

Abstract

Dit artikel biedt wijkinitiatiefnemers en gebiedsprofessionals handvatten om te komen tot een duurzaam business model met maatschappelijke meerwaarde. In een case study wordt een wijkinitiatief uit Rotterdam-Zuid uiteengezet waarin de (arbeids)participatie van bewoners wordt bevorderd als oplossing voor de hoge werkloosheid die er heerst. Dit wordt gedaan aan de hand van vijf stadia van Nidumolu e.a. (2009) om duurzaam te innoveren. Belangrijke aspecten die hierin aan bod komen zijn het belang van de interactie tussen de leefwereld, en de systeemwereld, de wenselijkheid van hybride verdienmodellen en de relevantie van de maatschappelijke meerwaarde van een initiatief.

Inleiding

Rotterdam-Zuid kenmerkt zich door een hardnekkige opeenstapeling van complexe problemen op sociaal, economisch en fysiek gebied. Het oplossen hiervan vraagt niet alleen tijd, maar ook meer publiek-private samenwerkingsvormen. In dit artikel wordt in een case study nader ingegaan op zo'n publiek-private samenwerkingsvorm. Het betreft de Afrikaanderwijk Coöperatie (hierna te noemen: coöperatie), een wijkinitiatief in Rotterdam-Zuid waar veel ervaring is opgedaan met de circulaire wijk economie en werkgelegenheid voor bewoners in de eigen wijk. In dit wijkinitiatief wordt beoogd talenten van bewoners in Rotterdam-Zuid te benutten voor de samenleving.

In dit artikel wordt daarbij specifiek ingegaan op de rol van gebiedsprofessionals en hun samenwerking met andere partijen om dit initiatief duurzaam te kunnen implementeren.

De volgende vraag staat centraal: hoe kunnen gebiedsprofessionals, beleidsmedewerkers, ondernemers en initiatiefnemers van wijkinitiatieven met elkaar samenwerken met als doel duurzame (arbeids)participatie van bewoners te bevorderen door hen werknemersvaardigheden bij te brengen? Het doel van dit onderzoek¹ is om aan de hand van de casus van het wijkinitiatief van de Afrikaanderwijk coöperatie in Rotterdam-Zuid meer inzicht te verkrijgen in de succes- en faalfactoren van (financiële) verduurzaming van maatschappelijke initiatieven en de bijdrage die de gebiedsprofessional en andere partijen hierbij spelen. Hiertoe wordt het wijkinitiatief in Rotterdam-Zuid afgezet tegen vijf stadia om duurzaam te innoveren, uiteengezet in studie van Nidumolu, R., C. Prahalad en M. Rangaswami (2009). In dit artikel gaat de aandacht uit naar de eerste vier stadia. Er verschijnt een vervolgartikel over een uitwerking van het vijfde stadium waarin de nadruk komt te liggen op impactmeting.

Het artikel kent de volgende opbouw. Allereerst wordt een algemene schets van het maatschappelijk vraagstuk over de positie van laagopgeleiden en de rol van wijkinitiatieven hierbij behandeld. Vervolgens wordt de casus Afrikaanderwijk Coöperatie uitgewerkt. Afgesloten wordt met een conclusie.

1

In dit onderzoeksproject wordt onderzoek gedaan naar de vraag hoe gebiedsprofessionals met behulp van civic crowdfunding burgerinitiatieven kunnen helpen realiseren. Het kennisnetwerk bestaat uit de Hogeschool van Amsterdam (penvoerder), Hogeschool Rotterdam (Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie & kenniscentrum Business Innovation), Voor je Buurt en deelnemende gemeenten. De bijdrage van Hogeschool Rotterdam richt zich vooral op het verwerven van kennis over de impactmeting van maatschappelijke initiatieven, lokale ecosystemen (m.b.v. crowdfunding en inzet van Social Return middelen). Deze kennis leidt tot inzicht in de succes- en faalfactoren van maatschappelijke initiatieven en draagt bij aan de beoordeling daarvan. Aan dit project van overheidswege is een SIA RAAK-publiek (onderdeel van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek) toegekend. SIA RAAK-publiek financiert onderzoeksprojecten van hogescholen in samenwerking met de publieke sector.

