

Februari, 2020

**Publiek private partnerschappen, het
antwoord op de ontbrekende
innovatiecapaciteit van de publieke
sector.**

Een onderzoek naar de (de)motivatiefactoren van private partijen om deel te nemen in een PPP

Lisanne Geschiere

Erasmus Universiteit Rotterdam

Bestuursdepartement Ministerie van Justitie en Veiligheid

Afdeling Innovatie

Lisanne Geschiere

Studentnummer: 481892

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Bestuurskunde, Master Publiek Management

Januari 2020

Begeleider

H. Klaassen

Erasmus Universiteit Rotterdam

P.C.M. Elias

Ministerie van Justitie en Veiligheid, Den Haag

Tweede lezer:

I.F. van Meerkerk

Voorwoord

De scriptie “Publiek private partnerschappen, het antwoord op de ontbrekende innovatiecapaciteit van de publieke sector” die voor u ligt, is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de master Publiek Management (Bestuurskunde) aan de Erasmus Universiteit. In samenwerking met het Ministerie van Justitie en Veiligheid in Den Haag als stageorganisatie is dit onderzoek tot stand gekomen. Van maart tot en met september heb ik onderdeel uitgemaakt van het Innovatieteam, waarin mijn werkzaamheden gericht waren op het SiR-programma. Een programma waarbinnen Publiek private partnerschappen tot stand komen, wat eveneens het onderzoeksobject van deze scriptie is. Het onderzoek en het schrijven van de scriptie heeft plaatsgevonden van maart 2019 tot en met december 2019.

Deze periode heb ik als leerzaam ervaren. Samen met mijn stagebegeleider, Peter Elias, die als startup officer samenwerkingsverbanden tussen het ministerie en startups aanmoedigt en creëert, hebben wij de doelstelling van dit onderzoek gesteld. Het uiteindelijke doel is een wetenschappelijk onderbouwd advies over verbeteringen van het SiR-programma. Aan de hand van interviews heeft het advies vorm gekregen. Doordat ik gedurende het onderzoek gelijktijdig ervaring op deed, heb ik extra moeten waken voor objectiviteit. Verbeteringen die ik op basis van ervaring zag of ervaar, kan ik niet zomaar overnemen in de conclusie. Toch denk ik dat het gelijktijdig opdoen van ervaring een positieve bijdrage heeft geleverd aan het onderzoek. Op de eerste plaats heeft het mijn enthousiasme en nieuwsgierigheid verhoogd. Doordat ik nieuwe ervaring aan het opdoen was, was ik geïnteresseerd in het opdoen van kennis over hetzelfde onderwerp. Andersom draagt die kennis bij aan het uitvoeren van deze werkzaamheden.

Uiteraard heb ik in deze periode hulp van verschillende personen gehad, die allen een bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek. Allereerst Peter Elias, die met al zijn passie voor zijn werk mij vaak uitdaagde en altijd bereid was om duidelijke en opbouwende feedback te geven. Hetzelfde geldt voor mijn scriptiebegeleider Henk Klaassen. Waar ik gedurende het onderzoek vragen had of een bepaalde richting opging, daagde Henk Klaassen mij altijd uit om vanuit verschillende perspectieven te beredeneren. Ook andere collega's: Marnix Huisman, Henk Verkerk en Johanne Leeman zijn altijd bereid geweest om met mij te sparren, waarvoor grote dank. Daarnaast wil ik natuurlijk mijn vrienden en familie bedanken. Zij hebben mij altijd gemotiveerd en ondersteund, wat mij ongetwijfeld meer heeft geholpen dan zij beseffen. Tot slot wil ik alle respondenten bedanken voor de verschaft informatie en vrijgemaakte tijd.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Lisanne Geschiere

Breda, januari 2020

Inhoud

I. Introductie	5
1.1 Inleiding	5
1.2 Aanleiding studie	5
1.3 De probleemstelling van het onderzoek	6
1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	7
1.5 Opzet onderzoek	8
II. Expliciteren van het ontstaan van en de voorwaarden aan Publiek private partnerschappen	9
2.1 Samenwerking tussen de publieke en private sector	9
2.1.1 Onderscheid publiek versus privaat	9
2.1.2 Samenwerking	11
2.1.3 Aanleidingen tot samenwerkingsverbanden	12
2.2 PPP	13
2.3 Voorwaarden PPP	16
2.3.1 Conditionele voorwaarden voor samenwerking	17
2.3.2 Wettelijke voorwaarden	20
2.3.3 Voorwaarden tijdens de samenwerking	20
2.3.4 Samenvatting voorwaarden	22
III. Methodologie	25
3.1 Operationalisatie	25
3.2 Dataverzameling	27
3.2.1 Onderzoeksstrategie	27
3.2.2 Onderzoeksmethode	29
3.2.3 Onderzoekstechniek	30
3.3 Validiteit en betrouwbaarheid	32
IV. Context	34
V. Analyse	40
5.1 Aanleidingen om samenwerkingsverbanden aan te gaan	40
5.2 Voorwaarden PPP	44
5.2.1 Conditionele voorwaarden voor samenwerking	45
5.2.2 Wettelijke voorwaarden	53
5.2.3 Voorwaarden tijdens de samenwerking	55
5.3 Aanleidingen om geen samenwerkingsverbanden aan te gaan	61

5.3.1 Spanningen tussen publiek en privaat	61
5.3.2 Fase startup	63
5.4 Reflectie samenhang condities.....	64
VI. Conclusies en aanbevelingen	66
VII. Wetenschappelijke reflectie	70
VIII. Bibliografie	72
Bijlagen.....	75
Bijlage I. Lijst respondenten	75
Bijlage II. Interviewhandleiding pilotfase	75
Bijlage III. Definitieve interviewhandleiding.....	78
Bijlage IV. Selectie criteria	80
Bijlage V. Aanmeldingen SiR.....	81
Bijlage VI. Vragenlijst geïnteresseerde SiR.....	84
Bijlage VII. Aanvullende vragenlijst SiR	85

I. Introductie

1.1 Inleiding

Thompson (1965) was een van de eerste auteurs die zijn aandacht schonk aan de obstakels voor innovatie in publieke organisaties. Sindsdien hebben vele academici hem gevolgd en belangstelling getoond voor dit onderwerp. De populariteit van dit fenomeen is te danken aan het succes van innovatie in de private sector (Sørensen & Torfing, 2011). Succesvolle innovatie kan gedefinieerd worden als: *“De ontwikkeling en implementatie van nieuwe processen, producten, services en methodes of de levering waarin resultaat significant verbetert in outcomes efficiëntie, effectiviteit of kwaliteit (G. Mulgan, 2003).”*

Sørensen & Torfing (2011) beschrijven dat publieke organisaties in het leven zijn geroepen ter verwezenlijking van een maatschappelijk doel. De realisatie van het maatschappelijke doel is in de afgelopen jaren complexer geworden. Problemen zijn vaker grensoverschrijdend en daarnaast is de samenleving veeleisender. Burgers vragen met meer regelmaat om op maat gemaakte diensten. De verwezenlijking van de maatschappelijke doelen lijkt door deze bewegingen moeilijker haalbaar, met grotere regelmaat schiet traditionele overheidsactie tekort. Kritiek op de publieke sector is dan ook dat deze niet dynamisch genoeg is om voldoende te innoveren (Sørensen & Torfing, 2011). In de publieke sector is men gaan beseffen dat de innovatiecapaciteit van de overheid vergroot moet worden om te kunnen voldoen aan de wensen van de burgers (Bland, Bruk, Kim, & Lee, 2010).

1.2 Aanleiding studie

Sinds de erkenning van de gebrekkige innovatiecapaciteit van de publieke sector wordt op verschillende wijze getracht de innovatiecapaciteit te verhogen. In het Regeerakkoord (2017) staat het belang innovatie meermaals beschreven. Het kabinet heeft de wens, dat Publiek private partnerschappen (PPP) met midden - en kleinbedrijf worden gestimuleerd. Deze partnerschappen dragen bij aan de realisatie van innovatie (Rutte, Pechtold, Van Haersma Buma & Segers, 2017). Een PPP is geen onbekende term. Wél is het een relatief nieuwe werkwijze voor zowel de overheid als de private partij (Knibbe & Knop, 2002). Prins Constantijn, startup ambassadeur van Nederland, benadrukt dat private partijen een belangrijke bijdrage leveren op het gebied van innovatie. Uitspraken, zoals *‘Startups zijn extreem belangrijk, omdat zij de drijvende kracht achter de ontwikkeling, toepassing en het vermarkten van technologieën zijn.’* zijn met regelmaat te horen in interviews (Okhuizen, 2017). Door partnerschappen met private partijen aan te gaan, wordt getracht innovaties te versnellen en creatieve oplossingen te bedenken voor (toekomstige) problemen.

De beschreven wens van het Kabinet in het Regeerakkoord (2017) dient door de ministeries te worden verwezenlijkt. Het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) heeft een pioniersrol op zich genomen. Verschillende programma's zijn in het leven geroepen ten behoeve van de stimulatie van innovatie. Een voorbeeld hiervan is het Startup in Residence Programma (SiR-programma). Ondanks dat het een relatief nieuw concept is, heeft het zijn potentieel al bewezen. Het SiR-programma is in 2014 ontstaan in San Francisco. Het beoogde doel omvatte het dichten van de brug tussen de innovatiekracht van de private sector en de red tape en bureaucratie in de publieke sector. Niet lang hierop volgt gemeente Amsterdam. Zij lanceerden in 2015 het eerste SiR-programma van Nederland (Start up in Residence, 2018). JenV heeft als eerste ministerie in 2015 een soortgelijk programma opgericht (Start up in Residence, 2018b). Het SiR-programma biedt startups de kans om innovatieve oplossingen te bedenken voor de maatschappelijke vraagstukken van Justitie en Veiligheid. Daarnaast ontvangen zij

een ontwikkelingsbudget, coaching, begeleiding en toegang tot het netwerk van de overheid. Verschillende edities hebben plaatsgevonden waarbij diverse maatschappelijke vraagstukken zijn opengesteld en waarvoor innovatieve oplossingen zijn bedacht. Opvallend is dat het programma niet op volledige capaciteit wordt benut. In 2017 was het beoogde doel van om zes verschillende partnerschappen aan te gaan om zodoende zes innovatieve oplossingen te verwezenlijken. Slechts vier partnerschappen zijn gerealiseerd. Ook in 2018 zijn er minder partnerschappen dan gewenst tot stand gekomen. Gedurende het programma zijn er negen partnerschappen aangegaan terwijl elf het gewenste aantal bedroeg (persoonlijke communicatie).

Waarom de onderbenutting te wijten is, blijft een vraag voor JenV (persoonlijke communicatie). Het inkleuren van de witte vlakken op het kennisgebied van (de)motivatiefactoren van private partijen om deel te nemen aan een PPP draagt bij aan de optimalisatie van dergelijke SiR-programma's. Door de jaren heen hebben verschillende onderzoeken in kaart gebracht wat de verschillen zijn tussen private en publieke partijen (Klijn & Tijsman, 2003). Andere onderzoeken hebben in kaart gebracht wat de toegevoegde waarde is van een partnerschap tussen deze partijen. Deze onderzoeken leggen voornamelijk de focus op de toegevoegde waarde voor de publieke partij en het maatschappelijk belang (Evald et al., 2014). Ook aan de interactie tussen publieke en private partijen is veel aandacht gewijd. Klijn & Tijsman (2003) hebben de volgende vuistregel opgesteld; de voordelen moeten opwegen tegen de nadelen. Echter zijn de voordelen die private partijen ervaren vanuit hun perspectief om te participeren in een PPP vrijwel onbekend (Evald, Nissen en Munksgaard, 2014) Evald et al., (2014) stellen dat inzicht in de verschillen tussen deze (de)motivatiefactoren van de betrokken partijen leidt tot betere afstemming op elkaar.

1.3 De probleemstelling van het onderzoek

In deze paragraaf wordt de doelstelling en vraagstelling toegelicht. De doelstelling omvat een omschrijving van het onderzochte onderwerp en het soort antwoord dat het onderzoek oplevert. Tot slot komt de vraagstelling aan bod, dit geeft naast het onderzoeksonderwerp ook een afbakening van het onderzoek weer (van Thiel, 2010).

Doelstelling

Momenteel wordt de capaciteit van het SiR-programma van het Ministerie van Justitie en Veiligheid niet optimaal benut. Het doel van dit onderzoek is het geven van een wetenschappelijk onderbouwd advies aan de organisatoren van het SiR-programma van het Ministerie van Justitie en Veiligheid. Het advies is gebaseerd op de resultaten van verschillende onderzoeksmethoden. Het onderzoek start met de verzameling van relevante literatuur. Deze literatuur is tevens de basis van de interviewhandleiding. Na het literatuuronderzoek worden experts en private partijen die interesse in het SiR-programma geïnterviewd. Dit onderzoek geeft inzicht in de motivatiefactoren om deel te nemen aan een dergelijk programma. Het advies wat hieruit voortvloeit, omvat aanbevelingen, die leiden tot een betere bezetting van de capaciteit van het SiR-programma.

Toelichting op de doelstelling

De innovatiecapaciteit van JenV dient te stijgen, omdat de traditionele overheidsactie vaker te kort schiet (Bland, Bruk, Kim, & Lee, 2010). Door de complexere maatschappelijke vraagstukken en de veeleisende samenleving is dit noodzakelijk. Het SiR-programma is een programma ter verbetering van de innovatiecapaciteit van JenV. Ondanks de kansen, ontwikkelingsbudget, coaching, begeleiding en de toegang tot het netwerk dat JenV startups biedt, schieten de aanmeldingen tekort. Ieder onderzoek kan voor een ander doel dienen. Het onderzoek dat voor u ligt, is meerzijdig. Naast het oplossen van

een praktisch probleem (toegepast onderzoek) wordt er ook kennis vergaard (fundamenteel onderzoek) (Van Thiel, 2010). Middels dit onderzoek wordt een verklaring gegeven voor de onderbezetting van het SiR-programma. Momenteel ontbreekt er kennis op het gebied van de (de)motivatiefactoren van private partijen om deel te nemen aan een PPP. Het gebrekkige inzicht komt ten koste van de capaciteit van het SiR-programma. Met de opgedane kennis wordt antwoord gegeven op de vraag waarom de aanmeldingen voor het SiR-programma jaarlijks te kort schieten. Antwoord op het praktische probleem, de onderbezetting van het SiR-programma, wordt gegeven in de vorm van aanbevelingen. Verbetering van het programma komt ten goede van verschillende partijen. Naast een betere aansluiting op de behoefte van startups worden maatschappelijke vraagstukken eerder en beter opgelost.

De vraag die in dit onderzoek beantwoord wordt luidt:

“Wat zijn verklarende factoren voor de onderbezetting van Publiek private partnerschappen in het SiR-programma, en hoe kan het Ministerie van Justitie en Veiligheid daarop inspelen om deelname te stimuleren?”

Deelvragen zijn:

1. *Wat zijn aanleidingen om samenwerkingsverbanden aan te gaan?*
2. *Wat zijn de randvoorwaarden om een Publiek private partnerschap te realiseren?*
3. *Wat zijn verklarende factoren voor de onderbezetting in het SiR-programma van JenV?*
4. *Op welke factoren kan JenV inspelen zodat het SiR-programma aantrekkelijk wordt voor private partijen?*

1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek brengt de (de)motivatiefactoren van private partijen om deel te nemen in een PPP in kaart. De relevantie van dit onderzoek is tweezijdig, en bestaat uit de wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie.

Politieke wetenschappers, economen, sociologen, psychologen en juristen houden zich bezig met innovatie en Publiek private partnerschappen in het publiek beleid (Carlson, 2011). Het European Procurement & Public Private Partnership Law Review (EPPPL) heeft onderzoeken naar deze partnerschappen uit de landen Albanië, Denemarken, Portugal, Roemenië en het Verenigd Koninkrijk gebundeld in een rapport. Evald et al.,(2014) hebben een metastudie uitgevoerd om inzicht te krijgen in de bevindingen van verschillende onderzoeksgebieden. Zij hebben door middel van systematisch literatuuronderzoek 106 rapporten geanalyseerd. Daarvan hebben zij er 58 onderzocht. Uit het onderzoek blijkt, dat de verschillende onderzoeksgebieden zich niet bewust zijn van elkaars bevindingen. Daarnaast is er geen eenduidige definitie van de begrippen innovatie en het samenwerkingsverband tussen private en publieke partijen (PPP). Het gebrek van een eenduidig begrip is wellicht te wijten aan het feit dat elk PPP redelijk uniek is (Knibbe & Knop, 2002). Het is hierdoor niet gemakkelijk om onderzoeken met elkaar te vergelijken. Ondanks deze problematiek concluderen Evald et al.,(2014) dat er tekortkomingen zijn in de literatuur. Uit het systematische literatuuronderzoek blijkt dat de onderzoeken voornamelijk het perspectief van de publieke sector belichten. Het begrip ‘publiek’ wordt 2053 keer beschreven. Dit in tegenstelling tot het begrip ‘organisatie’, dat 1096 keer wordt beschreven. Evald et al.,(2014) concluderen, dat innovatie door een PPP plaatsvindt in drie fasen: de ontwikkeling, implementatie en commercialisatie. Volgens hen ontbreekt in iedere fase noodzakelijke kennis. Daarbij stellen zij dat de eerste fase vanuit het publieke perspectief relatief goed is onderzocht. Dit in tegenstelling tot het perspectief van de private partij. Met dit onderzoek wordt het nog niet eerder onderzochte terrein op het gebied van de ontwikkeling van een PPP in kaart

gebracht. Dit onderzoek richt zich juist op het perspectief van de private partij in de eerste fase. Daarmee wordt inzichtelijk wat de (de)motivatiefactoren zijn. Dit inzicht biedt beide partijen de mogelijkheid om elkaar in de toekomst gemakkelijker en beter te vinden.

Sørensen & Torfing (2011) concluderen dat de maatschappij aan verandering onderhevig is. Zo is de samenleving steeds sterker gefragmenteerd, complexer en dynamischer. Burgers hebben hoge verwachtingen over de kwaliteit van publieke services en nemen aan dat overheden responsief zijn. Tegelijkertijd zijn de beschikbare publieke middelen beperkt. De maatschappelijke vraagstukken zijn grensoverschrijdend en vereisen specialistische kennis (Sørensen & Torfing, 2011). De overheid ontleent zijn legitimiteit aan verschillende aspecten. Een aspect daarvan is het realiseren van het maatschappelijke doel waarvoor zij in het leven zijn geroepen. Innovatieve oplossingen bieden tegengewicht aan de toenemende complexiteit. Innovatief omvat het significant verbeteren van outcomes, efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit (G. Mulgan, 2003). Publieke instellingen erkennen de potentie die een partnerschap heeft op hun innovatiecapaciteit en in de herwinning van legitimiteit (Moore & Hartley, 2008). Door middel van innovaties is de overheid beter in staat om in te spelen op de behoeftes van de burger en om de maatschappelijke vraagstukken (gedeeltelijk) op te kunnen lossen (Sørensen & Torfing, 2011). In de praktijk blijkt dat indien er mogelijkheden zijn om een PPP te vormen, de interesse van de private partij uit blijft. Wat hier de oorzaken van zijn, is voor nu onduidelijk. Dit onderzoek geeft antwoord op deze vraag, wat ten goede komt aan de burger. Burgers hebben in dit onderzoek een bijzondere rol. Naast 'burger' en dus afnemer van publieke services zijn zij ook gelijktijdig de private partij. Door die bijzondere rol hebben burgers baat bij aantrekkelijkere mogelijkheden om een PPP te vormen als van de potentiële verbetering in outcomes.

1.5 Opzet onderzoek

Het onderzoek start met een inleiding, waarin de aanleiding, de relevantie en de probleemstelling van het onderzoek staat. In het tweede hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de theoretische aspecten van de deelvragen. De theoretische concepten met betrekking tot Publiek private partnerschappen staan beschreven. Het derde hoofdstuk staat in het teken van de methodologische verantwoording. Hierin worden de variabelen uit het theoretische kader geoperationaliseerd. De gemaakte keuzes die hebben geleid tot kwalitatief onderzoek aan de hand van interviews worden verantwoord. Het hoofdstuk sluit met een kritische noot. De variabelen die mogelijk invloed hebben op de betrouwbaarheid van het onderzoek staan beschreven. De context staat beschreven in het vierde hoofdstuk. In het hoofdstuk staat een beschrijving van de geschiedenis en de vormgeving van het programma. In hoofdstuk vijf komt alle informatie bij elkaar in de vorm van een analyse. De bevindingen worden samengevat en er wordt gereflecteerd op de onderlinge samenhang. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 6, wordt antwoord gegeven op alle deelvragen en op de centrale vraag. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aanbeveling.

II. Expliciteren van het ontstaan van en de voorwaarden aan Publiek private partnerschappen

Na een beschrijving van de aanleiding, probleemstelling en onderzoeksvragen gaat dit hoofdstuk in op bestaande theorieën en ideeën met betrekking tot Publiek private partnerschappen. Het hoofdstuk is opgedeeld in drie delen. De eerste paragraaf gaat in op de begrippen: publiek, privaat en samenwerking. De begrippen worden gedefinieerd en de aanleidingen tot samenwerkingsverbanden worden toegelicht. De tweede paragraaf spitst toe op de definitie van Publiek private partnerschappen. De derde paragraaf kadert de voorwaarden die volgens theoretische inzichten noodzakelijk zijn voor het welslagen van het partnerschap in.

2.1 Samenwerking tussen de publieke en private sector

In deze paragraaf staan de relevante begrippen voor dit onderzoek beschreven. Er wordt ingegaan op het onderscheid tussen de publieke en private sector. Ook staat beschreven wat samenwerking is en waarom deze ontstaat. De paragraaf bestaat uit drie categorieën:

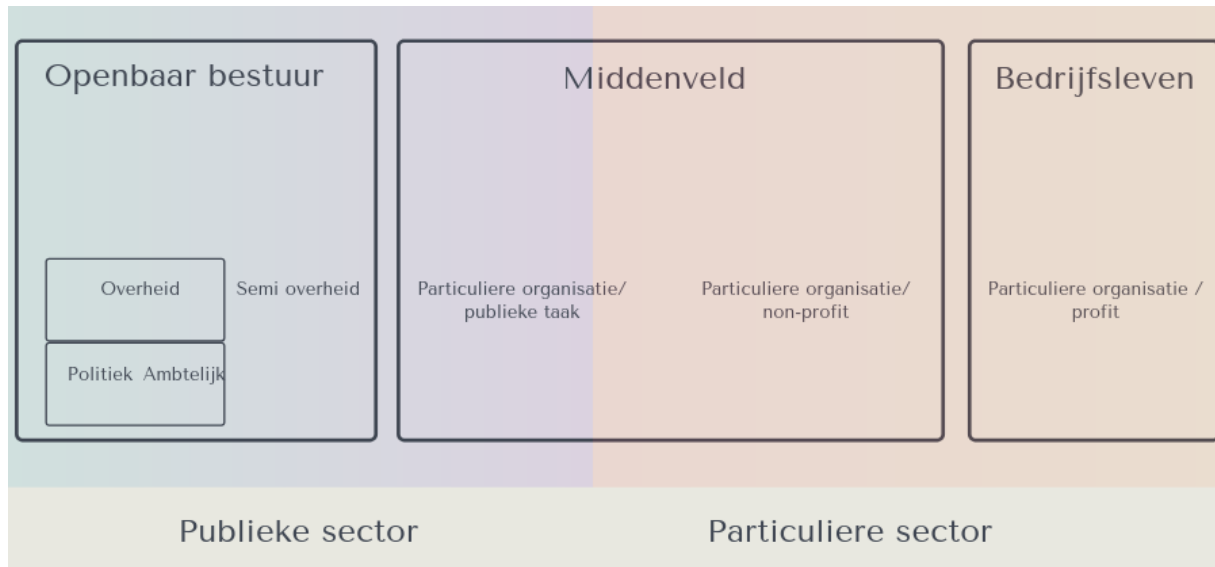
- Onderscheid publiek versus privaat (paragraaf 2.1.1)
- Samenwerking (2.1.2)
- Aanleidingen tot samenwerkingsverbanden (2.1.3)

2.1.1 Onderscheid publiek versus privaat

De maatschappij bestaat uit verschillende onderdelen die zich op een bepaalde manier tot elkaar verhouden. Bovens, 't Hart, & van Twist (2012) publiceren een introductie in de wereld van openbaar bestuur, waarin beschreven staat dat de publieke sector niet simpelweg uit één 'iets' bestaat. Ook de verhouding tot de particuliere (private) sector komt aan bod. Bovens et al.,(2012) definieert de publieke sector als s: *"Openbaar bestuur plus particuliere organisaties met publieke taken"* (p.22). Het 'openbaar bestuur' is volgens hen een aanduiding die gemakshalve wordt gebruikt, maar in veel opzichten bestaat 'het' openbaar bestuur niet. Een talrijk organisaties behoort tot het openbaar bestuur, bijvoorbeeld: ministeries, provincies, gemeenten, waterschappen, gemeentelijk diensten, ambassades, penitentiaire inrichtingen, zelfstandige bestuursorganen, Europese agentschappen en comités. Deze organisaties zijn actief op verschillende terreinen in de maatschappij. Het bestuur hiervan is op verschillende niveaus ingericht: lokaal (de gemeenten), regionaal (de veiligheidsregio's, waterschappen), provinciaal (de provincies), nationaal (de regering en ministeries), Europees (de instellingen van de EU) en internationaal (de NAVO, de Verenigde Naties). Bovens et al.,(2012) definiëren het openbaar bestuur als: *"Het geheel van organisaties en activiteiten die zijn gericht op de besturing van de maatschappij"* (p.20). Waarin besturing een afgeleide is van sturing: wat draait om het uitvoeren van beslissingen voor de maatschappij. Deze beslissingen hebben een bindend karakter, iets wat alleen overheidsinstanties kunnen afdwingen doordat zij een geweldsmonopolie hebben. Zoals de definitie stelt is de publieke sector breder dan alleen het openbaar bestuur. Verschillende particuliere organisaties hebben in samenspraak met de overheid openbare bestuurstaken op zich genomen. Een gedeelte van het maatschappelijk middenveld behoort hierdoor ook tot de publieke sector. Bovens et al.,(2012) definiëren het maatschappelijk middenveld als: *"Particuliere organisaties*

met en zonder publieke taken, maar zonder winstoogmerk, zoals politieke partijen, bonden en stichtingen". Het veld omvat organisaties dat tussen de publieke en particuliere (private) sector zit.

De particuliere (private) sector bestaat gedeeltelijk uit het maatschappelijk middenveld. Het bedrijfsleven behoort ook tot deze sector. Bovens et al.,(2012) definiëren het bedrijfsleven als: "Particuliere organisaties met winstoogmerk" (p22.). In figuur 1 is een schematische weergave zichtbaar van de variëteit van de organisaties in de maatschappij.



Figuur 1 Publieke en particuliere sector op basis van (Bovens et al., 2012)

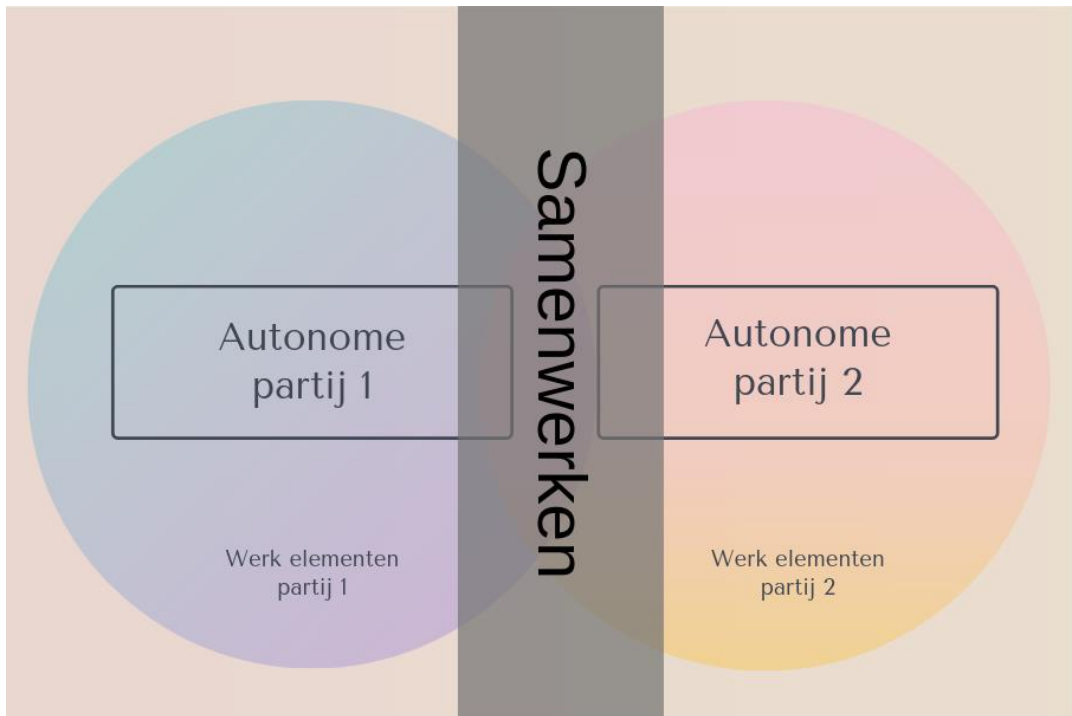
In de praktijk is het onderscheid tussen publieke en private organisaties soms vaag. Vele studies hebben het (ontbrekende) verschil tussen deze partijen in kaart proberen te brengen. Uit onderzoek (Boyne, 2002) blijkt dat er relatief weinig verschillen zijn. Op basis van 34 empirische studies is er voor slechts drie hypothesen steun gevonden. Publieke organisaties zijn bureaucratischer, publieke managers zijn minder materialistisch en zij hebben minder commitment. Bovens et al.,(2012) hebben waarden opgesteld om te bepalen of een organisatie publiek of privaat is. De opgestelde waarden zijn: de rechtsvorm, de financiering, het doel, het gezag en tot slot de vorm van verantwoording. Een organisatie is publiek, indien gesproken wordt van een publiek rechtspersoon, gefinancierd uit publieke middelen en/of met de focus op publieke belangen. De organisatie heeft een geweldsmonopolie en draagt de verantwoordelijkheid om uitgebreid in het openbaar aan politieke fora, de kiezers of de media verantwoording af te leggen. Rainey et al.,(in Boyne 2002) stellen, dat het onderscheid zit in de waarden 'eigendom' en 'financiering'. Daarnaast beschrijven zij een onderscheidende waarde, namelijk de mate van sturing (markt- of politieke kracht). Private organisaties zijn eigendom van aandeelhouders of ondernemers, terwijl publieke organisaties in eigendom zijn van collectieve leden van politieke gemeenschappen. Daarnaast wordt de publieke sector door politieke kracht aangestuurd, terwijl de private sector door marktwerking functioneert (Dahl en Lindblom in Boyne, 2002). Bozeman (1987 in Boyne, 2002) heeft soortgelijke waarden opgesteld om de mate van 'publiek' te bepalen. Deze bestaan uit drie variabelen: eigendom, financiering en de mate van sturing (markt - of politieke macht). Bozeman stelt, dat een organisatie nooit in zijn totaliteit publiek of privaat is, maar altijd kenmerken heeft van beide sectoren.

2.1.2 Samenwerking

Samenwerking is een thema dat steeds meer belangstelling kent vanuit het bedrijfsleven en de overheid. Huyzer, Moëd, Spitholt, Luimes, Kroodsmas & Douma, (1991) schrijven dit toe aan de toenemende maatschappelijke complexiteit. Ontwikkelingen zoals internationalisering van markten, complexe technologie en de sneller op elkaar volgende innovaties dragen bij aan de noodzaak tot samenwerkingsverbanden. Huyzer et al., (1991) definiëren strategische samenwerking als: *“Een samenwerking waarbij de partners hun zelfstandigheid en identiteit behouden en waarvan de impact op de concurrentiepositie van de partners op lange termijn merkbaar is”*. Ook benoemen Huyzer et al., (1991) een definitie van P.J. Idenburg en L.C. van Zutphen (1991): *“Samenwerkingsvormen van strategische aard zijn verbonden met doel, richting en continuïteit van de onderneming. Dat zijn dus geen vrijblijvende vormen van samenwerking”*. Kaats & Opheij (2008) definiëren samenwerking als: *“Samenwerking tussen organisaties is een vorm van organiseren waarin mensen van autonome organisaties duurzame overeenkomsten, en hierdoor, elementen in het werk tussen hen harmoniseren. Dit resulteert in samenwerkende partnerschap met een duurzame intentie, maar met een eindigende tijdsduur”*. De verschillende definities hebben zowel onderscheidende als overeenkomende kenmerken. De elementen staan beschreven op volgorde van veel naar weinig voorkomend:

- De aanwezigheid van meerdere autonome (zelfstandige) partners: Zowel Huyzer et al., (1991) als Frayne en Geringer en Kaats & Opheij (2008) benoemen de aanwezigheid van meerdere zelfstandige organisaties.
- De aanwezigheid van harmoniserende elementen: Idenburg en Zutphen in (Huyzer et al., (1991) 1991) beschrijven dat de samenwerking een doel en richting heeft wat aansluit bij de definitie van Kaats & Opheij (2008) die stelt dat er elementen aanwezig zijn die er tot leiden dat het werk tussen de partijen harmoniseert.
- Duurzame intentie van het partnerschap: Idenburg en Zutphen in (Huyzer et al., (1991) 1991) onderscheiden op dit element in hun definitie. Zij stellen dat de samenwerking niet vrijblijvend is en dat er sprake is van een continuïteit. Kaats & Opheij (2008) stellen dat de samenwerking inderdaad duurzaam is maar beschrijven de kanttekening dat deze een tijdelijke tijdsduur bezit.
- Behoud zelfstandigheid en identiteit: Huyzer et al (1991) beschrijft dat de autonome partners hun zelfstandigheid en identiteit behouden gedurende de samenwerking.
- Impact op de concurrentie positie: Gesteld wordt dat de samenwerking op de lange termijn merkbaar is op het gebied van de concurrentiepositie. Slechts alleen in de definitie van Huyzer et al., (1991) wordt dit kenmerk benoemd.
- Aanwezigheid van loyaliteit, verantwoordelijkheden die autoriteit overschrijdt en druk voor snelle actie zijn elementen die slechts door Frayne en Geringer (1995) (in Kaats en Opheij 2008) worden benoemd.

De definitie die in dit onderzoek aangehouden wordt, is gebaseerd op elementen uit de verschillende definities: *“Samenwerking is een vorm waarbij autonome organisaties hun zelfstandigheid behouden maar werkzaamheden harmoniseren om een gezamenlijk doel na te streven”*. Ter verduidelijking van de definitie is een versimpelde schematische weergave opgesteld, deze is zichtbaar in figuur 2.



