



university of
 groningen

faculty of behavioural
 and social sciences

Belemmeringen en kansen: de invloed van aanbestedingsdrempels op samenwerking met sociale ondernemingen

Barriers and opportunities: the influence of procurement barriers on collaboration
with civil society organizations

Naam: Timon Nienhuis

Studentnummer: S5278996

Onderwijsinstelling: Rijksuniversiteit Groningen

Faculteit: Gedrags- en maatschappijwetenschappen

Studierichting: Master Sociologie, Politiek, Maatschappij en Beleid

Begeleider: dr. W.M. Been

Referent: prof. dr. G. Stulp

Datum: augustus 2025

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis ter afronding van de masterstudie Sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. In de afgelopen periode heb ik mij verdiept in de wisselwerking tussen beleid, maatschappelijke impact en de praktijk van sociale ondernemingen en maatschappelijke organisaties. Tijdens mijn onderzoek heb ik onderzocht hoe sociale ondernemingen, maatschappelijke organisaties en gemeenten elkaar vinden en verliezen in het proces van samenwerking en aanbesteding. Het was interessant om te merken hoe beleid en praktijk vaak op elkaar aansluiten, maar soms ook langs elkaar heen bewegen. Daarnaast was het ook interessant om te zien hoe professionals hierin dagelijks zoeken naar manieren om maatschappelijke waarde te creëren.

Het schrijven van deze thesis was niet mogelijk geweest zonder de sociale ondernemers, maatschappelijke organisaties, experts en gemeenteambtenaren die hun tijd en ervaringen met mij hebben gedeeld. Hun openheid heeft dit onderzoek niet alleen mogelijk gemaakt, maar ook inhoudelijk verrijkt. Daarnaast zijn er een aantal mensen die ik in het bijzonder wil bedanken. H. van Tamelen wil ik bedanken voor zijn betrokkenheid bij de totstandkoming van de onderzoeksvraag en het leggen van contacten voor dit onderzoek. Mijn afstudeerbegeleider dr. W.M. Been wil ik bedanken voor de feedback en het vertrouwen in mijn proces. Ook wil ik mijn referent, prof. dr. G. Stulp, bedanken voor de waardevolle feedback. Ondanks dat prof. dr. G. Stulp zich voornamelijk richt op kwantitatieve onderzoeken, heb ik zijn feedback als erg waardevol ervaren.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Timon Nienhuis

Groningen, augustus 2025

Samenvatting

Sociale initiatieven spelen een belangrijke rol in het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken, zoals duurzaamheid, sociale cohesie en participatie. Deze initiatieven worden vaak ontwikkeld door maatschappelijke organisaties of sociale ondernemingen die zich richten op kwetsbare groepen. In de praktijk blijkt echter dat beleid en het aanbestedingsproces niet altijd goed aansluiten bij de manier waarop deze initiatieven werken en maatschappelijke waarde willen creëren. In dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve benadering om inzicht te krijgen in hoe beleid en aanbestedingen in de praktijk worden ervaren door betrokken actoren. De focus ligt op hun perspectieven en ervaringen, met als doel te begrijpen welke belemmeringen en kansen zij ervaren in de samenwerking. Dit onderzoek beoogt inzicht te geven in de betekenis die actoren zelf geven aan samenwerking en aan het aanbestedingsproces. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag: *“Hoe beïnvloeden aanbestedingsdrempels de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen? Hoe ervaren sociale ondernemingen en gemeenten de impact hiervan op de continuïteit en maatschappelijke waarde van sociale initiatieven?”*

Het theoretisch kader is opgebouwd rond drie kerntheorieën: institutionele logica, institutionele traagheid en institutionele isomorfie, ondersteund door inzichten uit de theorie over street-level bureaucracy. Samen bieden zij een kader om te begrijpen hoe het aanbestedingsproces, met name aanbestedingsdrempels, de samenwerking tussen gemeenten en sociale initiatieven structureren en welke gevolgen dit heeft voor maatschappelijke impact. Voor de empirische onderbouwing zijn tien semigestructureerde interviews afgenomen met vertegenwoordigers van sociale ondernemingen en gemeenten. Dit is aangevuld met interviews met experts op het gebied van samenwerking en inkoop.

De thematische analyse laat zien dat sociale ondernemingen veel kansen zien in samenwerking met gemeenten, maar dat het aanbestedingsproces ook belemmeringen met zich meebrengt. Deze belemmeringen hangen samen met complexe processen, strikte eisen en een gebrek aan ruimte voor maatwerk. Een belangrijk knelpunt is dat aanbestedingen vaak zijn gericht op grootschalige contracten, waardoor kleinschalige of innovatieve ondernemers moeilijk toegang krijgen. Dit wordt deels verklaard door Europese regelgeving waarop het aanbestedingsproces is gebaseerd.

De bevindingen van dit onderzoek benadrukken dat maatschappelijke waarde sterker als uitgangspunt moet worden genomen bij de inrichting van aanbestedingen en beleid. Daarnaast blijkt dat het creëren van ruimte voor kleinschalige, lokale ondernemers en het opbouwen van duurzame samenwerkingsrelaties tussen gemeenten en sociale ondernemers van groot belang is voor het versterken van de lokale maatschappelijke impact.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave.....	4
Inleiding.....	6
1.1 Leeswijzer.....	8
1.2 Gebruik van AI.....	9
2. Theoretisch kader.....	10
2.1 Institutionele logica in de publieke sector.....	10
2.2 Institutionele traagheid en aanbestedingsdrempels.....	12
2.3 Institutionele isomorfie en street-level bureaucracy in samenwerking.....	13
2.4 Beleidsaanpassingen binnen institutionele kaders.....	15
2.5 Analytisch raamwerk.....	16
3. Methode.....	19
3.1 Onderzoeksmethode.....	19
3.2 Operationalisatie en dataverzameling.....	20
3.2.1 Dataverzameling.....	20
3.3 Data-analyse.....	22
3.4 Waarborging wetenschappelijke nauwkeurigheid (trustworthiness).....	23
3.5 Ethiek.....	24
3.5.1 Ontwerpfase.....	24
3.5.2 Dataverzamelingsfase.....	24
3.5.3 Analysefase.....	25
4. Resultaten.....	26
4.1 Globale bevindingen.....	26
4.2 Aanbestedingsdrempels als structurele grens.....	27
4.3 Het aanbestedingsproces en alternatieve financieringsvormen.....	29
4.4 Het verkrijgen van gemeentelijke opdrachten.....	31
4.5 Samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen.....	33
4.6 Beleidsgericht handelen en beleidsruimte.....	34
4.7 Kennisniveau en kennisdeling binnen gemeente.....	36
5. Conclusie en discussie.....	39
5.1 Onderzoekssamenvatting en beantwoording van de hoofdvraag.....	39
5.2 Theoretische duiding van de bevindingen.....	40
5.3 Aanvullende inzichten.....	41
5.4 Methodologische reflectie.....	41
5.5 Algemene conclusie.....	42
5.6 Praktische aanbevelingen en suggesties voor vervolgonderzoek.....	43
Literatuurlijst.....	45
Bijlagen.....	51
Bijlage I Informatieformulier.....	51
Bijlage II Interviewschema.....	53
Bijlage III Toestemmingsformulier.....	60

Bijlage III Codeboek.....	62
---------------------------	----

Inleiding

Sociale initiatieven spelen een belangrijke rol bij het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken, zoals duurzaamheid, sociale cohesie en participatie (Van der Have & Rubalcaba, 2016). Deze initiatieven worden doorgaans ontwikkeld door maatschappelijke organisaties of sociale ondernemingen die zich richten op kwetsbare groepen binnen de samenleving (Green, 2023). Sociale initiatieven verwijzen naar georganiseerde inspanningen die innovatie bevorderen binnen de publieke sector, waardoor lokaal effectieve oplossingen ontstaan voor sociale kwesties (van Lunenberg, 2024). Een concreet voorbeeld is het programma Sociale Activering, een programma van FC Groningen in de Maatschappij, dat samen met verschillende gemeenten wordt uitgevoerd en zich richt op het bevorderen van participatie en re-integratie voor mensen met een afstand tot werk. Hierbij treden de gemeenten op als opdrachtgever en FC Groningen in de Maatschappij als opdrachtnemer. De gemeente zorgt voor de financiering en faciliteert de instroom, terwijl FC Groningen in de Maatschappij de begeleiding en uitvoering op zich neemt

Gemeenten zijn in toenemende mate opdrachtgever van sociale initiatieven, bijvoorbeeld via financiering of samenwerking in het sociaal domein (Postma, 2013). Tegelijkertijd zijn gemeenten gebonden aan regels en procedures die voortkomen uit het aanbestedingsrecht. Een aanbesteding kan worden omschreven als een proces waarbij een overheidsorganisatie of een uitvoerende instelling een opdracht openbaar maakt, zodat bedrijven daarop kunnen inschrijven om die opdracht uit te voeren (Rijksoverheid, z.d.). Een belangrijk knelpunt binnen dit proces is de aanbestedingsdrempel. Aanbestedingsdrempels zijn de financiële grenzen die bepalen welke specifieke aanbestedingsregels gelden (Rijksoverheid, z.d.). Zodra de samenwerking deze financiële drempel overschrijdt, zijn gemeenten verplicht de opdracht openbaar op de markt te zetten. Dit kan voor sociale ondernemingen die bewust onder de drempel blijven, bijvoorbeeld vanuit principes of lokale binding, leiden tot onzekerheid over de continuïteit en maatschappelijke impact van hun werk (Stouthard, 2023). Wanneer een opdracht de aanbestedingsdrempel overschrijdt, ontstaat concurrentie met andere aanbieders, wat kan leiden tot de beëindiging van succesvolle lokale samenwerkingen. Dit risico op verlies van continuïteit, lokale binding en opgebouwde relaties raakt direct de maatschappelijke waarde van dergelijke initiatieven. De kans bestaat dat opdrachten worden uitgevoerd door externe partijen die minder zijn ingebed in de lokale context, waardoor de aansluiting met de leefwereld van de doelgroep verzwakt en de sociale impact afneemt. Dit geldt juist voor initiatieven die sterk afhankelijk zijn van vertrouwen, continuïteit en lokale binding (Watson et al., 2018).

De Raad voor het Openbaar Bestuur (2024) benadrukt dat deze onzekerheid voortkomt uit een discrepantie tussen formele regels binnen het aanbestedingsproces en de daadwerkelijke uitvoering van sociale initiatieven. Gemeenten streven maatschappelijke impact na, maar botsen daarbij op juridische

beperkingen die relationeel, lokaal maatwerk belemmeren. Deze spanning tussen systeemlogica en impactgericht handelen wordt breed erkend in de wetenschappelijke literatuur. In de bestaande literatuur is er veel aandacht voor duurzaam inkopen, sociaal aanbesteden en het opnemen van sociale waarde in publieke inkoopprocessen (Nicholls, 2010; Mulgan, 2006; Benchekroun et al., 2024). Deze benaderingen proberen de kloof te overbruggen tussen juridische verplichtingen en de wens tot het realiseren van maatschappelijke impact. De verschillende vernieuwende inkoopmethoden en gestructureerde (aanbestedings)processen kunnen worden gezien als een positieve ontwikkeling, omdat ze flexibiliteit, samenwerking en doelmatigheid in de publieke sector bevorderen (Pashkov & Olefir, 2017; Pavlova., 2023; Hanghoj & Mols, 2015).

Toch blijft onderbelicht hoe deze procedures uitpakken voor de maatschappelijke organisaties en sociale ondernemingen die de initiatieven uitvoeren. De eerder genoemde studies richten zich voornamelijk op (lokale) overheden en op de vraag hoe zij aanbesteden en publieke waarde proberen te realiseren via inkoop. Er is echter weinig bekend over hoe sociale ondernemingen en maatschappelijke organisaties zelf deze processen ervaren, welke obstakels zij tegenkomen en hoe zij omgaan met de druk van aanbestedingen terwijl zij maatschappelijke doelen nastreven. Vooral voor kleinere organisaties, die met opdrachten net onder of boven de aanbestedingsdrempels opereren, ontstaat hier een spanningsveld.

Om deze onderbelichte perspectieven verder te begrijpen en te duiden, is het zinvol om gebruik te maken van enkele sociologische concepten. Een belangrijk concept, afkomstig van Richardson (1986), is institutionele uitsluiting. Dit concept verwijst naar processen waarbij specifieke groepen minder toegang hebben tot middelen en kansen. Daarnaast wijst het idee van een beleidsimplementatiekloof (Lipsky, 2010) op de spanning tussen beleid dat maatschappelijke impact stimuleert en de praktijk waarin het aanbestedingsproces juist belemmeringen creëren voor sociale ondernemingen. Ook het concept van institutionele logica helpt te begrijpen waarom samenwerkingen onder druk komen te staan zodra procedures formaliseren, doordat gemeenten en sociale ondernemingen vanuit verschillende normen en prioriteiten opereren (Thornton et al., 2012). Deze sociologische concepten laten zien dat aanbestedingsdrempels niet alleen juridische obstakels vormen, maar bijdragen aan structurele ongelijkheid en spanning tussen beleidsdoelen en uitvoering.

Deze spanningen hebben duidelijk maatschappelijke gevolgen. Naarmate de kosten van sociale initiatieven stijgen en aanbestedingsregels de toegang belemmeren, worden sociale initiatieven minder toegankelijk, vooral voor kwetsbare groepen. Juist deze groepen zijn gebaat bij laagdrempelige, vertrouwde trajecten, waardoor de wegvallende initiatieven directe gevolgen hebben voor sociale ongelijkheid en inclusie. Hoewel sociale ondernemingen een belangrijke rol spelen in het realiseren van maatschappelijke doelen, wordt hun perspectief binnen het aanbestedingsproces vaak onderbelicht, omdat gemeentelijke inkopers vooral focussen op prijs en minder op de maatschappelijke meerwaarde die deze

ondernemingen nastreven (Karré, 2019). Dit onderzoek levert daarom een bijdrage aan de literatuur door inzichtelijk te maken hoe aanbestedingsdrempels de participatie van sociale ondernemingen binnen publieke inkoop beïnvloeden en hoe beleidsregels sociale innovatie kunnen bevorderen of belemmeren (Nicholls, 2010; Mulgan, 2020).

Deze maatschappelijke en wetenschappelijke inzichten onderstrepen dat de spanning tussen beleid en praktijk niet enkel een theoretische kwestie is, maar in de uitvoering van sociale initiatieven tastbaar wordt. Een kleine stijging in opdrachtomvang kan al leiden tot verplichte aanbesteding, waardoor sociale ondernemingen geconfronteerd worden met bureaucratische lasten, onzekerheid over financiering en een risico op het verliezen van continuïteit in hun maatschappelijke doelen. Deze spanning tussen systeemlogica en sociaal ondernemerschap vormt een knelpunt in de samenwerking tussen gemeenten en sociale initiatieven en roept de centrale vraag op: *“Hoe beïnvloeden aanbestedingsdrempels de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen? Hoe ervaren sociale ondernemingen en gemeenten de impact hiervan op de continuïteit en maatschappelijke waarde van sociale initiatieven?”*

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe aanbestedingsdrempels de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen beïnvloeden, en welke impact dit heeft op de continuïteit en maatschappelijke waarde van sociale initiatieven zoals ervaren en beleefd door betrokken actoren. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar praktische uitdagingen die sociale ondernemers en gemeenten ervaren, maar ook naar mogelijke beleidsoplossingen die duurzame samenwerking en financiering kunnen bevorderen. Door de subjectieve perspectieven en ervaringen van sociale ondernemers, beleidsmedewerkers en experts centraal te stellen, sluit dit onderzoek aan bij een kwalitatieve onderzoeksbenadering waarin betekenisverlening, beleving en perspectief van actoren leiden. Zo wordt zichtbaar hoe aanbestedingsdrempels en andere beleidsmatige kaders in de praktijk uitwerken op sociale initiatieven en welke spanningen daarbij ontstaan tussen formele regels en maatschappelijke doelstellingen. Deze benadering biedt nieuwe inzichten in de interactie tussen beleid en praktijk bij sociale initiatieven, een aspect dat in eerdere studies vaak onderbelicht bleef.

1.1 Leeswijzer

Dit scriptieonderzoek bestaat uit vijf hoofdstukken. Hoofdstuk 2 bestaat uit een overzicht van relevante literatuur gericht op aanbestedingsdrempels, duurzaam inkopen en sociale ondernemingen. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethode uiteengezet die voor dit onderzoek is gebruikt. Hoofdstuk 4 presenteert de onderzoeksresultaten. Dit scriptieonderzoek eindigt met een conclusie en discussie, hoofdstuk 5. Dit hoofdstuk bevat de beantwoording van de onderzoeksvraag, gekoppeld aan de resultaten en bevat aanbevelingen op basis van de onderzoeksbevindingen.

1.2 Gebruik van AI

Tijdens het schrijven van dit onderzoek is op gepaste wijze gebruikgemaakt van AI (ChatGPT) als ondersteunend hulpmiddel. De inzet hiervan was vooral praktisch van aard, bijvoorbeeld om langere teksten te herstructureren, formuleringen te verhelderen en ter controle op spelling en grammatica. Dit heeft erin geresulteerd dat de onderzoeksbevindingen op een duidelijke manier zijn gepresenteerd, zonder dat de inhoud of de interpretatie van de resultaten door AI werden bepaald. Daarnaast is AI benut om consistentie aan te brengen tussen de verschillende hoofdstukken door feedback te geven op de samenhang tussen verschillende hoofdstukken en paragrafen. Bij het gebruik van AI is zorgvuldig gelet op privacy en vertrouwelijkheid door geen herleidbare persoonsgegevens en vertrouwelijke interviewgegevens te delen.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt onderzocht welke rol het concept van aanbesteden en de bijbehorende aanbestedingsdrempels binnen de publieke sector spelen bij het realiseren van sociale initiatieven. Allereerst wordt het concept van aanbestedingen binnen de publieke sector toegelicht, gevolgd door een bespreking van hoe aanbestedingsdrempels de toegang van kleinere sociale ondernemingen tot publieke contracten kunnen belemmeren. Vervolgens wordt ingegaan op de invloed van deze aanbestedingsdrempels op de samenwerking tussen sociale ondernemers en gemeenten, en welke gevolgen dit heeft voor de effectiviteit en duurzaamheid van sociale initiatieven. Tot slot worden mogelijke beleidsaanpassingen besproken die in de wetenschappelijke literatuur worden genoemd als instrumenten om de kloof tussen gemeentelijke beleidsdoelen en de praktische uitvoering door sociale ondernemingen te overbruggen, met als doel de maatschappelijke impact van sociale initiatieven te versterken.