Maatschappelijk vraagstuk

Een onderzoek van het Centraal Planbureau (CPB) en het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) naar 'De onderkant van de arbeidsmarkt in 2025' (SCP en CPB, 2015) beschrijft hoe de positie van laagopgeleiden in de komende jaren verder zal verslechteren. De loonongelijkheid tussen laag- en hoogopgeleiden zal verder toenemen. De groep laagopgeleiden is vaker werkloos, werkt vaker in relatief laagbetaalde of onzekere banen en kampt met armoede. Hoe krijgen mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt in de 21ste eeuw werkperspectief? Kunnen mensen die preciaire arbeid² verrichten ook volwaardig deel uitmaken van de hedendaagse samenleving? Dit betreft een uitdaging voor de gehele samenleving.

In wijken waar veel werkloosheid heerst komen gebiedsprofessionals in aanraking met wijk- en of bewonersinitiatieven gericht op het ontwikkelen van talenten en capaciteiten van bewoners zonder baan. Een aantal van deze initiatieven transformeren zich tot sociale ondernemingen waar bewoners met een afstand tot de arbeidsmarkt betaald werk kunnen verrichten of worden begeleid naar een betaalde baan. In veel gevallen worden bewoners eerst vrijwilliger bij een initiatief en krijgen zij zo kansen om zich verder te ontwikkelen. Dit sluit aan op de Self determination –theorie van Ryan en Deci (2000). Deze theorie zegt dat intrinsieke motivatie om te werken bij individuen ontstaat als zij zelf beslissingen kunnen nemen over hun werk (autonomie), groei ervaren in de taken die zij uitvoeren (mastery) en het werk als zinnig beschouwen (purpose).

Om deze initiatieven levensvatbaar te houden is het noodzakelijk om na te denken over nauwere samenwerkingen met publieke en private organisaties en wijkinitiatieven om te komen tot duurzame nieuwe sociale business modellen (duurzaam innoveren). Dit betreft een lastige en complexe opgave, waarbij ook gedacht kan worden aan crowdfunding. Dit proces van duurzaam innoveren moet leiden tot win-wins voor de gehele samenleving. Van Hal (2009) noemt dit het streven naar een 'fusie van belangen'. Het vergt leiderschap vanuit de overheid en het bedrijfsleven om samen op zoek te gaan naar manieren om invulling te geven aan sociaal ondernemerschap waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt deel kunnen uitmaken van de hedendaagse samenleving. Jonkers et al. (2012) stelt dat duurzaam ondernemerschap ontwikkelingsruimte moet krijgen om te veranderen, te innoveren en samenwerkingsverbanden te zoeken. De overheid zou daarmee bestaande actoren en systemen moeten loslaten om een nieuwe vorm van duurzaam ondernemerschap te laten ontstaan.

Een studie van Nidumolu, Prahalad en Rangaswani (2009) beschrijft vijf verschillende stadia van duurzaam innoveren om te komen tot een duurzaam business model. Elk stadium wordt gekenmerkt door verschillende uitdagingen waarbij steeds nieuwe kennis ontwikkeld moet worden. Deze stadia zijn:

Stadium 1: het committeren van stakeholders aan een maatschappelijke opgave; bijvoorbeeld het vergroten van de arbeidsparticipatie van bewoners met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Stadium 2: het werken aan een duurzame ketensamenwerking waarvan private en publieke partijen en initiatieven onderdeel uitmaken.

Stadium 3: het ontwerpen van een duurzaam product of een duurzame dienst om zo de financieringsmogelijkheden te vergemakkelijken. Wanneer bedrijven uitsluitend een business case – benadering bepleiten dan leidt dat niet tot nieuwe producten of diensten. Dit wordt alleen gerealiseerd door creativiteit, betrokkenheid en volharding. Een business case ontbreekt vaak nog, omdat het gaat om een gezamenlijk belang om de verzorgingsstaat in stand te houden en de negatieve effecten van werkloosheid kan worden afgewenteld op de maatschappij (Nijhof & Jeurissen, 2012).