Figuur 2 Definitie 'samenwerken'

2.1.3 Aanleidingen tot samenwerkingsverbanden

Huyzer et al.,(1991) beschrijven dat een organisatie een product/markt-levenscyclus doorloopt. Deze bestaat uit vijf levensfasen: innovatie, groei, omslag, verzadiging en inkrimping. Omdat dit onderzoek zich toespitst op beginnende bedrijven (startups) wordt de theorie beperkt tot de levensfasen: innovatie en groei. Volgens Huyzer et al.,(1991) passen de eerste drie van de acht strategische doelen bij deze levensfasen:

1. Identificeren en toegankelijk maken van nieuwe technologieën en vaardigheden.
2. Verkrijgen van kennis over en vaardigheden in bestaande technologieën.
3. Snel en effectief inspelen op nieuwe mogelijkheden in de markt.
4. Snel opbouwen van een marktpositie.
5. Opbouwen van continuïteit door middel van specialisatie.
6. Nastreven van de kritische schaalgrootte.
7. Nastreven van kostprijsleiderschap.
8. Terugtrekken uit een bepaalde markt.

Zoals reeds beschreven zijn, worden de maatschappelijke problemen complexer. Huyzer et al.,(1991) beschrijven dat samenwerkingsverbanden kansrijk zijn door deze democratische veranderingen. Ontwikkelingen waaraan dit te danken is, zijn: internationalisering van de markt, toenemende complexiteit van technologie en de toenemende snelheid, waarmee innovaties elkaar opvolgen. Kaats & Opheij (2012) hebben de visie, dat een partnerschap kansrijk is wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenis gevend proces. Dat proces moet recht doen aan de belangen en gericht zijn op een betekenisvolle ambitie. Het is volgens hen de grote opgave om daarvoor de juiste condities te scheppen (blz. 17). Om een samenwerking tot een succes te brengen, moeten de partijen in staat zijn om een deel van hun autonomie of resultaatverwachting opgeven. Daarvoor moet er vertrouwen zijn dat ze er meer voor terug krijgen. Motieven om een samenwerkingsverband aan te gaankunnen volgens Kaats & Opheij onder vier categorieën geschaald worden: marktontwikkeling en - positie, kostenvoordelen, kennisontwikkeling en externe druk. De uitwerking van de motieven van Kaats & Opheij (2012) staan afgebeeld in tabel 1.

Tabel 1 Motivatiefactoren samenwerken (gebaseerd op Kaats & Opheij, 2012)

Marktontwikkeling en-positie	Kostenvoordelen	Kennisontwikkeling	Externe druk
Ontwikkelen van (gezamenlijke) marketingkracht	Realiseren van schaalvoordelen	Gezamenlijk innovatie ontwikkelen	Politieke druk
Verbeteren van concurrentiepositie	Wegnemen investeringsbelemmeringen	Toegang tot nieuwe technologie verkrijgen	Maatschappelijke druk
Ontwikkelen van en toegang verkrijgen tot nieuwe markten en producten	Kostenvoordelen als gevolg van gezamenlijk ondersteunende diensten	Nieuwe octrooien verwerven en toegang tot octrooien verkrijgen	Wettelijke verplichting tot samenwerking of consultatie
Verbeteren en vergroten distributiekracht	Efficiëntere productie	Leren van de vaardigheden, competenties, kennis en cultuur van de partner	
Binding van afnemers en leveranciers door betere afstemming in de keten	Betere afstemming in de keten		

2.2 PPP

Zoals beschreven in paragraaf 1.4 worden vele definities gehanteerd voor het ogenschijnlijk zelfde begrip. Het concept 'Publiek private partnerschap' is wereldwijd bekend. Verschillende begrippen worden in chronologische volgorde vermeld. In 1987 definieerde Akro Consult het partnerschap als:

Een juridische eenheid, bestaande uit één of meer publieke en één of meer private organisaties, die behoud van eigen identiteit op directe en/of indirecte wijze commerciële en sociale doelen nastreven door middel van het ontwikkelen, realiseren en exploiteren van faciliteiten en diensten, met een van tevoren afgesproken verdeling van kapitaalverschaffing, aansprakelijkheden, denkbare risico's, winsten en verliezen (Knibbe & Knop, 2002, p.13).

Asllani (2009) stelt dat er geen eenduidige definitie is. Door de veelzijdigheid van partnerschappen is een classificatie mogelijk. Asllani ziet het partnerschap als een relatie tussen publieke en private partijen op basis van een contractuele of institutionele structuur. Ook Burnett's definitie uit 2009 legt de nadruk op de contractuele structuur:

Een Publiek private partnerschap is een contractuele overeenkomst tussen een publieke entiteit en een leverancier van de private sector. Doordat deze overeenkomst, de bekwaamheid en middelen van elke sector (privaat en publiek) verdeeld zijn, dragen zij bij aan de levering van een service of faciliteit voor het brede publiek. Naast het delen van de investeerde middelen, delen beide partijen ook het risico en het voordeel (in Campanasu, Ivan, & Studio Legale Tonucci, 2009).

De Europese Commissie (in Campanasu, et al., 2009) voegt hieraan het volgende toe: *"De PPP term refereert naar vromen van samenwerking tussen publieke autoriteit en de zakenwereld waarin het doel is de financiering, constructie, renovatie, management en behoud van infrastructuur of de provisie van een service te verzekeren"*. Kaats & Opheij (2012) stellen dat het kenmerkend is dat het partnerschap tussen de publieke en private partij voor een bepaalde periode wordt aangegaan. Dit gebeurt met de

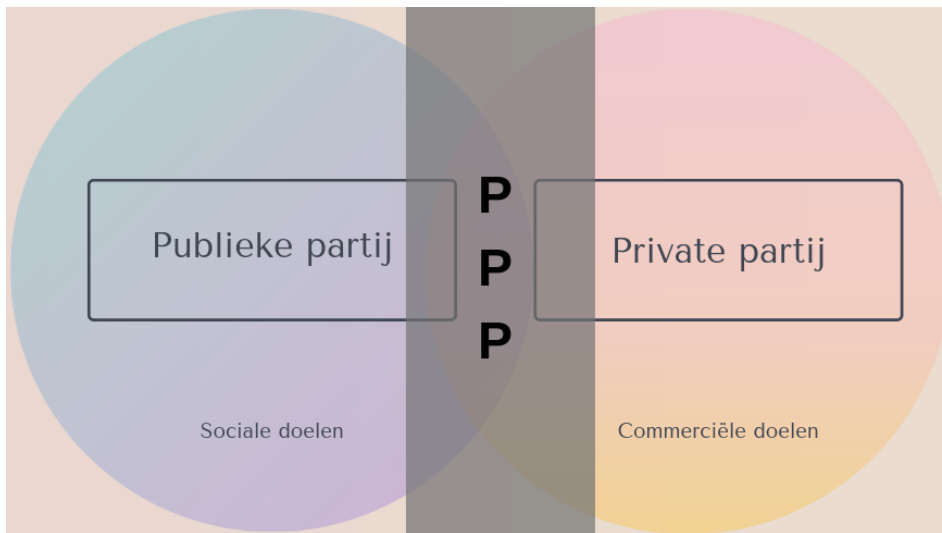
wederzijdse intentie om gezamenlijk een probleem op te lossen. Tjemkes en Vos (2014) onderscheiden twee hoofdvormen, waarbij de publieke partij ofwel optreedt als probleemeigenaar of gefocust is op gelijkwaardigheid. In het eerste model vindt interactie tussen de publieke en private partij voornamelijk plaats over planning, budget en kwaliteit van de output. In het tweede model zijn besluiten, plannen, risico's en opbrengsten gelijkwaardig verdeeld. Vertrouwen draagt bij aan de betrokkenheid, flexibiliteit en aanpassingsvermogen.

Hieruit blijkt dat de veelal verschillende definities overeenkomende kenmerken hebben. De hieronder beschreven elementen lijken centraal te staan in het partnerschap. Elementen die het meest voorkomen in de definities zijn (van meest voorkomend naar minst voorkomend):

- *Publieke en private partijen:* Iedere definitie beschrijft de samenwerking tussen een publieke en private partij. Akro (1987) beschrijft dat het partnerschap uit meerdere publieke en private partijen kan bestaan. Daarbij stelt Akro dat beide partijen hun eigen identiteit behouden. Asllani (2009), Burnett (2009), De Europese Commissie (2009), Kaats & Opheij (2012) en Tjemkes en Vos (2014) benoemen slechts de aanwezigheid van beide partijen.
- *Verdeling van de risico's en voordelen:* Akro (1987) beschrijft dat de partijen met een van tevoren afgesproken verdeling van kapitaalverschaffing, aansprakelijkheden, denkbare risico's, winsten en verliezen doelen nastreven. Burnett (2009) stelt dat de bekwaamheid en middelen van elke sector (privaat en publiek) verdeeld zijn. Naast de investering in middelen delen de partijen ook het risico en het voordeel. De Asllani (2009), de Europese Commissie (2009) en Kaats & Opheij (2012) benoemen de verdeling niet. Tjemkes en Vos (2014) beschreven de interactie tussen beide partijen. Deze interactie kan gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid waarbij de aspecten gelijkwaardig zijn verdeeld. Een andere vorm is er een waarbij de publieke partij optreedt als probleemeigenaar.
- *Juridische aard van de relatie:* In sommige definities komt een vorm van contractuele afspraken naar voren. Arkro (1987) beschrijft het partnerschap als juridische eenheid en Asllani en Burnett (2009) spreken over een contractuele overeenkomst. Overige definities benoemen de juridische aard niet expliciet. De Europese Commissie (2009), Kaats & Opheij (2012) en Tjemkes en Vos (2014) spreken over een 'samenwerking' of 'partnerschap'. Zoals beschreven in paragraaf 2.1 is een van de grote verschillen tussen publieke en private partijen het doel dat zij nastreven. Publieke partijen focussen met regelmaat op de realisatie van maatschappelijke doelen terwijl private partijen een commercieel uitgangspunt hebben.
- *Commerciële en sociale doelen:* In de definitie van Arkro (1987) wordt letterlijk benoemd dat de samenwerking het doel heeft om zowel commerciële als sociale doelen na te streven. Asllani (2009) benoemt, net zoals, Tjemkes en Vos (2014), niet welk doel wordt nagestreefd. Burnett (2009), de Europese Commissie (2009) en Kaats & Opheij (2012) benoemen het sociale doel. Er wordt gesproken over een service voor het brede publiek of het oplossen van een gezamenlijk probleem. Een commercieel doel komt niet sterk naar voren in deze definities.
- *Tijdelijke aard van de relatie:* De tijdsduur van het partnerschap komt alleen in de definitie van Kaats & Opheij (2012) naar voren. Daarbij wordt gesteld dat het kenmerkend is, dat het samenwerkingsverband van tijdelijke aard is. Geen van de andere definities geven een tijdsduur aan.

Naast PPP wordt er ook onderscheid gemaakt tussen specifieke vormen van deze partnerschappen. Dittmer et al., (2009) maken onderscheid tussen een PPP en een PPP dat gericht is op innovatie. Zij noemen dit een Publiek private innovatie (PPI). De relatie tussen de publieke partij en de private partij is gericht op innovatie en de ontwikkeling van publieke oplossingen. Onderscheidend is dat aan de start van deze partnerschap onbekend is welke oplossing wordt geleverd. De partijen gaan gezamenlijk zoeken naar nieuwe, innovatieve oplossingen voor een wederzijds gedefinieerd probleem.

De definitie, beschreven door Akro (1987), bezit - op de tijdelijke aard na - alle genoemde elementen. Aan deze definitie wordt het tijdelijke karakter van de samenwerking en elementen uit de overige definities toegevoegd. Ook komt het innovatieve karakter van het partnerschap aan bod: *“Een contractuele overeenkomst, bestaande uit een publieke en private organisatie. Die door middel van een partnerschap innovatieve commerciële- en sociale doelen nastreven. Met een van tevoren afgesproken tijdsduur, verdeling van kapitaalverschaffing, aansprakelijkheden, denkbare risico’s, winsten en verliezen.”* Ter verduidelijking van de definitie is een versimpelde schematische weergave opgesteld. Deze is zichtbaar in figuur 3.



Figuur 3 Definitie ‘Publiek private partnerschap’

Klijn en Teisman hebben in 2003 Nederlandse Publiek private partnerschappen geanalyseerd. Zij beschrijven dat de verschillen tussen private en publieke partijen voor spanningen kunnen zorgen. Publieke organisaties bestaan vanwege politieke overwegingen en hebben het doel om maatschappelijke waarde te creëren. De organisatie is loyaal, toegewijd aan een publiek doel en risico-vermijdend. In samenwerkingsverbanden zie je dit terug, omdat er een nadruk wordt gelegd op het beperken van risico’s, contractuele overeenkomsten en sterke focus op de publieke sector. Private actoren bestaan met het doel omzet en winst te genereren (Klijn & Teisman, 2003). Dit zorgt dat zij competitief zijn, en de focus leggen op de consument, kansen, risico’s en innovaties. In de samenwerking zie je dit terug in de nadruk op het (potentiële) marktaandeel, winst wat leidt tot beperkte investeringen totdat het contract is gerealiseerd. De beschreven spanningen door Klijn en Teisman zijn weergegeven in tabel 2.

Tabel 2 Spanningen publiek versus privaat (Klijn en Teisman, 2003)

	Publieke partij	Private partij	Spanning
Core business	Publieke doelen Continuïteit: politieke randvoorwaarden.	Realiseren van winst Continuïteit: financiële randvoorwaarden.	Verschillende probleemdefinities: politieke risico’s in verwachting versus marktrisico’s in jaarcijfers.
Waarden	Loyaliteit, toegewijd aan een publiek doel, controleerbaarheid op proces en aanpak	Competitief, toegewijd aan voorkeuren van de consument, controleerbaarheid door	Publieke partij is terughoudend in proces versus private partij die gedeeltelijk

	(politiek, maatschappelijk), nadruk op risicomijding en voorkomen van verwachtingen.	aandeelhouders op basis van resultaat, nadruk op marktkansen, risico en innovatie.	terughoudend is in kennis. Publieke partij is terughoudend in resultaat versus private partij wie terughoudend is in investering.
Strategie	Zoektocht naar wijze waarop inhoudelijke invloed gegarandeerd wordt, minimaliseren van verwachtingen en onzekerheden over implementatie kosten.	Zoektocht voor zekerheden en de realisatie van een contract, minimaliseren van politiekrisico en organisatiekosten als gevolg van publieke 'viscositeit'.	Confrontatie leidt tot een wederzijds 'vastlegging' van overeenkomsten en afspraken.
Gevolgen het partnerschap	Nadruk op beperken van risico's op overeenkomsten dat leidt tot vastgelegde procedures en publieke sector dominantie.	Nadruk op marktaandeel en winst, wat leidt tot een afwachtende houding en beperkte investering totdat het contract is getekend.	De creatie van meerwaarde door grensoverschrijdende interactie is niet gerealiseerd.

2.3 Voorwaarden PPP

In deze paragraaf worden de voorwaarden waaraan een PPP moet voldoen beschreven. In 1987 heeft de Raad voor Binnenlandsbestuur een adviesrapport geschreven voor de Minister van Binnenlandse Zaken over Publiek private partnerschappen. Zij stellen dat de voorwaarden die van belang zijn voor een PPP grofweg zijn te verdelen:

- De voorwaarden voor de realisatie van het partnerschap: dit betreft de condities die noodzakelijk zijn voor de totstandkoming van de samenwerking tussen de publieke en private partij. Deze voorwaarden worden de conditionele voorwaarden voor samenwerking genoemd (paragraaf 2.3.1).
- De voorwaarden gedurende het partnerschap: betreft de condities waarbinnen een PPP behoort te blijven. Deze voorwaarden zijn te omschrijven als de wettelijke voorwaarden (paragraaf 2.3.2).
- De voorwaarden aan het partnerschap: zijn de eisen die aan de samenwerking gesteld dienen te worden, ook wel de voorwaarden tijdens de samenwerking (paragraaf 2.3.3).

Niet alleen de Raad van Binnenlandsbestuur heeft onderzoek naar de voorwaarden waaraan een PPP moet voldoen uitgevoerd. Grimsey & Lewis (2007), Dittmer et al., (2009) en Campanasu et al., (2009) onderzochten partnerschappen en hetgeen waaruit deze bestaan. Tot slot zijn er een aantal onderzoekers die indicatoren voor het welslagen van een PPP in kaart hebben gebracht. Zo beschrijven Kaats & Opheij (2012), Tjemkes & Vos (2014), Van Der Meij, Ter Beek, Postema & Van der Putten (2002) en Knibbe & Knob (2002) indicatoren die impact hebben op de kans van het welslagen van het PPP. Doordat de onderzoeken veel overeenkomsten hebben met de voorwaarden van de Raad voor Binnenlandsbestuur, wordt de structuur van de Raad voor Binnenlandsbestuur aangehouden. Daar waar een onderzoek soortgelijke voorwaarden vermeld, wordt dit geëxpliciteerd. Dit onderzoek geeft inzicht in de motivatiefactoren van private partijen om een partnerschap toe te treden. Aannemelijk is de gedachtegang dat juist de voorwaarden voor de realisatie van het partnerschap van belang zijn.

Uiteraard zijn deze condities belangrijk, echter zijn alle drie de categorieën van belang. Indien de private partij verwacht dat er niet voldaan kan worden aan de voorwaarden gedurende of aan het partnerschap is het onwaarschijnlijk dat het samenwerkingsverband gerealiseerd wordt.

2.3.1 Conditionele voorwaarden voor samenwerking

Iedere samenwerking heeft een wenselijk resultaat. Voordat dit behaald kan worden moet er aan omstandigheden worden voldaan, waardoor een partnerschap ontstaat. Volgens de Raad van Binnenlandsbestuur bestaan de omstandigheden uit: wederzijds toegevoegde waarde, vertrouwen en relaties, convergentie van belangen, beslissingsruimte, bedrijfsmatig en marktgericht denken, organisatorische coördinatie en besluitvorming en tenslotte continuïteit. Uit onderzoek van Klijn & Teisman (2003) blijkt dat de verklaring voor het onvermogen om partnerschappen te vormen drieledig is. De complexiteit van actorencompositie, institutionele factoren en de strategische besluiten van partijen zijn de factoren waaraan het onvermogen te wijten is.

Wederzijds toegevoegde waarde

Als eerste voorwaarde wordt gesteld dat de samenwerking tot wederzijds toegevoegde waarde dient te leiden. Klijn & Teisman (2003) beschrijven net zoals Grimsey & Lewis (2007) dat een partnerschap alleen aangegaan moet worden wanneer de wederzijds toegevoegde waarde centraal staat. De verantwoordelijkheid voor de voorziening van publieke services en faciliteiten ligt bij de publieke sector (Campanasu et al., 2009). Alle publieke organisaties streven hun maatschappelijke doel na (Sørensen & Torfing, 2011). In de praktijk blijkt dat publieke organisaties niet in bezit zijn van de benodigde expertise om dit doel te realiseren. Steeds regelmatig vinden publieke en private organisaties elkaar, omdat private partijen geselecteerd worden om de ontbrekende expertise en ervaring van de publieke sector te overbruggen (Campanasu et al., 2009). De eerste succesfactor die Van der Meij et al., (2000) beschrijven, betreft de potentiële meerwaarde van een PPP in vergelijking met andere wijzen waarop innovaties tot stand komen. De kracht hoort te liggen in het delen van kennis en kerncompetenties. Indien één van de partijen de andere partij niet noodzakelijk acht moet het partnerschap niet worden aangegaan.

De juiste samenwerkingsverbanden resulteren in een hoger resultaat per saldo (Knibbe & Knob, 2002). Zowel het maatschappelijk als het financiële resultaat kan profiteren van een PPP. Uit onderzoek van Knibbe en Knob (2002) blijkt dat wanneer partijen op hun expertise ingezet worden, de risico's beter beheerst zijn. Betere beheersing van de risico's levert in veel gevallen een kostenbesparing op. Ten eerste is het mogelijk dat de private partij de activiteiten beter coördineert dan de publieke partij. De private partij zit namelijk midden in het productieproces terwijl de publieke partij hier op afstand van staat. Ten tweede is de private partij beter in staat innovatierisico's te beheersen. Private partijen spelen vaak sneller en adequater in op ontwikkelingen. Het reduceren van publieke uitgaven is een betekenisvol voordeel. Bespaarde kosten kunnen immers elders geïnvesteerd worden (Campanasu et al., 2009). Uiteraard geldt dit omgekeerd ook. Indien de risico's verdeeld worden naar de partij die minder in staat is deze risico's te delen kunnen de kosten stijgen (Knibbe & Knob, 2002). Knibbe & Knob (2002) stellen dat eerdere baten meer waard zijn dan latere baten. Hoe eerder financiële voordelen behaald worden, hoe eerder deze tegen rente uitgezet kunnen worden. Publiek private partnerschappen hebben het doel om oplossingen voor maatschappelijke problemen te ontwikkelen. Deze oplossingen kunnen leiden tot meerwaarde, echter duurt dit proces vaak langer dan de conventionele aanbestedingsprocedure. De samenleving geniet hierdoor later van de potentiële baten.

Vertrouwen en relaties

Het onderlinge vertrouwen is een belangrijke randvoorwaarde voor het welslagen van een PPP. De wederzijdse belangen en verantwoordelijkheden van de partijen worden erkend en gerespecteerd, waarbij beide partijen zoeken naar de aansluiting daarvan (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). De relatie is een belangrijke voorwaarde voor het welslagen van een PPP. Het betreft een moeilijk te beïnvloeden voorwaarde. Ondanks het belang van wederzijds vertrouwen is dit juist het element waarvan Knibbe en Knob (2002) stellen dat het vaak niet optimaal aanwezig is. Kaats & Opheij (2012) erkennen het belang van vertrouwen en relaties. De mate waarin de connectie tussen partijen op persoonlijk niveau wordt aangegaan en een bijdrage leveren aan de groepsdynamiek is een indicator voor het slagen van de samenwerking. De indicator omvat het vertrouwen en de ontstaande leiderschap.

Convergentie van belangen

Verscheidene onderzoeken benoemen dat private en publieke partijen doelen en belangen hebben die parallel lopen aan elkaar. De Raad voor Binnenlandsbestuur (1987) geeft aan dat het voor het welslagen van belang is dat deze partijen deze verschillen erkennen. Voorafgaand aan het partnerschap moeten de partijen hun doelen en voorwaarden kenbaar maken. De publieke partij heeft de focus op het maatschappelijk belang. In tegenstelling tot de private partij, zij streven een financieel belang na. De focus kan liggen op het versterken van de concurrentiepositie. Het partnerschap heeft, voor de private partij, baat bij het netwerk en het geloofwaardige, maatschappelijke imago van de publieke partij (Tjemkes & Vos, 2014). Door het partnerschap verbetert de zichtbaarheid en positionering van de onderneming. Dittmer et al., (2009) beschrijven juist het risico dat private partijen ervaren. Tijdens het partnerschap willen zij het risico mijden om de exclusie op waardevolle kennis te verliezen. Dit willen zij mijden omdat de exclusie hun concurrentiepositie versterkt. Voor grotere partijen is dit risico minder aanwezig. De focus ligt dan meer op het opdoen van ervaring in een marktsegment. Ook kunnen financiële motieven een bijdrage leveren, bijvoorbeeld wanneer de private partij geen vermogen heeft om zijn idee te financieren. Knibbe & Knob (2002) geven aan dat het partnerschap noodzakelijk kan zijn om de doelen van de private partij te realiseren. Soms treedt de overheid op als 'Launching Customer'. Dit betekent dat de overheid de eerste afnemer is van een product of dienst.

Diversiteit in doelstelling kan, indien juist op elkaar afgestemd, resulteren in het beste van twee werelden. Innoveren in de publieke sector gaat snel gepaard met weerstand van de maatschappij. Private partijen, die een financieel belang nastreven, willen dit voorkomen. Hierdoor moeten klantvriendelijk, kwalitatief goede innovaties ontwikkeld worden. De oplossingen worden in een richting dicht bij de wens van de maatschappij geduwd (Knibbe & Knob, 2002). In de publieke sector is het ongebruikelijk om opbrengsten te verwezenlijken op basis van commerciële motieven. Dit is tevens waarom de publieke partij deze kansen niet ziet en de private partij wel (Knibbe & Knob, 2002). Door het partnerschap lift de overheid mee met het extra winstpotentieel terwijl de private partij zijn doel realiseert. Het is gunstig wanneer er convergente doelen zijn maar dit is niet altijd realistisch. Ter vermindering van problemen, moeten de doelen in elk geval niet in strijd zijn met elkaar. Zowel Knibbe & Knob (2002) als Kaats & Opheij (2012) als Tjemkes & Vos (2014) benoemen dat er verschillende indicatoren aanwezig moeten zijn. Knibbe & Knob (2002) benoemen een drietal 'doelen'. Ten eerste behoort er een convergent doel te zijn. Dit uit zich daar waar win-winsituaties ontstaan. De publieke partij draagt de verantwoordelijkheid om deze situaties te creëren. Het tweede doel omvat de potentiële meerwaarde van het partnerschap ten opzichte van de traditionele werkwijze. Hierbij is er altijd sprake van een risico-overdracht naar de private partij. Het derde doel is het maatschappelijk belang dat nagestreefd wordt. Volgens Knibbe & Knob (2002) moet het partnerschap voordelig zijn voor de maatschappij. Kaats en Opheij (2012) benoemen twee indicatoren. De eerste indicator is een 'gedeelde ambitie'. Een gedeelde ambitie is de mate waarin de ambities verwant zijn aan elkaar of de waardering ervan. De tweede indicator is 'belang'. Belang betekent dat de private en publieke partij oprecht betrokken zijn bij het vraagstuk. Het gaat om de waarde die de samenwerking creëert, de ruimte en bereidheid om te onderhandelen en of er sprake is van een (opr-)echte dialoog. Ook Tjemkes

& Vos (2014) benoemen een drietal soortgelijke indicatoren. Beide partijen behoren een individueel doel na te streven. Dit doel is tevens de motivatie om deel te nemen in het partnerschap. Daarnaast is er bindend element tussen de partijen, een convergent doel. Tot slot wordt het maatschappelijke doel beschreven. Beide partijen moeten een bijdrage aan de oplossing van een maatschappelijk probleem willen leveren.

Beslissingsruimte

Beide partijen moeten voldoende ruimte ervaren voor het benutten van hun eigen expertise (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). Knibbe en Knob (2002) ondervonden dat private partijen vaak tot slimmere en betere oplossingen komen, mits zij de ruimte krijgen om hun creativiteit en innovatief vermogen te benutten. Uit het onderzoek blijkt dat de innovatiecapaciteit van de samenwerking regelmatig onderbenut blijft. De overheid is gericht op rechtszekerheid, rechtvaardigheid, rechtsgelijkheid en procedures, voordat een besluit wordt genomen. Dit leidt tot weinig bewegingsvrijheid voor creativiteit en innovatie. Indien de ruimte wel vrijgemaakt wordt, wordt het risico van het ontwerp overgedragen aan de private partij. De publieke partij beperkt zich tot de eisen van de samenwerking. Door een betere risicobeheersing ontstaat een project met dezelfde kwaliteit (of hoger) als het project dat onder conventionele procedures geleverd zou worden, maar ditmaal tegen een lagere prijs (Campanasu et al., 2009).

Bedrijfsmatig en marktgericht denken en handelen

Om de samenwerking tot een succes te brengen, is het noodzakelijk dat de overheid marktgericht handelt (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). Het ontbreken van een gemeenschappelijke taal en een gemeenschappelijk denkkader vormen de grootste problemen in de realisatie van een succesvolle partnerschap (Knibbe & Knob, 2002). Ten behoeve van een succesvolle samenwerking dient een gemeenschappelijke taal - en denkkader te worden ontwikkeld. De publieke partij dient zich te verdiepen in de drijfveren van de private organisaties. Zo blijkt uit het onderzoek van Dittmer et al., (2009) dat adequate financieringsmogelijkheden vitaal zijn voor de levensvatbaarheid van een partnerschap. Dit wordt ondersteund door Knibbe en Knob (2002), die stellen dat een private partij niet zal deelnemen als het rendement niet voldoende is.

Organisatorische coördinatie en besluitvorming

Door de divergentie aan doelstellingen en belangen komt besluitvorming volgens transparante processen ten goede aan het PPP (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). Het proces is transparant over het tijdsbeslag en heeft baat bij coördinatie. Momenteel ontbreekt een valide procedureel model wat ervoor zorgt dat er geen tijd consumerende obstakels plaatsvinden tijdens het PPP (Dittmer, et al., 2009). Kaats & Opheij (2012) benadrukken het belang van organisatie en proces. Twee van de vijf indicatoren die zij beschrijven, focussen hierop. Volgens hen betreft 'organisatie' de effectiviteit van de functionerende structuur, participatie en draagvlak voor het leiderschap. Een goede organisatie vereist synergie en een contractuele overeenkomst. Het proces omvat de mate waarin gebeurtenissen elkaar rationeel opvolgen en het goede op het juiste moment wordt gedaan. Het ontbreken van een valide proces resulteert in complexe regelingen op het gebied van documentatie, financiering en contractuele details (Grimsey & Lewis, 2007). Uit het onderzoek van Grimsey & Lewis in 2007 blijkt dat de partij die investeert, risicodragend is. De publieke partij neemt vaak de rol van vermogensverschaffer op zich. Om het risico te beperken kan de publieke partij verantwoordelijkheid overdragen aan de private partij. Er wordt bijvoorbeeld alleen uitbetaald indien het project succesvol wordt afgerond. De overdracht van verantwoordelijkheid wordt vaak vertaald in de vorm van een contract. De toenemende complexe regelingen drukken op de kans van een succesvol partnerschap (Dittmer et al., 2009). Anderzijds versterkt het ook het bericht dat het partnerschap serieus genomen dient te worden.

De gedeelde verantwoordelijkheid resulteert in een prikkel om het project te blijven monitoren en bijsturen (Grimsey & Lewis, 2007). Regulering is financieel onaantrekkelijk omdat het, het partnerschap duurder en minder flexibel maakt. Anderzijds draagt de publieke sector de plicht zijn acties te monitoren. Campanasu et al., (2009) stellen dat een (succesvol) partnerschap om een strenge, doch flexibele en uitnodigende regulatie vraagt. De juiste balans is voor de publieke partij moeizaam te vinden.

Continuïteit

Veelal wordt problematiek gesignaleerd rondom discontinuïteit van langdurige projecten. Politieke gevoeligheden of wijzigingen in bestuur geven aanleiding tot uit - of afstel. Een voorwaarde voor een succesvolle samenwerking is dat de continuïteit wordt gewaarborgd (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987).

2.3.2 Wettelijke voorwaarden

De voorwaarden gedurende het partnerschap zijn de condities waarbinnen een PPP behoort te blijven. Deze voorwaarden zijn rechtmatig van aard: wettigheid en rechtsbescherming van derden.

Wettigheid & rechtsbescherming van derden

Een samenwerking moet binnen de grenzen van de wet blijven. Dit beperkt zich niet alleen tot de wet in formele zin, maar ook tot de voorschriften van de publieke partij zelf. Denk hierbij aan bestemmings- en jaarplannen (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). De publieke sector dient zich te houden aan Europese richtlijnen voor overheidsopdrachten, welke aanbestedingsplichtig kunnen zijn. Noodzakelijke informatie met betrekking tot wetgeving en fondsen is voor de publieke partij zelf moeilijk te vinden. Daarbij komt kijken dat er verschillen zijn tussen de communicatie van private of publieke partijen. Communicatiebarrières tussen publieke en private partijen versterken de complexiteit. Publieke autoriteiten hebben een conservatieve interpretatie van de procedurele regelingen, waardoor de mogelijkheden om samen te werken en te ontwikkelen, beperkt blijven (Dittmer et al., 2009). Uit het onderzoek van Knibbe en Knop in 2002 blijkt dat private partijen op de hoogte zijn van hun afhankelijkheden van de publieke sector. Sommige ideeën kunnen niet gerealiseerd worden zonder de betrokkenheid van de overheid. Ook kan de afhankelijkheid voortkomen uit regelgeving. Zonder wijziging van de huidige wet-en-regelgeving kan het onmogelijk zijn om het idee te ontwikkelen. De mogelijke meerwaarde is dat de publieke partij toegang heeft tot publiekrechtelijke instrumenten. Van der Meij, Ter Beek, Postema, & Van der Putten (2000) beschrijven dat de selectie van private partijen te allen tijden transparant en op basis van marktcompetitie moet plaatsvinden. Dit is voor beide partijen van belang. De publieke partij houdt zich zodoende aan de wet en voor de private partij is het duidelijk waarom zij zijn geselecteerd.

2.3.3 Voorwaarden tijdens de samenwerking

Nadat besloten is een samenwerkingsverband aan te gaan, worden er aan de samenwerking voorwaarden gesteld. Deze voorwaarden bestaan uit: duidelijke doelstelling, duidelijkheid over de middelen, formele contracten en tenslotte de begeleiding van en controle op de uitvoering.

Duidelijke doelstelling

De Raad voor Binnenlandsbestuur beschrijft het belang van expliciet gemaakte doelstellingen (1987). Deze doelstellingen moeten politiek gecontroleerd worden. Allereerst dient de publieke partij te bepalen wat zij met de samenwerking wenst te bereiken. Deze noodzaak is tweeledig, allereerst wordt daarmee aan de uitvoerende ambtelijke diensten een kader voor overleg met de partners geschonken.

Daarnaast wordt ook de noodzakelijke politieke dekking geboden. Ten tweede opent het een openbaar debat over de toekomstige samenwerking, waaraan derden kunnen deelnemen. Dit zorgt vroegtijdig voor inzicht in de opinie van de betrokkenen (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). Van der Meij et al., (2000) beschrijven dat belanghebbenden al bij de formulering van de doelstelling betrokken dienen te worden. Indien deze positief betrokken zijn komt dit ten goede van de kwaliteit en reduceert het kosten zoals mogelijke bezwaarschriften en mogelijke vertragingen.

Grimsey & Lewis (2007) stellen dat een partnerschap beoordeeld moet worden. De private partij behoort de capaciteit te bezitten om aan de gestelde eisen te voldoen. Daarnaast, ook beschreven door Van der Meij et al.,(2000), dient er sprake te zijn van een heldere formulering over de uitgangspunten en doelstellingen. Samen met de private partij kunnen de uitgangspunten en doelstellingen worden omgezet in een visie.

Duidelijkheid over de middelen

De Raad voor Binnenlandsbestuur beschrijft het belang van transparantie over de middelen die bij de samenwerking betrokken zijn. Middelen kunnen variëren van bevoegdheden, financiën, menskracht tot deskundigheid. Besluiten over de middelen behoren contractueel vastgelegd te worden. Door deze voorwaarde wordt voorkomen dat partijen verplichtingen op zich nemen, waaraan zij later niet kunnen of willen voldoen. De Raad voor Binnenlandsbestuur beveelt de publieke partij aan om voorafgaand het partnerschap andere publieke partijen, die in het kader van de uitvoering van het PPP op enig moment betrokken zijn, te raadplegen. Dit betreft bijvoorbeeld gemeenten, intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, waterschappen en toezichthoudende overheden (Provincie en Het Rijk). Indien de overheid ook financieel deelneemt aan het partnerschap, moeten deze risico's altijd worden afgewogen tegen de, niet altijd financieel uit te drukken, baten. Klijn & Teisman (2003) stellen dat de verdeling in middelen voordelig kan zijn, maar geven ook aan dat niet vergeten moet worden, dat het partnerschap niet zelfstandig tot stand komt. De realisering van het partnerschap neemt hoge voorbereidingskosten met zich mee, zoals de voorbereiding, afstemming en adaptie. Het advies komt overeen met het advies van De Raad voor Binnenlandsbestuur. Dat advies luidt dat voorafgaand aan het partnerschap de voordelen tegen de nadelen afgewogen moeten worden. Campanasu et al.,(2009) beschrijven het belang van 'delen', wat verder gaat dan de financiële investeringen. Ook competenties, verantwoordelijkheden en het 'weten-hoe' zijn stimulerende factoren voor deelname in een PPP. Klijn & Teisman (2003) sluiten aan bij de veelzijdigheid aan voordelen. Door het aangaan van een partnerschap ontstaat er wederzijdse afhankelijkheid, wat ook tot problematiek kan leiden. Problematiek die de private sector vaak ervaart in samenwerking met de publieke sector is bureaucratie, ongetrainde en onervaren overheden. Deze aspecten leveren ook binnen de publieke partij problematiek op (Campanasu et al., 2009). Grimsey & Lewis (2007) beschrijven het belang van 'rendabiliteit', de waarde dat de samenwerking oplevert. Omdat publieke partijen door de belastingbetaler worden gefinancierd, is het van belang dat de burger waar krijgt voor zijn geld. Daarbij beschrijven zij de waarde van motivatie. Primair draait motivatie om de vraag of de risico's en beloningen in verhouding staan tot de benodigde input en of dit een kans biedt voor de deelnemers.