2.1 Institutionele logica in de publieke sector

De theorie van institutionele logica (Thornton et al., 2012; Greenwood et al., 2011) biedt een lens om te begrijpen hoe verschillende waarden, normen en werkwijzen binnen organisaties met elkaar botsen wanneer zij opereren in gedeelde beleidsvelden. Gemeenten werken vaak vanuit juridische en economische logica die nadruk leggen op transparantie, doelmatigheid en rechtmatigheid bij publieke aanbestedingen (Dagbanja, 2014; Sołtysińska, 2022). Deze logica is zichtbaar in het formele karakter van het aanbestedingsproces, gebaseerd op Europese richtlijnen en de Aanbestedingswet, waarbij concurrentie, objectiviteit en gelijke behandeling leidend zijn (Kuijpers et al., 2024). Sociale ondernemingen daarentegen opereren vanuit een sociale logica, gericht op maatschappelijke impact, langdurige relaties en lokaal maatwerk (Leuciuc & Susu, 2020). Een voorbeeld hiervan is het samenwerkingsverband Welsaam in Wageningen, waarin 27 kleine partijen gezamenlijk deelnemen aan aanbestedingen. Dit voorbeeld laat zien hoe samenwerking kan helpen om de spanning tussen sociale en marktlogica te overbruggen. Individuele kleinschalige initiatieven zouden namelijk niet zelfstandig aan alle formele eisen van het aanbestedingsproces kunnen voldoen, bijvoorbeeld vanwege beperkte capaciteit. Door de krachten te bundelen vergroten kleinschalige initiatieven de toegang tot opdrachten, terwijl maatschappelijke oriëntatie en lokale inbedding behouden blijven (Sociaalweb, 2020).

Met circa 45% van de overheidsuitgaven via aanbestedingen staat Nederland al decennialang aan de top binnen de EU wat betreft het aandeel overheidsuitgaven dat via aanbestedingen wordt georganiseerd (OECD, 2023). Het proces van publieke aanbestedingen illustreert hoe de juridische en economische logica van gemeenten structureel vorm krijgt in de samenwerking met sociale ondernemingen en maatschappelijke organisaties. Publieke aanbestedingen worden namelijk vaak verkozen boven

onderhandse gunningen, vanwege de beoogde voordelen, zoals kostenbesparing, het voorkomen van corruptie, bevordering van transparantie en versterking van marktwerking (Canton et al., 2012). Onderhands gunnen is het proces waarbij een opdrachtgever een partij rechtstreeks uitnodigt (Hazeleger, 2024). Het aanbesteden zelf gebeurt aan de hand van een gestructureerde aanpak die verdeeld kan worden in vijf belangrijke activiteiten (Caldwell & Bakker, 2017). De eerste stap is *specificatie*, waarbij de behoeften en vereisten voor goederen of diensten worden omschreven. De tweede stap is het selecteren van een leverancier. De opdrachtgever, zoals de gemeente, evalueert en selecteert een geschikte leverancier om naleving en verantwoording te waarborgen. De derde stap is *contractering*, het aangaan van overeenkomst met de gekozen leverancier. Stap vier is gericht op het nagaan of goederen en diensten op tijd worden geleverd en/of uitgevoerd. De laatste stap bestaat uit *opvolging en evaluatie*. De opdrachtgever en opdrachtnemer evalueren de prestaties van de opdrachtnemer en de effectiviteit van het inkoopproces. Deze formele opzet is bedoeld om controle te houden op kosten, risico's en uitvoering (Meckling & Jensen, 1976).

Vanuit economische en juridische logica vormt aanbesteden daarmee een belangrijk instrument voor overheden om doelmatig en rechtmatig publieke middelen in te zetten. Tegelijkertijd kan dit juridische kader spanning opleveren met de sociale logica van maatschappelijke organisaties die flexibiliteit, vertrouwen en lokale kennis centraal stellen. Hoewel openbare aanbestedingen in theorie gericht zijn om efficiëntie en kostenbeheersing te bevorderen, tonen studies aan dat zij in de praktijk juist kunnen leiden tot hogere kosten of verminderde kwaliteit (Canton et al., 2012). Deze spanning tussen de formele logica van marktwerking en controle enerzijds en de behoefte aan relationele samenwerking en lokaal maatwerk anderzijds, is kenmerkend voor de institutionele complexiteit waarin sociale ondernemingen en gemeenten opereren. Deze complexiteit kan leiden tot wrijving in de samenwerking, omdat juridische en economische doelstellingen van aanbestedingen niet altijd samenvallen met de maatschappelijke missie en werkwijze van sociale ondernemingen. Zo kan een gemeente bij de aanbesteding van re-integratietrajecten sterk de nadruk leggen op het aantal deelnemers dat binnen een bepaalde termijn uitstroomt naar betaald werk, terwijl sociale ondernemingen juist investeren in langdurige begeleiding. Eerder onderzoek laat zien dat dergelijke spanningen tussen meetbare efficiëntie en maatschappelijke impact in de praktijk regelmatig voorkomen (Karré, 2019).

De spanning tussen deze logica's wordt versterkt doordat feitelijke onduidelijkheden zich vermengen met normatieve verschillen tussen partijen, zoals uiteenlopende waarden, normen en doelstellingen (Bannink & Trommel, 2019). Maatschappelijke organisaties en sociale ondernemingen ervaren aanbestedingen niet alleen als een juridische procedure, maar als een proces dat hun werkwijze fundamenteel beïnvloedt. De spanning tussen formele aanbestedingsstructuren en informele, relationele werkvormen vormt een institutionele spanning die in de praktijk zichtbaar wordt wanneer sociale initiatieven groeien en boven de aanbestedingsdrempel uitkomen (Bosma et al., 2019).

Het aanbestedingsproces vormt daarmee een belangrijk spanningsveld binnen de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen. Voor sociale ondernemingen en maatschappelijke organisaties betekent dit dat het aanbestedingsproces niet alleen toegang tot publieke middelen structureert, maar ook bepaalt welke organisaties structureel kunnen samenwerken met gemeenten en welke niet (Lerna, 2013; Oden, 2015). Zodra sociale initiatieven de aanbestedingsdrempel overschrijden, zijn gemeenten wettelijk verplicht om opdrachten via een formeel aanbestedingsproces te gunnen. Dit kan bestaande partnerschappen onder druk zetten, zelfs als deze aantoonbaar maatschappelijk waardevol zijn. Hierdoor ontstaan onbedoelde barrières binnen aanbestedingskaders voor sociale initiatieven die lokaal geworteld zijn en relationeel opereren (Manyathi et al., 2021; Nicholls, 2010).

2.2 Institutionele traagheid en aanbestedingsdrempels

Het *institutional inertia theory* van March & Olsen (1989) biedt een belangrijk kader om te begrijpen hoe aanbestedingsdrempels samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen beïnvloeden. Volgens deze theorie blijven instituties, zoals lokale overheden, vaak handelen binnen de bekende kaders, ook wanneer er ruimte bestaat voor maatwerk. Deze institutionele traagheid, *inertia*, ontstaat doordat drie mechanismen deze traagheid versterken. Regels en procedures bieden houvast in situaties van onzekerheid; normatieve druk binnen instituties zorgt voor behoud van bestaande werkwijzen en gewoontes beperken het vermogen tot beleidsvernieuwing en flexibiliteit, ook als de context erom vraagt. In de context van sociale initiatieven betekent dit dat de aanbestedingsdrempels ertoe kunnen leiden dat sociale initiatieven verstrikt raken in formele drempels, terwijl juist hun lokale verankering en maatschappelijke impact aanleiding zou kunnen zijn voor alternatieve inkoopstrategieën.

Aanbestedingsdrempels illustreren de institutionele traagheid in de praktijk. De Europese Unie stelt periodiek nieuwe drempelwaarden vast voor verschillende categorieën overheidsopdrachten, zoals werk, diensten en goederen. Voor opdrachten boven de Europese drempel gelden strikte regels die de aanbestedende dienst verplicht om de Europese procedures te volgen, inclusief het publiceren van de opdracht op het Europese platform, *Tenders Electronic Daily* (TED). In Nederland valt het grootste deel van de overheidsopdrachten onder de Europese drempelwaarden (Telles, 2013). Dit biedt gemeenten de mogelijkheid om lokale en regionale ontwikkeling te stimuleren, doordat lokale bedrijven betere toegang hebben tot bepaalde opdrachten (Bosma et al., 2019). Toch blijkt uit onderzoek dat deze beleidsruimte lang niet altijd wordt benut. Ambtenaren zijn bijvoorbeeld onzeker over juridische grenzen of hebben een gebrek aan kennis. Dit vergroot de kans dat sociale initiatieven alsnog met formele belemmeringen worden geconfronteerd (Majorek & Vall, 2018). In de praktijk is te zien dat (lokale) overheden vasthouden aan formele aanbestedingsprocedures, terwijl maatschappelijke organisaties en sociale ondernemingen moeite hebben met het speelveld, doordat zij moeten meedingen via een formeel en vaak zwaar aanbestedingsproces wat ver afstaat van hun normale werkwijze (Spurgeon & Hicks, 2003).

Toch blijft het juridisch kader restrictief. De regels zijn bedoeld om discriminatie tegen te gaan en transparantie te bevorderen, wat het lastig maakt om duurzame samenwerking te realiseren (Lichere, 2022). *Institutional inertia* verklaart waarom gemeenten ondanks deze ruimte toch vooral vasthouden aan vaste procedures en selectiecriteria, wat leidt tot spanningen in langdurige, relationele samenwerkingsverbanden binnen het sociaal domein die juist op vertrouwen berusten (Tjulin, 2024).

Deze spanning door de institutionele traagheid kan directe gevolgen hebben voor de continuïteit van sociale initiatieven, zoals het programma Sociale Activering van FC Groningen in de Maatschappij. Naarmate dit programma groeit en uitbreidt, nemen de totale kosten toe, waardoor de aanbestedingsdrempel kan worden overschreden. Op dat moment zijn gemeenten wettelijk verplicht om de opdracht opnieuw aan te besteden en kunnen zij niet zomaar meer doorgaan met de bestaande samenwerkingspartner, ook als deze aantoonbaar succesvol is. Hoewel sociale ondernemingen en overheden met regelmaat gedeelde maatschappelijke doelen nastreven, zoals inclusie, duurzaamheid en participatie, komt samenwerking in de praktijk lang niet altijd vanzelfsprekend tot stand (Schotanus, 2023). Daarnaast blijkt dat instituties nog vaak gericht zijn op de financiële en juridische criteria tijdens het aanbestedingsproces, terwijl de bredere maatschappelijke waarde vaak buiten beschouwing wordt gelaten (Crisp et al., 2011). Dit heeft als gevolg dat sociale ondernemingen relatief weinig worden gecontracteerd. Zelfs wanneer zij wel meedingen, winnen zij opdrachten zelden, waardoor hun potentieel om maatschappelijke waarde te realiseren onvoldoende wordt benut.

Ook bij opdrachten onder de aanbestedingsdrempel ervaren sociale ondernemingen beperkingen. Zo hebben zij vaak beperkte mogelijkheden om bezwaar te maken tegen de gunningsbeslissing, omdat deze opdrachten niet onder de formele aanbestedingsregels vallen. Daarnaast zorgen aanbestedingsdrempels voor een selectiemechanisme, waardoor vooral grote gevestigde partijen worden bevoordeeld. Deze partijen beschikken over gespecialiseerde afdelingen voor het schrijven van aanbestedingen en het voldoen aan uitgebreide formele eisen (Flynn & Davis, 2017; Frodell et al., 2013). Sociale ondernemingen missen over het algemeen deze infrastructuur, waardoor zij zich niet in dezelfde mate kunnen positioneren in het aanbestedingsproces. Dit leidt ertoe dat opdrachten vooral naar grote opdrachtnemers gaan, wat ten koste gaat van diversiteit en innovatie in de uitvoering van publieke diensten (Noordegraaf, 2015). Dit versterkt de institutionele traagheid binnen het aanbestedingsproces.

2.3 Institutionele isomorfie en street-level bureaucracy in samenwerking

Gemeenten en sociale ondernemers werken samen om maatschappelijke uitdagingen, zoals participatie, re-integratie en bestaanszekerheid, aan te pakken. Deze samenwerking kan voordelen opleveren, maar uit praktijkonderzoek blijkt dat de samenwerking ook moeizaam kan verlopen (PwC, 2024; Social Enterprise

NL, 2022). Het concept van institutionele isomorfie, beschreven door DiMaggio en Powell (1983), biedt een belangrijk kader om te begrijpen hoe samenwerkingen met instituties vorm krijgen en waarom deze vaak moeizaam verlopen. Institutionele isomorfie verwijst naar het proces waarin organisaties zich aanpassen aan de dominante normen, regels en praktijken binnen hun omgeving, vaak gedreven door behoefte aan legitimiteit, wet- en regelgeving of professionele standaarden. In de context van samenwerkingen tussen gemeenten en sociale ondernemingen betekent dit dat sociale ondernemers, ondanks hun eigen missie en waarden, hun werkwijzen moeten aanpassen aan de bureaucratische en juridische structuren van gemeenten om bijvoorbeeld toegang te krijgen tot bepaalde financieringsvormen en opdrachten.

Deze druk is zichtbaar in het asymmetrische machtsverwicht tussen gemeenten en sociale ondernemingen. Gemeenten hebben een regelgevende autoriteit, terwijl sociale ondernemers hun initiatieven moeten afstemmen op gemeentelijke doelstellingen om hun sociale missie te behouden (Niemela & Kauko-Valli, 2015; Kosmynin, 2022). Hierdoor ontstaat spanning, waar sociale ondernemingen doorgaans prioriteit geven aan maatschappelijke impact en leggen gemeenten vaak de nadruk op commerciële levensvatbaarheid bij het verlenen van ondersteuning (Muftugil-Yalcin, 2024). Dit verschil kan leiden tot misverstanden en verkeerde verwachtingen, wat de samenwerking bemoeilijkt. De druk van institutionele isomorfie dwingt sociale ondernemingen en maatschappelijke organisaties tot tactisch gedrag. Om de samenwerking met gemeenten zo optimaal mogelijk te benutten, passen sociale ondernemingen en maatschappelijke organisaties vaak tactieken toe om hun weg te vinden naar gemeentelijke kaders, waarbij zij zich aanpassen aan de bureaucratische verwachtingen, ook als dit niet past bij hun eigen werkwijze (Kosmynin, 2022).

Daarnaast belemmert institutionele druk de samenwerking door bijvoorbeeld versnippering van financiering (Karre & Meerkerk, 2023). Ambtenaren spelen hierin een belangrijke rol. Zoals Lipsky (2010) in *theory of street-level bureaucracy* beschrijft, voeren ambtenaren beleid uit met beperkte middelen en kennis, waardoor hun beslissingen en interpretaties van beleidsregels van grote invloed zijn op de uitvoering. In de context van samenwerking met sociale ondernemingen betekent dit dat verschillen in interpretatie en uitvoering van gemeentelijke regels kunnen leiden tot inconsistenties, onzekerheid en extra wrijving voor sociale ondernemingen die afhankelijk zijn van duidelijke procedures en ondersteuning. Dit draagt bij aan de kloof tussen formele beleidsruimte en de daadwerkelijke benutting hiervan (PwC, 2018; Pirvu & Clipici, 2016). Tevens blijkt uit onderzoek dat er grote verschillen zijn in het ondersteuningsniveau tussen gemeenten, waarbij slechts een minderheid de samenwerking actief faciliteert door bijvoorbeeld subsidies en netwerkmogelijkheden (Korosec & Berman, 2006). Met name kleinere gemeenten hebben minder mogelijkheden om actief samen te werken met sociale ondernemingen, terwijl grotere gemeenten soms al meer gestructureerde samenwerkingsmodellen hebben ontwikkeld (Bučaitė-Vilke et al., 2018). Door deze verschillen ontstaat onvoldoende inzicht in sociale

ondernemingen, waardoor een kloof ontstaat tussen gemeentelijke doelen en de capaciteiten van deze organisaties (Li, 2024). Ondanks deze belemmeringen wijzen een aantal onderzoeken erop dat sociale ondernemingen en maatschappelijke organisaties kunnen bijdragen aan het behalen van maatschappelijke doelstellingen, wat erop wijst dat zij met de juiste ondersteuning en beleidswijzigingen hun betrokkenheid binnen de maatschappij kunnen toenemen (Ojelabi et al., 2018; Karre & Meerkerk, 2023). Een succesvolle samenwerking vereist een voortdurende dialoog en aanpassing om de kloof tussen verschillende operationele kaders en doelstellingen te overbruggen, zodat samenwerking dynamisch en responsief blijft (Davies, 2014). Zonder dat gemeenten hun benaderingen aanpassen, bijvoorbeeld door meer gestructureerde samenwerking, kunnen sociale ondernemingen moeite hebben om hun volledige potentieel te benutten. Dit betekent dat hun maatschappelijke impact beperkt blijft en dat kansen op effectieve samenwerking met gemeenten onbenut blijven (Muftugil-Yalcin, 2024; Niemela & Kauko-Valli, 2015).

2.4 Beleidsaanpassingen binnen institutionele kaders

Binnen de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen spelen beleidsaanpassingen een belangrijke rol in het doorbreken van onder andere institutionele traagheid en isomorfie (March & Olsen, 1989; DiMaggio & Powell, 1983). De eerdere paragrafen lieten zien hoe de huidige aanbestedingspraktijk samenwerking belemmert. Deze paragraaf laat zien hoe beleidsaanpassingen maatschappelijke waarde nadrukkelijker kunnen integreren in inkoopprocessen. Beleidsaanpassingen kunnen ruimte creëren voor innovatieve samenwerkingsvormen door maatschappelijke waarde te operationaliseren binnen aanbestedings- en inkoopprocedures, waardoor de nadruk op puur financiële criteria wordt doorbroken.

Een eerste beleidsaanpassing betreft het bevorderen van samenwerking en het bieden van financiële steun via sociale clausules. Sociale clausules kunnen ervoor zorgen dat sociale ondernemingen prioriteit krijgen in gemeentelijke aanbestedingsprocessen, waardoor hun operationele capaciteit en hun sociaal bereik worden vergroot (Marinov, 2019). Strategische partnerschappen, zoals *work-integration social enterprises* (WISES), kunnen gemeenten in staat stellen om kwetsbare doelgroepen duurzaam naar werk te begeleiden (Galera, 2010). Daarnaast kunnen de gemeenten samenwerken met ondernemingen met een winstoogmerk, waardoor WISES toegang krijgen tot extra middelen, expertise en netwerken om hun impact te vergroten. Relaties kunnen in dit geval uitgroeien tot diepere samenwerkingen die prioriteit geven aan sociale resultaten en een gedeelde betrokkenheid bij inclusiviteit bevorderen (De Bell & Bakker, 2025).

Een tweede beleidsaanpassing betreft het bieden van toegankelijke financieringsmechanismen. Vaak blijven sociale ondernemingen buiten reguliere aanbestedingsprocedures vanwege schaal of formele drempels. Door alternatieve financieringsmechanismen aan te bieden, zoals subsidies buiten reguliere

aanbestedingen, kunnen overheden sociale ondernemingen extra ondersteunen. Hierdoor vergroten zij hun capaciteit en maatschappelijke impact en kunnen zij sociale uitdagingen effectiever aanpakken (Marinov, 2019; OECD, 2023). Dit vereist niet alleen beleidsruimte, maar ook kennisopbouw bij gemeenten, zodat juridische onzekerheid, gebrek aan expertise of angst voor disproportionaliteit (PwC, 2024) kunnen worden overwonnen.

