



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Energiearmoede: een warme of koude samenwerking? Een kwalitatief onderzoek naar effectieve publiek-private samenwerking binnen de aanpak van energiearmoede

Kooistra, Lisa

Citation

Kooistra, L. (2023). *Energiearmoede: een warme of koude samenwerking?: Een kwalitatief onderzoek naar effectieve publiek-private samenwerking binnen de aanpak van energiearmoede.*

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master Thesis, 2023](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3656401>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Energiearmoede: een warme of koude samenwerking?

Een kwalitatief onderzoek naar effectieve publiek-private samenwerking binnen de aanpak van energiearmoede



Masterthesis Management Publieke Sector – Universiteit Leiden

Lisa Kooistra

Datum: 17 juli 2023

Scriptiebegeleider: Dr. M.C. Joosen

Aantal woorden: 9664

Foto omslag: ANP (2019). 'Energiearmoede groeit in Nederland'. Opgehaald van Algemeen Dagblad. Geraadpleegd op 12 mei 2023, van <https://www.ad.nl/binnenland/energiearmoede-groeit-in-nederland~a0a345a1/>

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ‘Energiearmoede: een warme of koude samenwerking?’. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen voor de master Management publieke sector aan de Universiteit Leiden.

Gedurende mijn studieloopbaan heb ik veel onderzoek mogen doen naar sociale thema’s, waarbij ik vaak specifiek aandacht heb besteed aan burgerparticipatie. Toen ik zocht naar een interessant en relevant scriptieonderwerp wilde ik het liefst iets doen met dit thema, maar niet in dezelfde vorm als eerdere onderzoeken. Tegelijkertijd kwam er rond februari veel nieuws naar buiten over de energiecrisis en de energiearmoede die daarmee gepaard gaat. Dit nieuws maakte veel impact op mij en riep ook kritische vragen op. Na het uitvoerig inlezen over het thema energiearmoede is er met dit onderzoeksdesign zowel een wetenschappelijk als maatschappelijk relevant onderzoek uitgerold. Mijn interesse in burgerparticipatie heb ik gedekt met het inzoomen op de rol van energiecoöperaties. Dit alles maakt dat ik met veel plezier het onderzoek heb uitgevoerd.

Graag spreek ik mijn dank uit naar alle respondenten die hebben meegewerkt aan mijn onderzoek. Het is altijd fijn om te zien met hoeveel enthousiasme en passie men zich (vrijwillig) inzet voor een eerlijke energietransitie. Tevens dank aan mijn scriptiebegeleider, Rik Joosen, waarmee ik gezamenlijk heb nagedacht over onder meer de onderzoeksvraag, structuur en inhoud van deze scriptie. Zijn begeleiding heb ik ervaren als fijn en toegankelijk. Tot slot dank aan vrienden, familie en collega’s die mij door deze soms toch wel zware periode wisten te slepen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Lisa Kooistra

Den Haag, juli 2023

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
1. Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Probleemstelling.....	6
1.3 Doel – en vraagstelling.....	7
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	7
1.5 Maatschappelijke relevantie.....	8
1.6 Leeswijzer.....	9
2. Theoretisch kader.....	10
2.1 Publiek-private samenwerking.....	10
2.2 Collaborative governance.....	11
2.3 Verschillen en overeenkomsten PPS en collaborative governance.....	11
2.4 Effectiviteit van samenwerking.....	12
2.5 Verklarende (succes)factoren van PPS en collaborative governance.....	13
2.5.1 Startcondities.....	15
2.5.2 Institutioneel design.....	15
2.5.3 Faciliterend leiderschap.....	15
2.5.4 Collaboratief proces.....	16
2.6 Conceptueel raamwerk voor de analyse.....	16
3. Onderzoeksopzet.....	18
3.1 Onderzoeksdesign.....	18
3.2 Dataverzamelingmethoden.....	18
3.2.1 Kwalitatieve documentanalyse.....	18
3.2.2 Kwalitatieve interviews.....	19
3.2.3 Selectie van respondenten.....	19
3.3 Operationalisering.....	21
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid.....	24
3.4.1 Validiteit.....	24
3.4.2 Betrouwbaarheid.....	25
4. Analyse.....	26
4.1 Startcondities.....	26
4.1.1 Balans in beschikbare middelen.....	26

4.1.2 Motieven om samen te werken.....	27
4.1.3 Voorgeschiedenis.....	28
4.2 Institutioneel design.....	28
4.3 Faciliterend leiderschap.....	29
4.4 Collaboratief proces.....	29
4.4.1 Vertrouwen.....	30
4.4.2 Gedeeld begrip.....	31
4.5 Effectiviteit van de samenwerking.....	31
5. Conclusie.....	33
6. Discussie.....	35
Literatuurlijst.....	37
Bijlagen.....	40
Bijlage 1: Interviewhandleiding & topiclijst.....	40
Bijlage 2: Overzicht mogelijke respondenten.....	43
Bijlage 3: Onderzoeksprotocol scriptie Lisa Kooistra.....	44
Bijlage 4: Codeboom interviews.....	46

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Door de coronapandemie en de oorlog in Oekraïne is het aanbod van en de vraag naar energie sinds 2019 erg fluctuerend (Kennisdomein, 2023). In 2021 ontstond een energiecrisis in Nederland, waarbij de kosten voor energie voor vele huishoudens door het dak schoten (TNO, 2023). Een gevolg van deze crisis is energiearmoede onder lage inkomens. Energiearmoede onderscheidt zich van inkomensarmoede omdat dit ‘huishoudens zijn die te maken hebben met een laag inkomen in combinatie met een hoge energierekening of een woning van (zeer) slechte energetische kwaliteit’ (TNO, 2023, p. 3). In stedelijke gebieden met een hoge concentratie sociale huurwoningen en een laag inkomen is energiearmoede meer aanwezig. Deze huishoudens kunnen doorgaans niet op eigen kracht hun huizen verduurzamen¹, wat de nodige energietransitie vertraagt. In oktober 2021 kwam het kabinet met een pakket van maatregelen om energiearmoede gericht aan te pakken (Rijksoverheid, 2021). Er kwam 150 miljoen euro beschikbaar voor gemeenten om actie tegen energiearmoede te ondernemen. De gemeenten kregen de vrijheid om zelf te bepalen hoe ze dit geld inzetten (Rijksoverheid, 2021). In de crisissituatie is er vooral gefocust op korte- termijn-aanpak, terwijl gemeenten streven naar een lange-termijn-aanpak in de bredere context van de energietransitie (TNO, 2022). Ambtenaren ‘geven aan een gebrek te hebben aan kennis, ervaring en hands-on ondersteuning ten aanzien van het energiearmoedebeleid’ (TNO, 2022, p. 17). Om het probleem op een effectieve en langdurige manier te realiseren, zijn verbindingen en samenwerking tussen partijen op lokaal niveau van belang (TNO, 2022). Door de verscheidenheid van oorzaken en de uiteenlopende gevolgen, is energiearmoede een complex of ‘wicked’ probleem te noemen (Croon & Brouns, 2022). Daarbij is samenwerking tussen gemeenten, energiecoöperaties en woningcorporaties van belang, waarbij taakverdeling en verantwoordelijkheden helder zijn (TNO, 2022).

Publiek-private samenwerking (hierna: PPS) wordt gezien als instrument om betere diensten of beleid te leveren voor maatschappelijke vraagstukken (Klijn & van Twist, 2007). De gedachte achter deze samenwerking is dat er toegevoegde waarde kan ontstaan door het delen van kennis, middelen en risico's (Steijn, Klijn & Edelenbos, 2011). Hierbij zijn in de literatuur twee vormen

¹ ‘‘Ongeveer 1,4 miljoen huishoudens (17,6% van het totaal) heeft een woning met lage energetische kwaliteit die ze niet op eigen kracht kunnen verduurzamen. Twee derde van hen zijn huurders die geen zeggenschap hebben over hun woning. De rest zijn woningeigenaren met onvoldoende financiële middelen.’’ (TNO, 2023, p. 4).

van publiek-private samenwerking te onderscheiden. Enerzijds is er de contractvorm van PPS, waarbij het een juridisch gestructureerd samenwerkingsverband betreft tussen publieke en private partijen (Verweij, 2018). Anderzijds is er de alliantie- en partnerschapsvorm van PPS, waarbij het met name draait om de ‘zachte’ aspecten van samenwerking, zoals het bereiken van overeenstemming over doelen, vertrouwen en leiderschap (Warsen et al., 2018; Verweij, 2018). De kwaliteit en daarmee effectiviteit van de samenwerking kan middels diverse factoren worden bepaald. Daarom staat naast het concept publiek-private samenwerking ook het concept *collaborative governance* centraal (Ansell & Gash, 2007). Dit concept kan worden gedefinieerd als het proces van publieke beleids- en besluitvorming waarbij partijen betrokken worden over de grenzen van overheidsorganisaties om een gemeenschappelijk doel te realiseren dat anders moeilijker of niet te verwezenlijken zou zijn (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2011). Deze theorie omvat een model met factoren die bijdragen aan een succesvolle samenwerking. Beide literaire concepten stellen iets over factoren voor de kwaliteit van samenwerking, zodat duidelijk wordt welke factoren er binnen publiek-private samenwerking een bepalende rol spelen.

1.2 Probleemstelling

Gemeenten zijn steeds vaker bezorgd over de impact van de energiecrisis op huishoudens (TNO, 2022). Ze hebben een cruciale rol bij het aanpakken van energiearmoede en dragen een grote verantwoordelijkheid bij het implementeren van zowel nationaal als lokaal beleid. Financiële compensatiemaatregelen van het Rijk hebben de stijging van energiearmoede afgeremd, maar blijvende maatregelen om het energieverbruik en de kosten te verminderen blijven achter. De kwestie van energiearmoede blijft een aandachtspunt in de komende jaren, aangezien het mogelijk is dat achterblijvende verduurzaming en stijgende energieprijzen nog meer huishoudens in moeilijkheden kunnen brengen (TNO, 2023). Gemeenten ervaren uitvoeringsproblemen, zoals personeelstekorten en belemmeringen in wet- en regelgeving. Daarnaast is er gebrek aan samenwerking en coördinatie tussen verschillende actoren zoals overheidsinstellingen, woningcorporaties en energiecoöperaties bij de aanpak van het probleem (TNO, 2022). Gezamenlijk leidt dit tot een versnippering van inspanningen en een vermindering van het succes van de aanpak van energiearmoede. Er is gebrek aan duidelijkheid over de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden tussen de actoren, wat resulteert in een tekort aan samenwerking en onduidelijkheid over wie regie hoort te nemen. Verbeterde samenwerking tussen deze actoren lijkt dan ook zinvol (TNO, 2023). Er wordt mogelijk onvoldoende gebruik gemaakt van lokale kennis. Voor gemeenten is het bijvoorbeeld nog

onduidelijk welke huishoudens zich in energiearmoede bevinden en hoe zij deze kunnen betrekken bij de energietransitie. Hierin kan een betere samenwerking ontstaan met lokale initiatieven, bijvoorbeeld van energiecoöperaties (TNO, 2021). Burgers zijn nu vaak niet of nauwelijks betrokken bij de plannen die de gemeenten maken om energiearmoede tegen te gaan.

1.3 Doel -en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te verkrijgen in de factoren die van invloed zijn op succesvolle samenwerking en hoe deze factoren mogelijk bijdragen aan een gerichte en toegankelijke aanpak van energiearmoede. De complexiteit van energiearmoede vraagt namelijk om een samenwerking met lokale partijen. Bovenstaand leidt tot de volgende verklarende onderzoeksvraag:

‘Welke factoren zorgen voor een effectieve samenwerking door energiecoöperaties bij de aanpak van energiearmoede?’

