rol en werden publieke taken echt beschouwd als exclusieve verantwoordelijkheid van de overheid.

Deze gedachtegang verschoof vanaf de jaren 1980 met de opkomst van het New Public Management (NPM) onder invloed van neoliberaal beleid vanuit het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Binnen het NPM stond een *businesslike* benadering centraal die meer gericht was op efficiëntie (Pollitt & Bouckaert, 2017). Door middel van privatisering, decentralisatie en het hanteren van verschillende prestatie-indicatoren, werd de publieke sector steeds meer ingericht als een bedrijf. Hiermee werd afstand genomen van de bureaucratische en hiërarchische waarden uit eerdere decennia (Osborne & Gaebler, 1992). Deze veranderingen vormden de basis voor de opkomst van publiek-private samenwerkingen, omdat ze ervoor zorgden dat de publieke sector meer werd opengesteld voor marktgerichte structuur. Binnen deze stroming werd PPS vooral gezien als instrument om publieke taken efficiënter uit te voeren. Hoewel NPM aanvankelijk succesvol leek, werden beperkingen al snel duidelijk en NPM als controversieel gezien (Pollitt & Bouckaert, 2017). Kritiek op NPM was een te eenzijdige focus op efficiëntie, wat ten koste ging van bredere publieke waarden en de maatschappelijke missie zou kunnen ondermijnen. Op termijn leidde dit tot een verlies aan vertrouwen in publieke instellingen en een verminderd gevoel van publieke verantwoordelijkheid (Dunleavy et al., 2006).

Vanuit deze kritiek op het NPM ontstond vanaf de jaren 2000 het New Public Governance (NPG) perspectief, waarin meer werd gefocust op samenwerking, netwerken en de rol van diverse actoren in het creëren van publieke waarde (Osborne, 2010). Het NPG kan als een structuur worden gezien waarin samenwerking tussen actoren binnen en buiten de publieke sector de kern vormen van hoe de publieke sector functioneert. NPG verschilt vooral van NPM doordat het minder nadruk legt op efficiëntie en prestatiemetingen, en juist inzet op de kracht van co-creatie met publieke, private en overige non-profit actoren om tot gezamenlijke besluiten te komen. In NPG is de publieke

sector dan ook echt onderdeel van een netwerk waarin naast publieke en private organisaties ook maatschappelijke organisaties participeren.

Dit sluit dus goed aan bij het idee van publiek-private samenwerking zoals ook binnen de Instapeconomie, waarin overheden met bedrijven en non-profitorganisaties samenwerken om gemeenschappelijke doelen te bereiken (Van Ham & Koppenjan, 2001; Bovaird, 2004). NPG benadrukt dat publieke meerwaarde niet alleen door de overheid wordt gecreëerd, maar juist een product kan zijn van collectieve samenwerking. NPG ziet het belang in van andere stakeholders als partners in de creatie van publieke waarde (Pollitt en Bouckaert, 2017). Samen met belangrijke elementen uit het NPM dienen beide structuren als belangrijke basis voor PPS. Deze theorie vormt in dit onderzoek een belangrijk kader om de rollen, samenwerking en verantwoordelijkheidsverdeling van en tussen betrokken actoren binnen de Instapeconomie te analyseren.

2.2.2 Huidige situatie en relevantie voor PPS

De huidige hybride inrichting van publiek beleid combineert elementen van New Public Management en New Public Governance. Dit maakt publiek-private samenwerking (PPS) een flexibele en effectieve methode om complexe maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. PPS biedt een mogelijkheid waarop publieke en private actoren gezamenlijk innovatieve oplossingen kunnen ontwikkelen (Pollitt en Bouckaert, 2017). In de beleidscontext binnen Nederland, waarin participatie en samenwerking centraal staan, is PPS dan ook een relevante en logische benadering.

Het succes van PPS hangt sterk af van een goed ingerichte samenwerkingsstructuur, gebaseerd op vertrouwen tussen betrokken actoren en gedeelde verantwoordelijkheden (Klijn et al., 2025). Governance speelt hierbij een sleutelrol waarbij transparantie naar verschillende belanghebbenden wordt behouden door middel van gestructureerde evaluaties met digitale middelen. Door huidige digitale platforms, data-analyses en automatisering kunnen publieke en private partners beter samenwerken en de voortgang van beleidsprojecten effectief monitoren en verbeteren.

Duurzaamheid speelt ook een centrale rol binnen PPS in het hedendaagse public management-model, zowel in economische als sociale zin. Door publieke middelen, zoals subsidies, te combineren met private middelen, kunnen langdurige oplossingen worden ontwikkeld die bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen. Ook voor Nederland is deze focus op duurzaamheid relevant. Projecten zoals de Instapeconomie laten zien hoe PPS concreet kan worden ingezet om private en publieke krachten te bundelen en zo langdurige oplossingen te ontwikkelen die aansluiten bij de behoeften van een diverse en veranderende samenleving (Gemeente Den Haag, 2022). De combinatie van samenwerking, digitalisering en duurzaamheid maakt PPS een geschikt model binnen de hedendaagse governance-structuur vanuit publiek perspectief. In beleidsinitiatieven zoals de Instapeconomie wordt er middels PPS niet alleen geprobeerd voor sociale inclusie en arbeidsmarktintegratie te zorgen, maar biedt het mogelijk ook een aanpak die breder inzetbaar is op andere beleidsproblemen binnen verschillende sectoren in Nederland.

2.3 Privaat Perspectief binnen PPS

2.3.1 Motieven van Private Partijen in PPS

Private actoren spelen ook een cruciale rol in de publiek-private samenwerkingen (PPS) gedreven door verschillende motieven. Een van de meest voor de hand liggende redenen voor private actoren om deel te nemen aan PPS zijn de te behalen economische voordelen. Bedrijven zien PPS vaak als een manier om nieuwe markten te betreden of financiële risico's te delen. Porter en Kramer (2020)

stellen dat bedrijven via PPS maatschappelijke waarde kunnen creëren die tegelijkertijd voor economische voordelen kan zorgen. Hierdoor ontstaat er een mate van *shared value*, waarmee wordt bedoeld dat economische winst niet losstaat van sociale progressie, maar er juist door kan worden versterkt. Vaak investeren private actoren financiële middelen aan de voorkant die later voordelig kunnen worden. Een voorbeeld hiervan in Nederland is de betrokkenheid van bedrijven bij infrastructuurprojecten, zoals snelwegen en waterwerken, waarbij zij langdurige contracten aangaan met overheden om te profiteren van stabiele inkomstenstromen. In de context van de Instapeconomie zou deze theorie ook een rol kunnen spelen als een private partij zoals de Rabobank op lange termijn financieel voordeel behaald door te investeren in de lokale economie wat uiteindelijk kan leiden tot een gezondere economische omgeving.

Naast economische motieven kan het imago van bedrijven en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) een belangrijke rol spelen in de keuze om onderdeel te zijn van PPS. Door een bijdrage te leveren aan publieke doelstellingen laten bedrijven hun betrokkenheid zien bij het oplossen van maatschappelijke problemen wat voordelig kan zijn voor een goed imago. Carroll (1999) benadrukt dat MVO niet alleen een morele verantwoordelijkheid is, maar ook een strategisch middel om te zorgen voor vertrouwen en loyaliteit bij stakeholders. Nog een stapje verder zou dit ook invloed kunnen hebben op de interesse van potentieel toekomstig werknemers om binnen de desbetreffende bedrijven te komen werken (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008). Binnen de Instapeconomie kan de deelname van private partijen bijdragen aan hun positie als maatschappelijk verantwoordelijke organisaties. Zo kan de deelname van woningcorporaties bijvoorbeeld bijdragen aan een sociaal stabielere leefomgeving van burgers en kunnen investeringen van financiële instellingen het economisch klimaat in de regio versterken. Hun deelname hoeft dus niet alleen een strategisch middel te zijn om het imago te verbeteren, maar kan ook gericht zijn op concrete maatschappelijke verbeteringen, wat de waardering van burgers voor hun betrokkenheid kan versterken.

De daadwerkelijke maatschappelijke impact die door organisaties wordt gemaakt kan in verschillende gevallen worden gemeten aan de hand van '*Social Return On Investment (SROI)*'. Dit kan gezien worden als middel om antwoord te krijgen op de vraag hoeveel sociale waarde organisaties daadwerkelijk creëren (Yates & Marra, 2017). De SROI-techniek kan worden gebruikt als instrument voor gehele organisaties of losse projecten binnen verschillende sectoren; publieke, private of semipublieke organisaties. Zeker binnen de private sector is SROI een belangrijk element omdat dit in verschillende gevallen vanuit de overheid als verplichting wordt opgelegd. Bedrijven kunnen dan bij aanbestedingen worden verplicht om een minimaal percentage te investeren in een initiatief dat de maatschappij ten goede komt. De Instapeconomie is te zien als een dergelijk initiatief dus SROI-verplichtingen zouden een reden voor private partijen kunnen zijn om te participeren.

Het is belangrijk om te vermelden dat betrokkenheid en rol van private partijen binnen samenwerkingsverbanden die maatschappelijke doelen dienen vaak gebaseerd zijn op een combinatie van beschreven motieven. Deze combinatie maakt het mogelijk dat private actoren tegelijkertijd winst kunnen maken maar ook maatschappelijke waarde creëren en daarbij innovatiestrategieën kunnen testen.

2.3.2 Governance vanuit een Privaat Perspectief

In veel gevallen wordt bij de governance binnen publiek-private samenwerkingen (PPS) met name gefocust op het publieke perspectief. Om deze samenwerkingsvormen echter goed te begrijpen, is het van belang om ook de governance-elementen te onderzoeken die voor private actoren belangrijk

zijn. Waar in de vorige sectie de focus lag op de motieven en rollen van private actoren richt deze sectie zich op de inrichting van governance en de verantwoordelijkheidsverdeling binnen PPS vanuit privaat perspectief.

Private actoren worden vaak aangetrokken tot PPS vanwege de mogelijkheid om risico's te delen en zo een mate van controle te behouden. Grimsey en Lewis (2007) benadrukken dat private partijen graag stabiele contractuele afspraken willen die zekerheid bieden en waarin verantwoordelijkheden en bijdragen duidelijk zijn vastgelegd. Dit kan potentiële conflicten voorkomen. Voor private actoren binnen de Instapeconomie kan dit betekenen dat zij duidelijke afspraken willen over bestaande risico's en over de rol hierin van betrokken publieke actoren. Hierbij zijn mechanismen voor evaluatie en controle erg belangrijk voor private actoren.

Ook transparantie en verantwoording worden gezien als belangrijke voorwaarden. Private actoren hebben de behoefte aan toegang tot duidelijke informatie over beslissingen binnen PPS. Een gebrek aan deze transparantie kan het vertrouwen tussen partners kan ondermijnen, waardoor het succes van de samenwerking onder druk kan komen te staan (Osei-Kyei & Chan, 2015). Dit geldt met name voor bedrijven die hun eigen stakeholders, zoals aandeelhouders of klanten, moeten informeren over hun betrokkenheid bij PPS. Om transparantie te waarborgen, zijn effectief netwerkbeheer en duidelijk afgebakende verantwoordelijkheden van groot belang. Sørensen en Torfing (2011) benadrukken dat co-creatie binnen PPS kan slagen als private actoren voldoende vertrouwen hebben in de governance-structuur. Voor de Instapeconomie betekent dit dat governance-elementen zoals monitoring en evaluatie niet alleen bijdragen aan de samenwerking, maar ook aan de geloofwaardigheid van private actoren in de ogen van het publiek.

Deze governance-elementen, van risicoverdeling tot transparantie, laten zien dat private actoren specifieke eisen stellen aan PPS-structuren. Het succes van projecten zoals de Instapeconomie hangt dan ook af van de mate waarin deze elementen worden opgenomen in de governance-structuur, met als doelstelling om duurzame en effectieve samenwerking tussen publieke en private partijen mogelijk te maken. Deze inzichten vormen in dit onderzoek een belangrijk theoretisch en analytisch kader om te onderzoeken hoe de private partijen binnen de Instapeconomie hun rol definiëren, welke belangen worden nagestreefd, en op welke manier dit kan bijdragen aan de toekomstbestendigheid van de samenwerking. In combinatie met het publieke perspectief uit de vorige sectie ontstaat er zo een algemeen beeld van hoe actoren gezamenlijk publieke waarde kunnen nastreven en welke vormen van samenwerking hiervoor bepalend kunnen zijn.

2.4 Duurzaamheid en Sociale Waardecreatie

2.4.1 *Sociaal Ondernemerschap en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*

In de afgelopen decennia is het maken van maatschappelijke impact naast een essentieel thema in de publieke sector, ook belangrijker geworden voor private actoren en hybride samenwerkingsvormen. In dit soort samenwerkingen tussen publieke, private en soms non-profitorganisaties staat het creëren van sociale waarde centraal, met name bij projecten die gericht zijn op het maken van een langdurige en blijvende impact.

Binnen deze context vormt sociaal ondernemerschap een waardevol concept, omdat het sociale impact combineert met economische duurzaamheid door ondernemingsmodellen te ontwikkelen die maatschappelijke uitdagingen aanpakken. Het gaat hierbij om zelfstandig ondernemerschap vanuit organisaties waarbij de nadruk ligt op het ontwikkelen van innovatieve oplossingen om sociale problemen op te lossen op schaalbare en duurzame manieren (Hogestijn,

2024). Waar traditionele ondernemingen met name winstmaximalisatie nastreven, richten sociale ondernemingen zich meer op het leveren van een maatschappelijke bijdrage (Defourny & Nyssens, 2021).

Volgens Austin et al. (2006) ontstaat sociaal ondernemerschap vooral in contexten waar traditionele marktmechanismen falen en ontoereikend zijn om maatschappelijke problemen op te lossen. Deze visie maakt het concept erg relevant voor initiatieven zoals de Instapeconomie, waarbij het werken aan dit initiatief ook gezien kan worden als sociaal ondernemerschap. Het richt zich namelijk specifiek op het betrekken van een groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die buiten de bestaande economische structuren vallen. Door gestructureerde samenwerkingen probeert de Instapeconomie een probleem op te lossen dat niet door marktwerking wordt opgelost.