Een derde beleidsaanpassing betreft het meten en inzetten van maatschappelijke impact als criterium in aanbestedingen. Door het meten van impact structureel in te bedden in de aanbestedingsprocedure kunnen gemeenten hun inkoopbeslissingen niet alleen baseren op prijs en juridische criteria, maar ook op maatschappelijke waarden (Polychronopoulos et al., 2022; OECD, 2023). Feedbackloops tussen gemeenten en sociale ondernemingen kunnen daarbij bevorderlijk zijn, zodat resultaten uit impactmetingen worden teruggekoppeld aan zowel beleidsmakers als sociale ondernemingen om bij te sturen waar nodig (Davies, 2014).

Deze beleidsaanpassingen sluiten inhoudelijk aan op het theoretisch kader, doordat zij de spanning tussen institutionele routines en maatschappelijke waarde verkleinen. Institutionele traagheid verklaart waarom gemeenten vasthouden aan formele structuren. Deze beleidsaanpassingen bieden een handelingsperspectief om samenwerking met sociale ondernemingen en maatschappelijke organisaties te versterken. Tegelijkertijd tonen praktijkonderzoeken aan dat beleidsruimte in de praktijk vaak onderbenut wordt door juridische onzekerheid, gebrek aan expertise of angst voor disproportionaliteit (PwC, 2024), wat laat zien dat beleidsaanpassingen gepaard moeten gaan met capaciteitsopbouw en verandering in gedrag.

2.5 Analytisch raamwerk

In dit onderzoek wordt een analytisch raamwerk (figuur 1) gehanteerd dat is opgebouwd rondom drie theoretische pijlers. Institutionele logica (paragraaf 2.1), institutionele traagheid (paragraaf 2.2) en institutionele isomorfie, ondersteund door street-level bureaucracy (paragraaf 2.3). Deze theorieën helpen begrijpen hoe het aanbestedingsproces, met name aanbestedingsdrempels, de samenwerking tussen gemeenten en sociale initiatieven structureren en welke gevolgen dit heeft voor maatschappelijke impact.

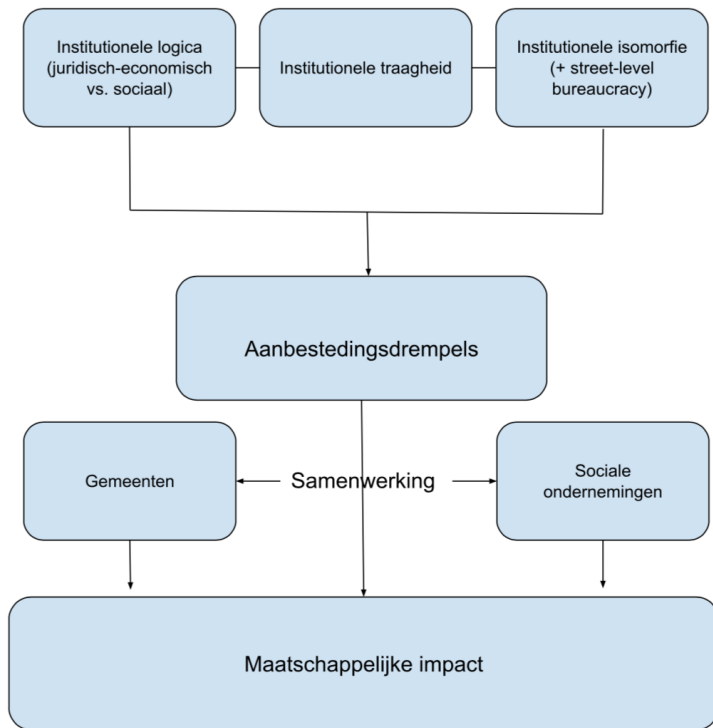
Ten eerste worden aanbestedingsdrempels benaderd als institutionele drempels. De theorie van institutionele logica (Thornton et al., 2012; Greenwood et al., 2011) laat zien dat instituties, zoals gemeenten, handelen vanuit specifieke logica's die bepalen hoe regels zoals aanbestedingsdrempels worden geïnterpreteerd en toegepast. Het *institutional inertia theory* van March & Olsen (1989) verklaart waarom gemeenten vasthouden aan bestaande procedures, ook wanneer beleidsruimte bestaat om samenwerking met maatschappelijke actoren flexibeler vorm te geven. Hierdoor functioneren

aanbestedingsdrempels niet alleen als technische grens, maar ook als beleving van beperking of mogelijkheid bij zowel gemeenten als sociale ondernemingen.

Ten tweede richt het analytisch raamwerk zich op de samenwerkingsrelatie tussen de gemeenten en sociale ondernemingen of maatschappelijke organisaties. Institutionele isomorfie (DiMaggio & Powell, 1983) laat zien dat organisaties geneigd zijn op elkaar te gaan lijken door de druk vanuit regelgeving en legitimiteit, waardoor sociale ondernemingen zich moeten aanpassen aan de inkooplogica van gemeenten. Tegelijkertijd biedt Lipsky's street-level bureaucracy (2010) inzicht in hoe ambtenaren op uitvoeringsniveau keuzes maken met beperkte middelen en kennis. Deze theorieën bieden ruimte om in de analyse expliciet de subjectieve beleving van actoren centraal te stellen, zoals de ervaring van ambtenaren en sociale ondernemers met aanbestedingsdrempels en de spanning tussen regels en samenwerking.

Ten derde wordt de maatschappelijke impact in dit onderzoek benaderd als de mate waarin sociale initiatieven bijdragen aan participatie, re-integratie en sociale inclusie. Vanuit institutionele logica en traagheid (Thornton et al., 2012; Greenwood et al., 2011; March & Olsen, 1989) kan worden onderzocht hoe veranderingen in samenwerkingsstructuur en financieringsvorm deze impact versterken of beperken, bijvoorbeeld wanneer aanbestedingen leiden tot onzekerheid over continuïteit, een versmalling van de doelgroep of verlies van lokaal draagvlak. Paragraaf 2.4 over beleidsaanpassingen krijgt hiermee een duidelijke plek binnen dit analytisch raamwerk. Beleidsaanpassingen vormen namelijk het handelingsperspectief binnen institutionele kaders, waarin gemeenten keuzes kunnen maken om maatschappelijke impact beter te waarborgen, bijvoorbeeld door sociale clausules. Dit verbindt de theorie met de praktijk en sluit direct aan bij de onderzoeksvraag hoe aanbestedingsdrempels de samenwerking beïnvloeden tussen gemeenten en sociale ondernemingen.

Door deze drie begrippen en theoretische perspectieven in samenhang te onderzoeken, biedt het analytisch raamwerk handvatten om te begrijpen hoe institutionele regels beleidsruimte begrenzen of mogelijk maken, hoe samenwerking tot stand kan komen of onder druk staat en welke gevolgen dit heeft voor de uitvoering en effectiviteit van sociale initiatieven. Deze structuur sluit direct aan bij de thematische analyse waarin de subjectieve ervaringen van actoren centraal staan.



Figuur 1: Conceptueel model

3. Methode

In dit hoofdstuk wordt de methodologische werkwijze van dit onderzoek uiteengezet. Allereerst wordt toegelicht waarom er gekozen is voor een kwalitatieve benadering en het gebruik van interviews als voornaamste methode van dataverzameling. Vervolgens wordt ingegaan op de opzet en de operationalisatie van het interviewschema. Aansluitend wordt de selectie en werving van de geïnterviewden besproken. Vervolgens volgt een toelichting op het analyseproces, waarbij ook de rol van de onderzoeker en de invloed van subjectiviteit en positionaliteit aan bod komen. Tot slot wordt er stilgestaan bij de wetenschappelijke verantwoording en de ethische overwegingen die tijdens het onderzoek in acht zijn genomen.

3.1 Onderzoeksmethode

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve benadering, waarbij zelfstandig data verzameld is door middel van semigestructureerde interviews. Deze onderzoeksmethode is geschikt om op een gestructureerde manier inzicht te krijgen in de ervaringen en belevingen van individuen (Hennink et al., 2020). In dit onderzoek zijn de geïnterviewden gevraagd naar hun ervaringen met samenwerking rond sociale initiatieven, met specifieke aandacht voor de rol van aanbestedingen, maatschappelijke impact en de samenwerking tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties. Door het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek kon een gedetailleerd beeld worden verkregen van hoe sociale initiatieven, gemeenten en deskundigen de samenwerking ervaren en welke belemmeringen zij tegenkomen in relatie tot financiering en aanbestedingsprocessen. Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit het interpretatieve paradigma, waarbij wordt uitgegaan van het idee dat de sociale werkelijkheid subjectief is en gevormd wordt door de betekenissen die mensen zelf toekennen aan hun ervaringen (Hennink et al., 2020). Het doel was dan ook niet om objectieve causale verbanden aan te tonen, maar om de perspectieven te begrijpen en te duiden in hun eigen context. In dit onderzoek is bij experts specifiek gekeken naar hun perspectieven en interpretaties van bestaande praktijken en structuren, passend bij het interpretatieve paradigma waarin de focus ligt op betekenisgeving binnen specifieke contexten.

Er is gekozen voor semigestructureerde interviews, een interviewvorm waarbij een vooraf opgestelde lijst met open vragen wordt gebruikt, maar de interviewer de vrijheid heeft om de volgorde van vragen aan te passen en door te vragen op onderwerpen die tijdens het gesprek naar voren komen (Hennink et al., 2020). Deze aanpak biedt flexibiliteit en maakt het mogelijk om dieper in te gaan op relevante onderwerpen die geïnterviewden tijdens het gesprek benoemen. Deze manier van interviewen is functioneel voor dit onderzoek, omdat het de ruimte biedt om een gesprek vloeiend te laten verlopen, wat voorkomt dat onderwerpen onterecht herhaald worden. Daarnaast biedt het de mogelijkheid om aan de hand van *probes* door te vragen. Dit kan ervoor zorgen dat de diepgang gevonden kan worden bij

relevante onderwerpen die niet in de oorspronkelijke vragenlijst stonden. Hierdoor kunnen meer gedetailleerde inzichten worden verkregen over de ervaringen van geïnterviewden met betrekking tot aanbestedingen, maatschappelijke impact en mogelijke betrokkenheid bij aanbestedingsprocessen.

3.2 Operationalisatie en dataverzameling

Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van tien semigestructureerde interviews, verdeeld over drie groepen: medewerkers van verschillende gemeenten, vertegenwoordigers van sociale ondernemingen en experts in samenwerkings- en financieringsprocessen. De interviews met gemeentemedewerkers en sociale ondernemers boden inzicht in de praktijkervaringen, belemmeringen en verwachtingen. De experts zijn toegevoegd om het bredere institutionele en beleidsmatige kader te belichten, met aandacht voor hoe zij zelf de spanning tussen regelgeving en maatschappelijke doelen ervaren en duiden. Daarmee dragen ook de expertinterviews bij aan het centrale doel van dit onderzoek, het belichten van subjectieve betekenissen, ervaringen en perspectieven binnen het veld van sociaal-maatschappelijke samenwerking.

De interviews zijn door de onderzoeker fysiek afgenomen op de werklocatie van de geïnterviewden. Een interview is om praktische redenen via Microsoft Teams afgenomen, eveneens door dezelfde onderzoeker. Daarnaast zijn de interviews gepland op momenten waarop de geïnterviewden geen andere verplichtingen hadden en voldoende tijd konden nemen voor het interview. De focus van het onderzoek was om de verschillende dynamieken en belemmeringen in de samenwerking tussen gemeente en sociale onderneming te begrijpen. Daarnaast richtte het onderzoek zich op de uitdagingen die sociale ondernemingen tegenkomen bij het verkrijgen van duurzame financiering en het concurreren om aanbestedingen.

Voor de selectie van de geïnterviewden is gebruikgemaakt van een combinatie van doelgerichte steekproefselectie en een sneeuwbal effect. De onderzoeker startte met een aantal contactpersonen die via het netwerk zijn aangedragen en vroeg hen om suggesties voor andere relevante potentiële interviewees. Daarnaast heeft de onderzoeker zelf aanvullende geïnterviewden geïdentificeerd op basis van expertise en functie, waarbij is gestreefd naar een evenwichtige verdeling tussen de perspectieven van gemeenten, sociale ondernemingen en experts. Door de interviews door dezelfde onderzoeker te laten afnemen, is consistentie in vraagstelling, toon en interpretatie gewaarborgd..

3.2.1 Dataverzameling

De keuze voor semigestructureerde interviews sluit aan bij de interpretatieve onderzoeksbenadering en de nadruk op het achterhalen van de manier waarop actoren zelf betekenis geven aan hun ervaringen en posities in het veld (Hennink et al., 2020). Deze methode biedt ruimte om vooraf opgestelde thema's en vragen te hanteren, maar biedt ook de mogelijkheid om door te vragen op onderwerpen die spontaan

tijdens het gesprek naar voren komen. Deze flexibiliteit was essentieel om niet alleen feitelijke informatie te verzamelen over samenwerkings- en aanbestedingspraktijken, maar ook om de onderliggende normen, waarden en perspectieven van de geïnterviewden te begrijpen. Hierdoor kon worden achterhaald hoe zij zelf de uitdagingen en kansen zien binnen de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen, en hoe zij omgaan met de spanning tussen regelgeving en het nastreven van maatschappelijke doelen.

Voorafgaand aan elk interview werd naar alle geïnterviewden een informatieformulier toegestuurd. Het informatieformulier is te vinden in *bijlage 1*. Daarnaast is voor elke groep een semigestructureerd interviewschema opgesteld, *bijlage 2*. De interviewschema's waren grotendeels gelijk, maar bevatten ook ieder een specifiek onderwerp dat relevant is voor de verschillende betrokkenen.

De interviews begonnen met een introductie en een uitleg over het onderzoek, waarin het doel van het onderzoek werd toegelicht en toestemming werd gevraagd voor het opnemen van het interview. Alle geïnterviewden gaven hiervoor hun toestemming mondeling en op papier. Het toestemmingsformulier is te vinden in *bijlage 3*. De reden voor het opnemen van het interview was dat de onderzoeker zich hierdoor volledig kon richten op het gesprek en actief kon doorvragen, zonder tijdens het gesprek continu aantekeningen te hoeven maken. Dit droeg bij aan het verkrijgen van diepgaande antwoorden. Bovendien maakte het opnemen van het interview het mogelijk om een transcript van het interview te maken, dat vervolgens gecodeerd werd voor verdere analyse.

Aan het begin van het interview werden ook nog andere praktische zaken besproken, zoals de vertrouwelijkheid van de verzamelde data. De namen van de geïnterviewden worden niet genoemd in het onderzoek. In plaats daarvan zijn pseudoniemen of codes toegekend, zodat ze niet herkenbaar zijn. De opnames zijn verwijderd na het uitwerken van de transcripties. De uitgeschreven interviews zijn op verzoek gedeeld met de geïnterviewden, zodat zij eventuele feitelijke onjuistheden konden corrigeren.

Na de introductie werden een aantal achtergrond- en inleidende vragen gesteld om inzicht te krijgen in de functie, ervaring en algemene betrokkenheid van de geïnterviewden bij sociale initiatieven en/of aanbestedingsprocessen. Daarna werden de kernvragen behandeld, die verdeeld zijn onder vier categorieën. In grote lijnen waren de categorieën gericht op regelgeving, beleid, aanbestedingen, gemeentelijke opdrachten en ervaringen binnen het aanbestedingsproces. De kernvragen sloten aan bij de literatuur in het theoretisch kader over samenwerking, aanbestedingen en de rol van gemeenten in de ondersteuning van sociale ondernemingen. Het interview werd afgesloten met enkele open vragen, zoals of de deelnemer nog iets wilde toevoegen, om het gesprek op een natuurlijke manier af te sluiten en om enige afstand te creëren tussen het interview en de geïnterviewde (Hennink et al., 2020). Tevens werd aan het einde van het interview gevraagd of de participant nog opmerkingen of vragen had en werd de participant bedankt voor zijn/haar tijd en bijdrage.

De interviews duurden gemiddeld 30 tot 40 minuten. Enkele interviews waren langer, ongeveer 60 minuten. Dit was met name wanneer de geïnterviewde uitgebreide antwoorden gaf of bepaalde onderwerpen als bijzonder relevant werden ervaren.

3.3 Data-analyse

De interviews zijn woordelijk getranscribeerd en daarbij ook gepseudonimiseerd. De transcripten zijn vervolgens geanalyseerd via een *thematische analyse*, volgens het zesfasenmodel van Braun & Clarke (2023). Binnen deze aanpak is gekozen voor een codeboek thematische analyse, waarin vooraf geformuleerde thema's, gebaseerd op de onderzoeksvraag en literatuur, samenkomen met inzichten die tijdens het analyseproces zijn ontstaan. Tijdens het coderen werd systematisch gekeken welke fragmenten binnen de vooropgestelde thema's vielen, maar ook of zich nieuwe patronen of betekenisvolle subthema's aandienen. Op deze manier zijn deductieve en inductieve benaderingen gecombineerd, waardoor zowel theoretische als praktijkgestuurde inzichten tot hun recht komen.

De analyse werd ondersteund met behulp van het programma *Atlas.ti* (versie 25), waarin de transcripties systematisch zijn gecodeerd. De codes zijn deels deductief ontwikkeld op basis van de onderzoeksvraag en literatuur. Daarnaast is er inductief gecodeerd voor patronen en inzichten die rechtstreeks uit de data naar voren kwamen.

In de eerste fase van de thematische analyse heeft de onderzoeker zich verdiept in de data door alle transcripties zorgvuldig te lezen en aantekeningen te maken. Tijdens deze fase zijn voorlopige codes geformuleerd. In de daaropvolgende fase zijn de transcripties systematisch gecodeerd, waarbij per relevant fragment een of meerdere codes zijn toegekend. Tijdens het coderen is er continu gereflecteerd op relevantie en context van de codes. In deze fase is nog niet ingegrepen in de codestructuur; eventuele overlapping of herformulering van codes is pas later doorgevoerd. In de derde fase zijn de codes geclusterd tot voorlopige thema's, die een eerste inhoudelijke ordening van de dataset vormen. Deze clustering is gebaseerd op terugkerende patronen en verschillen binnen en tussen de vooraf onderscheiden groepen (sociale ondernemingen, gemeentelijke beleidsmedewerkers, aanbestedings- en samenwerkingsdeskundigen). In de vierde fase zijn deze thema's heroverwogen en verfijnd op basis van hun onderlinge samenhang, overlapping in codering en hun dekking van de dataset als geheel. In de vijfde fase zijn de thema's definitief benoemd, gedefinieerd en uitgewerkt in een overzichtelijk codeboek (bijlage 4). Per thema is onderscheid gemaakt tussen codes die direct voortkomen uit de literatuur, deductief, en codes die tijdens het interviewen naar voren kwamen, inductief. In de zesde fase zijn de resultaten thematisch gerapporteerd, met gebruik van citaten uit de interviews als onderbouwing. Per thema is geanalyseerd hoe respondenten de aanbestedingsdrempel ervaren en welke suggesties zij doen

voor verbetering van het beleid of het proces. De resultaten worden in het volgende hoofdstuk gepresenteerd per thema, waarbij patronen worden geanalyseerd en illustratieve citaten zijn opgenomen. Deze analysemethode bood ruimte voor zowel bekende inzichten, zoals de invloed van aanbestedingsregels, als onverwachte inzichten, zoals het belang van samenwerking of kennis bij gemeenten. Deze werkwijze bleek geschikt om op een systematische en reflectieve wijze antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag.

