



Rotterdam Impact Methode

Armoede bestrijden doen we samen

Saskia Ludwig-de Bruijn & Kees Klomp

Rotterdam, oktober 2022

Over de auteurs

Saskia Ludwig-de Bruijn is onderzoeker bij Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam

Kees Klomp is lector Betekeniseconomie bij Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam

Samenvatting

Het doel van het onderzoek is een eerste beeld te geven van het functioneren van het ecosysteem van de betekenis-economie in Rotterdam en een visie over het gezamenlijk vergroten van de impact om armoede te helpen bestrijden (zie bijlage A Begrippenkader).

Het onderhavige onderzoek heeft een exploratief karakter gehad en is een ontdekkingsreis geweest die voornamelijk gevoed is door de kennis en opgedane ervaring van de verschillende deelnemers aan dit onderzoek. Het onderzoek heeft bestaan uit twee fasen van inventarisatie en oriëntatie met homogene focusgroepen en individuele diepte-interviews, waarbij zo open mogelijk is bevraagd. Dit was nodig, omdat een theoretische basis beperkt voorhanden was en bij succesvolle impact verschillende factoren een rol spelen. We hebben gaandeweg casuïstiek verzameld en geïnventariseerd wat de standpunten zijn van de verschillende deelnemers ten aanzien van meervoudige waardencreatie. We kijken terug en vooruit: hoe heb je impact gerealiseerd, waar liep je tegenaan en als je meer impact wilt realiseren wat heb je dan nodig?

Het huidige ecosysteem van de betekenis-economie rondom armoede kenmerkt zich door aanbodgericht denken, tijdelijkheid van inbreng van mensen en middelen, en gebrek aan eigenaarschap van het gedeelde, complexe, hardnekkige, maatschappelijke probleem armoede. Het aanbod aan goede initiatieven bereikt de doelgroep niet (goed genoeg). Armoedebestrijding is 'gemonopoliseerd' door de overheid. Dit heeft de maatschappij zo laten ontstaan en het staat in toenemende mate onder druk.

Om als ecosysteem meer impact te maken, is een disruptie in het systeem nodig. De huidige manier, met de overheid als monopolist die armoede efficiënt wil oplossen, blijkt onvoldoende effectief en beperkt draagvlak te hebben. Een betekenisvolle economie op stedelijk niveau zal zich op een andere manier moeten organiseren om armoede te kunnen bestrijden dan nu het geval is: een groter speelveld, met nieuwe spelers, met andere samenwerkingsverbanden en met een nieuw set aan spelregels. Dit om relaties in het ecosysteem gelijkwaardiger neer te zetten, samen te werken, gezamenlijk verantwoordelijkheid te kunnen nemen en om een mentaliteitsverandering te bewerkstelligen.

Een route om tot een andere manier te komen is via scholing; dit is een concrete manier om armoede te helpen bestrijden die wij verder in dit onderzoek niet meenemen. Een andere route is via werk. En wij zien kansen om via de route van werk Rotterdam tot meer impact te laten komen. In het ecosysteem gemeente, ondernemers en burgers, kunnen ondernemers meer naar voren worden geschoven om (indien gefaciliteerd) als werkgever hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen in het bestrijden van armoede door het creëren van werk en het aannemen en verder opleiden van mensen die momenteel buiten de boot vallen. Niet winstmaximalisatie, maar waardenmaximalisatie. Maar hoe maken we met elkaar dat speelveld groter en hoe kunnen we meer spelers toelaten? Wat zijn daarbij de randvoorwaarden zodat het werkt? Er is niet één partij die dit complexe, maatschappelijke probleem kan aanpakken. Dat zal in gezamenlijkheid moeten gebeuren. Alleen hoe kunnen (via de route van werk) juist ondernemers worden gefaciliteerd, geïnspireerd en wat zijn de werkzame mechanismen?

Uiteraard zijn er meerdere wegen naar impact maken, er is niet een beste manier of een *one size fits all*, maar wel een palet aan mogelijkheden om impact te vergroten. *Any door goes*. De kansen en de netwerken zijn er. Deelnemende ondernemers willen zich verbinden met de doelgroep en willen helpen de armoedeproblematiek in Rotterdam aan te pakken¹. Ons advies is dan ook om genoeg ruimte, vertrouwen en steun te geven vanuit de systeemwereld en in te zetten op wederkerigheid, geloofwaardigheid/vertrouwen en samenredzaamheid. Geef de morele verantwoordelijkheid van ondernemers alle kans. De kunst is namelijk om te kunnen doen wat nodig blijkt te zijn en voorbij knelpunten in de systeemwereld te komen. Om dit onderzoek vervolg te geven, stellen wij voor een armoede/schulden laboratorium in Rotterdam te creëren waarin we verschillende initiatieven van ondernemers en burgers monitoren en vooruithelpen. Hierbij stellen we voor om aansluiting te zoeken bij het Rotterdam Resultatenfonds op schulden-initiatief van Social Impact Fund Rotterdam (hierna: SIFR), een bestaand initiatief met een bestaande infrastructuur. Dit is een uitgelezen kans om krachten te bundelen, de samenredzaamheid te stimuleren en snel voortgang te realiseren.

¹ Uit de interviews met deelnemende ondernemers kwamen de drijfveren, het verantwoordelijkheidsgevoel en de intrinsieke motivatie om de armoedeproblematiek middels de route via werk aan te pakken zeer duidelijk naar voren, getuige bijvoorbeeld de volgende quotes:

“Het is echt vanuit een intrinsieke motivatie dat je daar ook een stuk verantwoordelijkheid in hebt in die maatschappij en we zijn gewoon een weerspiegeling van die maatschappij”

“Ik heb er eigenlijk geen tijd voor, maar het kan toch niet zo zijn dat we het gewoon maar laten gebeuren”

“We willen een plek zijn waar iedereen een tweede kans krijgt en iedereen hulp krijgt om weer op eigen benen te staan”

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	3
1. AANLEIDING.....	6
2. DOEL VAN HET ONDERZOEK.....	8
3. AANPAK VAN HET ONDERZOEK: METHODE EN DATA	9
4. RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK: BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN	11
5. VISIE.....	13
6. AANBEVELINGEN.....	15
BIJLAGEN	16
GERAADPLEEGDE BRONNEN	31

1. Aanleiding

In het denken over de betekeniseconomie (zie bijlage A Begrippenkader) wordt een groot belang toegekend aan de lokale en regionale context. Op dit schaalniveau spelen verschillende, complexe, maatschappelijke opgaven en zijn mogelijk effectieve samenwerkingsverbanden te smeden. Want voor het generen van impact is samenwerking en een gezamenlijk gevoelde verantwoordelijkheid essentieel. De kracht van de impactketen wordt bepaald door alle schakels: overheid, ondernemingen en burgers, het ecosysteem als geheel. Het ecosysteem van de betekeniseconomie zien wij dan ook als een samenspel van betrokken partijen dat met elkaar in gezamenlijkheid en vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid/eigenaarschap aan een maatschappelijk probleem (in dit onderzoek toegespitst op: armoede) werkt en naar meervoudige waardencreatie streeft. Meervoudige waarde gaat om de combinatie van welvaart (financiële waarde), welzijn (maatschappelijke waarde) en welbevinden (persoonlijke waarde).

In opdracht van de gemeente Rotterdam en VoorGoed Agency is in 2021 en 2022 een verkenning uitgevoerd naar het functioneren van het ecosysteem van de betekeniseconomie in Rotterdam. In de verkenning hebben we ingezoomd op de problematiek van armoede.

Rotterdam is een van de armste steden van Nederland en kent hardnekkige sociaaleconomische problemen. Ca 16 % van de Rotterdammers leeft onder de armoedegrens (CBS, 2021, zie bijlage A Begrippenkader). Volgens de Rotterdamse Rekenkamer kampen meer dan 100.000 mensen met schulden, een kwart daarvan kan niet meer worden afgelost. Steeds meer mensen zijn ook langdurig arm en in Rotterdam is de kans op langdurige armoede het grootst van Nederland. Armoede is meer dan het niet hebben van geld, het is vooral iets sociaals (CBS, 2021; Brede Raad 010, 2019). Het is een groot en groeiend probleem. Ondanks aanwezigheid van publieke en private investeringen in sociaaleconomische initiatieven en ondanks welwillendheid van betrokken burgers, ondernemers en gemeente blijft de armoede in de stad verder toenemen.

De complexiteit van een probleem heeft te maken met een combinatie van factoren die het oplossen ervan bemoeilijken, denk aan de volgende factoren (Eelderink, 2021, p.27):

- Hoelang het probleem al bestaat
- De mate waarin elementen van het probleem verschillende disciplines raken
- Hoeveel pogingen tot oplossen er (tevergeefs) zijn gedaan
- Het aantal betrokkenen bij het probleem
- Het aantal afhankelijkheidsrelaties en aard van afhankelijkheid
- De hoeveelheid beschikbare kennis over het probleem en de mogelijke oplossingen
- De geografische schaal van het probleem
- De geschatte duur om het probleem op te lossen.