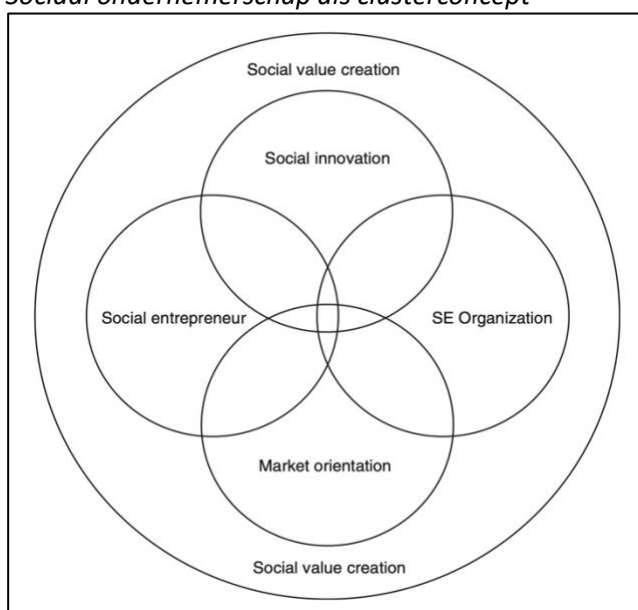
Volgens Choi en Majumdar (2014) is sociaal ondernemerschap onder te verdelen in vijf verschillende subconcepten die samen helpen om het samenhangende 'clusterconcept' te analyseren. Het eerste, en belangrijkste onderdeel is maatschappelijke waardecreatie (*social value creation*). Dit is het enige subconcept dat volgens de auteurs onmisbaar is, en de kern vormt van sociaal ondernemerschap. De overige vier subconcepten zijn contextafhankelijk per invalshoek:

- *Social entrepreneur* (rol en motivatie van een persoon als sociaal ondernemer),
- *Social entrepreneurship organisation* (structuur van de organisatievorm als sociale onderneming)
- *Market orientation* (mate waarin de sociale onderneming actief is binnen een marktcontext)
- *Social innovation* (innovatieve karakter van de oplossingen van de sociale onderneming)

Het ligt dus aan de specifieke context welke definitie er aan sociaal ondernemerschap kan worden gegeven (Hogestijn 2024). De onderverdeling is van waarde voor initiatieven zoals de Instapeconomie, om betrokken actoren in de PPS te kunnen analyseren. Door het clusterconcept toe te passen wordt het mogelijk om te duiden welke specifieke aspecten belangrijk zijn voor welke actoren in een samenwerkingsstructuur. Hierdoor helpt het model om de verantwoordelijkheden en motieven in de samenwerking beter te begrijpen. Het verschil tussen de subconcepten is grafisch weer te geven in onderstaande figuur (Hogestijn, 2024):

Figuur 1

Sociaal ondernemerschap als clusterconcept



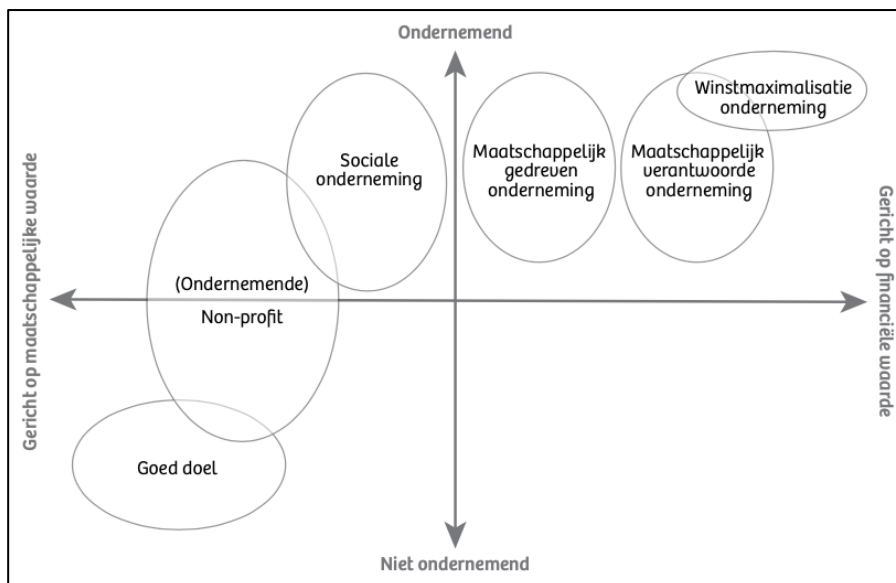
Noot. Overgenomen van Choi en Majumdar (2014), p. 373.

Naast sociaal ondernemerschap is ook ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo)’ een belangrijk concept om de rollen van actoren in PPS te begrijpen. Beide concepten hebben veel overeenkomsten doordat ze beide zijn gericht op maatschappelijke impact, maar toch zijn de concepten in de kern verschillend. Bij mvo gaat het namelijk naast deze impact vooral om het handelen naar wat de maatschappij verantwoord en acceptabel vindt (Hogesteijn, 2024). De doelstelling tussen beide vormen is dus net anders: bij sociaal ondernemerschap staat het leveren van maatschappelijke meerwaarde altijd vooraan terwijl dit bij mvo niet zo hoeft te zijn, de maatschappelijke bijdrage kan meer gezien worden als reactie op externe verwachtingen. De nadruk bij mvo ligt volgens Hogestijn (2024) dan ook op het ‘minder slecht doen’ in plaats van het ‘goede doen’ (Maas et al., 2018).

Het is binnen dit onderzoek belangrijk om het onderscheid tussen beide concepten te duidelijk te maken zodat de visie en doelstellingen van met name de private actoren binnen samenwerkingsverbanden achterhaald kunnen worden. In de onderstaande figuur is het onderscheid grafisch weergegeven, en zijn er verschillende andere typen organisaties te herkennen. Zichtbaar wordt de differentiatie tussen partijen op basis van de gerichtheid op ofwel, de maatschappelijke waarde, ofwel de financiële waarde (horizontale as). Daarnaast zijn ondernemingen in te delen op mate van ondernemerschap:

Figuur 2

Positiematrix voor ondernemerschap en waardegerichtheid



Noot. Overgenomen van Hogestijn (2014), p. 45.

2.4.2 Duurzaamheid in Arbeidsmarktinitiatieven

Duurzaamheid is een cruciale pijler voor de blijvende impact van maatschappelijke beleidsinitiatieven die gericht zijn op de bevordering van sociale inclusie en een stabiele economische situatie. Dergelijke initiatieven, zoals ook de Instapeconomie, moeten niet alleen directe resultaten leveren, maar ook een duurzame structuur creëren die langdurig effectief blijft binnen een complexere wordende samenleving met veranderende economische en sociale omstandigheden (Bekkers et al., 2014). Bij de duurzaamheid binnen initiatieven in arbeidsmarkt gaat

het binnen de context van dit onderzoek om de integratie van kwetsbare groepen tot de arbeidsmarkt op lange termijn.

Hierbij speelt het economische perspectief een belangrijke rol. Zo is dit beleidsproject momenteel afhankelijk van publieke subsidies of private giften. Op lange termijn is het voordelig als deze afhankelijkheid van subsidies verminderd wordt door het structureren van hybride financieringsmodellen. Deze manier van aanpak sluit aan bij de gedachte vanuit de Leidraad Professioneel Partnerschap (Gemeente Den Haag, 2023). Hierin is succesvolle samenwerking van uiterst belang waarbij er oog is voor continuïteit van beleidsdoelen door te kijken naar gedeelde belangen van participerende actoren. Zo kan deze samenwerking binnen de Instapeconomie bijvoorbeeld niet alleen de economische kansen van de deelnemers zelf te goede komen, maar ook de veerkracht van wijken in het algemeen versterken door sociale cohesie en economische activiteit te stimuleren (Gemeente Den Haag, 2022).

Om deze ontwikkelingen op de lange termijn te bewerkstelligen zijn er een aantal concrete aspecten belangrijk; het vastleggen van afspraken, de meetbaarheid van successen en tot slot de actieve betrokkenheid van deelnemende burgers. Ten eerste het vastleggen van afspraken. Juist door de betrokkenheid van verschillende type actoren binnen de Instapeconomie kan het als probleem worden ervaren dat er sprake is van onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en rollen. Wanneer hier sprake van is, en er geen concrete afspraken zijn, kan dit leiden tot eenzijdige afhankelijkheid. Duidelijke samenwerkingsovereenkomsten waarin taken en afspraken zijn vastgelegd kunnen hiervoor een oplossing bieden. Het is belangrijk dat het zwaartepunt in deze overeenkomsten niet alleen op de korte termijn maar juist ook op de lange termijn ligt. Dit kan specifiek gaan om de blijvende betrokkenheid van actoren of over manieren om de toekomstige maatschappelijke impact te vergroten.

Aan de andere kant kan contractuele verankering ook zorgen voor beperkte bewegingsvrijheid. Zoals eerder beschreven kunnen contracten volgens Bommert (2010) ook open samenwerking belemmeren. Zeker in een samenwerkingsverband tussen de overheid als publiek orgaan en externe partners daaromheen kunnen te afgebakende afspraken leiden tot ongewenste vertraging. Het is van belang dat er sprake is van een juiste balans tussen formaliteit tot op bepaalde hoogte maar er ook voldoende flexibiliteit is in de uitvoering.

Een tweede belangrijk aspect is de meetbaarheid van successen van het beleidsdoel. Om ervoor te zorgen dat een project duurzaam is en op lange termijn impactvol blijft is het belangrijk om te kunnen kwantificeren of het project ook daadwerkelijk succesvol is. Dit kan door middel van het gebruik van uitgebreide monitoring en evaluatiemethodes. Een bekende methode is de eerder beschreven *'Social Return On Investment'* (SROI). Door deze methode wordt het mogelijk om sociale waarde aan te tonen op basis van geïnvesteerd geld (Arvidson & Lyon, 2014). Binnen de Instapeconomie is de meetbaarheid van resultaten van extra belang, om het voor betrokken actoren inzichtelijk te maken of hun bijdrage daadwerkelijke impact heeft op het maatschappelijke doel, of dat deze aangepast zou moeten worden om de impact te vergroten.

Het derde aspect dat cruciaal is voor lange termijn succes is de blijvende actieve betrokkenheid van burgers. Zonder deze inzet en de wil om te ontwikkelen is het ingewikkeld om voor maatschappelijke impact zorgen. Los van het beoogde directe effect dat burgers via de Instapeconomie op een laagdrempelige manier kunnen integreren tot de arbeidsmarkt kan de burgerbetrokkenheid ook het gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijk versterken. Dit kan zorgen voor een betere aansluiting van het beleid op de behoeftes van de burgers. Hierbij is duidelijke en transparante communicatie belangrijk. Als burgers begrijpen op welke manier

beslissingen worden genomen en welke rol zij spelen, kan dit het vertrouwensgevoel versterken. In de praktijk kunnen regelmatige evaluatiemomenten hieraan bijdragen (Bekkers et al. 2014).

2.5 Theoretische verwachtingen

De Instapeconomie is een relatief nieuw beleidsproject waar nog weinig onderzoek naar is gedaan. Hierdoor is dit onderzoek exploratief van aard. Juist de rollen- en belangenverdeling tussen actoren is onduidelijk, dus is het lastig om op voorhand concrete hypothesen vast te stellen. In dit onderzoek zullen exploratieve, semigestructureerde interviews als kern dienen voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Toch is het van belang om bepaalde verwachtingen te hebben op basis van de beschreven theorie. Dit helpt bij het behouden van structuur en zorgt ervoor dat de interviewer kan controleren of essentiële onderwerpen aan bod zijn gekomen.

Ten eerste kan er worden verwacht dat er sprake is van een verschil in onderliggende motieven en doelen tussen publieke en private actoren binnen de Instapeconomie. Zo zijn publieke actoren over het algemeen gericht op maatschappelijke waarde en spelen bij de private actoren de financiële motieven doorgaans een grotere rol. Binnen de Instapeconomie zal dit naar alle waarschijnlijkheid ook zo zijn al zullen actoren ook bepaalde belangen delen. Dit zou bijvoorbeeld het algemene doel van het verbeteren van leefbaarheid in de wijk kunnen zijn.

Een tweede verwachting is dat actoren zich bewust zijn van hun eigen motief van deelname, en dat zij ook verwachtingen hebben van de motieven van andere betrokkenen. Actoren zijn naar verwachting in staat om zichzelf en anderen te kunnen positioneren op het spectrum van maatschappelijke tot financiële waarde gerichtheid. De eerder beschreven waarde- en ondernemersmatrix (figuur 2) kan hierbij als belangrijk punt van referentie dienen. Hoewel respondenten zichzelf en anderen niet letterlijk positioneren binnen het model kan deze indeling wel duidelijker maken hoe actoren elkaar zien. De potentiële verschillen in hoe actoren zichzelf zien en hoe anderen hen zien kunnen relevante inzichten bieden in het wederzijds begrip en de manier waarop dit de samenwerking in de Instapeconomie mogelijk beïnvloedt.

Een verwachting die specifiek gericht is op deze samenwerking is dat successen binnen publiek-private samenwerkingen vaak afhangen van duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden en een vooraf besproken governance-structuur (Bovaird, 2004). Op het gebied van de samenwerking binnen de Instapeconomie zal dit niet anders zijn. Verwacht kan worden dat een niet afgebakende samenwerkingsstructuur kan leiden tot spanningen of inefficiënties. Hierbij is niet alleen de rol van betrokken besluitvormende actoren van belang maar ook de actieve rol van deelnemende burgers. Zo kan worden gesteld dat de actieve betrokkenheid van burgers niet alleen cruciaal is voor de effectiviteit van sociale initiatieven zoals de Instapeconomie, maar ook voor de duurzaamheid hiervan (Bekkers et al., 2014).

Over deze duurzaamheid en het toekomstperspectief van de Instapeconomie kan er op basis van de literatuur nog meer worden verwacht. Ten eerste is het naar verwachting van belang dat zowel publieke als private actoren de intentie hebben om op de lange termijn betrokken te blijven. Dit is essentieel voor continuïteit en impact van sociale initiatieven. Hierbij wordt er verwacht dat dit voor publieke actoren een grotere uitdaging is dan voor private actoren. Dit komt met name door wisselend beleid binnen de publieke sector en veranderende politieke prioriteiten. De private sector zal naar alle waarschijnlijkheid meer waarde hechten aan een concrete meetbare impact, aangezien zij vaak verantwoording moeten afleggen aan stakeholders binnen en buiten de organisatie. Het belang van monitoring en evaluatie wordt daarom waarschijnlijk extra belangrijk bevonden.

3. Methodologie

3.1 Onderzoeksontwerp

Om inzicht te krijgen in de dynamiek en verantwoordelijkheidsverdeling binnen de publiek-private samenwerking rondom de Instapeconomie in Den Haag, is de onderzoeksvraag onderzocht door middel van een kwalitatief onderzoek. Hierbij zijn semigestructureerde diepte-interviews afgenomen. De verschillende belangen van betrokken actoren en de factoren die bijdragen aan een duurzame en toekomstbestendige samenwerking worden op een exploratieve manier onderzocht. Het afnemen van interviews kan worden gezien als de meest voorkomende kwalitatieve methode van dataverzameling (Plochg & van Zwieten, 2007). Door middel van de interviews krijgen respondenten de kans om de onderzoeker diepgaande informatie te geven door te spreken vanuit eigen ervaringen (Creswell & Poth, 2018). De manier waarop deze op voorhand gestructureerd zijn is erg belangrijk. Zo kan er onderscheid worden gemaakt tussen gestructureerde interviews, waar zo goed als alle vragen van tevoren zijn voorbereid, ongestructureerde interviews, waar dit niet het geval is, of een techniek ertussenin: semigestructureerde interviews.

In dit onderzoek is voor deze laatste techniek gekozen. Binnen semigestructureerde interviews stelt de onderzoeker vragen aan de hand van verschillende topics. Slechts een aantal vragen per topic zijn hierbij van tevoren opgesteld en verder is het doorvragen op gegeven antwoorden met name belangrijk (Halperin & Heath, 2020). Deze techniek is specifiek passend binnen de context van dit onderzoek omdat er verschillende type respondenten zijn onderzocht over hetzelfde onderwerp. Zo zijn er beleidsmakers van Gemeente Den Haag, actoren van (semi) private organisaties zoals woningcorporaties en de Rabobank en actoren vanuit uitvoerende stichtingen in het onderzoek meegenomen. Omdat al deze actoren een eigen rol hebben binnen de beleidsvoering rondom de Instapeconomie, is het relevant om hier in het interview specifiek naar te vragen. Toch zijn juist de verschillen in persoonlijke ervaringen belangrijk om dieper, in een meer open structuur, te bespreken, dit is immers de kern van de te verkrijgen resultaten.

3.2 Operationalisering

De onderzoeksvraag die in deze thesis is onderzocht is: *“Hoe dragen publieke en private actoren en de samenwerking hiertussen bij aan de verduurzaming van de Instapeconomie, en op welke manier beïnvloeden de verantwoordelijkheden en belangen van deze verschillende actoren de toekomstbestendigheid van het concept?”*. Aangezien deze vraag relatief uitgebreid is en verschillende componenten bezit, is het belangrijk om deze te verduidelijken en uit te lichten hoe deze in de interviews is onderzocht.

In het eerste deel van de onderzoeksvraag ligt de focus op de specifieke rollen, verantwoordelijkheden en betrokkenheid van publieke en private actoren binnen het project Instapeconomie. Om hierop in te gaan, is in *Topic 1: De Rol van de Actor* aandacht besteed aan deze rollen en verantwoordelijkheden van elke respondent binnen de samenwerking. Hierbij is gevraagd hoe de betrokkenheid er binnen de eigen organisatie er uitziet en hoe deze bijdraagt aan de Instapeconomie. Om verder uit te wijden over het samenwerkingsverband tussen de verschillende actoren wordt in *Topic 2: Samenwerkingsdynamiek Actoren* bevraagd hoe actoren de samenwerking ervaren, wat de belangrijkste succesfactoren zijn en welke uitdagingen of knelpunten er zijn. Dit topic helpt te begrijpen hoe de samenwerking binnen publiek-private verbanden functioneert en welke factoren cruciaal zijn in een duurzame en toekomstbestendige samenwerking. Om de rollen van, en de samenwerking tussen, actoren nog beter te begrijpen, wordt in *Topic 3: Belangen en*

Motieven nog meer ingezoomd op de vraag wat concrete belangen zijn binnen de Instapeconomie en op welke manier deze de samenwerking beïnvloeden. In dit onderdeel wordt niet alleen naar eigen belangen gevraagd, maar ook naar de visie op de belangen van andere actoren en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Dit thema is essentieel om inzicht te krijgen in de complementariteit of juist tegenstelling tussen publieke en private belangen.