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Binnen bestaande literatuur over publiek-private samenwerking (PPS) bestaat veel focus op de directe contractuele voordelen voor de betrokken partijen, zoals kostenbesparingen, efficiëntieverbeteringen en winstmaximalisatie. Er is minder onderzoek gedaan naar de bredere impact van PPS op bijvoorbeeld de kwaliteit van publieke diensten en maatschappelijk welzijn (Warsen, 2021; Verweij, 2018). Hierbij bestaat de aanname dat hoogwaardige relaties de prestaties van PPS verbeteren, ook wel de relationele kwaliteit van PPS genoemd. Gezien de complexiteit van energiearmoede en de beleidsarena met vele actoren, wordt deze relationele kwaliteit van belang geacht. Een goede relationele kwaliteit bevordert de samenwerking tussen deze actoren, waardoor effectieve en gecoördineerde maatregelen kunnen worden genomen. Tevens draagt dit bij aan het opbouwen van een duurzame samenwerking, iets wat nodig is voor de aanpak van dit probleem. Het concept relationele kwaliteit “lijdt bovendien nog aan conceptuele vaagheid” (Warsen, 2021, p. 178). De bestaande literatuur kan in dit verband aangevuld worden met literatuur over “gerelateerde onderwerpen, zoals sociaal kapitaal, relationship marketing en de literatuur over netwerken en samenwerking” (Warsen, 2021, p. 178.). Een veelvuldig onderzocht concept binnen deze literatuur is vertrouwen. De brede kaders van relationele kwaliteit spoort aan om binnen onderzoek ook andere aspecten in overweging te nemen (Warsen, 2021). Daarom wordt in dit onderzoek ook gekeken naar succesfactoren uit

de literatuur over *collaborative governance*. Hoewel de succesfactoren al vaker zijn onderzocht, bestaat behoefte aan meer onderzoek naar de effectiviteit van deze benadering (Ansell & Gash, 2007). Door deze factoren verder te onderzoeken, ontstaat helderheid over de benodigde kennis en middelen voor een succesvolle deelname aan samenwerkingsverbanden voor complexe vraagstukken. Daarnaast wordt de relationele kwaliteit van PPS getoetst in de nieuwe context van vraagstukken binnen het sociaal domein. Energiearmoede is ‘een relatief nieuw onderzoeks- en beleidsterrein dat raakt aan voorzieningszekerheid van energie (betaalbaarheid), sociaal beleid, en verbetering van woningkwaliteit’ (TNO, 2022, p. 6).

1.5 Maatschappelijke relevantie

Energiearmoede is een opkomend vraagstuk, te plaatsen in de bredere trend van lokale overheden die steeds meer taken krijgen op het gebied van milieu, gezondheid en armoede (Feenstra et al., 2021). Ook worden zij hierin gedreven door het feit dat energiearmoede onderdeel is van de energietransitie. Literatuur wijst uit dat lokale actoren een belangrijke bijdrage leveren aan ‘het overbruggen van de kloof tussen top-down beleid en de energiearmen’ (Creutzfeldt et al., 2020, p. 635). De EU spreekt steeds vaker over ‘energiegemeenschappen’, wat wordt geïntroduceerd als middel om burgers een grotere rol te geven in de energietransitie. Dit biedt een basis voor een eerlijke en solidaire overgang naar duurzame energie (Bode, 2022). Omdat sturende kaders voor samenwerking nog ontbreken, zien overheid en energiecoöperaties een gedeelde verantwoordelijkheid om te zoeken naar factoren die de samenwerking bevorderen (Regionale Energie Strategie, 2021). Door te focussen op het begrijpen van onderliggende factoren die bijdragen aan het effect van PPS, kunnen organisaties dit meenemen als een soort ‘voorwaarden’ of ‘lessen’ voor een goede samenwerking bij de aanpak van het probleem. Hoewel er verschillende beleidsinitiatieven zijn om energiearmoede te bestrijden, ontbreekt het aan empirisch onderzoek naar de effectiviteit van deze initiatieven (Croon & Brouns, 2022; Feenstra et al., 2021).

1.6 Leeswijzer

Dit onderzoek bevat allereerst een theoretisch kader, waarin de wetenschappelijke literatuur over twee concepten wordt besproken: publiek-private samenwerking en *collaborative governance*. In dit hoofdstuk wordt ook het conceptuele kader gepresenteerd, dat de verwachte verbanden tussen de concepten illustreert. Na het theoretische kader komt de onderzoeksmethodologie aan bod. In het resultatenhoofdstuk wordt het empirische deel van het

onderzoek gepresenteerd. Dit hoofdstuk biedt inzicht in hoeverre de factoren in de cases voorkomen en wat voor effect ze hebben. Tot slot volgt de conclusie met een antwoord op de onderzoeksvraag. In de discussie wordt gereflecteerd op het onderzoek.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk bespreekt bestaande literatuur over publiek-private samenwerking en *collaborative governance*. Allereerst wordt gekeken naar een brede definitie van PPS en *collaborative governance* en worden de verbanden tussen de twee concepten besproken. Vervolgens komt de conceptualisering van het begrip effectiviteit aan bod. Hierop volgt een conceptualisering van verklarende (succes)factoren voor samenwerking uit literatuur over PPS en het *collaborative governance* model van Ansell & Gash (2007). De bestaande literatuur over deze factoren is erg breed. Er is daarom een focus aangebracht op factoren die in de context van energiearmoede relevant zijn en het ‘succes’ van de samenwerking kunnen verklaren. Tot slot volgt het conceptuele kader.

2.1 Publiek-private samenwerking

Publiek-private samenwerking (PPS) is een complex begrip dat verschillende definities kent. Het gebrek aan een eenduidige definitie kan worden toegeschreven aan de uiteenlopende contexten waarin het wordt toegepast en de diverse belangen en doelstellingen die ermee gepaard gaan (Khanom, 2010). Desalniettemin zijn er gemeenschappelijke kenmerken te vinden in de verschillende definities, evenals onderscheidende kenmerken van PPS. Allereerst dient publiek-private samenwerking te leiden tot verhoogde efficiëntie, versnelde projectuitvoering en verbeterde inhoudelijke resultaten door het bundelen van expertise (Eversdijk & Korsten, 2008). Dit kenmerk is nauw verbonden met de opkomst van *New Public Management* (Hood, 1991), waarbij de veronderstelling is dat de overheid zich moet concentreren op beleidsformulering en de uitvoering ervan aan andere actoren moet overlaten. Hodge en Greve (2007, p. 545) definiëren publiek-private samenwerkingen (PPS) als “coöperatieve institutionele arrangementen tussen actoren uit de publieke en private sectoren”. Deze definitie sluit aan bij een steeds groter aanbod van literatuur waarin PPS wordt gedefinieerd als een managementinstrument. Binnen deze benadering van PPS richten onderzoekers zich op de organisatorische aspecten van de relatie. Hierbij hecht de overheid belang aan het actief betrekken van burgers en maatschappelijke organisaties bij zowel de ontwikkeling als de uitvoering van beleid (Steijn et al, 2011; Sedjari, 2004). Dit creëert een governanceproces met botsende belangen en waarden, waarin het opbouwen van een goede relaties essentieel is. De nadruk op relationele aspecten onderscheidt PPS van begrippen als privatisering of uitbesteding (Steijn et al, 2011). Uit deze definitiebepaling kan gesteld worden

dat 1) er altijd samenwerking plaatsvindt tussen een publieke en een private partij, 2) er sprake is van toewijding aan deze samenwerking en 3) dit gezamenlijk leidt tot een beter en/of efficiëntere dienstverlening of levering van (publieke) goederen. Uit de definitiebepaling blijkt ook dat actoren onderling afhankelijk van elkaar zijn. Zowel publiek als privaat kunnen hun doelen niet verwezenlijken zonder gebruik te maken van elkaars middelen.

2.2 Collaborative governance

De term *collaborative governance* komt in veel literatuur over onder andere samenwerking binnen netwerken voor (Ansell & Gash, 2007). Ook bij dit concept ontbreekt het aan een eenduidige definitie. Collaboratie kan breed worden opgevat en wordt in vele onderzoeken anders gedefinieerd (Huxham, Vangen & Eden, 2000). Er wordt vaak gesproken over termen als partnerships, allianties, collaboratie en netwerk. Ansell & Gash (2007, p. 544) omschrijven *collaborative governance* als “een bestuurlijke regeling waarbij een of meer overheidsinstanties rechtstreeks niet-overheidsactoren betrekken bij een collectief besluitvormingsproces dat formeel, consensusgericht en beraadslagend is”. Hier kunnen zes elementen uit worden afgeleid:

1. De samenwerking wordt gestart door een overheidsorganisatie;
2. Deelnemers in de samenwerking zijn ook niet-publieke actoren²;
3. Deelnemers zijn actief betrokken bij de besluitvorming en worden niet alleen geraadpleegd;
4. De samenwerking wordt op formele wijze vormgegeven, inclusief collectieve bijeenkomsten;
5. Het doel van de samenwerking is om beslissingen te nemen aan de hand van overeenstemming;
6. De nadruk van de samenwerking ligt op het beleid en de diensten van de overheid.

2.3 Verschillen en overeenkomsten PPS en collaborative governance

Volgens bovenstaande definitie van *collaborative governance* valt publiek-private samenwerking niet te categoriseren onder dit concept (Ansell & Gash, 2007), al lijkt het in de definitiebepaling alsof ze naar hetzelfde fenomeen verwijzen. Het verschil in concepten ligt in het doel van de samenwerking: publiek-private samenwerking vereist doorgaans samenwerking, terwijl het doel vaak beperkt blijft tot het realiseren van afstemming over een

² Met de term niet-publieke actoren wordt verwezen naar zowel individuele burgers als naar georganiseerde groepen (in de private sector) die deelnemen aan de samenwerking (Ansell & Gash, 2007).

opdracht of project. Een publiek-private samenwerking betreft vaak een (juridische) overeenkomst tussen publieke en private actoren. *Collaborative governance* gaat verder dan dat en legt de focus op het collectief komen tot een besluit met alle betrokken actoren. Dit vereist een directe betrokkenheid van alle actoren bij het gehele (beleids)proces. De groeiende literatuur over relationele aspecten over publiek-private samenwerking sluit goed aan bij het idee van *collaborative governance*, waarbij de overheid oog heeft voor het betrekken van burgers en maatschappelijke organisaties (Steijn et al, 2011; Sedjari, 2004).

2.4 Effectiviteit van samenwerking

Hoewel (netwerk)samenwerking een veelvoorkomende werkwijze is geworden bij de levering van publieke diensten, wordt aan het evalueren van hun effectiviteit niet veel aandacht besteed (Provan & Milward, 2001). Dit komt voort uit het feit dat er meerdere actoren betrokken zijn en ieder verschillende belangen heeft bij de samenwerking. Een ander probleem hierbij is dat deze samenwerkingsverbanden vaak nog worden geëvalueerd met behulp van traditionele prestatie-indicatoren die zich richten op de effectiviteit van private organisaties (Mandell & Keast, 2007). Traditionele prestatie-indicatoren zijn gestandaardiseerde methoden die meten of er binnen een bepaalde periode genoeg resultaten zijn behaald. De manier van samenwerking binnen PPS en *collaborative governance* leent zich niet goed voor deze wijze van prestatiemeting. Door alleen te focussen op directe *outcomes* worden andere aspecten van prestaties vaak genegeerd. Daarom moet er specifiek worden gekeken naar methoden die van toepassing zijn op de effectiviteit van samenwerking. Deze benadering richt zich meer op het ontwikkelen van nieuwe relaties en het onderhouden van een samenwerking op lange-termijn.