Tegelijkertijd is in Rotterdam inmiddels ervaring opgedaan door organisaties die vanuit een nieuw paradigma werken. Deze initiatieven zijn echter nog klein, kwetsbaar en vrij onzichtbaar. De gemene deler is dat zij elementen in zich hebben van het concept van de betekeniseconomie en daarom is het nuttig om deze organisaties en initiatieven behorende bij het nieuwe paradigma in het licht te zetten en te bestuderen.

Het onderzoeksvoorstel zoals oorspronkelijk is ingediend bij Gemeente Rotterdam en VoorGoed Agency, beschreef een voorstel voor een onderzoek om te komen tot place based impact investering- en samenwerkingsstrategieën: een handelingsrepertoire waarmee gemeente, ondernemers en burgers maatschappelijke impact kunnen genereren en inhoud kunnen geven aan de betekenis economie. Het onderzoeksrapport dat nu voor u ligt, bevat de visie waarmee gemeente, ondernemers en burgers gezamenlijk meer impact kunnen genereren en inhoud kunnen geven aan de betekenis economie. We zijn met z'n allen alleen nog niet zover om een concreet handelingsrepertoire te schetsen: daar zal met de betrokkenheid van vertegenwoordigers van de verschillende actoren in gezamenlijkheid mee worden geëxperimenteerd in het werkelijk samen doen (participatief actieonderzoek). Samen hebben we een probleem, en samen zijn we (deel van) de oplossing.

2. Doel van het onderzoek

Het lectoraat betekeniseconomie van kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam is opgericht in oktober 2020 en is bezig met het positioneren van betekeniseconomie in het onderwijs, de praktijk en de wetenschap. Daarbij gaat het om het ontwikkelen van een visie op wat betekeniseconomie is, maar vooral over een handelingsperspectief om meervoudige waardencreatie tot stand te brengen in de praktijk. Grote aandacht krijgt het onderwijs, omdat 'anders denken' daar begint, de studenten van nu zijn de professionals van later, en met kennis, vaardigheden en houding met bewustzijn van dieperliggende waarden worden zij de natuurlijke vertegenwoordigers van de betekeniseconomie. Grote aandacht krijgt ook het onderzoek, omdat 'het goede doen' niet altijd vanzelfsprekend is in het huidige paradigma van winstmaximalisatie. Hoe ethisch te handelen, hoe kan 'het goede' worden bevorderd door (mkb-)bedrijven? Waar dit onderzoek beoogt een bescheiden bijdrage aan te leveren is aan de vraag hoe Rotterdam meer impact kan maken om maatschappelijke opgaven aan te pakken.

Het doel van het onderzoek is enerzijds een eerste beeld te geven van het functioneren van het ecosysteem van de betekeniseconomie in Rotterdam en anderzijds een visie te geven over het gezamenlijk vergroten van de impact om armoede te helpen bestrijden.

3. Aanpak van het onderzoek: methode en data

De hoofdvraag van het onderzoek luidt (zie bijlage B Onderzoeksvragen):

Hoe kan het ecosysteem van de betekeniseconomie in Rotterdam meer impact maken om armoede te helpen bestrijden?

Om deze vraag te beantwoorden, is het onderzoek in twee fasen uitgevoerd:

Fase 1 Inventarisatie: In kaart brengen van het functioneren van het ecosysteem van de betekeniseconomie in Rotterdam

Fase 2 Oriëntatie: Ontwikkelen van een visie om de impact te vergroten om armoede via het concept van de betekeniseconomie te helpen bestrijden

Aan het onderzoek heeft een groep van 18 personen deelgenomen, verdeeld over de twee fasen (zie bijlage C Deelnemers onderzoek).

In fase 1 Inventarisatie hebben wij zowel een verkennend literatuuronderzoek uitgevoerd, als een praktijkonderzoek gedaan (zie paragraaf hierna met Resultaten van het onderzoek: belangrijkste bevindingen). Voor het praktijkonderzoek hebben wij drie homogene focusgroepen samengesteld, waarbij input uit ongeveer gelijke delen afkomstig was vanuit burgers, ondernemers en gemeente- ambtenaren. Aanvullend zijn individuele gesprekken gevoerd om de eerste inzichten te delen en te toetsen. Het doel van de drie rondetafelgesprekken was een dialoog te voeren en perspectieven te inventariseren rondom impact maken in Rotterdam in het algemeen, de grootste maatschappelijke vraagstukken die in de stad spelen en de huidige werking van het ecosysteem van de betekeniseconomie in Rotterdam. De opgedane inzichten hebben wij vervolgens geanalyseerd om met voortschrijdend inzicht een aanpak voor fase 2 te maken. De inzichten zijn tussentijds voorgelegd aan de opdrachtgevers. Aanvullend zijn een aantal gesprekken gevoerd met ervaren onderzoekers en professionals om blinde vlekken te achterhalen en de nieuwe richting te toetsen op relevantie.

In fase 2 Oriëntatie hebben wij een tweede praktijkonderzoek gedaan. Wij hebben ons gefocust op één maatschappelijk vraagstuk: armoede. Voor het praktijkonderzoek hebben wij acht diepte-interviews gehouden met negen ondernemers die wij individueel hebben geïnterviewd (een dubbelinterview), gedurende gemiddeld ruim een uur. De gesprekken waren open van aard en in dialoogvorm, waarbij het doel per gesprek was om te inventariseren wat de visie van de ondernemers is op de betekeniseconomie, op impact maken, op meervoudige waardencreatie, steeds in de context van armoede in Rotterdam. We hebben de ondernemers gevraagd wat hun drijfveren zijn, geluisterd naar de onderliggende waarden en gehoord welke mechanismes

werkzaam zijn. Ook knelpunten in het systeem van armoedebestrijding en kenmerken van de doelgroep van mensen in armoede kwamen naar voren. We kijken terug en vooruit: hoe heb je impact gerealiseerd, waar liep je tegenaan en als je meer impact wilt realiseren wat heb je dan nodig? We zien de groep als pioniers van de betekenisconomie. Zij zijn degenen die vanuit intrinsieke motivatie al doordrongen zijn van het belang van meervoudige waardencreatie en zij hebben inmiddels meerdere jaren ervaring opgedaan in de praktijk. Hun kennis en ervaring zijn een rijke bron van informatie die wij vervolgens op een systematische manier grondig hebben geanalyseerd met het programma Atlas.ti dat zich bij uitstek leent voor analyses van kwalitatief onderzoek. De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd en geanalyseerd. Wij hebben getracht patronen, onderliggende waarden en werkzame principes uit de transcripties te halen en willen deze inzichten in de volgende paragraaf voor het voetlicht brengen.

4. Resultaten van het onderzoek: belangrijkste bevindingen

Synthese fase 1: constatering met eerste inzichten over het functioneren van het ecosysteem van de betekeniseconomie in de stad Rotterdam

Na een eerste dataverzameling aan opgehaalde perspectieven van drie verschillende groepen van actoren (burgers, ondernemers, gemeenteambtenaren) hebben wij een aantal constatering gedaan, waarbij we de armoedeproblematiek als uitgangspunt nemen, aangezien dit een belangrijk knelpunt is in Rotterdam.

Een eerste constatering betreft het beperkte bereik van huidige initiatieven: het aanbod aan goede initiatieven om armoede te helpen bestrijden, bereikt de doelgroep niet of in ieder geval niet goed genoeg. Het armoedeprobleem is het probleem wat tijdens de interviews nadrukkelijk naar voren werd gebracht als urgent.

Een tweede constatering betreft de ongelijkwaardige positie van de actoren in het ecosysteem: de gemeente heeft een monopoliepositie en de doelgroep heeft een afhankelijkheidspositie. Armoedebestrijding is de afgelopen decennia 'gemonopoliseerd' door de overheid. Dit is iets wat de maatschappij zo heeft laten ontstaan: vroeger zorgden mensen voor elkaar, nu is dat de gemeente.

Een derde constatering betreft de tijdelijkheid van inbreng van mensen en middelen: de gemeente heeft een bedrijfsmatige benadering en gaat planmatig te werk, ingekaderd in tijd, pilots en afdelingsniveau. De lokale overheid moet afrekenbaar zijn en dat kan soms fnuikend zijn voor maatschappelijke vraagstukken en gezamenlijk nieuw initiatief. Kenmerkend bij de huidige bedrijfsmatige manier van merken is het aanbodgericht denken zonder rechtstreeks contact met de doelgroep te hebben.