Om het tweede deel van de onderzoeksvraag ook te onderzoeken, focussen de volgende topics meer op de duurzaamheid en toekomstbestendigheid van de Instapeconomie. Zo wordt in *Topic 4: Governance en Verantwoordelijkheidsverdeling* de nadruk gelegd op structuur van de Instapeconomie en de manier waarop de besluitvorming is ingericht. Daarnaast worden vragen gesteld over hoe verantwoordelijkheden momenteel worden verdeeld, en welke verbeteringen hierin mogelijk zijn. Een goed ingerichte governance-structuur speelt een belangrijke rol in de waarborging van een gelijkwaardige samenwerking en daarom is de visie van respondenten binnen dit onderwerp erg belangrijk. Naast de bestaande dynamiek tussen actoren is het belangrijk om te onderzoeken hoe actoren elkaar zien. Deze inzichten geven meer diepgang over de besproken structuur. Om dit concreet te onderzoeken is ervoor gekozen om hier actief naar te vragen aan de hand van de indeling van de matrix uit figuur 2. Dit onderdeel van het interview is aan bod gekomen in *Topic 5: Mate van Sociaal Ondernemerschap*. Dit onderdeel geeft inzicht in hoe actoren hun eigen rol zien binnen het grotere samenwerkingsverband en hoe deze zelfinschatting en verwachtingen potentieel verschilt met hoe andere actoren hen inschatten. Tot slot richt het laatste deel van de onderzoeksvraag zich specifiek op de toekomstbestendigheid van de Instapeconomie. In *Topic 6: Toekomstperspectief Instapeconomie* wordt op een concluderende manier besproken welke factoren essentieel zijn om de Instapeconomie duurzaam te maken en welke rol de besproken samenwerking hierin speelt.

Door deze zes thema's gestructureerd te behandelen, is de onderzoeksvraag geoperationaliseerd en onderzocht hoe publieke en private actoren, hun samenwerking, en de verdeling van verantwoordelijkheden en belangen bijdragen aan de duurzaamheid en toekomstbestendigheid van de Instapeconomie. De volledige semigestructureerde topiclist is terug te vinden in Appendix 1.

3.3 Dataverzamelmethode

De interviews zijn uitgevoerd met een diverse groep aan respondenten, variërend van gemeentelijke beleidsmakers tot private partners en uitvoerende maatschappelijke organisaties. Deze aanpak was gericht op het verkrijgen van specifieke ervaringen en informatie over de rollen, belangen en samenwerking tussen deze actoren. Bij de selectie van de respondenten is gekozen voor verschillende strategieën die aan de ene kant gericht zijn op het verkrijgen van representatieve diversiteit binnen de doelgroep maar aan de andere kant ook inspelen op de praktische toegang tot relevante actoren. Zo is de samplingstrategie te karakteriseren als een combinatie van *snowball sampling*, *maximum variation sampling* en *criterion sampling* (Creswell & Poth, 2018). Deze methoden zijn zorgvuldig gekozen om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de complexiteit rondom het samenwerkingsverband en de verschillende perspectieven binnen het project.

Allereerst de *snowball sampling* methode. In dit onderzoek is er in de beginfase veel contact geweest met twee experts binnen de Instapeconomie. Deze actoren spelen een dusdanig grote rol binnen de beleidsvoering van dit initiatief dat de inzichten van beide erg waardevol waren voor het scherpstellen van het onderzoek. Beide experts hebben vervolgens verschillende respondenten aangedragen die alomvattend beeld zouden kunnen schetsen over de belangenverdeling binnen de

Instapeconomie. Er is dus sprake geweest van *snowball sampling* omdat respondenten zijn doorverwezen van, in dit geval, twee eerdere personen. Ten tweede is er *maximum variation sampling* toegepast. Deze strategie houdt in dat er in de selectie bewust rekening wordt gehouden met diversiteit in de respondentengroep. In dit onderzoek is dit zeker het geval doordat er juist gefocust is op actoren die werkzaam zijn binnen verschillende afdelingen en sectoren. Toch diende de respondenten allen te voldoen aan een specifiek criterium, namelijk de betrokkenheid bij de instapeconomie vanuit hun, eigen, specifieke rol. Dit onderdeel sluit goed aan bij de *criterion sampling* strategie (Creswell & Poth, 2018).

Een mix van deze methodes heeft uiteindelijk geleid tot een groep van 12 respondenten, waarbij er 5 werkzaam waren binnen de gemeente, 4 binnen uitvoerende maatschappelijke organisaties en 3 binnen de meer private kant van het spectrum. In onderstaande tabel zijn meer kenmerken van de respondenten uitgewerkt. De responsratio lag door de gebruikte samplingstrategieën relatief hoog. Slechts twee benaderde respondenten zijn niet op de uitnodiging in gegaan. Dit had in beide gevallen te maken met feit dat de personen simpelweg geen tijd konden vrijmaken en was er geen sprake van onwil. Hierdoor kunnen deze ontbrekende interviews dus niet gezien worden als bias of limitatie die de resultaten hebben beïnvloed.

Tabel 1

Respondenteninformatie

Respondent	Organisatie	Geslacht	Functie
A	Gemeente Den Haag	M	Projectmanager Gemeente Den Haag
B	Gemeente Den Haag	V	Programmamanager Alliantie Werk & Economie Zuidwest
C	Gemeente Den Haag	V	Teammanager Beleid SZW
D	Gemeente Den Haag	M	Beleidsadviseur Sociaal Domein
E	Gemeente Den Haag	V	Programmamanager Werken in Allianties en Netwerken K&W
F	Stichting Wijk vol Waarde	V	Maatschappelijk ondernemer en bestuurslid
G	Stichting Wijk vol Waarde	V	(Uitvoerend) directeur Wijk vol Waarde
H	Stichting Gewoon Sociaal	M	Maatschappelijk ondernemer
I	Stichting Lichtpuntjes van Mariahoeve	M	Zakelijk directeur
J	Rabobank	M	Regiodirecteur Den Haag
K	Staedion	M	Project- / Programma Manager
L	Woningcorporatie Hof Wonen	M	Programma Manager Den Haag Zuid-West

3.4 Analysemethode

Voor de analyse van de verzamelde data is er gekozen voor een kwalitatieve thematische analyse. Deze methode is geschikt om centrale topics systematisch en gestructureerd te onderzoeken. De analyse wordt uitgevoerd in verschillende stappen. Ten eerste duren alle interviews ongeveer een uur, worden deze bij goedkeuring van de respondent opgenomen en vervolgens volledig getranscribeerd. Bij deze handeling worden de privacyrechten van de respondent in acht genomen en zullen resultaten geanonimiseerd worden weergegeven. Na de uitwerking van de transcripten worden de interviews inductief gecodeerd met behulp van kwalitatieve data-analysetool Atlas.ti. Het gebruik van dit programma helpt om de data op een gestructureerde en reproduceerbare manier te verwerken.

In eerste instantie richt de analyse zich op het identificeren en het open coderen van veelvoorkomende thema's die aansluiten bij de eerder opgestelde interview topics. Dit zijn onderwerpen zoals rollen en verantwoordelijkheden, governance-structuur, belangen en motieven en het toekomstperspectief. Na het afronden van deze fase, worden deze gecodeerde fragmenten axiaal gecodeerd. In deze fase worden de open codes samengevoegd in verschillende thema's op basis van gemeenschappelijke onderwerpen. Tot slot worden deze categorieën in de derde fase selectief gecodeerd. Hier wordt echt de koppeling gemaakt met de theoretische onderbouwing en worden de meest centrale thema's onderling verbonden (Williams & Moser, 2019). Deze coderingsstrategie kan leiden tot nieuwe inzichten en thema's die buiten de vooraf gedefinieerde verwachtingen vallen.

Vervolgens worden de verschillende thema's gekoppeld en vergeleken met deze eerder geformuleerde verwachtingen. Hierbij wordt gekeken in hoeverre de resultaten bij de verwachtingen aansluiten, deze uitbreiden, of juist tegenspreken. Dit proces maakt het mogelijk om zowel deductieve als inductieve benaderingen te combineren: deductief door de verwachtingen als leidraad te gebruiken en inductief door nieuwe thema's uit de data te laten ontstaan. De bevindingen worden vervolgens in relatie tot de onderzoeksvraag weergegeven in het resultatenhoofdstuk, waarbij concrete citaten uit de interviews worden gebruikt om de resultaten te onderbouwen.

3.5 Beperkingen

Zoals bij elk kwalitatief onderzoek, kent ook dit onderzoek verschillende beperkingen die moeten worden erkend. Door deze duidelijk te benoemen, kan dit de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten ten goede komen. Allereerst kan het formuleren van verwachtingen in een kwalitatief onderzoek leiden tot een *confirmation bias*, waarbij de interviewer onbedoeld meer aandacht besteedt aan onderwerpen en resultaten die aansluiten bij de vooraf geformuleerde verwachtingen (Roulston & Shelton, 2015). Dit risico kan worden verkleind door als interviewer bewust te zijn van deze waarschijnlijkheid en dus juist een open houding aan te nemen tijdens, enerzijds, de interviews zelf maar anderzijds ook tijdens de data-analyse.

Een andere beperking binnen dit onderzoek is het generaliseren van de resultaten. De kwalitatieve interviews zorgen weliswaar voor diepgaande, context specifieke resultaten maar zijn in mindere mate geschikt om generaliserende uitspraken te doen over andere samenwerkingsverbanden. De respondenten zijn allen verweven in publiek-private samenwerkingen, maar wel specifiek geselecteerd op hun betrokkenheid binnen de Instapeconomie en zeggen dus niet direct iets over andere PPS-verbanden. Daarnaast wordt er in dit onderzoek een relatief kleine groep van 12 respondenten geïnterviewd. Hoewel dit aantal beperkt oogt, vormt dit geen beperking voor

de bevindingen. Natuurlijk dragen meer resultaten in positieve zin bij aan de betrouwbaarheid, maar de herhalende inzichten en thema's van de geïnterviewde respondenten wijzen erop dat het punt van saturatie nagenoeg wordt bereikt (Strauss & Corbin, 1998). Het is niet te verwachten dat extra interviews tot fundamenteel onderscheidende inzichten zouden leiden. Deze observatie, in combinatie met de algemene concepten die in de interviews worden besproken, leidt nog steeds niet tot volledige generaliseerbaarheid, maar kan toch waardevolle inzichten bieden voor vergelijkbare beleidsinitiatieven in Nederland.

Nog een onderdeel van dit onderzoek dat als beperking kan worden gezien betreft de sampling methode. De steekproef in dit onderzoek is voor het grootste deel geselecteerd op basis van *snowball sampling*. Hierbij werden er in eerste instantie twee hoofdactoren voor de interviews benaderd die vervolgens nieuwe respondenten hebben aangedragen. Hoewel deze aanpak praktisch was vanwege de moeilijk te identificeren en te bereiken populatie, zou het kunnen leiden tot een beperkte variatie in perspectieven. Om een zo breed mogelijk beeld te verkrijgen is er echter bewust gestreefd naar diversiteit in type actoren (publieke, private en maatschappelijke organisaties). Toch kan het zo zijn dat bepaalde belangrijke perspectieven ontbreken of dat bestaande relaties tussen actoren in de steekproef een te positief beeld geven van de samenwerking. Het is van belang om deze beperking duidelijk mee te nemen in de interpretatie van de resultaten.

Tot slot is het van belang om te reflecteren op de positie van onderzoeker binnen het centrale vraagstuk. De rol van de onderzoeker binnen het proces van dataverzameling en interpretatie is namelijk zeker in kwalitatieve onderzoeken erg groot. Het is belangrijk om te erkennen dat de academische en wetenschappelijke achtergrond en de persoonlijke betrokkenheid bij het onderwerp het onderzoek gedeeltelijk zouden kunnen beïnvloeden. Om deze invloed te beperken, is het van belang om tijdens de analyse bewust stil te staan bij persoonlijke aannames en transparant te zijn over gemaakte keuzes in het onderzoeksproces. Door bewust om te gaan met alle genoemde beperkingen, wordt gepoogd de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten te maximaliseren.

4. Resultaten

4.1 Rollen en Motivaties

4.1.1 De rolverdeling binnen de Instapeconomie

De Instapeconomie kent verschillende betrokken actoren, allen met een eigen rol en eigen mate van betrokkenheid in het stimuleren van maatschappelijke participatie. Binnen de samenwerking zijn er drie typen actoren te onderscheiden: de gemeente, de private sector en de maatschappelijke stichtingen.

Allereerst vervult de gemeente met name een coördinerende en faciliterende rol. Zo is de gemeente verantwoordelijk voor het aansturen van het Instapeconomie-proces, het bij elkaar brengen van relevante en betrokken partijen en het construeren van voorwaarden op het gebied van financiering en beleidsmatige ondersteuning.

“Ik denk dat de gemeente veel meer een soort van coördinatie heeft. Zorgen dat partijen bij elkaar komen, zorgen dat het op het netvlies komt van partners. Zorgen natuurlijk dat er ook een duurzame continuïteit is. Niet dat de ene keer er wel mensen zijn die klussen kunnen doen en de andere maand er weer niemand is” (Respondent L, Hof Wonen)

Daarnaast heeft de gemeente de algemene maatschappelijke verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat kwetsbare burgers betrokken blijven bij de samenleving en kansen krijgen om zich te ontwikkelen, zo stellen ook Respondent A en B:

“Hoe kunnen we dan zorgen dat die mensen wel bij de maatschappij betrokken worden. Want gewoon thuiszitten met een uitkering en niks doen, dat is voor niemand goed. Dus hoe kunnen we dat zo goed mogelijk benutten? En daar is de Instapeconomie eigenlijk mee geboren” (Respondent A, gemeente), “dat je als overheid wel altijd een verantwoordelijkheid houdt. Dit is de zwakste groep mensen. En we hebben gewoon een verantwoordelijkheid, voor de zwakkeren in de samenleving” (Respondent B, gemeente)

De betrokken private sector, bestaat in het geval van de Instapeconomie uit de financiële organisatie de Rabobank en de woningcorporaties Staedion, Hof Wonen en Haag Wonen. Deze instellingen dagen vooral bij door middel van financiering, het beschikbaar stellen van middelen en het leveren van kennis en expertise vanuit de praktijk.

“Rabobank hebben eenmalig een bedrag aan de pilot gedoneerd. En dat is natuurlijk ontzettend fijn geweest. Dat heeft heel erg geholpen om bepaalde dingen te doen. Een deel van het geld is ook gebruikt voor het onderzoek naar welke effecten zien we nou bij deelnemers. Dus het heeft hun donatie mede bijgedragen aan dat de Instapeconomie heeft kunnen groeien” (Respondent A, gemeente)

“En wat dan de rol is van de bank, is om met kennis en kunde van research, maar ook met mensen die verstand hebben van de arbeidsmarkt en financieel inzicht, het onderzoek mogelijk te maken. Dat is wat wij hebben bijgedragen” (Respondent J, Rabobank)

Financiering hoeft niet altijd te betekenen dat er direct geld wordt geïnvesteerd. Zo dragen woningcorporaties bijvoorbeeld ook bij door fysieke ruimte beschikbaar te stellen aan stichtingen of

door opdrachten te verstrekken die passen binnen de Instapeconomie:

“En wij hebben een pand geleverd voor Gewoon Sociaal. Dus dat. Het tweede wat we doen is dat we willen nadenken of er ook werk is. Werk van waarde in wijken, waar de mensen die een instapbaan zoeken of die participeren op een instapbaan, dat werk kunnen leveren. En dat is natuurlijk een heel palet” (Respondent L, Hof Wonen)

Tot slot spelen de maatschappelijke stichtingen een meer uitvoerende en verbindende rol. De onderzochte stichtingen zijn: Stichting Wijk vol Waarde, Stichting Gewoon Sociaal en Stichting Lichtpuntjes van Mariahoeve. Zij staan in direct contact met de deelnemers en begeleiden hen in het Instapeconomietraject. Hoewel deze organisaties grotendeels autonoom handelen, zijn zij vaak afhankelijk van de financiële ondersteuning van de andere actoren.