Stadium 4: het experimenteren met het (vernieuwde) business concept, en het samen reflecteren en samen in de praktijk creëren hiervan.

Stadium 5: het duurzaam meetbaar maken van de uitvoering van het business concept en het elkaar scherp houden op het behalen van de doelen ervan.

² Laaggeschoold, laagbetaald en onzeker werk

In de volgende case study wordt een wijkinitiatief in Rotterdam-Zuid beschreven waar geëxperimenteerd wordt met een circulaire wijk economie en het creëren van werkgelegenheid voor bewoners in de eigen wijk. Ook wordt hier de rol van gebiedsprofessionals beschreven. De casus wordt aan de hand van de eerste vier van de vijf hierboven besproken stadia uiteengezet, om zo inzicht te krijgen in succes- en faalfactoren van dit maatschappelijke initiatief op weg naar (financiële) verduurzaming.

Case study Afrikaanderwijk Coöperatie

Door een groei in arbeidsproductiviteit en kennisintensivering is veel laaggeschoold werk verdwenen uit Rotterdam-Zuid. Naar aanleiding van diverse onderzoeken naar de achterstanden op Rotterdam-Zuid is het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid (NPRZ) opgericht. Een programma dat wordt gekenmerkt door een intensieve, integrale, gezamenlijke en langdurige aanpak om achterstanden op het gebied van werk, wonen en onderwijs te bestrijden. Eind augustus 2018 waren 14.710 inwoners van Rotterdam-Zuid afhankelijk van een bijstandsuitkering. Rotterdam-Zuid kent daardoor een groot aantal mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Uit het uitvoeringsplan van het NPRZ blijkt dat ondanks de economische groei het percentage uitkeringsgerechtigden onvoldoende is gedaald t.o.v. gemiddeld in Rotterdam.

Het wijkinitiatief Afrikaanderwijk Coöperatie is een initiatief dat hierop in speelt. Deze coöperatie verwerft opdrachten waarmee inkomsten worden gerealiseerd; geldstromen die ten gunste komen van de Afrikaanderwijk en daarmee de wijk economie versterken. Bewoners worden gekoppeld aan werkopdrachten waar ze een salaris voor ontvangen, of een opdracht wordt gekoppeld aan een ondernemer in de wijk. De winst wordt besteed aan lokale culturele activiteiten of aan ontwikkeling en scholing van de coöperatieleden. De coöperatie is afhankelijk van publieke of private organisaties om bewoners uit de wijk te kunnen matchen aan opdrachten (inbesteden in plaats van uitbesteden).

In deze case study wordt het initiatief Afrikaanderwijk Coöperatie besproken en geanalyseerd. Deze analyse vindt plaats aan de hand van vier van de vijf stadia ³ van Nidumolu, Prahalad en Rangaswani (2009). De stadia van ontwikkeling van het initiatief Afrikaanderwijk Coöperatie worden hieronder beschreven.

³ In een vervolgartikel wordt nader ingegaan op het vijfde stadium waarin de nadruk komt te liggen op impactmeting.

Stadium 1: het committeren van stakeholders aan een maatschappelijke opgave

In het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid werken overheid, gemeente, woningbouwcoöperaties, zorginstellingen, schoolbesturen en bedrijfsleven samen aan een beter Rotterdam-Zuid. De stakeholders investeren veel geld in Rotterdam-Zuid.