Uit de gesprekken kwam naar voren dat de armoedeproblematiek dusdanig complex is dat de gemeente alleen niet in staat is om de problemen op te lossen. En dat geldt niet alleen voor de armoedeproblematiek, maar voor meer maatschappelijke uitdagingen (o.a. kansenongelijkheid scholing, groeiende kloof in vermogens, woningmarkt, etc.). Het zijn stuk voor stuk maatschappelijke vraagstukken die om gedeeld eigenaarschap vragen, omdat de complexiteit ervan te groot is om door een partij alleen te kunnen worden opgelost.

Om als ecosysteem meer impact te maken, is een disruptie in het systeem nodig. Kansen blijken met name te liggen in de rol die ondernemers in de bestrijding van armoede kunnen spelen. Alleen hoe?

Synthese fase 2: een samenvatting van inzichten over de onderliggende waarden, werkzame principes en randvoorwaarden bij het maken van impact om armoede te helpen bestrijden

Na een tweede dataverzameling aan opgehaalde perspectieven van individuele ondernemers blijkt naar voren te komen dat onderliggende waarden waar ondernemers een groot belang aan hechten, te maken hebben met betrokkenheid, vertrouwen, (financiële) onafhankelijkheid, inclusiviteit, gelijkwaardigheid, respect, waardering en een oprechte houding. Zij hebben een intrinsieke motivatie om bij te dragen aan armoedebestrijding.

Ondernemers die al ervaring hebben opgedaan met het werken met mensen uit de doelgroep en reflecteren op de voor hen werkzame principes komen uit op zaken als: het beschikken over een krachtig netwerk, er zijn (bereikbaar en aanwezig in de wijken), samenwerken, verbinden, perspectief bieden, begeleiden, saamhorigheid creëren, maar ook de wind mee hebben qua gunstige externe omstandigheden.

Zij beschikken zelf over een sterke drijfveer waarom zij meervoudige waardencreatie nastreven en combineren die diepgevoelde wens met eigenschappen als doorzetten, inlevingsvermogen, daadkracht, lef, een open houding en het echt aangaan van relaties.

Uiteraard zijn er meerdere wegen naar impact maken, er is niet een beste manier of een *one size fits all*, maar wel een palet aan mogelijkheden om impact te vergroten en als wij het principe hanteren van *any door goes*, dan zien wij een combinatie van mogelijkheden, waaronder netwerken aan elkaar verbinden, grotere partijen betrekken als vliegwiel, bewustwording van meervoudige waardencreatie vergroten bij individuen en werkgevers, leerwerkgemeenschap vormen op basis van gelijkwaardigheid en meerstemmigheid en algemene aannames en denkwijzen uitdagen en oprekken.

Maar om impact te vergroten en ondernemers een prominentere rol te geven en uit te gaan van gelijkwaardigheid van actoren in het ecosysteem, zijn er bepaalde randvoorwaarden waar rekening mee moet worden gehouden:

- Andere rol en houding van de gemeente (gelijkwaardige partner in het ecosysteem)
- Bestendig beleid met meerjarige financiering, een passend tijdspad en mogelijkheid voor maatwerk
- Duidelijke win/win situatie voor verschillende partijen werkend vanuit vertrouwen (op verschillende manieren kan een gemeente via publiek-private samenwerkingen met private partijen maatschappelijke vraagstukken oplossen. Een voorbeeld is de Social Impact Bond (hierna: SIB) (zie bijlage A Begrippenkader), waarbij resultaatafspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld arbeidstoeleiding met investeerders en uitvoerders. De gemeente betaalt dan alleen als de deelnemers succesvol uit de uitkering zijn).
- Toegang tot kapitaal/financiering voor ondernemers vergemakkelijken (met name sociaal ondernemers zijn veelal constant op zoek naar aanvullende financiering; zij krijgen moeilijk gehoor bij banken noch bij (private equity) investeerders die vooralsnog niet met Social Return on Investment (hierna: SROI) werken)

De opgedane inzichten uit beide fasen hebben wij geanalyseerd om tot een visie met aanbevelingen te komen over hoe Rotterdam de impact kan vergroten om armoede te helpen bestrijden.

5. Visie

Op basis van ons verkennende onderzoek en in lijn met de meest recente inzichten uit andere onderzoeken van de SER (2021) en Social finance NL (2022) (zie bijlage D Onderbouwing visie) hebben wij een publiek-private samenwerking voor ogen om gezamenlijk de armoedeproblematiek in de stad aan te pakken met gelijkwaardigheid van actoren in het ecosysteem. Om disruptie in de huidige werking van het ecosysteem te bewerkstelligen, is een prominentere rol voor ondernemers weggelegd. Deze nieuwe, gelijkwaardiger manier van samenwerken is op basis van wederkerigheid (win/win situatie met financiële prikkel), geloofwaardigheid/vertrouwen en samenredzaamheid/gedeeld eigenaarschap: samen hebben we een probleem en samen zijn we (deel van) de oplossing.

Wij beseffen dat de uitdaging van de armoedeproblematiek erg groot is, maar wij zien ook de kansen om de krachten te bundelen in de stad en gezamenlijk deze complexe opgave aan te gaan. De kansen en de netwerken zijn er. Deelnemende ondernemers geven aan dat zij zich willen verbinden met de doelgroep en dat zij willen helpen de armoedeproblematiek aan te pakken. Geef de morele verantwoordelijkheid van ondernemers daarom alle kans. De kunst is namelijk om te kunnen doen wat nodig blijkt te zijn en voorbij knelpunten in de systeemwereld te komen. De grootste uitdagingen kunnen worden aangepakt als de actoren uit het ecosysteem vanuit hun eigen rol, maar met een gezamenlijke missie werken.

En hoe kan een publiek-private samenwerking met een lange termijnperspectief en een bijbehorend passende financiering eruit zien? Een voorbeeld is de SIB (zie bijlage A Begrippenkader onder Social Impact Bond). Het SIFR heeft al ervaring opgedaan in het investeren in sociale ondernemingen die Rotterdammers duurzaam naar werk begeleiden (arbeidstoeleiding). De volgende logische stap is om te onderzoeken of een dergelijke constructie ook kan worden aangegaan op het gebied van schuldhulpverlening. Waar ondernemers momenteel namelijk tegenaan lopen, is dat zij deelnemers wel naar werk willen begeleiden, maar dat als zij schulden hebben, het gewoonweg niet lukt. Als voorbeeld citeren wij een aan dit onderzoek deelnemende ondernemer die in eigen woorden dit knelpunt zo verwoordt:

“Daar zit een ander denkkader en misschien wel “er wordt voor mij gezorgd”, dus als je dan contact hebt, en je hebt het werk, waar zijn dan de mensen? Die zitten in de loketten bij de gemeente (...). Maar ook daar, diegene die er over gaat, die zegt ik moet binnen de gemeente diverse loketten af om toegang te krijgen tot de mappen waar de kandidaten in zitten. Want wij zeggen al heel lang, laat ze maar komen, maar ze komen niet, dus dat is raar.”

Om tot meer impact te kunnen komen en de armoedeproblematiek te helpen bestrijden, lijkt het ons daarom een goed idee om de route van resultaatfinanciering rondom schuldhulpverlening

verder te verkennen middels een armoede/schulden laboratorium² waarin ondernemers een prominentere rol in het ecosysteem gaan innemen. Resultaatfinanciering zet de verschillende actoren binnen het ecosysteem op een gelijkwaardiger manier neer en het biedt mogelijkheid voor meerjarige financiering, passend gemaakt qua tijdsduur en maatwerk en het heeft een duidelijke win/win situatie waarbij het knelpunt met onvoldoende toegang tot kapitaal ook wordt aangepakt.

² Schuldienstverlening is een thema dat nauw verbonden is met armoede. Armoedebelid heeft een integrale benadering nodig, gegeven de relatie tussen armoede en schulden met andere domeinen: werk, inkomen, wonen, meedoen, gezondheid, etc.

6. Aanbevelingen

Onze aanbevelingen zijn:

- Verken publiek-private samenwerking door best practices rondom armoedebestrijding in binnen- en buitenland te verzamelen
- Creëer een armoede/schulden laboratorium in Rotterdam
- Zoek aansluiting bij het Rotterdam Resultatenfonds op schulden-initiatief van SIFR
- Experimenteer met resultaatfinanciering rondom schuldhulpsanering
- Geef ondernemers genoeg ruimte, vertrouwen en steun vanuit de systeemwereld
- Zet in op gelijkwaardigheid, wederkerigheid, geloofwaardigheid en samenredzaamheid
- Deel ervaringen en maak tempo

Een armoede/schulden laboratorium met als start een onlangs uitgedacht initiatief met een bestaande infrastructuur het Rotterdam Resultatenfonds op schulden. Dit is een uitgelezen kans om krachten te bundelen, de samenredzaamheid te stimuleren en snel voortgang te realiseren en ervaringskennis op te doen om armoede te bestrijden.