Daarnaast kunnen deze inzichten waardevol zijn voor maatschappelijke organisaties, zoals FC Groningen in de Maatschappij, die op hun eigen manier te maken krijgen met aanbestedingsdrempels en de uitdaging om maatschappelijke impact te waarborgen.

3.4 Waarborging wetenschappelijke nauwkeurigheid (trustworthiness)

Aan de kwaliteit van het onderzoek wordt veel aandacht besteed in een kwalitatief onderzoek. Een veelgebruikt concept hiervoor is *trustworthiness*. Dit concept bestaat uit vier verschillende aspecten; geloofwaardigheid (credibility), overdraagbaarheid (transferability), afhankelijkheid (dependability) en overtuigingskracht (confirmability) (Lincoln & Guba, 1986).

Geloofwaardigheid verwijst naar de mate waarin de bevindingen de werkelijkheid van de geïnterviewde correct weergeven (Lincoln & Guba, 1986). De geloofwaardigheid van dit onderzoek is vergroot door het gebruik van semigestructureerde interviews, waarvan de vragen zijn opgesteld op basis van literatuur. De vragen zijn daarnaast ook gecontroleerd door de scriptiebegeleider. Door deze *peer scrutiny* is de nauwkeurigheid van de interviewopzet gecontroleerd (Shenton, 2004). Daarnaast zijn de interviews afgenomen in een voor de geïnterviewde vertrouwde omgeving en opgenomen met toestemming. De opnames zijn uitgetypt, gepseudonimiseerd en voor member checking teruggestuurd, zodat geïnterviewden eventueel feedback konden geven op de transcripties. Dit alles draagt bij aan de mate waarin de bevindingen de werkelijkheid van de participant correct weergeven.

Overdraagbaarheid heeft betrekking op de toepasbaarheid van de resultaten in andere contexten. Hoewel kwalitatief onderzoek contextspecifiek is, kan overdraagbaarheid worden versterkt door het onderzoek en de context duidelijk te beschrijven (Shenton, 2004). Daarom is ervoor gekozen om in dit onderzoek vragen te formuleren waarvan de antwoorden gegeneraliseerd kunnen worden naar de praktijk. Hierdoor kunnen anderen inschatten in welke mate de resultaten toepasbaar zijn voor hun organisatie of gemeente.

Afhankelijkheid gaat over de consistentie van het onderzoeksproces en in welke mate dit te volgen en herhaalbaar is (Nowell et al., 2017). Om die reden is er in dit onderzoek ervoor gekozen om een bekende analysemethode toe te passen, een *thematische analyse*. Het gehele interviewproces, van interviewopzet

tot codering, is systematisch beschreven, zodat duidelijk is hoe bepaalde bevindingen zijn gekomen. Ook worden de keuzes die hierin zijn gemaakt beargumenteerd.

Overtuigingskracht verwijst naar de mate waarin de onderzoeksresultaten zijn gebaseerd op de input van de geïnterviewden en niet zijn gebaseerd op aannames of vooroordelen van de onderzoeker (Shenton, 2004). Ondanks dat het onvermijdelijk is dat de onderzoeker een bepaalde invloed uitoefent, is er in dit onderzoek actief gereflecteerd op de eigen subjectiviteit en positionaliteit (Hennink et al., 2020). Als onderzoeker ben je je bewust van je rol binnen het veld en van de eventuele aannames. In dit onderzoek is hier rekening mee gehouden door tijdens de interviews neutraal het gesprek aan te gaan en door een veilige sfeer te creëren waarin geïnterviewden zich vrij voelen om hun ervaringen te delen. De reflectie op het eigen handelen wordt verder besproken in conclusie en discussie, hoofdstuk 5.

3.5 Ethiek

De interviews zijn afgenomen bij geïnterviewden die betrokken zijn of kunnen zijn bij het aanbestedingsproces. Het is daarom van groot belang om de ethische aspecten en wetenschappelijke integriteit te waarborgen. Daarbij is gebruikgemaakt van het ethische raamwerk van Hennink et al. (2020), waarin drie fasen van kwalitatief onderzoek worden onderscheiden; ontwerpfase, dataverzamelingsfase en analysefase.

3.5.1 Ontwerpfase

In deze fase is nagedacht over de maatschappelijke relevantie en de meerwaarde van het onderzoek voor de betrokken geïnterviewden. Hoewel het onderzoek is gericht op het verkrijgen van inzicht in hoe aanbestedingen en aanbestedingsprocessen worden ervaren, ingericht en uitgevoerd, was het ook van belang dat geïnterviewden zelf baat zouden hebben bij hun deelname. Door te reflecteren op hun ervaringen met betrekking tot het aanbestedingsproces, zoals de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en knelpunten in de uitvoering, ontstond er voor de geïnterviewden ruimte tot bewustwording en verdieping in hun eigen rol.

3.5.2 Dataverzamelingsfase

Tijdens deze fase stond het welzijn en de autonomie van de geïnterviewden centraal. Deelname aan de interviews was volledig vrijwillig en voorafgaand aan de interviews is geïnformeerde toestemming gevraagd middels een toestemmingsformulier. In het toestemmingsformulier stond wat het doel van het onderzoek was, werd het type onderzoek beschreven en het verloop van het interviewproces uiteengezet. Daarnaast zijn de geïnterviewden geïnformeerd over hoe de data verwerkt zou worden, hoe er rekening werd gehouden met hun privacy en met de opslag en het verwijderen van de data. Alle interviews zijn opgenomen, waardoor het mogelijk was om deze achteraf zorgvuldig te kunnen transcriberen. Het

opnemen van het interview en de reden daarvoor stonden ook expliciet vermeld in het toestemmingsformulier. Tot slot is duidelijk aangegeven dat geïnterviewden op elk gewenst moment het interview mochten onderbreken of afbreken zonder gevolgen.

3.5.3 Analysefase

In deze fase is rekening gehouden met het zorgvuldig omgaan met de verzamelde data. De interviews zijn opgenomen en daarna getranscribeerd. Tijdens dit proces zijn persoonsgegevens en andere herleidbare informatie verwijderd of gepseudonimiseerd. Dit zorgt ervoor dat de privacy van de geïnterviewden wordt gewaarborgd. De opnamen zijn opgeslagen op de Y-drive van de universiteit, een beveiligde schijf. Daarnaast waren de opnames alleen toegankelijk voor de onderzoeker en de scriptiebegeleider. De transcripten zijn bewaard tot de afronding van het onderzoek. Tot slot is aan de geïnterviewden aangeboden om het transcript te ontvangen voor member checking en om de anonimisering te controleren. Dit bevordert namelijk de transparantie van het onderzoek en verhoogt de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek besproken. De data is verzameld via semigestructureerde interviews met professionals van gemeenten en sociale ondernemingen en experts op het gebied van aanbestedingen en samenwerking. De interviews zijn geanalyseerd met behulp van een thematische analyse in Atlas.ti, waarbij een codeboek is gebaseerd op het theoretisch kader en de onderzoeksvraag is gecombineerd met inductieve codes uit de data. Het volledige codeboek is opgenomen in bijlage 4. Uit de analyse zijn verschillende hoofdthema's geïdentificeerd die ieder in dit hoofdstuk een eigen paragraaf hebben gekregen. Deze thema's zijn deels voortgekomen uit de vooraf opgestelde codes en deels uit inductieve codering. Inductief kwamen bijvoorbeeld onderwerpen naar voren zoals persoonlijke motivatie, informele netwerken en (gebrek aan) structurele samenwerking.

Allereerst wordt een korte beschrijving gegeven van de deelnemers aan het onderzoek en hun rol. Daarna wordt per thema ingegaan op de ervaringen die de deelnemers hebben met aanbesteden in de praktijk, hoe aanbestedingsdrempels functioneren als structurele grens voor samenwerking, het aanbestedingsproces en andere financieringsvormen. Daarna volgt een analyse van hoe sociale ondernemingen gemeentelijke opdrachten verkrijgen, de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen, het beleidsgericht handelen en de benutting van beleidsruimte. Tot slot wordt in de laatste paragraaf stilgestaan bij het kennisniveau en de kennisdeling binnen gemeenten. Er wordt eerst een interpretatie van de uitkomsten gegeven waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de perspectieven van gemeenten, sociale ondernemingen en experts, waarbij verschillen en gedeelde inzichten expliciet worden benoemd. Daarna worden ook thema's die tijdens de interviews opvallend weinig of juist tegenstrijdig naar voren komen kort besproken ter voorbereiding op de conclusie in het volgende hoofdstuk.

4.1 Globale bevindingen

Er zijn in totaal tien semigestructureerde interviews afgenomen. Hierbij zijn vier vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties geïnterviewd, die vanuit hun perspectief inzicht hebben gegeven in het verkrijgen van gemeentelijke opdrachten en de impact van aanbestedingen op hun continuïteit. Daarnaast zijn er verschillende gemeenten benaderd, waarbij specifiek is gesproken met medewerkers van de afdeling van contractering en inkoop om inzicht te krijgen in de praktische uitvoering en afwegingen binnen aanbestedingstrajecten. Tot slot zijn twee experts op het gebied van aanbestedingen en gemeentelijke samenwerking geïnterviewd om een breder perspectief en verdieping te bieden op de juridische en beleidsmatige kant van aanbestedingen.

Uit de analyse van deze interviews komen zes hoofdthema's naar voren die de invloed van aanbestedingsdrempels op de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen illustreren. De

volgorde van de thema's is deels gebaseerd op hun belang voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

4.2 Aanbestedingsdrempels als structurele grens

Uit de analyse van de interviews blijkt dat de aanbestedingsdrempel in de praktijk een harde grens is. Zodra deze grens wordt overschreden, zijn gemeenten wettelijk verplicht om formele aanbestedingsprocedures te volgen. Dit zet informele of langdurige samenwerkingen onder druk en beïnvloedt de manier waarop gemeenten en maatschappelijke organisaties met elkaar samenwerken. De geïnterviewden benadrukken dat dit effect niet alleen theoretisch is, maar daadwerkelijk ervaren wordt in de praktijk. Zowel maatschappelijke organisaties als gemeenten benoemen dat aanbestedingsdrempels bestaande samenwerking onder druk zetten, ondanks dat de inhoudelijke samenwerking als positief wordt ervaren. Een belangrijk gevolg hiervan is dat kleinere, lokale organisaties vaak niet meer deelnemen aan aanbestedingen. Dit komt enerzijds door vereisten zoals het correct kunnen invullen van complexe documenten en anderzijds doordat het formele en juridische karakter van aanbestedingen afschrikkend werkt voor organisaties zonder eigen juridische of administratieve capaciteit. Dit werd door een van de geïnterviewden als volgt verwoord:

“Toch moet je als kleine zelfstandige wel aan alle eisen voldoen, en dat is best pittig. Dan is het de vraag of je het wel wilt of kunt doen.” - Maatschappelijke organisatie

“Daar ben ik niet enthousiast over, want het gooit waardevolle relaties en samenwerkingen overhoop door hele harde deadlines. Je kunt na vier jaar goed presteren alsnog verliezen, met alle onzekerheid voor medewerkers en organisaties die daardoor kunnen ontstaan.” - Maatschappelijke organisatie

Deze uitspraak uit het interview met een vertegenwoordiger van een maatschappelijke organisatie illustreert hoe structurele regels in de aanbestedingspraktijk leiden tot uitsluiting van bepaalde typen organisaties, specifiek sociale ondernemingen en maatschappelijke organisaties die qua capaciteit en schaalgrootte niet kunnen voldoen aan de vereisten boven de aanbestedingsdrempel. Deze bevinding kan worden verklaard vanuit de theorie van institutionele traagheid (March & Olsen, 1989). Institutionele traagheid verwijst naar de weerstand binnen organisaties tegen verandering, waardoor bestaande structuren en regels in stand blijven, ook als ze innovatie of deelname van nieuwe, kleine actoren belemmeren.

Daarnaast blijkt uit de interviews dat de onzekerheid rondom de aanbestedingsdrempel niet alleen praktisch, maar ook strategisch belemmerend is. Organisaties zien af van deelname omdat de kans op

succes laag wordt ingeschat of omdat de vereisten hen bij voorbaat afschrikken. Zoals een van de experts het beschreef:

“Ik kan me voorstellen dat het sommige organisaties afschrikt. Als ze denken van ja, dat is groot voor ons, dan beginnen ze er niet eens aan.” - Expert

Deze bevindingen kunnen worden geplaatst binnen het perspectief van institutionele logica (Thornton et al., 2012; Greenwood et al., 2011), waarbij de aanbestedingsregels als dominante logica binnen publieke organisaties worden gehandhaafd, ook wanneer dit haaks staat op maatschappelijke doelstellingen. Dit creëert een spanning tussen juridische regels en de wens om maatschappelijk ondernemerschap te stimuleren.

Toch is dit geen eenduidig verhaal. Uit de interviews komt namelijk ook naar voren dat de aanbestedingsdrempel functioneert als juridisch-institutioneel mechanisme ter waarborging van professionaliteit en gelijke behandeling. Met name de geïnterviewde experts en gemeentelijke inkopers wijzen op de rechtvaardiging van de drempels vanuit het aanbestedingsrecht:

“De aanbestedingsdrempels zijn natuurlijk niet zomaar ingevoerd. Ze bestaan juist om te bepalen wanneer iets onderhands mag worden aanbesteed. Je zou kunnen zeggen dat die drempels ook een manier zijn om professionaliteit te waarborgen.” - Expert

“Bij overheden ligt dat anders: daar moet je altijd zorgen dat alle partijen gelijke kansen krijgen, dat is een fundamenteel principe binnen het aanbestedingsrecht.” - Expert

Daarnaast benoemde een expert dat de drempel ook helderheid biedt. Het verplicht tot objectivering van gunning en daarmee tot transparantie. Deze bevinding sluit aan bij institutionele isomorfie en street-level bureaucracy (DiMaggio & Powell, 1983; Lipsky, 2010). Ambtenaren volgen de procedures die hen worden opgelegd en hanteren deze als standaard werkwijze, ook wanneer dit kan leiden tot een kloof tussen beleidsdoelen en praktijkuitvoering. Daarmee ontstaat een spanning tussen de uitsluiting van kleinere, maatschappelijk gedreven partijen enerzijds en de juridische en morele noodzaak van gelijke behandeling anderzijds.

4.3 Het aanbestedingsproces en alternatieve financieringsvormen

Naast de aanbestedingsdrempel zelf, speelt ook het aanbestedingsproces als geheel een rol in hoe sociale ondernemingen en maatschappelijke organisaties zich verhouden tot overheden. Hoewel het proces

gestandaardiseerd lijkt; specificeren, contracteren, leveren en evalueren (Caldwell & Bakker, 2017), ervaren geïnterviewden vooral de vroege fasen als problematisch. Gemeentelijke inkopers en experts bevestigen dat maatschappelijke organisaties vaak moeite hebben met het begrijpen en correct toepassen van formele eisen en procedures. Hoewel deze regels bedoeld zijn om objectiviteit en transparantie te waarborgen, zien zij in de praktijk dat kleinere partijen hierdoor afhaken:

“Dat hele proces kan voor kleinere partijen behoorlijk overweldigend zijn, en daardoor haken ze soms af. De aanbestedingen zijn simpelweg te groot of te complex voor hen.” - Gemeente

“Tegelijkertijd is de complexiteit van aanbestedingen vaak een belemmering. Het kan kleine ondernemers afschrikken, zeker als je kijkt naar de hoeveelheid eisen en verplichtingen waaraan ze moeten voldoen.” - Gemeente

Uit de interviews komt naar voren dat gemeenten in het aanbestedingsproces sterk gericht zijn op controle en verantwoording, terwijl sociale ondernemingen juist waarde hechten aan relationele netwerken, vertrouwen en maatwerk. Deze spanning is door meerdere geïnterviewden genoemd, waarbij zij aangeven dat het lastig is om waarden, zoals vertrouwen en maatwerk, te vertalen naar de formele en meetbare criteria die gemeenten in aanbestedingsprocedures hanteren.

“Dus je bent in eerste instantie wel bezig met relatieopbouw, weet wat er lokaal beschikbaar is en daarop inspelen.” - Maatschappelijke organisatie

Deze bevinding sluit aan bij de theorie van institutionele logica (Thornton et al., 2012; Greenwood et al., 2011), waarin verschillende actoren binnen het veld verschillende waarden en normen hanteren die botsen bij formele processen zoals aanbestedingen. Het aanbestedingsproces vertegenwoordigt de logica van rechtmatigheid en controle, terwijl sociale ondernemingen handelen vanuit de logica van maatschappelijke waarde en lokale verbinding.

Daarnaast geven gemeenten en experts tijdens de interviews aan dat het aanbestedingsproces veelal is ingericht op grotere, landelijke of internationaal opererende organisaties. Ten opzichte van kleinere organisaties zijn deze grotere organisaties veelal beter ingericht op schaalvoordelen, juridische controle en administratieve eisen. Dit leidt ertoe dat kleinere organisaties eerder afhaken, zelfs bij opdrachten die goed bij hun expertise passen. Een van de geïnterviewden gaf aan:

“Het is niet alleen dit maar ook nog eens die enorme lijst van eisen. Dat inschrijvers ook heel vaak denken, ik ga ook niet eens meer inschrijven.” - Expert

Opvallend is dat verschillende geïnterviewden benadrukken dat het afhaken van kleinere organisaties niet uitsluitend het gevolg is van oneerlijke concurrentie, maar ook van bewuste keuzes van deze organisaties zelf. Sommige organisaties kiezen er bewust voor om niet deel te nemen aan aanbestedingen, omdat zij vinden dat ze nog niet klaar zijn voor een procedure of omdat het niet past binnen hun manier van werken. Daarmee lijkt er geen sprake van dwingende aanpassing aan bureaucratische logica, zoals het concept institutionele isomorfie (DiMaggio & Powell, 1983) stelt. Integendeel, sommige organisaties blijven trouw aan hun eigen logica, zelfs als dat betekent dat ze niet meedingen naar aanbestedingen.