Volgens Provan & Milward (2001) kan de effectiviteit van samenwerking worden geëvalueerd op basis van diverse niveaus, waarbij het effect op de gemeenschap, het netwerk en organisatie/deelnemersniveau van belang zijn. Allereerst moet de effectiviteit van de samenwerking worden beoordeeld op basis van de impact die de samenwerking maakt op de gemeenschap die het tracht te dienen. Vanuit het oogpunt van de gemeenschap is de effectiviteit van de samenwerking optimaal als het probleem waarmee de samenwerking zich op richt, wordt verminderd (Provan & Milward, 2001). Daarnaast is effectiviteit van het netwerk ook gericht op de omvang van het netwerk. Dit uit zich op verschillende manieren: het aantal 'leden' van een netwerk, de hoeveelheid aangeboden diensten en de duurzaamheid van het samenwerkingsproces. Tot slot is het van belang om te erkennen dat binnen samenwerking altijd

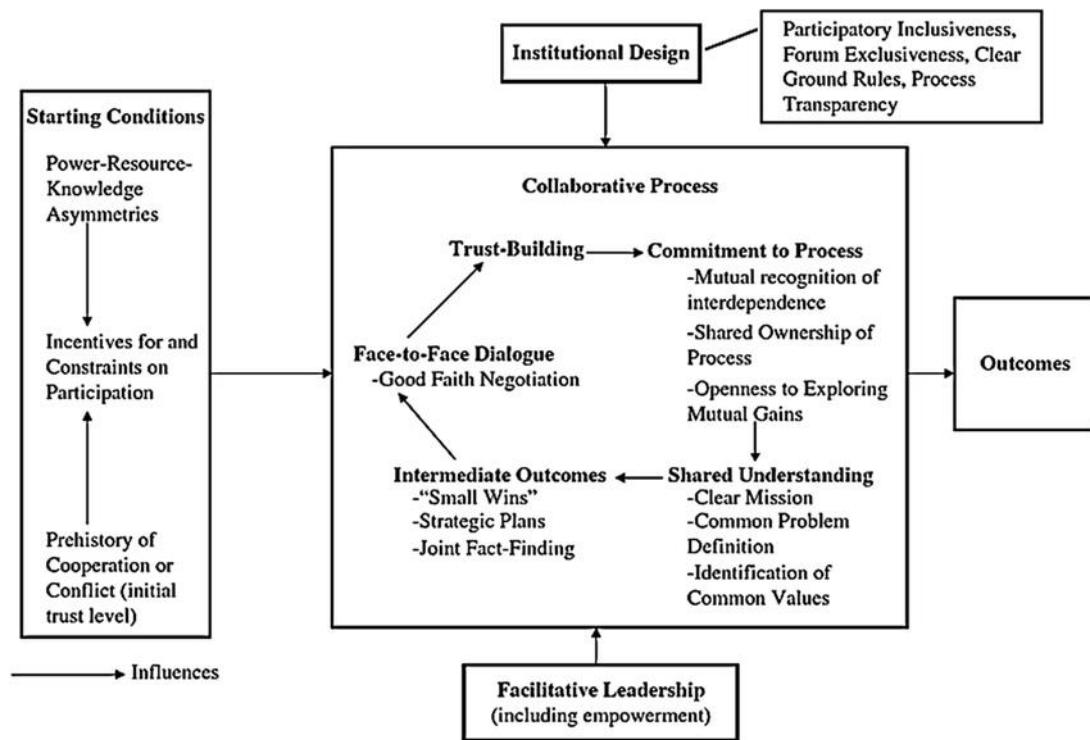
sprake is van een eigen belang van een partij. Deelnemen aan de samenwerking moet vooral ook voordelig zijn voor de partij zelf om zo hun voortbestaan te waarborgen. Dit kan beoordeeld worden op basis van het werven van middelen om zo eigen kosten te besparen. Kleine partijen hebben bijvoorbeeld minder middelen en kunnen ‘meeliften’ op middelen van grotere partijen. Door bovenstaande niveaus van effectiviteit te conceptualiseren en operationaliseren, kan beoordeeld worden of een samenwerking effectief is geweest.

2.5 Verklarende (succes)factoren van PPS en collaborative governance

De succesfactoren uit de literatuur over PPS en *collaborative governance* bieden inzicht in zowel succesvolle samenwerking als de vormgeving van de samenwerkingen. Zoals benoemd in de inleiding, wordt er binnen de literatuur over succesfactoren voor publiek-private samenwerking vooral gefocust op ‘zachte’ aspecten van samenwerking, zoals vertrouwen. Dit wordt aangevuld met succesfactoren uit het *collaborative governance* model, die veel overeenkomsten tonen met succesfactoren van PPS. Beide wetenschappelijke stromingen worden in deze paragraaf samengevoegd tot een conceptueel raamwerk voor het onderzoek, waarbij het *collaborative governance* model de basis vormt.

Het *collaborative governance* model van Ansell & Gash (2007) biedt een theoretische benadering die zich richt op het begrijpen en verbeteren van samenwerking tussen verschillende actoren in complexe beleidsarena’s. Op basis van een breed scala aan casestudies uit de literatuur hebben Ansell & Gash (2007) een model gemaakt van aanwezige factoren binnen *collaborative governance*. Het model streeft naar het verklaren van effectieve samenwerking tussen publieke, private en maatschappelijke partijen om gemeenschappelijke doelen te bereiken. Het model bestaat uit vier variabelen: startcondities, institutioneel design, (facilitair) leiderschap en collaboratief proces, waarbij de laatste de kern van het model vormt. De startcondities vormen het fundament voor het initiële niveau van vertrouwen, conflicten en sociaal kapitaal. Het institutionele design vormt de basisregels voor de samenwerking. Leiderschap draait om rollen en hoe deze de samenwerking faciliteert. Het samenwerkingsproces in het model is niet-lineair en kan worden beschouwd als een cyclisch proces (Ansell & Gash, 2007).

Afbeelding 1: Het *collaborative governance* model, uit “Collaborative Governance in theory and practice” door Ansell, C. & Gash, A., 2007, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), p. 550.



2.5.1 Startcondities

De startcondities worden in het model ingedeeld onder drie variabelen: balans in macht en middelen, motieven om samen te werken en de geschiedenis van samenwerking (Ansell & Gash, 2007). Een succesvol samenwerkingsproces vereist gelijkwaardige participatie van alle partijen, waarbij capaciteit, organisatie en middelen om bij te dragen essentieel zijn. Het vermogen om nieuwe oplossingen voor complexe problemen te bieden, hangt af van de beschikbare kennis en middelen die een partij heeft. Het gelijkmaken van machtsverschillen tussen de samenwerkingspartijen is van belang om manipulatie door sterkere partijen te voorkomen. De motieven om te gaan samenwerken worden beïnvloed door de verwachtingen van partijen over de resultaten van de samenwerking en of deze opwegen tegen de ingezette middelen. Een andere motivator voor samenwerking is het gevoel van afhankelijkheid naar andere partijen voor het bereiken van eigen doelstellingen. Tot slot dragen eerdere succesvolle samenwerkingen en politieke steun bij aan de startcondities en het succes van publiek-private samenwerking (Osei-Kyei & Chan, 2015; Ansell & Gash, 2007).

2.5.2 Institutioneel design

Het institutionele design verwijst naar de essentiële regels en structuren voor een legitieme samenwerking, waarbij formele en informele afspraken min of meer samenkomen (Ansell & Gash, 2007). Duidelijke contracten, open communicatie en afgebakende rollen zijn cruciaal voor een succesvolle samenwerking. Niet alleen afspraken, maar ook een goed georganiseerde private partij is hierbij van belang (Osei-Kyei & Chan, 2015). Omdat publiek-private samenwerking om veel coördinatie vraagt, kan een solide bedrijfspositionering en/of de bundeling van krachten tussen meerdere bedrijven noodzakelijk zijn.

2.5.3 Faciliterend leiderschap

Leiderschap speelt een cruciale rol bij het verenigen en sturen van partijen tijdens de samenwerking (Ansell & Gash, 2007). Een leider oefent invloed uit en motiveert andere partijen om te handelen. Een sterke leiderschapsrol is essentieel om de nodige regels vast te stellen en te handhaven, vertrouwen te versterken, effectievere samenwerking te faciliteren en de wederzijdse voordelen te benadrukken. Effectief leiderschap versterkt de positie van betrokken partijen en zoekt naar nieuwe partijen die de samenwerking kunnen versterken. Het concept sluit aan bij het idee van een 'bestuurlijke trekker', een gemotiveerde leider die afstemming binnen de samenwerking optimaliseert (Emerson et al., 2011; Kok et al., 2003).

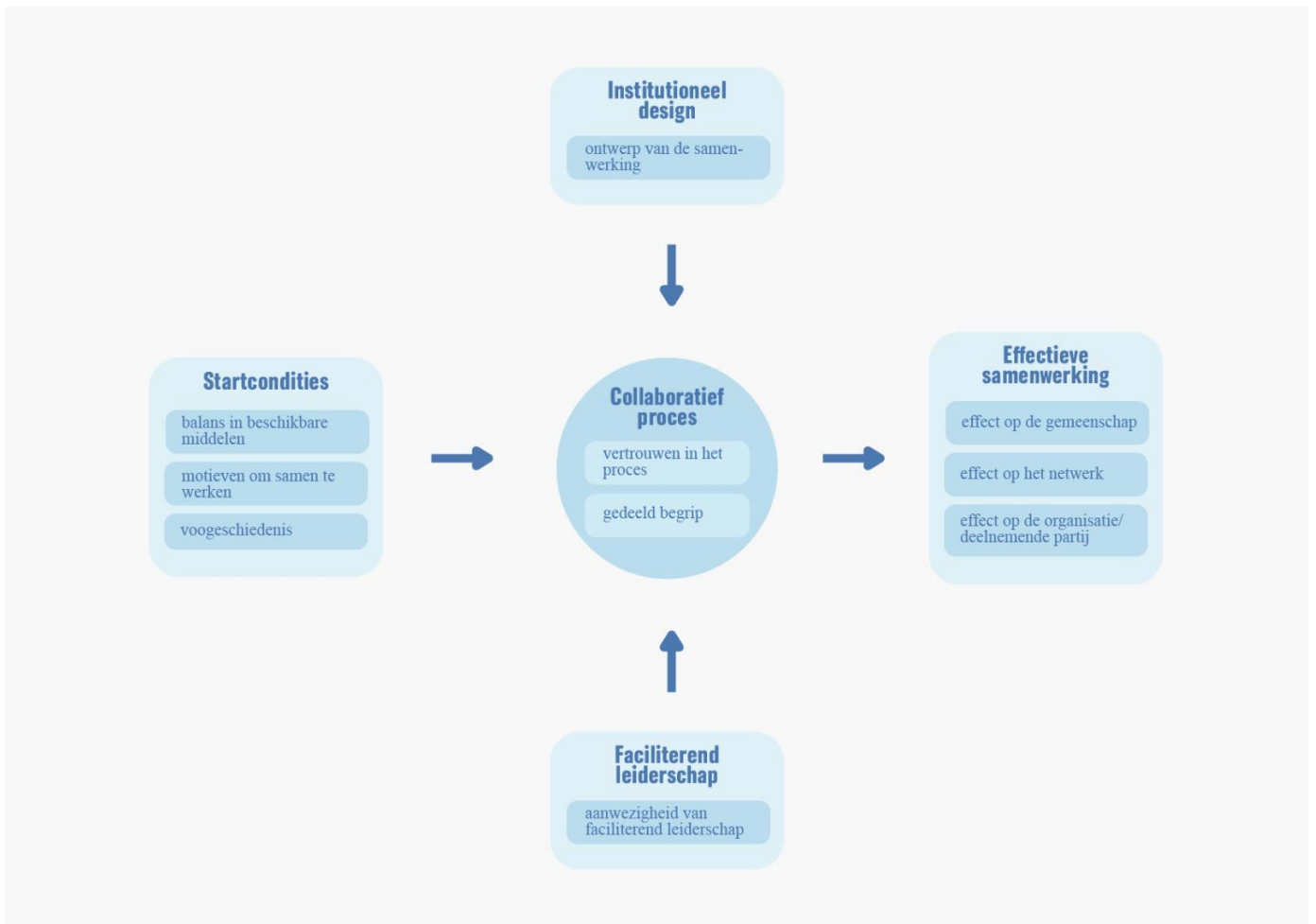
2.5.4 *Collaboratief proces*

Het collaboratieve proces, oftewel het samenwerkingsproces, wordt in het model van Ansell & Gash (2007) gedefinieerd middels vijf variabelen: face-to-face gesprek, vertrouwen, toewijding aan het proces, gedeeld begrip en *outcomes* (resultaten). Vanwege het ‘nieuwe’ karakter van de problematiek rondom energiearmoede is ervoor gekozen om alleen te focussen op de variabelen vertrouwen en gedeeld begrip. Dit omdat face-to-face gesprekken in de huidige tijd niet altijd meer even relevant lijken en toewijding aan het proces een sterke relatie heeft met de factoren vertrouwen en gedeeld begrip. Ook *outcomes* zijn in het kader van dit nieuwe karakter nog moeilijk te meten.