4.1.2 Motivaties om deel te nemen

Naast de functionele rollen die publieke, private en maatschappelijke actoren binnen de Instapeconomie spelen, hebben deze ook onderliggende motivaties die belangrijk zijn in de samenwerking. Allereerst blijkt uit de interviews dat hoewel elke actor een eigen perspectief en belang heeft, er een gedeelde overtuiging is dat de Instapeconomie een maatschappelijke meerwaarde biedt. Toch kunnen de specifieke redenen waarom partijen betrokken zijn verschillen op het gebied van strategische, sociale of economische motivatie. Over het algemeen kan de motivatie van actoren worden ingedeeld in drie hoofdcategoryën: de maatschappelijke verantwoordelijkheid en sociale impact, het economisch en strategisch belang en tot slot gevormd beleid en verplichtingen.

Ten eerste de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Met name de gemeente en de betrokken maatschappelijke stichtingen zijn hier primair op gericht. Zo worden deze actoren in hun deelname gedreven vanuit de motivatie om kwetsbare burgers te ondersteunen. Voor de gemeente ligt de motivatie echter meer in de formele verantwoordelijkheid binnen bredere beleidskaders, terwijl de stichtingen zich meer vanuit intrinsieke betrokkenheid richten op de directe ondersteuning en begeleiding van de doelgroep:

“Echt een bijdrage leveren aan die wijk, ook tegen eenzaamheid. Tegen al die dingen die in heel veel wijken optreden, vooral als je ook met armoede of schuldenproblematiek te maken hebt, dan keren mensen steeds meer naar binnen. Alles wat wij doen is erop gericht om juiste verbinding te leggen vanuit bepaalde waarden, niet iedere organisatie heeft dat of vindt het belangrijk dat die waarden een rol spelen. Maar wij geloven echt dat we daarmee een heel belangrijk verschil maken voor mensen” (Respondent F, stichting₁)

“En daardoor gaan mensen ook weer het gevoel krijgen dat ze erbij horen. Dus dat is de bijvangst die we hebben en uiteindelijk is dat de doelstelling. Dat we iedereen weer willen laten meedoen” (Respondent H, stichting₂)

De tweede motivatie-hoofdcategory om deel te nemen aan instapeconomie-samenwerking, is het economisch en strategisch belang van actoren. Zo zien private partijen, zoals de Rabobank en betrokken woningcorporaties, de instapeconomie vanuit hun eigen perspectief als een manier waarop ze kunnen bijdragen aan duurzame wijken wat weer kan bijdragen aan hun

langetermijnstrategieën. Hierbij hoeft het niet direct te gaan om het verdienen van geld maar kan ook het verbeteren van de leefbaarheid binnen wijken, het doel zijn. Sterker nog, Respondent J van de Rabobank, stelt concreet dat deelname hem geen winsten oplevert: *“Als ik winst gedreven zou zijn, dan is dit het domste wat ik kan doen”*. Het belang van betere wijken is groter:

“Ik heb een overtuiging dat als het goed gaat met de stad, het goed gaat met de bank. Dat is echt zo”, “Help de anderen om zichzelf te helpen en word er zelf beter van” (Respondent J).

Ook de woningcorporaties stellen hun motivatie meer uit sociaaleconomisch belang te behalen dan enkel uit winstgedrevenheid: *“Nee, ik denk niet dat wij het financiële belang daarom doen. Ik denk dat het veel meer het sociaaleconomisch belang is ... vandaar dat we meedoen” (Respondent L, Hof Wonen)*. Hierbij spelen twee factoren een belangrijke rol. Enerzijds is het voor woningcorporaties voordelig als er laagdrempelige werkzaamheden in wijken worden uitgevoerd waarbij de woningen binnen de corporaties direct worden opgeknapt. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het schoonmaken van portieken of het opknappen van woningen in de wijk door instappers:

“De mensen van de Instapeconomie doen kleine klusjes in de wijk. Afval oprapen en dat soort dingen, dus die zorgen voor de leefbaarheid. Dat is voor de woningbouwcorporaties gewoon heel belangrijk. ... Zorg voor de leefbaarheid en participatie in de wijk. Dus daar hebben zij belang bij” (Respondent C, gemeente)

Anderzijds hebben woningcorporaties veel contact met aannemers binnen andere sectoren die ook mankracht nodig hebben. De instappers kunnen hier een potentiële rol in spelen. Op die manier helpt men elkaar en ontstaat er werkgelegenheid:

“Ja je ziet dus ook, als je met bedrijven in gesprek gaat, dat ze best bereid zijn mee te doen, zeker als er sprake is van personeelstekorten. Voor hen is het super als een partij in de wijk bepaalde klussen kan oppakken die zij zelf niet kunnen of willen doen. Bijvoorbeeld in Zuidwest, waar we grote verduurzamingsprojecten hebben” (Respondent K, Staedion)

Tot slot kan de motivatiecategorie verplichtingen vanuit gevormd beleid nog een rol spelen in deelname aan de Instapeconomie. Zowel publieke als private actoren kunnen deelnemen vanuit een bepaalde mate van verplichting die kan verschillen van gemeentelijke beleidsmatige verplichtingen op het gebied van leefbaarheid en werkgelegenheid tot Social Return on Investment (SROI) verplichtingen die binnen de private sector belangrijk kunnen zijn. Zo stelt Respondent L (Hof Wonen) bijvoorbeeld:

“Dan denk ik bijvoorbeeld aan SROI, Social Return. Wij geven als woningcorporatie onze aannemers grote opdrachten ... en een vast percentage van die opdrachten moet worden besteed aan Social Return, aan SROI. Dan is de vraag altijd: ‘maar hoe komen wij aan onze cliënten?’ En daar ligt hier natuurlijk een kans”

Voor de betrokken woningcorporaties is het dan ook erg voordelig als er op een manier kan worden vastgesteld wat de precieze return dan precies is. Dit vragen ze bijvoorbeeld aan de stichtingen:

“Zij betalen dat uit hun Social Return-geld. Zij vinden het wel fijn om de resultaten die wij halen bij onze deelnemers met hen te delen. In het geval van Staedion en Haag Wonen, dat zijn de twee corporaties waarvan wij huren, hebben we ook een impactcontract. Dat wil zeggen dat de huur deels wordt betaald uit de impact die we maken” (Respondent H, stichting₂)

Tot slot is het van belang om te stellen dat partijen niet per se een vaste motivatie van deelname hebben. Type motivaties kunnen verschillen en het is belangrijk om dit te erkennen en begrijpen, zo stelt ook Respondent B (gemeente): *“Tuurlijk willen ondernemers er geld uit halen, dat is hun belang. Ons belang is dat we mensen helpen en het belang van ondernemers kan zijn dat ze geld verdienen. Het belang van de maatschappelijke instelling is weer dat ze mensen met hun dienstverlening helpen. Het is belangrijk om ieder zijn belang op te nemen, te waarderen en begrijpen”*. Deze visie vormt het fundament van een succesvolle samenwerking. Dit onderdeel wordt in de volgende sectie uitgewerkt.

4.2 Samenwerking en Governance-structuur

4.2.1 Positieve aspecten huidige samenwerking

De samenwerking binnen de Instapeconomie wordt door vrijwel alle partijen over het algemeen als waardevol beschouwd. Zowel de gemeente, betrokken private actoren en stichtingen zien de waarde van gezamenlijke inzet voor het bereiken van maatschappelijke doelen, zoals sociale inclusie en werkgelegenheid. De samenwerking biedt de mogelijkheid om middelen te delen en krachten te bundelen om op basis hiervan innovatieve en constructieve oplossingen te ontwikkelen.

Zo stellen verschillende respondenten binnen de gemeente expliciet dat de samenwerking met andere partners voor verschillende invalshoeken in de beleidsvoering kan zorgen: *“Ik denk juist dat het goed is dat er verschillende expertises en belangen zijn. Dat doorbreekt dingen en zorgt voor verandering (Respondent D, gemeente)”*. Sterker nog, het kan zelfs een doelstelling zijn om bepaalde besluiten niet zelf te nemen omdat andere partijen hiertoe beter in staat zijn:

“We willen het niet zelf verzinnen. We willen het ook niet zelf doen. Er zijn externe partijen, niet dat ze het beter weten, maar die een andere blik brengen, andere kennis en informatie. En als je dat samenvoegt, dan kom je samen tot hele goede ideeën (Respondent B, gemeente)”.

Toch lijken deze uitspraken zich meer te richten op de samenwerking vanuit de gemeente met de stichtingen dan met de private actoren:

“Het risico, als je te veel met ondernemers aan tafel zit, is dat er gewoon een winstbelang in zit. Bij de samenwerking met stichtingen zie ik wel zo’n gelijkwaardigheid. Ze zijn natuurlijk financieel afhankelijk van ons, maar daar zie ik wel een gelijkwaardig niveau. Want zij kennen de kandidaten beter en begeleiden ze. Zij zien dus beter wat er nodig is dan wij (Respondent D, gemeente)”.

Ook de stichtingen spreken van een sterke samenwerking, met vooral de gemeente, en benadrukken hierbij de praktische voordelen van samenwerking en het gedeelde doel: *“Je hebt intensief contact elke twee weken met de gemeente. Maar ook direct zonder dat die andere partijen erbij zijn. Dus het is echt een sterke samenwerking op dit moment waarin we elkaar goed begrijpen (Respondent I,*

stichting₃”). Deze positieve blik op de samenwerking met de gemeente gaat echter wel specifiek over de samenwerking met het vaste ‘Instapeconomie-contactpersoon’. Wanneer er samengewerkt moet worden met wisselende of veel verschillende personen binnen de gemeente is de samenwerking gecompliceerder.

Ook de private actoren zien verschillende positieve aspecten binnen bestaande samenwerkingen. Zo stelt Respondent K (*Staedion*) bijvoorbeeld dat door samenwerkingsverbanden *“de som van delen groter is dan wat iedereen zelf kan”*. De woningcorporaties gaan nog inhoudelijker in op de samenwerking met de gemeente en stellen dat dit vooral van belang is voor een wederzijds begrip tussen beide partijen:

“Doordat de samenwerking ontstaan is, is er ook begrip is voor elkaars verantwoordelijkheden. Door samen te werken, zien gemeentes waarom verduurzaming bijvoorbeeld belangrijk is en hoe slechtere woningen invloed hebben op de huurders die hun rekeningen niet kunnen betalen. Tegelijkertijd krijgen corporaties meer begrip voor de uitdagingen waarmee gemeentes te maken hebben. Dit wederzijds begrip leidt tot nieuwe inzichten (Respondent K, Staedion)”

4.2.2 Belangrijke aspecten in samenwerking

Losstaand van de huidige samenwerking is in de interviews veelvuldig besproken wat respondenten echt belangrijk vinden in samenwerking. Met name over de samenwerking in een PPS-verband hebben de respondenten zowel overeenkomstige als verschillende ideeën over wat deze samenwerking al dan niet succesvol maakt. Waar de respondenten het over eens zijn is het belang van heldere communicatie, gedeelde doelstellingen en onderling vertrouwen. Vooral de gemeente en private partijen benadrukken concreet dat duidelijke verwachtingen en wederzijds begrip bijdragen aan een efficiënte uitvoering:

“Ja, snap ik jou als zoogdier, snap je mij als zoogdier, snap je wat jouw belangen zijn en ben je daar duidelijk over naar mij (Respondent J, Rabobank).”

“Ik ben wel heel erg gericht op een wederkerige samenwerking. Dus wat hebben zij nodig om dit goed uit te voeren, en wat heb ik dan weer nodig om dat aan de beleidsvoering toe te voegen. Ik heb het idee dat dat best goed gaat (Respondent A, gemeente)”

De stichtingen voegen hieraan toe dat het delen van dezelfde waarden en doelstellingen belangrijk is:

“Dus het delen van die waarde is zeker belangrijk. En ik denk dat we niet altijd de luxe hebben om dat bij alle samenwerkingspartners heel goed te onderzoeken van ‘wat zijn jullie waarden hierin’. Maar dat komt dus met name tot stand in de samenwerking die je van mens tot mens aangaat (Respondent G, stichting₁).”

Deze uitspraak sluit goed aan bij de uitspraak van Respondent K (*Staedion*) uit de private hoek, die ook benoemd dat een gedeelde waarde een meerwaarde vormt voor de samenwerkingsoutput:

“Je moet van tevoren bedenken wat je echt belangrijk vindt. Bijvoorbeeld: vinden we het belangrijk dat iedereen hetzelfde jasje aan heeft en precies op dezelfde manier werkt? Of

zeggen we: deze partijen mogen hun eigen manier van werken hanteren, want dat past bij waar ze werken. Daar mogen ze zelf invulling aan geven. Maar de output moet wel zijn dat mensen geholpen worden.”

Dat het erg belangrijk is om op voorhand na te denken over de inrichting van de manier van samenwerken, is ook een onderdeel dat de gemeente erg belangrijk vindt:

“Dan heb je win-win. Want ik leer wat van jou, jij leert wat van mij. Alleen als je dat van tevoren niet helder hebt met elkaar, wat jouw reden is om hier te zitten en wat mijn reden is, dan kan het ook wel eens scheef gaan lopen als het bijvoorbeeld wat moeilijker wordt. Het is helemaal oké dat iedereen vanuit verschillende belangen meedoet. Daarom doe je ook publiek, privaat anders zou je het wel zelf kunnen doen. Dus daar is niks verkeerd aan. Maar je moet het er wel steeds over hebben met elkaar (Respondent C, gemeente)”

Toch zijn er ook verschillen te ontdekken tussen partijen in de vraag wat belangrijk is in succesvolle samenwerking. Zo stelt met name de private actor de Rabobank dat het in een goed werkend verband belangrijk is dat betrokken partijen het aandeel in besluitvormingsprocessen eerlijk verdelen: *“Dus als je met z'n zessen verdeelt, dan moet de gemeente gewoon een zesde inbrengen, en de andere partijen ook allemaal een zesde. Dan doe je het dus ook gezamenlijk als alliantie (Respondent J, Rabobank)”*. Dit is van uiterst belang, zelfs als dit leidt tot ongemak: *“Iedereen moet ook een beetje pijn hebben”, “Als je geen pijn hebt, dan heb je ook niets te verliezen (Respondent J, Rabobank)”*. Met ‘pijn’ bedoelt Respondent J in dit geval dat een eerlijke verdeling binnen de besluitvorming voor sommige partijen misschien niet het meest ideale scenario is. Toch is dit volgens hem belangrijk omdat dit ervoor zorgt dat betrokkenen op een eerlijke en evenredige manier vanuit hun eigenbelang kunnen handelen, wat, volgens hem, cruciaal is in een goed werkende PPS: *“Dus een eigenbelang is niet asociaal, maar essentieel om een duurzame relatie te hebben”, “Zonder gezond eigenbelang, werkt een PPS niet (Respondent J, Rabobank)”*.

Vanuit de gemeente verschillen de meningen over deze opvatting. Enerzijds zijn er verschillende respondenten die vermelden dat het nastreven van eigenbelang niet altijd voordelig is voor een succesvolle samenwerking. Zeker binnen de samenwerking met private partijen speelt wel eens de gedachte dat een verwantschap met een partij, die bijvoorbeeld het maken van winst nastreeft, ongunstig is en kan leiden tot nadelige gevolgen. Respondent B (gemeente) bekritiseert deze gedachtegang, zij stelt juist dat verschillende belangen in PPS onderkend moeten worden:

“Een ondernemer, of elke partij in een PPS, zal een eigen belang hebben. En je moet juist opzoek naar dat eigen belang: waarom ze willen meedoen, of waarom doen ze al mee? En dat moet je waarderen. En als ze vanuit dat eigen belang deelnemen aan de gedeelde ambitie, die is ook heel belangrijk, wat de gedeelde ambitie is, dan is het helemaal goed”

Ook is Respondent B het eens met de uitspraken van Respondent J dat gelijke deelname in de besluitvorming belangrijk is voor een goed werkende samenwerking:

“Ik zeg altijd, in het PPS moet je zorgen dat je op alle niveaus die samenwerking recht doet. En je moet dus niet alleen samenwerken in de uitvoering, maar je moet ook samenwerken in de tactische en strategische besluiten. Dus er moet een gezamenlijke stuurgroep zijn en die

nemen de beslissingen en daar is de gemeente één van. Maar niet allesbepalend, wij zijn gewoon één van de stemmen. En alle partijen die bijdragen hebben evenveel stem (Respondent B, gemeente)."