Onze aanbevelingen zijn volledig in lijn met hoe de Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (2022) adviseert om samen grip te krijgen op wicked problems. De raad (AWTI, 2022, pp.14-15) roept de overheid op om cocreatie beter mogelijk te maken met de volgende aanbevelingen:

- Neem de samenleving serieus: bied kaders en wees transparant
- Geef ruim baan: creëer de voorwaarden
- Gebruik de resultaten: investeer in doorontwikkeling en implementatie

“In cocreatie volgen overheid, wetenschap en samenleving een stapsgewijs proces van samen leren, onderzoeken, innoveren en experimenteren. De samenleving leert daarbij van wetenschap en overheid, en op hun beurt leren wetenschap en overheid van de samenleving” (AWTI, 2022, p.12).

Overheid: maak cocreatie beter mogelijk!

Bijlagen

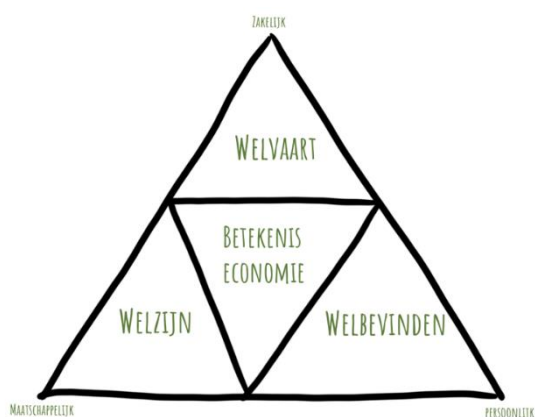
A. Begrippenkader

Armoede

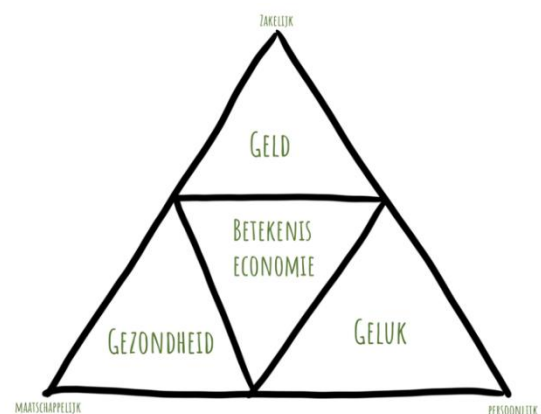
Armoede kan op verschillende manieren worden benaderd: gaat het om een negatief vermogen (schulden) waarmee mensen in moeilijke financiële omstandigheden verkeren of om een (structureel) laag inkomen waardoor een zwakke sociaaleconomische positie ontstaat. Uiteraard bestaat er een verband tussen een laag inkomen en financiële problemen (huishoudens met een lager inkomen hebben vaker betalingsachterstanden en financiële problemen dan huishoudens met een hoger inkomen). Om armoede af te bakenen hanteert het CBS veelal de lage-inkomensgrens (zie CBS, 2021, het rapport “Armoede en uitsluiting”). Bij een inkomen onder de lage-inkomensgrens spreekt het CBS van een huishouden met een laag inkomen of van een huishouden met risico op armoede. Om een idee te geven: in 2020 lag de grens voor een alleenstaande op 1100 euro per maand, voor een paar was dat 1550 euro. Met twee minderjarige kinderen was de grens voor een paar 2110 euro en voor een éénoudergezin 1680 euro.

Betekenisconomie

De betekenisconomie is een nieuw socio-economisch paradigma, waarbij we niet langer kijken naar louter welvaartsontwikkeling als graadmeter van een gezonde samenleving, maar naar de balans tussen welvaart, welzijn en welbevinden. Het zakelijke domein, het maatschappelijke domein en het persoonlijke domein vormen een drie-eenheid. De primaire drijfveer achter betekenisvol economisch gedrag is de groeiende behoefte om als individu van positieve betekenis te zijn voor een betere wereld. Bij betekenisconomie gaan wereldverbetering en zelfontplooiing hand in hand.



De



betekenisconomie is gebaseerd op integraal ondernemen, op meervoudige waardencreatie, waar onderliggende waarden als betrokkenheid, vertrouwen, inclusiviteit, gelijkwaardigheid en respect een grote rol spelen. Een economie waarin ondernemingen streven naar

waardenmaximalisatie en niet naar winstmaximalisatie, omdat zij begrijpen dat het streven naar winstmaximalisatie niet betekenisvol is, maar het streven naar betekenis wel winstgevend (bron: dezaakvanbetekenis.nl). De belangrijkste vraag voor ondernemers in de betekenis economie is "hoe kan ik van meerwaarde zijn voor al mijn stakeholders", oftewel ondernemen met zorg en verantwoordelijkheid voor triple P (people, planet, profit) en een vierde P participation, als middel om te komen tot de andere drie waarden. Ieder mens is van betekenis en kan van nut zijn, de vraag is alleen op welke manier en hoe kan er perspectief zijn voor ieder om mee te doen.

Ecosysteem

Het begrip "ecosysteem" komt oorspronkelijk uit de ecologie en is inmiddels ook gemeengoed geworden in de bedrijfskunde. Het geeft aan hoe verschillende actoren (een verzameling van maatschappelijke actoren en het bedrijfsleven) verweven zijn met hun omgeving. Het Engelstalige begrip "business ecosystem" dateert uit de jaren 90. De OESO hanteert de definitie: "Een verzameling samenhangende ondernemende spelers, marktpartijen, instituties en processen, die in hun formele en informele verbindingen van invloed zijn op de prestaties van een lokale ondernemende omgeving." In dit onderzoek zien wij de verschillende actoren burgers, ondernemers, gemeenteambtenaren als een ecosysteem van de betekenis economie. Maar daartoe behoren meerdere partijen: dat kunnen bijvoorbeeld ook welzijnsorganisaties zijn, jongerenwerkers, kerken, andere organisaties, en niet te vergeten vertegenwoordigers uit de verschillende doelgroepen. In feite het geheel aan actoren dat met elkaar in gezamenlijkheid en vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid/eigenaarschap aan een maatschappelijk probleem (in casu: armoede) werkt. Het gaat om de vraag hoe verschillende maatschappelijke actoren en het bedrijfsleven in het bijzonder gezamenlijk meer kunnen bijdragen aan het bestrijden van armoede.

Impact

Impact is de mate waarin je als mens of organisatie een maatschappelijk verschil weet te maken op cultureel, economisch, industrieel, ecologisch of sociaal gebied (zie ook NWO). De impact vertelt de effectiviteit van de maatschappelijke interventie. Werken vanuit impact gaat over holistisch kijken en integraal werken, vanuit een perspectief van welvaart in brede zin (zie ook Social finance NL, Rapport Impact and the city, 2022).

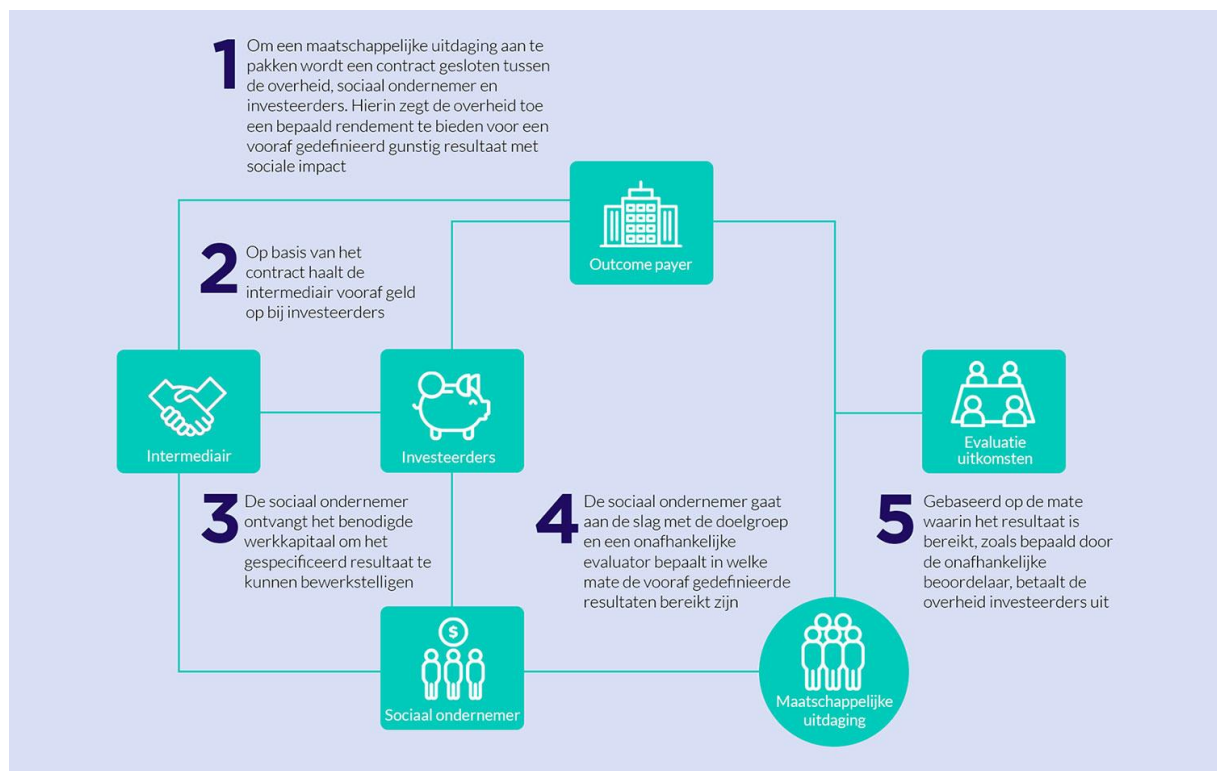
Meervoudige waarde

Bij meervoudige waarde beoordelen we een initiatief niet alleen op financiële parameters, maar ook op maatschappelijke en persoonlijke parameters. Bij meervoudige waarde combineren we de welvaart (zakelijke waarde), welzijn (maatschappelijke waarde) en welbevinden (persoonlijke waarde) die door een initiatief wordt bewerkstelligd. Een bekend voorbeeld van meervoudige waarde is Brede Welvaart of Gross National Wellbeing.