Naast formele aanbestedingen maken gemeenten soms gebruik van andere financieringsvormen die onder de aanbestedingsdrempel vallen. Uit de interviews blijkt dat dit in sommige gevallen ruimte biedt om maatschappelijke impact te creëren en flexibel samen te werken met sociale ondernemingen. Tegelijkertijd benoemen maatschappelijke organisaties dat deze vormen vaak tijdelijk zijn en weinig perspectief bieden op langdurige samenwerkingen. Een van de geïnterviewden geeft aan:

“Ja, ik ga geen aanvraag meer indienen. Het kost zoveel voorbereidingstijd, zoveel inspanning. Als ik dan kijk wat ik eraan kwijt ben aan voorbereidingstijd, de kosten, en wat ik er mee terugverdien, dan is het maar de vraag of het uit kan. Ja, dat is eigenlijk een verkeerde overweging.” - Maatschappelijke organisatie

Een andere geïnterviewde geeft aan:

“Ja, bijna elk jaar moet hij weer de boel roepen om bij die verschillende gemeenten bij elkaar te boxen, zodat we het krijgen. En dan krijg je ook weleens nee als antwoord, dat is wel lastig.” - Maatschappelijke organisatie

Deze ervaringen illustreren de theorie van institutionele inertie (March & Olsen, 1989). Ondanks beschikbare alternatieven, blijft de formele route, aanbesteden, dominant. Bovendien ontstaat er hierdoor een cyclus van onzekerheid die de continuïteit en langetermijnpact bedreigt. Daarnaast geeft een van de experts aan dat de ruimte die beleidsambtenaren en inkopers in theorie hebben om af te wijken van standaardprocedures in de praktijk beperkt wordt benut:

“De uitdagingen zijn denk ik wel dat we vaak zien dat inkopers van publieke organisaties best wel vasthouden aan het standaardproces.” - Expert

Deze uitspraak sluit aan bij de theorie van street-level bureaucracy (Lipsky, 2010). Inkoopprofessionals en beleidsambtenaren blijven vaak binnen de veilige marges van regelgeving, waardoor de ambitie om maatschappelijk ondernemerschap te stimuleren botst met de structurele praktijk van aanbestedingsprocedures.

4.4 Het verkrijgen van gemeentelijke opdrachten

Uit de interviews blijkt dat sociale ondernemingen en maatschappelijke organisaties aanzienlijke belemmeringen ervaren bij het verkrijgen van gemeentelijke opdrachten en financiering. Hoewel opdrachten formeel openstaan voor alle partijen, geven geïnterviewden aan dat de toegang in de praktijk sterk afhangt van de manier waarop gemeenten opdrachten formuleren en ruimte bieden voor samenwerking. Hierbij blijken eerdere ervaringen, gedeelde waarden en het vermogen om relaties aan te gaan een belangrijke rol bij het succesvol verkrijgen van opdrachten.

“Door de manier waarop de deelopdrachten werden geformuleerd, lukte het toch om zo een samenwerking te creëren “ - Expert

Daarnaast wordt uit de interviews duidelijk dat gemeenten regelmatig opdrachten of subsidies toekennen aan dezelfde, vertrouwde partijen, vaak over meerdere jaren:

“Dat doen we met hun (gemeente) nu bijvoorbeeld al voor drie jaar op rij. ” - Maatschappelijke organisatie

“Het is echt gewoon een kwestie van: gaan we weer door zoals we gaan? Wat is de indexering? Goed, hier een nieuw contract, bij wijze van. ” - Maatschappelijke organisatie

Deze bevindingen tonen de spanning tussen de formele inkooplogica en een informele, relationele logica. Formeel hanteren gemeenten criteria om objectiviteit en transparantie te waarborgen, maar in de praktijk spelen vertrouwen, bekendheid en bestaande relaties een belangrijke rol. Voor organisaties die nieuw zijn of geen gevestigde relatie hebben met een gemeente, blijkt het moeilijk toegang te krijgen tot een opdracht of financiering:

“Bij een nieuwe samenwerking kan het soms wel heel lang duren. Dan kan het soms wel echt een jaar duren of twee jaar voordat je uiteindelijk tot samenwerking komt” - Maatschappelijke organisatie

Daarnaast blijkt uit de interviews dat sociale ondernemingen soms het gevoel hebben zich te moeten aanpassen aan deze informele verwachtingen en werkwijzen om toegang tot opdrachten te behouden:

“Aan de andere kant heb je altijd te maken als opdrachtnemer met een kader en zal je altijd dus concessies moeten doen om binnen wat wel kan het zo goed mogelijk te doen.” - Maatschappelijke organisatie

Deze bevindingen sluiten aan bij de theorie van institutionele logica (Thornton et al., 2012; Greenwood et al., 2011), waarin verschillende logica's binnen een veld naast elkaar bestaan en met elkaar in spanning staan. Enerzijds is er de formele logica van rechtmatigheid en objectiviteit, anderzijds een relationele logica waarin vertrouwen en bestaande relaties bepalend zijn. Deze spanning maakt dat formeel opengestelde opdrachten in de praktijk niet automatisch tot gelijke toegang leiden.

Uit de interviews blijkt dat het aanbestedingsproces enerzijds langdurige samenwerkingen kan bemoeilijken, bijvoorbeeld doordat het formele karakter en complexe vereisten kleinere of lokale organisaties uitsluit. Anderzijds toont de analyse aan dat gemeenten in de praktijk vaak terugvallen op bekende partners, wat kan leiden tot structurele uitsluiting van partijen zonder de juiste netwerken of reputatie. Deze twee effecten bestaan naast elkaar en illustreren de spanning tussen formele procedures en relationele logica. Deze structurele uitsluiting, gebaseerd op netwerk en reputatie, sluit aan bij de kern van institutionele traagheid (March & Olsen, 1989). Bestaande gewoonten en relaties blijven in stand, waardoor toetreding van nieuwe partijen wordt bemoeilijkt. Daarnaast kan deze praktijk worden gerelateerd aan institutionele isomorfie en street-level bureaucracy (DiMaggio & Powell, 1983; Lipsky, 2010). Beleidsambtenaren en inkopers opereren binnen de kaders van vertrouwde werkprocessen en procedures en kiezen in de praktijk vaak voor samenwerking met bekende partijen. Zoals een expert het verwoordde:

“Je ziet dat er enorm veel eisen gesteld worden vanuit de gedachtegang van: als we dat maar doen als inkopers dan lopen we zo weinig mogelijk risico.” - Expert

Deze keuze voor bekende partijen biedt zekerheid en gemak binnen het proces, maar beperkt de mogelijkheid om nieuwe, innovatieve partijen toe te laten, waardoor een beleidsimplementatiekloof ontstaat. Beleid dat participatie en maatschappelijke innovatie wil stimuleren, wordt in de praktijk belemmerd door bestaande structuren en gewoonten.

4.5 Samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen

Uit de interviews blijkt dat de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen wisselend wordt beoordeeld. Verschillende geïnterviewden zien de samenwerking als essentieel voor kennisdeling, vooral bij complexe aanbestedingen of thema's. Tegelijkertijd ervaren zowel gemeenten als sociale ondernemingen structurele belemmeringen die deze samenwerking bemoeilijken, variërend van organisatorische verschillen tot bestuurlijke tegenstellingen.

“Daarnaast zijn de procedures en documenten ook ingewikkeld. Elke aanbestedende dienst heeft weer een eigen model, en dat is moeilijk voor sociale ondernemingen die niet gewend zijn om aan aanbestedingen mee te doen.” - Gemeente

De effectiviteit van samenwerkingsverbanden blijkt sterk afhankelijk van de onderlinge afstemming. Beleidsvrijheid en autonomie van gemeenten maken het lastig om een structurele aanpak te realiseren, waardoor samenwerking vaak adhoc en locatiegebonden blijft. Sociale ondernemingen merken dat kleinere gemeenten soms beter benaderbaar zijn en meer oog hebben voor maatschappelijke impact, wat de samenwerking vergemakkelijkt:

“Je merkt dat kleinere gemeenten over het algemeen wat vatbaarder zijn voor maatschappelijke impact. Omdat ze dan ook wat dichter bij hun eigen burgers staan en het effect dan zien voor hun eigen inwoners.” - Maatschappelijke organisatie

Deze bevindingen sluiten aan bij Lipsky's (2010) concept *beleidsimplementatiekloof*. Hoewel beleid gericht is op het bevorderen van maatschappelijke impact, laat de praktijk zien dat er een spanning heerst tussen intentie en uitvoering. Dit kan erin resulteren dat de samenwerking op gespannen voet komt te staan doordat de sociale logica waarin veel maatschappelijke organisaties opereren, kleinschalig en lokaal, botst met de institutionele logica. Daarnaast blijkt uit de interviews dat persoonlijke factoren en interpretaties van individuele ambtenaren een grote rol spelen in de mate waarin samenwerking daadwerkelijk van de grond komt. Verschillende geïnterviewden benadrukken dat de persoonlijke betrokkenheid en ambitie van inkopers en beleidsambtenaren bepalend kunnen zijn voor de ruimte die wordt geboden binnen inkoopbeleid:

“De ene inkoper besteedt er meer aandacht aan dan de ander. De complexiteit van het onderwerp speelt daarin zeker een rol, het beïnvloedt hoe ambitieus iemand is in het toepassen van maatschappelijke doelen via inkoopbeleid.” - Gemeente

Deze observatie sluit aan bij de theorie van street-level bureaucracy (Lipsky, 2010), waarin wordt gesteld dat individuele interpretatie binnen beleidsruimte bepalend kan zijn voor de uitvoering. De interviews laten zien dat samenwerking vaak afhankelijk is van individueel handelen, waardoor beleid inconsistent kan worden uitgevoerd.

4.6 Beleidsgericht handelen en beleidsruimte

Een centraal inzicht dat in vrijwel alle interviews met zowel de gemeentelijke medewerkers als maatschappelijke organisaties naar voren kwam, is dat het succes van aanbesteden niet alleen afhangt van beleidskaders, maar in hoge mate van hoe ambtenaren deze kaders interpreteren en toepassen.

Beleidsruimte is op papier vaak aanwezig, maar of deze ruimte daadwerkelijk wordt benut, blijkt sterk persoonsafhankelijk, zoals in paragraaf 4.4 al duidelijk werd.

"Als je die mogelijkheden niet kent en niet bereid bent om daar een beetje je nek voor uit te steken als inkoper, ja dan ga je dat soort kansen ook niet beschikbaar stellen." - Expert

Deze bevinding sluit aan bij de theorie van street-level bureaucracy (Lipsky, 2010), waarin beleidsruimte en persoonlijke interpretatie van ambtenaren centraal staan. Uit de interviews blijkt dat ambtelijke ruimte vooral effectief wordt benut wanneer betrokkenen actief zoeken naar mogelijkheden om maatschappelijke waarde binnen formele kaders te realiseren. Wanneer deze houding ontbreekt bij ambtelijke inkopers, blijft diezelfde ruimte onbenut.

Daarnaast geven geïnterviewden aan dat beleidsambities vaak botsen met juridische en beleidstechnische realiteiten, zoals regelgeving vanuit de Europese Unie. Dit spanningsveld illustreert de beleidsimplementatiekloof zoals beschreven door Lipsky (2010). Formele structuren en procedures belemmeren vaak de praktische uitvoering van beleidsdoelen, zoals het versterken van maatschappelijke impact en lokale samenwerking. Zoals een geïnterviewde van een gemeente toelicht, moeten zij creatief omgaan met de ruimte die beleid biedt:

"Dat is denk ik de kracht: dat je vanuit inkoop één been binnen en één been buiten hebt. Je doet wel je bureauwerk, maar je moet ook naar buiten toe, naar kennissessies en evenementen om die verhalen op te pikken. ... Dan vertel ik dat weer aan mijn collega's: kijk wat er allemaal mogelijk is als je creatief bent."

- Gemeente

Deze uitspraak illustreert hoe medewerkers de beleidskloof ervaren en proberen te overbruggen door actief kennis te verzamelen en praktische oplossingen te zoeken binnen de bestaande kaders. Daarnaast

laten de interviews zien dat beleidsgericht handelen een wisselwerking is tussen formele structuren en persoonlijke invulling. Ambtenaren die actief kennis opdoen samenwerken met maatschappelijke partijen buiten formele kaders om, blijken meer in staat ruimte te creëren voor maatschappelijke impact. Tegelijkertijd blijkt dat kennisoverdracht van gemeenten naar maatschappelijke organisaties niet vanzelf leidt tot verandering. Een geïnterviewde vertelt:

“Ik heb bijvoorbeeld sessies georganiseerd voor partijen die nog nooit met aanbestedingen te maken hadden. Ik leg dan uit wat een aanbesteding is en hoe het Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA) werkt, dat is voor veel bedrijven onduidelijk. Maar wat mij opviel, is dat er weinig animo was voor die sessies. Veel partijen kwamen niet opdagen.” - Gemeente

Deze constatering maakt duidelijk dat beleidsruimte benutten niet alleen vraagt om ambtelijke inzet, maar ook om bereidheid en capaciteit bij maatschappelijke organisaties. Aan de kant van sociale ondernemingen en maatschappelijke organisaties is er sprake van afstand, terughoudendheid of capaciteitsbeperkingen. Tegelijkertijd ervaren geïnterviewden dat zowel gemeenten als maatschappelijke organisaties vaak de voorkeur geven aan de veilige, bekende weg. Deze risicomijdende houding sluit aan bij het begrip institutionele traagheid (March & Olsen, 1989). Het laat zien dat bestaande systemen sterk zijn en maar langzaam veranderen.

Tegelijkertijd zien sommige geïnterviewden juist wel kansen. Er worden voorbeelden genoemd waarin gemeenten bewust ruimte creëren, sociale clausules gebruiken of aanbestedende partijen laten samenwerken met lokale partijen. Dit laat zien dat beleidsruimte bestaat, maar dat deze proactief moet worden benut. Een proactieve houding in de samenwerking is ook iets wat tijdens de interviews naar boven komt.

“Nou zou ik het mooi vinden dat ze ook proactief bij ons komen. Dat is nu nog niet het geval.” -
Maatschappelijke organisatie

Tot slot geven verschillende geïnterviewden aan dat ambtenaren vaak handelen binnen de veilige marges van juridische kaders en terughoudend zijn in het benutten van beleidsruimte. Dit leidt tot een voorkeur voor formele procedures boven innovatieve oplossingen. Deze houding van de ambtenaren kan verklaard worden vanuit de institutionele traagheid (March & Olsen, 1989). Ambtenaren bewegen binnen vertrouwde structuren en vermijden risico's. Hierdoor wordt de beschikbare beleidsruimte niet altijd even goed benut, ook al is er formeel ruimte voor maatwerk. Inkopers worden geacht niet alleen opdrachten te begeleiden, maar ook een inhoudelijke bijdrage te leveren aan beleidsdoelen. De geïnterviewde spreekt zelfs over verschil tussen traditionele inkopers en “changemakers”.

“Juist die nieuwe inkopers waar ik het over heb, zijn de mensen met een andere dosis lef en durf.” -
Expert

4.7 Kennisniveau en kennisdeling binnen gemeente

De interviews laten zien dat aanbestedingen lang niet altijd worden benut als strategisch instrument om maatschappelijke impact te realiseren. Hoewel in beleidsstukken veelvuldig wordt verwezen naar termen als “maatschappelijk verantwoord inkopen” (MVI) of “social return”, blijkt uit de interviews dat juridische, administratieve en procedurele overwegingen vaak domineren en dat verschil per regio en gemeente.

“In (Provincie) gaat bijvoorbeeld heel veel geld naar lokale buurtsportcoaches. En (Provincie) is natuurlijk best wel een uitgestrekte provincie. Maar die regelingen, als je in de meeste gemeenten kijkt, die regelingen zijn overal wel echt goed. Terwijl als je hier kijkt, zijn er heel veel gemeenten die vrijwel niks met (Thema) doen.” - Maatschappelijke organisatie

Dit voorbeeld laat zien dat maatschappelijke thema's sterk afhankelijk zijn van lokale keuzes en prioriteiten. Ondanks beschikbare middelen en beleidsinstrumenten, wordt de maatschappelijke meerwaarde in de praktijk niet altijd benut. Daarmee wordt duidelijk dat aanbestedingen en andere financieringsprocessen niet primair worden vormgegeven vanuit het streven naar maatschappelijke impact, maar vooral vanuit contractuele noodzaak en risicobeheersing. Dit sluit aan bij de theorie over institutionele traagheid (March & Olsen, 1989), waarin bestaande structuren en routines de beleidsinhoud naar de achtergrond drukken en de nadruk leggen op juridische zekerheid en beheertheid.

Daarnaast komt uit de interviews het belang van kennisdeling tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties naar voren. Ondanks dat er veel ervaring is met sociale initiatieven, worden inzichten niet altijd systematisch gedeeld of geborgd. Dit belemmert collectief leren, wat kan leiden tot herhaling van fouten of inefficiënte aanbestedingen. Een tweede belangrijk inzicht betreft de grote verschillen in kennisniveau tussen gemeenten als het gaat om sociaal aanbesteden, maatschappelijke impact en samenwerkingen. Dit verschil blijkt niet alleen binnen een gemeente te bestaan, maar ook tussen gemeenten bestaan dergelijke verschillen.

“Want simpelweg een grote gemeente heeft voor elk onderwerp een afdeling en bij een kleinere gemeenten hebben ze een beleidsmedewerker voor verschillende vlakken.” - Maatschappelijke organisatie

Tegelijkertijd blijkt dat een grotere omvang niet automatisch leidt tot beter kennisniveau. Kwaliteit en benutting van kennis zijn vaak afhankelijk van de persoonlijke kennis, ervaring en motivatie van individuele medewerkers:

“Ik denk dat het ook te maken heeft met de mensen die er zitten. Tegenwoordig gaat het veel meer om de adviseursrol die je vervult als inkoper.” - Expert

Dit geldt niet alleen tussen verschillende gemeenten, maar ook binnen dezelfde gemeente. Zowel de ruimte die aanbestedingen bieden als de manier waarop die ruimte wordt benut, is afhankelijk van de betrokken inkoper. Zoals een geïnterviewde opmerkt:

“De ene aanbesteding geeft meer ruimte dan de andere, en de ene inkoper weet beter hoe het werkt dan de andere.” - Gemeente

Deze constatering bevestigt de centrale rol van ambtenaren in het aanwenden van beleidsruimte. In lijn met de theorie van Lipsky (2010) bepaalt de persoonlijke kennis, interpretatie en ervaring van de inkoper of maatschappelijke doelen daadwerkelijk vertaald worden naar de praktijk.

Een ander veelgehoord punt is dat kennisdeling tussen gemeenten of zelfs binnen gemeenten vaak gebrekkig is georganiseerd. Hierdoor ontstaat fragmentatie in aanpak en effectiviteit. Kennisdeling vindt wel plaats, maar is vaak afhankelijk van persoonlijke inzet. Een geïnterviewde bevestigt dat kennis-initiatieven bestaan, maar stelt tegelijkertijd dat er geen leidende structuur is die consistent zorgt voor implementatie van best practices.