Formele contracten

Naar mening van De Raad voor Binnenlandsbestuur dient de aard van de samenwerking expliciet overeengekomen te zijn. De rechten en verplichtingen moeten ondubbelzinnig en uitputtend worden aangegeven. Daarbij is de tijdsduur van de samenwerking van belang. Dit alles moet leiden tot een duidelijk omschreven en begrensde samenwerking. Uit de omschrijving van het partnerschap vloeit een formeel contract, welke door de publieke en de private partij wordt ondertekend. Omdat gedurende de samenwerking onverwachte problematiek mogelijk is, dient voor dergelijke gevallen een uitstel- of ontbindingsclausule opgenomen te worden. Ook een geschillenregeling draagt bij aan het

welslagen van het PPP. De Raad voor Binnenlandsbestuur stelt dat een regeling voor de aanpak van geschillen vertraging kan voorkomen. Hierbij wordt wél de aanbeveling gedaan om ten eerste gezamenlijk te zoeken naar een oplossing. Dit, omdat een gezamenlijke oplossing minder (af)gedwongen wordt ervaren. Echter zijn sommige situaties niet te overzien, wat aanleiding geeft tot het verbreken van het PPP. Noodzaak is dan om de procedurele, financiële, juridische en personele aspecten van liquidatie van het partnerschap vast te leggen (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). Van der Meij et al., (2000) zien onnodige complexiteit en te veel partnerschappen als potentiële faalfactoren. Onnodige complexiteit wordt voorkomen door alle gemaakte afspraken contractueel vast te leggen. Schriftelijke afspraken dragen bij aan de transparantie op gebied van taakverdeling en risicodeling. Daarnaast moeten het aantal partnerschappen beperkt blijven. Het aantal vraagstukken, waar een partnerschap zich mee bezig houdt, is van nature al complex.

Begeleiding van en controle op de uitvoering

De Raad voor Binnenlandsbestuur stelt dat begeleiding en controle een voorwaarde tot het welslagen van de samenwerking is. De uitvoering moet getoetst worden op de volgende aspecten:

- De doelstelling die de publieke partij met de samenwerking voor ogen had
- De procedures en termijnen
- De invloed op rechten en belangen van derden
- De financiële gevolgen voor de publieke partij

Met name de toetsing van de financiële gevolgen vindt de Raad voor Binnenlandsbestuur belangrijk. Toetsing kan op verschillende wijze vorm krijgen. Bijvoorbeeld door het opstellen van voortgangsrapportages of door het aanstellen van een (externe) commissie (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). De publieke partij hevelt een deel van zijn mandaat over aan de private partij. Hierdoor raken zij gedeeltelijk de controle kwijt over de uitvoering van publieke taken. Afhankelijk van de waarde van deze taken neemt het risico toe voor de publieke sector. De stijgende complexiteit verkleint de kans op een succesvolle partnerschap (Campanasu et al., 2009). Tjemkes & Vos (2014) stellen dat door de uiteenlopende doelen en achtergronden de kans op conflicten is ingebouwd. Om succes te behalen zijn er financiële, materiële en tijdsinvesteringen noodzakelijk. Over elke investering loopt een partij risico.

2.3.4 Samenvatting voorwaarden

In de voorgaande paragraaf is de structuur van het rapport van de Raad van Binnenlandsbestuur (1987) aangehouden. De structuur bestaat uit voorwaarden voor, gedurende en voorwaarden aan het partnerschap. Andere relevante onderzoeken beschrijven soortgelijke voorwaarden. Deze staan ook vermeld in bovenstaande paragraaf. Opvallend is dat een aantal voorwaarden in de meerderheid van de onderzoeken terugkomen. Dit zijn de voorwaarden: wederzijds toegevoegde waarde, convergentie van belangen, organisatorische coördinatie en besluitvorming, duidelijke doelstelling en duidelijkheid over de middelen. Tevens zijn er een aantal voorwaarden die alleen in het rapport van de Raad van Binnenlandsbestuur (1987) voorkomen. Dit zijn de voorwaarden: beslissingsruimte, wettigheid en continuïteit. Een kanttekening die daarbij gemaakt moet worden, is dat de voorwaarden niet slechts in één categorie zijn te plaatsen. Bijvoorbeeld het belang van contractuele afspraken dat de 'duidelijkheid over de middelen' ten goede komt, past met een andere formulering ook bij 'formele contracten'. In tabel 3 is een samenvatting van de voorwaarden zichtbaar. In de linkerkolom staan de voorwaarden die de Raad voor Binnenlandsbestuur heeft opgesteld. In de rechterkolom staat hoe de voorwaarde beschreven wordt in de verschillende onderzoeken.

Tabel 3 Voorwaarden PPP

Voorwaarden PPP	
Conditionele voorwaarden voor samenwerking	
Wederzijds toegevoegde waarde	<ul style="list-style-type: none"> De wederzijdse toegevoegde waarde dient centraal te staan (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987) (Klijn & Teisman, 2003) (Grimsey & Lewis, 2007).
Vertrouwen en relaties	<ul style="list-style-type: none"> Vertrouwen is van belang waartoe erkenning en respect voor elkaars belangen behoort (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). Connectie op persoonlijk niveau omvat het vertrouwen en leiderschap (Kaats & Opheij, 2012).
Convergentie van belangen	<ul style="list-style-type: none"> Verschillen in doelstellingen moeten onderkend worden (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). De private partij focust op verbetering van concurrentiepositie (Tjemkes & Vos, 2014). Kleine private partijen vrezen verlies van kennispositie maar willen marktaandeel vergroten, grote private partijen willen ervaring opdoen (Dittmer et al., 2009). In tegenstelling tot de publieke zijde die focust op ambtelijke of politieke doelstellingen. Diversiteit moet op elkaar worden afgestemd zodat het beste van twee werelden wordt gerealiseerd (Knibbe & Knop, 2002). Aanwezigheid van een individueel doel (Tjemkes & Vos, 2014). Aanwezigheid van een gezamenlijke ambitie (Kaats & Opheij, 2012) (Tjemkes & Vos, 2014) (Knibbe & Knop, 2002). Aanwezigheid van een gedeeld belang (Kaats & Opheij, 2012) (Tjemkes & Vos, 2014) (Knibbe & Knop, 2002). Aanwezigheid van een maatschappelijk doel (Tjemkes & Vos, 2014) (Knibbe & Knop, 2002).
Beslissingsruimte	<ul style="list-style-type: none"> Voldoende ruimte zodat beide partijen eigen expertise kunnen benutten (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987).
Bedrijfsmatig en marktgericht denken	<ul style="list-style-type: none"> Publieke partij moet marktgericht handelen (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). Gemeenschappelijke taal en gemeenschappelijk denkkader (Knibbe & Knop, 2002). Adequate financieringsmogelijkheden (Dittmer et al., 2009) (Knibbe & Knop, 2002).
Organisatorische coördinatie en besluitvorming	<ul style="list-style-type: none"> Duidelijke transparante processen over tijdsbeslag (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). Procedureel model (Dittmer et al., 2009). Effectieve, functionerende structuur (Kaats & Opheij, 2012). Synergie en een contractuele overeenkomst (Kaats & Opheij, 2012). Proces waarin gebeurtenissen elkaar rationeel opvolgen (Kaats & Opheij, 2012). Streng, doch flexibele en uitnodigende regulatie (Campanasu et al., 2009).
Continuïteit	<ul style="list-style-type: none"> Waarborging continuïteit (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987).
Wettelijke voorwaarden	

Wettigheid	<ul style="list-style-type: none"> • Aan de grenzen van de wet en voorschriften van de publieke partij (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987).
Rechtsbescherming van derden	<ul style="list-style-type: none"> • Transparante selectie private partijen op basis van marktcompetitie (Van der Meij et al., 2000).
Voorwaarden tijdens de samenwerking	
Duidelijke doelstelling	<ul style="list-style-type: none"> • Expliciete doelstellingen (uitgangspunten en gewenst resultaat) vanuit publiek perspectief (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987)(Van der Meij et al., 2000). • Betrekken van belanghebbenden vanaf de formulering van de doelstelling, zodat bezwaarschriften en vertragingen worden voorkomen. (Van der Meij et al., 2000). • Heldere formulering over de uitgangspunten en doelstellingen (Grimsey & Lewis, 2007). • Private partij wordt beoordeeld op capaciteit om te kunnen voldoen aan deze doelstellingen (Grimsey & Lewis, 2007) (Van der Meij et al., 2000).
Duidelijkheid over de middelen	<ul style="list-style-type: none"> • Transparantie over de betrokken middelen (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). • Afspraken over middelen dienen contractueel vast te worden gelegd (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). • De som (voordelen t.o.v. nadelen) dient voordelig te zijn (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987) (Klijn & Teisman, 2003) (Campanasu et al., 2009) (Grimsey & Lewis, 2007).
Formele contracten	<ul style="list-style-type: none"> • Expliciete beschrijving van de aard van de samenwerking, ondubbelzinnig en uitputtende beschrijving van rechten en verplichtingen (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). • Door beide partijen formeel ondertekend contract (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). • Alle gemaakte afspraken worden contractueel vastgelegd ter voorkoming van onnodige complexiteit (Van der Meij et al., 2000). • Beperkt aantal PPP (Van der Meij et al., 2000).
Begeleiding van en controle op de uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmatige beoordeling van de private partij op: realisatie doelstelling, procedures, termijnen, invloed op rechten en belangen van derden en de financiële gevolgen (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987).

III. Methodologie

In het voorgaande hoofdstuk staat de bestaande literatuur over Publiek private partnerschappen beschreven. Het doel van dit onderzoek rijkt breder dan een analyse van bestaande theorieën. In dit hoofdstuk wordt de methodologie beschreven dat er tot heeft geleid dat de centrale vraag van het onderzoek beantwoord wordt. Alle gemaakte keuzes met betrekking tot de uitvoering van het onderzoek worden in deze paragraaf vastgelegd en verantwoord. Het hoofdstuk start met de operationalisatie van de theoretische inzichten. Na de operationalisatie staat beschreven hoe de empirie is verzameld en waarom voor deze methode is gekozen.

3.1 Operationalisatie

De overgang van de theoretische inzichten, beschreven in hoofdstuk twee, naar het empirisch onderzoek heet operationaliseren (Van Thiel, 2010). De begrippen worden waarneembaar en meetbaar gemaakt (Swanborn, 1981, p 92. In Van Thiel, 2010). Daarnaast is het van belang dat de begrippen eenduidig en uitsluitend zijn. Indien dit niet het geval is kunnen de indicatoren maatstaven zijn voor andere constructen, hetgeen wat verwarring oproept. De operationalisatie wordt vormgegeven in tabel 4. Het concept staat beschreven in de linker kolom en de indicatoren staan beschreven in de rechterkolom.

Tabel 4 Operationalisatieschema

Concept	
Deelconcept	Indicator
1. Spanningen tussen publieke en private partijen gebaseerd op Klijn & Teisman (2003)	
Core business	Respondent benoemt (te grote) verschillen in focus op publieke doelen versus focus op realisatie van winst.
Waarden	Respondent benoemt: <ul style="list-style-type: none"> - (te grote) verschillen op gebied van toewijding aan een publiek doel versus toewijding aan de voorkeur van een consument. - (te grote) verschillen op gebied van controleerbaarheid* met nadruk op risicomijding en voorkomen van verwachtingen versus controleerbaarheid* op basis van resultaat, marktkansen, risico en innovatie. - *Controleerbaarheid resulteert in terughoudendheid in proces, kennis, resultaat of investering.
Strategie	Respondent benoemt de (te): <ul style="list-style-type: none"> - grote focus op minimalisatie van onzekerheden versus minimaliseren van publieke viscositeit. - weinig 'vrijheid' door vastlegging in overeenkomsten en afspraken.
2. Prikkel om samen te werken gebaseerd op Kaats & Opheij (2012)	
Marktontwikkeling en positie	Respondent benoemt (ontbreken van) de wens om: <ul style="list-style-type: none"> - gezamenlijke marketingkracht te ontwikkelen. - verbeteren van concurrentiepositie. - ontwikkelen van en toegang verkrijgen tot nieuwe markten en producten. - verbeteren en vergroten distributiekraft. - binding van afnemers en leveranciers door betere afstemming in de keten.

Kostenvoordelen	Respondent benoemt (ontbreken van) de wens om: <ul style="list-style-type: none"> - schaalvoordelen te realiseren. - investeringsbelemmeringen weg te nemen. - kostenvoordelen te realiseren door gebruik te maken van gezamenlijk ondersteunende diensten. - productie efficiënter te maken. - keten beter af te stemmen.
Kennisontwikkeling	Respondent benoemt (ontbreken van) de wens om: <ul style="list-style-type: none"> - gezamenlijke innovatie te organiseren. - toegang tot nieuwe technologie te krijgen. - gebruik te maken van elkaars competenties, vaardigheden en cultuur. - nieuwe octrooien te verwerven of toegang tot te krijgen.
Externe druk	Respondent benoemt (ontbreken van): <ul style="list-style-type: none"> - politieke druk tot samenwerking. - wettelijke verplichting tot samenwerking. - maatschappelijke druk tot samenwerking.
3. Voorwaarden voor- aan- en tijdens een partnerschap gebaseerd op Raad voor het Binnenlandsbestuur (1987), Van der Meij, Ter Beek, Postema & Van der Putten (2000), Knibbe & Knob (2002), Klijn & Teisman (2003), Grimsey & Lewis (2007), Campanasu et al.,(2009), Dittmer et al.,(2009), Tjemkes & Vos (2014) en Kaats & Opheij (2012).	
3.1 Conditionele voorwaarden voor samenwerking	
Wederzijds toegevoegde waarde	Respondent benoemt (ontbreken van): <ul style="list-style-type: none"> - wederzijds toegevoegde waarde staat centraal. - meerwaarde door kennis- en competentiedeling. - betere risicobeheersing door inzetten van partijen op expertise.
Vertrouwen en relaties	Respondent benoemt (ontbreken van): <ul style="list-style-type: none"> - connectie op persoonlijk niveau. - erkenning en respect voor wederzijdse belangen en verantwoordelijkheden.
Convergentie van belangen	Respondent benoemt (ontbreken van): <p><i>Individueel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - motivatie voor deelname. <p><i>gezamenlijk</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - gezamenlijke ambitie (verbinding). - win-win situaties door het afstemmen van diversiteit. <p><i>maatschappelijk</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - oprechte betrokkenheid bij het probleem.
Beslissingsruimte	Respondent benoemt (ontbreken van): <ul style="list-style-type: none"> - voldoende ruimte voor het benutten van eigen expertise, creatief- en innovatief vermogen.
Bedrijfsmatig en marktgericht denken	Respondent benoemt (ontbreken van): <ul style="list-style-type: none"> - gemeenschappelijke taal- en denkkader. - adequate financieringsmogelijkheden.
Organisatorische coördinatie en besluitvorming	Respondent benoemt (ontbreken van): <ul style="list-style-type: none"> - een gestroomlijnd proces aan de hand van een procedureel model. - functionele structuur, participatie en draagvlak voor leiderschap. - rationele volgorde van gebeurtenissen. - complexe regelingen. - strenge, flexibele en uitnodigende regulatie.

Continuïteit	Respondent benoemt (ontbreken van): - waarborging continuïteit, toekomstperspectief.
3.2 Wettelijke voorwaarden	
Wettigheid	Respondent benoemt (ontbreken van): - blijven binnen de grenzen van de wet (aanbestedingswetgeving). Of de noodzaak van wijziging hiervan. - transparantie selectie van partijen.
Rechtsbescherming van derden	Respondent benoemt (ontbreken van): - transparante selectie private partij.
3.3 Voorwaarden tijdens de samenwerking	
Duidelijke doelstelling	Respondent benoemt (ontbreken van): - heldere formulering van uitgangspunten en doelstellingen. - betrekken van betrokkenen.
Duidelijkheid over de middelen	Respondent benoemt (ontbreken van): - transparantie over verdeling van betrokken middelen.
Formele contracten	Respondent benoemt (ontbreken van): - contractuele afspraken inclusief uitstel- of ontbindingsclausules.
Begeleiding van en controle op de uitvoering	Respondent benoemt (ontbreken van): - begeleiding en controle.

3.2 Dataverzameling

Van Thiel (2010) stelt dat de onderzoeksstrategie, - methode en - techniek belangrijke onderdelen van de onderzoeksopzet zijn. Aan de hand van deze concepten wordt beschreven hoe de empirie is verzameld.

- De onderzoeksstrategie is de overkoepelende logica van het onderzoek. (paragraaf 3.2.1)
- De onderzoeksmethode betreft de praktische methode om de gegevens mee te verzamelen. (paragraaf 3.2.2)
- De onderzoekstechniek wordt omschreven als de manier waarop de gegevens daadwerkelijk zijn verzameld en /of geanalyseerd. (paragraaf 3.2.3)

3.2.1 Onderzoeksstrategie

Aan de hand van de probleemstelling, het aantal onderzoekseenheden en de variabelen van het onderzoek, wordt de keuze voor de strategie bepaald. Van Thiel (2010) beschrijft een viertal overkoepelende strategieën, waaraan de logica van onderzoeksstrategie wordt ontleend. Deze staan afgebeeld in tabel 5.

Tabel 5 Onderzoeksstrategie op basis van Van Thiel (2010), Deels ontleend aan: Swanborn, 1981, p. 276)

Strategie	Probleemstelling	Aantal eenheden	Aantal variabelen
Experiment	Verklaren, toetsen, evalueren	Gering	Gering
Enquête	Beschrijven, toetsen, diagnose	Groot	Groot
Gevalsstudie	Verkennen, beschrijven, diagnose, ontwerp, evaluatie	Gering	Groot

Bestaand materiaal	Alle	Variërend	Variërend
--------------------	------	-----------	-----------

Probleemstelling

Van Thiel (2010) maakt onderscheid tussen zeven soorten probleemstellingen (exploratie, descriptie, verklaring, toetsing, diagnose, ontwerp en evaluatie). Dit onderzoek bestaat uit twee soorten probleemstellingen. Allereerst is er het verklarende deel; waarom het potentieel van het SiR-programma onderbenut blijft. Daarnaast is er het descriptieve gedeelte; hoe het SiR-programma geoptimaliseerd kan worden.

Aantal eenheden

Een onderzoekseenheid is het object van de studie, deze kan variëren van personen, tot organisaties tot 'dingen' (Van Thiel, 2010). Het aantal onderzoekseenheden in dit onderzoek is gering. De onderzoekseenheid is het SiR-programma met daarin verschillende Publiek private partnerschappen. Het SiR-programma van JenV is een relatief nieuw programma. In 2018 – 2019 heeft de tweede editie van het programma plaatsgevonden. In totaal zijn er dertien partnerschappen gevormd. Dit onderzoek richt zich juist op de verklaring waarom er niet meer partnerschappen zijn gevormd. Daarom bestaat de populatie die onderzocht wordt uit respondenten die ofwel expert zijn ofwel interesse hebben getoond in het programma, maar waar geen partnerschap is ontstaan. De onderzoekspopulatie is te verdelen in drie categorieën. Allereerst zijn er twee 'externen', dit zijn respondenten die in het verleden bij soortgelijke programma's betrokken zijn geweest. Bijvoorbeeld in de rol van begeleider of trainer. De tweede categorie bestaat uit zeven respondenten die interesse hebben getoond in het eerste SiR-programma van JenV. Tot slot bestaat de derde categorie uit zes respondenten die interesse hebben getoond in het tweede programma. Verschillende omstandigheden hebben er tot geleid dat zij niet hebben deelgenomen aan het programma. Deze omstandigheden zijn interessant voor dit onderzoek en beantwoorden de vraag waarom de capaciteit van het programma niet volledig benut wordt. Het is aannemelijk om te denken dat de omstandigheden in verband staan met het ontbreken van conditionele voorwaarden vooraf de samenwerking. Echter kunnen ook het niet voldoen aan de wettelijke voorwaarden en voorwaarden tijdens de samenwerking aanleiding zijn tot het niet ontstaan van een PPP. Daarom worden alle drie de categorieën onderzocht.

Aantal variabelen

Het onderzoek betreft een groot aantal variabelen. Variabelen zijn de aspecten of kenmerken van een onderzoekseenheid (Van Thiel, 2010). Doordat het onderzoek over een divers palet motiefactoren gaat, is het aantal variabelen groot.

Onderzoeksstrategie

In tabel 6 staat een kopie van tabel 5 afgebeeld. Het verschil is dat de blauw gemarkeerde vlakken van toepassing zijn in dit onderzoek. Zo bestaat het onderzoek uit twee soorten probleemstellingen: verklarend en descriptief (beschrijvend). Het aantal eenheden is gering, namelijk de twee SiR-programma's van JenV. Tot slot zijn het aantal variabelen groot, namelijk de motiefactoren om het partnerschap toe te treden. Zichtbaar is dat de strategie 'gevalsstudie' aansluit op dit onderzoek.

Tabel 6 Onderzoeksstrategie scriptie

Strategie	Probleemstelling	Aantal eenheden	Aantal variabelen
Experiment	Verklaren, toetsen, evalueren	Gering	Gering

Enquête	Beschrijven, toetsen, diagnose	Groot	Groot
Gevalsstudie	Verkennen, beschrijven, diagnose, ontwerp, evaluatie	Gering	Groot
Bestaand materiaal	Alle	Variërend	Variërend

3.2.2 Onderzoeksmethode

Aan de hand van de strategie wordt de onderzoeksmethode in kaart gebracht. Volgens Van Thiel (2010) gaat bestuurskundig onderzoek vaak over actuele onderwerpen in de dagelijkse realiteit. Daarbij is de gevalsstudie een passend instrument. Het is gebruikelijk om het onderzoeksonderwerp in zijn natuurlijke habitat te onderzoeken. De gevalsstudie is praktijkgericht, er wordt getracht een bijdrage te leveren aan de oplossing van een concreet vraagstuk. De gevalsstudie wordt ook wel case study genoemd en betreft één of enkele cases van het onderzoeksonderwerp. De casus kan hierbij variëren van een individu, groep, organisatie, land tot een gebeurtenis, relatie, project of proces. Typisch is dat er veelal kwalitatieve gegevens worden verzameld over alles wat in relatie staat met de casus. Dit gebeurt normaliter in de natuurlijke situatie van het onderzoeksonderwerp. Voor de verzameling van de empirie is het gebruikelijk dat meerdere methoden worden gebruikt. In tabel 7 staan de kenmerken van de onderzoeksmethoden beschreven. De blauw gemarkeerde methoden zijn toepasbaar in dit onderzoek.

Tabel 7 Onderzoeksmethode op basis van Van Thiel (2010), Deels ontleend aan: Hakvoort, 1996, h.7

Methode	Werkwijze	Varianten	Strategie
Interview	Het stellen van (open of gesloten) vragen aan personen.	Open interview, semigestructureerd of gestructureerd interview.	Gevalsstudie, enquête
Observatie	Het waarnemen van menselijk gedrag in levensechte situatie of laboratorium.	Verborgen, open of participerende observatie.	Experiment, gevalsstudie
Vragenlijst	Het stellen van vooraf opgestelde vragen aan personen.	Schriftelijk, telefonisch, digitale, of mondelingen vragenlijst met open en/of gesloten vragen.	Enquête, gevalsstudie, experiment
Inhoudsanalyse	Het interpreteren van de inhoud van documenten.	Tekstuele analyse, computerondersteunde analyse.	Bestaand materiaal, gevalsstudie
Meta-analyse	Het maken van een overzicht van eerdere onderzoeksbevindingen.	Thematische ordening en samenvatting, statistische analyse.	Bestaand materiaal
Secundaire analyse	Nieuwe berekeningen met bestaande numerieke gegevens,	Statistische analyse	Bestaand materiaal

In dit onderzoek is de meeste empirie verzameld door middel van de onderzoeksmethode 'interview'. Van Thiel (2010) ziet een interview als de dialoog, waarin de onderzoeker vragen stelt aan één of

meerdere respondenten om op deze wijze informatie over het onderzoeksonderwerp te verzamelen. De leidraad van het interview kan variëren van open tot gestructureerd. Aan de ene uiterste zijde zit het mondeling afnemen van een vragenlijst en aan de andere zijde een vrij gesprek, waarbij alleen de beginvraag van de onderzoeker vaststaat. Interviews zijn in de basis flexibel. Gedurende het interview kan de onderzoeker aanvullende vragen stellen of beroep doen op een verduidelijking. Deze flexibiliteit kent een keerzijde. Het gevaar wordt gelopen dat de flexibiliteit de betrouwbaarheid van het onderzoek in het geding brengt. Ieder interview kan immers anders verlopen. Toch is er voor deze onderzoeksmethode gekozen, omdat het één van de geschikte methoden is, die de meeste ruimte laat voor de waarneming van emoties en gevoelens. De waarneming hiervan komt ten goede aan de inzichten van motivatiefactoren van private partijen om deel te nemen in een PPP. In dit onderzoek is gebruikt gemaakt van semigestructureerde interviews. Deze keuze is gemaakt doordat de betrouwbaarheid niet te ver in het geding komt, terwijl de flexibiliteit om door te vragen op de mening en ervaring van de respondenten in tact blijft. Van een vragenlijst is geen gebruik gemaakt. Dit, omdat de benodigde informatie aan de hand van vragen in het interview zijn verzameld. Wel is er gebruik gemaakt van een inhoudsanalyse. Informatie wat oorspronkelijk is verzameld voor een ander doel, is hergebruikt. Gedacht kan worden aan jaarverslagen, informatieflyers en interne evaluaties.

3.2.3 Onderzoekstechniek

Voordat de gewonnen informatie geanalyseerd is, zijn er drie stappen doorlopen: verzamelen, ordenen en analyseren.

Verzamelen

Een gesprek dient zo natuurlijk mogelijk te verlopen, waardoor de volgorde van vragen kan variëren per respondent. Indien de respondent zelf een volgorde oppert, wat afwijkt van de voorbedachte volgorde, dient de onderzoeker hier op natuurlijke wijze op in te spelen. Een natuurlijk gesprek komt ten goede van de hoeveelheid geworven informatie (Van Thiel, 2010). Indien de respondent aanleiding geeft tot 'doorvragen' op specifieke onderwerpen, kan de onderzoeker hieraan worden herinnerd door steekwoorden in de interviewhandleiding, bijvoorbeeld: 'Vraag om voorbeelden indien...'. Het semigestructureerde interview wordt aan de hand van een interviewhandleiding of topiclijst afgenomen (Van Thiel, 2010). Hierin staan de onderwerpen, waarover het dialoog gaat. Ook staan een aantal vragen geformuleerd. Dit onderzoek is deductief van aard. De interviewvragen zijn afgeleid uit de operationalisatie van de variabelen uit de theorie. De interviews worden gebruikt om informatie, die niet toegankelijk is, te verzamelen. Denk hierbij aan niet-feitelijke informatie (mening, ervaring, relaties, percepties en gevoelens). Tijdens het opstellen van de hoofdvragen is rekening gehouden met enkele criteria. De volgende richtlijnen, beschreven door Van Thiel (2010), zijn nagestreefd. Er wordt gebruik gemaakt van enkelvoudige en eenduidige vragen, zodat na de vraagstelling onmiddellijk begrepen wordt wat er wordt gevraagd. De doelstelling is dat iedere respondent de vragen op dezelfde wijze interpreteert om zodoende de validiteit te bewaken. Dit wordt gerealiseerd door het gebruik van korte vragen zonder jargon. Ook wordt het gebruik van dubbele ontkenningen vermeden. Daarnaast zijn er geen suggestieve vragen gesteld, waarmee wordt voorkomen dat het antwoord in een bepaalde richting wordt geduwd. De vragen worden zo neutraal mogelijk te geformuleerd. Tot slot wordt er tijdens het interview gelet, zodat de onderzoeker geen non-verbale communicatie uitstraalt. Het is nagenoeg onmogelijk om dit in zijn totaliteit te voorkomen. Echter kan de onderzoeker wel opletten geen opvallende reacties te geven, zoals bevestigend ja-knikken of juist nee-schudden.

Op basis van de operationalisatie, zie tabel 4 is een interview handleiding opgesteld. Eerst heeft een pilot plaatsgevonden (zie bijlage II). Met een expert is de dialoog aangegaan over de interviewhandleiding. De ontvangen feedback is verwerkt in de definitieve interviewhandleiding (zie bijlage III). De expert heeft de interviewhandleiding beoordeeld op inhoudelijke onvolkomenheden

zoals onjuiste vragen, taalkundige schrijf- en formuleringsfouten en ontbrekende aspecten. Tijdens de pilot is er ook gelet op storingen in de betrouwbaarheid en geldigheid van de interviewhandleiding. Respondenten zijn namelijk snel geneigd om bepaalde antwoorden te geven. Men geeft een sociaal geaccepteerd (politiek correct) antwoord of geeft het antwoord waarnaar de onderzoeker zocht. Bewust is gekozen om de vragen redelijk open te stellen. De respondenten zijn bevraagd op de deelconcepten maar niet specifiek op de indicatoren. Dit om te voorkomen dat er suggestieve vragen worden gesteld met betrekking tot de voorwaarden die de respondenten stellen. Na de pilotfase is de verzameling van de empirie van start gegaan. Getracht is om de volgende inclusiecriteria te hanteren:

- Jonge bedrijven (startups) die maximaal vijf jaar bestaan onder hun huidige concept.
- De startup heeft geen deelname gedaan aan een eerder SiR-programma van JenV, bij voorkeur omdat de startup dit niet wenste.
- De startup heeft affiniteit met veiligheid en rechtvaardigheid.

Naast startups is er ook met extern betrokkenen gesproken. De gehanteerde inclusiecriteria voor hen betreft de directe ervaring met soortgelijke programma's en kennis over het SiR-programma van JenV.

Ordenen en analyseren

Kwalitatieve data is vaak ongestructureerd en moeilijk af te bakenen (Van Thiel, 2010). Bij het ordenen van de kwalitatieve data is het van belang dat dit op een systematische manier wordt toegepast. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een ondersteunend computer programma, Atlas. De gemaakte transcripten worden opgeslagen in een databasestructuur. Waarna de ordening plaatsvindt. Structuur wordt aangebracht door middel van coderen. Coderen houdt in dat de data-eenheden worden opgedeeld in kleinere eenheden die voorzien worden van een code. Zodoende worden de gegevens ingedeeld en onderverdeeld zodat deze met elkaar vergeleken kan worden. De codes staan van te voren vast, deze zijn gelijk aan de operationalisatie wat gebruikelijk is voor deductief onderzoek (Van Thiel, 2010). De gebruikte codes zijn de in de operationalisatie genoemde deelconcepten. Vervolgens zijn de deelconcepten opnieuw gecodeerd. Aan de hand van de indicatoren zijn de deelconcepten geordend. In deze fase zijn eerder incorrecte codes direct hersteld. Een voorbeeld van een gecodeerd concept is zichtbaar in figuur 4., waarbij de code 'spanningen' is. In de kolommen zijn de deelconcepten (indicatoren) zichtbaar. De resultaten per respondent zijn geordend op basis van de deelconcepten: verschil publiek/ privaat, focus op weinig vrijheid d.m.v. contracten, focus op minimalisatie van onzekerheden en verschil in focus publiek doel en realisatie van winst.

Respondenten /Spanningen	Verskil publiek / privaat	Focus op weinig vrijheid d.m.v. contracten	focus op minimalisatie van onzekerheden	Verskil in focus publiek doel en realisatie van winst
	De overheid is trager maar grote bedrijven zijn dat ook. SiR 1 versnelt het programma	contracten zijn logisch	Veel personen geven hun mening en duurt lang voordat je de juiste spreekt	

Figuur 4 Voorbeeld codering

Nadat alle codes in grafieken zijn geplaatst is gebleken dat er behoefte was aan een extra code. De code 'fase startup' is toegevoegd. Dit omdat acht van de vijftien respondenten informatie hebben verstrekt dat niet past binnen de huidige codes maar unaniem te maken heeft met de fase waarin een startup zich bevindt. Na het coderen is de analyse van start gegaan (zie hoofdstuk vijf). Elke code krijgt aan de hand van een vijfpuntschaal een waarde toegekend. De verschillende waarden zijn:

- *Bepalend*; er is sprake van een randvoorwaarde. De variabele is van dermate belang dat het ontbreken of de aanwezigheid hiervan, aanleiding is om het partnerschap niet toe te treden. (BEP)

- *Van groot belang*; de variabele draagt aannemelijk bij aan de motivatie om (niet) deel te nemen. Het is geen directe aanleiding om het partnerschap (niet) toe te treden, maar het weegt zwaar mee in de som van voordelen ten opzichte van de nadelen. (GBEL)
- *Van belang*; de variabele draagt redelijk bij aan de motivatie om (niet) deel te nemen. Het is geen directe aanleiding om het partnerschap (niet) toe te treden, maar het weegt redelijk mee in de som van voordelen ten opzichte van de nadelen. (BEL)
- *Weinig van belang*; de variabele draagt enigszins bij aan de motivatie om (niet) deel te nemen. Het is geen aanleiding om het partnerschap (niet) toe te treden, maar het weegt enigszins mee in de som van voordelen ten opzichte van de nadelen. (WBEL)
- *Niet van belang*; de variabele blijkt geen invloed op de motivatie om (niet) deel te nemen aan het partnerschap te hebben. (NVBEL)

Eerst wordt kort de relevante theorie beschreven. Daarna staan de bevindingen beschreven en krijgen de variabelen de waarde toegekend. De paragraaf wordt afgesloten met een samenvattende tabel.

3.3 Validiteit en betrouwbaarheid

Volgens Van Thiel (2010) bestaat betrouwbaarheid uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel is nauwkeurigheid en het tweede onderdeel is de consistentie, waarmee variabelen worden gemeten. Hoe betrouwbaarder het onderzoek, hoe zekerder het is dat de bevindingen systematisch van aard zijn. Ook validiteit bestaat uit twee onderdelen. Interne validiteit omvat de geldigheid van het onderzoek en externe validiteit omvat de mate van generaliseerbaarheid. Het draait erom dat het juiste wordt gemeten.