Ondanks de beschreven positieve en belangrijke aspecten van de samenwerkingsverbanden, zijn er ook verschillende uitdagingen en knelpunten in de huidige samenwerking benoemd.

4.2.3 Uitdagingen en knelpunten in samenwerking

Aansluitend op de vorige quote waarin wordt aangegeven dat samenwerking op verschillende niveaus voordelig zou zijn, is de gemeente reflectief over hun eigen rol hierin. Zo wordt er meermaals gesteld dat de gemeente als overheidsorgaan andere partijen in de praktijk zeker niet altijd gelijkwaardig betreft in de samenwerking:

"Want wij kunnen namelijk niet zo heel goed alleen maar ondersteunen, wij willen ook altijd van alles. Want wij willen natuurlijk wel heel veel verantwoording zien. En we willen toch wel uiteindelijk dat ze toch 'dit doen en dat doen'. Dus aan de ene kant zeggen we van nou, vraag maar een subsidie aan bij ons. En dat betekent dat je toch een beetje, een subsidierelatie met een partij in de stad. Die zegt dan, ik heb een idee, wat volgens mij past in het doel van de gemeente. Terwijl wij dan toch ons aan de andere kant vaak weer als een soort van opdrachtgever gaan opstellen (Respondent C, gemeente)."

Ook Respondent A (gemeente) is het hier mee eens: *"Als ik de negatieve dingen kan benoemen, dan denk ik dat wij het als gemeente best wel moeilijk vinden om dingen ook los te laten. En losser te organiseren. En ook uit te besteden. En daar is de Instapeconomie wel een voorbeeld van."* Volgens deze Respondent komt dit met name doordat de gemeente te weinig ervaring heeft in het gezamenlijk organiseren van beleidsinitiatieven. Dit kan voor onduidelijkheden zorgen, die voelbaar zijn in verschillende sectoren:

"Dus er is heel veel onduidelijkheid. En je merkt dat dat tot spanning leidt. En dat snap ik. Wij zijn in die zin niet altijd zo'n betrouwbare partner. Want dan verandert het beleid weer. En dan eerst ben je echt, ah top, fantastisch, allemaal leuk. En dan komt er een nieuwe collega die zegt; Ja, nee, we gaan toch andere accenten leggen (Respondent C, gemeente)."

"Waar het fout gaat voor het bedrijfsleven, is dat het niet helder is wat er nu verwacht wordt binnen welke tijdslijnen. En voor je het weet, dan haken er in een keer private partijen af (Respondent J, Rabobank)"

Er wordt weliswaar geprobeerd om dit binnen de gemeente intern op te lossen maar dit blijft erg ingewikkeld: *"Je moet wel dat gelijkwaardige partnerschap hebben maar je bent natuurlijk nooit gelijk. Want wij hebben het geld en zij niet. Of wij hebben meer geld dan zij. Maar je moet dus wel zorgen dat je in samenwerking wel gelijkwaardig bent. Dat iedereen evenveel stemmen heeft en dat je elkaars belangen waardeert en begrijpt. En dat is heel lastig (Respondent B, gemeente)."*

Deze gelijkwaardigheid in de samenwerking is voor de deelnemende partij de Rabobank dan ook niet voelbaar:

“Want het gekke is, als het gaat om geld van het Rijk. Daar moet de wethouder uiteindelijk verantwoording over afleggen in de Raad. Hoe werkt dat dan? Dus er zitten een aantal mensen. En we zeggen: gaan we het zo doen? Hebben wij een deal? En dan zegt de gemeente: ‘ja is goed’. En dan vervolgens: ‘Wij gaan wel nog even langs het directieteam’. Why? Het is toch afgesproken? (Respondent J, Rabobank)”

Dat afspraken kunnen wisselen gedurende de uitvoering, wordt ook door de gemeente zelf toegegeven:

“Wat je dan stiekem toch nog wel eens ziet... Is dat wij gaandeweg toch een beetje de spelregels veranderen. Want er komt een andere wethouder, of er is een raadslid die weer eens iets bedacht heeft, en dan moet je daar rekening mee houden. Ja, en dan komen wij weer en zeggen... Ja, maar kan je niet toch een beetje dit? Want dan weet je dat. En dat vinden mensen lastig (Respondent C, gemeente)”

Voor de stichting Gewoon Sociaal kan dit zeker als lastig worden ervaren. Deze partij geeft dan ook aan dat ze door dit optreden soms beperkt worden in hun bewegingsvrijheid:

“En waar de gemeente natuurlijk een handje van heeft, is dat ze zegt dat je kan experimenteren. Maar dan vervolgens wel hele strikte voorwaarden aan het experiment zet. Waarmee je de samenwerking eigenlijk om zeep helpt (Respondent H, stichting₂)”

De reden dat zulke onduidelijkheden optreden, komt volgens de actoren voor een groot deel door bestaande vooroordelen over elkaars handelen. Zo stelt Respondent E vanuit de gemeente:

“Een moreel oordeel hebben, dat speelt heel vaak. In publiek-private samenwerking hebben partijen allerlei oordelen over elkaar. Gemeentes vinden iets, bedrijven zeggen wat over gemeentes: Ja, maar jullie zijn stroperig en jullie snappen het niet. En jullie wantrouwen ons dat we het allemaal voor het geld doen, wat soms ook zo is. En gemeentes die zeggen inderdaad: Jullie zijn alleen maar uit om geld te verdienen. Je moet toch eens wat meer willen investeren in iemand”

Ook hierin is de gemeente reflectief op eigen handelen:

“Ik merk bijvoorbeeld in de gemeenteraad dat die heel kritisch zijn tegenover sociale aannemers. Er was laatst een debat in de gemeenteraad, en er werd gewoon gezegd, die sociale aannemers doen het alleen maar voor het geld. En zodra het geld weg is, dan breekt iedereen er weer uit. Dus er leven heel wat negatieve beelden over, terwijl ik denk dat dat niet terecht is (Respondent D, gemeente)”

Waar het ook nog wel eens mis gaat, is in het contact met de gemeente. Met name binnen stichting Wijk Vol Waarde speelt dit probleem:

“Ja, de samenwerking met de gemeente... Dat klinkt natuurlijk heel mooi, de gemeente. Maar dat is niet één contact”, “Dan zeg ik, de politieke gedeelten... dus de gemeenteraad, werkgeversservicepunt, de inkomenscant, schuldhulpverlening, de zorg, de wijkenaanpak, huisvesting. Dat zijn allemaal losse kantoortjes waar je dus ook los contact mee hebt. Maar ook op het gebied van ondernemerschap hebben we nu contact. Dus daar is geen vast overleg voor. Daar is het ook best wel zoeken. Hoe ziet die samenwerking er hier dan uit? Wat kunnen jullie voor ons doen? Zijn we bij de juiste persoon? (Respondent G, stichting₁)”

Dit leidt tot de nodige frustraties: *“dat is dan eigenlijk ook best wel frustrerend. Omdat de impact daarmee niet zo groot is als je hem eigenlijk zou willen. Dus ook als er intern, tussen al die verschillende afdelingen binnen de gemeente, meer kennisopbouw zou zijn van wat we doen en hoe zij daar allemaal ook van zouden kunnen profiteren, dan bereik je eigenlijk veel meer. (Respondent G, stichting₁)”*.

Een mogelijke oplossing voor de onduidelijkheden in het bestaande samenwerkingsverband zou het formaliseren van regelgeving en verantwoordelijkheden in contracten kunnen zijn. Hier is dan ook naar gevraagd in de interviews. De meningen tussen respondenten waren verdeeld.

“Nee, ik denk dat te veel dingen in regels vastleggen het alleen maar verstart. Van mij moet je meer mogelijk maken vanuit menselijke verhoudingen (Respondent D, gemeente)”

“Ik zou het vrij laten. Zodra je gaat werken met contracten, krijg je vaak een opdrachtgever-opdrachtnemersverhouding. En dat wil je niet. In het PPS moet je gelijkwaardig zijn. Het enige wat je wel met elkaar moet onderschrijven, is: wij gaan dit samen doen. En we maken samen de stuurgroep. En we gaan samen alle besluiten nemen (Respondent B, gemeente)”

“Het mag van mij wel wat strakker. Dat je gewoon bijna een soort van verplichting hebt aan elkaar. Van dit soort klussen in deze wijk geven wij aan de instapeconomie. Omdat je dan ook een soort continuïteit hebt (Respondent L, Hof Wonen)”

Het vastleggen van taken en verantwoordelijkheden in contracten lijkt dus niet de meest ideale oplossing voor een verbeterde samenwerking. De respondenten hebben in de interviews wel verschillende alternatieve oplossingen aangedragen.

4.2.4 Verbeterpunten en oplossingen in samenwerking

Vanuit het oogpunt van de gemeente is het binnen de instapeconomie van essentieel belang om duidelijke gesprekken te voeren over de taak- en belangenverdeling. Dit gebeurt nu nog te weinig en werd in veel gesprekken expliciet benoemd:

“Volgens mij door vanaf het begin ook dat gesprek over je belangen te voeren, want dan voel je ook al van oké, waarom zit je hier, wat breng je dan mee? (Respondent C, gemeente)”

“Ik heb geleerd om te kijken van waar zit de overlap met elkaar en ga dat versterken. En waar je het verschilt van elkaar is dat ook prima. ... In dit vraagstuk, dan zou ik juist heel erg zeggen dat je complementair bent aan elkaar. Dus als je in een verbond juist kan zeggen van: “De één

is goed in dat stuk en daar horen die activiteiten bij om zo'n samenwerking geslaagd te maken en de ander is goed in dat stuk; dus die pakken dat op. ... En dat brengt je samen. Dus ja, ik geloof daar wel in (Respondent A, gemeente)''

''Dus dat partners ook wel echt invloed krijgen op het organiseren en dat is vaak natuurlijk nog wel een lastige. Het moet niet zo zijn, tenminste dat zie je dan in zo'n verbond, dat je zegt: ''Oké, iedereen maakt een bedrag over en wij gaan als gemeente vervolgens het beleid rondom dat bedrag bepalen.'' Dan heb je op papier een publiek-private samenwerking, maar volgens mij is publiek-private samenwerking vanuit het principe toch anders ingericht (Respondent A, gemeente)''

''Ik denk dat we meer moeten groeien naar een samenwerkingsmodel waarin iedereen veel meer verbonden is. Nu werken we nog iets te veel op onze eigen eilandjes (Respondent D, gemeente)''

De private partijen binnen het spectrum sluiten zich bij dit verbeterpunt aan. Ook zij erkennen dat duidelijkheid en transparantie belangrijk is, en verbeterd kan worden binnen de samenwerking in de instapeconomie. Daarbij wordt wederzijds respect en zichtbaarheid aangehaald:

''Heel duidelijk zijn. Super transparant. Waarom? Eén: omdat ik dan wil weten waarom je bepaalde onderwerpen aangaat. En twee: omdat ik dan geloof dat je het ook wel doet. En aan de andere kant is daar dan jouw eigen betrokkenheid (Respondent J, Rabobank)''

''En dat is het lastige in een PPS. Dus verantwoordelijkheden, financiën, en uiteindelijk, dat is wel de softe kant van de samenwerking met de PPS, is dus intermenselijk contact een cruciale factor voor je succesvolle samenwerking (Respondent J, Rabobank)

''Dus in een PPS is het essentieel dat je de verhoudingen respecteert en behoudt, tenzij dat gezamenlijk besluit anders is (Respondent J, Rabobank)''

In welke vorm organisaties deze gesprekken en samenkomsten precies voor zich zien is niet volledig uit de resultaten duidelijk geworden. Wel stelt de gemeente dat het zaak is om bij samenwerking met private actoren echt op zoek te gaan naar waar de private partijen echt geraakt worden, wat is hun concrete belang bij deelname: *''En je moet op zoek naar waar het hun raakt. Wat hun triggert. En als je dat weet te achterhalen, dan kun je ze op basis daarvan met dat eigen belang, ze erbij betrekken (Respondent B, gemeente)''*. In sommige gevallen is dit de beoogde *social return on investment* verplichting waaraan een private partij moet voldoen. Hiervoor is het volgens de gemeente ook van belang om resultaten zichtbaar te maken, zodat het voor private partijen duidelijk is wat de samenwerking concreet oplevert:

''Een goed voorbeeld is het gewoon gaan doen en aantonen dat het wel goed gaat. Dus volgens mij staan we allemaal wel open om hier komende jaren voor de Instapeconomie aan te werken, ook bij de wijkbedrijven trouwens. Dus als we gewoon aan kunnen tonen dat we meerwaarde bieden en dat bedrijven er echt in mee willen gaan. ... Bedrijven hebben natuurlijk ook altijd die social return, en dat blijft altijd een uitdaging hoe dat goed in te

vullen. Dus als we daar een mooie combinatie in kunnen maken, dan kan er iets ontstaan (Respondent D, gemeente)"

4.3 Toekomstperspectief

4.3.1 Visie op de toekomst van de Instapeconomie

Allereerst is te stellen dat de wens om de Instapeconomie verder te laten groeien, te professionaliseren en structureel vast te leggen in beleidskeuzes, een breed gedeelde opvatting is onder verschillende respondenten. Zowel vanuit de publieke, private en maatschappelijke sector wordt deze wens duidelijk en zou uitbreiding kunnen leiden tot een duurzamere structuur met meer zekerheid voor deelnemers en ontwikkelingsmogelijkheden:

"Ik zou het wel heel mooi vinden als we hier een heel breed succes van kunnen maken. En dat partijen inderdaad, ... ook echt iets vinden om iets meer stabiliteit en zekerheid te creëren. En ik zou het heel leuk vinden als het leidt tot een soort van methodiek die werkt" (Respondent C, gemeente)

"Hoe meer steun en ondersteuning wij krijgen, hoe meer we kunnen doen. En op lange termijn ook, dat dit gewoon ieder jaar terugkomt en blijvend gegeven wordt, zodat we elke keer weer andere mensen op weg helpen of hier actief houden en dan weer anderen kunnen helpen" (Respondent I, stichting)

"Ik denk dat we daar uiteindelijk wel naartoe gaan. Maar die hele instapeconomie ..., dat is allemaal nog behoorlijk pril, daar zijn we nog niet zo lang mee begonnen. We hebben nog maar recent die gesprekken gehad en we moeten nog veel meer op zoek gaan" (Respondent L, Hof Wonen)

Om deze wensen en verwachtingspatronen waar te maken zijn er verschillende concrete toekomstplannen geopperd. Met name Respondent A en B verwijzen naar een bestaand beleidsplan om een breed stedelijk verbond op te zetten tussen bedrijven in de stad en maatschappelijke initiatieven. Vanuit dit verbond kunnen alternatieve financiële bronnen ontstaan die kunnen helpen bij de structurele financiering van de Instapeconomie. Dit beleidsidee is gebaseerd op voorbeelden uit andere steden zoals in Rotterdam en Amsterdam, waar bedrijven en de gemeente langdurige contracten afsluiten om maatschappelijke initiatieven te ondersteunen.