“Wat wij kunnen doen, is een mooi voorbeeld geven door kennis te delen. Ik zou niet zeggen dat wij hierin een leidende rol spelen, maar al die kleine initiatieven samen zorgen ervoor dat het proces steeds beter wordt.” - Expert

Binnen gemeenten ontbreekt het soms zelfs aan basale kennis over het waarom van beleidsbeslissingen. Tijdens een van de interviews komt naar voren dat ambtenaren beleidsopdrachten uitvoeren zonder duidelijke opdracht of juridische basis.

“Ik vroeg, schrijft de wet het voor? Wist ze niet. Heeft je wethouder daarvoor opdracht gegeven? Dat wist ze niet. Dat komt weer omdat die basale kennis van hoe die wet eruit ziet ontbreekt.” - Maatschappelijke organisatie

Binnen de gemeentelijke organisatie zelf is kennis over aanbesteden ongelijk verdeeld. Terwijl de inkoopafdeling bekend is met bijvoorbeeld relevantie platforms en lokale sociale ondernemingen en maatschappelijke organisaties, geldt dat lang niet altijd voor andere onderdelen van de organisatie.

“Bijvoorbeeld het platform (Naam) kennen wij allemaal binnen de inkoopafdeling, maar ik vraag me af hoeveel directies daarvan op de hoogte zijn.” - Gemeente

Deze interne kenniskloof maakt het mogelijk dat eventuele maatschappelijke kansen onbenut blijven. Bovendien bestaat er weinig sturing op kennisdeling, bijvoorbeeld over de bekendheid van lokale sociale ondernemingen en maatschappelijke organisaties, binnen de gemeente zelf. Op de vraag of hier intern op gestuurd wordt is dan ook het antwoord:

“Nee, niet echt. We hebben in ons actieplan aangegeven dat we daar meer bekendheid aan willen geven.” - Gemeente

In de praktijk gebeurt kennisdeling daarom vaak via informele weg. De geïnterviewde beschrijft hoe persoonlijke verhalen en ervaringen worden doorverteld aan collega's om bewustwording te creëren.

“Dat soort verhalen hoor je tijdens sessies, en zo kom je in contact met allerlei verschillende bedrijven. Dat neem je weer mee naar je eigen afdeling. Dan vertel ik dat weer aan mijn collega's: kijk wat er allemaal mogelijk is als je creatief bent.” - Gemeente

Tenslotte wordt er door verschillende geïnterviewden gewezen op een structureel verschil in kennis en capaciteit tussen grote en kleine gemeenten. Waar grotere gemeenten beschikken over meer capaciteit, zijn kleinere gemeenten vaak afhankelijk van een beperkt aantal medewerkers. Er is echter wel bereidheid om kennis te delen, maar er ontbreekt een duidelijke landelijke structuur om dit duurzaam en consistent te organiseren, een punt van aandacht dat een van de geïnterviewden benoemt. Kortom, kennisniveau en kennisdeling binnen gemeenten zijn op dit moment sterk afhankelijk van individuele inzet en beschikbare capaciteit. Er is weinig sprake van structurele borging. Voor effectief aanbesteden vormt dit een serieuze belemmering, waarbij het systeem staat of valt met de kennis en motivatie van de betrokken inkopers.

5. Conclusie en discussie

In de conclusie wordt de hoofdvraag beantwoord. In de discussie worden eerst de beperkingen van het onderzoek besproken, daarna volgt een reflectie op het onderzoek. Tot slot worden aanbevelingen gedaan en suggesties gegeven voor vervolgonderzoek.

5.1 Onderzoekssamenvatting en beantwoording van de hoofdvraag

Dit onderzoek had als doel antwoord te geven op de hoofdvraag: *“Hoe beïnvloeden aanbestedingsdrempels de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen? Hoe ervaren sociale ondernemingen en gemeenten de impact hiervan op de continuïteit en maatschappelijke waarde van sociale initiatieven?”*. Deze vraag is relevant vanwege het maatschappelijk belang van duurzame lokale initiatieven en de groeiende nadruk op maatschappelijk verantwoord inkopen (OECD, 2023).

Uit de analyse blijkt dat aanbestedingsdrempels een dubbelzinnige rol spelen in de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen. Enerzijds bieden aanbestedingen kansen voor sociale ondernemingen om opdrachten te verkrijgen, vooral wanneer gemeenten actief ruimte in beleid benutten en er persoonlijke relaties bestaan. Anderzijds functioneren aanbestedingsdrempels en projectmatige inkooppraktijken vaak als belemmeringen, waardoor de continuïteit van initiatieven en de opbouw van duurzame maatschappelijke impact onder druk komen te staan.

Samenwerking blijkt sterk afhankelijk van informele, relationele processen zoals vertrouwen en netwerken, waardoor formele gelijkheid in aanbestedingsregels niet altijd leidt tot gelijke kansen. Kleine en nieuwe sociale ondernemingen blijven daardoor regelmatig buiten beeld, terwijl gevestigde partijen hun positie kunnen consolideren. Daarnaast is er in theorie ruimte om maatschappelijke waarde te integreren in aanbestedingen, maar in de praktijk wordt deze ruimte vaak onvoldoende benut, mede door de onzekerheid over juridische kaders en een sterke nadruk op rechtmatigheid.

Een opvallende bevinding uit dit onderzoek is dat de veronderstelling dat opdrachten onder de aanbestedingsdrempel automatisch meer flexibiliteit en structurele samenwerking bieden, niet altijd opgaat. Verschillende geïnterviewden gaven aan dat kleinere opdrachten onzekerheid kunnen veroorzaken vanwege korte looptijden, projectmatige logica en het ontbreken van gegarandeerde vervolgoopdrachten. Hierdoor bouwen zij onvoldoende capaciteit om maatschappelijke impact duurzaam te realiseren.

5.2 Theoretische duiding van de bevindingen

De bevindingen van dit onderzoek kunnen worden geplaatst binnen het theoretisch kader dat is opgebouwd rond institutionele logica, institutionele traagheid, institutionele isomorfie en street-level bureaucracy. Dit kader helpt om beter te begrijpen op welke wijze formele aanbestedingsregels, informele samenwerking en ambtelijk handelen elkaar beïnvloeden binnen de context van samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen.

Dit onderzoek bevestigt het belang van institutionele logica, zoals beschreven door Thornton et al. (2012) en Greenwood et al. (2011). De resultaten tonen aan dat samenwerking sterk wordt bepaald door de relationele logica waarin persoonlijke netwerken, vertrouwen en gedeelde doelen centraal staan. Deze informele logica staat echter op gespannen voet met de formele juridische en projectmatige logica die instituties hanteren bij het aanbestedingsproces. Sociale ondernemingen die niet beschikken over een netwerk binnen de gemeente, ervaren hierdoor beperkte toegang tot opdrachten, ondanks formele aanbestedingsprocedures die transparantie en gelijke kansen horen te creëren. Hiermee onderstreept dit onderzoek de spanningen tussen institutionele logica's die in de literatuur zijn beschreven en laat zien hoe deze spanning in de praktijk vorm krijgt.

Het concept van institutionele traagheid (March & Olsen, 1989) helpt verder te verklaren waarom innovatie en maatwerk binnen aanbestedingspraktijken vaak achterblijven. Lokale overheden blijven handelen binnen vertrouwde institutionele kaders, waardoor vernieuwende en relationele vormen van samenwerking niet vanzelfsprekend worden toegepast. Dit leidt ertoe dat sociale initiatieven, ondanks hun potentieel om maatschappelijke impact te creëren, geconfronteerd worden met drempels en onzekerheden.

Tot slot biedt het begrip institutionele isomorfie (DiMaggio & Powell, 1983) inzicht in de wijze waarop organisaties geneigd zijn elkaars gedrag te imiteren, waardoor zij steeds meer op elkaar gaan lijken. Deze homogenisering van inkooppraktijken remt lokale innovatie en experimenten met relationele of maatschappelijke aanbestedingsvormen. Daardoor blijven aanbestedingen vaak procedureel en risicogericht, wat de ruimte voor duurzame maatschappelijke impact beperkt. Dit begrip wordt versterkt door de inzichten van Lipsky (2010) over street-level bureaucracy, waarin wordt benadrukt dat de daadwerkelijke uitvoering van beleid sterk afhankelijk is van de interpretatie en handelingsruimte van individuele ambtenaren. Uit de interviews blijkt dat de mate waarin beleidsruimte binnen aanbestedingen wordt benut, per ambtenaar en gemeente sterk verschilt. Deze variatie onderstreept dat de ruimte voor maatschappelijke impact niet alleen institutioneel wordt bepaald, maar ook mede afhankelijk is van individuele keuzes, kennis en motivatie binnen gemeentelijke organisaties. Hiermee ondersteunt Lipsky

de verklaring waarom ondanks institutionele druk toch verschillen ontstaan in hoe aanbestedingen maatschappelijk verantwoord worden ingevuld.

5.3 Aanvullende inzichten

Naast het theoretisch kader kwam uit de analyse naar voren dat kennisdeling momenteel ad hoc en niet structureel is ingebed binnen gemeenten, waardoor de benutting van kansen voor sociale ondernemingen en maatschappelijke organisaties beperkt blijft. Gemeenten erkennen dit probleem en ondernemen stappen om kennisdeling te verbeteren, bijvoorbeeld door kennissessies en het ontwikkelen van actieplannen rondom maatschappelijk verantwoord inkopen. Echter, de effectiviteit van deze initiatieven is op dit moment nog beperkt, mede doordat zij vaak afhankelijk blijven van individueel initiatief en informele netwerken. Hierdoor ontstaat het risico dat kennis verloren gaat en dat niet alle medewerkers op de hoogte zijn van de mogelijkheden om maatschappelijke waarde via aanbestedingen te realiseren.

Bovendien blijkt uit de analyse dat er onder de aanbestedingsdrempel eveneens belangrijke uitdagingen bestaan. In theorie zou deze drempel ruimte moeten bieden voor meer flexibiliteit en maatwerk, waardoor gemeenten makkelijker langdurige relaties met sociale ondernemingen kunnen opbouwen. In de praktijk blijkt echter dat deze ruimte vaak niet wordt benut. Ook onder de drempel worden contracten veelal projectmatig en voor korte duur afgesloten, wat de opbouw van duurzame samenwerking bemoeilijkt en onzekerheid veroorzaakt bij sociale ondernemingen. Dit laat zien dat de veronderstelling dat de aanbestedingsdrempel een vanzelfsprekende ruimte voor structurele samenwerking biedt, niet altijd opgaat, en dat ook hier gerichte aandacht en beleidsmatige verankering nodig zijn om maatschappelijke impact te realiseren.

Dit onderzoek maakt duidelijk dat de praktijk van samenwerken sterk afhankelijk is van persoonlijke relaties, wederzijds vertrouwen en gedeelde doelen tussen sociale ondernemingen en gemeenten. In plaats van een volledig open speelveld blijven nieuwe of kleine initiatieven vaak buiten beeld, ook onder de aanbestedingsdrempel, terwijl gevestigde partijen met bestaande netwerken vaker toegang krijgen tot opdrachten. Hierdoor ontstaat een praktijk waarin formele gelijkheid niet automatisch leidt tot gelijke kansen.

5.4 Methodologische reflectie

Dit onderzoek is uitgevoerd als een kwalitatief onderzoek, gebaseerd op semigestructureerde interviews met vertegenwoordigers van gemeenten, sociale ondernemingen en experts op gebied van aanbestedingen en samenwerkingen. Deze aanpak maakte het mogelijk om diepgaande inzichten te verkrijgen in de ervaren effecten van aanbestedingsdrempels en samenwerkingen in de praktijk.

Als onderzoeker was ik mij gedurende het gehele onderzoek bewust van mijn positie, waardoor ik actief heb gestuurd op een neutrale houding tijdens het afnemen van interviews en de analyse van de data. Door tijdens het analyseren steeds terug te keren naar de data en codes kritisch te heroverwegen, heb ik geprobeerd deze invloed zo veel mogelijk te beperken. Daarnaast heb ik geleerd dat het onderzoeken van een complex beleidsproces vraagt om voortdurende reflectie op de theorie. Het toepassen van theorieën zoals street-level bureaucracy en institutionele logica heeft geholpen om de resultaten te duiden, doordat zij een kader boden om patronen en spanningen in de samenwerking en de aanbestedingen te verklaren. Tegelijkertijd vroeg dit ook om een kritische houding om niet alleen bevestiging te zoeken in bestaande literatuur, maar ook ruimte te houden voor nieuwe inzichten.

Daarnaast kende dit onderzoek een aantal beperkingen. Een eerste beperking van dit onderzoek is dat de dataverzameling heeft plaatsgevonden binnen een beperkt aantal gemeenten. Uit de interviews blijkt dat er aanzienlijke verschillen zijn rondom het aanbestedingsproces tussen verschillende gemeenten. Hierdoor kan de contextspecifieke dynamiek binnen de onderzochte gemeenten van invloed zijn geweest op de resultaten, wat de generaliseerbaarheid naar andere gemeenten mogelijk beperkt.

Een tweede beperking betreft dat de dataverzameling enkel bestond uit semigestructureerde interviews. Hoewel de interviews gedetailleerde informatie opleverden en saturatie onder de sociale ondernemingen en maatschappelijke organisaties werd bereikt, had een focusgroepbijeenkomst met actoren van de verschillende gehanteerde groepen kunnen bijdragen aan een nog diepere validatie van de resultaten. Daarnaast zouden de verschillende actoren tijdens zo'n bijeenkomst ter plekke op elkaar kunnen inhaken.

Een derde beperking is dat geïnterviewden mogelijk sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Dit geldt met name voor vragen over de mate waarin zij maatschappelijke waarde in het aanbestedingsproces integreren. Ook kan het voorkomen dat een geïnterviewde terughoudend was om een andere betrokken actor in het aanbestedingsproces te wijzen op foutieve handelingswijzen. Hoewel is geprobeerd een veilige en open gespreks sfeer te creëren, blijft dit een aandachtspunt bij kwalitatief onderzoek.

5.5 Algemene conclusie

Aanbestedingsdrempels vormen zowel obstakels als kansen in de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen. Formele procedures en juridische kaders zorgen voor uniformiteit, maar ondermijnen tegelijk de flexibiliteit en continuïteit die nodig zijn voor duurzame samenwerking en maatschappelijke impact. Relaties en vertrouwen tussen betrokken actoren zijn essentieel, maar maken de toegang tot opdrachten ongelijk en afhankelijk van individuele netwerken.

De ruimte om maatschappelijke waarde te realiseren wordt mede bepaald door de ambtelijke inzet en kennis, en blijft vaak beperkt door institutionele traagheid en isomorfie binnen de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen. Kennisdeling en structurele ondersteuning zijn noodzakelijk om de samenwerking te versterken en maatschappelijke doelen daadwerkelijk via aanbestedingen te bereiken.

5.6 Praktische aanbevelingen en suggesties voor vervolgonderzoek

Terugkijkend op de resultaten, bevestigen zij de bevindingen uit de bestaande literatuur over de rol van ambtenaren (Lipsky, 2010) en sluiten ook aan bij onder andere het concept van institutionele logica (Thornton et al., 2012). Hoewel er ruimte is om maatschappelijke doelstellingen te verweven in inkoopbeleid, blijft het systeem grotendeels functioneren op basis van juridische en procedurele logica (March & Olsen, 1989). Dit beperkt de mogelijkheden om aanbestedingen als strategisch beleidsinstrument in te zetten om maatschappelijke doelstellingen te behalen. Daarnaast laat dit onderzoek zien dat de relationele logica binnen gemeenten zowel kansen als beperkingen biedt. Voor bestaande partijen kan vertrouwen leiden tot herhaalde opdrachten, maar beperkt tegelijkertijd de ruimte voor nieuwe sociale ondernemers.

Als eerste aanbeveling zouden gemeenten explicieter beleid kunnen ontwikkelen waarin zij structureel ruimte en handvatten bieden aan inkopers om maatschappelijke waarde mee te wegen, bijvoorbeeld door kennisdeling standaard te faciliteren en interne expertise over maatschappelijk verantwoord inkopen te vergroten.

Ten tweede tonen de resultaten aan dat onder de aanbestedingsdrempel nog veel kansen onbenut blijven om structurele samenwerking met sociale ondernemingen en maatschappelijke organisaties op te bouwen. Gemeenten kunnen overwegen om inkoopprocedures onder de drempel actiever in te zetten voor het realiseren van maatschappelijke waarde en langetermijnpact, bijvoorbeeld door meerjarige samenwerkingsovereenkomsten sneller te hanteren en door naar de mogelijkheden te kijken om dit proces sneller te laten verlopen.

Een derde aanbeveling betreft het investeren in de relatie tussen gemeenten en sociale ondernemingen. Gezien de invloed van relationele logica op toegang tot opdrachten, is het van belang dat gemeenten actief op inspelen. Zij zouden moeten werken aan het opbouwen van relaties met nieuwe en/of lokale sociale ondernemingen. Zo kan worden voorkomen dat de voordelen van informele netwerken alleen ten goede komen van gevestigde maatschappelijke organisaties en sociale ondernemingen.

Het wordt aangeraden om een vervolgonderzoek te houden. Een vervolgonderzoek zal gericht moeten zijn op de effectiviteit van bestaande praktijkvoorbeelden en pilots rondom aanbesteden waar gemeenten

eventueel mee aan het werk zijn. Hierbij kunnen kleinere gemeenten leren van de werkwijzen van grote gemeenten, of andersom, afhankelijk van wie al goede voorbeelden biedt. Kennisdeling is tijdens dit onderzoek naar voren gekomen als een belangrijke pijler om de samenwerking tussen gemeente en maatschappelijke organisatie te verbeteren.

Daarnaast kan het vervolgonderzoek gericht zijn op het vergelijken van gemeenten om factoren te identificeren die reeds succesvolle implementatie van aanbesteden bevorderen. Vervolgonderzoek zou tevens kunnen focussen op de beleving en opvattingen van de eindgebruikers van sociale initiatieven die via aanbestedingen worden gerealiseerd. Dit kan inzicht bieden in de ervaren maatschappelijke waarde vanuit het perspectief van de burger en de wijze waarop gemeentelijke inkooppraktijken daadwerkelijk bijdragen aan maatschappelijke impact op lokaal niveau.

Literatuurlijst

Bannink, D., & Trommel, W. (2019). Intelligent modes of imperfect governance. *Policy and Society*, 38(2), 198-217.

Benchebkroun, H. T., Benmamoun, Z., & Hachimi, H. (2024). Sustainable public procurement for supply chain resilience and competitive advantage. *Acta Logistica*, 11(3), 349-360

Bosma, N. S., Hummels, G. J. A., Manunza, E. R., Argyrou, A., Kamerbeek, S., Meershoek, N. A., & Helder, E. R. (2019). Versnelling en verbreding van sociaal ondernemerschap: Een onderzoek naar de wenselijkheid van nieuwe juridische kaders.