Publiek-private samenwerkingsvormen worden in Rotterdam ondersteund vanuit matchingsprogramma's van de gemeente met (sociale) ondernemingen. Die programma's bieden wijkinitiatieven de kans om te komen met nieuwe ideeën over het vergroten van arbeidsparticipatie van bewoners. Drie stimulerende instrumenten hierbij zijn:

- Right to Challenge, een concept overgekomen uit Engeland waar een buurt of wijk de mogelijkheid krijgt om lokale voorzieningen en taken van de gemeente over te nemen, omdat bewoners denken taken beter en efficiënter uit te kunnen voeren.
- CityLab010, een ondersteuningsprogramma van de gemeente Rotterdam. Dit programma biedt initiatiefnemers - bewoners, ondernemers en organisaties - de kans om innovatieve ideeën voor een maatschappelijk issue om te zetten in een realiseerbaar initiatief. Naast geld wordt ook hulp geboden in de vorm van kennis, coaching en netwerk.
- Ondernemingen hebben doelstellingen opgelegd gekregen van de gemeente om mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt een werkplek te bieden. Vaak zijn de doelstellingen het resultaat van afspraken met de overheid, bijvoorbeeld in het kader van Social Return bij een aanbesteding. Social Return houdt in dat er eisen gesteld worden aan opdrachtnemers om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (tijdelijk) aan werk te helpen.

De gemeente beoogt met deze ondersteuningsprogramma's een speelveld te creëren om betrokkenheid en zeggenschap van bewoners te stimuleren en om maatschappelijke innovatie te bevorderen.

Gebiedsprofessionals worden daarbij ingezet als contactpersoon of intermediair tussen ambtenaren van de diverse gemeentelijke diensten en initiatiefnemers.

De coöperatie heeft deelgenomen aan de ondersteuningsprogramma's CityLab010 en Right to Challenge. De Right to Challenge wordt in stadium drie beschreven.

Stadium 2: het werken aan een duurzame ketensamenwerking

De coöperatie zorgt voor verbinding tussen de systeemwereld en de leefwereld. In de systeemwereld maken wet- en regelgeving, protocollen en prestatie-indicatoren de dienst uit. De leefwereld is het ervaringsdomein waarin gebiedsprofessionals, initiatiefnemers van maatschappelijke initiatieven, bewoners en ondernemers met elkaar omgaan, in en buiten de systemen (van der Lans 2010:46).

Gebiedsprofessionals vervullen een verbindende rol door deze werelden met elkaar in contact te brengen en een ketensamenwerking tot stand te brengen, bijvoorbeeld om de (arbeids)participatie van bewoners te bevorderen. Een sterke ketensamenwerking is nodig om een maatschappelijk initiatief door te kunnen ontwikkelen en te verduurzamen.

Rol gebiedsprofessionals

In een interview met gebiedsprofessionals werden twee knelpunten benoemd waar wijkinitiatieven bij het nastreven van verduurzaming tegenaan kunnen lopen, namelijk:

1. een (te) grote financiële afhankelijkheid van het initiatief van de gemeente;
2. het lastig kunnen aantonen van de maatschappelijke meerwaarde ten opzichte van soortgelijke diensten of activiteiten die door de gemeente zelf of door grotere organisaties in de systeemwereld worden uitgevoerd, bijvoorbeeld in een aanbestedingsopdracht.

Van beide knelpunten is bij het initiatief Afrikaanderwijk Coöperatie geen of maar beperkt sprake. Voor wat betreft het eerste knelpunt geldt dat de coöperatie financieel niet (te)afhankelijk is van de gemeente, omdat nadrukkelijk ook zelf inkomsten worden gegenereerd. Er wordt gezorgd voor een hybride verdienmodel waarin sprake is van een mix van verschillende inkomstenbronnen, wat het financiële risico van het wijkinitiatief vermindert. Zo is het initiatief Afrikaanderwijk Coöperatie bijvoorbeeld in opdracht van een hoofdaanbieder van een aanbestedingsopdracht een ketensamenwerking aangegaan. In dit wijkinitiatief worden subsidies en fondsbijdragen bovendien uitsluitend aangewend voor zaken waar geen eigen inkomsten tegenover staan. In het kader worden het onderaannemerschap en het hybride verdienmodel en nader toegelicht.