Vertrouwen tussen partijen wordt in bestaande literatuur als zeer essentieel gezien voor effectieve samenwerking. Vertrouwen kan worden beschouwd als een goede relatie tussen de (individuele) partijen onderling, maar ook vertrouwen in het hele netwerk of in gezamenlijk geformuleerde doelstellingen is van belang. Goed leiderschap en een sterk institutioneel design dragen bij aan een toename van vertrouwen. Gedeeld begrip impliceert dat er overeenstemming is over probleemdefinitie, doelen en visie (Ansell & Gash, 2007; Osei-Kyei & Chan, 2015).

2.6 *Conceptueel raamwerk voor de analyse*

Op basis van de besproken literatuur komen diverse factoren naar voren die van invloed zijn op het bereiken van effectieve samenwerking. Door de integratie van factoren uit de literatuur over succesfactoren van PPS en het *collaborative governance* model is het volgende conceptuele kader ontstaan:



Afbeelding 2: Conceptueel kader

3. Onderzoeksopzet

Dit onderzoek richt zich op de invloed van verschillende (relationele) factoren op de effectiviteit van de samenwerking bij de aanpak van energiearmoede. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van documentanalyses en semigestructureerde interviews. Dit hoofdstuk behandelt het onderzoeksontwerp, de selectie van respondenten en de empirische meting. Tot slot worden de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek geëvalueerd.

3.1 Onderzoeksdesign

Dit onderzoek heeft een kwalitatieve benadering, omdat het zich richt op het begrijpen van factoren die bijdragen aan effectieve samenwerking, iets wat wegens een diversiteit aan mogelijke verklaringen kwantitatief moeilijk(er) is te meten. Door middel van kwalitatief onderzoek kunnen de overwegingen van actoren om te participeren in samenwerkingen worden onderzocht en begrepen (Baarda, de Goede & Teunissen, 2013). Het onderzoek heeft een inductieve insteek, waarbij *bottom-up* geredeneerd wordt. Op basis van de probleemstelling wordt onderzocht welke factoren binnen samenwerking leiden tot effectiviteit. Er wordt gefocust op patronen in de verzamelde data om te onderzoeken of de observatie te generaliseren is.

3.2 Dataverzamelingmethoden

3.2.1 Kwalitatieve documentanalyse

De documentanalyse wordt gebruikt om potentiële cases te verkennen en te identificeren en ondersteunt de uiteindelijke selectie van cases. De geanalyseerde documenten bieden inzicht in de aanpak van energiearmoede en de vormgeving van samenwerkingen, inclusief de betrokken partijen en hun activiteiten. Geanalyseerde documenten omvatten onder andere statuten, (jaar)verslagen en beleidsplannen. De procedures en andere afspraken die doorgaans beschreven staan in interne documenten geven inzicht in de factoren uit het *collaborative governance* model. Zo geven de aanwezige middelen, (formele) afspraken en betrokken partijen opgehaald uit de documenten, mogelijk al inzicht in de factoren ‘startcondities’ en ‘institutioneel design’. Daarnaast zijn de documenten ondersteunend aan de data die is opgehaald tijdens de interviews.

3.2.2 Kwalitatieve interviews

Naast het analyseren van documenten, zijn er semigestructureerde interviews gehouden. Middels deze interviews delen de geselecteerde respondenten hun ervaringen en perspectieven op de samenwerking. Hierbij is gebruik gemaakt van een topiclijst, waarbij er geen volgorde in de vraagstelling zat. Dit biedt de onderzoeker de mogelijkheid om door te vragen en meer gedetailleerde informatie te ontvangen. De topics uit deze lijst zijn gebaseerd op de variabelen die uit de literatuur zijn voortgekomen en vervolgens zijn geoperationaliseerd. De aanpak van de interviews is tweeledig geweest. In het kerngedeelte werden uitgebreide vragen gesteld over de oorsprong, structuur van de samenwerking en de betrokken partijen. Hierbij konden respondenten mogelijk al enkele factoren uit het *collaborative governance* model benoemen. Het tweede deel richtte zich op de nog niet genoemde factoren, waarbij specifieke en gesloten vragen dienden als een soort ‘controlelijst’. Door deze gestructureerde aanpak bij alle interviews toe te passen, konden de cases goed met elkaar worden vergeleken. Als de antwoorden van de respondenten overeenkwamen, kan er een conclusie worden geformuleerd op basis van de theorie.

Alle gesprekken zijn via Microsoft Teams gevoerd. Er is aan de respondenten gevraagd of ze akkoord gingen met een opname van het gesprek. Na het maken van de opnames zijn de interviews omgezet in transcripten en vervolgens geanalyseerd. De transcripten zijn onderverdeeld in categorieën op basis van de onderwerpen uit de topiclijst. Elk tekstfragment heeft een specifieke marker gekregen op basis van deze categorieën (zie bijlage 4, p. 46). De verzamelde data is verwerkt in het analysehoofdstuk.

3.2.3 Selectie van respondenten

Binnen de brede context van de energietransitie, werkt de lokale overheid steeds vaker samen met bedrijven en burgers (Feenstra et al., 2021). Dit maakt dat er verschillende ‘groepen’ respondenten als relevant konden worden beschouwd voor dit onderzoek, zoals gemeenten, woningcoöperaties en energiecoöperaties. Er is voor gekozen om met energiecoöperaties te spreken, omdat zij een gunstige positie hebben in het landschap met vele actoren. Dit vanwege hun nauwe relatie met hun leden en inwoners (Kumar & Tiwary, 2020). Ze kunnen fungeren als een ‘schakel’ tussen overheid en burgers om het probleem gericht aan te pakken.

Nederland kent zo'n 705 energiecoöperaties (HierOpgewekt, 2023). Voor dit onderzoek was een vereiste dat de energiecoöperatie zich bezighoudt met de aanpak van energiearmoede, in welke vorm dan ook. Op basis van het opnemen van energiearmoede in hun aanpak is gekeken welke energiecoöperaties interessant waren om mee te nemen in de interviewronde. Hierbij was het doel om een diversiteit in type organisaties en omvang van de problematiek te vinden. De relatie tussen energiearmoede en mate van stedelijkheid vertoont namelijk een U-vormig patroon: "energiearmoede is gemiddeld het hoogst in (zeer) sterk stedelijke gemeenten en in niet-stedelijke gemeenten" (TNO, 2023, p. 5). Tevens was het doel om samenwerkingsverbanden te vinden waarin ook iets gezegd kan worden over de mate van effectiviteit van de aanpak. Om een zo breed mogelijk beeld te vormen, is er op twee manieren gezocht naar mogelijke respondenten:

- Er is via Google gezocht naar termen als 'aanpak energiearmoede energiecoöperaties', 'samenwerking energiecoöperaties energiearmoede', 'hulp aanpak energiearmoede in Nederland' enzovoort. Dit bracht een aantal respondenten in beeld, maar gaf mogelijk nog geen compleet beeld.
- Er is contact gezocht met HierOpgewekt en EnergieSamen. Dit zijn kennisinstanties met informatie over lokaal energie opwekken en het wonen zonder aardgas (HierOpgewekt, 2023; EnergieSamen, 2023). Zij hebben een goed beeld van activiteiten van energiecoöperaties in Nederland en wat zij met het thema energiearmoede doen. Dit leverde een overzicht van mogelijke respondenten op (zie bijlage 2, p. 43).

Vervolgens is via email contact gezocht met alle energiecoöperaties uit dit schema. Bij de uitnodiging werd het onderzoeksprotocol bijgevoegd (zie bijlage 3, p. 44), waarin het voor de respondent duidelijk werd wat er precies verwacht kon worden. Bij het selecteren van cases is er in eerste instantie wel gefocust op (bedrijfs)vorm en locatie, maar al vrij snel werd duidelijk dat het aanbod te schaars was om rekening te houden met gestelde doelen. De respondenten zijn daarom vooral geselecteerd op beschikbaarheid binnen de gestelde periode van het onderzoek. Uiteindelijk is er met de respondenten uit tabel 1 een interview gehouden, waarbij de energiecoöperaties wisselende instrumenten inzetten om energiearmoede te bestrijden³. De respondenten bestaan uit leden van het bestuur van de desbetreffende energiecoöperaties.

³ Enkele voorbeelden zijn het opzetten van een energiebank met fondsen voor huishoudens in energiearmoede, het distribueren van betaalbare (groene) energie tegen een lage kostprijs of het bieden van ondersteuning bij energiebesparing in de vorm van energiecoaches.

Tabel 1 Overzicht respondenten	
Nummer	Organisatie
1	Zutphen Energiebank/Zutphen Energie
2	Energie van Rotterdam
3	Zon voor iedereen
4	DeA Apeldoorn
5	Coöperatie LochemEnergie
6	Coöperatie Deltawind

Er zit in zowel de grootte van de organisatie als grootte van het samenwerkingsnetwerk een diversiteit in bovenstaande respondenten. Een aantal respondenten zijn ‘authentieke’ energiecoöperaties, waar er vanuit burgerinitiatieven naar een aanpak voor het probleem wordt gezocht. Drie respondenten hebben zich iets breder georganiseerd dan dat, waarbij er bijvoorbeeld op projectbasis wordt gewerkt aan opdrachten vanuit gemeenten. Hierdoor drukt de aanpak van het probleem zich bij alle respondenten op een andere manier uit. Bij de grotere organisaties zit veel specialistische kennis over de energietransitie, waarbij er binnen de ‘authentieke’ clubs veel kennis zit over het lokale netwerk en hun inwoners. Daarnaast zit er diversiteit in de grootte van steden en of dorpen waarin de energiecoöperaties opereren. Vier van de zes respondenten opereren in relatief grote steden, iets wat aansluit bij het feit dat in stedelijke gebieden energiearmoede meer aanwezig is. Daarbij is er ook gesproken met energiecoöperaties die opereren in een iets kleiner gebied waarbij het energiearmoedeprobleem andere kenmerken kan laten zien ten opzichte van de problematiek in een stad.

3.3 Operationalisering

In dit onderzoek worden verschillende concepten onderzocht die zijn weergegeven in het conceptuele kader (zie p.17). De onafhankelijke variabelen bestaan uit de succesfactoren voor PPS en de succesfactoren uit het *collaborative governance* model. Deze concepten zijn meetbaar gemaakt door het formuleren van indicatoren voor de abstracte begrippen. In onderstaande tabel worden concrete indicatoren gegeven aan de verschillende factoren uit de theorie.