Braun, V., & Clarke, V. (2023). Thematic analysis: A practical guide (2nd ed.). SAGE Publications.

Bučaitė-Vilkė, J., Civinskas, R., & Lazauskienė, A. (2018). Uncoupling Inter-Municipal Cooperation Capacity: Lithuanian Municipalities' Efforts To Sustain Services Provision. *Baltic Journal of Law & Politics*, 11(2), 32-60.

Caldwell, N., & Bakker, E. (2017). Procurement process in the public sector: An international perspective. In *International handbook of public procurement* (pp. 427-442). Routledge.

Canton, E., de Bas, P., Meindert, L., van der Wagt, M., & Maasland, E. (2012). Openbaar aanbesteden: Een vergelijking tussen procedures en technieken in Nederland en de rest van Europa. *Veilen van laagwaardig radiospectrum in een VOA-procedure.....* 21, 49.

Crisp, R., Roberts, E., & Simmonds, D. (2011). Do-gooders, pink or fluffy, social workers' need not apply? An exploration of the experiences of the third sector organisations in the European Social Fund and Work Programme. *People, Place and Policy Online*, 5(2), 76-88.

Dagbanja, D. N. (2014). Promoting a Competitive Local Business Community in Ghana: The Role of the Legal Framework for Public Procurement. *Journal of African Law*, 58(2), 350-375.

Davies, R. (2014). Civic crowdfunding: Participatory communities, entrepreneurs and the political economy of place. *Entrepreneurs and the Political Economy of Place*.

De Bell, L., & Bakker, L. (2025). Scaling social impact. A framework for collaboration between social enterprises and for-profit enterprises. *Social Enterprise Journal*, 21(2), 252-269

DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell. "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American sociological review* 48.2 (1983): 147-160.

Flynn, A., & Davis, P. (2017). Investigating the effect of tendering capabilities on SME activity and performance in public contract competitions. *International Small Business Journal*, 35(4), 449-469.

Frödell, M., Josephson, P. E., & Koch, C. (2013). Integration barriers for purchasing organisation in a large construction company: towards requisite disintegration. *The IMP journal*, 7(1), 46-58.

Galera, G. (2010). Social enterprises and the integration of disadvantaged workers. In *The Economics of Social Responsibility* (pp. 117-134). Routledge.

Green, C. (2023). The Vulnerable. In *Social Justice Case Studies: Interdisciplinary and Non-Traditional Interdisciplinary Approaches* (pp. 41-51). Emerald Publishing Limited.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, 5(1), 317-371.

Hanghøj, A., & Mols, N. P. (2015). Purchasing and innovation: a capability-based analysis. *International Journal of Procurement Management*, 8(4), 494-515

Hazeleger, M. (2024, 7 november). *Onderhands aanbesteden: hoe werkt het en hoe kun je succesvol meedoen?* TenderApp. <https://www.tender.app/blog/onderhands-aanbesteden-101>

Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods*. SAGE.

Karré, P. (2019). Sociaal ondernemen in Nederland: Stand van zaken 2019.

Karré, P. M., & van Meerkerk, I. (2023). The challenge of navigating the double hybridity in the relationship between community enterprises and municipalities. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-21

Korosec, R. L., & Berman, E. M. (2006). Municipal support for social entrepreneurship. *Public administration review*, 66(3), 448-462

- Kosmynin, M. (2022). Playing around with the rules of the game: social entrepreneurs navigating the public sector terrain in pursuit of collaboration. In *Rethinking the Social in Innovation and Entrepreneurship* (pp. 133-151). Edward Elgar Publishing.
- Kuijpers, S., Keune, M., & Tros, F. (2024). Aanbesteden en kwaliteit van werk in Nederland. *Mens & Maatschappij*, 99(1), 62-89.
- Leuciuc, G., & Şuşu, Ş. (2020). Social Entrepreneurship vs. Social Enterprise. *LUMEN Proceedings*, 13, 10-21.
- Lernå, L. (2013). Sociala företag en av flera aktörer i det sociala välfärdsarbetets tjänst.
- Li, C. (2024). Participation of Social Organizations in Urban Social Governance: Realistic Dilemma and Optimization Path. *Urban Studies and Public Administration*, 7(1), p29.
<https://doi.org/10.22158/uspa.v7n1p29>
- Lichère, F. (2022). Sustainability public procurement using new procedures of the 2014 Directives. *European journal of public procurement markets*, 4, 81-86
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for program evaluation*, 1986(30), 73-84.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service*. Russell sage foundation.
- Majorek, M., & du Vall, M. (2018). Empowering civil society through educating about responsible research and innovation. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 48, p. 01045). EDP Sciences.
- Manyathi, S., Burger, A. P., & Moritmer, N. L. (2021). Public sector procurement: A private sector procurement perspective for improved service delivery. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 9(1), 521.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *The organizational basis of politics*. Free.
- Marinov, R. (2019). Policies and challenges for Social entrepreneurship of EU countries. *ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ. bg*, 10(3), 94-102

- Meckling, W. H., & Jensen, M. C. (1976). Theory of the Firm. Managerial behavior, agency costs and ownership structure, 3(4), 305-360.
- Muftugil-Yalcin, S., & Mooijman, A. (2024). Making sense of each other: Relations between social enterprises and the municipality. *Public Policy and Administration*, 39(3), 436-456
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *innovations*, 1(2), 145-162
- Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 611-633.
- Niemelä, T., & Kauko-Valli, S. (2014). imbalance of power: social service entrepreneurs' experiences of entrepreneur-municipality relationship. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 10(2), 119-140
- Noordegraaf, M. (2015). Hybrid professionalism and beyond:(New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of professions and organization*, 2(2), 187-206
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International journal of qualitative methods*, 16(1), 1609406917733847.
- Oden, P. (2015). SMEs cooperate to meet social procurement conditions. In *3rd Understanding Small Enterprises (USE) Conference 2015* (pp. 579-593).
- OECD (2023), Government at a Glance 2023, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>.
- Ojelabi, R. A., Afolabi, A. O., Omuh, O. I., & Tunji-Olayeni, P. F. (2018). EXPLORING SOCIAL-ENTREPRENEURS' CONTRIBUTION IN SOCIAL INFRASTRUCTURAL PROCUREMENT IN DEVELOPING SUSTAINABLE COMMUNITIES. *Technology*, 9(8), 1424-1433
- Pashkov, V. M., & Olefir, A. A. (2017). Innovative partnership as new form of public procurement in the European Union.
- Pavlova, M., Dimitrova, P., & Vasileva, K. (2023). Pre-Commercial Procurement: In Search of Innovative Solutions for the Public Sector. *Nauchni trudove*, (3), 107-138

Pirvu, D., & Clipici, E. (2016). Social enterprises and the EU's public procurement market. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27, 1611-1637

Polychronopoulos, G., Lukeš, M., Sansone, G., Agrawal, A., Diener, F., & Šlapáková Losová, V. (2022). The Social Impact of Social Enterprises: A Holistic View and a Contextualized Explanation. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 13400). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Postma, J. (2013). *The ability to work together: municipal cooperation for effective social sector policy implementation* (Master's thesis, University of Twente).

PwC & Social Enterprise NL. (2018). *Samenwerking tussen sociale ondernemingen en gemeenten: Van potentie naar praktijk*. PwC.
<https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/samenwerking-tussen-sociale-ondernemingen-en-gemeenten.pdf>

PwC. (2024). *Zicht op duurzame samenwerking: Zeven tips voor gemeenten en sociale ondernemingen om samen meer impact te maken*. PwC Nederland.

Raad voor het Openbaar Bestuur. (2024). *Een financieel fundament voor lokaal sociaal beleid: Over (on)zekerheid in de bekostiging van bestaanszekerheid*. Raad voor het Openbaar Bestuur.
<https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/publicaties/2024/6/17/een-financieel-fundament-voor-lokaal-sociaal-beleid>

Richardson, J. G. (1986). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*.

Rijksoverheid. (z.d.). *Werken voor de overheid via een aanbesteding*. Ondernemersplein.
<https://ondernemersplein.overheid.nl/product-dienst-en-innovatie/opdrachten-en-aanbestedingen/werken-voor-de-overheid-via-een-aanbesteding/>

Rijksoverheid. (z.d.). *Regels voor aanbesteden door de overheid*. Geraadpleegd op 22 augustus 2025, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanbesteden/aanbestedingsregels>

Schotanus, F. (2023). Sociale ondernemingen en overheidsinkoop onder de drempels: een 'match made in heaven' maar nog niet in de praktijk. *Tender Nieuwsbrief*

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63-75.

Sociaalweb. (2020, 24 april). *Praktijkvoorbeeld dialoog: Aanbesteden van een samenwerkingsverband in het preventieve veld in Wageningen*. Sociaalweb.

<https://sociaalweb.nl/nieuws/praktijkvoorbeeld-dialoog-aanbesteden-van-een-samenwerkingsverband-in-het-preventieve-veld-in-wageningen/>

Spurgeon, P., & Hicks, C. (2003). The tendering process: Flaws and all. *Health Services Management Research*, 16(3), 188-193.

Stouthard, L. (2023). How caring communities become part of the health system of the future in the Netherlands. Developments, bottlenecks, and impact. *International Journal of Integrated Care*, 23(S1)

Social Enterprise NL. (2022). *Sociaal ondernemerschap goed aanwezig in coalitieakkoorden 2022-2026*. Social Enterprise NL.

<https://social-enterprise.nl/nieuws/sociaal-ondernemerschap-goed-aanwezig-coalitieakkoorden-2022-2026/>

Sołtysińska, A. (2022). E-procurement and the principle of transparency in public procurement in the European Union.

Telles, P. (2013). The Good, the Bad, and the Ugly: The EU's Internal Market, Public Procurement Thresholds, and Cross-Border Interest. *Pub. Cont. LJ*, 43, 3.

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.

Tjulin, Å., Bergström, G., & Klockmo, C. (2024). The slow pace of building and organizing for trust in internal collaboration within social services. *Nordic Social Work Research*, 1-16.

Van Lunenburg, M. A. (2024). How do social initiatives manage to scale?

Van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies?. *Research policy*, 45(9), 1923-1935.

Watson, D. P., Adams, E. L., Shue, S., Coates, H., McGuire, A., Chesher, J., ... & Omenka, O. I. (2018). Defining the external implementation context: an integrative systematic literature review. *BMC Health Services Research*, 18(1), 209.

Bijlagen

Bijlage I Informatieformulier

INFORMATIEFORMULIER ONDERZOEK

Mijn naam is Timon Nienhuis, student sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Ik voer dit kwalitatieve onderzoek uit voor mijn scriptie ter afsluiting van mijn master. Mijn onderzoek richt zich op de gevolgen van de aanbestedingsdrempels op de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemers/maatschappelijke organisaties. Het onderzoek beoogt inzicht te krijgen in:

- De ervaringen van professionals in de samenwerking met gemeenten en sociale ondernemers/maatschappelijke organisaties.
- De ervaringen met aanbestedingen en aanbestedingsregels van gemeenten en sociale ondernemers/maatschappelijke organisaties.

Voor dit interview is wel uw toestemming nodig. Lees de informatie daarom zorgvuldig door. Heeft u vragen? Stel ze gerust. U hoeft geen reden te geven als u besluit niet mee te doen. Dit geldt ook als u later van gedachten verandert. U mag op elk moment stoppen, ook tijdens het interview en nadat het interview is afgerond.

Wat vraag ik u tijdens het onderzoek:

- Ik vraag eerst uw toestemming om mee te doen aan het onderzoek.
- Ook vraag ik toestemming om het interview op te nemen.
- Daarna begint het interview, dat tussen 45 tot 60 minuten duurt.
- Het interview wordt opgenomen, daarna letterlijk uitgeschreven (getranscribeerd) en geanalyseerd.
- De resultaten worden gebruikt voor het schrijven van mijn masterscriptie.

Wat zijn mogelijke gevolgen van deelname:

- Ik verwacht niet dat de vragen of de duur van het interview als belastend worden ervaren.

Hoe ga ik om met uw gegevens:

- Ik verzamel alleen:
 - Uw contactgegevens,
 - Enkele kenmerken van uw organisatie (zoals grootte en sector),

- En uw antwoorden op de interviewvragen.
- Uw interview wordt gepseudonimiseerd: uw naam en andere te herleiden kenmerken worden verwijderd uit de transcripties.
- U bepaalt zelf wat u wilt delen tijdens het interview.
- Alle gegevens worden veilig opgeslagen op beveiligde servers van de universiteit.
- De audio-opnamen worden verwijderd zodra het interview is uitgetypt.
- U kunt uw interview tot eind juli 2025 laten verwijderen. Na die datum is dit niet meer mogelijk omdat alle herleidbare gegevens dan zijn vernietigd

Wat moet u nog meer weten?

U kunt altijd vragen stellen over het onderzoek: nu, tijdens het onderzoek, en na afloop hiervan.

Contactgegevens onderzoeker:

Timon Nienhuis: t.nienhuis@student.rug.nl

+31 6 37178101

Bijlage II Interviewschema

Interviewschema semi-gestructureerde interviews

Introductie

Allereerst bedankt voor uw tijd

Toestemming tutoyeren

Aanleiding van dit interview:

- Dit interview is onderdeel van een kwalitatief onderzoek naar de ervaringen van het aanbestedingsproces vanuit verschillende perspectieven, waaronder dat van sociale ondernemers, beleidsmedewerkers en kennisinstellingen. Het doel is om inzicht te krijgen in de kansen, belemmeringen en samenwerkingsdynamieken die een rol spelen in het betrekken van sociale ondernemers bij aanbestedingen. Deze inzichten kunnen daardoor bijdragen aan een beter afgestemde en inclusieve inrichting van het aanbestedingsproces.

Bevestiging geïnformeerde toestemming en opname

Mogelijkheid geven om ten alle tijde te stoppen of om ervoor te kiezen een vraag niet te beantwoorden

Duur van het interview is tussen de 45 en 60 minuten

Achtergrondinformatie

Gemeente:

Functie:

Openingsvragen:

- Kunt u kort iets vertellen over uw organisatie en uw rol daarin?
- Hoe draagt uw organisatie bij aan maatschappelijke impact?
- Wat is uw ervaring met samenwerkingen tussen gemeenten en sociale ondernemingen?

Thema's voor sociale ondernemers

Thema 1: Samenwerking met gemeenten

- Hoe ervaart u de samenwerking met gemeenten in uw werk?

Probes:

- Kan u een voorbeeld geven van een samenwerking die goed of moeizaam verliep?
- Wat verwacht u in zulke gevallen in de samenwerking met de gemeente?
- Wat verwacht u in zulke gevallen in de samenwerking met de gemeente?

Probes:

- Waarom is dat voor u belangrijk?
- Tegen welke obstakels loopt u aan bij het opstarten of onderhouden van die samenwerking?

Probes:

- Hoe gaat u hiermee om?
- Welke positieve punten komt u tegen bij het opstarten of onderhouden van die samenwerking?

Probes:

- Wat maakt dat u dat als positief ervaart?
- In hoeverre draagt dit bij aan het behalen van gezamenlijke doelen?

Thema 2: Verkrijgen van gemeentelijke opdrachten

- Heeft uw organisatie voorheen geprobeerd een opdracht of financiering vanuit de gemeente te krijgen?

Probes:

- Wat was het resultaat van die poging?
- Hoe vond u dat het gehele proces verliep?
- Wat zijn volgens u de grootste uitdagingen bij het verkrijgen van een opdracht of een subsidie van de gemeente?

Probes:

- Kunt u iets vertellen over uw ervaringen met de aanvraagprocedures?
- Hoe kijkt u aan tegen de regels die gelden voor uw organisatie en eventueel andere organisaties?

Thema 3: Aanbestedingen

- Bent u bekend met het begrip "aanbesteden"?

Probes:

- Heeft u al eerdere ervaringen gehad met aanbestedingen?
- Hoe ervaart u de invloed van aanbestedingsprocedures op uw organisatie?

Probes:

- Kan u een voorbeeld noemen van hoe het u juist heeft geholpen of juist belemmerend heeft gewerkt voor u?

- Wat zou er moeten veranderen om het toegankelijker te maken?

Thema 4: Beleidsgericht

- Wat zou volgens u helpen om de samenwerking met gemeenten te verbeteren?

Probes:

- Denk hierbij bijvoorbeeld aan communicatie, regelgeving of het type opdracht dat wordt uitbesteed.
- Hoe wordt maatschappelijke impact volgens u op dit moment meegenomen in de keuzes van gemeenten?

Probes:

- Heeft u voorbeelden uit de praktijken waarin u merkte dat hier wel of niet genoeg aandacht aan werd besteedt?
- Wat zou er in de praktijk moeten veranderen volgens u?
- In welke situaties merkt u eventuele spanningen tussen uw eigen werkwijze en die van beleidsmedewerkers waar u mee in contact komt?

Probes:

- Kan u een specifieke situatie noemen waarin u dit heeft ervaren?
- Wat zou volgens u moeten veranderen om deze spanningen te voorkomen?

Afsluitende vragen

- Wat is het meest waardevolle dat u tot nu toe heeft bereikt met uw organisatie?
- Wat hoopt u nog te bereiken met uw organisatie?

Tot slot

- Is er nog iets dat u belangrijk vindt om te vertellen over dit onderwerp dat niet aan bod is gekomen in de vragen?
- Hoe heeft u het interview ervaren?
- Mocht ik na het terugluisteren van de opname het gevoel hebben dat ik informatie mis, mag ik dan op een later moment contact met u opnemen?

Nogmaals bedankt voor uw tijd (Klein bedankje geven)

Vervolg van het onderzoek (coderen, transcriberen en het verwijderen van data)

Mogelijkheid geven om contact met mij op te nemen via t.nienhuis@student.rug.nl in het geval u nog vragen of opmerkingen heeft naar aanleiding van het interview.

Thema's voor beleidsmedewerkers bij gemeenten

Thema 1: Visie en praktijk

- Hoe stimuleert uw gemeente sociale ondernemingen of maatschappelijke initiatieven?

Probes:

- Zijn er specifieke instrumenten of beleidsmaatregelen voor sociale ondernemingen?
- Wat daar intern ook op gestuurd?
- Op welke manier wordt maatschappelijke impact meegenomen in het beleid of bij het uitreiken van opdrachten?

Probes:

- Vindt u dat dit voldoende werkt?

Thema 2: Gebruik van aanbestedingen

- Hoe gaat uw gemeente om met aanbestedingen onder en boven de aanbestedingsdrempel?

Probes:

- Zijn de vaste richtlijnen voor deze twee categorieën duidelijk?
- Wordt er gedurende het proces ook gekeken naar de maatschappelijke waarde?
- In hoeverre spelen aanbestedingsregels een rol bij het kiezen van een samenwerkingspartner?

Probes:

- Voelt u zich daarin beperkt?
- Zou u graag meer ruimte willen?