Betrouwbaarheid

Het eerste deel van betrouwbaarheid, namelijk nauwkeurigheid, betreft de gebruikte meetinstrumenten. Om de betrouwbaarheid te waarborgen, dienen deze instrumenten zo nauwkeurig mogelijk de beoogde variabele te 'meten', waarbij onderscheid tussen de waarden duidelijk zichtbaar is. Bij het gebruik van interviews wordt een topiclijst aangehouden. Gedurende de onderzoeksperiode wijzigt deze lijst niet. Het voordeel van het afnemen van interviews is, dat je als onderzoeker kan doorvragen. Hierdoor is de onderzoeker in staat vragen te stellen en om bevestiging te vragen, totdat de onderzoeker zeker is dat de beoogde variabele is gemeten.

Consistentie betreft de mate van herhaalbaarheid, wat betekent dat onder de zelfde omstandigheden dezelfde meting tot hetzelfde resultaat leidt. Indien een onderzoek herhaalbaar is, versterkt dat de gevonden bevindingen. Echter, wanneer mensen centraal staan, is consistentie moeilijk te behalen. Mensen worden immers gevormd door ervaringen en emoties. Een herhaling van een interview leidt niet altijd tot dezelfde uitkomst. Om de consistentie te verbeteren, is het in dit soort onderzoeken nuttig om meerdere mensen in meerdere situaties op dezelfde wijze te onderzoeken. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een vaste topiclijst, waardoor in ieder interview dezelfde onderwerpen aan bod komen. Echter is ervoor gekozen het interview zo natuurlijk mogelijk te laten verlopen. Dit houdt in, dat er geen vaste volgorde is aangehouden. Toch is de verwachting dat de consistentie gewaarborgd is. Dit, omdat er wordt doorgevraagd op de gegeven antwoorden, zodat de achterliggende gedachten zichtbaar worden. Daarbij mag niet vergeten worden, dat het in de praktijk vrijwel onmogelijk is om onder dezelfde omstandigheden de meting te herhalen. Dit is te wijten aan het ontelbaar aantal variabelen, dat van invloed is op zowel de onderzoeker als de respondent. Ondanks de beoogde doelstelling om zo betrouwbaar mogelijk te werk te gaan, is het onvermijdelijk dat er een aantal storingsbronnen aanwezig zijn. Het is voor de onderzoeker onmogelijk om iedere vorm van

lichaamstaal uit te sluiten. Onbewust geeft het lichaam signalen af over de antwoorden van de respondent. Door bewust te zijn van de mogelijkheden tot deze signalen worden deze zo veel mogelijk beperkt.

Validiteit

Interne validiteit betreft de geldigheid van het onderzoek. De onderzoeker beoordeelt of het beoogde gemeten is. Daarbij wordt gekeken of de operationalisatie een goede weergave is van de theoretische concepten en of de veronderstelde causaliteit bestaat (Van Thiel, 2010). Gedurende het onderzoek is er gekozen voor een operationalisatie op basis van de theoretische begrippen. Ten eerste is er gekeken naar de theoretische uitwerking van een concept en vervolgens staat beschreven hoe deze ter sprake kan komen in het interview. De operationalisatie vormt tevens de basis voor de topiclijst van het interview. Doordat de topiclijst gebaseerd is op de theoretische begrippen, is de interne validiteit gewaarborgd.

Externe validiteit betreft de mate van generaliseerbaarheid. Gekeken wordt of het onderzoek toepasselijk is voor andere personen, instituties, tijden en plaatsen. De wijze waarop meetinstrumenten worden ingezet, heeft een grote bijdrage aan de mate van externe validiteit. Daarom is het van belang dat een pilot wordt gedraaid. Dit houdt in dat het onderzoek gefaseerd wordt doorlopen. Nadat er een aantal test-metingen hebben plaatsgevonden, wordt het meetinstrument, indien nodig, geoptimaliseerd (Van Thiel, 2010). De externe validiteit is in beperkte mate gewaarborgd. Allereerst is de onderzoeker de dialoog aangegaan met directe collega's met betrekking tot de topiclijst. Na de evaluatie van de opzet is er een pilot-topiclijst ontwikkeld. Ten tweede is er gebruik gemaakt van een pilot, waarin een test-meting heeft plaatsgevonden. Op basis van de gewonnen feedback is de topiclijst aangepast tot de definitieve topiclijst. Tevens heeft de onderzoeker getracht lichaamstaal te beperken en suggestiviteit te vermijden. Toch kan niet vermeden worden dat het onderzoek niet direct toepasselijk is voor andere personen, instituties en plaatsen. Dit is te wijten aan het feit dat het onderzoek gericht is op het (specifieke) SiR-programma van het Ministerie van Justitie en Veiligheid, waardoor deze verklaring en aanbeveling niet toepasbaar is op andere SiR-programma's of partnerschappen. Daarvoor moet eerst getoetst worden of deze partnerschappen aan dezelfde voorwaarden voldoen als het SiR-programma van JenV.

IV. Context

In dit hoofdstuk staat informatie omtrent het onderzoeksgebied. Er wordt dieper ingegaan op de SiR-programma's van JenV, hun ontstaan en het doel van het programma. De paragraaf wordt geopend met informatie over JenV, waarna er specifiek op het programma wordt ingegaan.

JenV werkt aan een rechtvaardiger en veiliger Nederland. Het ministerie zorgt voor een rechtsstaat waarin mensen in vrijheid kunnen samenleven, ongeacht hun levensstijl of opvattingen (Rijksoverheid, z.d.-b). In het jaarverslag van het Innovatieteam over 2016 staat beschreven dat de vraagstukken die JenV confronteert, complex zijn en complexer worden. Dit is volgens het Ministerie van Veiligheid en Justitie (2016) te wijten aan de maatschappelijke druk op de systemen, de toenemende impact van technologie en globalisering. Met als gevolg dat ook de publieke sector gedwongen wordt om te veranderen en innoveren. Verandering biedt kansen om Nederland veiliger en rechtvaardiger te maken. De innovaties worden aangejaagd door verschillende partijen. Het ministerie heeft een klein team (Innovatieteam) in het leven geroepen om ontwikkelingen met elkaar te verbinden en te versterken. De missie van dit team luidt (in 2016): *“Actief en adequaat inspelen op veranderingen”*.

Sinds 2015 lopen er verschillende SiR-programma's in Nederland. Gemeente Amsterdam start het eerste programma, waarna andere overheidsinstellingen volgen (gemeentes en ministeries) (Start up in Residence, 2018a). Het Innovatieteam van JenV start in 2016 met hun relatieontwikkeling richting startups. Van een SiR-programma is nog geen sprake, maar wel wordt tijdens het Innovatiecongres een startup officer* aangewezen. Innovatiebedrijven worden uitgenodigd om VenJ te helpen om vraagstukken slimmer, beter, efficiënter of juist effectiever aan te pakken (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2016). * Een startup officer is onderdeel van het Startup Officers Netwerk. Deze bestaat uit vertegenwoordigers van Nederlandse overheidsdiensten. Zij hebben drie hoofddoelen (*“Startup Officers - StartupDelta”, z.d.*):

1. Het bieden van een ingang voor startups die kansen zien in samenwerking met de overheid.
2. Het implementeren van de startup-mentaliteit in de overheidsorganisatie, om uit te groeien to een innovatieve en lerende overheid.
3. Overheden in staat stellen openbare-aanbestedingen open te stellen voor startups.

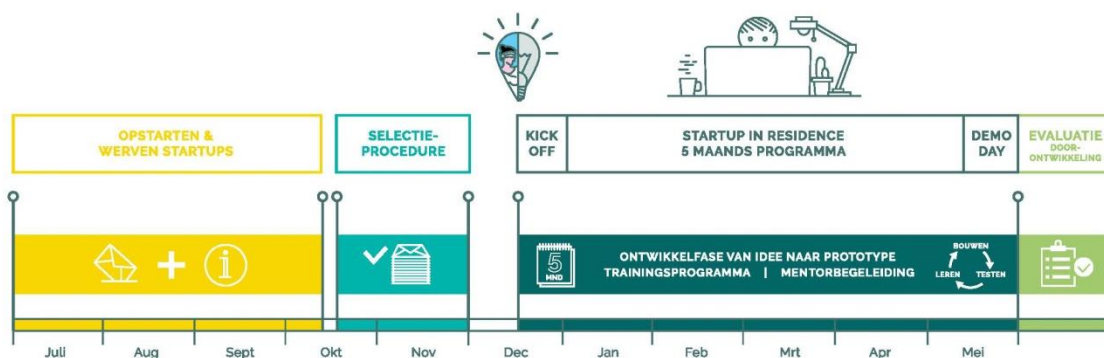
In 2017 krijgt de relatieontwikkeling met startups concreter vorm. Het eerste SiR-programma van JenV wordt ontwikkeld. Volgens het ministerie biedt het programma de mogelijkheid om andere dan gebruikelijke partijen te betrekken bij maatschappelijke vraagstukken. JenV heeft het doel de maatschappij te betrekken bij haar vraagstukken en ziet belangrijke kansen die startups daarvoor bieden. Volgens hen zijn startups flexibel, gericht op leren en ontwikkelen en hebben andere mind- en skillset dan waar JenV sterk in is. De startups spelen in op ontwikkelingen en zijn flexibel. Startups bezitten aspecten waar JenV enthousiast van wordt. De startups (*“Jonge bedrijven bedenken innovatieve oplossingen”, z.d.*):

- Creëren kennis-, innovatie- en experimentgerichte werkstructuren.
- Bieden JenV de juiste ruimte, werkattitude en omgeving voor het ontwikkelen of coproduceren van innovaties.
- Ontwikkelen en testen overheidsinterventies en sociale innovaties die maatschappelijk (én economisch) renderen.
- Bedenken oplossingen die niet via het klassieke instrumentarium worden aangedragen.

Het Innovatieteam ontwikkelt samen met het Directoraat-Generaal Straffen en Beschermen (DGSenB) het eerste programma. JenV wil van dit programma leren en het later herhalen met andere maatschappelijke vraagstukken in verschillende onderdelen van JenV (“Jonge bedrijven bedenken innovatieve oplossingen”, z.d.). Het DGSenB bestaat uit drie verschillende directies: Directie Sanctietoepassing en Jeugd (DSJ), Directe Beschermen, Aanpakken en Voorkomen (DBAV) en Directie Control, Bedrijfsvoering en Juridische Zaken (CBJ) (Rijksoverheid, z.d.-a). DSJ staat ervoor dat sancties daadwerkelijk en snel uitgevoerd worden. Daarbij wordt zorggedragen voor de randvoorwaarden en het optimaliseren van de uitvoeringsketen. DBAV staat voor het voorkomen van slachtofferschap, daderschap en bescherming van kwetsbare groepen. CBJ geeft gevraagd en ongevraagd advies over beleidsvraagstukken vanuit verschillende perspectieven (juridisch, informatiekundig en financieel) (Rijksoverheid, z.d.-a). In het jaarverslag van 2018 staat de ontwikkeling van SiR beschreven. Het doel is om het programma in 2018 uit te bouwen. De samenwerking is een mooie kans voor de overheid om andere dan gebruikelijke partijen te betrekken bij de oplossing van haar vraagstukken en daarvan te leren. Startups kunnen bijdragen aan het creëren van kennis en innovatie. In het jaarplan van 2019 staat dat het SiR-programma een vervolg krijgt omdat het bijna alle onderdelen raakt die noodzakelijk zijn om tot een bloeiend, innovatief ecosysteem binnen JenV te komen. De komende jaren wordt het programma uitgebreid, sluit het aan op moderne organisatietheorieën en daarnaast wil het bereiken dat startups als natuurlijke partner worden gezien. Tevens is het de ambitie de werkwijze van startups gemeengoed wordt binnen JenV. Het Innovatieteam zal een aanvullend instrumentarium ontwikkelen en experimenteren met nieuwe vormen van aanbesteding en verwerving. Hieronder valt ook de ontwikkeling van een platform om startups beter te bereiken en het beter ontsluiten van opgedane kennis uit de samenwerking met startups. Het Innovatieteam introduceert en bevordert de “startup way of working” binnen JenV, gekoppeld aan de activiteiten van JenV-Verandert. Dit betekent concreet dat in 2019 het tweede SiR-programma wordt afgerond, een derde zal starten en de “startup way of working intra JenV” zal worden gefaciliteerd.

Beide SiR-programma’s hebben een soortgelijk traject doorlopen. Het traject van het SiR-programma van JenV staat afgebeeld in figuur 5. De inhoudelijke informatie van deze programma’s wordt beschreven aan de hand van de verschillende fasen.

- Opstarten en werven; de identificatie van toereikende vraagstukken.
- Selectieprocedure; de selectie en verbinding van startups aan de maatschappelijke vraagstukken.
- Startup in Residence; het vijf maanden durend ontwikkelprogramma.
- Evaluatie; omvat het evalueren van het SiR-programma.



Figuur 5 Procedureel model (“Startup in ResidenceDGSenB,” 2017)

Opstarten en werven

Om het doel van het programma: *“Andere dan gebruikelijke partijen betrekken bij maatschappelijke vraagstukken”* te verwezenlijken, moeten eerst de maatschappelijke vraagstukken in kaart worden gebracht. De startup officer heeft aan de hand van verkennende gesprekken potentiële vraagstukken geïdentificeerd. Dit zijn doorgaans complexe vragen waarvoor innovatieve processen of technologieën nodig zijn (Elias, 2018). Niet alle vraagstukken zijn bruikbaar binnen dergelijke programma’s. In samenspraak met de startup officer, het Innovatieteam en een extern begeleidende partij zijn er kwantitatieve en kwalitatieve criteria voor de vraagstukken opgesteld (*“Startup in Residence DGSenB,”* 2017):

1. Het vraagstuk betreft een nieuw of vastgelopen beleidsonderwerp: er is geen sprake van doorontwikkeling van een bestaand project.
2. Het betreft een politiek onbeladen of buiten politieke context realiseerbaar vraagstuk.
3. Er is sprake van een unieke oplossing en opschaalbaarheid. De toepassing is nog niet eerder uitgevoerd en er is nog geen ruime selectie leveranciers die zich op dit onderwerp richten.
4. Het vraagstuk is praktisch, specifiek en concreet. In vijf maanden tijd is het prototype gerealiseerd en er is een mogelijkheid voor een testomgeving die zich buiten de dagelijkse werkpraktijk bevindt.
5. De randvoorwaarden zijn georganiseerd door de opgave-eigenaar: c.q. testomgeving, geld, betrokkenheid, behoefte aan creativiteit en leren.
6. Het vraagstuk is startup waardig; voldoende potentiële startup en genoeg marktpotentieel.

Daarnaast zijn er ook secundaire criteria opgesteld. Men moet dan denken aan voldoende diversiteit tussen de vraagstukken. De vraagstukken moeten aansluiten bij de strategische agenda van DGSenB. De vraagstukken mogen niet uit dezelfde portefeuille gevormd worden. Zoals reeds beschreven is het doel van het tweede SiR-programma om het programma uit te breiden en meerdere aspecten van het ministerie te betrekken. De secundaire criteria diversiteit beperkt zich in het tweede programma niet tot DGSenB maar omvat diversiteit in departementen. In de wervingsperiode van SiR I zijn er van de 25 voorstellen, zes vraagstukken geformuleerd. Ook is er gekozen om een wildcard toe te voegen (zie bijlage V) (*“Startup in Residence DGSenB,”* 2017). SiR II heeft elf van de zestien potentiële vraagstukken geformuleerd. Daarbij is bewust de keuze gemaakt om geen gebruik te maken van een ‘wildcard’. Dit omdat bij SiR I is gebleken dat de inschrijvingen op een wildcard vaak niet bruikbaar zijn.

De werving van startups heeft via verschillende kanalen plaatsgevonden. Allereerst is er gebruik gemaakt van bestaande contacten en sociale media (verschillende websites, twitter, LinkedIn en Facebook). Aan de hand van een aantal ‘voordelen’ worden startups verleid om zich in te schrijven. Op de website van Startup in Residence staan de volgende voordelen beschreven:

- Een unieke kans om innovatieve oplossingen voor de maatschappelijke vraagstukken van JenV te bedenken.
- Toegang tot een groeiend netwerk binnen de overheid met alle kansen en voordelen die erbij horen.
- Ontwikkelbudget waarmee je het idee uitwerkt tot een werkend prototype.
- Bijspijkeren van kennis, een uitgebreid en divers trainings- en begeleidingsprogramma van vijf maanden. Trainingen variëren van ondernemen in publiek-bestuurlijke context tot een cursus branding.
- Begeleiding door mentoren gedurende het programma. Ze zijn je spanningspartner waarbij je vragen kan stellen en advies kan winnen. Zij geven informatie over relevante wet- en regelgeving, financiële, fiscale aspecten van ondernemen, businessmodellering, online marketing en relevante ontwikkelingen in de technologie.

Ondernemingen (ca 1-5 jaar oud) zonder uitgebracht idee op de markt, kunnen zich inschrijven. Op deze manier dragen zij bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. JenV en de startup werken in coproductie aan het idee en een prototype. Daarbij staat ook een korte beschrijving van het programma. Nadat duidelijk werd dat het aantal aanmeldingen achterwege bleef, (slechts zes stuks) is gebruik gemaakt van andere kanalen. Het SiR-team is naar startupbijeenkomsten geweest en heeft co-workingspaces bezocht (Startup in Residence, Ervaringen met een startup way of working, 2017). Voor het tweede programma is gekozen om direct gebruik te maken van bestaande kanalen, social media, startupbijeenkomsten en co-workingspaces. Omdat het programma inhoudelijk relatief gelijk is gebleven, is ook de inhoud van de teksten hetzelfde gebleven. Geïnteresseerden kunnen zich inschrijven op de website van Startup in Residence. Daar vullen zij een vragenlijst in. Zij selecteren het vraagstuk, beschrijven de organisatie (naam, fase, website, contactgegevens) en de innovatieve oplossing (zie bijlage VI). Na ontvangst van een juist ingevulde vragenlijst ontvangen zij een aanvullende vragenlijst (zie bijlage VII). Daarin wordt er om gedetailleerdere informatie gevraagd. Dit omvat de oprichters, werkgeschiedenis, huidige samenwerkingsverbanden, aantal medewerkers, het businessmodel en andere lopende projecten. Tot slot wordt er om een toelichting op het ingediende idee gevraagd en is er een mogelijkheid om een aanvullende pitch te geven. In tabel 8 zijn de geformuleerde vraagstukken, en is het aantal inschrijvingen zichtbaar.

Tabel 8 Inschrijvingen maatschappelijke vraagstukken

Maatschappelijke opgave		Inschrijvingen
SiR I		
1.	<i>Always-on</i> begeleider: Gedrag gedetineerden in beeld (VI): help ex-gedetineerden aan 24/7 gepersonaliseerde structuur in hun leven.	4
2.	Gratis-VOG: Stimuleer integriteit bij kleine verenigingen m.b.v. gratis-VOG	4
3.	Woninginbraakpreventie: voorkom woninginbraken, bijvoorbeeld door slotbescherming tegen de 'Lockpicker Gun'.	3
4.	Levensloopverhaal: Help rechters en OVJ aan meer inzicht in de levensloop van daders.	8
5.	Gedrag in beeld: Ontwikkel een manier om het gedrag van gedetineerden in kaart te brengen ten behoeve van toekennen verlof of voorlopige invrijheidsstelling.**	1
6.	Sexting maakt geen kans app: Stop het online communiceren met minderjarigen over seks.	0
7?	Wildcard	30
SiR II		
1.	Slachtoffer van cybercrime, wat nu?: Ontwikkel innovatieve ideeën die praktische ondersteuning bieden aan burgers, nadat zij slachtoffer zijn geworden van cybercrime.	5
2.	Diversity of Thought bij JenV: Ontwikkel een manier waarop diversiteit en inclusief gedrag een pek krijgt en omarmd wordt binnen een organisatie. Het gaat om de benadering van elkaar als collega's én de benadering van burgers en partners bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.	9
3.	Stop online kindermisbruik: Ontwikkel een manier wat het uploaden en verspreiden van kinderpornografisch materiaal bestrijd. Stop het online communiceren met minderjarigen over seks.	2
4a.	Follow the Money: Crowdsourcing: Bedenk een methode waarop burgers kunnen worden betrokken bij de aanpak van ondermijnende criminaliteit (wisdom of the crowd).	2
4b.	Follow the Money: Data: Bedenk een methode waarop uitkomsten van data-analyses geverifieerd worden bij de lokale gemeenschap.	4

5.	In gesprek met jongeren; omgaan met verschil: Ontwikkel een tool waarmee jongeren met JenV en elkaar in gesprek gaan over verbinding, burgerschap en hun rol in rechtstaat en samenleving.	8
6.	Innovatie in consultatie: Ontwikkel een manier waarop we innovatieve burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties meer en beter betrekken bij het maken van wet- en regelgeving	3
7.	Rechtsbijstand bij de tijd: Ontwikkel een tool die inzicht biedt in (ook juridische) oplossingen voor échte problemen van mensen.	5
8.	Filter info uit de bulk: Bedenk een methode hoe een verschoningsgerechtigde informatie effectief uit digitale gegevens kan filteren, waardoor de opsporing snel kan worden voortgezet.	4
9.	Uit de bak, aan de bak!: Ontwikkel een manier hoe we de doorstroming van ex-gedetineerden naar een duurzaam betaalde baan vergroten.	8
10.	Snelheid voor het schadefonds: Ontwikkel een tool voor de medewerkers van het Schadfonds die betrokken zijn bij Subsidieregeling overvallen, waarbij de snelheid van het beslissingsproces wordt verhoogd.	1
	Anders/ onbekend	4

Selectieprocedure

De tweede fase is de selectieprocedure. Ten eerste moeten de startups voldoen aan een aantal formele voorwaarden, voordat zij worden meegenomen in de selectie. Een startup moet aan de volgende algemene geschiktheidscriteria voldoen, zie figuur 6. (Mathoerapersad, 2017):

Figuur 6 Selectiecriteria

- Het bedrijf mag niet langer dan drie jaar ingeschreven staan bij de Nederlandse Kamer van Koophandel of in een vergelijkbaar orgaan in het land van herkomst;
- Het bedrijf moet uit natuurlijke personen, dan wel uit een rechtspersoon bestaan;
- Als het bedrijf uit een rechtspersoon bestaat, mag het niet meer dan tien betaalde werknemers in dienst hebben;
- Het bedrijf mag geen contract zijn aangegaan onderaannemers;
- De startup moet een werkend en getest prototype ontwikkelen dat beantwoordt aan deze door DGSenB gestelde maatschappelijke vraag;
- De startup neemt deel aan het trainingsprogramma;
- Startups moeten in staat zijn hun aanbod parallel te laten lopen met de marktsituatie. Wij verwachten dat het bedrijf flexibel is en open staat voor aanpassingen;
- Het bedrijf mag geen startup zijn die voortkomt uit een ander bedrijf dat 250 of meer werknemers in dienst heeft.

Voor SiR II gelden soortgelijke voorwaarden, 'DGSenB' wordt vervangen door het desbetreffende departement. Gedurende SiR I is de voorselectie uitbesteed aan een externe startup-incubator, World Startup Factory (WSF). Zij identificeren en selecteren de tien startups, waarvan zij denken dat deze de meeste potentie hebben. Gedurende SiR II is er gekozen voor een andere partij, genaamd: The Next Web (TNW). Na de voorselectie vindt het formele inkoopproces plaats. Een beoordelingscommissie onder begeleiding van inkoop-professionals beoordelen de projectvoorstellen en presentaties van de tien startups waaruit een selectie voortvloeit. Het partnerschap krijgt de vorm van een meervoudig onderhandse aanbesteding (MOP). De procedure houdt in, dat door middel van offertes het ontwikkelbudget wordt toegekend. Naast een uittreksel van de Kamer van Koophandel is een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) van de betrokken personen noodzakelijk. In tabel 8 zijn de rijen met

maatschappelijke vraagstukken voorzien van een match, groen gemarkeerd. Beide programma's hebben een aantal vraagstukken waarbij de ingediende oplossingen niet voldoende aansloten.

Startup in Residence

Door middel van evenement genaamd 'Kick Off' gaat het SiR-programma van start. De opdrachteigenaar en startup doorlopen een ontwikkelfase van idee naar prototype. Gedurende deze fase worden zij ondersteund door een trainingsprogramma en mentorbegeleiding. Na vijf maanden wordt het partnerschap afgesloten met het evenement 'Demo day'. Alhoewel SiR I van start is gegaan met vijf maatschappelijke vraagstukken, hebben slechts vier vraagstukken deze fase doorlopen. De startup van het vijfde vraagstuk: Gedrag in beeld, heeft zich terug getrokken. Het vraagstuk bleek te veel buiten de organisatiescoop te vallen. Zij waren de enige gegadigden voor deze opgave. Het tweede SiR-programma is in grote lijnen hetzelfde gebleven. Onderscheidend aan het voorgaande programma is de ondersteuning en het trainingsprogramma. Waar de startups in het eerste programma grotendeels gezamenlijk een trainingsprogramma doorliepen is er dit programma gekozen voor een op maat gemaakte aanpak. Er is een strippenkaart ontwikkeld waaruit de startups geschikte trainingen konden kiezen. Daarnaast is de mentorrol vervuld door TNW in plaats van individuele (interne) mentoren.

Evaluatie

Na Demo day vindt de laatste fase plaats; de evaluatie. Aan de hand van een bijeenkomst is het programma geëvalueerd. De startups, opgave-eigenaren en overige betrokkenen zijn met elkaar in gesprek gegaan. Hieruit zijn verschillende verbeterpunten naar voren gekomen, die zijn gebundeld in het rapport: lessons learned. Bij beide programma's is dit op soortgelijke wijze uitgevoerd.

V. Analyse

In hoofdstuk twee staat de theoretische onderbouwing om antwoord te geven op de deelvragen. In dit hoofdstuk worden de relevante theoretische concepten en empirische bevindingen beschreven. Het hoofdstuk is opgedeeld in drie delen:

- Aanleidingen om samenwerkingsverbanden aan te gaan, sluit aan op de eerste deelvraag: Wat zijn aanleidingen om samenwerkingsverbanden aan te gaan? (paragraaf 5.1)
- Voorwaarden PPP, sluit aan op de tweede deelvraag: Wat zijn de randvoorwaarden om een PPP te realiseren? (paragraaf 5.2)
- Aanleidingen om geen samenwerkingsverbanden aan te gaan (paragraaf 5.3)

De derde en vierde deelvraag: *Wat zijn verklarende factoren voor de onderbezetting in het SiR-programma van JenV?* en *Op welke factoren kan JenV inspelen zodat het SiR-programma aantrekkelijk wordt voor private partijen?* wordt in iedere paragraaf beantwoord. Iedere paragraaf sluit af met een samenvattende tabel. In de linkerkolom staat de variabele. In de middelste kolom de opinie, en in de rechterkolom het waardeoordeel. Cursief staat beschreven of de onderbezetting van het SiR-programma aan de variabele is te wijten en of er aanbevelingen zijn.

5.1 Aanleidingen om samenwerkingsverbanden aan te gaan

De problematiek waarmee publieke organisaties geconfronteerd worden, zijn complexer. De toename is te wijten aan ontwikkelingen zoals: internationalisering van de markt, complexe technologie en steeds sneller op elkaar volgende innovaties. De publieke partijen zijn hier momenteel niet tegen opgewassen en door middel van samenwerkingsverbanden met private partijen, dienen zij hun innovatiecapaciteit te verhogen (Bland, Bruk, Kim, & Lee, 2010). Het onderscheid tussen publiek en private partijen is niet altijd even duidelijk (zie paragraaf 2.1). Echter bevinden de onderzoeksobjecten in dit onderzoek zich niet in een vaag middenveld; de publieke partij is het Ministerie van Justitie en Veiligheid), onderdeel van het Openbaar Bestuur en de private partij komt uit het bedrijfsleven. De gehanteerde definitie voor samenwerking is gebaseerd op verschillende definities van Huyzer et al.,(1991), Frayne en Grengier en Kaats & Opheij (2017) en luidt: *“Samenwerking is een vorm waarbij autonome organisaties hun zelfstandigheid behouden maar werkzaamheden harmoniseren om een gezamenlijk doel na te streven.”* Huyzer et al.,(1991) stellen dat er acht strategische doelen zijn, afhankelijk van de levensfase, zijn om een samenwerkingsverband aan te gaan. Omdat de private partijen bestaan uit (relatief) jonge organisaties, zijn de drie strategische doelen die bij de levensfase innovatie en groei passen van toepassing in dit onderzoek.

1. Identificeren en toegankelijk maken van nieuwe technologieën en vaardigheden.
2. Verkrijgen van kennis over en vaardigheden in bestaande technologieën.
3. Snel en effectief inspelen op nieuwe mogelijkheden in de markt.

Kaats en Opheij (2014) zijn in hun onderzoek tot de conclusie gekomen dat er vier categorieën in aanleidingen te onderscheiden zijn: marktontwikkeling en positie, kostenvoordelen, kennisontwikkeling en externe druk. Dit zijn de prikkels, waardoor de wens ontstaat een samenwerking te realiseren. Iedere categorie bestaat uit een aantal indicatoren, deze staan afgebeeld in tabel 1 (paragraaf 2.1). Indien de potentiële partnerschap geen bijdrage levert aan het doel dat de partijen hebben, is het onwaarschijnlijk dat het partnerschap tot stand komt. Per categorie wordt beschreven of de indicatoren van belang zijn. Daarna wordt er toegespitst op het programma met een beoordeling of de indicator bijdraagt aan de realisatie van hun doel. De tabel geeft tot slot een samenvatting weer.

Veertien respondenten noemen indicatoren met betrekking tot marktontwikkeling- en positie. Twaalf van hen richten zich op de indicator: het ontwikkelen van en toegang verkrijgen tot nieuwe markten en producten. Alle respondenten vinden het bepalend dat er ruimte is om de markt voor hun product te onderzoeken. Zeven van hen zien het ministerie zelf als een potentiële klant. Een factor die ook te schalen is onder de indicator: verbeteren en vergroten van de distributiekraft. Deze indicator wordt verder niet genoemd en blijkt weinig van belang. Het programma biedt hen de mogelijkheid om gemakkelijker een moeilijk te betreden markt binnen te komen. De andere zijde van de indicator: het ontwikkelen van en toegang verkrijgen tot nieuwe producten blijkt weinig van belang. Zeven respondenten geven expliciet aan geen behoefte te hebben aan het ontwikkelen van een nieuw product. Hun product is al klaar, waardoor zij niet geïnteresseerd zijn in een ontwikkelperiode van vijf maanden. Drie respondenten nuanceren deze uitspraken. Twee van hen zien het SiR-programma als een kansrijke methode om een product te ontwikkelen. De derde respondent geeft aan dat een product altijd verbeterd kan worden. De indicator verbeteren van de eigen concurrentiepositie wordt redelijk vaak genoemd. Acht respondenten stellen dat door middel van een dergelijk partnerschap hun concurrentiepositie wordt verbeterd. Door de 'kwaliteitsstempel' kunnen zij zich onderscheiden. Toch geeft een respondent aan de voorkeur te hebben om een verbeterde concurrentiepositie op een andere manier te realiseren. Twee respondenten benoemen dat een ministerie zoals Justitie en Veiligheid negatief in het nieuws kan verschijnen wat een nadelige invloed kan hebben op het imago van de startup of het product. Andere indicatoren zoals: het ontwikkelen van een gezamenlijke marketingkracht en binding van leveranciers door betere afstemming in de keten, blijken niet van belang. Deze hebben geen invloed op hun motivatie. De conclusie luidt dat enkele indicatoren van marktontwikkeling en -positie voor een grote groep (12) respondenten een motivatiefactor zijn. De meeste respondenten zijn geïnteresseerd in het ontdekken of er een markt is voor hun product. Maar in het ontwikkelen van een product is bijna geen enkele respondent enthousiast. De huidige inrichting van het SiR-programma sluit niet volledig aan op de interesses van de respondenten. Het programma eindigt namelijk met een, gedurende het programma, ontwikkeld prototype. Iets wat suggereert dat het programma juist gericht is op het ontwikkelen van een product. Wat echter niet in het programma valt, is het ontdekken of er een markt is voor het product. Zowel het testen als het distribueren, vallen buiten de scope van het programma. Ook in de communicatie is geen spoor van marktontwikkeling zichtbaar. Het is dan ook aannemelijk dat de onderbezetting van het programma hieraan te wijten is. Indien het programma de respondenten wil verleiden tot deelname, is een verschuiving van product naar marktontwikkeling noodzakelijk. De voorwaarden die de respondenten hieraan stellen, staan beschreven in paragraaf 5.2.

Kostenvoordelen omvat een vijftal indicatoren, waarvan er vier niet van belang blijken te zijn. Deze zijn door geen van de respondenten genoemd: kostenvoordelen als gevolg van gezamenlijk ondersteunende diensten, het realiseren van schaalvoordelen, efficiëntere productie en betere afstemming in de keten. Elf respondenten hebben uitspraken gedaan over de indicator investeringsbelemmeringen. Een twaalfde respondent die hier geen uitspraken over doet, benoemt dat ontwikkelbudget resulteert in de erkenning dat de publieke partij serieus met het vraagstuk aan de slag wilt gaan. Door de elf respondenten wordt het ontwikkelbudget gezien als een verzachtende factor. Afhankelijk van factoren zoals: tijdsduur, arbeidsintensiteit en kansen die zich voordoen naar aanleiding van het programma, is het budget van groot belang. Echter geeft geen van hen aan dat het dé motivatie is om deel te nemen aan het partnerschap. Hierdoor blijkt de motivatiefactor weinig van belang. Drie respondenten zijn minder positief. Zij vinden het budget niet marktconform. Daarnaast vinden zij het demotiverend dat het niet mogelijk is om uren te declareren. Dit in tegenstelling tot twee respondenten (extern betrokken) die aankarten dat een hoog budget het risico van opportunisme met zich mee brengt. Zij halen voorbeelden aan van succesvolle programma's zonder ontwikkelbudget. De voorwaarden bedrijfsmatig en marktgericht denken en duidelijkheid over de middelen omvatten soortgelijke indicatoren. Omdat deze paragraaf antwoord geeft op de vraag of een categorie van belang is voor de respondenten en niet op de inrichting hiervan, wordt er in paragraaf 5.2 (Voorwaarden PPP) gedetailleerder ingegaan op de voorwaarden van het ontwikkelbudget. Voor nu

kan gesteld worden dat het beloofde ontwikkelbudget geen motivatiefactor, maar een verzachtende factor is voor de respondenten. De onderbezetting van het SiR-programma kan hier niet aan toegewezen worden. Wel geven de respondenten aan dat het budget van groot belang kan zijn. Dit is wel afhankelijk van tijdsduur, arbeidsintensiteit en kansen die zich voordoen naar aanleiding van het programma. Het is daarom nuttig om dit te verkennen. Indien blijkt dat het budget hoger dan- of marktconform blijkt te zijn dan heeft het programma baat bij de publicatie van het programma. Indien het budget lager blijkt te zijn, dan dient het programma dit verschil te ondervangen. Ofwel door de investering te verhogen ofwel door de intensiteit te verlagen.