Tabel 2 Operationalisering		
Begrip	Definitie concept	Indicatoren
<u>Startcondities</u>		
<i>Balans in macht en beschikbare middelen</i>	De bijdrage van de partijen in termen van tijd, inzet, expertise en financiële bronnen	<ul style="list-style-type: none"> - Welk soort middelen dragen de verschillende partijen bij aan de samenwerking? - Welke acties worden door de partijen ondernomen om externe middelen te verkrijgen (zoals subsidies, het werven van vrijwilligers, enzovoort)? - Is er een evenwichtige verdeling van middelen tussen de betrokken partijen? - Hoe ervaren de betrokken partijen deze verdeling?
<i>Motieven voor samenwerking</i>	Beweegredenen voor samenwerking en daarbij weinig beperkingen te ervaren	<ul style="list-style-type: none"> - De aanwezigheid van drijfveren voor samenwerking - Het ontbreken van belemmeringen voor samenwerking - Individuele voordelen voor betrokken partijen - Collectieve voordelen voor betrokken partijen - De aanwezigheid van politieke steun (door het ontvangen van middelen) - Aard van verwachtingen over de samenwerking
<i>(Voor)geschiedenis</i>	Er is eerder samengewerkt tussen overheids- en private partijen	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe hebben partijen mogelijke eerdere samenwerking ervaren? - Hoe was de eerdere samenwerking vormgegeven? - Hoe zijn eventuele conflicten in voorgaande samenwerkingen aangepakt?
<u>Institutioneel design</u>		

<i>Ontwerp van de samenwerking</i>	De collectief overeengekomen afspraken en procedures	<ul style="list-style-type: none"> - Bekendheid met de gedeelde afspraken en procedures - De mate waarin deze afspraken en procedures worden nageleefd - Duidelijke definitie van rollen en verantwoordelijkheden - Aanwezigheid van samenwerking tussen meerdere private partijen/bedrijven
<u>Faciliterend leiderschap</u>		
<i>Aanwezigheid van (facilitair) leiderschap</i>	Een leider faciliteert een succesvolle samenwerking tussen diverse partijen	<ul style="list-style-type: none"> - De aanwezigheid van een leider/'bestuurlijke trekker' - Leiderschap stimuleert partijen om met elkaar in gesprek te gaan - Leiderschap stelt (in)formele regels op en waarborgt de naleving ervan door de betrokken partijen - Leiderschap kan de rollen van de partijen herkennen en hier op in spelen - Aanwezige tevredenheid over de rolverdeling binnen de samenwerking
<u>Collaboratief proces</u>		
<i>Vertrouwen</i>	“De min of meer stabiele verwachting van actor A over de intentie van actor B dat deze zich zal onthouden van opportunistisch gedrag, ook als de mogelijkheid zich voor doet”	<ul style="list-style-type: none"> - Partners hebben bekendheid met elkaar of ontwikkelen dit - Transparantie over gemaakte afspraken en doelen - Regelmatige communicatie en interactie - De verwachtingen van inzet van andere partijen - De mate waarin partijen een lange termijn relatie met elkaar (willen) aangaan

	(Koppenjan & Klijn, 2004, p. 83)	
<i>Gedeeld begrip</i>	De deelnemende partijen hebben gezamenlijk een visie, doelstellingen en probleemdefinitie ontwikkeld	<ul style="list-style-type: none"> - Gedeelde visie en basisprincipes - Collectieve doelstellingen - Gezamenlijke kijk op het probleem
<u>Effectiviteit</u>		
<i>Effectiviteit van de samenwerking</i>	Effectiviteit voor de gemeenschap, het netwerk en de deelnemende organisaties	<ul style="list-style-type: none"> - Problemen die voor de gemeenschap zijn afgenomen - Aantal leden binnen het netwerk van de samenwerking - Hoeveelheid diensten en/of producten die aangeboden wordt - De diensten en/of producten zijn toegankelijk voor de gemeenschap - Tijdens de samenwerking zijn er meer middelen verworven dan voorheen - Instandhouding samenwerking gedurende het proces van samenwerken - Omschrijving van positieve/negatieve ervaringen over de samenwerking

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

3.4.1 Validiteit

De geldigheid van het onderzoek wordt mede bepaald door de mate waarin de resultaten een geldige weergave zijn van het te bestuderen fenomeen. De geldigheid van het onderzoek is gewaarborgd door het toepassen van een conceptueel raamwerk en het concreet meetbaar

maken van de variabelen. Op basis van deze operationalisering is een topiclijst ontwikkeld en gebruikt tijdens de interviews. Voor dit vergelijkende onderzoek is de opgehaalde data op een op een vergelijkbare wijze geëvalueerd en beschreven. De generaliseerbaarheid van de resultaten (externe validiteit) is beperkt vanwege de kleine steekproefomvang en het feit dat niet alle energiecoöperaties zijn onderzocht (Baarda et al., 2013).

3.4.2 Betrouwbaarheid

Een onderzoek wordt betrouwbaarder naarmate de gegevens minder van toeval afhangen. Betrouwbaarheid wordt geborgd door gebruik te maken van verschillende meetinstrumenten, ook wel triangulatie genoemd. Ook is de methodologie van het onderzoek nauwkeurig gedocumenteerd, waardoor het op dezelfde manier herhaald zou kunnen worden. De respondenten zijn bevroegd met behulp van een topiclijst en de data is vervolgens getranscribeerd. Dit maakt nalezing en herinterpretatie mogelijk. Verder kunnen de onderzoeksgegevens op verzoek worden opgevraagd, wat de transparantie van de resultaten waarborgt (Baarda et al., 2013).

4. Analyse

Voorgaande hoofdstukken bieden de basis voor het empirische onderzoek dat in dit hoofdstuk centraal staat. In dit analysehoofdstuk wordt duidelijk welke factoren uit de literatuur zijn geïdentificeerd in de interviews en hoe dit van invloed is geweest op de samenwerking. In de conclusie (H5) wordt besproken wat de resultaten uit de analyse betekenen voor het onderzoek.

4.1 Startcondities

4.1.1 Balans in macht en beschikbare middelen

Volgens het *collaborative governance* model is het belangrijk dat er een balans in inzet van middelen aanwezig is binnen de samenwerking (Ansell & Gash, 2007). Deze middelen uiteten zich in financiële middelen, tijd, arbeidskracht en kennis. Uit de interviews is gebleken dat binnen de samenwerking bij de aanpak van energiearmoede vooral financiële middelen van belang zijn. Vrijwel alle respondenten geven aan een financiële bijdrage te ontvangen van gemeentes, in de vorm van een subsidie of fonds. Zo geeft respondent 5 aan “*dat via allerlei verschillende constructies, bijvoorbeeld door middel van een steunfonds met leningen, maar ook met budgetten voor projecten zelf, geld wordt bijgelegd door de gemeente*”. Dit staat in relatie tot het feit dat gemeentes extra geld hebben ontvangen vanuit het Rijk om energiearmoede aan te pakken. Daarnaast wordt duidelijk dat energiecoöperaties vooral veel kennis te bieden hebben binnen de samenwerking. Zo stelt respondent 4 “*dat wij echt die expertise in huis hebben die bij een gemeente gewoon minder aanwezig is*”. Respondent 5 noemt dat “*de kennis waarover wij beschikken enorm is*”. De bron van deze expertise zit volgens de energiecoöperaties in de positie van hun organisaties ten opzichte van bijvoorbeeld die van gemeentes. Zoals ook de theorie stelt, hebben energiecoöperaties een directere band met hun leden en inwoners van hun dorp of stad. Respondent 6 zegt hierover het volgende: “*wij zijn het morele aanspreekpunt als particulieren informatie willen over hun woningen en wat je daarmee kan doen op het gebied van energiebesparing*”. Hierover benoemt respondent 6 “*te werken met mensen die gewoon zelf aan de lat staan*”.

Uit de interviews blijkt dat energiecoöperaties proberen hun eigen middelen te werven. Zo noemt respondent 2 dat “*we opdrachten zoeken en projecten indienen om zo bijvoorbeeld ook Europese subsidies binnen te halen*”. Respondent 4 zegt “*werkzaamheden te verrichten voor bedrijven om op die manier middelen te werven om anderen te helpen*”. Ook ontvangen veel energiecoöperaties (contributie)geld van hun leden en wekken zij soms hun eigen energie op,

wat zij doorverkopen aan netbeheerders of de lokale overheid (indien hun leden het niet direct ontvangen). Volgens respondent 5 zijn eigen middelen niet altijd genoeg: *‘we hebben echt te weinig eigen middelen en de meeste middelen waar wij mee werken zijn geormerkt voor bepaalde doelstellingen. Daarnaast zijn we heel erg afhankelijk van inzet van vrijwilligers’*. De verdeling van middelen tussen partijen wordt dan ook als niet evenwichtig gezien door de respondenten. Zo wordt ervaren dat het voortbestaan van energiecoöperaties mede afhankelijk is van financiële ondersteuning vanuit de gemeente. Deze financiële ondersteuning gaat vaak gepaard met vele randvoorwaarden die gesteld worden vanuit gemeentelijke doelen. Zo zegt respondent 6 dat *‘ze toch de neiging hebben om zelf hun plannen te trekken. En dat we dan geen gelijkwaardig partnerschap hebben’*. Respondent 4 vult dit aan *‘onze toekomst hangt een beetje te veel af van de subsidie of geldstroom van de gemeente’*. Ook zijn energiecoöperaties afhankelijk van bijvoorbeeld vergunningverlening en de capaciteit van gemeenten om hun te kunnen ondersteunen. Daardoor ervaren energiecoöperaties minder vrijheid om beslissingen te maken over wat ze wel en niet kunnen uitvoeren. Hierdoor kunnen zij bepaalde voorgenomen doelstellingen niet altijd behalen. Over de verdeling van tijd en inzet wordt gezegd dat energiecoöperaties ervoor waken om *‘veel meer te doen dan conform de afspraken’*, zo benoemt respondent 1. De kunst is om de grenzen van hun taak zorgvuldig te bewaken zodat zij genoeg ruimte ervaren om alle gestelde doelen te kunnen realiseren.

4.1.2 Motieven voor samenwerking

De inbreng van financiële middelen door de gemeente blijkt voor energiecoöperaties een motivatie te zijn om te gaan samenwerken. Dit levert een individueel voordeel op, omdat anders doelstellingen van energiecoöperaties niet worden behaald. Dit uit zich vaak in een opdracht van de gemeente die wordt ingevuld door de energiecoöperaties, via bijvoorbeeld een aanbestedingsprocedure. Ook het gebrek aan kennis over het probleem zorgt soms voor een motivatie om te gaan samenwerken: *‘wij weten heel weinig, daarvoor hebben we andere partners nodig’*, stelt respondent 1. Deze samenwerking brengt ook collectieve voordelen, *‘want ons eigen belang raakt in de toekomst ook aan het algemeen belang. Dus als we dan samenwerken, realiseren we onze eigen belangen maar wel op een manier die sneller gaat omdat je het dan samen doet’*, zo zegt respondent 2. Een voorbeeld hiervan is het gezamenlijk opwekken van energie. Respondent 4 benoemt dat *‘de gemeente een partner is bij het gezamenlijk opwekken van energie’*. Voor gemeenten is er volgens de respondenten ook motivatie voor samenwerking aanwezig. Respondent 1 merkt op *‘dat als de gemeente hulp gaat aanbieden, de stekels overeind gaan bij veel mensen. Zij willen niks te maken hebben met*

de gemeente, want daar hebben inwoners vaak slechte ervaringen mee”. Deze gedeelde motivatie om te gaan samenwerken, resulteert in participatie van beide kanten. Deze gedeelde motivatie wordt door de respondenten, net als bij de beschikbare middelen, niet helemaal als gelijkwaardig beschouwd. Zo noemt respondent 5 *‘dat wij het meest gebaat zijn bij de samenwerking met de gemeente’*. Respondent 4 vult dit aan: *‘wij zijn absoluut afhankelijk van de gemeente’*. De samenwerking wordt gesteund door de politiek, omdat alle geïnterviewde respondenten subsidies ontvangen van de gemeente. Of alle plannen gerealiseerd mogen worden, *‘hangt een beetje af van de kleur van het college van B&W. Als het bij de achterban van de politiek goed valt, ontvangen we veel steun’*, noemt respondent 5.