"Dat is een verbond tussen een aantal grote bedrijven en gemeente Amsterdam. Waarmee heel veel maatschappelijke initiatieven duurzaam gefinancierd worden. En dat zijn dus elke keer een soort van contracten die worden afgesloten voor periodes van vijf jaar. En dan koppelen grotere bedrijven hun namen aan maatschappelijke initiatieven, waardoor dat natuurlijk voor hun ook gunstig is. En vaak zijn het ook nog eens bedrijven die verplichtingen hebben om maatschappelijk iets te doen, maar vaak ook niet weten hoe ze daaraan moeten voldoen" (Respondent A, gemeente)

"Je zou dan een verbond opzetten om bij te dragen aan maatschappelijke initiatieven vanuit het sociale domein waar dan de Instapeconomie er één van zou kunnen zijn." (Respondent A, gemeente)

"Ik ben nu bezig om dit op grote schaal stadsbreed te doen onder leiding van de burgemeesters... in Rotterdam en Amsterdam hebben ze dit al gedaan: Die hebben op een gegeven moment een soort diner georganiseerd voor de vijftig grootste partijen in hun stad ... en toen gezegd van, jullie doen vast al heel veel op maatschappelijk verantwoord ondernemen ... maar wat doen jullie nou voor je eigen stad? En hebben dus gevraagd om financieel bij te dragen zodat er meer geld is voor initiatieven zoals bijvoorbeeld de instapeconomie" (Respondent B, gemeente)

Aan een dergelijk plan zou je volgens Respondent B vervolgens een "heel ondernemend en commercieel gedreven persoon" kunnen aanstellen, die bij allemaal betrokken partijen langsgaat om die potentiële middelen op te halen: "dat zou natuurlijk supermooi zijn". Wel benadrukt Respondent B dat het ten alle tijden belangrijk moet blijven om de maatschappelijke waarde niet uit het oog te verliezen. Het voorstel over het sluiten van een verbond tussen bedrijven en de gemeente zou kunnen aansluiten bij de voorkeur van private partijen voor een gestructureerde samenwerking, al is een vast verwantschap niet concreet besproken. Daarbij wordt het vanuit privaat perspectief wel benadrukt dat de rol van de gemeente in samenwerking duidelijk moet zijn en niet te dominant, dit wordt ook erkent door de gemeente zelf:

"De gemeente moet hier een andere rol in pakken: waar zijn wij wel en niet goed in, in het organiseren daarvan?" (Respondent A, gemeente)

Naast breder ingerichte samenwerkingsverbanden zien respondenten ook de noodzaak om in de nabije toekomst structurele aanpassingen te maken in de organisatie en doorstroom binnen de Instapeconomie.

"We moeten meer kijken naar hoe mensen kunnen doorgroeien. Het duurt nu ongeveer een jaar voordat iemand gestabiliseerd is en echt stappen begint te zetten. We willen dat ze doorgroeien waar mogelijk." (Respondent D, gemeente)

"Instapeconomie moeten we eigenlijk structureel voor elke wijk inrichten. Als iets vast. Dat betekent dat in elke wijk werkzaamheden worden benoemd die waarden toevoegen aan de wijk." (Respondent L, Hof Wonen)

"Je moet echt onderdeel worden van de structuur die gaat over het activeren van mensen. Maar ook zorgen dat de volgende stappen, dus als mensen willen doorstromen richting werk, goed gefaciliteerd zijn." (Respondent H, stichting₂)

Daarnaast wordt er vanuit private actoren benadrukt dat publieke-private samenwerking een lange termijn relatie vereist die goed moet worden onderhouden.

"Als je begint met een PPS, dan is dat echt een relatie die je moet onderhouden. Het is niet iets dat je even snel in een kroeg oppikt en denkt: 'Ik zie wel hoe het morgen gaat.'" (Respondent J, Rabobank)

"Ik denk dat als de gemeente zich blijft opstellen als partner en probeert lange lijnen te creëren, bijvoorbeeld door projecten niet voor drie jaar maar voor tien of twintig jaar op te zetten, dan kunnen we samen echt maatschappelijke uitdagingen oppakken." (Respondent K, Staedion)

Uit de interviews blijkt dus dat er een sterke wens is om de Instapeconomie te verduurzamen en verder uit te breiden en hier verschillende mogelijkheden voor zijn. Een van de grootste uitdagingen voor de toekomstbestendigheid van de Instapeconomie blijft echter de financiering. Hoewel er enthousiasme bestaat voor meer structurele samenwerking met bedrijven, blijft de afhankelijkheid van subsidies een risico. In de volgende sectie wordt dieper ingegaan op de financiële uitdagingen en mogelijke oplossingen hiervoor.

4.3.2 Financieringsuitdagingen

De financiering van de Instapeconomie kan als cruciale factor voor de duurzaamheid van het beleidsinitiatief worden gezien. Zeker voor een transparant toekomstplan is het belangrijk op de financieringsvraagstukken te reflecteren. Hoewel de inhoudelijke waarde van de Instapeconomie voor de meeste respondenten duidelijk is, is de financiële onzekerheid een struikelblok:

"De financiën zijn echt essentieel voor de duurzaamheid van dit project. Want inhoudelijk zien we geen bezwaren om ermee door te gaan. We zien dat het werkt en dat het mensen helpt." (Respondent D, gemeente)

"Die brede financiering vanuit de gemeente, wat voor ons essentieel is voor het voortbestaan van onze stichting en het project." (Respondent G, stichting₁)

Een van de grootste knelpunten waardoor de onzekerheid tot stand komt is de tijdelijke duur van subsidies, die slechts voor relatief korte periodes beschikbaar zijn. Naast onzekerheid creëert dit ook een terugkerende bureaucratische last voor stichtingen en andere uitvoerende partijen die steeds opnieuw aanspraak moeten maken op subsidieregelingen:

"Dat het gecontinueerd wordt. We hebben nu voor twee jaar, 2025 en 2026, en je zult straks zien dat we tientallen instappers hebben hier die bepaalde stappen hebben gemaakt. En daar komt straks in 2027 dan weer een aanbesteding ... Dus het moet echt gecontinueerd worden, maar ook op een gestructureerde manier, niet meer als een aanvraag bij wijze van spreken." (Respondent I, stichting₃)

"Om een subsidie te krijgen, moeten we door een bepaald aantal hoepels springen, en dat is voor een klein initiatief moeilijker te doen, dan bijvoorbeeld een semi-overheid of het bedrijfsleven dat alles in huis heeft, die hebben bijvoorbeeld fondsenwervers die weten wat ze moeten doen, en dat hebben wij niet" (Respondent I, stichting₃)

Dit staat haaks op de eigenlijke behoeften van zowel de stichtingen als de gemeente om meer gebruik te maken van langdurige regelingen:

"Ik weet niet hoe andere subsidieregelingen lopen, maar eigenlijk wil je dat voor een jaar of vijf, zes kunnen doen." (Respondent B, gemeente)

"Voorheen was het altijd jaarlijks gefinancierd. Dan was je na een half jaar alweer bezig met een nieuwe aanvraag. Mijn wens zou zijn om het nog langer te doen, bijvoorbeeld drie tot vijf jaar." (Respondent D, gemeente)

"Nu is dat voor twee jaar geworden en niet voor drie of vier jaar zoals aanvankelijk de bedoeling was. Op het moment dat het lukt om dat straks te continueren voor nog een langere periode, dan heb je daarmee al heel veel bereikt." (Respondent F, stichting₁)

Omdat de afhankelijkheid van overheidsfinanciering een risico vormt, groeit de vraag naar andere structurele financieringsbronnen:

"Als het alleen uit de gemeentelijke middelen moet komen, dan gaat dat niet lukken. Dus mogelijk dat er bij zorgverzekeringen ook iets geregeld kan worden." (Respondent D, gemeente)

"Dan heb je natuurlijk eventueel nog bedrijven of instanties die vanuit een maatschappelijk verantwoord ondernemen of misschien zelfs een SROI-verplichting op zoek zijn naar hoe kunnen wij nou bijdragen aan deze maatschappij." (Respondent A, gemeente)

Bedrijven kunnen in potentie een grotere rol spelen, maar vooralsnog blijft hun betrokkenheid vaak beperkt. Bij huidige financieringsmodellen of die uit het recente verleden is het vaak bij eenmalige donaties gebleven: *"En dat is wat je wel vaak ziet. Als je dus met partijen in gesprek gaat over eventueel ook bijdragen aan, of dat nou financieel is of dat nou een andere vorm is, dat dat dan vaak eenmalige afspraken zijn." (Respondent A, gemeente)*

Naast de directe financiering middels donaties of subsidies benoemen sommige stichtingen ook een alternatief model waarbij de Instapeconomie zichzelf meer zou moeten financieren via partnerschappen en directe uitbetalingen bij werkverbanden:

"Ik zou eigenlijk hopen dat je met partners in de buurt werkzaamheden kan gaan uitvoeren waarvoor betaald wordt. En dat die betaling uiteindelijk ook die deelnemers financiert ... Dan word je subsidieonafhankelijk of in ieder geval een stuk minder afhankelijk." (Respondent H, stichting₂)

"Belangrijk onderdeel is van de komende twee jaar om die partnerschappen te sluiten. En om die duurzaamheid daarmee te garanderen. Want ik ga er niet van uit dat het over twee jaar zomaar verlengd wordt. Dus dan moet je je eigen broek kunnen ophouden." (Respondent H, stichting₂)

Hoewel er nog veel onzekerheid is, spreken respondenten uit de maatschappelijke en publieke sector de wens uit om op termijn een hybride financieringsmodel te ontwikkelen, waarbij de Instapeconomie voor een deel wordt gefinancierd door publieke middelen en een deel door private samenwerkingen. Respondent H (stichting₂) stelt zelfs:

"Ik hoop uiteindelijk dat we 50% uit de markt kunnen halen en 50% uit ondersteuning vanuit de overheid. Dat zou voor mij de ideale verhouding zijn. Als het meer kan, prima. Maar dan ben je echt al een sociale onderneming met echt een heel ondernemend aanbod."

Hiervoor zijn er in plaats van enkel tijdelijke subsidies, structurele partnerschappen nodig met afspraken voor de langere termijn waarbij deelnemers geloven in toekomstig rendement: *"Dat is waar we naartoe zouden moeten. Niet om zeggenschap te krijgen over het hoe, maar omdat ze geloven in het rendement."* (Respondent F, stichting₁).

4.3.3 Politieke gevoeligheid

Voor het toekomstperspectief van de instapeconomie is het tot slot van belang om te reflecteren op de politieke gevoeligheid van de beleidsvoering binnen de publieke sector. Er is te stellen dat deze gevoeligheid met name tot stand komt doordat het project afwijkt van traditionele arbeidsmarktbenaderingen. Verschillende respondenten benoemen dat er verschillende standpunten bestaan over het aanpakken van langdurige werkloosheid. Dit beïnvloedt dan ook de continuïteit van het project:

"Je ziet dat het politiek toch al gevoelig ligt, want er zijn partijen die het niet snappen. Die vinden dat iedereen die werkt, gewoon een contract moet krijgen, en die zien gewoon niet dat als je maar vier of acht uur kunt werken en je continu gestrest bent, een contract eigenlijk alleen maar nadelen biedt." (Respondent B, gemeente)

"Er zijn andere partijen die vinden gewoon: iedereen moet aan het werk. Dat is meer de rechterkant van het spectrum. In hun ogen is dit gepamper; iedereen kan werken, dus iedereen moet een betaalde baan. Maar ze zien niet dat sommige mensen mentaal niet in staat zijn om dat betaalde werk te doen." (Respondent B, gemeente)

Deze standpunten kunnen voor politieke weerstand zorgen, zeker wanneer het politiek dominante zwaartepunt naar deze kant van het spectrum verschuift. Respondent B (gemeente) ziet hier risico's:

"Er is een heel groot risico dat ze zeggen: we stoppen hiermee, het kost te veel. En het kost ook behoorlijk wat."

Tegelijkertijd stelt Respondent B wel dat de politieke afhankelijk niet genegeerd kan worden, het is eenmaal de manier hoe het systeem werkt. De besluitvorming binnen de Instapeconomie valt uiteindelijk binnen gemeentelijke verantwoordelijkheid en ambtenaren zullen moeten opereren binnen vastgestelde beleidskaders. Hierdoor lopen bepaalde processen soms traag en inefficiënt, zelfs als deze ambtenaren dit zelf niet zouden willen. Dit leidt wel eens tot onbegrip bij partijen uit andere sectoren:

"Uiteindelijk is altijd de wethouder verantwoordelijk. Dus je hebt die politieke context. Die speelt mee en dat vertraagt. En ik denk dat ondernemers soms niet snappen dat dat geen onwil is van ambtenaren, maar dat dat gewoon een politieke context is waar je rekening mee moet houden." (Respondent B, gemeente)

Volgens Respondent B zou er eigenlijk een alternatief bestuursmodel moeten worden ontwikkeld met een duidelijke scheiding tussen zakelijke en sociale belangen. Dit kan helpen om de samenwerking te verbeteren en tegelijkertijd de politieke afhankelijkheid te verminderen:

"Volgens mij moet je een soort dubbele leiding gaan creëren. Net zoals je in het bedrijfsleven een CEO en een CFO hebt ... moet je in dit soort sociale ondernemingen dan gaan werken met een mens-officer en een business-officer. Dan krijg je de CMO en de CBO ... En die business-ondernemer moet dus die maatschappelijke waarden modellen maken" (Respondent B)

4.4 Theoretische koppeling

Binnen dit onderzoek bevestigen de interviews tot op een bepaalde hoogte de inzichten uit het theoretisch kader. Zo wordt het in de praktijk duidelijk dat binnen de Instapeconomie de publiek-private samenwerking (PPS) inderdaad kansen biedt om maatschappelijke vraagstukken gezamenlijk aan te pakken. Verschillende aspecten zoals risicodeling, het benutten van kennis vanuit de private sector en het gezamenlijk creëren van sociale waarde worden allemaal belangrijk bevonden door de betrokken actoren. Zowel publieke, private als maatschappelijke partijen zien het belang in van gezamenlijke inzet, gedeelde ambities en complementariteit van rollen. Dit wordt ook duidelijk uit de literatuur (Hodge en Greve, 2007).

Tegelijkertijd komen er in de praktijk ook knelpunten aan het licht die in de theorie juist als ambities of voorwaarden worden bestempeld, maar in de praktijk dus nog niet optimaal worden gerealiseerd. Met name op het gebied van governance structuur, waaronder gedeelde verantwoordelijkheden, transparantie en gelijkwaardigheid in de besluitvorming vallen, ontstaan er fricties en inefficiënties. Waar theoretische modellen van PPS uitgaan van horizontale samenwerking en gedeelde governance-structuren, laat de praktijk zien dat de gemeente vaak nog een dominante positie inneemt. Dit staat tegenover de beschreven ambitie van samenwerking in het Leidraad Professioneel Partnerschap (Gemeente Den Haag, 2023). Hierdoor ontstaat soms onduidelijkheid of zelfs frustratie bij andere actoren en dit heeft weer effect heeft op het wederzijds vertrouwen.

Ook de ambitie om PPS te laten functioneren op basis van een duidelijke rolverdeling en langdurige samenwerkingsafspraken blijkt lastig in de praktijk. In de theorie wordt het gebruik van formele structuren en transparante afspraken als een mogelijkheid gezien, maar in de praktijk leidt dit volgens verschillende respondenten tot vertraging en spanningen over de besluitvorming. Zo zijn de meningen van actoren over de wenselijkheid van contractuele vastlegging of informaliteit in samenwerking verdeeld. Flexibiliteit en vertrouwen worden hiervoor als sleutel tot succes gezien.

Tot slot benadrukt de praktijk ook de waarde van motieven als MVO, SROI en sociaal ondernemerschap als drijvende krachten achter private deelname. Zoals blijkt uit de literatuur kennen private partijen een combinatie van maatschappelijke en strategische motieven. Wel blijkt het dat de mate van structurele en financiële lange termijn betrokkenheid vaak beperkt blijft. Deze observatie benadrukt de noodzaak van alternatieve, hybride financieringsmodellen binnen de Instapeconomie, een behoefte die ook in de theorie rond duurzame PPS-structuren wordt benadrukt.

De resultaten bevestigen dus veel theoretische voorspellingen, maar maken ook duidelijk dat de praktische uitvoering van PPS rond de Instapeconomie nog in ontwikkeling is. Het verschil tussen de ambitie voor de toekomst en de huidige werkelijkheid vormt een belangrijke invalshoek voor de conclusies en aanbevelingen.