Bij de categorie kennisontwikkeling blijkt alleen de indicator 'leren' van groot belang voor de dertien respondenten die zich hierover uiten. Wat de respondenten willen leren, varieert en overlapt. Zo benoemen zes respondenten kennis over het netwerk op te willen doen. Volgens hen is er sprake van een gesloten netwerk, dat zij willen leren te doorbreken. Vier respondenten willen juist leren samenwerken met de overheid. Hun verwachting is dat de verworven kennis positief bijdraagt aan toekomstige partnerschappen met de overheid. Ook benoemen vijf respondenten specifieke kennis (bijvoorbeeld inhoudelijke specificaties) op te willen doen, zodat zij hun product kunnen verbeteren. Tot slot benoemt iemand te willen leren van andere (private) partijen, waarmee zij in aanraking komen gedurende het programma. Opvallend is dat tien respondenten aangeven niet gemotiveerd te worden van de aangeboden training en begeleiding. Vijf van hen vinden trainingen enigszins nuttig, volgens hen valt er altijd wel iets te leren. Zij maken hierbij de kanttekening dat dit geheel afhankelijk is van de kwaliteit van de training. De overige vijf respondenten geven aan geen behoefte te hebben aan een trainingsprogramma. Daarbij benoemen zij dat trainingen vaak tijdsintensief zijn en indien zij deze behoefte hebben, zelfstandig te zullen zoeken naar een passende training. Ook uiten zes respondenten zich over de mate waarin hun leerbehoefte niet bevredigd wordt. Zij willen door middel van pilots leren. Dit ligt buiten de scope van het programma. In paragraaf 5.2 wordt er ingegaan op de inrichting van deze voorwaarden. Deze paragraaf richt zich op de vraag of kennisontwikkeling van groot belang is en niet zozeer op de inrichting hiervan. De overige indicatoren: gezamenlijk innovatie ontwikkelen, toegang tot nieuwe technologie verkrijgen, nieuwe octrooien verwerven en toegang tot octrooien verkrijgen, worden door geen van de respondenten genoemd en blijken niet van belang te zijn. Concluderend blijkt dat 'leren' van groot belang is. Zo willen respondenten leren van het netwerk, inhoudelijke kennis opdoen of leren samenwerken met de overheid. Opvallend is dat het bijbehorende trainingsprogramma van weinig belang is voor de respondenten. Een aantal respondenten ziet het programma als gunstig. De inrichting van het programma is niet voor alle respondenten bevredigend. Zes respondenten geven aan te willen leren door te doen (testen), iets wat buiten de scope van het huidige SiR-programma ligt. Het is zeer waarschijnlijk dat de onderbezetting van het programma hier gedeeltelijk aan te wijten is. De voordelen van het toevoegen van een testmogelijkheid, zijn tweeledig; zowel de leerbehoefte als de marktontwikkeling wordt hiermee gewaarborgd. De respondenten leren, terwijl zij gelijktijdig kunnen testen of er een markt is voor hun product.

De laatste categorie, externe druk, bestaat uit: politieke druk, maatschappelijke druk en een wettelijke verplichting tot samenwerking of consultatie. Deze categorie wordt door slechts acht respondenten genoemd. Vier van hen geven aan geen politieke belemmeringen of stimuli te ervaren. In tegenstelling tot twee respondenten die benoemen dat de politiek samenwerkingsverbanden met startups enigszins motiveren. Echter is hun ervaring dat die politieke stimulatie niet wordt nageleefd, er wordt alsnog veelal voor traditionele kanalen gekozen. Daarbij maken zij de kanttekening dat startups hier beter op in zouden kunnen inspelen. Deze mening wordt niet gedeeld door twee andere respondenten, zij geven juist aan dat er vanuit de politiek een hele terughoudende cultuur is. Het is volgens hen juist die cultuur waaraan veel problematiek in samenwerkingsverbanden te wijten is. Maatschappelijke druk of een wettelijke verplichting tot samenwerking blijkt niet van belang of weinig van belang te zijn. Voor

slechts twee respondenten is deze motivatie negatief. Het is daarom ook niet mogelijk om de onderbezetting hieraan te wijten. Door de geringe impact wordt er niet aangeraden om hierop in te spelen.

Samenvatting

De motivatie om deel te nemen aan een partnerschap bestaat uit een combinatie van de indicatoren van markt- en positie ontwikkeling en kennisontwikkeling. Kostenvoordelen zijn wel verzachtend, maar zijn geen motivatie op zich. Externe druk blijkt geen rol te spelen. Onderbezetting van het programma is waarschijnlijk toe te wijzen aan het ontbreken van dergelijke motivatiefactoren. Zo draagt het programma niet voldoende bij aan de marktontwikkeling en blijkt dat de leerbehoefte niet bevredigd wordt.

Tabel 9 Samenvatting motivatiefactoren

Motivatiefactoren		
Categorie	Opinie respondenten	Waarde
Marktontwik- keling en- positie	12 Respondenten raken zeer gemotiveerd van de ontdekking er een markt is voor hun product. 7 van hen zien het ministerie als potentiële klant*	BEP
	7 Respondenten geven expliciet aan niet gemotiveerd te raken dat zij een product dienen te ontwikkelen. 2 Respondenten vinden het programma een kansrijke methode om een product te ontwikkelen. 1 Respondent benoemt dat een product altijd verbeterd kan worden.	WBEL
	* Motivatie kan ook onder de indicator distributiekraft geschaald worden. Wordt verder niet genoemd.	BEL
	8 Respondenten benoemen het verbeteren van concurrentiepositie d.m.v. kwaliteitsstempel. - 2 Respondenten maken de kanttekening over de keerzijde dat JenV mogelijk negatief bijdraagt aan het imago. 1 Respondent verbetert liever op andere wijzen.	BEL
	Ontwikkelen van gezamenlijke marketingkracht wordt door geen enkele respondent genoemd. Wel overlapping met 'concurrentiepositie'.	NVBEL
	Binding van afnemers en leveranciers door betere afstemming in de keten wordt door geen enkele respondent genoemd.	NVBEL
	<i>Verklaring voor de onderbezetting. Verschuiving van focus op productontwikkeling naar marktontwikkeling lijkt noodzakelijk. Dit kan in de vorm van testen, marktverkenning of distributie.</i>	GBEL
	Kostenvoordelen als gevolg van gezamenlijk ondersteunende diensten wordt door geen enkele respondent genoemd.	NVBEL
Kostenvoordelen	Realiseren van schaalvoordelen wordt door geen enkele respondent genoemd.	NVBEL
	Efficiëntere productie wordt door geen enkele respondent genoemd.	NVBEL
	Betere afstemming in de keten wordt door geen enkele respondent genoemd.	NVBEL
		NVBEL

- Conditionele voorwaarden voor samenwerking, de noodzakelijke condities voor de totstandkoming van de samenwerking (paragraaf 5.2.1).
- Wettelijke voorwaarden, de condities waarbinnen het partnerschap behoort te blijven (paragraaf 5.2.2).
- Voorwaarden tijdens de samenwerking, de condities die aan de samenwerking gesteld worden (paragraaf 5.2.3).

5.2.1 Conditionele voorwaarden voor samenwerking

Volgens het toegepaste literatuuronderzoek zijn er zeven voorwaarden noodzakelijk om een totstandkoming van een partnerschap te realiseren: wederzijds toegevoegde waarde, vertrouwen en relaties, convergentie van belangen, beslissingsruimte, bedrijfsmatig en marktgericht denken, organisatorische coördinatie en besluitvorming en tot slot continuïteit.

Wederzijds toegevoegde waarde

Volgens Campanasu et. al., (2009) en Van der Meij et al., (2000) is meerwaarde mogelijk daar waar publieke organisaties private partijen nodig hebben om ontbrekende expertise en ervaring te overbruggen, waardoor zij hun maatschappelijke doelen kunnen realiseren. De doelstelling van de programma's is het anders dan gebruikelijke partijen betrekken bij maatschappelijke vraagstukken. Er wordt niet gesproken over het overbruggen van ontbrekende kennis of ervaring. Wel wordt beschreven dat de overheid kan leren van de mentaliteit van startups om zo uit te groeien tot een innovatieve en lerende overheid. Geen van de respondenten stelt dat het publieke doel alleen door het partnerschap gerealiseerd kan worden. Knibbe & Knob (2002) beschrijven dat meerwaarde ook plaatsvindt vanaf het moment dat er betere maatschappelijke en financiële resultaten worden behaald. Zeven respondenten delen hun opinie hierover. Geen van hen benoemt dat de betere resultaten bepalend zijn voor het toetreden van een programma. Wel erkennen zes respondenten de meerwaarde. Zij geven aan dat een samenwerkingsverband resulteert in meer kennis over de behoeftes en wensen van de innovatie. Daardoor is het resultaat beter, indien er sprake is van een samenwerkingsverband. Een kanttekening is dat het programma niet noodzakelijk wordt geacht. Zij dragen de overtuiging dat met andere samenwerkingsverbanden of kennisuitwisseling hetzelfde resultaat mogelijk is. Er is één respondent die de meerwaarde niet erkent. Volgens deze respondent is het mogelijk om zelfstandig hetzelfde resultaat te behalen. Ook benoemt de respondent dat er weinig met het geboekte resultaat wordt gedaan, waardoor de potentiële meerwaarde alsnog niet gerealiseerd wordt.

Concluderend blijkt de voorwaarde wederzijds toegevoegde waarde weinig van belang. Geen enkele respondent geeft aan dat de voorwaarde invloed heeft op hun motivatie. Wel erkennen zes respondenten dat een samenwerkingsverband tot een hoger resultaat leidt. De onderbezetting van het programma kan niet aan deze voorwaarde worden toegerekend. Zoals gebleken uit de motivatiefactoren blijkt dat de respondenten gedreven zijn uit ondernemerschap, waardoor zij hun individuele doelen voorop zetten. Indien de wederzijds toegevoegde waarde een bijdrage levert aan hun doel, kan deze wel degelijk van groot belang zijn voor de respondenten. Oppervlakkige verbeteringen, zoals het benadrukken van bepaalde voordelen die aansluiten bij de wensen, kunnen positief bijdragen. Ook het benoemen van de ontbrekende expertise en ervaring van de publieke partij zijn gunstig. De respondenten geven aan dat de voorwaarde slechts geringe invloed heeft, waardoor het wordt afgeraden om veel te investeren in de optimalisatie hiervan.

Vertrouwen en relaties

Zowel Raad voor Binnenlandsbestuur (1987) als Knibbe en Knob (2002) en Kaats & Opheij (2014) beschrijven het belang van vertrouwen en relaties. Een voorwaarde die te herkennen is aan erkenning, respect voor wederzijdse belangen en een connectie op persoonlijk niveau. De publieke partij benoemt gedurende het selectieproces nergens de noodzaak tot een persoonlijke connectie. De dertien respondenten die hierover hun opinie hebben gedeeld, geven echter aan dat de connectie wel van groot belang is. Acht van hen zien dit als een positieve bijkomstigheid. De overige vijf respondenten geven aan dat het ontbreken van een connectie er zelfs toe kan leiden dat zij een partnerschap beëindigen of niet aangaan. Wel geven zij aan eerst aan de relatie te willen werken: *(R) "Het ligt eraan, geen connectie in de zin van 'ik heb er niet echt wat mee' of 'iemand waarmee je echt in conflict komt'. Professioneel weerhoudt het mij niet van de samenwerking. Ik denk dat je jezelf niet te veel moet laten leiden door emotie, want het gaat om het idee en niet hoe aardig je elkaar vindt. Ik zie het meer als een bonus, een goede klik, maar het moet geen conflictsituatie worden, want dat is weer wat anders"*. Geen van de respondenten geeft aan dat het gebrek aan connectie de reden is dat het partnerschap niet is ontplooid. Tien respondenten benoemen het vertrouwen dat zij hebben in soortgelijke samenwerkingsverbanden. Zes van hen vinden de overheid geen betrouwbare partner. Zij hebben vervelende ervaringen uit het verleden. Daar tegenover staan vier respondenten die de overheid wel als betrouwbaar zien. Ondanks dat het soms lang duurt voordat afspraken worden nagekomen, is er wel vertrouwen. Opvallend is dat er geen duidelijk verband is tussen respondenten die de overheid als onbetrouwbaar beschouwen en de mate waarin zij een persoonlijke connectie als randvoorwaarde zien. Van de vier respondenten die de overheid als onbetrouwbaar zien, stelt slechts één respondent het partnerschap ook daadwerkelijk te verbreken indien de persoonlijke connectie ontbreekt. Ook blijkt het ontbreken van vertrouwen geen invloed te hebben op de motivatie om deel te nemen. Tot slot benoemen twee respondenten dat het ministerie niet op de hoogte is van de belangen van de private partij én die van de eindgebruiker. Dit vinden zij van weinig belang, het doet wel afbreuk aan de motivatie voor deelname.

Dertien respondenten erkennen dat het hebben van vertrouwen en een relatie gedurende een partnerschap van groot belang is, voor vijf van hen is dit zelfs bepalend. Zes respondenten vinden de overheid onbetrouwbaar, wat niet van belang blijkt te zijn, want allen zijn immers nog geïnteresseerd in samenwerkingsverbanden. Het proces tot de realisatie van het partnerschap omvat bijna geen persoonlijk contact, waardoor het onmogelijk is om een persoonlijke connectie te vormen. Gelijktijdig betekent dit dat het niet mogelijk is om de onderbezetting hieraan toe te schrijven. Vroegtijdig beëindigde partnerschappen zouden hierdoor wel verklaard kunnen worden. De voorwaarde vertrouwen en relaties blijkt van groot belang te zijn, echter is het ook een moeilijk te beïnvloeden voorwaarde, waardoor rigoureuze verbeteringen niet mogelijk lijken. Het huidige SiR-programma maakt gebruik van begeleidende mentoren. Het is verstandig om dit voort te zetten, omdat het zowel het vertrouwen in de overheid als in de potentiële connectie vergroot.

Convergentie van belangen

De partijen moeten doelen die parallel zijn aan elkaar kenbaar maken (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). Waar private partijen een financieel belang nastreven, ligt de focus van de publieke partij op het maatschappelijk belang. Het is belangrijk dat deze niet met elkaar in strijd zijn. De convergentie vindt op drie niveaus plaats (zie paragraaf 2.3.1). Er dient een individueel doel aanwezig te zijn, dit is de motivatie voor deelname. Ook moet er een gezamenlijk doel zijn, dit zorgt voor de verbinding. Tot slot moet er ook een maatschappelijk doel zijn, ook wel de oprechte betrokkenheid bij het probleem (Tjemkes & Vos, 2014, Kaats & Opheij, 2012 en Knibbe & Knob, 2002). De gestelde doelstelling van dit programma is het betrekken van andere dan gebruikelijke partijen. Vervolgens is de ambitie om per uitdaging een oplossing in de vorm van werkend prototype te ontwikkelen. Alle respondenten zien

maatschappelijke betrokkenheid als de verbindende factor. Volgens hen resulteert oprechte betrokkenheid in gedrevenheid. Een vijftal respondenten maakt de kanttekening dat oprechte betrokkenheid gunstig, maar niet noodzakelijk is. Juist ondernemerschap is van belang: *(R) "Startups zouden ook op geld uit moeten zijn, anders zijn het geen ondernemers. Je kunt het ook geen harde criteria maken, je kunt het hooguit vragen"*. Twaalf respondenten benoemen aspecten omtrent hun individuele doel. Het grote merendeel (negen respondenten) geeft aan gedreven te zijn vanuit ondernemerschap. Overeenkomend met de motivatie factoren beschreven in paragraaf 5.1, blijkt dat dit zich uit in het enthousiasme voor het ontdekken van potentiële markten en het opdoen van kennis en ervaring. De drie overige respondenten benoemen niet gedreven te zijn vanuit een ondernemend-financieel perspectief, maar vanuit maatschappelijke oriëntatie. Financieel stellen zij als voorwaarde, geen verlies te willen lijden. Het belang van convergentie wordt door tien respondenten genoemd. Allen ervaren verschillen als vanzelfsprekend. Convergentie wordt ervaren indien een gezamenlijk ambitie ontstaat, waarin de publieke partij zijn probleem opgelost ziet worden, terwijl de private partij zijn ondernemende ambitie verwezenlijkt. Vier van deze respondenten vinden deze aansluiting, opvallend is dat drie van hen maatschappelijk zijn georiënteerd. De overige zes respondenten hebben aangegeven dat één van de redenen van het niet aangaan van het partnerschap, het ontbreken van de convergentie omvat. Het beoogde einddoel, het ontwikkelen van een werkend prototype, sluit niet aan op het individuele doel, namelijk het testen van een werkend prototype. Ook sluit het probleem van de publieke partij niet volledig aan op de oplossing van de private partij. Als laatste argument dragen de respondenten het ontbreken van betrokkenen aan, waaronder de eindgebruiker.

Geconcludeerd kan worden dat convergentie van belangen bepalend is voor de respondenten. Maatschappelijke betrokkenheid blijkt van belang, het resulteert in gedrevenheid, maar het is geen randvoorwaarde. Tien respondenten geven aan dat de afstemming van het probleem op de oplossing cruciaal is. Deze afstemming zit in verschillende gradaties. Het probleem en de oplossing moeten op elkaar aansluiten, maar ook het doel moet overeenkomen en tevens moeten de juiste betrokkenen aanwezig zijn. Het belang van een goed geformuleerde opgave wordt toegelicht bij de voorwaarde duidelijke doelstelling. De onderbezetting lijkt verklaarbaar te zijn door het ontbreken van convergentie. De leerbehoefte van de respondenten wordt niet bevredigd alsook de drang naar ondernemerschap. Deze groep respondent raakt gemotiveerd door kansen die het ondernemerschap ten goede komen, waardoor het creëren van testmogelijkheden de ultieme oplossing biedt.

Beslissingsruimte

Knibbe en Knob (2002) karakteriseren beslissingsruimte als de ruimte die private partijen krijgen om hun expertise, creativiteit en innovatief vermogen te benutten. De gestelde doelen van het programma duiden erop dat de private partij beslissingsruimte krijgt gedurende het partnerschap. Voorbeelden zijn: het uitnodigen van innovatieve bedrijven om vraagstukken aan te pakken en het implementeren van de startup-mentaliteit, zodat de overheid innovatiever en lerend wordt. Tien respondenten geven aan voldoende bewegingsruimte bepalend te vinden. Gemotiveerd door de overtuiging dat dergelijke programma's bestaan om gebruik te maken van de werkwijze van startups. Antwoord op de vraag wie dan de regie bezit, verschilt. Zes van hen vinden dat deze volledig bij de private partij ligt, drie wensen een gedeelde regie en een respondent geeft aan dat deze bij de publieke partij ligt. Wanneer er gekeken wordt naar de context van die respondent (extern) blijkt het antwoord genuanceerd: *(R) "Ik denk de overheid, in principe is Justitie de probleemhouder en als de startup het probleem niet gaat oplossen. De startup gaat toch wel zijn ding doen, je moet eerder bang zijn dat een startup niet genoeg naar de vraag toebuigt dan dat je bang moet zijn dat ze zo onderschikkend zijn dat ze hun eigen ding niet meer doen"*. De beslissingsruimte krijgt vorm vanaf het moment dat de vraagstukken geformuleerd worden. Zo vraagt een omschrijving van een probleem om andere oplossingen dan een

suggestie. Een drietal respondenten geeft aan dat de uitvraag (te) bepalend is voor het resultaat: (R) *“Dus een goede uitvraag is niet: Ik wil dat je een app ontwikkelt met precies dit en dat doet. Je kunt beter met die startup in gesprek gaan over het onderliggende probleem. En dan hopen dat hij daar dan nog drie andere oplossingen bedenkt behalve die app. En dan kom je misschien toch bij die app, ook prima”*. Ook vinden zij de selectie beperkend. De beoordeling richt zich op het verwachte eindresultaat maar niet op factoren zoals de methodiek of het team: (R) *“Ik zou het mooi vinden als er meer een keuze wordt gemaakt vanuit gevoel, dan vanuit de oplossing. Dat merkte ik nu nog wel vanuit SiR. Dat de focus ligt op de oplossing en weinig ruimte op het verhaal erachter. Vanuit startup x kunnen zeggen van dit zijn de gedachten die we hebben, maar uiteindelijk is het onze energie dat tot resultaat leidt. Dat ziet men dan niet, wij hebben een A4 van twee pagina's met dingen erop maar daarachter staan persoonlijkheden die nu niet echt een plek krijgen”*. Na de selectie gaat het partnerschap van start met een evenement (Kick off). De organisatie hiervan ligt bij het SiR-team. Daarbij geven zij de private partij (beperkte) ruimte voor de invulling van de presentatie die van hen verwacht wordt. Tijdens het eerste SiR-programma zijn er vaste bijeenkomsten gepland, ook kunnen de startups zich inschrijven op een aantal (vooraf bepaalde) trainingen. Het tweede programma bezit geen ‘vaste’ afspraken en de trainingen zijn in overleg bepaald. Het programma en het partnerschap wordt afgesloten door middel van een Demo day. Een evenement dat op soortgelijke wijze als de Kick off is vormgegeven. De respondenten spreken zich niet uit over de bewegingsruimte tijdens het programma.

Concluderend blijkt dat de respondenten het bepalend en vanzelfsprekend vinden dat zij voldoende beslissingsruimte hebben, wie die regie bezit, vinden zij niet erg belangrijk. Het merendeel wijst deze toe aan de private partij, de minderheid ziet deze gedeeld en een enkeling wijst deze toe aan de publieke partij. Drie respondenten benoemen dat de creativiteit in de selectieprocedure beperkt wordt, voornamelijk door de formulering. Door de formulering worden de oplossingen in een bepaalde richting gestuurd. Geen van de respondenten geeft aan te weinig bewegingsruimte te krijgen. Ook krijgt de beslissingsruimte pas vorm bij de realisatie van de partnerschap. Hierdoor is dit geen oorzaak van de onderbezetting. JenV kan inspelen op de gedachtegang van de private partij omdat zij het vanzelfsprekend vinden om de regie te bezitten. JenV is transparant in het delen van deze opinie. Daarnaast wordt aanbevolen om de selectieprocedure te herzien. Aspecten zoals de werkmethode (van de private partij) en het achterliggende team kunnen van grote toegevoegde waarde zijn.

Bedrijfsmatig en marktgericht denken

Dittmer et al.,(2009) stellen dat er voor het welslagen adequate financieringsmogelijkheden beschikbaar moeten zijn. Het ontwikkelbudget mag uitsluitend aan de ontwikkeling van een prototype besteed worden (geen salaris) en bestaat bij SiR I uit €50.000,00 en bij SiR II uit €34.000,00 (zie hoofdstuk vier). Elf respondenten benoemen aspecten rondom de financieringsmogelijkheden. Allen vinden dat deze aantrekkelijk moet zijn. Zes van hen (vier geïnteresseerden SiR II, twee SiR I) geven aan dat dit afhankelijk is van de intensiteit van de werkdruk. De toon van drie geïnteresseerden in SiR II is vrij negatief. De behoefte aan cashflow overheerst. De geïnteresseerden in SiR I zijn juist redelijk positief: (R) *“Dat ligt echt compleet aan het project maar met 50K kan je natuurlijk behoorlijke dingen bouwen. Maar het is echt afhankelijk van de complexiteit en de hoeveelheid werk van zo iets”*. Een drietal respondenten (twee SiR II, een SiR I) halen de behoefte aan cashflow aan, onder andere daardoor vinden zij de financieringsmogelijkheden niet adequaat. Daarbij weegt ook de onzekerheid na afloop van het programma mee: (R) *“Er was eigenlijk geen ontwikkelbudget voor ons. Want eh, ze hebben wel dertigduizend euro maar die mocht niet besteed worden aan uren. Dan houdt het eigenlijk gewoon op, want dan ga je in iets investeren waarin je geen enkel zicht hebt opdat er iets uit gaat komen”*. Tot slot zijn er twee respondenten die hebben aangegeven dat de financieringsmogelijkheden wel adequaat zijn. Opvallend is dat dit de externe begeleiders zijn. Zij beschrijven andere succesvolle

programma's met minder budget. Desondanks waarschuwen zij voor de keerzijde, ofwel opportunisme. Volgens Knibbe en Knob (2002) is het onvermogen om een succesvol partnerschap te vormen vaak te wijten aan het ontbreken van een gemeenschappelijke taal en denkkader. De publieke partij erkent dat zij een ander denkkader heeft, dit is af te leiden uit één van de doelen; het implementeren van de startup-mentaliteit. Elf respondenten uiten zich hierover. Allen hebben weinig vertrouwen in het vermogen van de publieke partij om een gemeenschappelijke taal en denkkader te ontwikkelen. Acht van hen benoemen dat er altijd verschillen zullen zijn, maar dat dit geen belemmering hoeft te veroorzaken. De verwachting is dat er meer wederzijds begrip ontstaat door het partnerschap. De overige drie respondenten zien geen belemmering in het ontbreken van een eenzelfde taal, maar vinden wel dat er te veel vanuit het perspectief van de overheid wordt gedacht. Zij zien de overheid als traag en statisch en wijten dit aan de vele regels die zij hanteren.

De respondenten vinden de aanwezigheid van adequate financieringsmogelijkheden bepalend. Afhankelijk van de intensiteit van de werkdruk, zijn deze adequaat. Daarbij blijkt er behoefte te zijn aan cashflow en een vergoeding voor arbeidsuren. Door het gebrek hieraan vinden drie respondenten de financieringsmogelijkheden tekortschieten. Omdat slechts drie respondenten dit vinden, is het niet mogelijk de volledige onderbezetting hieraan te wijten. Wel is zichtbaar dat de geïnteresseerden in SiR I positiever zijn dan de geïnteresseerden in SiR II, het ontwikkelbudget ligt dan ook hoger bij SiR I. Het ontbreken van een gemeenschappelijke taal en denkkader blijkt geen verklaring te zijn. Dit blijkt niet van belang te zijn, want de respondenten geven aan elkaar te leren begrijpen en dat is voldoende. Wel geven drie respondenten aan problemen te verwachten rondom het ontbreken van een gemeenschappelijk denkkader. Waar het programma wel een verbeteringslag kan maken, is het inzichtelijker maken van de intensiteit van het programma. Afhankelijk van de intensiteit vinden de respondenten de financieringsmogelijkheden aantrekkelijk. Echter raakt geen van hen momenteel enthousiast. Inzicht in de intensiteit kan dit veranderen. Om echt te voldoen aan de wensen, dient JenV te zoeken naar financieringsmogelijkheden waarbij urenvergoeding mogelijk is. Daarnaast moeten de kansen naar aanleiding van het programma in kaart worden gebracht. Potentiële kansen wegen zwaar mee in de motivatie van de respondenten.

Organisatorische coördinatie en besluitvorming

Dittmer, et al., (2009) stellen dat een partnerschap, door de divergentie in doelstellingen en belangen, baat heeft bij een valide procedureel model. De structuur dient effectief, functioneel en in synergie afgesloten te zijn (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987)(Kaats & Opheij, 2014). Tijdens de SiR-programma's is er geen sprake geweest van een procedureel model. Wel zijn er (verplichte) terugkomdagen en hebben er collectieve trainingen plaatsgevonden. Tien van de twaalf respondenten die zich hierover uitlaten, zijn content met de huidige inrichting. Periodieke bijeenkomsten waarin korte termijn doelstellingen worden gesteld, zien zij als een effectieve, rationele structuur. Vijf van hen stellen dat werken met deadlines ten koste gaat van de kwaliteit. Tevens loopt men het risico (te ver) af te wijken van de wens van de opdrachtgever. De andere helft benoemt het onvermogen om in de toekomst te kijken. Twee respondenten vinden dat een statisch model ten goede komt aan de transparantie van het programma. Drie van de vier respondenten die zich uiten over de selectieprocedure, ervaren irrationaliteit. Het is hen onduidelijk wat er, na afwijzing, met het plan gebeurt. Wederom wordt de beperkte beoordeling aangehaald. De tevreden vierde respondent dankt dit aan de mogelijkheid tot het stellen van vragen en de informatieverschaffing. Zes respondenten benoemen het tijdsbestek van het programma. De helft heeft aangegeven dat het programma te lang duurt, tijd is geld. Wederom benoemen zij de constante behoefte aan cashflow die niet bevredigd wordt. De andere helft heeft behoefte aan extra tijd, om zo weloverwogen keuzes te kunnen maken en meer expertise te vergaren. Campanasu et al., (2009) stellen dat de voortgang gedurende het

proces bewaakt dient te worden door een strenge, doch flexibele regulatie. Vier respondenten geven aan (te) veel belemmering in de regelgeving te ervaren. Dit tempert volgens hen de motivatie en zijn problemen regelmatig met persoonlijk contact op te lossen. (R) *“Regelgeving zorgt voor veel belemmering. Je kan toch zorgen dat je aan tafel gaat zitten zodat je kunt vragen hoe we dit samen gaan oplossen”*. De wettelijke belemmeringen en contractuele afspraken worden uitgebreider toegelicht bij de voorwaarden wettelijke voorwaarden en formele contracten.

Daar waar de literatuur stelt dat een partnerschap baat heeft bij een procedureel model, vinden de respondenten dit niet van belang. Zij wensen periodieke bijeenkomsten waarin nieuwe doelstellingen worden gesteld. Over het ideale tijdsbestek kunnen geen uitspraken worden gedaan. De opinies zijn tegenstrijdig. Wel blijkt het tijdsbestek van groot belang te zijn, net zoals de regulering en de contractuele overeenkomst. Omdat de invulling van organisatorische coördinatie en besluitvorming pas plaatsvindt wanneer het partnerschap gerealiseerd is, lijkt het niet zo te zijn dat de organisatorische coördinatie een verklarende factor is voor de onderbezetting. Doordat deze voorwaarde niet van belang blijkt te zijn wordt er afgeraden om te investeren in de optimalisatie hiervan. Door de verschillende behoeftes blijkt het nuttig om de inrichting individueel te bepalen.

Continuïteit

De Raad voor Binnenlandsbestuur(1987) wijt problematiek rondom Publiek private partnerschappen voornamelijk aan discontinuïteit. In het programma worden er geen beloftes over voortzetting of afname gedaan. Alle respondenten zetten continuïteit centraal in hun motivatie om deel te nemen aan een dergelijk programma. Continuïteit krijgt vorm op verschillende wijzen. Dertien respondenten richten zich op continuïteit na het programma. Allen tonen begrip dat aanschaf van de innovatie niet gegarandeerd wordt. Wel geeft een respondent aan, het van groot belang te vinden dat de aanschaf op korte termijn plaatsvindt. Wederom wordt de behoefte aan cashflow aangehaald. Voornamelijk de negen respondenten, die gedreven zijn uit ondernemerschap, richten zich op distributie. Maar ook de drie maatschappelijk gedreven respondenten stellen de voorwaarde dat de publieke partij het doel moet hebben om de innovatie te distribueren. Drie respondenten raden aan om zogenaamde “go/no-go-momenten” in het programma te implementeren. Een ander drietal vindt begeleiding in het uitdenken van vervolgstappen bepalend. Door het programma wordt het ‘echte’ probleem duidelijk, waardoor de oplossing voldoet aan alle wensen en eisen. Tien respondenten hebben hun opinie gedeeld over voorwaarden die zij gedurende het programma stellen. Zes respondenten geven aan dat distributie niet noodzakelijk is. Continuïteit wordt ook gewaarborgd door het verbeteren van de concurrentiepositie. De huidige inrichting biedt hier niet voldoende handvaten voor. Voor een verbeterde positie is minimaal een pilot nodig, met als resultaat een ‘kwaliteitsstempel’ en een vergroting van het onderscheidend vermogen. Voor hen is dit de laatste stap voorafgaand aan distributie, doordat het bijdraagt aan het overtuigen van potentiële afnemers. (R) *“Het mooiste is natuurlijk als je er pilots voor kan opzetten. Een pilot betekent dat je dus met oprecht geïnteresseerde partijen, uitvoeringsorganisaties van de overheid al gaat zitten en zegt: Oké, hoe zou het er voor jullie uitzien? Dat is echt dus een stap verder”*. Twee van hen tonen hun wantrouwen. De overheid is volgens hen vaak nalatig, pilots gaan vaak niet door en de verkeerde mensen zijn betrokken. Twee respondenten geven aan dat de huidige inrichting van het programma interessant is, mits het over algemene innovaties gaat. Zodoende kan het ontwikkelde product ook in andere sectoren gedistribueerd worden. Een extern betrokkene geeft aan dat een back-up aan de zijde van de publieke sector nodig is voor meer draagvlak: (R) *“Zodat er niet één enthousiasteling is”*. De tiende respondent stelt dat de eisen tot aanschaf specifiek en concreter dienen te zijn zodat private partijen beter kunnen inschatten of zij in staat zijn de opdracht en aanbesteding te winnen.

Continuïteit blijkt bepalend te zijn voor de respondenten. Allen tonen begrip dat aanschaf niet wordt beloofd, dit is geen probleem indien de intentie er wel is. Voor de respondenten betekent continuïteit ook het verbeteren van de concurrentiepositie. Zes respondenten vinden dat dit niet wordt gewaarborgd, zij willen minimaal een pilot uitvoeren. Het ontbreken van een pilot is een oorzaak van hun motivatie om niet deel te nemen aan het partnerschap. Dit is dus ook een verklarende factor voor de onderbezetting. Het toevoegen van een pilot zal een positief effect hebben op de bezette capaciteit van het programma. Maar ook het benoemen van overige mogelijkheden na het programma zullen positief bijdragen. Voorbeelden hiervan zijn begeleiding of introductie binnen bepaalde netwerken.

Samenvatting

In tabel 10 is een samenvatting van de voorgaande paragraaf zichtbaar.