4.1.3 (Voor)geschiedenis

Vrijwel alle respondenten in dit onderzoek werken al voor een langere tijd samen met betrokken gemeente(n). Dit komt mede omdat *‘gemeentes van oudsher al betrokken zijn bij het leveren van (duurzame) energie’*, benoemt respondent 5. Bij de oprichting van de energiecoöperaties hebben veel respondenten een beroep gedaan op financiële ondersteuning. Hierbij zijn weinig tot geen conflictsituaties naar voren gekomen. De vaak lange voorgeschiedenis van (financiële) samenwerking zorgt ervoor dat gemeentes, energiecoöperaties en andere partners elkaar goed weten te vinden.

4.2 Institutioneel design

Zoals eerder genoemd, gaat het binnen de samenwerking tussen gemeentes en energiecoöperaties doorgaans om een samenwerking in de vorm van een opdracht of aanbesteding met financiële ondersteuning. Deze samenwerkingen worden bij alle respondenten ondersteunt met formele afspraken, in de vorm van een contract. Zo stelt respondent 3 dat *‘er vaak een overeenkomst wordt gesloten met de gemeente, maar ook met andere betrokkenen, waarin je afstemt onder welke voorwaarden de opdracht wordt ingevuld’*. Energiecoöperaties *‘schrijven zich in’* voor een opdracht, waarbij de gemeente kiest welke partij de opdracht het beste kan uitvoeren. Respondent 4 maakt gebruik van zo’n procedure: *‘vanuit de gemeente kwamen er dus opdrachten, en daar hebben wij ons op ingeschreven, echt als een soort externe partij’*. Hierbij worden energiecoöperaties gelijkgesteld aan overige private organisaties die de opdracht mogelijk ook kunnen vervullen. Soms gaat dit via de officiële Europese aanbestedingsroute, soms via een minder formele route. Vaak zijn in deze contracten duidelijke afspraken gemaakt: *‘we hebben in het kader van onze subsidies regelmatig overleg*

over hoe de besteding ervan loopt, waarbij we verantwoording afleggen aan de gemeente”, noemt respondent 6. Respondent 3 zegt hierover *“dat je als projectontwikkelaar vaak een overeenkomst moet sluiten met de gemeente van nou, zo willen we doen en het gaat er gewoon over of en onder welke voorwaarden de openbaar ruimte wordt ingevuld”*. Uit deze contracten en overeenkomsten rollen concrete verplichtingen voor alle partijen binnen de samenwerking, waarvan de respondenten goed op de hoogte zijn. Hierover zegt respondent 4 het volgende: *“het project wat wij nu uitvoeren, dat is natuurlijk wel dan in opdracht van de gemeente, dus daar staan gewoon concrete verplichtingen tegenover”*. Niet alleen met gemeentes, maar ook met woningcorporaties worden overeenkomsten gesloten: *“we hebben een afspraak met de woningbouwvereniging dat wij een deel van de verduurzaming van hun woningen voor onze rekening nemen”*, kaart respondent 5 aan. Respondent 2 benoemt met verschillende organisatie overeenkomsten te sluiten: *“Aan de ene kant zijn we afhankelijk van inbreng van vastgoed. Dat ligt gewoon in een intentieovereenkomst met de gemeente vast. Aan de andere kant hebben we de gemeente gevraagd om ons als Energie van Rotterdam, de koepelorganisatie zolang er nog geen geld is bij de energiewerders zelf, in ieder geval te helpen opstarten met wat we doen. Dus daar ligt een subsidierelatie met bepaalde voorwaarden”*. Opvallend is dat alle ondervraagde energiecoöperaties de samenwerking opzoeken met andere private organisaties. Vaak zijn dit ‘zuster’ energiecoöperaties uit bijvoorbeeld dezelfde regio: *“we werken samen met andere energiecoöperaties uit de stad, omdat we samen projecten ontwikkelen”*, benoemt respondent 2. Ook respondent 4 benoemt *“samen te werken met andere energiecoöperaties uit de omgeving, omdat we samen projecten ontwikkelen”*. Respondent 5 benoemt hierover het volgende: *“Er is een koepelorganisatie, genaamd EnergieSamen, waarbij meer dan 600 energiewerders zijn aangesloten, dus daar wordt intensief mee samengewerkt”*.

4.3 Faciliterend leiderschap

Onder leiderschap wordt begrepen dat er een persoon aanwezig is die de rol van coördinator op zich neemt en ervoor zorgt dat de samenwerking tussen de verschillende partijen soepel verloopt. Over de aanwezigheid van leiderschap kwam in de interviews niet een eenduidig beeld naar voren. Een aantal respondenten ziet zichzelf als leider als het aankomt op het samenbrengen van de juiste partijen: *“Wij hebben een aantal partners gezocht binnen de gemeente, daarbij moet je denken aan clubs die de situatie goed kennen. We hebben het initiatief genomen om die partners daar ook concreet mee te benaderen. Met ons voorstel van: nou, dat lijkt ons goed. Om het op die manier te doen, willen jullie daaraan meewerken? Dus*

in die zin hebben we het zaakje wel opgezet”, stelt respondent 1. Respondent 5 zegt over leiderschap het volgende: *“ Prima, laten we dan gewoon eerst ons eigen ding doen en op de andere gebieden werken. En dan bij samenwerking kan de gemeente vertellen wat voor hen belangrijk is. Dan zetten we daarop in. Het is het voortdurend blijven benaderen van de partners op deze manier”*. Respondent 2 zegt *‘ dat als het gaat over corporatieve energie in de stad, dan zijn wij de kartrekker’*. Veel energiecoöperaties blijven de gemeente en andere partners voortdurend benaderen over inhoudelijke ideeën en nemen initiatief. Gezien de gepresenteerde resultaten uit vorige paragrafen, merkt respondent 5 terecht op *‘ dat op het gebied van financiën de gemeente de kartrekker is’*. Een aantal respondenten stelt dat door eerdere (politieke) ervaring het voor hen makkelijker is om op het netwerk in te spelen. Over de relatief formele rolverdeling, zijn niet alle respondenten tevreden. *‘ De subsidie die aan ons is toegekend, is helemaal dichtgeregeld. Onbedoeld en onbewust heeft de gemeente de neiging om jou over te nemen, voor je het weet ben je de uitvoeringsorganisatie van de gemeente’*, zegt respondent 2. Gemeentes lijken het moeilijk te vinden om de regie over de uitvoering los te laten. Respondent 6 geeft aan opzoek te gaan naar ruimtes binnen deze afspraken: *‘ als we het op een bepaalde manier formuleren, dan mag het wel. Een gemeente is best een ingewikkelde organisatie. Uiteindelijk moeten zij natuurlijk ook weer verantwoording afleggen aan de raad. Ze vinden het soms heel lastig om een stukje regie uit handen te geven’*.

4.4 Collaboratief proces

4.4.1 Vertrouwen

Binnen samenwerking is volgens het *collaborative governance* model vertrouwen in elkaar een belangrijke factor. Dit kan zich op verschillende manieren uiten, waaronder de mate van interactie tussen de samenwerkingspartijen. Alle respondenten hebben goed en regelmatig contact met hun samenwerkingspartners. Vaak zijn de lijntjes kort en staan er vaste overlegmomenten gepland. Respondent 5 geeft aan *‘ dat veel ambtenaren en wethouders lid zijn van de energiecoöperatie en aansluiten bij de algemene ledenvergaderingen. We hebben in ieder geval een zeer open communicatie met de gemeente’*. De momenten van interactie zijn niet altijd formeel ingestoken, ook adhoc weten de partijen elkaar snel en gemakkelijk te vinden. Respondent 1 noemt *‘ blind te varen op onze partners, waarbij vertrouwen in elkaar de basis vormt. Ee hebben in ieder geval twee jaarlijks en een gezamenlijke vergadering met de partners erbij, met name om te kijken: hoe gaat het? Wat is de stand van zaken? Hoe vinden jullie dat het gaat? Maar er is ook veel contact tussendoor’*. Dit vertrouwen wordt versterkt door eerdere

samenwerking en het 'laten zien wat je kan': *'als wij onze afspraken nakomen, dan zien we steeds meer betrokkenheid. We krijgen ook telkens weer nieuwe opdrachten van de gemeente'*, zegt respondent 4. Ook respondent 5 kan zich vinden in dit beeld: *'wij zeggen dan: doen jullie dat nou gewoon niet en laat het aan ons over. Dan zorgen wij ervoor dat dat netjes voor jullie wordt opgelost op een manier waar iedereen wat aan heeft'*. Respondent 2 is kritischer en kaart aan *'dat meeste ambtenaren geen flauw idee hebben van energiecoöperaties en hun werkwijze. We zijn als burgers nog steeds een vreemde eend in de bijt'*. Twee respondenten geven aan dat er lange-termijn-contracten ten grondslag liggen aan hun samenwerking met de gemeente en andere partners. Zo noemt respondent 4 *'dat de subsidie corporatieve aanpak een meerjarige subsidie is. In die zin zijn we dan ook voor langere tijd gebonden aan elkaar'*.

4.4.2 Gedeeld begrip

Over de aanwezigheid van een eenduidige doelstelling, hebben de respondenten wisselend geantwoord. Het grote, overkoepelende belang is voor veel samenwerkingspartijen hetzelfde: verduurzaming en daarmee vermindering van energiearmoede. Vooral in de manier waarop betrokken partijen dit willen realiseren, zit soms een wrijving: *'de gemeente wil vooral kleine zaken direct oppakken om resultaat te boeken, terwijl wij zeggen: op die manier ga je het niet redden'*, benoemt respondent 5. De onderliggende belangen zijn hierbij niet altijd hetzelfde. *'Gemeentes hebben een focus op onroerend goed in plaats van op de huurders. Daarnaast speelt capaciteitsgebrek en geldgebrek ook bij gemeentes een rol'*, zegt respondent 2. Respondenten ervaren dat er nog veel onbegrip heerst over beweegredenen en motieven van hun handelen. *'Publiek-private samenwerking gaat over het in lijn brengen van partijen met een belang, wat je met elkaar beslist is uiteindelijk bepalend. De belangen van publiek en privaat zijn niet altijd hetzelfde'*.