Social Impact Bond

De SIB is een financieringsinstrument waarbij privaat geld wordt ingezet om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. In plaats van het traditionele model van subsidies verstrekken wordt op

projectbasis een samenwerking aangegaan met uitvoerders, investeerders en soms een intermediair, waarbij resultaatafspraken worden gemaakt. Vooraf worden duidelijke afspraken gemaakt over de doelstellingen en resultaten die behaald moeten worden voor de doelgroep die centraal staat. De gemeente betaalt dan alleen als de resultaten zijn behaald (bijvoorbeeld als de deelnemers succesvol uit de uitkering zijn). Private investeerders dragen het financiële risico. Deze vorm van financiering wordt ook wel resultaatfinanciering genoemd en bestaat al op het gebied van arbeidstoeleiding.



Figuur Social Impact Bond (Bron: Social finance NL)

B. Onderzoeksvragen

Om het onderzoek te structureren, hebben wij gewerkt met een hoofdvraag en acht deelvragen. Dit zijn in feite kleine deelonderzoeken die samen de informatie leveren die nodig is om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

De hoofdvraag luidt:

Hoe kan het ecosysteem van de betekenis economie in Rotterdam meer impact maken om armoede te helpen bestrijden?

De deelvragen zijn:

1. Wat wordt verstaan onder de verschillende begrippen: betekenis-economie, impact en armoede?
2. Wat vraagt de aanpak van armoede van de infrastructuur van het ecosysteem van de actoren om succesvol te zijn?
3. Wie zijn de betrokkenen bij het lokale ecosysteem om armoede te helpen bestrijden?
4. Wat verstaan de actoren zelf onder impact maken?
5. Hoe ziet de huidige impact-dynamiek eruit? Aan de actoren voor te leggen als:
 - a. Hoe gaat het nu? (huidige impact-dynamiek)
 - b. Welke blokkades / belemmeringen zijn er?
 - c. Wat zijn de onderliggende oorzaken?
6. Hoe ziet de gewenste impact-dynamiek eruit? Aan de actoren voor te leggen als: hoe kun je in jouw ogen het beste impact maken? (gewenste impact-dynamiek)
7. Wat is er nodig qua veranderingen om tot de gewenste situatie te komen? Aan de actoren voor te leggen als: wat is er nodig om de blokkades, belemmeringen, onderliggende oorzaken weg te kunnen nemen?
8. Wat zijn de mogelijkheden tot opschalen van impact?
 - a. Wat zijn de onderliggende waarden van de betekenis-economie?
 - b. Wat zijn de werkzame principes bij het nastreven van meervoudige waardencreatie?
 - c. Wat zijn de randvoorwaarden om meer aan meervoudige waardencreatie te kunnen doen?

Resultaat deelvraag 1: Wat wordt verstaan onder de verschillende begrippen: betekenis-economie, impact en armoede? Zie bijlage A Begrippenkader. Overigens geven de deelnemers aan het onderzoek ook in hun eigen woorden weer waar het voor hen bij betekenis-economie over gaat: goed willen doen, iedereen is waardevol in de samenleving, integraal ondernemen, leefbaar inkomen, sturen op waarden in plaats van op winst, verantwoordelijkheid werkgevers, werkelijk iets voor elkaar betekenen en worsteling met omzetmaximalisatie.

Resultaat deelvraag 2: Wat vraagt de aanpak van armoede van de infrastructuur van het ecosysteem van de actoren om succesvol te zijn?

Wanneer gekeken wordt naar armoede afgebakend als laag inkomen, zien wij dat de SER in 2021 een rapport heeft gepubliceerd over “Armoede onder werkenden”, waarin wordt beschreven wat nodig is om werkende armen te ondersteunen. De raad stelt verbeteringen voor op het terrein van inkomen, werk en dienstverlening. De meest fundamentele strategie om armoede onder werkenden op de langere termijn terug te dringen, bestaat uit het blijven ontwikkelen en benutten van het menselijk kapitaal van Nederland (SER, 2021, p.12). Voor een effectieve bestrijding van werk in armoede zullen naast generieke oplossingen ook regionale en sectorale maatregelen dienen te worden ontwikkeld (SER, 2021, p.13). Het blijkt dat een vereenvoudigd systeem met maatwerk en laagdrempelige (inkomens)ondersteuning daarbij essentieel is. De SER geeft concreet invulling

met de volgende aangrijpingspunten voor beleid en praktische verbeteringen wat betreft dienstverlening voor werkenden met financiële problemen (zie SER, 2021, pp.17-18):

Aangrijpingspunten voor beleid

- Systeemvereenvoudiging

- Er moet een systeem zijn dat de burger meer ontzorgt, maatwerk in dienstverlening en persoonlijke goed toegankelijke hulp bij verkrijgen voorzieningen. Eenvoud bij wetgever maar ook op lokaal niveau.

-Maatwerk

- Omdat regelingen en uitvoeringsorganisaties niet altijd maatwerk kunnen bieden of snel kunnen handelen belanden mensen tussen wal en schip. Een lokaal maatwerkbudget kan uitkomst bieden om financiële (meervoudige) problemen van werkende minima op te lossen (naast schulden).
- Instellen regionaal meldpunt en ombudsfunctie voor problemen tussen uitvoeringsorganisaties.

Praktische verbeteringen

- Beter bereiken doelgroep en bevorderen daadwerkelijk gebruik van ondersteuning

- Inzicht in vindplaatsen van werkende armen en minima vergroten. Intensieve samenwerking gemeenten met werkveldpartijen. 'Any door goes' als leidend principe voor toegangskanaal ondersteuning.
- Belemmeringen om outreachend te werken als gevolg van knelpunten in privacy en gegevensuitwisseling wegnemen.
- Bundelen (en vereenvoudiging) van lokale inkomensondersteunende en participatie bevorderende instrumenten in een helder pakket voor inkomensondersteuning. Automatische toekenning.
- Inspelen op heterogeniteit werkende armen. Alert zijn op momenten in levensloop.

- Bouw een lokaal ecosysteem met coalities van publieke en private partijen

- Sneller bereiken werkende armen door samenwerking aan te gaan tussen gemeenten en andere actoren. Denk aan lokale werkgevers, vakbonden en verbanden van zzp'ers. Dialoog aangaan en loket voor werkgevers bieden.

- Meer grip of geld door onafhankelijke financiële adviesfunctie

- Er is meer eenvoudig en betrouwbaar advies gewenst over keuzes rondom werk en inkomen. Er bestaat al de nodige digitale dienstverlening (veel apps en tools) maar veel inwoners hebben behoefte aan fysiek contact in aanvulling op digitale mogelijkheden. De overheid kan de complexiteit van persoonlijke financiën voor lagere inkomens wegnemen door bijvoorbeeld financieel advies publiekelijk voor deze groepen te verzorgen. Zo kan een lokale adviesfunctie meerwaarde hebben. In deze servicepunten kunnen uiteenlopende partijen – van gemeenten tot banken en maatschappelijke organisaties – samenwerken ten behoeve van een betrouwbaar en op maat gesneden advies over werk en inkomen. Daarbij vraagt advisering zelfstandigen specifieke expertise.

- Bevorderen financieel gezond gedrag
 - o Financieel gezond gedrag en financiële zelfredzaamheid zijn belangrijke elementen van een duurzame aanpak om armoede (en schulden) onder werkenden te verminderen. Gezond financieel gedrag vereist financiële geletterdheid. Financiële educatie verdient een plek in het curriculum, zeker in het praktijkgericht en beroepsonderwijs.
- Meenemen perspectief van de doelgroep, inzet ervaringsdeskundigen
 - o Perspectief doelgroep (werkenden en werkgevers) meenemen bij beleid
 - o Vergroten begrip armoede bij professionals door belevingsmodule e.d.