Tabel 10 Samenvatting conditionele voorwaarden voor de samenwerking

Conditionele voorwaarden voor de samenwerking		
Voorwaarde	Opinie respondenten	Waarde
Wederzijds toegevoegde waarde	0 Respondenten ervaren dat het publieke doel alleen door het partnerschap gerealiseerd kan worden. Dit heeft geen invloed op hun motivatie.	NVBEL
	6 Respondenten verwachten door kennisuitwisseling een kwalitatief beter eindresultaat. Kennisuitwisseling kan ook in andere vormen naast een PPP. 1 Respondent verwacht zelfstandig, eenzelfde resultaat te kunnen behalen.	WBEL
	<i>Geen verklaring voor de onderbezetting. Oppervlakkige verbeteringen zoals het benadrukken van voordelen, benoemen van ontbrekende kennis en expertise van de publieke partij zijn gunstig.</i>	WBEL
Vertrouwen en relaties	8 Respondenten vinden dat een persoonlijke connectie positief bijdragen aan het partnerschap.	BEL
	5 Respondenten vinden dit een randvoorwaarde.	BEP
	6 Respondenten zien de overheid als niet betrouwbaar. Dit heeft echter geen invloed op hun motivatie. 4 Respondenten zien de overheid als betrouwbaar.	NVBEL
	2 Respondenten vinden dat JenV niet op de hoogte is van de belangen van de private partij en de eindgebruiker.	WBEL
	<i>Geen verklaring voor de onderbezetting. Aangeraden wordt het gebruik van mentoren voort te zetten.</i>	BEL
Convergentie van belangen	15 Respondenten ervaren maatschappelijke betrokkenheid als de verbindende factor. Hiervan geven 5 respondenten expliciet aan dat dit niet noodzakelijk is.	BEL
	9 Respondenten zijn gedreven uit ondernemerschap. 3 Respondenten zijn gedreven uit maatschappelijke betrokkenheid.	BEL
	10 Respondenten vinden gelijktijdige, individuele doelen vanzelfsprekend. Convergentie is cruciaal en bevindt op verschillende niveaus: match probleem, oplossing, doel en betrokkenen. - 4 Respondenten ervaren convergentie. - 6 Respondenten ervaren geen convergentie.	BEP

	<i>Verklaring voor de onderbezetting. Convergentie blijkt cruciaal en zit in verschillende gradaties. Naast het belang van een correct geformuleerde doelstelling* moet ook het doel overeenkomen. Momenteel wordt de leerbehoefte niet bevredigd. Het toevoegen van een pilot biedt de ultieme oplossing. *Zie voorwaarde duidelijke doelstelling.</i>	BEP
Beslissingsruimte	10 Respondenten vinden voldoende bewegingsruimte vanzelfsprekend en bepalend.	BEP
	6 Respondenten wensen de regie bij de private partij. 3 Respondenten wensen een gedeelde regie. 1 Respondent wenst de regie bij de publieke partij.	WBEL
	3 Respondenten vinden de selectieprocedure beperkend. De doelstelling is suggestief en er worden te weinig indicatoren meegenomen (bijv. team en methodiek).	BEP
	<i>Geen verklaring voor de onderbezetting. Aangeraden wordt de visie op beslissingsruimte transparant te maken. De selectieprocedure is beperkend, voeg bijv. team en methode toe aan de beoordeling.</i>	BEP
Bedrijfsmatig en marktgericht denken	11 Respondenten benoemen dat de financiële afweging positief moet zijn. <ul style="list-style-type: none"> - 6 Van hen vinden dit afhankelijk van de intensiteit van het programma en zijn neutraal over dit programma. - 3 Van hen vinden de financieringsmogelijkheden niet adequaat. En wijten dit o.a. aan het gebrek aan cashflow. - 2 Van hen vinden de financieringsmogelijkheden ruim voldoende. 	BEP
	11 Respondenten verwachten dat er altijd verschillen zullen zijn in taal. Dit is echter geen belemmering. 3 Respondenten verwachten problematiek rondom het onvermogen van de overheid om marktgericht te denken.	NVBEL
	<i>Geen volledige verklaring, slechts drie respondenten tonen onvrede. Wel zijn er verbetermogelijkheden. Zo moet JenV de inzichtelijkheid in kaart maken. Grote winst is te behalen bij de zoektocht naar financieringsmogelijkheden waarbij uren gedeclareerd worden en het inzichtelijk maken van potentiële kansen.</i>	BEP
Organisatorische coördinatie en besluitvorming	10 Respondenten willen geen statisch model, zij hebben de voorkeur voor periodieke bijeenkomsten. 2 Respondenten zien voordeel bij een statisch model, het verbetert de transparantie.	NVBEL
	3 Respondenten vinden de selectieprocedure onlogisch. Het is hen onduidelijk wat er met het afgewezen plan gebeurd ook worden te weinig indicatoren beoordeeld. 1 Respondent vindt de selectieprocedure logisch en duidelijk.	BEL
	6 Respondenten vinden het tijdsbestek van het programma te lang (tijd is geld) en 6 respondenten vinden het tekort (i.v.m. weloverwogen keuzes).	BEL
	4 Respondenten ervaren te veel belemmering in regelgeving	BEL
	<i>Geen verklaring voor de onderbezetting. Respondenten hechten geen waarde aan een procedureel model. Aangeraden wordt om dit individueel te bepalen na de realisatie van het partnerschap.</i>	NVBEL
	Continuïteit	13 Respondenten tonen begrip voor geen belofte op aankoop.

	<ul style="list-style-type: none"> - 3 Van hen wensen go/no-go momenten voor aanschaf. - 3 Van hen willen begeleiding in het uitdenken van de stappen na het programma. - 1 Respondent benoemt als vereiste dat het uitzicht op een contract op korte termijn deint te zijn. 	
	<p>10 Respondenten vinden dat de continuïteit gedurende het programma gewaarborgd moet zijn.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 6 Van hen ervaren dit indien zij hun concurrentiepositie kunnen verbeteren door het uitvoeren van een pilot. Het huidige programma is niet toereikend, door het ontbreken van een pilot. - 2 Van hen ervaren dit indien de oplossing van de maatschappelijke opgave een 'algemene' innovatie betreft, waardoor deze ook in andere sectoren toepasbaar is. Het huidige programma is niet toereikend, doordat de oplossingen specifiek voor de vraagstukken van JenV zijn. - 1 Respondent verwacht een back-up aan de publieke zijde. - 1 Respondent ervaart dit mits de eisen voor aanschaf concreet zijn. 	BEP
	<p><i>Verklaring voor de onderbezetting. De ontwikkeling van testopties maakt het programma aantrekkelijk. Ook informeren over vervolgttrajecten en het creëren van aspecten die bijdragen aan de distributie zijn gunstig.</i></p>	BEP

5.2.2 Wettelijke voorwaarden

De wettelijke voorwaarden bestaan uit rechtmatige kaders, waaronder de grenzen van de wet en de eigen voorschriften zoals bestemmings- en jaarplannen (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). In de jaarplannen van 2017 en 2018 staat beschreven dat het programma als doel heeft om andere partijen te betrekken bij de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. Dit in tegenstelling tot de gebruikelijke partijen. De wettelijke kaders kunnen hierbij als beperkend worden ervaren. Zo moet oneerlijke concurrentie door kennisvoorsprong worden vermeden, daarom is er tot en met de selectie van de private partij geen direct contact. De geïnteresseerden kunnen gebruik maken van de beschikbare kennis, maar mogen geen contact opnemen met de publieke partij. Op georganiseerde evenementen worden private partijen in de gelegenheid gesteld om vragen te stellen. Naderhand worden deze vragen en antwoorden gepubliceerd, zodat alle partijen over dezelfde informatie beschikken.

De selectie dient transparant en op basis van marktcompetitie plaats te vinden (Van der Meij, et al., 2000). Zeven respondenten uiten zich over wettelijke voorwaarden gedurende het programma. Vier van hen vinden de regelgeving belemmerend en niet voldoende transparant. Volgens hen ligt de focus te veel op de ontwikkeling, in plaats van op het eindresultaat. Dit refereert voornamelijk naar de wijze waarop het budget besteed moet worden. Zij vinden dat dit vrij(er) hoort te zijn. Daarnaast geven zij aan dat onder de verschillende betrokken partijen onduidelijkheid bestaat over wie waar verantwoordelijk voor is. Twee van hen spreken hun wantrouwen uit, over het selectieproces op basis van de overtuiging dat er voorkeurspartijen aanwezig zijn. Ook geeft een respondent aan dat het vruchtbaarder is om te starten met een informeel gesprek, wat tijd en geld kan besparen. Positief is dat er situaties zijn waarin het partnerschap het mogelijk maakt om wet-en-regelgeving te wijzigen (Knibbe en Knob, 2002). Drie respondenten erkennen dit en geven aan dat dergelijke programma's als uitzondering kunnen functioneren. Door de aangeboden begeleiding zullen regelingen helder en

simpeler worden. Daarnaast zien zij het programma als een plezierige kennismaking voor samenwerkingsverbanden met publieke partijen.

Het partnerschap van vijf maanden krijgt de vorm van een meervoudig onderhandse aanbesteding (MOP). Indien het partnerschap wordt voortgezet, moet deze opnieuw aanbesteed worden, dit ligt buiten de scope van het SiR-programma. Elf respondenten uiten zich hierover. Zes van hen vinden aanbesteding onzinnig, complex en langdurig. Daarbij overheerst de gedachte dat het onmogelijk is om tegen grote bedrijven te concurreren. Uitspraken waarbij het traject een ‘circus’ wordt genoemd, passeren de transcripten. Zij vinden het dubbel dat wanneer voortzetting na de ontwikkelperiode gewenst is, er nogmaals aanbesteed moet worden. Ondanks dat zij het nut niet inzien, tonen zij wel begrip voor de procedure. Twee van hen benoemen (wederom) een gevoel van wantrouwen. In hun optiek is er vaak een voorkeurspartij. Drie respondenten hebben een genuanceerdere opinie. Zij vinden aanbesteding lastig, duur en complex in vergelijking met private samenwerkingsverbanden. Positief is dat zij het programma en de bijbehorende persoonlijke begeleiding zien als hulpmiddel om de aanbestedingsprocedure te doorlopen. Slechts twee respondenten verwachten geen problematiek. Zij stellen dat zij door het programma hoogstwaarschijnlijk de beste partij zijn in een aanbestedingsprocedure.

De wettelijke voorwaarden blijken van weinig belang te zijn, maar hebben voornamelijk een negatieve invloed op de motivatie. Ondanks het onbegrip voor de noodzaak tonen de respondenten wel begrip voor de procedure op het gebied van aanbestedingswetgeving. Binnen het programma vindt de ene helft het programma bevorderend op het gebied van regelgeving en anderen vinden de regelgeving van het programma belemmerend. Het is hierdoor niet mogelijk om een conclusie over de regelgeving van het programma te trekken. Wel kan gesteld worden dat de wettelijke voorwaarden niet de oorzaak zijn van de onderbezetting. Het is immers zo dat alle respondenten begrip tonen voor deze voorwaarden. Indien JenV deze voorwaarde wil optimaliseren, kunnen zij meer informatie verstrekken. Het organiseren van informatiebijeenkomsten en het ontwikkelen van informatiebrochures kan waardevol zijn.

Samenvatting

Zie tabel 11 voor een samenvatting van voorgaande paragraaf.

Tabel 11 Samenvatting Wettelijke voorwaarden

Wettelijke voorwaarden		
Voorwaarde	Opinie respondenten	Waarde
Wettigheid en rechtsbescherming van derden	4 respondenten vinden de regelgeving tijdens SiR belemmerend. De focus moet liggen op het resultaat i.p.v. ontwikkeling (procedure van besteding van budget). 2 van hen hebben wantrouwen in de selectieprocedure, zij verwachten dat er een voorkeurspartij aanwezig is. 3 respondenten vinden dat dergelijke programma's werken als een uitzondering. Zij ervaren minder of duidelijkere regelgeving dan normaliter.	WBEL

	6 respondenten tonen begrip voor de aanbestedingsprocedure maar vinden deze onzinnig, complex en langdurig. 2 van hen hebben wantrouwen in de procedure, zij hebben het gevoel dat er een voorkeurspartij is. 3 respondenten vinden de aanbestedingsprocedure lastig maar zien het programma als een hulpmiddel. 2 respondenten verwachten geen problematiek m.b.t. aanbesteding.	WBEL
	<i>Geen verklaring voor de onderbezetting. Wel wordt regelgeving als enigszins demotiverend ervaren. Het verschaffen van informatie aan de hand van bijeenkomsten of informatiebrochures kan waardevol zijn en de demotivatie wegnemen.</i>	WBEL

5.2.3 Voorwaarden tijdens de samenwerking

Literatuuronderzoek stelt dat vier voorwaarden aan de samenwerking worden gesteld die noodzakelijk zijn om een succesvol partnerschap te realiseren: een duidelijke doelstelling, duidelijkheid over de middelen, formele contracten en begeleiding van en controle op de uitvoering.

Duidelijke doelstelling

Volgens de Raad voor Binnenlandsbestuur (1987) dient een doelstelling expliciet en politiek gecontroleerd te zijn. De doelstelling maakt duidelijk wat de publieke partij wenst te bereiken. Zo is de opinie van betrokkene vroegtijdig inzichtelijk, waardoor latere bezwaren worden vermeden. Van der Meij et al., (2007) sluit zich hierbij aan en stelt dat het vroegtijdig betrekken van belanghebbenden positief bijdraagt aan de kwaliteit van het partnerschap. Zoals reeds vermeld, is het algemene doel van het programma: het betrekken van andere dan gebruikelijke partijen bij de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. Drie respondenten hebben onvrede getoond over de betrokkenen in het huidige programma. Zij vinden het van groot belang dat de eindgebruiker en de personen die het mandaat hebben, betrokken zijn. De formulering van de vraagstukken moet voldoen aan een aantal eisen (zie hoofdstuk vier). Een daarvan is dat deze politiek onbeladen of buiten politieke context realiseerbaar dient te zijn. Ook staat beschreven dat het vraagstuk praktisch, concreet en specifiek dient te zijn. Veertien respondenten delen hun bevindingen. De helft stelt dat een goede doelstelling een probleemomschrijving is. Hoe explicieter het probleem hoe passender de oplossing. Daarbij vinden zij het van groot belang dat de weg naar de oplossing vrij staat. Zoals reeds genoemd, komt een voorbeeld van een oplossing te kort aan creativiteit. Vier van hen geven aan dat de doelstelling gedurende het programma door nieuwe inzichten kan wijzigen. Een vijfde respondent die geen uitspraken heeft gedaan over een 'goede' doelstelling, sluit zich hierbij aan. De andere zes respondenten vinden een goede doelstelling expliciet en statisch. Zij vinden het van groot belang dat de doelstelling duidelijk maakt wat de startup kan bereiken. Ook vinden zij het erg belangrijk dat er eisen staan beschreven. Indien de eisen zijn voldaan, wordt de innovatie geïmplementeerd. Van hen benoemen twee respondenten het risico van een expliciete doelstelling. Zij stellen dat een specifiek gedefinieerde doelstelling het aantal geschikte oplossingen beperkt. Hierin moet een balans gevonden worden. Zoals reeds beschreven, is het voor tien respondenten bepalend dat er convergentie tussen de doelstellingen plaatsvindt. Deze paragraaf gaat dar verder op in. Zes respondenten hebben zich hierover geuit. Vier stellen dat een gezamenlijke doelstelling (te) moeilijk is om te formuleren. Zij zien voordeel bij twee individuele doelstellingen die op elkaar aansluiten. Twee andere respondenten geven aan dat een geformuleerde doelstelling niet noodzakelijk is. Door de dialoog met elkaar aan te gaan, worden de verwachtingen gemanaged.

Er is een uiteenlopend beeld over het belang van een goede doelstelling. Waar de helft van de respondenten aangeeft de voorkeur te hebben bij een probleemomschrijving, vindt de andere helft dat de doelstelling expliciet moet zijn. Door deze variatie is het niet mogelijk om een eenduidige conclusie te trekken. Uit hoofdstuk vier blijkt dat een 'wildcard' resulteert in veel inschrijvingen. Ook blijkt dat deze niet altijd bruikbaar zijn. Er is een zwak verband tussen een expliciete formulering en het aantal inschrijvingen zichtbaar. Hele specifieke vraagstukken gericht op een specifieke situatie, organisatie of afdeling zijn minder populair in tegenstelling tot de meer sociale vraagstukken die van algemene toepassing zijn. Onderbezetting van het SiR-programma kan dus gedeeltelijk toegewezen worden aan de formulering van de doelstelling. Echter moet de publieke partij de afweging maken tussen een beperkt aantal inschrijvingen die passen bij hun wens of veel inschrijvingen waarvan de oplossingen variëren en mogelijk niet aansluiten bij hun wens. Ook blijkt dat de doelstelling van de private partij anders is dan die van de publieke partij. Daarom wordt er aangeraden om gebruik te maken van twee doelstellingen. Tijdens de wervingsprocedure moet het duidelijk worden wat de private partij kan bereiken én wat de publieke partij wil bereiken. Het lijkt vanuit het ondernemerschap gunstig om potentiële eindgebruikers en personen met mandaat tot implementatie te betrekken bij het programma.

Duidelijkheid over de middelen

Duidelijkheid over de middelen omvat transparantie over de financiën en bevoegdheden en deskundigheid van betrokkenen. Dit wordt contractueel vastgelegd (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). Op het moment dat de private partijen zich aanmelden, zijn zij geïnformeerd over de financiën (SiR I €50.000,00 en SiR II €34.000,00) en de functie van de betrokkenen. Oneerlijke concurrentie, bijvoorbeeld door extra informatie, moet vermeden worden. Het is daardoor pas bij de realisatie van het partnerschap duidelijk is wie de betrokkenen zijn. Dit zijn de contactpersonen van de publieke partij, mentoren en trainers. In een aantal informatieve bijeenkomsten worden de inkoop- en aanbestedingsprocedures uitgelegd. Negen respondenten uiten zich over de middelen, allen benadrukken dat transparantie en verwachtingsmanagement van groot belang zijn: (R) *“Gewoon helderheid, transparantie. Dat gaat helpen denk ik voor andere startups om hier in te stappen. Want nogmaals, het is een hartstikke mooie kans voor een startup, maar het is ook echt een investering voor een startup”*. Vier van hen vinden dat het programma hierin tekortschiet. Zij ervaren veel onduidelijkheden over de betrokkenen, bevoegdheden, tijdbestek en de procedures. De overige vijf geven geen oordeel, maar benoemen indicatoren die zij van groot belang vinden. Dit omvat de wens om met iemand samen te werken die de bevoegdheid bezit om de innovatie aan te schaffen, een 'go/no-go moment' en een vrijere besteding van het ontwikkelbudget. Blijkbaar is de motivatie om deel te nemen afhankelijk van de som van voordelen ten opzichte van nadelen, die voordelig behoort te zijn (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987)(Klijn & Teisman, 2003) (Campanasu et al., 2009) (Grimsey & Lewis, 2007). Tien respondenten uiten zich over deze som, die zij bepalend vinden, waarbij zij niet alleen aspecten rondom middelen meewegen: (R) *“Het was bij ons geen puur financiële afweging. Het ging om het totaalplaatje. Wat heb je aan het eind van het traject staan waarmee je verder kan”*. Daarbij benoemen zij, net zoals bij beslissingsruimte, dat gaat om het einddoel. De weg naar daar naartoe dient vrij te zijn. Zes (vier geïnteresseerd in SiR II en twee in SiR I) van hen vinden de huidige som nadelig. Hun focus ligt op distributie en omdat zowel het testen als distributie zelf buiten de scope van het programma ligt, draagt het programma niet voldoende bij aan de realisatie van hun doel. Zoals reeds benoemd (zie bedrijfsmatig en marktgericht denken) blijken de respondenten van SiR II minder content te zijn met de financieringsmogelijkheden. Het is dan ook niet verrassend dat de respondenten die de som nadelig vinden voornamelijk bestaan uit de geïnteresseerden in SiR II. Drie respondenten benoemen dat zij maatschappelijk betrokken zijn, of dat hun focus ligt op kennisontwikkeling. De som is bij hen niet afhankelijk van commerciële potentie, mits zij geen financieel verlies lijden. De tiende

respondent (extern) stelt dat door de beperkte investering, de verwachting vanuit het publieke perspectief reëel moet zijn.

De respondenten vinden het van groot belang dat hun verwachtingen gemanaged worden en dat het programma transparant is. Ondanks dat drie respondenten hebben aangegeven dat het programma hier momenteel in tekortschiet, zijn er geen respondenten die aangeven daardoor het programma niet toe willen treden. Wat bepalend blijkt te zijn, is de som die gaat om het totaalplaatje, waarbij ook toekomstige kansen en kennisontwikkeling horen. Zoals beschreven bij bedrijfsmatig en marktgericht denken is deze afweging waarschijnlijk een verklaring van de onderbezetting. Grote kansen liggen bij het inzichtelijk maken van de potentiële kansen naar aanleiding van het programma. Transparantie over de middelen blijkt een beperkt aandeel te hebben in de onderbezetting. Het verschaffen van informatie over de verantwoordelijkheden en bevoegdheden biedt een oplossing voor de huidige onvrede.

Formele contracten

Zowel Van der Meij et al., (2000) als de Raad voor Binnenlandsbestuur (1987) beschrijven dat de aard van de samenwerking formeel vastgelegd behoort te worden. Dit behoort simplistisch, uitputtend en inclusief een geschillenregeling en uitstel- of ontbindingsclausule. De start van het partnerschap is informeel. De geïnteresseerden vullen bij de aanmelding een vragenlijst in waarin zij het vraagstuk selecteren en hun organisatie (naam, fase, website, contactgegevens) en de innovatieve oplossing beschrijven (zie bijlage VI). Indien de vragenlijst is ontvangen en correct is ingevuld, ontvangen zij een aanvullende vragenlijst (zie bijlage VII). Daarin wordt er om gedetailleerdere informatie gevraagd. Denk hierbij aan informatie over de oprichters, werkgeschiedenis, huidige samenwerkingsverbanden, aantal medewerkers, het businessmodel en andere lopende projecten. Ook wordt er om een toelichting op het ingediende idee gevraagd en is er de mogelijkheid een aanvullende pitch te geven. Indien de partij geselecteerd wordt, krijgt het partnerschap formeel vorm. Naast een uittreksel van de Kamer van Koophandel is een VOG van de betrokken personen noodzakelijk. Door middel van een meervoudig onderhandse aanbesteding (MOP) wordt het ontwikkelbudget aan de private partij toegekend. De procedure houdt in dat iedere transactie apart wordt verantwoord door middel van offertes. Voor elf van de dertien respondenten die hun opinie hebben gedeeld, blijkt dat zij het formele aspect van het partnerschap als vanzelfsprekend beschouwen. Negen van hen ervaren zelfs weinig verschillen met private samenwerkingsverbanden. *(R) "Door die hoepels moeten wij ook bij grote bedrijven springen. Dus wij krijgen altijd te maken met het juridische. Dat is gewoon tegenwoordig en zeker natuurlijk met veiligheid, security en privacy. Er is geen bedrijf die dat niet meer doet. Dus als je dat niet kan, dan moet je ook geen bedrijf beginnen, want dan loop je altijd vast uiteindelijk, met verplichtingen".* Twee respondenten geven, overeenkomend met de wettelijke voorwaarden aan, dat dergelijke programma's als hulpmiddel functioneren om het formele aspect te doorlopen. De overige twee respondenten die de contracten niet als vanzelfsprekend zien, geven aan dat de publieke partij te veel gefocust is op contracten. Contracten zijn volgens hen duur en complex. Zij geven aan dat een samenwerking idealiter informeel start en afhankelijk van de investering, neemt de samenwerking een steeds formelere vorm aan. Daarbij geven zij aan contracten te zien als een formaliteit. De realiteit is vaak anders en zelden worden contracten afgedwongen. Inhoudelijk noemen de respondenten vereisten die zij van groot belang vinden. Vijf respondenten benoemen dat de investeringen en mogelijke opbrengsten vermeld moeten worden, deze dienen minimaal gelijk aan elkaar te zijn. Andere voorwaarden die genoemd worden, zijn: eigenaarschap van het intellectueel eigendom, exclusiviteit om kennis te gebruiken en een geheimhoudingsverklaring. Een drietal respondenten geeft aan het bepalend te vinden dat de contracten niet te complex zijn. Zij zullen mogelijk afzien van een samenwerking indien ze de contracten niet begrijpen. Een van hen geeft aan dat gaandeweg de

formele last vaak stijgt, zelfs tot het niveau dat het de investering niet meer waard is. Als laatste noemt een respondent het bepalend te vinden een contract aan te gaan met de persoon die daadwerkelijk het mandaat heeft om de innovatie aan te schaffen. Tot slot benoemen vijf respondenten dat contracten afschrikkend kunnen werken, waardoor het vertrouwen geschaad kan worden. De mogelijke beschadiging van het vertrouwen blijkt van weinig belang te zijn. Deze vijf respondenten tonen namelijk wel begrip voor de noodzaak.

Concluderend kan gesteld worden dat de respondenten onder bepaalde voorwaarden (verschillend per respondent) begrip tonen voor formele contracten. Door dit begrip heeft deze voorwaarde voor de meerderheid geen invloed op hun motivatie. Toch blijkt de voorwaarde weinig van belang te zijn. Enkel benoemen dat de formaliteit wantrouwen uitstraalt wat hen kan demotiveren. Anderen benoemen dat de publieke partij te veel gericht is op deze contracten. Overeenkomend met de wettelijke voorwaarden blijkt dit geen verklaring voor de onderbezetting. De respondenten tonen immers begrip voor de procedures. Wat wel van belang blijkt te zijn, is dat de contracten niet te complex zijn. Het programma heeft daarom baat bij een georganiseerd moment waarop begeleiding met betrekking tot de contracten mogelijk is.

Begeleiding van en controle op de uitvoering

Begeleiding van- en controle op de uitvoering wordt beschreven als een regelmatige beoordeling op: de realisatie van de doelstelling, procedure, termijn, de invloed op rechten, belangen van derden en de financiële gevolgen (Raad voor Binnenlandsbestuur, 1987). De wijze waarop de voortgang wordt bewaakt, krijgt vorm in overleg met de betrokken partijen (SiR-team, publieke en private partij en mentoren/trainers) en varieert dus per partnerschap. Overkoepelend zijn de regelmatige bijeenkomsten tussen de mentoren en de private partijen waarin de behoeftes in kaart worden gebracht en potentiële problemen worden opgelost. Minder frequent vinden er driehoeksoverleggen plaats. Daarbij komen het SiR-team, de mentoren en de trainers bijeen om de voortgang te bespreken. Indien er complicaties zijn, zoekt het SiR-team een gepaste oplossing. Negen respondenten delen hun opinie hierover waaruit blijkt dat de respondenten waarde hechten aan een strakke opvolging op de doelstellingen. Vier respondenten benoemen transparantie en verwachtingsmanagement als randvoorwaarden. Eén van hen vindt dat het huidige programma hierin tekortschiet. Drie respondenten vinden het bepalend dat feedback direct gegeven wordt. In hun optiek zijn startups gewend snel te schakelen en voorkomt dit wijzigingen in de laatste fase. Een van deze respondenten toont wantrouwen. Uit eerdere ervaringen blijkt dat gemaakte afspraken niet altijd opgevolgd worden. Twee respondenten benoemen de keerzijde, overexploitatie resulteert in spanning over randzaken die er eigenlijk niet toe doen. Informatie omtrent de gebruikelijke procedures is volgens hen voldoende. Vier respondenten benoemen wanneer begeleiding van belang is. Twee van hen geven aan dat de begeleiding gedurende de selectiefase gewenst is. De huidige vorm waarin het mogelijk is om vragen in te sturen welke later gepubliceerd worden, vinden zij nuttig. Toch zien zij voordeel bij extra begeleiding in de andere stappen van het proces. Tegenstellend geeft een respondent aan begeleiding te wensen voor de stappen na het programma. In zijn optiek draait het uiteindelijk om distributie. Overeenkomend met de angst dat iemand er vandoor gaat met de oplossing, blijkt er een behoefte te zijn aan een zekerheid dat distributie alleen met de initiator plaatsvindt. Tot slot is er een respondent die begeleiding als cruciaal ziet. Deze respondent geeft aan dat er altijd een begeleider aanwezig moet zijn waarbij de startup advies kan winnen. De begeleider voorziet de startup van informatie, monitort en kaart problemen en risico's aan. Drie respondenten uiten zich niet over wanneer begeleiding van belang is maar wie de verantwoording draagt. Zo benoemt een respondent de toegevoegde waarde van een overkoepelende partij, waardoor de verantwoording bij de faciliterende partij ligt. In tegenstelling tot een respondent die vindt dat een overkoepelende partij niet noodzakelijk is en de

persoon die het contract tekent, verantwoordelijk houdt. Dit omdat de startup intrinsiek gemotiveerd is om de voortgang te bewaken omdat deze baat heeft bij een goede voortgang. De behoefte verschilt per startup. Een andere respondent erkent deze opmerking en stelt dat de voortgang per samenwerkingsverband bepaald dient te worden.

Ondanks de variatie in antwoorden, blijkt de voorwaarde weinig van belang. Overeenkomend met de voorwaarde organisatorische coördinatie en besluitvorming blijkt er een behoefte te zijn aan regelmatige feedback. Daarbij is een strakke opvolging gewenst. Transparantie en verwachtingsmanagement blijken bepalend. Weinig respondenten uiten zich over wie de begeleiding behoort uit te voeren en wanneer deze gewenst is. Hierdoor zijn deze antwoorden niet te generaliseren. De onderbezetting kan niet aan de invulling van controle en begeleiding toegewezen worden. Geen van de respondenten benoemt het ontbreken hiervan. Omdat transparantie en verwachtingsmanagement bepalend lijkt te zijn, kan het programma hierin winst behalen. Het inzichtelijk maken van deze procedure draagt hier aan bij.

Samenvatting

In tabel 12 is een samenvatting zichtbaar van de voorgaande paragraaf.

Tabel 12 Samenvatting voorwaarden tijdens de samenwerking

Voorwaarden tijdens de samenwerking		
Voorwaarde	Opinie respondenten	Waarde
Duidelijke doelstelling	3 Respondenten vinden dat de juiste mensen niet zijn betrokken: eindgebruiker en persoon met mandaat ontbreken.	BEL
	7 Respondenten zien een probleemomschrijving als goede doelstelling. - 4 Van hen vinden dat deze mag wijzigen gedurende het programma. 1 Respondent sluit zich hierbij aan (doelstelling mag wijzigen). 6 Respondenten zien een goede doelstelling als expliciet en statisch. - 4 Van hen verwachten transparante eisen voor er tot implementatie wordt overgegaan. - 2 Van hen erkennen het risico van een te expliciete doelstelling (weinig inschrijvingen).	BEL
	4 Respondenten vinden een gezamenlijke doelstelling te moeilijk, twee individuele doelstellingen is een oplossing. 2 Respondenten vinden een gezamenlijke doelstelling niet nodig. Door de dialoog ontstaan de juiste verwachtingen, dat is belangrijker.	BEL
	<i>Mogelijke verklaring van de onderbezetting. Algemene vraagstukken resulteren in meer inschrijvingen. JenV moet zoeken naar de balans tussen meer algemene inschrijvingen die wellicht niet bruikbaar zijn en een beperkt aantal bruikbare inschrijvingen. Tevens dient het vraagstuk duidelijk te maken wat de private partij kan bereiken, mogelijk door twee doelstellingen. Ook is het voordelig om eindgebruikers en personen met mandaat te betrekken bij het programma.</i>	BEL
Duidelijkheid over de middelen	9 Respondenten verwachten transparantie over de middelen. - 5 Van hen beoordelen het programma niet maar geven aan te willen weten wat het mandaat is van de betrokkenen, de implementatie van een go/no-go moment en een vrije besteding van het budget.	BEL

	<ul style="list-style-type: none"> - 4 Van hen vinden dat het programma hierin tekortschiet. Het is hen niet duidelijk wat de bevoegdheden van de betrokkenen zijn. Ook het tijdsbestek van het programma en de procedures kunnen duidelijker. 	
	<p>10 Respondenten vinden dat de som (breder dan het financiële aspect) voordelig behoort te zijn.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 6 Van hen vinden deze nadelig omdat distributie buiten de scope van het programma ligt. - 3 Van hen focussen niet op distributie (kennisontwikkeling of maatschappelijke betrokkenheid). - 1 Respondent benoemt dat de investering door de publieke partij beperkt is, waardoor de verwachtingen reëel moeten zijn. 	BEP
	<p><i>Mogelijke verklaring voor de onderbezetting: som blijkt voor zes respondenten nadelig. Grote kansen liggen bij het inzichtelijk maken van potentiële kansen naar aanleiding van het programma. Ook is er baat bij het verstrekken van informatie over de betrokkenen, hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden.</i></p>	BEP
Formele contracten	<p>11 Respondenten vinden contracten vanzelfsprekend.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 9 Van hen ervaren op dit gebied weinig verschillen t.o.v. private samenwerkingsverbanden. - 2 Van hen zien het programma als hulpmiddel om het formele aspect te doorlopen. <p>2 Respondenten vinden contracten niet vanzelfsprekend, de publieke partij is er te gefocust op.</p>	WBEL
	<p>5 Respondenten vinden dat de investeringen en potentiële opbrengsten in het contract moeten staan. De som moet voordelig zijn.</p> <p>3 Respondenten vinden dat contracten niet te complex mogen zijn.</p> <p>1 Respondent wil alleen een contract tekenen indien dezelfde persoon ook het mandaat heeft de innovatie aan te schaffen (naderhand).</p>	BEL BEL BEP
	<p>5 Respondenten vinden dat vertrouwen wordt geschaad omdat contracten wantrouwen uitstralen.</p>	WBEL
	<p><i>Geen verklaring voor de onderbezetting. Wel heeft het programma baat bij georganiseerde begeleiding met betrekking tot het contract. Bijvoorbeeld een bijeenkomst waarin de stappen worden doorlopen.</i></p>	WBEL
Begeleiding van en controle op de uitvoering	<p>4 Respondenten vinden transparantie en verwachtingsmanagement een randvoorwaarde.</p> <p>3 Respondenten vinden directe feedback bepalend. Startups zijn gewend om snel te schakelen en dit voorkomt wijzigingen in een later stadium.</p> <p>2 Respondenten benoemen het gevaar van overexploitatie. Focus moet blijven op het reguliere proces.</p>	BEP
	<p>2 Respondenten vinden begeleiding gewenst in de selectiefase.</p> <p>1 Respondent vindt begeleiding gewenst na het programma.</p> <p>1 Respondent ziet begeleiding als cruciaal en constant nodig.</p>	WBEL
	<p>1 Respondent vindt dat begeleiding door een extern team moet worden uitgevoerd.</p> <p>1 Respondent vindt dat de verantwoording ligt bij de persoon die het contract tekent.</p>	WBEL

	2 Respondenten vinden dat de behoefte verschilt per partnerschap.	
	<i>Blijkt geen verklaring voor de onderbezetting. Winst is te behalen op gebied van transparantie en verwachtingsmanagement. Dit kan door het inzichtelijker maken van de procedure.</i>	WBEL

5.3 Aanleidingen om geen samenwerkingsverbanden aan te gaan

Naast het ontbreken van motivatiefactoren of voorwaarden ligt de potentiële verklaring van de onderbezetting bij andere factoren. In deze paragraaf worden de spanningen en de fase van de startup toegelicht.