4.5 Effectiviteit van de samenwerking

Vrijwel alle respondenten geven aan dat de huidige partners voldoende zijn voor een goede samenwerking, waarbij ze geen partners missen. Ook de toename van het aantal middelen voor een goede dienstverlening wordt door meerdere respondenten benoemd. Zo kaart respondent 4 aan *'dat er een gezamenlijke brief is opgesteld met de gemeente, waarin contact wordt opgenomen met huishoudens in energiearmoede zodat er gericht hulp geboden kan worden'*. Ook respondent 1 bevestigt dit beeld: *'je hebt in ieder geval de maximale garantie dat het ook*

echt terechtkomt bij de mensen die het nodig hebben, want je hebt samen meer informatie''. Het ontstaan van synergie wordt benoemd als positief resultaat van de samenwerking. Zo zegt respondent 5 *'' dat als je goed contact hebt, als je je relatienetwerk goed onderhoudt, dan lukt het realiseren van doelen ook sneller en beter''*. Door gebruik te maken van het netwerk van samenwerkingspartners, *''bereik je mensen die misschien helemaal nog niet bezig waren met energiebesparing. Met name de partijen uit de wijk die op andere groepen mensen zitten, die misschien in eerste instantie helemaal nooit bezig waren met de energiecorporaties of verduurzaming. Dus dat is echte kennis en een netwerk waar je gebruik van maakt''*, noemt respondent 2. Er is een diversiteit aan middelen en of instrumenten die worden ingezet om energiearmoede aan te pakken. Bij een aantal respondenten heeft het lokaal opwekken van energie er toe geleid dat mensen energie ontvangen van de energiecoöperaties tegen een lagere prijs dan bij bijvoorbeeld commerciële energieaanbieders. Soms kregen inwoners direct een geldbedrag gestort op hun rekening om armoede tegen te gaan. Dit betekent dat de inzet niet altijd direct zichtbare resultaten oplevert voor de doelgroep en ook niet altijd direct toegankelijk is. De opwekking van 'schone' energie is een langdurig proces, waarbij juist ingezet wordt op de gehele energietransitie. Dit sluit aan bij de toenemende mate van professionaliteit door samenwerking, iets wat gezien kan worden als effectief. Respondent 2 zegt *''De samenwerking wordt vooral ook bedoeld als: hoe worden we als corporaties allemaal iets professioneler dan wat we nu zijn?''*. Een wisseling in samenwerkingspartners, wordt aangekaart als belemmering voor een effectieve samenwerking. Zo noemt respondent 2: *''als er een wisseling is in bijvoorbeeld bestuur, dan kun je weer opnieuw beginnen. Dan moet er weer opnieuw geïnvesteerd worden in die relatie''*. Respondent 5 herkent dit: *''Maar het hangt heel erg van de persoon af, dus met sommige mensen hebben we al jarenlang een goede relatie, en dan komt er een nieuwe manager en die zegt: wat is dit voor gekkigheid? Die zitten nog in het oude patroon''*. Ook regelgeving wordt gezien als een belemmering. Respondent 6 kaart aan *''dat door de AVG gemeenten veel data niet mogen delen. Ook de formele aanbestedingsprocedure zorgt voor de nodige belemmeringen''*. Respondent 1 vult dit aan: *''overheden zijn wel aan veel regels gebonden om de openbare ruimte in te richten. Dit heeft ook invloed op wat wij wel en niet voor mensen kunnen realiseren''*. Ook de aanbestedingsregels vanuit gemeenten kunnen voor de nodige belemmeringen zorgen.

5. Conclusie

Voorgaand hoofdstuk heeft beschreven welke factoren uit het *collaborative governance* model en de literatuur over PPS zijn opgemerkt, evenals de effecten die de samenwerking heeft gehad. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek: ‘*Welke factoren zorgen voor een effectieve samenwerking door energiecoöperaties bij de aanpak van energiearmoede?*’

Wat zegt voorgaande analyse over de aanwezigheid van de factoren en de mate waarin ze leiden tot effectieve samenwerking? Gesteld kan worden dat in de onderzochte cases vooral startcondities en institutioneel design doorslaggevende factoren zijn geweest voor samenwerking. Omdat de aanwezigheid van deze factoren zo bepalend is, hebben zij direct invloed op de overige factoren zoals leiderschap en het collaboratief proces⁴. Door bijvoorbeeld het vastleggen van de samenwerking in de vorm van contracten wordt min of meer zonder sterk leiderschap de koers van de samenwerking al bepaald. Als de samenwerking via formele procedures verloopt, legt dit minder nadruk op de kwaliteit van de relatie en meer nadruk op het nakomen van doelstellingen en prestaties. Dit verklaart bijvoorbeeld ook waarom energiecoöperaties de krachten vaak bundelen door samen te werken met andere private partijen. Individueel hebben zij niet genoeg middelen om afspraken na te kunnen komen. De vraag is dan ook of er onder deze ‘afgebakende’ omstandigheden wel leiderschap, vertrouwen en gedeeld begrip getoond kan worden. De kaders bieden mogelijk niet genoeg ruimte om af te wijken van gestelde doelen en dus ook niet genoeg ruimte voor het opbouwen van een relatie.

De disbalans in aanwezige middelen en het gebrek aan ruimte voor leiderschap leiden logischerwijs tot deze strenge kaders. De energiecoöperaties hebben vaak wel een lange voorgeschiedenis met hun samenwerkingspartners, maar aannemelijk is dat dit niet genoeg is om de samenwerking minder formeel in te steken. Politieke steun uit zich bijvoorbeeld ook voornamelijk in het aanbieden van middelen, maar hier moet wel een prestatie tegenover staan. Er wordt in veel gevallen niet samengewerkt op de lange termijn. Er lijkt dus voornamelijk vertrouwen te zijn in het feit dat gestelde doelen door energiecoöperaties (effectief) worden behaald. Zoals in de inleiding wordt gesteld, ontbreekt het bij de aanpak van energiearmoede aan duidelijkheid over de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden tussen de actoren. Dit verklaart mogelijk waarom er nog veel ‘regels’ worden gesteld aan de samenwerking.

⁴ Dit wordt ondersteunt door het model van Ansell & Gash (2007) die stellen dat de startcondities bepalend zijn voor het basisniveau van vertrouwen, conflicten en sociaal kapitaal.

De samenwerking an sich wordt vaak gezien als effectief. Simpelweg omdat er wordt samengewerkt, wordt er meer bereikt (door de toename van middelen). De theorie over effectiviteit sluit hier goed op aan: deelnemen aan de samenwerking moet vooral ook voordelig zijn voor de partij zelf om zo hun voortbestaan te waarborgen en doelen te bereiken. Deze effectiviteit heeft een sterke relatie met aanwezige startcondities. Door het werven van meer middelen kunnen de energiecoöperaties de huishoudens in energiearmoede vaak beter ondersteunen. De overige factoren uit het *collaborative governance* model lijken een minder sterke link te hebben met de effectiviteit van de samenwerking. Zonder het institutionele design zou samenwerking niet plaatsvinden, maar de afspraken kunnen zorgen voor minder effectiviteit omdat energiecoöperaties continu verantwoording moeten afleggen. Gesteld kan worden dat er sprake is van een bepaalde ‘paradox’: door gebrek aan vertrouwen, leiderschap en een gedeelde visie worden de samenwerkingen doorgaans formeel ingestoken. Anderzijds leidt dit tot een afname van effectiviteit omdat er niet genoeg ruimte is om af te wijken van afspraken.

De factoren uit het conceptuele kader zijn te herkennen, maar komen niet altijd goed tot uiting. In de onderzochte cases vindt samenwerking plaats, ook met afwezigheid van deze factoren. Ze zijn daarmee niet een ‘vereiste’ voor samenwerking an sich, maar de afwezigheid heeft wel consequenties voor de mate van effectiviteit. Het gebrek aan de nadruk op relationele aspecten van de samenwerking sluit aan bij het feit dat het bij *collaborative governance* gaat over ‘formele besluitvormingsprocedures’. Dit sluit ook aan bij het onderscheid in de literatuur over publiek-private samenwerking. De uitkomsten van dit onderzoek lijken een sterke link te hebben met de meer contractuele aspecten van samenwerking, waarbij de overheid een opdracht uitbesteedt aan een private partij. *Collaborative governance* gaat verder dan dat en vereist een directe betrokkenheid van alle actoren bij het gehele beleids- en besluitvormingsproces. Het conceptuele raamwerk van de gekozen theorie sluit hier mogelijk niet genoeg op aan. Omdat het in de cases meer gaat om opdrachten en minder over beleidsvorming, hadden aanvullingen over *governance* van contractuele factoren van PPS een breder beeld kunnen opleveren.

6. Discussie

In dit hoofdstuk wordt een reflectie gegeven op het uitgevoerde onderzoek, waarbij de gebruikte theorie en de gekozen onderzoeksmethode worden geëvalueerd.

Allereerst zou het waardevol zijn geweest om de vragenlijst aan alle betrokken partners binnen de bestaande samenwerkingen voor te leggen. Voor dit onderzoek zijn interviews gehouden met energiecoöperaties. Er is een bepaald ‘frame’ ontstaan over het succes van de samenwerking vanuit het perspectief van energiecoöperaties. Of dit daadwerkelijk het probleem is binnen de samenwerking, blijft nu nog onduidelijk. Een andere aanpak of insteek had kunnen leiden tot een uitgebreider perspectief, waarin ook de ‘publieke kant’ van PPS meegenomen kon worden. De vragenlijst is wel bij een aantal betrokken gemeentes uitgezet. Dit werd niet actief opgepakt en achteraf gezien had hier wellicht meer druk op kunnen worden gezet.

Daarnaast is informatie vergaard middels documentanalyse en interviews, waarbij de beschikbaarheid en bereidwilligheid van respondenten van invloed waren op het proces. Er kwam relatief weinig respons op de uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek. Daardoor heeft de onderzoeker geen ‘eisen’ gesteld aan bijvoorbeeld de (bedrijfs)vorm, locatie en de vorm van de samenwerking. De input van andere energiecoöperaties had mogelijk andere inzichten op kunnen leveren. Daarnaast voldeden 23 cases aan de vereisten om iets met de aanpak van energiearmoede te doen en met 6 daarvan is gesproken. Dit zegt mogelijk iets over de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Echter, er waren relatief veel patronen te ontdekken in de antwoorden van deze 6 respondenten.

Verder is het aan te bevelen om in toekomstig onderzoek een diepere analyse te doen van de factoren uit beide wetenschappelijke stromingen (*collaborative governance* en succesfactoren van PPS). De concepten zijn heel breed en dit maakte het ook lastig om ze operationaliseren. Zo leek de meting van bijvoorbeeld het concept vertrouwen wat tegenstrijdigheden te vertonen: enerzijds was vertrouwen aanwezig omdat partijen veel interactie met elkaar hadden, anderzijds ook niet omdat er weinig afspraken werden gemaakt met het oog op de lange termijn. Mogelijk heeft dit te maken met afwezigheid van een weging van de indicatoren. Er is enkel onderzocht of de factoren aanwezig waren, niet in welke mate. Er had bijvoorbeeld nog een ‘score’ toegekend kunnen worden aan de mate van aanwezigheid van de factoren. Daarnaast was het door de grote hoeveelheid van factoren soms moeilijk om tijdens interviews goed door te

vragen. In toekomstig onderzoek kan meer aandacht worden besteed aan een nauwkeurige operationalisatie van dergelijke concepten.

Daarnaast kende dit onderzoek een open insteek: er werden niet hele duidelijke theoretische mechanismen getoetst. De onderzoeksrapporten van TNO gaven aan dat de aanpak van energiearmoede nog niet goed verloopt wegens gebrek aan samenwerking. Maar uit diezelfde rapporten werd niet exact duidelijk welke factoren invloed hebben op het ‘falen’ van de samenwerking. Daarmee zijn de onderzochte cases in dit onderzoek beschouwd als een soort ‘best practices’ en is er in de literatuur verder gezocht naar belemmer- en succesfactoren van in eerste instantie publiek-private samenwerking. De onderzoeker heeft vanwege de nieuwigheid van het probleem de nadruk gelegd op relationele aspecten van samenwerking, in de veronderstelling dat er in een soort ‘noodsituatie’ is samengewerkt. In de interviews werd duidelijk dat respondenten vooral belang hadden bij goede startcondities. Het bleek niet zozeer om de interactie binnen de samenwerking te gaan, maar vooral om de facilitaire ondersteuning. Daarmee is de insteek van dit onderzoek mogelijk niet helemaal correct geweest: er was in de onderzochte cases weinig sprake van een ‘collaboratief proces’. De nieuwigheid van het probleem kan ook de afwezigheid van deze factoren verklaren: er wordt nog maar relatief kort samengewerkt binnen dit thema. Vervolgonderzoek zou meer kunnen zeggen over relationele factoren en zeker ook effectiviteit op het moment dat de samenwerking wat langer plaatsvindt.