Resultaat deelvraag 3: Wie zijn de betrokkenen bij het lokale ecosysteem om armoede te helpen bestrijden?

De mensen in het veld die direct of indirect met de te veranderen situatie te maken hebben (probleemeigenaar, mensen/organisaties die ten doel hebben de situatie te veranderen, mensen/organisaties die invloed hebben op de situatie, mensen/organisaties die belang hebben bij de (gewenste) situatie, mensen die als buitenstaander bruikbare kennis van de situatie hebben, of op een andere manier betrokken). In dit onderzoek hebben wij gewerkt met (geëngageerde) burgers, (sociaal) ondernemers, gemeenteambtenaren, en (mede)onderzoekers. Dat neemt niet weg dat we idealiter in het vervolg meerdere belanghebbenden willen selecteren, denk aan: vertegenwoordigers uit de doelgroep zelf (hoe heterogeen die groep ook is), welzijnsorganisaties/buurtwerkers en eventueel wat grotere ondernemingen.

Mocht het een idee zijn om een soort van early warning systeem op te zetten dan zijn wellicht leerkrachten van basisscholen, huisartsen, verloskundigen, kerkgenootschappen, HR-medewerkers van bedrijven beroepsgroepen die mogelijk kunnen meedenken hoe mensen vroegtijdig kunnen worden begeleid vooraleer de problematiek zich opstapelt.

Resultaat deelvraag 4: Wat verstaan de actoren uit het ecosysteem onder impact maken?

Negen verschillende deelnemers hebben in hun eigen woorden als volgt antwoord gegeven op wat zij onder impact maken verstaan:

- Ieder kind kansen gelijk; Iedere Rotterdammer moet meetellen en mee kunnen doen; Duurzaam uit de schulden blijven
- Ieder mens in zijn volle potentieel bereiken
- Geld, netwerk en kans op werkervaring opdoen inzetten om maatwerk te leveren voor hardnekkige sociale problemen
- Als mens een verschil maken
- Het tot elkaar komen van mensen vanuit willen in plaats van moeten; Impact maken is ook mee leren
- Het verbeteren van de leefomgeving (salaris, huis, zorg, kind) van de Rotterdammer; Erkennen en herkennen van impact, samen optrekken, gedrag en betrokkenheid

- Dichter op de leefwereld van de burgers zitten om impact te vergroten
- Impact maken betreft de optimale omstandigheden creëren om te komen tot disruptie; Impact maken is een beweging
- Een positief verschil maken in een mensenleven

Ieder verwoordt impact maken op zijn of haar eigen manier, en de gemene deler zit 'm in het verschil maken als mens of organisatie op de leefomgeving (of het nu op economisch, ecologisch of sociaal gebied is).

Resultaat deelvraag 5: Hoe ziet de huidige impact-dynamiek eruit? Aan de actoren voor te leggen als:

- a. Hoe gaat het nu? (huidige impact-dynamiek)
 - De gemeente heeft gaandeweg de afgelopen decennia een monopolie positie gekregen; vroeger zorgden mensen voor elkaar, nu is dat de gemeente, en de armoede problematiek is dusdanig complex dat de gemeente niet in staat is om de problemen op te lossen
 - De gemeente gaat planmatig te werk, ingekaderd in tijd, pilots en afdelingsniveau. Kenmerkend is het aanbod gericht werken, veelal zonder rechtstreeks contact met de doelgroep te hebben
 - Er zijn veel verschillende initiatieven van geëngageerde burgers in meerdere wijken (bijv Delfshaven, Mooi Mooier Middelland en BOTU) en ook van (sociaal) ondernemers, veelal vanuit persoonlijke betrokkenheid (bijv Rotterdamse Douwers, Zorgvrijstaat)
- b. Welke blokkades / belemmeringen zijn er in de huidige impact-dynamiek?
 - Het aanbod aan goede initiatieven bereikt de doelgroep niet (goed genoeg). Beperkte connectie tussen gemeente en burgers (Gebrek aan rechtstreekse verbinding tussen initiatieven en doelgroep voor wie de initiatieven bedoeld zijn)
 - Gemeente werkt aanbodgericht, niet vraaggericht (Gebrek aan inbreng/invloed vanuit de doelgroep op beleid en/of initiatieven, gebrek aan functionele facilitering van ondernemers, het feit dat de gemeente wettelijk gehouden is aan gelijke behandeling van individuen hetgeen vraaggericht werken belemmert)
 - Gebrek aan bestendigheid en snelheid van besluitvorming, betrokkenheid is persoonsafhankelijk en daarmee kwetsbaar qua continuïteit
 - De gemeente alleen is niet in staat om hardnekkige sociale problemen op te lossen (Enerzijds gebrek aan capaciteit bij de gemeente om maatschappelijke problemen eenzijdig op te lossen en anderzijds onwetendheid en gebrek aan eigenaarschap bij de doelgroep, bovendien een grote stad als Rotterdam trekt altijd ook nieuwe kansarmen aan vanwege relatief goedkope woonvoorraad; wanneer de stad goed werkt (sociaaleconomische roltrap), dan vinden deze mensen de weg naar boven, maar tegelijkertijd stromen er ook weer nieuwe mensen in)
 - (Sociaal) ondernemers ondervinden belemmeringen op het gebied van administratie (een werknemer met loonbeslag kost meer tijd, het gebruik maken van een subsidieregeling om een langdurig werkloze aan te nemen geeft extra administratie)

c. Wat zijn de onderliggende oorzaken?

- De beperkingen van de “doelgroep”: mensen in armoede (vaak multiprobleemgezinnen) weten de weg niet te vinden (niet willen vanwege wantrouwen jegens de gemeente, niet kunnen vanwege stress en sores en niet doen vanwege gebrek aan eigenaarschap)
- De beperkingen van het systeem, het instituut “gemeente”
 - o De problematiek vraagt om een langer tijdspad dan de gemeentepolitiek doorgaans heeft (eerder 10-20 jaar dan 4 jaar)
 - o De problematiek vraagt wellicht een andere manier van werken dan het systeem doorgaans biedt (de gemeente gaat aanbodgericht en planmatig te werk, ingekaderd in tijd, pilots en afdelingsniveau terwijl misschien vraaggericht maatwerk oplossingen nodig zijn, startend vanuit de doelgroep)
 - o De problematiek vraagt wellicht om een bestendigere overall financiering dan de inkadering in pilots en afdelingsbudgetten doorgaans bieden (er is niemand eindverantwoordelijk op hoger niveau voor een totaalbudget)
- Geen gelijkwaardige relaties binnen het ecosysteem (monopolie positie van de gemeente, afhankelijkheidspositie van burgers, onvoldoende facilitering van ondernemers)
- Het maatschappelijke probleem zelf, in casu de armoede en inherent daaraan de schuldenproblematiek, is een wicked problem, een complex vraagstuk (hardnekkig en veelkoppig), en ook nog groot en groeiende in Rotterdam

Resultaat deelvraag 6: Hoe ziet de gewenste impact-dynamiek eruit? Aan de actoren voor te leggen als: hoe kun je in jouw ogen het beste impact maken? (gewenste impact-dynamiek)

- Route via werk (“werk is de beste zorg”, “route uit armoede is werk”)
 - o Kans bieden om werkervaring op te doen
 - o Initiatieven ondersteunen en belonen (prestatiebeloning)
 - o Open hiring promoten
- Route via wijk
 - o Kracht en talenten gebruiken die in de wijk aanwezig zijn
 - o Enkele ouders uit de wijk een rol geven om als tussenschakel te fungeren tussen de gemeente/CJG/schuldhulpverlening en het gezin (drempel van wantrouwen overheer komen en drempel van de weg naar de juiste institutie niet kunnen vinden wegnemen).
- Route via onderwijs
 - o Kennis van basisschool gebruiken (school heeft een beeld van wie de probleemgezinnen zijn) => early warning systeem opzetten
 - o Zorgen voor betere aansluiting van onderwijs op maatschappij
 - o Waardering voor vakmensen
 - o Basiskennis voeding op basisscholen standaard invoeren
 - o Basiskennis geldzaken op basisscholen standaard invoeren
- Route via het huidige systeem aanpassen
 - o Participatief actieonderzoek opzetten en eindgebruikers en tussenschakel bij het onderzoek betrekken

- Relatie tussen gemeente en burgers aanpassen (dichter op de leefwereld van de burgers zitten)
- Rollen gemeente, ondernemers, burgers aanpassen (gelijkwaardiger posities, met meer ruimte om te werken vanuit vertrouwen)

Resultaat deelvraag 7: Wat is er nodig qua veranderingen om tot de gewenste situatie te komen?

Aan de actoren voor te leggen als: wat is er nodig om de blokkades, belemmeringen, onderliggende oorzaken weg te kunnen nemen?