- Spanningen tussen publiek en privaat (paragraaf 5.3.1)
- Fase startup (paragraaf 5.3.2)

5.3.1 Spanningen tussen publiek en privaat

Zoals beschreven in paragraaf 2.2 stelt de literatuur dat de verschillen tussen publieke en private partijen tot spanningen kunnen leiden. Deze spanning, of de verwachting ervan, kan dermate demotiverend zijn dat het partnerschap niet gerealiseerd wordt. Getracht is om de visie van de respondenten over de overheid en de private sector in beeld te krijgen. Omdat er overlap zichtbaar is met de reeds geanalyseerde voorwaarden, is benadrukt dat er om een algemeen beeld gevraagd wordt. Onderzoeken zoals die van Boyne (2002) verklaren dat er relatief weinig verschillen zijn tussen de publieke en private sector. Dertien respondenten uiten zich over deze verklaring. Tien van hen vinden de overheid minder ver ontwikkeld en benoemen een cultuurverschil wat resulteert in een andere manier van aanpakken. Daardoor werkt de publieke sector inefficiënt, stijf en traag. In hun opinie is de overheid bang om fouten te maken. Een nuancering is dat zeven van hen de andere werkwijze wijt aan de grootte van de organisatie. Groot betekent traag, omdat het stabiliteit garandeert: *(R) "Ja, grote organisaties zijn traag en dat is ook nodig om ze stabiel te houden. De overheid is gewoon enorm, het is wel wat log. Dat verschil merk je wel. Maar ik denk dat als iedere organisatie zo groot wordt als de overheid worden ze traag, groot is traag. Je kunt geen dynamische overheid hebben die werken zoals startups dat gaat gewoon fout"*. De drie overige respondenten hebben niet expliciet aangegeven dat de overheid trager of minder flexibel, is maar beschrijven dat er tussen iedere organisatie verschillen zijn. Zij geven aan dat verschillen ontstaan daar waar mensen werken. Karakter zit ingebakken in een organisatie, waardoor iedere organisatie anders is. Klijn en Teisman (2003) hebben onder andere spanningen in Publiek private partnerschappen geanalyseerd (zie tabel 1, paragraaf 2.1). Samenvattend stellen zij dat er spanningen zijn tussen de corebusiness, waarden en strategie van publieke en private partijen. Maatschappelijke doelen zijn de corebusiness van publieke organisaties terwijl een private partij winst nastreeft. De spanning die hierbij ontstaat, is het beperken van politieke risico's ten opzichte van de focus op de realisatie van financiële meerwaarde. De respondenten hebben moeite om hier een algemeen beeld over te schetsen. Slechts drie respondenten geven voorbeelden, daarbij bevestigen zij dat het ontbreken van een winstprikkel tot spanning kan leiden. Als voorbeeld gebruiken ze dat wanneer de publieke partij actief een product of dienst promoot dit voor politieke onrust kan zorgen. Ook beschrijven ze dat het ontbreken van de winstprikkel het gevoel van urgentie beperkt, terwijl de private partij juist snel financiële middelen nodig heeft. Klijn en Teisman (2003) zien: loyaal, toegewijd aan een publiek doel, controleerbaar en gericht op risicomijding als de waarden van de publieke partij. De waarden van de private partij zijn: competitief en gericht op resultaat, kansen, risico en innovatie. Verschillen hierin worden erkend door

tien respondenten. Alle respondenten beschrijven dat de cultuur in publieke organisaties anders en vaak conservatiever is. Zeven van hen beschrijven dat publieke organisaties risicomijdend werken en op voorhand problemen zoeken om deze vervolgens in te dekken. In private organisaties is er vaak sprake van cowboy gedrag, waarbij individuen verkondigen wat hun toegevoegde waarde is. Volgens de respondenten worden er in publieke organisaties zoveel mensen betrokken zodat niemand ergens volledig verantwoordelijk voor is: (R) *“Iedereen mailt elkaar veel te veel onnodige dingen, om maar niet het verwijt te krijgen dat je iets niet hebt afgestemd. Er wordt altijd veilig gespeeld, veilige optie gekozen. Dat cowboy gedrag wat je in grote corporate veel ziet, dat buiten de lijntjes gaan wat ook bevorderlijk is voor je carrière is hier andersom, hier is het meer afstemmen”*. Klijn en Teisman (2003) stellen dat publieke organisaties de strategie bezitten om onzekerheden te minimaliseren door bijvoorbeeld vastlegging in contracten. Negen respondenten zeggen dit niet zo te ervaren en begrip te hebben voor de noodzaak tot contracten. Vier respondenten ervaren wel dat de overheid alles vast wilt zetten. Een van hen vindt dit dermate belemmerend, dat het zelfs de veiligheid in gevaar kan brengen (bijvoorbeeld op gebied van privacy). Ook geeft één van hen als voorbeeld dat er geen sprake is van gelijkwaardigheid, uiteindelijk is het de publieke organisatie die beslist.

Samenvatting

Tien respondenten erkennen verschillen tussen de sectoren. De overheid wordt gezien als traag en minder ver ontwikkeld. Zeven van hen schrijven dit toe aan de grootte van de organisatie. Een kleine groep van drie respondenten, benoemt dat verschillen in de corebusiness tot spanningen kunnen leiden. Tien respondenten benoemen culturele verschillen zoals risicomijdend gedrag. Een voorbeeld hiervan is het gebruiken van extreme hoeveelheden contracten. De meerderheid toont begrip voor de noodzaak van contractuele afspraken. Slechts een minderheid ervaart een strategie waarin afspraken zo veel mogelijk worden vastgelegd. De mogelijke spanningen blijken niet van belang te zijn voor de respondenten. De kleine groep respondenten die onvrede hierover toont, geeft niet aan dat dit invloed heeft op hun motivatie., waardoor onderbezetting hier niet aan te wijten is. Zie tabel 13 voor een samenvatting van de voorgaande paragraaf.

Tabel 13 Samenvatting spanningen

Spanningen tussen partijen		
Spanning	Opinie respondenten	Waarde
Verschillen tussen de sectoren	10 Respondenten vinden de overheid minder ver ontwikkeld. Door de andere cultuur is deze inefficiënt, stijf en traag. 7 Van hen wijt de werkwijze aan de grootte van de organisatie. 3 Respondenten geven aan dat elke organisatie verschillend is.	NVBEL
	<i>Geen verklaring voor de onderbezetting. Respondenten tonen begrip voor de verschillen.</i>	
Core business	3 Respondenten benoemen dat het ontbreken van een winstprikkel tot spanning kan leiden.	NVBEL
	<i>Geen verklaring voor de onderbezetting. Spanning kan demotiverend zijn.</i>	
Waarden	10 Respondenten beschrijven dat de cultuur anders is. 7 van hen vinden de cultuur ‘risicomijdend’.	NVBEL
	<i>Geen verklaring voor de onderbezetting. Risicomijdend gedrag kan demotiverend zijn.</i>	
Strategie	9 Respondenten tonen begrip voor formele contracten en ervaren geen strategische ‘risicomijding’. 4 Respondenten ervaren wel strategische risicomijding door alles vast te willen leggen.	NVBEL

	<i>Geen verklaring voor de onderbezetting. Strategisch risicomijdend gedrag kan demotiverend zijn.</i>	
--	--	--

5.3.2 Fase startup

Acht respondenten hebben uitspraken gedaan waaruit blijkt dat het programma niet past bij fase van hun startup. Daarom is aan hen de vraag gesteld voor welke fase het programma wel geschikt is en wat voor programma bij hun fase hoort. In hun optiek is het programma geschikt voor beginnende startups. Het programma sluit aan bij organisaties die een idee hebben en dit willen uitwerken. De respondenten benoemen dat kansrijke programma's onderscheid maken tussen de verschillende fasen (bijvoorbeeld: idee, concept en product). Zodoende kan het programma toegespitst worden op de specifieke fase waarin bepaalde behoeftes zijn. In de fase 'idee' is er behoefte aan brainstormen terwijl de fase product behoefte heeft aan een pilot. Antwoorden op deze vraag komen overeen met uitspraken die passen bij de voorwaarden: wederzijds toegevoegde waarde, convergentie van belangen en een duidelijke doelstelling. Het doel van de respondenten komt vaak niet overeen met het doel van het programma. Daaruit blijkt dat er geen convergentie van belangen is. Hierdoor is het niet mogelijk om de gewenste wederzijds toegevoegde waarde te creëren. Momenteel zijn er veel pioniers die deelnemen aan SiR. Volgens een respondent moet een dergelijk programma juist niet op pioniers richten. Pioniers zitten in de fase waarin zij nog (te) veel moeten leren. Succes is eerder haalbaar met startups die al verder zijn. De respondenten geven aan een scherper en duidelijker beeld van hun organisatie te hebben dan pioniers. Zij hebben een product dat klaar is en zien zichzelf als een gevestigde partij. Zij dragen de overtuiging dat gevestigde partijen niets hebben aan vijf maanden 'ontwikkeling' en training. Zelf vinden zij dergelijke programma's interessant om hun producten te toetsen met het doel om op te schalen. In hun opinie past het programma niet bij starters die nu willen 'knallen', daarvoor duurt het programma te lang. Opvallend is dat de selectieprocedure helemaal niet gericht is op startups die zich in deze fase van idee bevinden. Zo bestaat de vragenlijst die zij moeten invullen uit meer dan de omschrijving van de innovatie. Er wordt ook gevraagd om een omschrijving van de startup met daarin het businessmodel, andere lopende projecten en de betrokken oprichters. Startups die nog in de ontwikkelfase zitten, zijn waarschijnlijk niet zo ver. Wellicht zijn deze vragen afschrikkend. Naast het feit dat een aantal respondenten letterlijk hebben benoemd dat het SiR-programma beter aansluit bij organisaties die zelf nog in de ontwikkelfase zitten blijkt dit ook uit de motivatiefactoren. Verschillende respondenten hebben aangegeven hun doelen niet te kunnen realiseren met het huidige programma. Zo hebben zij de wens om hun producten te testen en te distribueren.

Samenvatting

Concluderend blijkt dat de respondenten de opinie hebben dat de huidige inrichting van het programma interessant is voor private partijen die in de eerste fase(n) zitten. Het doel van het programma is niet convergent aan hun eigen ambities. Waardoor het niet mogelijk is om de wederzijdse meerwaarde te creëren. De respondenten hebben het gevoel in een andere fase te zitten. Zij ervaren dit als een verklaring voor de onderbezetting. Het is daarom van groot belang dat het programma en de doelen van de publieke partij zijn afgestemd op de doelgroep. In de wervingsprocedure moeten partijen gevonden worden die dezelfde doelen voor ogen hebben zoals het ontwikkelen van een prototype. Zie tabel 14 voor een samenvatting van de voorgaande paragraaf.

Tabel 14 Samenvatting Fase startup

Fase startup	
Fase	Opinie 8 respondenten

Programma is geschikt voor:	Partijen die een idee hebben en dit willen uitwerken in de vorm van een prototype. Dit zijn 'pioniers' die moeten nog veel leren.
	<i>Maak duidelijk welke fase je zoekt en richt daar het programma op in. Deze pioniers hebben waarschijnlijk meer behoefte aan brainstormsessies. Houd er rekening mee dat succes uit meerdere facetten bestaat (team, idee, markt e.d.), waardoor programma's gericht op deze 'fase' wellicht niet het meest succesvol zijn.</i>
Programma is niet geschikt voor:	Partijen die nu willen 'knallen' (=omzet genereren). Want het programma duurt te lang.
	<i>Richt het programma anders in, maak uur-declaratie mogelijk of zorg voor zicht op distributie van de innovatie.</i>
Persoonlijk doel respondenten:	De grote meerderheid heeft het persoonlijke doel om hun product te testen en aan de hand van het programma hun organisatie op te schalen.
	<i>Beide doelen zijn niet inbegrepen in het programma. Het toevoegen hiervan maakt het programma interessant voor de respondenten.</i>
Verskil tussen respondenten en de groep waarvoor het programma geschikt is:	Partijen hebben een duidelijker beeld dan de pioniers. Het is een gevestigde partij met een product of prototype. De respondenten hoeven geen product meer te ontwikkelen.
	<i>Verbetering zit in een betere afstemming tussen de werving en het doel van het programma. Het toevoegen van een wildcard of de optie om onderlinge samenwerkingsverbanden te realiseren kunnen het aantal partnerschappen vergroten.</i>

5.4 Reflectie samenhang condities

Tussen de verschillende condities is veel samenhang zichtbaar. Kenmerken passen niet uitsluitend bij een conditie. De overlap beperkt zich niet tot een bepaalde categorie. Tussen de motivatiefactoren, spanningen, de code: 'fase', en de voorwaarden is samenhang zichtbaar.

De conditionele voorwaarden voor de samenwerking bevatten bijvoorbeeld de voorwaarden: convergentie van belangen en wederzijds toegevoegde waarde. Bij wederzijds toegevoegde waarde is er sprake van een beter resultaat ten opzichte van de traditionele werkwijze. Dit betere resultaat is mogelijk het 'convergente doel' tussen beide partijen. Dat de overlap zich niet beperkt tot de voorwaarden, blijkt uit de andere factoren. Kenmerken van de voorwaarde 'convergentie van belangen' lijken in veel situaties toepasbaar. De motivatiefactoren bestaan uit een 'doel' van de private partij. Dit doel behoort convergent te zijn met het doel van programma. Indien dit ontbreekt, valt de motivatie voor het programma weg. Gelijktijdig zijn er ook overeenkomsten zichtbaar tussen de motivatiefactoren en de voorwaarden. Indien men gemotiveerd is, bijvoorbeeld doordat investeringsbelemmeringen (kostenvoordelen) worden weggehaald, is er overlap met zowel de voorwaarde convergentie van belangen als de voorwaarde duidelijkheid over de middelen als de motivatiefactoren (kostenvoordelen). Naast dat de kenmerken toepasbaar zijn bij verschillende condities, zijn er ook verschillende oorzaak-gevolgrelaties. Zo kunnen de spanningen tussen de sectoren leiden tot een risicomijdende strategie wat resulteert in veel formele contracten. De hoeveelheid formele contracten kan dan weer resulteren in weinig vertrouwen. Uit de resultaten beschreven bij de code 'Fase' blijkt dat de respondenten ervaren dat het programma is ingericht op een doelgroep die zich in een andere 'fase' bevindt. Anders verwoord, heeft de groep respondenten een ander doel voor ogen dan met het programma te verwezenlijken valt. Dus naast dat de respondent in een andere fase zit, wordt er ook niet voldaan aan de motivatiefactoren.

Zichtbaar is dat kenmerken toepasbaar zijn bij meerdere condities. Vervolgens hebben de condities ook invloed op elkaar. Het is daarom van toegevoegde waarde om naar de verbindingen tussen de condities te kijken.

VI. Conclusies en aanbevelingen

De doelstelling van dit onderzoek is het geven van een wetenschappelijk onderbouwd advies dat leidt tot optimaal gebruik van de capaciteit van het SiR-programma. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *“Wat zijn verklarende factoren voor de onderbezetting van Publiek private partnerschappen in het SiR-programma, en hoe kan het Ministerie van Justitie en Veiligheid daarop inspelen om deelname te stimuleren?”* Om antwoord te geven op deze vraag zijn respondenten die in het verleden interesse hebben getoond in dergelijke programma's bevroegd. De respondenten zijn onder te verdelen in een drietal groepen: twee extern betrokkenen (mentor- of begeleiderrol), zeven geïnteresseerden in SiR I en zes geïnteresseerden in SiR II.

Uit de empirie blijkt dat slechts twee van de vier categorieën motivatiefactoren aanleidingen zijn om een samenwerkingsverband aan te gaan. Voornamelijk aspecten van marktontwikkeling, positieontwikkeling en kennisontwikkeling worden genoemd door de respondenten. De respondenten zijn gedreven uit ondernemerschap en de indicatoren die een bijdrage leveren aan de distributie van een product motiveren hen. Dit omvat de ontdekking of er een markt is voor het desbetreffende product en het verbeteren van de concurrentiepositie door een kwaliteitsstempel. Ook het vergroten van kennis over de overheid, het netwerk en factoren omtrent het product zijn motiverend. Voornamelijk de mogelijkheid tot het testen van een product blijkt de (leer)behoefte te bevredigen. Waar de literatuur ook aspecten rondom productontwikkeling noemt blijkt dat de behoefte hieraan gering is. Ook zijn de, in de theorie genoemde, motivatiefactoren 'kostenvoordelen' en 'externe druk' ofwel niet van belang of slechts verzachtend.. Afhankelijk van de tijdsduur, intensiteit en kansen naar aanleiding van het programma dragen deze bij aan de motivatie. De verklaring ligt grotendeels in de 'fase' waarin de respondenten zich bevinden. De respondenten geven aan een ontwikkeld product te hebben. Wat verklaart dat zij niet gemotiveerd raken door productontwikkeling of weggenomen investeringsbelemmeringen. De respondenten zitten in een fase waarin zij omzet willen genereren en hun innovatie willen distribueren. Waardoor marktontwikkeling en kennisontwikkeling toepasselijke motivatiefactoren zijn. Om antwoord op de vraag: *“Wat zijn aanleidingen om samenwerkingsverbanden aan te gaan?”* te geven, moet er rekening gehouden worden met de onderzoekseenheid. De respondenten bevinden zich in een fase waarbij zij een prototype hebben dat ze willen uitwerken. De respondenten in die fase, raken gemotiveerd van motivatiefactoren omtrent marktontwikkeling, positieontwikkeling en kennisontwikkeling. De drijfveren ontstaan uit ondernemerschap en de respondenten hebben het doel hun innovatie te distribueren. Respondenten in andere fasen zullen juist weer gemotiveerd raken van productontwikkeling of kostenvoordelen.

De Raad voor Binnenlandsbestuur onderscheidt drie categorieën randvoorwaarden. Dit zijn: conditionele voorwaarden voorafgaand de samenwerking, wettelijke voorwaarden en voorwaarden tijdens het partnerschap. Andere onderzoeken beschrijven soortgelijke voorwaarden, die onder deze categorieën te plaatsen zijn. Waar de literatuur in totaal dertien voorwaarden onderscheidt, blijkt uit de antwoorden dat slechts zes voorwaarden een aannemelijke bijdrage hebben in de motivatie om deel te nemen aan het partnerschap. Antwoord op de vraag: *“Wat zijn de randvoorwaarden om een Publiek private partnerschap te realiseren?”* zit in de inhoud van de randvoorwaarden. De inhoud is belangrijk omdat kenmerken van voorwaarden niet uitsluitend op één specifieke voorwaarde toepasbaar zijn. De voorwaarden en kenmerken die de respondenten als randvoorwaarden zien, zijn:

1. Convergentie van belangen: Blijkt cruciaal in verschillende gradaties. Het product moet overeenkomen met de geformuleerde doelstelling. Daarnaast moet de doelstelling van het

programma overeenkomen. En tot slot moeten ook de eindgebruiker en de persoon met het mandaat om tot implementatie over te gaan, betrokken zijn bij het partnerschap.

2. Beslissingsruimte: Omdat het programma in het leven is geroepen om de expertise van de private partij te benutten, lijkt het vanzelfsprekend te zijn dat de private partijen ook voldoende bewegingsruimte krijgen.

3. Bedrijfsmatig en marktgericht denken: Deelname is afhankelijk van de voordelen ten opzichte van de nadelen. Naast financiële overwegingen worden ook andere aspecten meegenomen, waaronder kansen naar aanleiding van het programma.

4. Continuïteit: Er blijkt begrip te zijn dat er voorafgaand geen beloftes over aankoop worden gedaan. Het programma behoort echter een bijdrage te leveren aan de continuïteit van de private partij. Op verschillende wijzen kan dit gewaarborgd worden. Velen van hen zien dit door middel van een pilot die hun concurrentiepositie verbetert, anderen zien dit wanneer het ontwikkelde product in andere sectoren bruikbaar is.

5. Duidelijke doelstelling: Zoals reeds beschreven, blijkt afstemming tussen het vraagstuk en het product cruciaal. De formulering van de doelstelling heeft hier een aandeel in.

6. Duidelijkheid over de middelen: Zoals reeds beschreven blijkt deelname afhankelijk te zijn van de som van voordelen ten opzichte van de nadelen. Om in staat te zijn deze som te maken, is het van belang dat de middelen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden inzichtelijk zijn.

Zichtbaar is dat er aspecten van de niet genoemde voorwaarden terug te vinden zijn in de bovenstaande voorwaarden. Daarnaast moet er onthouden worden dat dit de randvoorwaarden zijn die de private partij benoemt. Zo is het aannemelijk dat de private partij voorwaarden in hun belang belangrijk vinden. In de aanbestedingswetgeving zitten bijvoorbeeld aspecten die de respondenten demotiveren. Deze aspecten zijn voor de publieke partij wel weer belangrijk. Bijvoorbeeld de procedure die doorlopen moet worden.

De derde deelvraag: *“Wat zijn verklarende factoren voor de onderbezetting in het SiR-programma van JenV?”* bestaat uit verschillende aspecten. Ten eerste is gebleken dat er niet aan de motivatiefactoren wordt voldaan. Waar een behoefte aan marktontwikkeling is, ligt de focus op productontwikkeling. Ook is gebleken dat de leerbehoefte niet bevredigd wordt. De behoefte aan de ontdekking, door middel van een pilot, of het product aansluit bij de wensen, ligt buiten de scope van het programma. Deze antwoorden komen overeen met de resultaten waaruit blijkt dat er niet aan alle voorwaarden is voldaan. Het ontbreekt aan een convergentie van belangen. Het doel van het programma: de ontwikkeling van een prototype komt niet overeen met het doel: testen door middel van een pilot. De onwetendheid over de kansen naar aanleiding van het programma spelen een grote rol. Hierdoor is er niet aan de voorwaarde bedrijfsmatig en marktgericht denken voldaan, de financiële afweging blijkt negatief. De randvoorwaarde ‘continuïteit’ is ook niet naar behoeften ingericht. Dit is te wijten aan het ontbreken van testopties en de onwetendheid over de kansen na het programma. Dezelfde aspecten wegen mee in de voorwaarden duidelijke doelstelling en duidelijkheid over de middelen. Opvallend is dat waar de literatuur stelt dat spanningen drukken op de potentie van het partnerschap, blijkt dat potentiële spanningen geen verklaring zijn voor de onderbezetting. Verschillen worden voornamelijk toegewezen aan de grootte van de organisatie. Tevens tonen de respondenten begrip voor de verschillen en blijken deze geen invloed te hebben op hun motivatie. Het is aannemelijk dat de spanningen tussen de partijen pas invloed hebben vanaf het moment dat het partnerschap is ontstaan. De private partijen vinden het bijvoorbeeld een randvoorwaarde dat zij voldoende beslissingsruimte ervaren. Indien tijdens het partnerschap spanningen ontstaan die de beslissingsruimte beperken,

ontstaat er problematiek. Echter, zijn dit allemaal aannames die de respondenten nu (gelukkig) niet maken. Wel kan een deel van de verklaring worden ontleent aan de 'fase' waarin de doelgroep zich bevindt. De onderzochte populatie zit in een andere fase dan de populatie die het beste past bij de huidige inrichting van het programma. De meerderheid vindt dat soortgelijke programma's gericht zijn op startende startups. De 'gevestigde' partijen bevinden zich in een andere fase. Een dergelijk programma is aantrekkelijk, indien zij hun product kunnen testen in plaats van ontwikkelen.

Om onderbezetting in de toekomst te voorkomen is er gekeken naar aspecten waar JenV op kan inspelen. Deze aspecten zijn tevens het antwoord op de vierde deelvraag: *"Op welke factoren kan JenV inspelen zodat het SiR-programma aantrekkelijk wordt voor private partijen?"* In de praktijk maken de partijen een afweging tussen de voordelen en de nadelen. Daarom dragen alle verbeteringen bij aan het aantrekkelijker maken van het SiR-programma. Omdat de ene verbetering een groter effect heeft dan de andere, wordt er eerst gekeken naar een verbetering in lijn met de verklarende factoren voor de onderbezetting. Daarna wordt er ingegaan op de optimalisatie van het programma. De rode draad blijkt het gebrek aan convergentie te zijn. Om deze onderzoekseenheid te verleiden tot deelname is een verschuiving naar marktontwikkeling noodzakelijk. Dit kan door het toevoegen van een testmogelijkheid. Ook het inzichtelijk maken van verschillende kansen naar aanleiding van het programma blijkt ook van toegevoegde waarde. Een ander aspect dat in overweging genomen moet worden, is de focus op de doelgroep. Het huidige programma lijkt ingericht te zijn op startups die zich in een eerdere fase bevinden dan de onderzochte populatie. Indien de werving wordt gericht op de startups die zich in eerdere fasen bevinden, is het waarschijnlijk dat het huidige programma wel voldoet aan de doelstelling van die private partij. Zoals beschreven, is deelname altijd gebaseerd op een afweging. Naast het toevoegen van een testmogelijkheid zijn er minder rigoureuze verbeteringen die positief zullen bijdragen aan de afweging. Een voorbeeld hiervan is dat tijdens de wervingsfase meer informatie verstrekt dient te worden. Denk hierbij aan de verwoording van de wederzijds toegevoegde waarde, de ontbrekende kennis en expertise van de publieke partij, de visie op de beslissingsruimte en het inzichtelijk maken van de procedure. Een verbetering dat een positieve bijdrage levert, maar meer inspanning vereist, is het aanpassen van de selectieprocedure. Deze blijkt enigszins beperkt te zijn. Winst valt te behalen door het toevoegen van aspecten zoals werkwijze en samenstelling van het team. Tevens blijkt er een sterke behoefte aan cashflow. Waar nu urendeclaratie niet mogelijk is, kan er gekeken worden naar wijzen waarop dit wel te realiseren valt. Ook blijkt er angst voor complexe procedures, informatiebijeentkomsten kunnen deze angst wegnemen.

De hoofdvraag luidt: *"Wat zijn verklarende factoren voor de onderbezetting van Publiek private partnerschappen in het SiR-programma, en hoe kan het Ministerie van Justitie en Veiligheid daarop inspelen om deelname te stimuleren?"* De verklaring voor de onderbezetting van het programma bestaat uit het ontbreken van overeenkomst tussen de inrichting van het programma en de wensen van de onderzoekseenheid. Organisaties doorlopen verschillende fasen. De inrichting van het huidige programma past voornamelijk bij organisaties die zich in de eerste fasen van organisatieontwikkeling bevinden. De focus ligt op de uitwerking van een idee. Toch lijkt de werving gericht op een andere doelgroep. Tijdens de werving wordt er gevraagd om een beschrijving van de organisatie, met daarin het businessmodel, andere lopende projecten en de betrokken oprichters. Ook wordt er om een uittreksel van de Kamer van Koophandel gevraagd. Private partijen die bezig zijn met het uitwerken van een idee zijn waarschijnlijk niet zo ver, waardoor deze selectieprocedure afschrikkend kan zijn. De respondenten uit deze populatie geven aan dat het programma niet voldoende bijdraagt aan de realisatie van hun doelen. Deze doelen kunnen verwezenlijkt worden door het toevoegen van een pilot, waarbij het prototype getest wordt. De onderbezetting van het SiR-programma is te wijten aan de motivatiefactoren, waaraan niet is voldaan. Naast de motivatiefactoren is er ook niet aan alle conditionele voorwaarden voorafgaand de samenwerking voldaan. Deze tekortkomingen staan met

elkaar in verband. Zo is er geen sprake van convergentie van belangen en komen de doelen niet overeen. Ook schiet het programma tekort op het gebied van bedrijfsmatig en marktgericht denken. De tekortkoming is voornamelijk te wijten aan de onduidelijkheid van de intensiteit van het programma, waardoor het niet mogelijk is om in te schatten of de financieringsmogelijkheden adequaat zijn. Continuïteit is de laatste conditionele voorwaarde waarbij tekorten zijn geconstateerd. Ook hier blijkt dit om de volgende stap te gaan: Het doen van een pilot. De wettelijke voorwaarden zijn geen verklaring voor de onderbezetting. Tot slot zijn er twee voorwaarden gedurende de samenwerking waaraan niet is voldaan. Dit zijn de voorwaarden: duidelijke doelstelling en duidelijkheid over de middelen. Overeenkomstig met de andere tekortkomingen omvat dit het belang van convergentie in doelen. Door onduidelijkheden over de middelen, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en kansen na het programma is het niet mogelijk om een inschatting te maken van de som van voor- en nadelen. De keuze die respondenten maken om een partnerschap toe te treden, is altijd een afweging. Daardoor kan het ministerie breder inzetten dan slechts de verklarende factoren van de onderbezetting te optimaliseren. Op basis van de resultaten zijn er vier aanbevelingen geformuleerd:

1. De implementatie van een testmogelijkheid: Door het toevoegen van een pilot, wordt er gelijktijdig aan verschillende motivatiefactoren en voorwaarden voldaan. Zo wordt er voorzien in de behoefte aan marktontwikkeling en kennisontwikkeling. Ook vindt er convergentie tussen de doelen plaats en wordt de som van voordelen ten opzichte van nadelen voordeliger.
2. Onderzoek mogelijkheden tot urendeclaratie: Het ontbreken van cashflow, in de vorm van urendeclaratie, blijkt een aspect dat zwaar meeweegt voor de respondenten. Meerdere malen benoemen zij dit in hun motivatie om het partnerschap niet te treden. Aangeraden wordt om te verkennen of er mogelijkheden zijn waarin dit wel realiseerbaar is.
3. Verbreed de selectieprocedure en pas deze aan op de doelgroep: Blijkbaar is de huidige inrichting beperkend. Daarom wordt aangeraden om meerdere aspecten in de beoordeling mee te wegen. Denk hierbij aan de ontwikkelmethode én de samenstelling van het team. Daarnaast moet besloten worden wie de doelgroep van het programma is. Indien dit de organisaties zijn die zich in de eerste fasen bevinden, behoort de procedure niet gefocust te zijn op reeds behaalde prestaties.
4. Verstrek meer informatie: Op verschillende gebieden heerst onwetendheid. Het verstrekken van meer informatie draagt positief bij aan de som. Voorbeelden zijn: de wederzijds toegevoegde waarde, welke expertise en ervaring ontbreekt aan de publieke zijde, de visie op beslissingsruimte en de procedures.

VII. Wetenschappelijke reflectie

Als rode draad voor de interviews, is gebruik gemaakt van een vaste topiclijst. Deze lijst bestaat uit de operationalisatie van de theoretische begrippen. Alhoewel deze lijst bij iedere respondent is aangehouden, blijkt er ruis te ontstaan. Zo hanteert niet iedere respondent dezelfde definitie voor een eenduidig begrip. Ook blijkt de impact van termen zoals 'belangrijk' te variëren onder de respondenten. Door middel van doorvraag tactieken is het toch mogelijk om tot een eenduidig resultaat te komen. De respondenten zijn gevraagd om voorbeelden te geven en aan de hand van vergelijkende vragen is de impact in kaart gebracht. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat bij een herhaling soortgelijke resultaten worden behaald. De respondenten die benaderd zijn voor dit onderzoek, hebben in het verleden interesse getoond in een van de SiR-programma's van JenV. Uiteindelijk hebben zij besloten af te zien van mogelijke deelname in het programma. Wat wel betekent dat de gevonden antwoorden een weergave zijn van de private partijen die deelname overwogen hebben. De groep respondenten die vanaf kennisgeving van het programma niet geïnteresseerd waren, blijft achterwege. Daarbij zijn de vragen specifiek toegepast op de programma's van JenV. Hierdoor kan niet gesteld worden dat het onderzoek representatief is voor alle private partijen. Wel kan gesteld worden dat het onderzoek representatief is voor startups die geïnteresseerd zijn in soortgelijke SR-programma's.

Uit de antwoorden is gebleken dat de doelen van geïnteresseerden niet overeenkomen met het doel van het programma. Dit lijkt in verband te staan met de sterke behoefte aan cashflow en urendeclaratie. Wat niet in overeenstemming is met de verwachting dat het huidige ontwikkelbudget een motivatiefactor voor deelname zal zijn. Een potentiële verklaring is dat de respondenten niet zo zeer behoefte hebben aan materiële vergoedingen omdat de innovaties die zij ontwikkelen voornamelijk immaterieel zijn. De investering die zij doen betreft dan ook voornamelijk tijd en kennis. De meeste respondenten ontwikkelen bijvoorbeeld apps of algoritmes. Daaraan ligt ook ten grondslag dat het ontbreken van het perspectief na het programma meeweegt. Wanneer zij hun tijd investeren in een app om een specifiek probleem van JenV op te lossen, resulteert dat in een app voor dat specifieke probleem. Wanneer er geen uitzicht is op implementatie en die app niet toe te passen is in een andere sector, wordt de geïnvesteerde tijd als zinloos ervaren. Indien de uren uitbetaald worden, wordt dat risico voor hen weggenomen. Daarop verder redenerend blijkt het logisch te zijn dat de respondenten die maatschappelijk georiënteerd zijn eerder convergentie ervaren dan de uit ondernemerschap gemotiveerde respondenten. Zij zijn immers intrinsiek gemotiveerd om een bijdrage te leveren aan de oplossing van een probleem. Tijd die zij, zonder financiële potentie, investeren, wordt niet als nutteloos ervaren.

Het huidige onderzoek is een aanvulling op bestaande onderzoeken over Publiek private partnerschappen. Eerdere studies brengen voornamelijk in kaart wat de voordelen zijn voor de publieke partij om een dergelijk partnerschap aan te gaan. Motivatiefactoren voor private partijen blijven veelal achterwege. Onderzoeksobjecten zijn vaak langdurige partnerschappen met volwassen private partijen. In dit onderzoek moet rekening gehouden worden dat het onderzoek zich heeft gefocust op relatief jonge startups die geïnteresseerd zijn in een partnerschap in de vorm van een programma van slechts vijf maanden. De aanbevelingen zijn daarom ook toepasbaar op soortgelijke SiR-programma's en zullen voornamelijk reeds geïnteresseerden doen verleiden om dergelijke programma's toe te treden. Deze groep blijkt van voldoende omvang te zijn om de capaciteit van het programma volledig te benutten. Het advies is echter voor vervolgonderzoek om te achterhalen of er veelal verschillen zitten in de motivatiefactoren en voorwaarden van startups in andere fasen. Met die

kennis kan een overkoepelend beeld gevormd worden. Daarmee kan de inrichting van het programma volledig worden afgestemd op het doel en de doelgroep.

VIII. Bibliografie

- Asllani, A., & Studio Legale Tonucci. (2009). Pub. Private Partnership. *Country Reports, EPPPL*, 4(4), 239–250. Geraadpleegd op april 2019, van https://heinonline-org.eur.idm.oclc.org/HOL/Page?lname=&public=false&collection=journals&handle=hein.journals/epppl4&men_hide=false&men_tab=toc&kind=&id=268
- Bland, T., Bruk, B., Kim, D., & Lee, K. T. (2010). Enhancing Public Sector Innovation: Examining the Network - Innovation Relationship. Geraadpleegd op 25 maart 2019, van Enhancing Public Sector Innovation: Examining the Network - Innovation Relationship
- Bovens, M. A. P., 't Hart, P., & van Twist, M. J. W. (2012). *Openbaar Bestuur beleid, organisatie en politiek* (Herz. ed.). Deventer, Nederland: Kluwer.
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97–122. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>
- Campanasu, L., Ivan, C., & Studio Legale Tonucci. (2009). Pub. Private Partnership. *Country Reports, EPPPL*, 239–250. Geraadpleegd van https://heinonline-org.eur.idm.oclc.org/HOL/Page?lname=&public=false&collection=journals&handle=hein.journals/epppl4&men_hide=false&men_tab=toc&kind=&id=268
- Canoy, M., Janssen, M., & Vollaard, B. (2001). *PPS: een uitdagend huwelijk Publiek-Private Samenwerking bij combinatieprojecten*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Carlson, D. (2011). Trends and Innovations in Public Policy Analysis. *Policy Studies Journal*, 39, 13–26. https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2010.00389_2.x
- Dittmer, M., Christiansen, C., & Kierkegaard, G. (2009). Pub. Private Partnership. *Country Reports, EPPPL*, 4(4), 239–250. Geraadpleegd van https://heinonline-org.eur.idm.oclc.org/HOL/Page?lname=&public=false&collection=journals&handle=hein.journals/epppl4&men_hide=false&men_tab=toc&kind=&id=268
- Elias, P. (2018, maart). Startup in Residence Ministerie van Justitie en Veiligheid [Voorlichtingsflyer]. Geraadpleegd op 29 mei. Den Haag
- Enkelvoudig of meervoudig onderhands aanbesteden*. (z.d.). Geraadpleegd op 10 november 2019, van <https://www.pianoo.nl/nl/metrokaart/enkelvoudig-of-meervoudig-onderhands-aanbesteden>
- Evald, M. J., Nissen, H. A., & Munksgaard, K. B. (2014, 1 januari). Reviewing cross-field Public Private Innovation literature: Identifying research fields, terminologies and current and future research themes - Danish National Research Database. Geraadpleegd op 25 maart 2019, van <https://www.forskningsdatabasen.dk/en/catalog/2389081211>
- Grimsey, D., & Lewis, M. (2007). *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Cheltenham, Verenigd Koninkrijk: Edward Elgar Publishing.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2005). *The Challenge of Public-private Partnerships: Learning from International Experience*. Cheltenham, Verenigd Koninkrijk: Edward Elgar Publishing.