Thema 3: Ervaring met sociale ondernemingen?

- Werkt u op dit moment samen met sociale ondernemingen? Hoe ervaart u deze samenwerking?

Probes:

- Verschilt die samenwerking van die met commerciële partijen? Waarin verschilt dit?
- Wat gaat er al goed in de samenwerking?
- Waar ligt er ruimte voor verbetering in de samenwerking?
- Welke uitdagingen ervaart u bij het betrekken van sociale ondernemingen of andere maatschappelijke partijen?

Probes:

- Denk hierbij bijvoorbeeld aan financieel, organisatorisch of regeltechnisch.

Thema 4: Beleidsgericht

- Denkt u dat beleidsaanpassingen nodig zijn om maatschappelijke impact te waarborgen? Zo ja, wat zou er dan volgens u moeten gebeuren?

Probes:

- Zijn er al aanpassingen waar u al aan werkt?
- Wat staat beleidsaanpassing eventueel in de weg?
- Hoe kan uw gemeente transparanter of inclusiever worden in het aanbestedingsproces?

Probes:

- Wat zou u graag daarin willen zien?
- Zijn daar volgens u praktische stappen voor mogelijk?

- Komen er regels of verwachtingen vanuit de gemeente voor die volgens u niet goed aansluiten op de dagelijkse praktijk?

Probes:

- Wat zou u graag daarin willen zien?
- Zijn daar volgens u praktische stappen voor mogelijk?

Afsluitende vragen

- Wat is het meest waardevolle dat u tot nu toe heeft bereikt in de samenwerking met sociale ondernemingen of andere maatschappelijke partijen?
- Wat hoopt u nog te bereiken in de samenwerking met sociale ondernemingen of andere maatschappelijke partijen?

Tot slot

- Is er nog iets dat u belangrijk vindt om te vertellen over dit onderwerp dat niet aan bod is gekomen in de vragen?
- Hoe heeft u het interview ervaren?
- Mocht ik na het terugluisteren van de opname het gevoel hebben dat ik informatie mis, mag ik dan op een later moment contact met u opnemen?

Nogmaals bedankt voor uw tijd (Klein bedankje geven)

Vervolg van het onderzoek (coderen, transcriberen en het verwijderen van data)

Mogelijkheid geven om contact met mij op te nemen via t.nienhuis@student.rug.nl in het geval u nog vragen of opmerkingen heeft naar aanleiding van het interview.

Thema's voor medewerkers kenniscentrum

Thema 1: Algemeen beeld

- Wat ziet u als de belangrijkste uitdagingen bij aanbestedingen in de publieke sector?

Probes:

- Ziet u daarin verschillen tussen grote en kleinere gemeenten?
- En tussen verschillende sectoren dan?
- Wat is de rol van sociale ondernemingen hierin?

Probes:

- Worden ze voldoende betrokken?
- Waar ligt daarin nu nog ruimte voor verbetering?

Thema 2: Aanbestedingen en regelgeving

- Hoe beïnvloeden aanbestedingsdrempels de toegang van sociale ondernemingen en andere maatschappelijke partijen tot opdrachten?

Probes:

- Ziet u dat meer als een juridisch probleem of meer als een beleidstechnisch probleem?
- In hoeverre spelen aanbestedingsregels een rol bij het kiezen van een samenwerkingspartner?

Probes:

- Zijn die regels flexibel genoeg om maatschappelijke waarde te creëren?
- Waarin kan nog winst behaald worden om meer maatschappelijke waarde te creëren?

Thema 3: Beleidsgericht

- Wat zijn volgens u best practices voor gemeenten die meer sociale waarde willen realiseren via aanbestedingen of andere manieren van inkoop?

Probes:

- Heeft u voorbeelden uit de praktijk die goed werken?
- Wat zouden andere gemeenten daarvan kunnen leren?
- Welke aanpassingen zijn volgens u nodig om sociale ondernemingen en andere maatschappelijke partijen beter te positioneren?

Probes:

- Denk hierbij bijvoorbeeld aan opleidingen of beleidsinstrumenten.
- Waar ligt volgens u de verantwoordelijkheid tot aanpassing?

Thema 4: Kennisdeling

- Merkt u verschillen in kennisniveau tussen verschillende gemeenten of beleidsafdelingen?

Probes:

- Hoe komt dat, denkt u?
- Welke rol kan kennisdeling daarin spelen?
- Hoe kan uw organisatie bijdragen aan het verkleinen van de kloof tussen sociale ondernemingen en aanbestedende diensten?

Probes:

- Heeft u daar speciale tools voor?
- Wat is daarin effectief gebleken?

Afsluitende vragen

- Wat is het meest waardevolle dat u tot nu toe heeft bereikt in de samenwerking met sociale ondernemingen of andere maatschappelijke partijen?
- Wat hoopt u nog te bereiken in de samenwerking met sociale ondernemingen of andere maatschappelijke partijen?

Tot slot

- Is er nog iets dat u belangrijk vindt om te vertellen over dit onderwerp dat niet aan bod is gekomen in de vragen?
- Hoe heeft u het interview ervaren?
- Mocht ik na het terugluisteren van de opname het gevoel hebben dat ik informatie mis, mag ik dan op een later moment contact met u opnemen?

Nogmaals bedankt voor uw tijd (Klein bedankje geven)

Vervolg van het onderzoek (coderen, transcriberen en het verwijderen van data)

Mogelijkheid geven om contact met mij op te nemen via t.nienhuis@student.rug.nl in het geval u nog vragen of opmerkingen heeft naar aanleiding van het interview.

Bijlage III Toestemmingsformulier

CONSENT FORMULIER INTERVIEW

U heeft de informatiebrief over het onderzoek gelezen. U heeft genoeg tijd gehad om er vragen over te stellen en om het onderwerp van het onderzoek duidelijk te krijgen.

Met de deelname aan het onderzoek bent u ervan bewust dat:

- U op ieder moment bij de onderzoeker mag aangeven te willen stoppen met uw deelname, zonder een reden te geven.
- U kunt alle vragen die u niet wilt beantwoorden, overslaan.
- Stoppen met deelname of het niet beantwoorden van vragen heeft geen negatieve gevolgen.
- Uw naam in de transcripties wordt vervangen door een pseudoniem, zodat uw identiteit beschermd blijft.
- De resultaten van het onderzoek worden alleen gebruikt voor deze masterscriptie.
- Als u akkoord gaat, wordt er een geluidsopname gemaakt van het gesprek.
- Uw deelname is geheel vrijwillig.
- Deze opname alleen toegankelijk is voor de onderzoeker (masterscriptiestudent).
- De data worden geheel veilig opgeslagen.
- Na afronding van het onderzoek worden de geluidsopnamen vernietigd.
- Hieronder geeft u aan waar u toestemming voor geeft

Toestemming voor deelname aan het onderzoek:

Ja, ik wil meedoen aan het onderzoek en ben akkoord met bovenstaande informatie.

Nee, ik wil niet meedoen aan het onderzoek.

Toestemming voor het maken van audio-opnames tijdens het onderzoek:

Ja, ik ben akkoord met het maken van audio-opnames tijdens het onderzoek.

Nee, ik ben niet akkoord met het maken van audio-opnames tijdens het onderzoek.

Toestemming voor het verwerken van interviewdata:

Ja, ik ben akkoord dat mijn antwoorden (interviewdata) en eventueel gebruikte citaten worden verwerkt en gebruikt voor het onderzoek. Mijn naam wordt daarbij vervangen door een pseudoniem.

Nee, ik ben niet akkoord dat mijn antwoorden (interviewdata) of citaten worden gebruikt voor het onderzoek.

Volledige naam deelnemer:	Handtekening deelnemer:	Datum:

Volledige naam onderzoeker:	Handtekening onderzoeker:	Datum:

U heeft tot 14 dagen na de afname van het interview de mogelijkheid om aan te geven niet langer mee te willen werken aan het onderzoek. Dit geeft u aan door een mail te sturen naar de onderzoeker via het mailadres t.nienhuis@student.rug.nl

Bijlage III Codeboek

Codeboek

Thema: Aanbestedingsdrempels als structurele grens

Code	Type	Omschrijving	Voorbeeld
Aanbestedingsregels_Spelen_Rol_Partnerkeuze	Deductief	De invloed van Europese, nationale en lokale aanbestedingsregels op het kiezen van samenwerkingspartners	<i>Ja, dat lukt ook wel. En soms lukt het ook gewoon niet. Omdat de eisen soms wel heel streng zijn.</i>
Geen_Invloed_Aanbestedingsdrempel	Deductief	Situatie waarbij de hoogte of aanwezigheid van aanbestedingsdrempels invloed hebben op de deelname of uitkomsten van opdrachtnemers	<i>Nee, ik denk niet dat het volledig duidelijk is. Voor mij, als inkoper, is het duidelijk omdat het mijn werk is.</i>
Constatering_Afschrikking	Inductief	Signalen dat bepaalde regels ontmoedigend werken voor betrokken partijen	<i>Ik kan me ook voorstellen inderdaad dat sommige organisaties ook afschrikken.</i>
Verschil_Kansen_Bedrijfs_grootte	Deductief	De waarneming dat kleine en grote bedrijven geen gelijkwaardige kansen krijgen.	<i>Kleine ondernemingen kunnen simpelweg niet voldoen aan de eisen</i>
Houding_Gemeenten_Creert_Gelijk_Speelveld	Inductief	De invloed van een open en ondersteunende houding van gemeenten.	<i>Nou, ook ik zelf hoor. Maar ik denk dat het in het algemeen ligt aan de waan van de dag.</i>
overiFinanciële_drempels_verhinderen_toegang_tot_innovatie	Inductief	Belemmeringen die voorkomen waardoor innovatieve ideeën of oplossingen moeilijk kunnen worden gerealiseerd.	<i>Nou ja, wat minder donkerblauwe regels gaan stellen. Want dat maakt het wel heel ingewikkeld.</i>
Risico's_van_voorschriften,	Inductief	De mogelijke negatieve gevolgen die regels en voorschriften met zich meebrengen.	<i>Partijen leggen meer de nadruk op van we zeggen wel ja tegen al die eisen in de hoop dat we erdoor kunnen aanbesteden.</i>

Voorbeeld_Rol_Aanbestedingsregels	Inductief	Voorbeelden die laten zien hoe aanbestedingsregels worden toegepast en welke invloed zij hebben.	<i>Ja, kijk, op het moment dat je, je mag natuurlijk, we altijd objectief en transparant zijn.</i>
-----------------------------------	-----------	--	--

Thema: Het aanbestedingsproces en alternatieve financieringsvormen

Code	Type	Omschrijving	Voorbeeld
Aanbestedingsproces	Deductief	De gehele procedure en stappen die voorkomen bij aanbesteden.	<i>Er wordt toch best heel vaak een standaard percentage genoemd in een aanbesteding of we willen zoveel social return zien</i>
Gevolgen_Uitdagingen_Aanbestedingsproces	Deductief	De effecten en problemen binnen het aanbestedingsproces en de gevolgen ervan.	<i>Dat Inschrijvers ook heel vaak denken van joh, ik ga ook niet eens meer inschrijven.</i>
Mislukte_Financiering	Inductief	Situatie waarin een financierings poging niet succesvol is.	<i>Ja, dat is ook weleens gebeurd. Ik overweeg mij wel pas om het te doen als ik bijna zeker weet dat het gaat lukken.</i>
Uitdagingen_Aanbestedingsproces	Deductief	Knelpunten en problemen die zich voordoen tijdens het aanbesteden	<i>De uitdagingen zijn denk ik wel dat we vaak zien dat inkopers van publieke organisaties best wel vast houden aan regels.</i>

Thema: Samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen

Code	Type	Omschrijving	Voorbeeld
Actieve_beeldvorming_richting_overheden	Inductief	De inspanningen van een organisatie om een positief beeld te creëren bij overheden over hun bijdrage	<i>En we nodigen mensen vanuit andere afdelingen van gemeenten ook wel eens uit.</i>
Bevorderend_Voor_Maatschappelijke_Impact	Inductief	Werkwijzen die het vergroten of versterken van maatschappelijke	<i>Daarin geven we ook aan dat er een doorontwikkeling moet</i>

		effecten stimuleren	<i>komen. Op die manier probeer je als gemeente stappen te zetten.</i>
Bevorderend_Voor_Samenwerking	Inductief	Elementen die het samenwerken tussen organisatie en overheden versterkt	<i>Nee, zeker niet. Maar we maken andere keuzes. We zitten minder op controle, en meer op vertrouwen.</i>
Gedeelde_missie_als_fundament_voor_samenwerking	Deductief	Het idee dat een gezamenlijk doel de basis vormt voor succes	<i>Ja, ik heb bijvoorbeeld sessies georganiseerd voor partijen die nog nooit met aanbestedingen te maken hebben gehad.</i>
Gemeenschappelijk_doel	Inductief	Het gezamenlijke streven die partijen verbindt	<i>Dus we hebben eigenlijk, zowel gemeenten als wij, hebben hetzelfde doel.</i>
Impact_maatschappelijk	Inductief	Concrete effecten die maatschappelijke initiatieven teweegbrengen	<i>Dit doen we door kennisontwikkeling en kennis te delen.</i>
Obstakels_Samenwerking	Deductief	Factoren die samenwerking tussen partijen belemmeren.	<i>Uiteindelijk zijn we afhankelijk, merk ik, van de proactieve gemeente.</i>
Verwachtingen_van_Gemeenten	Inductief	De doelen die gemeenten hebben ten aanzien van samenwerking.	<i>Uiteindelijk verwacht je als ze subsidie naar ons toekennen. Dat ze bepaalde expertise in huis halen</i>
Voorbeeld_Samenwerking	Inductief	Praktische voorbeelden van samenwerkingen tussen lokale overheden en sociale ondernemingen	<i>Ja, het is heel wisselend. Dus je hebt gemeenten zoals (gemeente). Wat is het? Top 10 gemeenten..</i>
Vooroordelen_over_professionaliteit_sociaal_ondernemingsbedrijf	Inductief	Negatieve vooroordeel over de deskundigheid van sociale ondernemingen	<i>Ik merk dat er binnen gemeenten nog wel ambtenaren zijn die denken van. Sociaal</i>

			<i>ontwikkelbedrijf, ik ga wel de markt op.</i>
--	--	--	---

Thema: Beleidsgericht handelen en beleidsruimte

Code	Type	Omschrijving	Voorbeeld
Afkomst_Verandering	Inductief	De manier waarop achtergrond invloed heeft op de kansen van sociale ondernemingen binnen het aanbestedingsproces.	<i>Er is denk ik landelijk gezien en over wereldwijd natuurlijk veel meer aandacht voor dit soort thema's.</i>
Afstand_tot_burger_bei nvloedt_beleidsprioriteit	Deductief	Hoe de mate waarin een gemeente afstand heeft de lokale doelgroep waarop impact gemaakt wil worden	<i>Dat is wel heel gevarieerd. Omdat de ene gemeente heeft daar veel meer oog en oor voor dan een ander.</i>
Beleids technisch_Proble em_Gemeenten	Deductief	Beleidsmatige knelpunten waarmee gemeenten worden geconfronteerd	<i>Wij moeten denk ik nog meer gestructureerd gaan werken. En gemeenten zullen dat tempo wat moeten verhogen.</i>
Gevolgen_Belemmeren de_Houding_Gemeenten	Deductief	De impact die de houding binnen lokale overheden heeft op het slagen van opdrachten.	<i>In de praktijk ga je er dan minder mee samenwerken. Dus dan doe je minder programma's daar.</i>
Grootte_Impact	Inductief	De mate van invloed dat je kan hebben met je maatschappelijke opdracht.	<i>Ja, dat is zeker een verschil, en dat heeft ook te maken met de grootte van de gemeenten.</i>
Houding_Gedrag_Probl eem_Gemeenten	Deductief	Het handelen van gemeenten wat als belemmerend wordt ervaren voor innovatie.	<i>Maar het is ook een stukje houding en gedrag van de inkoper</i>
Transformatie_Gemeent e	Inductief	Het proces van verandering binnen gemeenten	<i>Dat is inderdaad onderdeel van de transformatie die we voor ogen hebben.</i>

Verantwoordelijke_Verandering_Gemeenten	Inductief	De actoren binnen gemeenten die de leiding dragen voor het realiseren van veranderingen	<i>Nee, niet echt. We hebben in ons actieplan aangegeven dat we daar meer bekendheid aan willen geven</i>
verbetering_voor_gemeente	Inductief	Suggesties die leiden tot positieve verandering binnen gemeenten	<i>Er is altijd ruimte voor verbetering, ja. Ik denk dat dat ook wel onze bottleneck is.</i>
Verschillen_Gemeenten	Deductief	Het verschil tussen gemeenten op het gebied van capaciteit en andere kenmerken	<i>Ja maar het is niet dat dat één lijn is. Ik kan niet zeggen of bij grote gaat het altijd beter of juist andersom.</i>
Waar_ligt_ruimte_voor_verbetering	Inductief	Identificatie van aspecten binnen beleid of samenwerking waar winst te behalen valt	<i>Tegelijkertijd wil je wel vasthouden aan de kern van het aanbestedingsrecht: dat iedereen gelijke kansen krijgt.</i>
Wat_Moet_Veranderen_Gemeenten	Inductief	De gebieden waar gemeenten volgens geïnterviewden aanpassingen moeten doorvoeren.	<i>Ja en dat bedoel ik dus met proactieve houding. Er zijn genoeg aanbieders die daar gebruik van willen maken.</i>

Thema: Kennisniveau en kennisdeling binnen gemeente

Code	Type	Omschrijving	Voorbeeld
Belang_Kennisdeling	Deductief	Het belang van het uitwisselen van informatie en ervaringen binnen en buiten de eigen organisatie om verbeteringen te realiseren.	<i>Dus het is soms ook gewoon dat je kennis met elkaar moet maken. En dat je gewoon moet laten zien wat je doet</i>
Invloed_Kennisdeling	Deductief	De effecten van het delen van kennis binnen en buiten de eigen organisatie	<i>Dus het is soms ook gewoon dat je kennis met elkaar moet maken. En dat je gewoon moet laten zien wat je doet</i>

Kennis_Gemeenten	Deductief	Het niveau en toepassing van kennis binnen de gemeentelijke organisatie.	<i>De kennis is wel laag op dat punt hoe gemeenten dat bijvoorbeeld goed in de aanbesteding kunnen zetten</i>
Mogelijkheden_Best_Practices	Deductief	Voorbeelden die voortkomen uit succesvolle werkwijzen die als inspiratie kunnen dienen.	<i>Ja, dat is inderdaad een van de aandachtspunten bij de herziening van de Aanbestedingswet.</i>
Rol_Bij_Kennisdeling	Deductief	De rol die een persoon heeft binnen het proces van kennisoverdracht en samenwerking.	<i>Je ziet inderdaad verschillen tussen mensen: de ene inkoper besteedt er meer aandacht aan dan de ander</i>