5. Conclusie en Discussie

Om een zo volledig mogelijk antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag worden in dit hoofdstuk de meest relevante bevindingen van het onderzoek bij elkaar gebracht. Deze vraag was: *“Hoe dragen publieke en private actoren en de samenwerking hiertussen bij aan de verduurzaming van de Instapeconomie, en op welke manier beïnvloeden de verantwoordelijkheden en belangen van deze verschillende actoren de toekomstbestendigheid van het concept?”*.

Zoals uit het vorige hoofdstuk duidelijk wordt, sluiten verschillende resultaten aan bij de theorie over publiek-private samenwerking. Toch komt uit de resultaten ook naar voren dat er spanningen en knelpunten bestaan in de huidige samenwerking binnen de Instapeconomie. Dit conclusiehoofdstuk is verdeeld in drie hoofdconclusies vanuit het onderzoek, waarna deze worden aangevuld met concrete aanbevelingen die zouden kunnen worden toegepast in toekomstig beleid. Tot slot wordt er afgesloten met een reflectie op het onderzoek zelf en worden er verschillende vervolgonderzoeksrichtingen aangedragen.

5.1 Hoofdconclusies

5.1.1 Samenwerking is cruciaal, maar vereist sterke governance-structuur

Ten eerste laten de resultaten zien dat samenwerking binnen de Instapeconomie in algemene zin als een cruciale factor wordt beschouwd. Alle betrokken actoren spreken hun waardering uit voor het gezamenlijk aanpakken van maatschappelijke problemen die verschillende lagen in de samenleving raken. Zoals duidelijk is geworden, is dit bij de arbeidsmarktproblematiek binnen de Instapeconomie zeker het geval, en dus is samenwerking tussen publieke overheidsinstellingen, private partijen en betrokken maatschappelijke organisaties een krachtig middel om maatschappelijke doelen te behalen. Wat hierbij van uiterst belang is, is een sterk ingerichte governance-structuur.

Dit blijkt in de praktijk binnen de beleidsvoering van de Instapeconomie niet altijd ook daadwerkelijk het geval te zijn. Zo werden successen onder andere belemmerd door het ontbreken van heldere afspraken over verantwoordelijkheden en besluitvorming tussen de gemeente, private partijen en stichtingen. Dit leidde regelmatig tot onduidelijkheid en onzekerheid bij betrokken actoren over hun rol en invloed. Zo werd in de praktijk bijvoorbeeld duidelijk dat de *Leidraad Professioneel Partnerschap* (Gemeente Den Haag, 2023), die juist specifieke aandacht besteedt aan gelijkwaardigheid, duidelijke rolverdeling en transparante besluitvorming niet genoeg in de uitvoerende fase van de Instapeconomie werd geïmplementeerd.

Dit vormt een belangrijk punt van reflectie voor de gemeente. Hoewel de leidraad theoretisch sterk is en goed aansluit bij de uitgangspunten van effectieve publiek-private samenwerking, blijkt dat deze leidraad in de praktijk minder goed wordt gevolgd dan dat eigenlijk de bedoeling is. De literatuur over PPS benadrukt juist dat een sterke governance-structuur cruciaal is om de voordelen van samenwerking te benutten, zoals onder andere kennisdeling, innovatiekracht en het gezamenlijk aanpakken van complexe vraagstukken. Ook eerdere hervormingen binnen het publieke domein zoals bijvoorbeeld New Public Governance benadrukken het belang van goed georganiseerde netwerkstructuren waarin overheden en private partijen effectief samenwerken.

Deze inzichten betekenen concreet dat het noodzakelijk is om op korte termijn een heldere en veerkrachtige governance-structuur in te richten voor de Instapeconomie. Hierbij zijn duidelijkere afspraken over rollen en verantwoordelijkheden nodig van elke actor, de verbeterde manier van besluitvorming en regelmatige afstemming tussen partijen om voortgang te evalueren en bij te sturen waar nodig. Door dit specifiek te organiseren, kan de gemeente voorkomen dat inefficiënties

en onzekerheden blijven bestaan. Dit punt leidt tot concrete aanbevelingen die later aan bod zullen komen

5.1.2 Verschillen in motivaties en belangen van actoren geen probleem voor samenwerking

Zoals eerder uit de theorie en resultaten naar voren kwam, bestaan er binnen publiek-private samenwerkingen (PPS) vaak verschillen in motivaties en belangen tussen betrokken actoren. Dit geldt in een aantal gevallen ook voor de Instapeconomie. Terwijl de gemeente met name maatschappelijke doelstellingen heeft, zoals het verminderen van langdurige werkloosheid en het verbeteren van sociale cohesie, hebben private partijen zoals de Rabobank en woningcorporaties vaker strategischere belangen, bijvoorbeeld vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen of economische duurzaam- en leefbaarheid in de regio. De uitvoerende stichtingen hebben daarnaast vooral een intrinsieke sociale motivatie met directe hulp aan kwetsbare doelgroepen.

Uit de resultaten blijkt echter dat deze verschillen in motivatie niet per definitie een probleem hoeven te zijn voor een succesvolle samenwerking. Sterker nog, respondenten geven aan dat verschillende achtergronden en motivaties ook zouden kunnen bijdragen aan een sterke en complementaire samenwerking. Hiervoor moeten actoren zich echter wel verbonden voelen door een duidelijk overkoepelend maatschappelijk doel. Dit werd bijvoorbeeld duidelijk uit praktijkvoorbeelden zoals de bijdragen van woningcorporaties aan leefbaarheid en sociale woningvoorzieningen, of de investeringen van banken in lokale economische duurzaamheid, die beide goed aansluiten op de gemeentelijke doelstellingen.

Toch is het van belang om kritisch te blijven kijken naar hoe dit in de praktijk daadwerkelijk werkt. Hoewel respondenten dus aangeven dat verschillende motivaties geen probleem hoeven te zijn, is de voorwaarde voor een helder, gestructureerd en transparant gedeeld maatschappelijk doel wel erg belangrijk voor een succesvolle samenwerking. Verschillende partijen hebben soms onvoldoende zicht op de precieze intenties en drijfveren van hun samenwerkingspartners, wat kan leiden tot onzekerheden of onbegrip.

Concreet betekent dit dat voor een succesvolle samenwerking de verschillende motivaties duidelijk benoemd en onderling gedeeld dienen te worden. Hierbij hoort ook dat er duidelijke afspraken gemaakt worden over wat elke partij uit de samenwerking wil halen en hoe dit aansluit bij het overkoepelende doel van de Instapeconomie. Kortom, verschillen in motivaties en belangen hoeven geen obstakel te zijn, zolang er maar transparantie en gestructureerde afspraken bestaan over het gezamenlijke maatschappelijke doel en de rol die elke actor daarin vervult.

5.1.3 Financiering en politieke gevoeligheid grootste uitdagingen continuïteit

Tot slot wijzen de onderzoeksresultaten uit dat ook de financiering en politieke gevoeligheid grote uitdagingen vormen voor de toekomst van de Instapeconomie. Met name het financieringsvraagstuk wordt door vrijwel alle actoren genoemd als de grootste en meest vooraanstaande barrière voor toekomstbestendigheid. Dit geldt extra voor de uitvoerende maatschappelijke organisaties, die afhankelijk zijn van jaarlijkse subsidies of tijdelijke bijdragen vanuit de gemeente en private partijen. Door deze jaarlijkse onzekerheid ontbreekt het hen aan structurele zekerheid, wat de langetermijnplanning ingewikkeld maakt.

Daarbij komt nog dat deze maatschappelijke organisaties steeds opnieuw subsidieaanvragen moeten indienen. Hierbij is het van belang om steeds te voldoen aan strikte voorwaarden en procedures wat veel administratieve last met zich meebrengt. Deze omstandigheden kosten onnodig veel tijd en middelen die anders zouden kunnen worden ingezet voor meer inhoudelijke activiteiten,

zoals het begeleiden van deelnemers of verder ontwikkelen van al effectieve trajecten. De afhankelijkheid van tijdelijke financiële middelen creëert een voortdurende onzekerheid, waardoor waardevolle initiatieven dreigen te stranden zodra financiële ondersteuning wegvalt.

Naast financiering vormt politieke gevoeligheid een andere uitdaging. Hoewel dit onderwerp in de resultaten iets minder naar voren is gekomen, is het toch van belang om dit te benoemen. De financiering van de Instapeconomie is sterk verbonden met gemeentelijk beleid, dat gevoelig kan zijn voor politieke wisselingen en veranderende politieke keuzes. Hierdoor blijft de vraag bestaan in hoeverre financiering vanuit de overheid op lange termijn houdbaar en vooral betrouwbaar is. Een wisseling van gemeentelijke beleidsvoering kan plotselinge financiële onzekerheid creëren, waardoor de Instapeconomie kwetsbaar wordt.

Het is van belang om te stellen dat het wegvallen van financiering niet alleen directe gevolgen heeft voor de betrokken initiatieven, maar potentieel ook maatschappelijke kosten met zich meebrengt. Hoewel dit onderzoek zich hier niet expliciet op heeft gericht, is het relevant om kritisch na te denken over wat het de samenleving, en daarmee dus ook de overheid, zou kosten als initiatieven zoals de Instapeconomie niet langer zouden bestaan en langdurig werklozen niet meer worden ondersteund. Vanuit dit oogpunt is duurzame financiering niet alleen een kostenpost, maar ook een strategische investering in maatschappelijke cohesie en economische stabiliteit in de toekomst.

5.2 Beleidsaanbevelingen

Na de belangrijkste hoofdconclusies uit de vorige sectie volgen hieronder gerichte beleidsaanbevelingen die bij deze conclusies aansluiten en zijn bedoeld als praktische mogelijkheden voor de Gemeente Den Haag en haar samenwerkingspartners.

5.2.1 Naar aanleiding van 5.1.1: *Verbeter governance- en samenwerkingsstructuur*

Uit het onderzoek bleek dat een gestructureerde governance cruciaal is voor effectieve samenwerking tussen de betrokken publieke, private en maatschappelijke partijen. Om dit te realiseren worden de volgende stappen aanbevolen:

- **Ontwikkel een gezamenlijke stuurgroep met heldere rollen en verantwoordelijkheden**
Stel een formele stuurgroep samen met daarin vertegenwoordigers van de gemeente, private partners (zoals woningcorporaties en financiële instellingen) en uitvoerende maatschappelijke organisaties. In deze stuurgroep worden specifieke rollen duidelijk verdeeld, net als de besluitvorming- en verantwoordingsprocessen. Door concreet vast te leggen wie waar precies verantwoordelijk voor is, ontstaat er transparantie, duidelijkheid en een gedeeld eigenaarschap over het project. Hierbij kunnen de uitgangspunten uit de gemeentelijke *Leidraad Professioneel Partnerschap (2023)* als voorbeeld dienen.
- **Organiseer vaste reflectiebijeenkomsten voor blijvende afstemming tussen actoren**
Plan ten minste één keer per kwartaal een gezamenlijke reflectiebijeenkomst met alle betrokken partners. Deze bijeenkomsten moeten expliciet in het teken staan van het bespreken van ervaren knelpunten in de uitvoering en het gezamenlijk formuleren van oplossingen. De bijeenkomsten dragen zowel bij aan het oplossen van directe problemen, als aan het versterken van onderling vertrouwen en transparantie binnen de samenwerking.
- **Benoem een vaste PPS-coördinator voor duidelijkheid en continuïteit**
Stel een duidelijk herkenbare PPS-coördinator vanuit de gemeente aan als contactpersoon, die verantwoordelijk is voor de coördinatie en afstemming tussen alle verschillende partijen. Deze

persoon zal moeten fungeren als centraal aanspreekpunt, waardoor betrokken partijen sneller duidelijkheid hebben bij vragen of onduidelijkheden. Daarbij moet de coördinator ervoor zorgen dat de kennis over de samenwerking intern behouden blijft en niet vatbaar is voor (politieke) bestuurlijke wisselingen.

5.2.2 Naar aanleiding van 5.1.2: Werk samen richting een gedeeld einddoel

Uit de analyse blijkt duidelijk dat verschillende motivaties en belangen van publieke, private en maatschappelijke partners alleen effectief kunnen worden samengebracht wanneer er een transparant maatschappelijk doel centraal staat. Om dit te bewerkstelligen, worden de volgende stappen aanbevolen:

- **Ontwikkel gezamenlijk een breed gedragen maatschappelijk doel**
Organiseer met de gemeente, private partijen en maatschappelijke organisaties een gezamenlijke sessie of workshop waarin expliciet wordt gewerkt aan een duidelijk maatschappelijk doel voor de Instapeconomie en hoe dit doel op concrete wijze moet worden nagestreefd. Dit zorgt ervoor dat elke betrokken partij een duidelijk begrip heeft van waarom zij deelnemen en wat hun eigen bijdrage betekent binnen het grotere plaatje. Dit kan vervolgens dienen als agendapunt binnen de eerder aanbevolen stuurgroep (aanbeveling 5.1.1), waardoor er een blijvende en duidelijke gezamenlijke koers is.
- **Werk aan het opzetten van een transparante en structurele communicatiestructuur**
Implementeer binnen de samenwerkingsstructuur (zoals in de voorgestelde stuurgroep en reflectiebijeenkomsten uit 5.1.1) momenten waarin verschillen in motivatie en verwachtingen van betrokken actoren openlijk besproken worden. Door dit op structurele basis te doen, en een vast agendapunt te maken, worden onbesproken aannames of onduidelijkheden voorkomen die kunnen leiden tot spanningen of inefficiënties. Maak hierbij ook gebruik van toegankelijke communicatiemiddelen, zoals een gezamenlijke nieuwsbrief of gedeelde digitale platformen die worden opgesteld en beheerd door de PPS-coördinator om onderling vertrouwen te versterken.
- **Maak gebruik van meetinstrumenten zoals Social Return on Investment (SROI)**
Pas instrumenten toe waarmee verschillende belangen van partners meetbaar kunnen worden gekoppeld aan maatschappelijke resultaten. Specifiek is Social Return on Investment (SROI) hiervoor een mogelijkheid. Door SROI-achtige evaluaties binnen stuurgroepen uit te voeren, ontstaat een duidelijk beeld van de mate waarin elke partner daadwerkelijk bijdraagt aan het gemeenschappelijke doel. Bovendien worden hiermee resultaten transparanter en tastbaarder gemaakt. Dit kan partijen motiveren om samen te blijven werken aan het behalen van deze doelstellingen.

5.2.3 Naar aanleiding van 5.1.3: Investeer in structurele financiering en politieke verankering

Wegens het feit dat financiële onzekerheid en politieke afhankelijkheid grote risico's vormen voor de toekomstbestendigheid van de Instapeconomie, zijn stabiele financiering en politieke borging essentieel. Om ook deze risico's aan te pakken en de Instapeconomie te verduurzamen, worden de volgende stappen aanbevolen:

- **Ontwikkel een meerjarig financieringsmodel (5 jaar)**
Zorg ervoor dat uitvoerende maatschappelijke organisaties en andere betrokken partners afspraken maken over het ontvangen van vaste meerjarige financiële bijdrages zodat zij zich expliciet kunnen richten op de uitvoering. Concreet betekent dit dat de gemeente Den Haag, in

samenwerking met private partijen zoals woningcorporaties en financiële instellingen, een gezamenlijk fonds of financieringsconstructie ontwikkelt waarin voor vijf jaar, zekerheid kan worden gegeven. Dit zorgt voor ruimte om plannen voor de lange termijn te maken, waardoor de kwaliteit in de uitvoering kan verbeteren.

- [Vereenvoudig het huidige subsidieproces voor eerdere afnemers](#)
Verander het huidige subsidieaanvraagproces kritisch en onderzoek hoe dit op een eenvoudigere en minder bureaucratische manier kan worden ingericht. Een mogelijkheid hiervoor is het introduceren van eenvoudigere formats voor subsidieaanvragen of het gebruikmaken van meerjarige contracten waarin voorwaarden voor meerdere jaren tegelijk worden vastgelegd. Dit is met name van belang voor stichtingen die al eerder subsidies hebben ontvangen. Het kan voor deze initiatieven veel tijd en energie besparen die zij beter aan hun primaire taken kunnen besteden zoals het begeleiden en ondersteunen van de doelgroep.
- [Werk aan beleidsmatige borging om politieke continuïteit te vergroten](#)
Maak de Instapeconomie een structureel onderdeel van het gemeentelijke sociale- en werkgelegenheidsbeleid. Dit kan bijvoorbeeld door het opnemen van de Instapeconomie in meerjarige gemeentelijke beleidsplannen of politieke coalitieakkoorden. Naast de gemeente zelf kunnen private organisaties hierbij helpen door druk uit te oefenen. Door de Instapeconomie formeel te borgen in gemeentelijke beleidsdocumenten en strategische plannen, wordt het project op de lange termijn minder kwetsbaar voor politieke wisselingen en veranderende prioriteiten.