- Disruptie in het systeem is nodig om relaties in het ecosysteem gelijkwaardiger neer te zetten, om gezamenlijk verantwoordelijkheid te kunnen nemen en om een mentaliteitsverandering te bewerkstelligen
- Samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid binnen het ecosysteem bevorderen, bijv.
 - Duurzame relaties aangaan en te lijn neerzetten met buurt ouders
 - Vraaggericht aan de slag gaan
 - Kans om werkervaring op te doen bevorderen
 - Samen optrekken
 - Relatie diepgang geven
 - Verbinding op het niveau van het individu maken
 - Georganiseerde impact en tegelijkertijd omstandigheden creëren als voedingsbodem en vrije ruimte opzoeken, onbekendheid omarmen
- Armoedebestrijding via de route van werk gaan uitbouwen (de route van scholing is een ander vraagstuk: overigens zou je wel aan een “early warning systeem” kunnen denken, basisscholen hebben namelijk wel een beeld van wie de probleemgezinnen zijn). Wat hebben ondernemers nodig om meer aan meervoudige waardencreatie te doen en onder welke voorwaarden?
 - Ondernemers faciliteren (bijv met administratieve verlichting, een aanspreekpunt bij de gemeente met goed functionerend loket, prestatiebeloning)
 - Reguliere ondernemers inspireren (gerichte inzet van geld, netwerk en kans om werkervaring op te doen bevorderen)
 - Gedrag van de doelgroep beïnvloeden (eigenaarschap ontwikkelen, afhankelijkheidspositie doorbreken, burgers empoweren, mensen ondernemender maken, talenten inzetten, perspectief bieden, initiatieven belonen)

Resultaat deelvraag 8: Wat zijn de mogelijkheden tot opschalen van impact?

Om de mogelijkheden tot opschalen te bekijken, is het van belang om eerst aandacht te besteden aan de onderliggende waarden van waaruit iemand gedreven is om vorm te geven aan de betekeniseconomie en om te zoeken naar de werkzame principes bij het nastreven naar meervoudige waardencreatie. Uiteraard hebben we ook te maken met randvoorwaarden waar rekening mee gehouden moet worden om vervolgens te kijken welke opties er zijn om tot opschalen over te kunnen gaan. Deze deelvraag is om die reden uitgesplitst naar de volgende onderdelen:

a. Wat zijn de onderliggende waarden van de betekenis-economie?

Onderliggende waarden waar ondernemers een groot belang aan hechten, hebben te maken met betrokkenheid, vertrouwen, (financiële) onafhankelijkheid, inclusiviteit, gelijkwaardigheid, respect, waardering en een oprechte houding.

b. Wat zijn de werkzame principes bij het nastreven van meervoudige waardencreatie?

Ondernemers die al ervaring hebben opgedaan en reflecteren op de voor hen werkzame principes komen uit op zaken als: het beschikken over een krachtig netwerk, er zijn (bereikbaar en aanwezig in de wijken), samenwerken, verbinden, perspectief bieden, begeleiden, saamhorigheid creëren, maar ook de wind mee hebben qua gunstige externe omstandigheden. Zij beschikken zelf over een sterke drijfveer waarom zij meervoudige waardencreatie nastreven en combineren die diepgevoelde wens met eigenschappen als doorzetten, inlevingsvermogen, daadkracht, lef, een open houding en het echt aangaan van relaties.

c. Wat zijn de randvoorwaarden om meer aan meervoudige waardencreatie te kunnen doen?

Om impact te vergroten en ondernemers een prominenter rol te geven en uit te gaan van gelijkwaardigheid van actoren in het ecosysteem, zijn er bepaalde randvoorwaarden waar rekening mee moet worden gehouden:

- Bepaald soort leiderschap (kansen bieden aan mensen uit de doelgroep, en dus de bereidheid hebben om de mens achter (g)een diploma te zien, de bereidheid om ze te stimuleren/ondersteunen, extra aandacht te geven, zorg te dragen voor een sociaal veilige cultuur met duidelijke regels en handhaving, vroegtijdig problemen signaleren en daar verantwoordelijkheid voor dragen)

“Mensen hebben een ander denkkader, dus die moeten actiever, op een andere manier gecoacht worden. Daar lopen dus nog jobcoaches om die groep te begeleiden. En ja, daar moet een werkgever wel van doordrongen zijn. Het gaat niet altijd in het reguliere proces mee”

- Andere rol en houding van de gemeente (gelijkwaardige partner in het ecosysteem)

“Het inzicht van we kunnen het niet alleen zelf, we moeten het samen oplossen. Dat is wel de voorwaarde voor dit alles natuurlijk”

“Overheid staat ver weg, mensen vertrouwen overheid vaak niet. We hebben eigenlijk veel meer mogelijkheden om mensen te motiveren en stappen te laten zetten, dan de strakke regels en de positie vanuit de overheid”

“Andere rol voor de gemeente, andere rol voor de buurt”

- Bestendig beleid met meerjarige financiering en mogelijkheid voor maatwerk

“Er is gewoon zo weinig maatwerk in al die dingen”

- Duidelijke win/win situatie voor verschillende partijen, werkend vanuit vertrouwen

“Het begint bij het werk wat er is. Want je moet naar een win win win. Als er geen win win win is, forget it. Ik bedoel, daar zijn het ondernemers voor, dat mag je ze niet kwalijk nemen”

- Toegang tot kapitaal/financiering voor ondernemers vergemakkelijken

“Uiteindelijk is onze grootste uitdaging op dit moment gewoon geld. Dat is heel simpel”

“En wat wij hebben gemerkt, we zijn echt actief op zoek naar aanvullende financiering, gewoon constant, vanuit subsidies, maar ook stichtingen, noem maar op, maar ook bij private equity bijvoorbeeld weet je wel gewoon investeerders”

“Als je bij een bank aanklopt, word je niet geholpen, voor de bank is het helemaal niet interessant”

“Alleen, je merkt nu wel dat het toch ook wel weer telkens zoeken is, ook voor de gemeente om daar de geldstromen naartoe te krijgen”

Uiteraard zijn er meerdere wegen naar impact maken, er is niet een beste manier of een *one size fits all*, maar wel een palet aan mogelijkheden om impact te vergroten en als wij het principe hanteren van *any door goes*, dan zien wij een combinatie van mogelijkheden om de kring groter te maken en eventueel op te schalen, waaronder:

- Netwerken aan elkaar verbinden. Om het belang en de uitwerking van dit punt te benadrukken, citeren wij uit de diepte-interviews:

“Ik heb ook een heel netwerk aan mij verbonden gekregen, waar ik gewoon normaal totaal geen toegang tot had”

“Het verbinden van verschillende netwerken is eigenlijk de sleutel tot succes”

“We weten niet of we in Rotterdam twee keer zo groot of tien keer zo groot kunnen worden, we weten wel dat we de impact nog veel beter kunnen maken, en dat is primair door ons netwerk nog veel beter te faciliteren”

- Grotere partijen betrekken als vliegwiel

“Ik vertel het verhaal al heel lang, alleen nu wordt het opgepakt door een aantal grote partijen en daardoor komt er een soort vliegwiel”

- Bewustwording van meervoudige waardencreatie vergroten bij individuen en werkgevers (bijv bevorderen via HR-afdelingshoofden)

“Het komt allemaal neer op hetzelfde: genoeg is genoeg”

“Natuurlijk ben je deels individu, en aan de andere kant je bent (...) onderdeel van een heel groot geheel”

“We hopen dat in eerste instantie mensen weggaan met een product, maar ook met een bepaald verhaal in hun achterhoofd dat ze hopelijk weer gaan doorgeven aan vrienden en familie”

“Wat voor bedrijf wil je zijn? Wat voor plek wil je innemen in de maatschappij?” (...) “We zijn een hele andere koers ingeslagen en ons veel meer bewust van onze verantwoordelijkheid”

- Leerwerkgemeenschap vormen o.b.v. gelijkwaardigheid en meerstemmigheid

“We zijn op zoek naar leren, ontwikkelen en elkaar versterken”

- Algemene aannames en denkwijzen uitdagen en oprekken, met name de algemene aannames dat schulden eigen schuld zijn, dat het systeem eerlijk is, maar ook juiste beeldvorming over sociaal ondernemerschap en zeker ook denkwijzen van investeerders en conservatief gedachtegoed over personeel

“Als je het algemene denken hebt van ja, het is hun eigen schuld dat ze in de schulden komen, tja oorzaak-gevolg is niet meer relevant, dus het vergt ook een andere denkwijze in je groep om ze inclusief te hebben, ze kunnen er ook niet altijd iets aan doen, maar ze zijn er.”

“Je gaat uit van een bepaalde eerlijkheid die in het systeem zou zitten, maar die is er niet”

“Dat is wel een beetje de tendens die wij ook hebben meegemaakt binnen financieringsland van oh, je bent sociaal ondernemer, dus je gaat niet voor winst maximalisatie maar voor impact, maar dat is dus niet waar.”