Literatuurlijst

- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Baarda, D. B., De Goede & M. P. M., & Teunissen, J. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff.
- Bode, A (2022). To what extent can community energy mitigate energy poverty in Germany? *Front. Sustain. Cities* 4:1005065.
- Croon, T., & Brouns, S. (2022). Pak energiearmoede gericht aan. *S&D*, 79(1), 17-25.
- Creutzfeldt, N., Gill, C. O., McPherson, R., & Cornelis, M. (2020). The Social and Local Dimensions of Governance of Energy Poverty: Adaptive Responses to State Remoteness. *Journal of Consumer Policy*, 43(3), 635–658.
- Emerson, K., Nabatchi, T. & Balogh, S. (2011). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
- EnergieSamen. (2023). *Jouw belangenorganisatie*. Opgehaald op 11 maart 2023, van: <https://energiesamen.nu/pagina/1/jouw-belangenvereniging>
- Eversdijk, A & Korsten, A. (2008). De bestuurskundige mythe van verbindend PPS management: de Tweede Coentunnel als illustratie. *Bestuurswetenschappen*, nr. 3, p. 29-56.
- Feenstra M, Middlemiss L, Hesselman M, Straver K & Tirado Herrero, S. (2021). Humanising the Energy Transition: Towards a National Policy on Energy Poverty in the Netherlands. *Front. Sustain. Cities* 3:645624.
- HierOpgewekt. (2023). *Overzicht lokale duurzame energie-initiatieven (energiecoöperaties)*. Opgehaald op 10 maart 2023, van: <https://www.hieropgewekt.nl/initiatieven>
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public-Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*, 67(3), 545–558.
- Hood, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration*, 69(1), 3–19.

- Huxham, C., Vangen, S., & Eden, C. (2000). The Challenge of Collaborative Governance. *Public Management: an international journal of research and theory*, 2(3), 337-358.
- Kennisdomein. (2023, 9 februari). *Energiecrisis in Nederland*. Opgehaald op 22 maart 2023, van Kennisdomein: <https://www.kennisdomein.nl/maatschappelijk/energiecrisis-in-nederland/>
- Khanom, N. A. (2010). Conceptual Issues in Defining Public Private Partnerships (PPPs). *International Review of Business Research Papers, Volume 6*.(Number 2), 150–163.
- Klijn, E., Teisman, G. (2003) Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: an analysis of Dutch cases. *Public Money and Management*, 23(3), 137-146.
- Klijn, E.H. & Twist, van, M. (2007). Publiek private Samenwerking in Nederland. Overzicht van Theorie en Praktijk. *M & O: Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal domein*, 3(4), 156-169.
- Kok, T., Van de Voort, H., & Wiersinga, W. (2003). Leerervaringen uit Publiek Private Samenwerking: Het PPS-traject “Heerlijkheid ’t Groene Woud” (Kortenhoef Noord-Holland) (EC-LNV nr. 2003/235). Opgehaald op 17 juni 2023, van Expertisecentrum LNV: <http://edepot.wur.nl/144694>
- Koppenjan, J.F.M. & Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. Londen en New York: Routledge.
- Kumar, P., & Tiwary, N. (2020). Role of Social Enterprises in Addressing Energy Poverty: Making the Case for Refined Understanding through Theory of Co-Production of Knowledge and Theory of Social Capital. *Sustainability*, 12(20), 8533.
- Mandell, M., & Keast, R. L. (2007). Evaluating Network Arrangements: Toward Revised Performance Measures. *Public Performance & Management Review*, 30(4), 574–597.
- Osei-Kyei, R., & Chan, A.P.C. (2015, 5 maart). Review of studies on the Critical Success Factors for Public-Private Partnerships (PPP) projects from 1990 to 2013. *International Journal of Project Management*, 33(1), 1335-1346.
- Provan, K.G., & Milward, H.B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414-423.

Regionale Energie Strategie. (2021, 14 juli). *Essay: Naar (betere) samenwerking tussen gemeenten, projectontwikkelaars en energiecoöperaties*. Opgehaald op 22 maart 2023, van Regionale Energie Strategie: <https://www.regionale-energiestrategie.nl/Nieuws/2006215.aspx>

Rijksoverheid. (2021, 15 oktober). *150 miljoen euro voor aanpak energiearmoede kwetsbare huishoudens*. Opgehaald op 23 maart 2023, van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2021/10/15/150-miljoen-euro-voor-aanpak-energiearmoede-kwetsbare-huishoudens>

Sedjari, A. (2004). Public–Private Partnerships as a Tool for Modernizing Public Administration. *International Review of Administrative Sciences*, 70(2), 291–306. <https://doi.org/10.1177/0020852304044256>

Steijn, B., Klijn, E., & Edelenbos, J. (2011). PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS: ADDED VALUE BY ORGANIZATIONAL FORM OR MANAGEMENT? *Public Administration*, 89(4), 1235–1252.

TNO (2021). *Werken aan een inclusieve energietransitie. Energiearmoede in kaart voor de provincie Zuid-Holland*. TNO 2021 P10507, Amsterdam, April 2021.

TNO (2022). *Energiearmoedebeleid in stroomversnelling – Halfjaarlijkse monitoring bij gemeenten over de uitvoering van energiearmoedebeleid*. TNO 2022 P12229, Amsterdam, November 2022.

TNO (2023). *Energiearmoede in Nederland 2022 – een actuele inschatting op nationaal en lokaal niveau*. TNO 2023 P10210, Amsterdam, Januari 2023.

Verweij, S. (2018). Voorbij de dichotomie: Op zoek naar een succesvolle combinatie van contractuele aspecten en relationele aspecten in publiek-private samenwerking. In: Sanders, M. (Ed.) *Publiek-private samenwerking: kunst van het evenwicht* (77-96). Den Haag, The Netherlands: Boom Lemma.

Warsen, R., Nederhand, J., Klijn, E.H., Grotenberg, S., & Koppenjan, J. (2018). What makes public-private partnerships work? Survey research into outcomes and the quality of cooperation in PPPs. *Public Management Review*, 20(8), 1165-1185.

Warsen, R. (2021, 12 februari). *Putting the Pieces Together: Combining Contractual and Relational Governance for Successful Public-Private Partnerships*. Erasmus University Rotterdam. Opgehaald van <http://hdl.handle.net/1765/131577>

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewhandleiding & topiclijst

Introductie

- Voorstellen en uitleggen onderzoek
- Vragen om akkoord voor opname
- Structuur interview toelichten

Introductie/algemene vragen	
Vragen over samenwerking bij de aanpak van energiearmoede	<ul style="list-style-type: none">- Wat doet u op het gebied van energiearmoede?- Wie zijn uw samenwerkingspartners hierin en hoe is de relatie? (Selectie van partijen = ofwel vanwege middelen ofwel logischerwijs na actorenanalyse)- Hoe ziet de samenwerking er uit? Welke voordelen levert de samenwerking op? (Zitten de goede mensen aan tafel en/of mist u mensen? Is dit voldoende voor het energiearmoedeprobleem?)- Bent u in zijn algemeenheid tevreden over deze samenwerking?
Startcondities	
Balans in macht en beschikbare middelen	<ul style="list-style-type: none">- Hoe leveren partijen/u een bijdrage aan de samenwerking in termen van middelen?- Vindt u dat er sprake is van een gelijke inbreng van middelen door alle partijen?- Wat zijn de essentiële middelen?- Wat is de bron van deze middelen en bestaat er ook een alternatieve wijze om deze middelen te werven?
Motieven voor samenwerking	<ul style="list-style-type: none">- Wat motiveerde u om betrokken te zijn bij de samenwerking?- Welke resultaten hoopt u te behalen door deel te nemen aan de samenwerking?- Welke meerwaarde heeft u door deel te nemen aan de samenwerking?- Wat zijn volgens u de motieven van andere partijen om te participeren?- Voelt u zich gesteund door de (lokale) politiek?

(Voor)geschiedenis	<ul style="list-style-type: none"> - Heeft u al eens eerder samengewerkt met deze partijen? Hoe vond de samenwerking toen plaats? - Wat was uw ervaring in de samenwerking met deze partijen in het verleden? - Bent u tevreden over het toen behaalde resultaat?
Institutioneel design	
Ontwerp van de samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> - Welke overeenkomsten/afspraken zijn er voorafgaand aan de samenwerking opgesteld? - Hoe formeel zijn deze afspraken? - Heeft u de indruk dat deze afspraken nog steeds worden nageleefd? Let iemand hierop? - Is het voor u duidelijk wie welke rol en verantwoordelijkheid draagt binnen de samenwerking? - Werkt u samen met andere energiecoöperaties/private clubs?
Facilitair leiderschap	
Aanwezigheid van facilitair leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Wordt de samenwerking geleid of gecoördineerd door een specifiek persoon/organisatie? - Welke rollen hebben andere partijen in de samenwerking? - Bent u tevreden over hoe deze rol wordt ingevuld? - Zorgt deze leider voor meer verbinding in de samenwerking? - Stuurt de leider op de gemaakte afspraken?
Collaboratief proces	
Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> - Voelt u zich volledig betrokken binnen de samenwerking? - Kent u de samenwerkingspartners goed? Of leert u ze beter kennen? - In hoeverre is er een open en eerlijke uitwisseling van informatie binnen de samenwerking? - Hoe vaak heeft u contact met de samenwerkingspartners? - Werkt u nu samen met het oog op een lange termijn samenwerking? Of ligt de focus op een kortstondige samenwerking?
Gedeeld begrip	<ul style="list-style-type: none"> - Heeft u de indruk dat alle partijen binnen de samenwerking hetzelfde doel nastreven?

	- Heeft u de indruk dat er een gedeelde kijk op het probleem is en hoe dit aangepakt moet worden?
Effectiviteit	
Effectiviteit van de samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> - Denkt u dat het aantal betrokken partijen in de samenwerking genoeg is voor een effectieve samenwerking? - Kunt u meer betekenen voor de doelgroep sinds u samenwerkt met andere partijen? (Lees: toegenomen middelen voor meer dienstverlening) - Heeft de samenwerking al iets opgeleverd voor de doelgroep? (Lees: de huishoudens in energiearmoede) - Is er tijdens de samenwerking een veranderende samenstelling van partijen geweest? - Heeft de samenwerking genoeg positieve effecten/successen voor u opgeleverd?

Afsluiting

- Dank voor tijd en inzet
- Is er nog iets wat u graag wilt toevoegen of delen?

Bijlage 2: Overzicht mogelijke respondenten

Overzicht van mogelijke respondenten	
Nummer	Organisatie
1	Zutphen Energiebank/Zutphen Energie
2	DeA Apeldoorn
3	Warm Heeg
4	50 tinten groen Asserdorp
5	Heerlen Duurzaam - (Be)Sparplan
6	Energiefabriek 013 Tilburg
7	Zon op Kattenburg Amsterdam
8	Coöperatie Bossche Windmolen West
9	Coöperatie Deltawind
10	Coöperatie GOED
11	RobinDoet/Zonopalledaken
12	Energiebank Regio Arnhem
13	Energie van Rotterdam
14	Op Rozen facilitair
15	Coöperatie Uitonsdak U.A
16	Zon voor iedereen
17	Stienzer Energykoöperaasje U.A
18	Duurzaam Glimmen
19	WeertEnergie
20	Delen Duurzame Energie
21	Drechtse Stroom
22	Coöperatie LochemEnergie U.A.
23	Deelstroom Delft

Bijlage 4: Codeboom interviews