5.3 Discussie

In deze afsluitende sectie wordt er kritisch gereflecteerd op de uitgevoerde onderzoeksmethode, resultaten en interpretaties binnen dit onderzoek naar de samenwerking binnen de Instapeconomie. Daarnaast worden mogelijkheden voor vervolgonderzoek voorgesteld die voortbouwen op de bevindingen uit deze scriptie.

5.3.1 Methodologische reflectie

In dit onderzoek is er gebruikgemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Dit sluit goed aan bij de doelstelling om diepgaande inzichten te krijgen in de ervaringen van actoren binnen een complexe publiek-private samenwerking. Hoewel kwalitatief onderzoek hiervoor een geschikt middel is, brengt het ook beperkingen met zich mee. Zo is er bij kwalitatieve analyse sprake van enige mate van subjectiviteit en interpretatie van data door de onderzoeker. In dit onderzoek is er geprobeerd om deze subjectiviteit zoveel mogelijk te beperken door juist expliciet gebruik te maken van quotes. Op deze manier is er geprobeerd om zo dicht mogelijk bij de daadwerkelijke uitspraken en belevingen van respondenten te blijven. Ondanks deze bewuste keuze blijft het onvermijdelijk dat interpretaties en perspectieven de resultaten mogelijk beïnvloeden.

Daarnaast is het belangrijk om te benoemen dat de onderzoeker een externe positie had ten opzichte van het project. Hoewel deze zich gedurende het onderzoeksproces heeft ontwikkeld tot inhoudelijk expert, betekende dit wel dat de onderzoeker niet volledig op de hoogte was van de dagelijkse realiteit van de uitvoerders binnen de Instapeconomie. Hierdoor kunnen sommige analyses mogelijk gebaseerd zijn op onvolledige aannames. Tegelijkertijd heeft deze externe positie ook voordelen, zoals een kritische blik op de situatie, wat mogelijk minder goed lukt als iemand meer verbonden is met de uitvoering.

Een ander belangrijk reflectiepunt betreft de werving van de respondenten. In dit onderzoek verliep deze werving namelijk via twee sleutelpersonen. Hoewel dit een praktische aanpak was gezien de beperkte tijd en middelen, heeft het mogelijk geleid tot een ietwat bevooroordeelde selectie. Zo zou er sprake kunnen zijn van een te positief of behoudend beeld bij respondenten ten aanzien van de samenwerking en miste er een enigszins kritische benadering in een aantal interviews. Aanvullende interviews met kritischere of minder direct betrokken actoren hadden misschien een nog completer beeld opgeleverd.

Tot slot is een punt van kritiek dat dit onderzoek contextueel beperkt is tot slechts één project binnen één regio (Den Haag Zuidwest). Hoewel de bevindingen waardevol en praktisch relevant zijn voor Den Haag, zijn de resultaten niet zomaar te generaliseren naar andere regio's of projecten.

5.3.2 Praktische implicaties en vervolgonderzoek

Ondanks de genoemde beperkingen biedt dit onderzoek duidelijke aandachtspunten voor beleidsmakers in Den Haag en mogelijk vergelijkbare gemeenten. Vooral de aanbevelingen met betrekking op de verbeterde governance-structuren, transparantere communicatie en duurzame financiering vormen concrete handvatten voor toekomstig beleid om de Instapeconomie te versterken en toekomstbestendig te maken. Daarbij geeft dit onderzoek aanleiding tot verschillende richtingen voor vervolgonderzoek.

Allereerst is er verder onderzoek nodig naar de effectiviteit van publiek-private samenwerkingen (PPS) in soortgelijke sociale initiatieven. Welke governance-structuren werken optimaal, en op welke manier kunnen conflicten in belangen op een effectieve manier worden overwonnen? Deze informatie kan vervolgens direct worden toegepast in de uitvoering van de Instapeconomie.

Ten tweede is het vanuit dit onderzoek ook interessant om een verdiepend marktonderzoek in de regio Den Haag uit te voeren naar andere potentiële private of maatschappelijke organisaties die zouden kunnen bijdragen aan de Instapeconomie. Hierbij zou specifiek onderzocht kunnen worden waarom partijen zouden willen deelnemen, hoe groot hun financiële of praktische bijdrage zou kunnen zijn, en hoe deze op een effectieve manier geïntegreerd kunnen worden binnen bestaande samenwerkingsverbanden.

Nog een interessante onderzoeksrichting is een wetenschappelijk onderzoek naar de beleidsvoering, bureaucratie en interne efficiëntie binnen gemeentelijke organisaties zelf. Hierbij kan nog specifiek gekeken worden naar de vraag hoe interne processen binnen gemeenten bijdragen aan publiek-private samenwerkingssuccessen, of deze juist belemmeren. Dit type onderzoek kan gemeenten waardevolle inzichten bieden wat de exacte redenen zijn voor inefficiënties in de beleidsvoering en hoe dit vervolgens kan worden verbeterd. Deze waardevolle informatie kan vervolgens worden toegepast op beleidsprocessen zoals de Instapeconomie.

Tot slot zou toekomstig onderzoek zich ook nog kunnen richten op het kwantificeren van maatschappelijke kosten en baten indien initiatieven zoals de Instapeconomie niet zouden worden voortgezet. Hierdoor kan een beter inzicht ontstaan in het belang van dergelijke initiatieven en de daadwerkelijke financiële en maatschappelijke waarde hiervan.

5.3.3 Slot

Samenvattend draagt dit onderzoek, ondanks de genoemde beperkingen en reflectiepunten, op een diepgaande en belangrijke wijze bij aan de wetenschappelijke kennis over de samenwerking binnen

sociale beleidsinitiatieven en biedt het duidelijke aandachtspunten voor het verbeteren van dergelijke samenwerkingsstructuren. De specifieke casusstudie over de Instapeconomie in regio Den Haag Zuidwest biedt zo waardevolle informatie voor betrokken actoren. Door bewust stil te staan bij de beperkingen van het onderzoek en open te staan voor verdere verdieping en verbreding, kan de Instapeconomie en vergelijkbare andere initiatieven verder worden versterkt om blijvende maatschappelijke impact in de praktijk te realiseren.

6. Bibliografie

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social impact measurement and non-profit organisations: Compliance, resistance, and promotion. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25, 869-886.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- Bekkers, V. J. J. M., Edelenbos, J., Nederhand, J., Steijn, A. J., Tummers, L. G., & Voorberg, W. H. (2014). The social innovation perspective in the public sector: Co-creation, self-organization and meta-governance.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan management review*, 49(2).
- Bommert, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International Public Management Review*, 11(1), 15–33.
- Bovaird, T. (2004). Public–private partnerships: From contested concepts to prevalent practice. *International Review of Administrative Sciences*, 70(2), 199–215.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carstensen, H. V., & Bason, C. (2012). Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help? *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), Article 4.
- Choi, N., & Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363-376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.001>
- Creswell, J.W. and C.N. Poth (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Fourth edition. London: Sage.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2021). *Social enterprise in Western Europe: Theory, models and practice*. Routledge. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/51384>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., and Tinkler, J. (2006) 'New Public Management is dead— long live digital-era governance', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16:3, pp. 467–94.

- Gemeente Den Haag. (2022). De Instapeconomie Pilot Evaluatie. Programma Werkoffensief +500.
- Gemeente Den Haag, Dienst SZW. (2023). Leidraad Professioneel Partnerschap (Versie augustus 2023). Programmateam Werken in Allianties en Netwerken.
- Grimsey, D., & Lewis, M. (2007). Public private partnerships and public procurement. *Agenda*, 14(2), 171–188.
- Halperin, S., & Heath, O. (2020). *Political research: methods and practical skills*. Oxford University Press.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public–private partnerships: An international performance review. *Public Administration Review*, 67(3), 545–558.
- Hogenstijn, M. (2024). *Sociaal ondernemerschap: impact eerst*. Academische Uitgeverij Eburon. <https://eburon.nl/product/sociaal-ondernemerschap-impact-eerst/>
- Klijn, E. H., Koppenjan, J., Spekkink, W., & Warsen, R. (2025). *Governance networks in the public sector*. Routledge
- Koppenjan, J., & Enserink, B. (2009). Public–private partnerships in urban infrastructures: Reconciling private sector participation and sustainability. *Public Administration Review*, 69(2), 284–296.
- Leidelmeijer, K., Burema, F., & Mandemakers, J. (2022). *Leefbaarometer 2020, Verdiepende analyses. Atlas research*. cdn.binnenlandsbestuur.nl/2023-06/Leefbaarometer%202020%20Verdiepende%20analyses.pdf
- Maas, K., Relou, C., Sadiq, T., Van Tulder, R., & Hillen, M. (2018). *Sociaal ondernemen. Van ambitie naar meervoudig rendement*. Stichting Management Studies 87. Koninklijke van Gorcum
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2008). *Public-private partnerships: In pursuit of risk sharing and value for money*. OECD Publishing.
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992) *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Reading, MA, Addison Wesley.
- Osborne, S. P. (2000). *Public–private partnerships: Theory and practice in international perspective*. Routledge.
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? : emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. (2015). Review of studies on the Critical Success Factors for Public–Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. *International journal of project management*, 33(6), 1335-1346.

- Plochg, T., & Van Zwieten, M. C. B. (2007). Kwalitatief onderzoek. Handboek gezondheidszorgonderzoek, 77-93.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis—Into the age of austerity (4e ed.). Oxford University Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2020). Creating shared value. In Harvard Business Review's 10 must reads on strategy, Vol. 2 (pp. 86–113). Harvard Business Review Press.
- Roulston, K., & Shelton, S. A. (2015). Reconceptualizing bias in teaching qualitative research methods. *Qualitative inquiry*, 21(4), 332-342.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868.
- Spraul, K., & Thaler, J. (2020). Partnering for good? An analysis of how to achieve sustainability-related outcomes in public–private partnerships. *Business Research*, 13(2), 485–511.
- Straus, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Van Ham, H., & Koppenjan, J. (2001). Building public–private partnerships: Assessing and managing risks in port development. *Public Management Review*, 3(4), 593–616.
- Williams, M., & Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International management review*, 15(1), 45-55.
- Yates, B. T., & Marra, M. (2017). Introduction: Social return on investment (SROI). *Evaluation and Program Planning*, 64, 95-97.

Appendix 1

Introductie

1. **Welkom en Inleiding:**

- Bedanken voor deelname en toelichting op het onderzoek.
- Voorstellen: Naam, studie en interesse
- Introductie onderwerp
- Uitleg interview: semigestructureerd. Vaste thema's: rol actor, samenwerkingsdynamiek, belangen en motieven, governance-structuur en verantwoordelijkheidsverdeling, sociaal ondernemerschap en toekomstperspectief. Aanvullende vragen op basis van antwoorden.
- Privacy: uitleg over anonimiseren van gegevens, vraag over goedkeuring opname

2. **Praktische Vragen:**

- Zou u uzelf kunnen voorstellen en vertellen wat uw functie en rol binnen uw organisatie is?
- Kunt u kort toelichten hoe u betrokken bent geraakt bij de Instapeconomie? Is dit een belangrijk onderdeel van uw takenpakket binnen uw baan?

Thema 1: De Rol van de Actor

1. **Hoofdvraag:**

- Wat is uw specifieke rol en verantwoordelijkheid rondom het project Instapeconomie?

2. **Verdieping:**

- Hoe ziet uw dagelijkse/wekelijkse/maandelijkse betrokkenheid eruit?
- Werkt u samen met andere actoren binnen dit project? Zo ja; welke partijen zijn dit? (Aangeven dat we zo dieper in zullen gaan op de samenwerking)
- Wat zijn de specifieke middelen, expertise of netwerken die uw organisatie inbrengt in deze samenwerking? Welke rol speelt u?

Thema 2: Samenwerkingsdynamiek

1. **Hoofdvraag:**

- Hoe ervaart u de samenwerking met andere actoren in het project? Wat zijn de specifieke taken en verantwoordelijkheden van andere actoren?

2. **Verdieping:**

- Wat zijn volgens u de belangrijkste succesfactoren in deze samenwerking?
- Zijn er uitdagingen of knelpunten in de samenwerking?
- *Extra:* Hoe worden verschillen in belangen of prioriteiten tussen actoren aangepakt?

Thema 3: Belangen en Motieven

1. **Hoofdvraag:**

- Wat zijn de belangrijkste doelen en motieven van uw organisatie binnen de Instapeconomie?

2. **Verdieping:**

- Hoe verhouden uw doelen zich tot die van andere betrokken actoren? Veel gemeenschappelijke doelen of verschillen?
- Zijn er conflicterende belangen, en hoe worden deze opgelost? Zit er volgens u verschil tussen de doelen en concrete belangen per betrokken actor?
- Hoe draagt uw organisatie bij aan het maatschappelijke doel van de Instapeconomie?

Thema 4: Governance en Verantwoordelijkheid

1. Hoofdvraag:

- Hoe ervaart u de verdeling van verantwoordelijkheden en besluitvorming binnen de samenwerking?

2. Verdieping:

- Hoe effectief vindt u de huidige governance-structuur? (Eventueel begrip uitleggen)
- Welke aspecten binnen de besluitvorming en verantwoordelijkheidsverdeling vindt uw organisatie het meest belangrijk in deze samenwerking?
- Ziet u mogelijkheden om de manier waarop verantwoordelijkheden worden verdeeld of beslissingen worden genomen binnen de samenwerking te verbeteren? Zijn er zaken die meer helderheid of betere afstemming tussen actoren vereisen?
- *Extra:* In hoeverre denkt u dat de huidige manier van samenwerken en beslissingen nemen bijdraagt aan de langetermijnsucces van het project?
- Wat zou er volgens u anders kunnen om de samenwerking duurzamer te maken?

Thema 5: Mate van Sociaal Ondernemerschap

1. Inleiding:

- Introductie matrix (ter ondersteuning): hoe kunnen organisaties worden geplaatst op basis van de mate van ondernemerschap en de gerichtheid op maatschappelijke of financiële waarde.

2. Hoofdvraag:

- Waar zou u uw organisatie positioneren? En de andere betrokken organisaties?

3. Verdieping:

- Wat zijn de belangrijkste redenen voor uw keuzes?
- In hoeverre denkt u dat verschillen in positionering bijdragen aan, of juist uitdagend zijn voor de samenwerking?
- Missen er volgens u nog bepaalde type organisaties in het samenwerkingsverband en welke positie zouden deze moeten hebben?

4. Reflectie:

- *Extra:* Hoe kunnen de verschillende posities worden gebruikt om de samenwerking te verbeteren? Is er meer duidelijkheid van elkaar nodig wat u betreft?

Thema 6: Toekomstperspectief

1. Hoofdvraag:

- Wat is uw visie op de toekomst van de Instapeconomie?

2. Verdiepende Vragen:

- Welke factoren zijn er essentieel voor de duurzaamheid van dit project?
- Hoe kan de samenwerking worden versterkt om de Instapeconomie succesvol te maken op de lange termijn?
- Zijn er specifieke veranderingen of innovaties die u zou aanbevelen?
- *Extra:* Ziet u een rol voor Social Return on Investment (SROI) in het monitoren van de impact van dit project? (Begrip eventueel verduidelijken/uitleggen)

Afsluiting

1. Dankwoord

2. Volgende stappen

Appendix 2

De transcripten zijn uitgewerkt en opgeslagen in een losse bijlage. Voor verdere navraag naar deze geanonimiseerde gesprekken kan de onderzoeker direct worden benaderd via:

diondank@hotmail.com; d.w.e.dankerlui@umail.leidenuniv.nl