- Home - Innoveer mee met JenV.* (z.d.). Geraadpleegd op 7 oktober 2019, van <https://www.innoveermeemetjenv.nl/>
- Hoppe, E. I., & Schmitz, P. W. (2013). Public-private partnerships versus traditional procurement: Innovation incentives and information gathering. *The RAND Journal of Economics*, 44(1), 56–74. <https://doi.org/10.1111/1756-2171.12010>
- Huyzer, S. E., Moëd, J., Spitholt, M. G. M., Luimes, W., Kroodsmas, H., & Douma, M. U. (1991). *Strategische samenwerking; de praktijk in Nederland* (1ste editie). Alphen aan den Rijn: Amsterdam : Coopers & Lybrand Dijkster Van Dien ; Alphen aan den Rijn [etc.] : Samsom Bedrijfsinformatie ; [Enschede] : Universiteit Twente, Faculteit der Technische Bedrijfskunde.
- Jonge bedrijven bedenken innovatieve oplossingen.* (z.d.). Geraadpleegd op 7 oktober 2019, van <https://www.innoveermeemetjenv.nl/onderwerpen/samenwerken/startup-in-residence-programma-sir>
- Kaats, E. A. P., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties: samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2008). *Bestuurders zijn van betekenis*. Amsterdam, Nederland: Reed Business Education.
- Klijn, E., & Teisman, G. R. (2003). Institutional and Strategic Barriers to Public—Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases. *Public Money and Management*, 23(3), 137–146. <https://doi.org/10.1111/1467-9302.00361>
- Knibbe, A., & Knop, F. (2002). *Publiek-private Samenwerking*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Lorange, P., & Roos, J. (1995). *Strategische allianties* (1ste editie). Schiedam: Scriptum Books.
- Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. (2019, 9 december). *Regels voor aanbesteden door de overheid*. Geraadpleegd op 10 november 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanbesteden/aanbestedingsregels>
- Ministerie van Justitie en Veiligheid. (2018). *Jaarverslag Innovatieteam JenV*. Den Haag: -.
- Ministerie van Justitie en Veiligheid. (2019). *Jaarplan Innovatieteam JenV*. Den Haag: -.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie. (2016). *Jaarverslag Innovatieteam VenJ*. Geraadpleegd op 18 april 2019, van <https://www.innoveermeemetjenv.nl/documenten/publicaties/2017/5/31/jaarverslag-2016--Innovatieteam-venj>
- Mathoerapersad, T. (2017, augustus). Inkoopuitvoeringscentrum VenJ [Concept Offerteaanvraag]. Geraadpleegd op 29 mei. Den Haag
- Moore, M., & Hartley, J. (2008). Innovations in governance. *Public Management Review*, 10(1), 3–20. <https://doi.org/10.1080/14719030701763161>
- Okhuizen, M. (2017, december).). Prins Constantijn: Start-ups maken het verschil. Geraadpleegd op 27 maart 2019, van <https://www.ad.nl/economie/prins-constantijn-start-ups-maken-het-verschil~ad093ef7/>
- Onderhands aanbesteden.* (2016, november). Geraadpleegd op 10 november 2019, van <https://www.aanbestedingscafe.nl/wiki/onderhands-aanbesteden/>

- Raad voor Binnenlandsbestuur. (1987). *Partners voor vernieuwing : advies over public-private partnership*. Den Haag: Raad voor Binnenlandsbestuur.
- Rijksoverheid. (z.d.-a). *Directoraat-Generaal Straffen en Beschermen*. Geraadpleegd op 8 oktober 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-justitie-en-veiligheid/organisatie/organogram/directoraat-generaal-straffen-en-beschermen>
- Rijksoverheid. (z.d.-b). *Ministerie van Justitie en Veiligheid*. Geraadpleegd op 8 oktober 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-justitie-en-veiligheid>
- Start up in Residence. (2018a). Startup in Residence | Innovative collaboration between governments and startups. Geraadpleegd op 4 maart 2019, van <https://startupinresidence.com/>
- Start up in Residence. (2018b). About the Startup in Residence. Geraadpleegd op 27 februari 2019, van <https://startupinresidence.org/stir/about-stir/>
- Startup in Residence
DGSenB. (2017, augustus). [Powerpoint]. Retrieved May 29, 2019, from Den Haag
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868. <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>
- Startup Officers - StartupDelta*. (z.d.). Geraadpleegd op 7 oktober 2019, van <https://www.startupdelta.org/startup-officers/>
- Tjemkes, B., & Vos, P. M. (2014, april). Publiek-private samenwerking. *Openbaar Bestuur tijdschrift voor beleid, organisatie & politiek*, 2014(4), 22–26.
- Van der Meij, J. P., Ter Beek, H. M., Postema, A., & Van der Putten, M. (2000). *Inventarisatie faal- en succesfactoren van lokale PPS-projecten* (Onderzoek in opdracht van Kenniscentrum PPS, Ministerie van Financiën). Geraadpleegd op 29 mei 2019, van <https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/rapportinventarisatiefaalensuccesfactorenpps.pdf>
- Van Thiel, S. (2010). Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding. Bussum: Coutinho.

Bijlagen

Bijlage I. Lijst respondenten

Pilotfase

	Respondent	Organisatie	Functie	Datum	SiR
1	Hub Jongen	World Startup Factory	Accelerator Lead	16-05	Extern

Onderzoeksfase

	Respondent	Organisatie	Functie	Datum	SiR
2	Martin van Hemert	LexIQ	CEO	24-05	II
3	Niels de Veij	Upfront Security	Founder	29-05	II
4	Arjan van Diemen	TrustTester Solutions b.v.	Founder	03-06	I
5	Michiel Maandag	YourIncal (Emrays)	Founder	07-06	II
6	Christian Zierleyn	Yabbu	Founder	11-06	I
7	Willem van der Haven	Coöperatie040	Founder	14-06	II
8	Fabio Ros	AVGCheck	Founder	14-06	I
9	Thijs Gerritsen	<i>Idee</i>	-	14-06	I
10	Liselotte Maas	De online Schulden coach	Founder	19-06	I
11& 12	Jorn ten Brink & Alex Walstra	Kickstart your social impact	Innovatie	20-06	II
13	Johny Driessen	Assist Jeugdwerk	Founder	26-06	I
14	Esther Eggink	Tek Delta	Community	02-07	Extern
15	Bart Veltenaar	Meeting to Docs	Founder	05-06	I

Bijlage II. Interviewhandleiding pilotfase

In onderstaande tabel staat de topiclijst uit de pilotfase afgebeeld. Deze lijst fungeert als handleiding tijdens de interviews met de experts op het gebied van partnerschappen. Er is gesproken met een Incubator, een organisatie die nieuwe bedrijven helpt met het starten en groeien. Omdat de interviews semigestructureerd zijn, laat de topiclijst ruimte voor nieuwe onderwerpen die wellicht worden meegenomen in volgende interviews.

Topic	Hoofdvraag
Introductie	
Algemene informatie over het onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> ○ Toelichting geven op het doel van het onderzoek en de werkwijze. ○ Vragen om bevestiging akkoord voor het opnemen van het gesprek. ○ Heeft u nog vragen voorafgaand het interview?
Introductie onderzoek en onderzoeker	<ul style="list-style-type: none"> ○ Introductie onderzoeker ○ Bent u bekend met het SiR-programma van JenV? <i>Toelichten indien onbekend</i>
Introductie respondent	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kunt u een korte introductie geven over uw zelf en uw functie?
Kernvragen	
Prikkels om samen te werken	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wat is uw motivatie om een PPP aan te gaan? <i>Kunt u onderstaande prikkels op een van schaal van 1 op 5 beschrijven?</i>

	<p><i>Marktontwikkeling en positie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Is uw initiële prikkel om samen te werken gebaseerd op marktontwikkeling en positie? <p><i>Kostenvoordelen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Is uw motivatie om het partnerschap aan te gaan gebaseerd op financiële overwegingen? (investering, efficiëntie, schaalvoordelen) <p><i>Kennisontwikkeling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Heeft de mogelijkheid van kennisontwikkeling bijgedragen aan de realisatie van een samenwerkingsverband? <p><i>Externe druk</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Heeft u druk ervaren (politiek of wettelijk) voor de publieke partij om met u samen te werken?
<p>Voorwaarden voorafgaand aan de samenwerking</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wat zijn de eerste condities die in u opkomen, waardoor een PPP tot stand komt? <p><i>Wederzijds toegevoegde waarde</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ In welke mate hebben jullie elkaar nodig om de (individuele) doelstelling te behalen? <p><i>Vertrouwen en relaties</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Heeft u het gevoel dat jullie op de hoogte zijn van elkaars belangen? ○ Heeft u het gevoel dat jullie op de hoogte zijn van elkaars verantwoordelijkheden? ○ Heeft u het gevoel dat jullie elkaars belangen respecteren? ○ Heeft u het gevoel dat jullie elkaars verantwoordelijkheden respecteren? ○ Ervaart u aansluiting op beide belangen en verantwoordelijkheden? ○ Ervaart u een persoonlijke connectie? <p><i>Convergentie van belangen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ervaart u de aanwezigheid van een individuele doelen? <i>Bijv. verbetering concurrentiepositie, marktaandeel, kennis en ervaring.</i> ○ Ervaart u verschillen in de huidige werkwijze t.o.v. uw traditionele? ○ Ervaart u de aanwezigheid van gezamenlijke ambities? (Zo nee, vind je deze wel interessant)? ○ Ervaart u de aanwezigheid van een maatschappelijke ambitie? <i>Waar blijkt dit uit?</i> ○ Ervaart u ruimte voor een oprechte onderhandeling? <p><i>Beslissingsruimte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ervaart u genoeg ruimte in het samenwerkingsverband om uw eigen expertise en creativiteit te benutten? <p><i>Bedrijfsmatig en marktgericht denken en handelen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Heeft u het idee dat jullie dezelfde taal spreken? ○ Heeft u het idee dat jullie elkaar begrijpen? ○ Heeft u het idee dat de overheid marktgericht denkt? <p><i>Organisatorische coördinatie en besluitvorming</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Is er een procedureel model? <i>Ervaar jij de structuur als effectief? Zijn er complexe regelingen?</i> ○ Zijn de bevoegdheden transparant? ○ Is de verdeling m.b.t. middelen helder? ○ Is het duidelijk wie de betrokken partijen zijn? ○ In welke mate ervaar je monitoring en regulering? <i>Kan je een voorbeeld geven? Heeft dit impact op de flexibiliteit?</i> <p><i>Continuïteit</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ervaar je het gevoel dat politieke gevoeligheden de continuïteit kunnen belemmeren? ○ Ervaar je het gevoel de continuïteit is gewaarborgd?
Voorwaarden tijdens de samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wat zijn volgens u de voorwaarden waaraan een PPP zich dient te houden? <p><i>Wettigheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ In welke mate is het jouw duidelijk waarom uw partij is geselecteerd voor de samenwerking? ○ Vindt u de noodzakelijke informatie m.b.t. fondsen en wetgeving gemakkelijk te vinden? ○ In welke mate ervaart u dat huidige wetgeving een belemmering vormt op de samenwerking? ○ Hoe zou u de houding van de publieke partij beschrijven m.b.t. wetgeving (conservatief of flexibel)?
Voorwaarden aan de samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wat zijn volgens u de voorwaarden waaraan een PPP zich dient te houden tijdens de samenwerking? <p><i>Duidelijke doelstelling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Zijn de doelstellingen eenduidig en transparant? ○ Door wie zijn de doelstellingen opgesteld? ○ Geeft de doelstelling aan tot wat de samenwerking leidt? ○ Is de doelstelling politiek beladen? Komt het voort uit een politiek debat (bijv. kamerbrief of Regeer Akkoord)? ○ Zorgt dat de doelstelling de juiste actoren betreft? ○ Heb je het idee dat je kan voldoen aan de eisen uit de doelstelling? ○ Is er sprake van een gedeelde visie? <p><i>Formele contracten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Heeft u het gevoel dat alle gemaakte afspraken formeel zijn vastgelegd? ○ Zijn uw rechten en plichten u duidelijk? ○ Is er een uitstel of ontbindingsclausule opgenomen? <p><i>Begeleiden van en controle op de uitvoering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Heeft u begeleiding ervaren in de samenwerking? ○ Is er controle geweest op de voortgang op de doelstelling, termijnen en financiën?
Spanningen privaat en publiek	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ervaart u spanningen tussen publieke en private partijen? En zo ja welke? <p><i>Core business</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ervaart u grote verschillen in doelen? Bijv. maatschappelijk doel versus realisatie van winst? <p><i>Waarden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ervaart u grote verschillen op gedrag? Bijv. risicomijdend en focus op publiek doel versus resultaatgericht en focus op de consument? ○ Ervaart u een mate van terughoudendheid in proces, kennis, resultaat of investering? (zowel publiek als privaat) <p><i>Strategie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ervaart u een focus op het minimaliseren van onzekerheden? ○ Ervaart u een focus op het mijden van politieke gevoeligheid? ○ Ervaart u weinig vrijheid doordat het proces vastligt in processen en overeenkomsten?
Afsluiting	

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Heeft u aanbevelingen voor de inrichting van een dergelijke samenwerking? ○ Heeft u nog iets toe te voegen aan dit onderwerp? ○ Respondent bedanken voor zijn tijd
--	--

Bijlage III. Definitieve interviewhandleiding

Na de afronding van de pilotfase is de topiclijst aangepast. De ervaring van de pilotfase leert dat er teveel vragen zijn die te weinig ruimte overlaten voor een natuurlijk gesprek. Ook zijn de vragen voornamelijk gericht op deelname, terwijl de respondenten juist niet hebben deelgenomen. Daarom is de keuze gemaakt om de vraag open te stellen, bijvoorbeeld wat is uw prikkel om wel of niet deel te nemen. Vervolgens kan er bijvoorbeeld doorgevraagd worden op marktontwikkeling of de kostenvoordelen.

Topic	Hoofdvraag
Introductie	
Algemene informatie over het onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> ○ Toelichting geven op het doel van het onderzoek en de werkwijze. ○ Vragen om bevestiging akkoord voor het opnemen van het gesprek. ○ Heeft u nog vragen voorafgaand het interview?
Introductie onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> ○ Introductie onderzoeker
Introductie respondent	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kunt u een korte introductie geven over uw zelf en uw functie? ○ Kunt u aangeven wat u verstaat onder een startup?
Introductie SiR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bent u bekend met het SiR-programma van JenV? <i>Toelichten indien onbekend – doorvragen via welk kanaal.</i>
Kernvragen	
Prikkels om samen te werken	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kunt u toelichten waarom u heeft besloten (niet) deel te nemen aan het SiR-programma? <i>Kunt u (het gebrek van) onderstaande prikkels beschrijven?</i> ○ Waarop is uw motivatie gebaseerd om wel deel te nemen aan een PPP? <i>Kunt u onderstaande prikkels beschrijven?</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marktontwikkeling en positie 2. Kostenvoordelen: <i>motivatie gebaseerd op financiële overwegingen zoals een investering, efficiëntie of schaalvoordelen?</i> 3. Kennisontwikkeling 4. Externe druk: <i>het ervaren van druk (politiek of wettelijk) voor de publieke partij om met u samen te werken?</i>
Voorwaarden voorafgaand aan de samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> ○ Volgens de literatuur zijn er enkele condities noodzakelijk om een PPP te vormen. Heeft de invulling van deze voorwaarden invloed gehad op uw besluit over deelname aan het SiR-programma? <p><i>Wederzijds toegevoegde waarde</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Draagt deelname aan SiR bij aan het behalen van jouw (individuele) doelstelling? <p><i>Vertrouwen en relaties</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Voldeed de mate van persoonlijke connectie aan uw verwachting? <i>Kunt u dit toelichten.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vertrouwt u SiR voldoende? (en waar blijkt dat uit..) (<i>erkennen van elkaars belangen, verantwoordelijkheden, respect</i>) <p><i>Convergentie van belangen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sluiten jouw individuele doelen voldoende aan op de doelen van SiR? <i>Bijv. verbetering concurrentiepositie, marktaandeel, kennis en ervaring.</i> ○ Ervaart u voldoende gezamenlijke ambities? <i>Toelichten</i> ○ Heeft u een maatschappelijke ambitie? <i>Waar blijkt dit uit en is dit noodzakelijk?</i> <p><i>Regie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Wie dient volgens jou de regie in de samenwerking te hebben? En sluit de huidige inrichting erop aan? (<i>Ruimte voor expertise, creativiteit en onderhandeling</i>) <p><i>Bedrijfsmatig en marktgericht denken en handelen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ervaart u verschillen in de huidige werkwijze t.o.v. uw traditionele? ○ Heeft u het idee dat jullie dezelfde taal spreken? ○ Heeft u het idee dat jullie elkaar begrijpen? ○ Heeft u het idee dat de overheid marktgericht denkt? <p><i>Organisatorische coördinatie en besluitvorming</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Is er een procedureel model? <i>Ervaar jij de structuur als effectief? Zijn er complexe regelingen?</i> ○ Zijn de bevoegdheden transparant? ○ Is de verdeling m.b.t. middelen helder? ○ Is het duidelijk wie de betrokken partijen zijn? ○ In weke mate ervaar je monitoring en regulering? <i>Kan je een voorbeeld geven? Heeft dit impact op de flexibiliteit?</i> <p><i>Continuïteit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ervaar je het gevoel dat politieke gevoelheden de continuïteit kunnen belemmeren? ○ Ervaar je het gevoel de continuïteit is gewaarborgd?
<p>Voorwaarden tijdens de samenwerking</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wat zijn volgens u de voorwaarden waaraan een PPP zich dient te houden? <p><i>Wettigheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ In welke mate is het jouw duidelijk waarom uw partij is geselecteerd voor de samenwerking? ○ Vindt u de noodzakelijke informatie m.b.t. fondsen en wetgeving gemakkelijk te vinden? ○ In welke mate ervaart u dat huidige wetgeving een belemmering vormt op de samenwerking? ○ Hoe zou u de houding van de publieke partij beschrijven m.b.t. wetgeving (conservatief of flexibel)?
<p>Voorwaarden aan de samenwerking</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wat zijn volgens u de voorwaarden waaraan een PPP zich dient te houden tijdens de samenwerking? <p><i>Duidelijke doelstelling</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ In hoeverre verwacht je dat de doelstelling vooraf vast staat? En vind je dit gewenst? ○ Is een partnerschap alleen interessant indien je er vanuit gaat te kunnen voldoen? <p><i>Eenduidigheid, transparantie, betrokken actoren en politiek beladen (Regeer Akkoord of kamerbrief)</i></p> <p><i>Formele contracten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Heeft u de wens dat alle gemaakte afspraken formeel zijn vastgelegd? Werkt dit bevorderlijk voor de samenwerking? ○ Zijn uw rechten en plichten u duidelijk? ○ Is er een uitstel of ontbindingsclausule opgenomen? <p><i>Begeleiden van en controle op de uitvoering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Welke intensiteit van begeleiding vindt u aantrekkelijk? ○ Wenst u controle op de voortgang op de doelstelling, termijnen en financiën?
Spanningen privaat en publiek	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wat zijn volgens u de verschillen tussen publieke en private partijen en leidt dit tot spanningen? <i>Kunt u onderstaande spanningen beschrijven?</i> <i>En vindt u de spanningen te groot om deel te nemen?</i> <p><i>Corebusiness (verschillen in doelen), Waarden (gedrag; risicomijdend en resultaatgericht), Strategie (minimaliseren onzekerheden, focus op mijden politieke gevoeligheden, vastgelegd proces)</i></p>
Afsluiting	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Heeft u aanbevelingen voor de inrichting van een dergelijke samenwerking? ○ Heeft u nog iets toe te voegen aan dit onderwerp? ○ Respondent bedanken voor zijn tijd

Bijlage IV. Selectie criteria

Onderstaand zijn de onderlinge afspraken beschreven.

Afspraken over IE

- Elke startup heeft een geïnteresseerde testlocatie (potentiele klant)
- Tijdens het programma een plan voor upscaling na SiR uitwerken en afspraken maken met (keten) partners
- Na oplevering prototype nazorg plegen

Financiën:

DGSenB beleidsportefeuilles

- 5x opdracht aan startup, gunnen in 2017, kas, 2018 =50.000 per prototype
- DGSenB brede bijeenkomsten, =ntb (IAKJ Innovatiebudget)

JenV Innovatieteam

- Overige randvoorwaarden SiR (mentoren, communicatie, PPAC, training, e.d.) = 150.000

Bijlage V. Aanmeldingen SiR

SiR I

Geselecteerde vraagstukken

Punten: 0 (nee), 1 (half), 3 (ja)											TOTAAL			
Naam vraagstuk	V/B/G	DSJ/BAV	1 vraag per team doet mee	Traject loopt nog niet	Oplossingen bestaan nog niet	Nieuw beleids onderwerp / Loopt vast	Vernieuwend & Creativiteit nodig	Concreet & praktisch	Klein voor 5 mnd (& opschaalbaar)	Energie OG	Stand alone (vs systeem nodig)	Politiek ombeladen	Prio DGSenB	TOTAAL PUNTEN
17 Lockloker Gun	v	bav			3	3	3	3	3		3	3	3	36
22 Serting maakt geen kans-app	b	bav / Jeugd?			3	3	3	3	3		3	3	3	36
24 Gratis VOG	b	bav			3	3	3	3	3		3	3	3	32
3 Registratieadvies omvanderen bij DJI	g	dsj			3	3	1	3	3		1	1	1	30
13 Dataanalyse voorspellingen in strafrechtkeien	g	dsj			3	3	3	3	3		3	3	3	30
18 Shouldering	b	bav			3	3	1	3	3		3	3	3	30
14 Omgevingsadvies	b/g	dsj			3	3	3	0	3		3	3	3	28
16 Behoevden beeldvorming bij sanctie-uitvoering	g	dsj			3	3	3	0	1		3	0	0	28
4 Paspoortsignalering bij gemeente	g	dsj			3	3	1	3	0		1	1	1	27
12 Verantwoorden bij recl advies Ikrv/Ruim Baan	-	dsj			3	3	3	1	0		3	3	3	27
8 VI - gedrag gedetineerde in beeld	b/g	dsj			3	3	3	1	3		3	1	1	26
10 Toezicht bij handhaving voorwaarden veroordeelde	b/g	dsj			3	3	3	0	1		1	1	1	24
9 VI koppelen aan resocialisatie doelen	b/g	dsj			3	3	0	3	1		3	3	3	24
2 Levensloop centraal bij detentie	v	dsj			3	3	3	0	1		3	3	3	23
5 Jongen & beleid (proces)	-	dsj			3	3	3	0	0		3	3	3	23
20 Kwaliteit zorgsysteem	-	bav			3	3	1	3	0		3	3	3	22
6 Jongen & beleid (norm)	-	dsj			3	3	1	3	0		3	3	3	21
15 Overzicht en kennis van experimenten (ebundance)	-	DSGSenB			3	3	1	3	0		3	3	3	16
23 Mobilites gebruiken bij onderwijs	v	bav			3	3	1	3	0		3	3	3	15
1 Matie voor Re-integratie	v	dsj			3	3	1	3	3		3	3	3	13
7 Zorg trajectplan	b	dsj			3	3	1	3	1		3	3	3	13
19 Postief achter de voordeur	v	bav			3	3	1	3	1		3	3	3	13
25 Jongeren rechtbank	v	dsj			3	3	1	3	1		3	3	3	11
21 Netwerk co-creatie	-	bav			3	3	1	3	1		3	3	3	10
11 Na taakstraf een Daan	b	dsj			3	3	1	3	3		3	3	3	8

ansrijik / aanscherping / volgende ronde														
ansrijik	zeer concreet, praktisch, binnen 5 maanden te doen, stand alone													
ansrijik	praktisch, vernieuwend, stand alone, oplossing bestaat al? Ism Ton Eikens?													
ansrijik	Mist oplossingen niet perse VOG en concreter													
ansrijik	Vraag: hoe standalone is dit?													
ansrijik	Kes tussen voorspellen en visualiseren													
ansrijik	Scoret lager dan #17 (uit zelfde team)													
anscherping	Vraag: nog niet concreet													
anscherping	Niet politiek onbaladen, groter dan 5 maanden, Advies: werk uit met DCCM													
ansrijik	Afhankelijke van 388 verschillende gemeenten? Scoort lager dan #4 (zelfde team)													
alt buiten top	Leuk, belangrijk, maar complex, beleidsmatig en > 5mnd, Advies doen buiten SiR met vernieuwende lui													
anscherping	Vraag: concreter maken en toespitsen op 5 mnd traject													
alt buiten top	Vraag: concreter maken													
alt buiten top	onvoldoende concreet, Beleidsmatige vraag													
olgende ronde	te beleidsmatig, loopt al in K&K, CD en evt Prog SD													
anscherping	Vraag: Community JEJWW loopt al, Voldoet dat?													
alt buiten top	groter dan 5 maanden													
anscherping	Vraag: Community JEJWW loopt al, Voldoet dat?													
alt buiten top	onvoldoende concreet, groter dan 5 maanden, up to date houden vraag om veel inzetpartners Advies: zet opdracht uit buiten SiR en betrek bij TNO erbij om dit te doen													
anscherping	Geen prio dgsenb													
anscherping	Project bestaat al													
alt buiten top	onvoldoende concreet, Gaat om een digitale vertaling van wat al bestaat. In Nederland genoeg orgs die dit al kunnen. Voorstel: zet design opdracht uit													
alt buiten top	politiek beladen, oplossingen bestaan al, onvoldoende stand alone													
alt buiten top	project bestaat al, Advies: buiten SiR doen. En laat DGSenB collega's meedenken voor oplossingen van knelpunten													
alt buiten top	groter dan 5 maanden													
alt buiten top	project pTRA (jur verbeek) en SIB (anvck aldewereld) bestaat al													

Aanmeldingen

In verband met privacy zijn de bedrijfsgegevens verwijderd.

Naam Startup	Maatschappelijk vraagstukken waaraan	Ingeschreven in K&V	Ingeschreven bij de K&V sinds	Aantal medewerkers	Idee	schaal	team
	1. Levensverhaal	Ja	13-03-2015	7	4	3	2
	1. Levensverhaal, gedrag gedetineerden in b	Nee		2			
	1. Levensverhaal	Ja	1 Juni 2017	2	2	2	2
	1. Levensverhaal	Ja	2015	4	4	4	4
	1. Challenge Levensverhaal, Big data, Open	Nee		0	0	0	0
	1. Levensverhaal	Nee		2			
	1. Levensverhaal draagvlak van Veer	Ja	09-06-2016	5	4	4	4
	1. Levensverhaal/ hulp met ervaring/Nieuw	Nee		2			
	2. Always-on begeleider, ik breng processen	Ja	Maart 2016	2	1	0	2
	2. Always-on begeleider, Levensverhaal	Ja	2014	4			4
	2. Always-on begeleider en Levensverhaal	Ja	1-1-2019	2			5
	2. zelfstandigheidstraining voor jongeren ui	Nee		10			
	3. Creëren van een Veilige regio op basis v	Ja	22-05-2007				
	3 voor komen inbraken pin gun, coöperen	Ja	Jun 2016	2			6
	3. Will Card - vertegen HC/inbraken en dal	Ja	23-3-2015	7			7
	4. VOG aanvragen digitaliseren voor bedrij	Ja	2015	4			8
	4. Educatie gratis VOG regeling, Always-on-t	Ja	2013	3			9
	4	Nee		2			
	7. Insider Risk Management/ Interne dreige	Ja	Jun 2016	2			
	5. Het contact tussen dr. rechtelijke markt (v	Ja	2000	3			
	6. Onderscheppen Vervalste documenten (c	Ja	12-2016	3			
	6. Aanslagen met explosieven/IED's Stopte	Ja, Nee 2011, maar wordt aparte entiteit		3			
	6. Buisbaarheid, renewable energy power distributie neurodis, electricity access			2			
	6. Privacy, veiligheid en vertrouwen in de oi	Ja	28-01-2016	2			10
	6. Wildcard	Ja	2017	2			
	6. Wildcard Bescherming van volwassenen	Nee		3			
	6. Wildcard Overlast, melden, duurzaamhe	Nee		2			
	6. Gezondheid, duurzaamheid en educatie	Ja					
	6. Wildcard (geboortescan)	Nee		4			
	6. Wildcard	Ja	20-05-2015	6			11
	6. Bewaaring van platform, waar gevoelige	Ja	2016	10			
	6. Het waarborgen en optimaliseren van de	Nee		2			
	6. Wildcard Voorafkomen, Beschermen, gemo	Ja	01-01-2015	3			
	6. Beroeringen en Verkechten bestrijden	Nee	2006	2			
	6. Cyber security	Ja		2			
	6. Aggressive preventie	Nee		2			
	6. Wildcard, Volwassenen, Jongeren en Kin	Ja	5-12-2011	6			
	6. Always-on begeleider, Levensverhaal, Get	Ja	2017	2			
	6. Always-on begeleider, Levensverhaal, Get	Ja	2015	2			
	6. Always-on begeleider, Levensverhaal, Get	Nee		2			
	6. Voorgelidig schoolverlaters (NSV), lengtw	Ja	20-04-2017	3			
	6. Voorgelidig schoolverlaters (NSV), lengtw	Ja	2015	2			
	6. Voorgelidig schoolverlaters (NSV), lengtw	Nee		7			
	6. Voorgelidig schoolverlaters (NSV), lengtw	Nee		3			
	6. Veiligheid	Ja	2014	2			
	6. Veiligheid	Nee		3			
	6. Veiligheid	Nee		2			
	6. Veiligheid	Nee		3			
	6. Veiligheid	Ja	01-05-2015	2			

SIR II

Mogelijke challenges

Overzicht dd 14/8/18	organisatie	Contact	aantal	status
Hard	OM	Daniel ter Laak, Ishan Ahmadali	2	2x Concept gereed
	DGRR/ DRB	Klaas Werkhorst	3 of 4	2-3 x i.o., 1 concept gereed
	Schadefonds	Monique de Groot	1	1 Concept gereed
	DGRR/ DRC	Jonathan Choudhury	1	1 Concept gereed

	DGRR/DRB/SBA	Karin Bruinenberg, & Henrike Karreman	1	1 Concept gereed
Waarschijnlijk	DGPOL	Maiko Teuben, Miriam Kremer	1	i.o
	DSJ/DJI		1	-
	BAV		2	-
	NCTCV DCT	Charlotte Lameijer/ Anup Jagan	1	i.o. Anup probeert tweede week van september met eerste concept te komen
Wellicht	DT&V		1	-
	ACVZ		1	-
			Totaal = 16	

Aanmeldingen per challenge

AANMELDINGEN PER CHALLENGE	
Snelheid voor het Schadefonds	1
Uit de bak, aan de bak	8
Stop online kindermisbruik	2
Follow the Money: data	4
Follow the Money: Crowdsourcing	2
Follow the Money; algemeen	0
Innovatie in Consultatie	3
Filter info uit de bulk	4
slachtoffer van cybercrime, wat nu?	5
Rechtsbijstand bij de tijd	5
Jongeren in gesprek: omgaan met verschil	8
Diversity of Thought bij JenV	9
Anders/onbekend	4
Totaal	55

Bijlage VI. Vragenlijst geïnteresseerde SiR

Startup naam

Startup website

Voornaam

Achternaam

Email

Telefoon

Straat + huisnummer

Stad

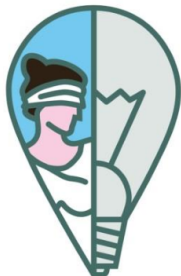
Land

In welke fase bevindt je startup zich?

Idee
Prototype
Eerste betalende klant
Groei

Schrijf kort op wat je startup doet en waarom jullie goed zijn in wat jullie doen (elevator pitch)

Bijlage VII. Aanvullende vragenlijst SiR



Aanvullende vragenlijst Startup In Residence II Ministerie van Justitie en Veiligheid

Datum _____ Naam _____
Naam Startup _____
E-mail _____
Telefoon _____

*Om de aanmelding voor het Startup In Residence programma definitief te maken willen wij je vragen onderstaande vragenlijst in te vullen. Op basis van deze vragenlijst wordt er een eerste selectie voor deelname aan het Startup in Residence programma gemaakt. Wij verzoeken je deze vragenlijst zo volledig als mogelijk maar beknopt in te vullen en **uiterlijk maandag 12 november 16.00 uur** aan ons retourneren op emailadres startups@minvenj.nl. Vermeld in de aanhef van de mail ook duidelijk de challenge van deelname.*

1. _____ **Hoe zou je jouw startup omschrijven?**

2. _____ **Beschrijf de organisatie van de startup (Max. 1 A4)**

- a) Hoeveel oprichters heeft de startup, wie zijn dit?
- b) Wat is de achtergrond/werkgeschiedenis van de oprichters?
- c) Sinds wanneer werken deze oprichters samen?
- d) Uit hoeveel mensen bestaat de startup en welke rollen vervullen zij in het team?
- e) Hoe ziet het business model van de organisatie eruit?
- f) Heeft de startup andere lopende projecten (zo ja, welke)? En/of vervul je nog andere werkzaamheden?

3. _____ Beschrijving van het idee/product voor deelname Startup in Residence(Max. 1 A4)

- a) Voor welke challenge heb je je ingeschreven?

- b) Korte beschrijving van jouw innovatieve idee/product/aanpak/interventie/tool?

- c) Wat is er vernieuwend/uniek aan jouw idee?

- d) Bestaan er vergelijkbare ideeën/producten?

- e) In welke ontwikkel-/groeifase zit jullie product/service, wat is nodig om de
- f) Welke maatschappelijke impact heeft jullie product/service en hoe merkt de ontvanger/gebruiker (organisatie, overheid, burger, ...), deze impact?

4. _____ Optioneel: Pitch yourself

Als je ons nog meer wil vertellen over jouw bedrijf/visie/ambitie/trackrecord en/of ontwikkelbehoefte of nader wil toelichten waarom je wil samenwerken met JenV; schrijf dit dan in een paar zinnen op.

5. _____ Procedure na definitieve aanmelding

In de week van 12 november zal de eerste selectie plaatsvinden. Na de eerste selectie krijgen per vraagstuk maximaal drie startups de kans hun oplossing in een projectvoorstel uit te werken en vervolgens te presenteren. Voor de startups die worden uitgenodigd een projectvoorstel op te stellen vindt er op 22 november tussen 10.00-11.00 uur een informatiebijeenkomst plaats. Aanleveren projectvoorstel en presentaties zullen in januari 2019 plaatsvinden. Deze worden door een jury beoordeeld. De jury kiest vervolgens per maatschappelijk vraagstuk één winnaar die mag deelnemen aan het SiR-programma. Na vijf maanden intensieve samenwerking tussen startup en JenV eindigt het programma met een werkend prototype. Dit presenteert de startup voor de opgave-eigenaren en potentiële afnemers tijdens Demo-day medio 2019.