“Je wilt je profileren als een impact ondernemer, want dat creëert ook goodwill bij partners en helpt je echt wel verder in het zakelijke leven, en tegelijkertijd als het gaat om keiharde zakelijke dingen word je ineens anders bekeken”

“Als je kijkt naar financiering (...) vergt dat ook een gedachte switch van investeringspartijen. Wat vinden zij belangrijk? Wat zijn de prioriteiten? Is het nou inderdaad winst maximalisatie, exit en zoveel mogelijk geld of kijken we ook naar een ecologische winst, kijken we ook naar maatschappelijke winst? Wat zijn de elementen die we toe kunnen voegen aan het hele bedrijfsresultaat?”

“We hebben een business model en we willen mensen aan het werk zetten, je wordt nog net niet de deur gewezen natuurlijk, maar personeel is het allerduurste wat er is: het is kapitaal, maar het is ook de grootste kostenpost die er is.”

“We laten aan corporates zien dat er meer is dan het driedelige pak en het gewenste personeelslid”

C. Deelnemers onderzoek

Fase 1 rondetafelgesprekken:

- Mirjam van Rijn (burger groep)
- Annelies van der Vorm (burger groep)
- Lenny van Klink (ondernemer groep)
- Ronald van Raaij (ondernemer groep)
- Dirck Slabbekoorn (ondernemer groep)
- Paul van den Berg (gemeenteambtenaren groep)
- Eva van Dijke (gemeenteambtenaren groep)
- Karin Nettenbreijers (gemeenteambtenaren groep)
- Ruud Schalkwijk (gemeenteambtenaren groep)

Fase 2 diepte-interviews:

- Aldo Baljet – Rotterdamse Douwers
- Hilde Beckers – Verstegen Spices & sauces
- Kirsten van den Berg – Quooker
- Stephan Buis – Stap voor stap jobcoaching
- Rodney van den Hengel – Heilige Boontjes

- Marianne van Keep – Verstegen Spices & sauces
- Dennis Lohuis – Zorgvrijstaat
- Pim Roggeveen – Wear
- Dirck Slabbekoorn – Jumbo

D. Onderbouwing visie

Graag onderbouwen we onze visie op basis van ons verkennende onderzoek en laten we zien dat we aansluiten op de meest recente inzichten uit andere onderzoeken en de mogelijkheden die zich nu aandienen.

Grotendeels komen de inzichten uit ons verkennende onderzoek overeen met de adviezen die de SER in het rapport *Armoede onder werkenden* (2021) heeft geformuleerd. Daarin staan concrete aangrijpingspunten voor beleid en praktische verbeteringen wat betreft dienstverlening voor werkenden met financiële problemen. Het gaat om zaken als (zie SER, 2021, pp.17-18, zie bijlage B Onderzoeksvragen het antwoord op resultaat deelvraag 2): systeemvereenvoudiging, maatwerk, beter bereiken van de doelgroep (en het bevorderen van het daadwerkelijk gebruik van ondersteuning), het bouwen van een lokaal ecosysteem met coalities van publieke en private partijen, het creëren van een onafhankelijke financiële adviesfunctie, het bevorderen van financieel gezond gedrag en het meenemen van het perspectief van de doelgroep.

Kijken we naar het meest recente gepubliceerde rapport van Social finance NL (*Impact and the city*, 2022) dan zien wij dat zij 44 gemeenten (G4 en G40) hebben gevraagd hoe zij de impact economie vormgeven en dat daar 8 verschillende denkrichtingen uit zijn voortgekomen (pp.12-13):

1. Impact investeren en filantropie: hoe kan een gemeente impact investeringen aanjagen en slim samenwerken met filantropie?
2. Sociale inkoop: hoe kan een gemeente op een impactvolle manier inkopen en SROI in haar beleid verwerken?
3. Publiek-private samenwerking: welke samenwerkingsverbanden kan een gemeente aangaan met de private sector?
4. Impact platform: hoe kan een gemeente het impact ecosysteem bij elkaar brengen?
5. Regionale samenwerking: hoe kunnen gemeenten slim samenwerken in de regio?
6. Impact in de buurt: hoe kan een gemeente ervoor zorgen dat de sociale cohesie in een buurt toeneemt?
7. Kennisontwikkeling: hoe zorgt kennis deling voor het versterken van het impact ecosysteem?
8. Impact op schaal: hoe betrek je het grotere bedrijfsleven bij de impact economie?

Van de 8 denkrichtingen beschrijft het rapport 5 casussen als zijnde koplopers bij gemeenten om succesvol aan de slag te gaan met het creëren van een impact ecosysteem. Rotterdam is daar een van met de Rotterdam Impact Coalitie (hierna: RIC) behorend bij de eerste denkrichting over impact investeren en filantropie.

En de Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI, 2022, p.7) stelt dat “naast wetenschappelijke kennis is ook maatschappelijke intelligentie en inventiviteit nodig. Het maakt de samenleving veerkrachtiger en juist dat is van belang bij wicked problems. In cocreatie ontwikkelen overheid, wetenschap en samenleving samen nieuwe kennis en ervaring, ontrafelen ze stapsgewijs de complexiteit van een maatschappelijk vraagstuk, toetsen ze nieuwe ideeën, bedenken ze nieuwe oplossingen en experimenteren ze om daarvan te leren. Deze transdisciplinaire samenwerking tussen ‘theorie en praktijk’ en over discipline- en sectorgrenzen heen, is volgens de AWTI cruciaal om bruikbare oplossingen te vinden voor complexe maatschappelijke opgaven, vooruitgang te boeken op maatschappelijke transitie en brede welvaart te realiseren.”

Wanneer wij voortbouwen op een van de genoemde denkrichtingen (denkrichting nummer 3) uit het rapport van Social finance NL en de adviezen uit het rapport van de SER en de AWTI meenemen, komen wij uit op de visie om de publiek-private samenwerking verder te verkennen.

Geraadpleegde bronnen

Aken, J.E. van & Andriessen, D. (2011). Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek. Utrecht: Boom|Lemma uitgevers.

Andriessen, D. & Ganzevles, M. (2019). Cirkelen rond je onderzoek – Handreiking bij het ontwikkelen van een onderzoeksopzet. Lectoraat Methodologie van praktijkgericht onderzoek van Hogeschool Utrecht.

AWTI (2022). Samen grip krijgen op wicked problems.

Brede Raad 010 (2019). Advies contourennota armoedebelid.

CBS (2021). Armoede en uitsluiting 2021.

Eelderink, M. (2021). Handboek participatief actieonderzoek. Samen bouwen aan een betere wereld. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Gemeente Rotterdam (2019) – Cluster maatschappelijke ontwikkeling: Uit de knoop: de Rotterdamse aanpak van armoede.

Gemeente Rotterdam (2019) – Cluster maatschappelijke ontwikkeling: Reset Rotterdam – op weg naar een schuldenvrije generatie Rotterdammers.

Greven, K. & Andriessen, D. (2019). Practice-based Research Impact Model for Evaluation: PRIME. Paper presented at the EAIR 41st Annual Forum in Leiden, 25-28 august.

HU Mobility Mentoring en de strijd tegen armoede.

Impact pad (2020) zie https://impactpad.nl/wp-content/uploads/Het_Impactpad_NL_2020.pdf

Jansen, M., Brussen, M. & Schuiling, G. (2021). Navigatiemodel voor actieonderzoek in organisaties. M&O,(2), 74-89.

Lieshout, F. van, Jacobs, G. & Cardiff, S. (2021). Actieonderzoek. Principes en onderzoeksmethoden voor participatief veranderen. Assen: Uitgeverij: Koninklijke Van Gorcum.

Migchelbrink (2019). De kern van participatief actieonderzoek.

Morrow, E.M., Goreham, H. & Ross, F. (2017). Exploring research impact in the assessment of leadership, governance and management research. *Evaluation*, 23(4), 407–431.

NWO the impact pathway [nwo.impact.nl](https://nwo.nl/impact) (geraadpleegd op 28.06.22).

Platform 31 (2015). Ondernemerschap en probleemwijken – duiding van een nieuwe stedelijke dynamiek. Essay 4.

Schuiling, G.J. & Kiewiet, D.J. (2016). Action Research: Intertwining three exploratory processes to meet the competing demands of rigour and relevance. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 14, (2), pp.111-124.

Schuiling, G.J. & Vermaak, H. (2017). Four contexts of action research: crossing boundaries for productive interplay. *International Journal of Action Research*, (1), pp.5-23.

SER (2021). Armoede onder werkenden.

Smeenk, W. (2020). Co-design Canvas.

Social finance NL (2022). Impact and the city – Hoe gemeenten gebruik kan maken van het impact ecosysteem om maatschappelijke vraagstukken op te lossen.