Ook het tweede knelpunt doet zich nauwelijks voor bij het initiatief Afrikaanderwijk Coöperatie: het initiatief is aantoonbaar een waardevolle aanvulling op de eigen activiteiten van de gemeente Rotterdam in de Afrikaanderwijk op de domeinen zorg, welzijn, milieu en werk & inkomen.

<p><i>Onderaannemerschap</i></p> <p>Om niet alleen afhankelijk te zijn van gemeentelijke subsidies werkt de coöperatie in een keten samen met een hoofdaanbieder van een aanbestedingsopdracht met een Social Return verplichting. Dit is een manier om invulling te geven aan de totstandkoming van ketensamenwerking. Uit eerder onderzoek van het kenniscentrum Business Innovation en het Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie is gebleken dat bedrijven worstelen om invulling te geven aan de Social Return verplichting. De Afrikaanderwijk Coöperatie heeft een samenwerkingsafpraak gemaakt met een woningbouwcoöperatie, waarbij bewoners uit de wijk portieken van corporatiewoningen schoonmaken.</p>	<p><i>Hybride verdienmodel</i></p> <p>In het algemeen blijft het voor initiatieven zoals het wijkinitiatief van de Afrikaanderwijk Coöperatie zoeken naar middelen die zorgen voor de continuïteit, om zo de exploitatiekosten te kunnen bekostigen. Dit is nodig, omdat de gemeente Rotterdam geen structurele subsidierelaties aangaat met wijkinitiatieven. De gemeentelijke bijdragen zijn altijd voor een bepaalde periode beschikbaar. Daarbij kan naast financiering vanuit de gemeente, fondsen en opdrachtgevers ook naar crowdfunding worden gekeken. Bijvoorbeeld door samenwerking aan te gaan met (vermogende) particulieren of organisaties die belang hechten aan de (arbeids)participatie van bewoners die zich aan de onderkant van de samenleving bevinden. Voor een gezonde bedrijfsvoering is spreiding van deze financieringsmiddelen belangrijk om het wegvallen van een financier op te kunnen vangen of in het geval een betalingsverplichting niet wordt nagekomen.</p>
---	---

Stadium 3: het ontwerpen van een duurzaam product of een duurzame dienst om de financieringsmogelijkheden te vergemakkelijken

De Afrikaanderwijk Coöperatie heeft als doel om duurzame arbeidsplaatsen in de eigen wijk te creëren, om zo de economische en sociale positie van lokale ondernemers en bewoners te versterken. Om duurzame arbeidsplaatsen te realiseren is het van belang om samen met ketenpartners een dienst en/of

product te ontwikkelen, dat bewoners in staat stelt om hun talenten in te zetten of zelfs aan het werk geholpen te kunnen worden. Hierbij dient de eerder beschreven Self determination –theorie van Ryan en Deci (2000) in ogenschouw te worden genomen, namelijk dat intrinsieke motivatie ontstaat als mensen kunnen beslissen over hun werk (autonomie), groei ervaren in de taken die zij uitvoeren (mastery) en het werk als zinnig beschouwen (purpose). De perceptie van werken bij veel bewoners in Rotterdam-Zuid is dat werk vaak niet loont. Banen die via de overheid worden aangeboden bieden vaak onvoldoende perspectief en zijn tijdelijk van aard. Bewoners ervaren meer de moeilijkheden aan het einde van zo'n traject (denk aan terugval in de uitkering) dan de voordelen. Bij het ontwerp van een duurzaam product of duurzame dienst is het dus ook van belang om bewoners daarin zodanig mee te nemen, dat hun perceptie van werk verandert en dat hun perspectief daadwerkelijk verbetert: werken loont!

De coöperatie heeft deelgenomen aan het Right to Challenge programma van de gemeente Rotterdam. De challenge die werd ingebracht betrof het opruimen van de markt door werkloze buurtbewoners. Deze werkloze bewoners kregen behalve een betaalde baan tevens de kans zich verder te ontwikkelen door een opleidingsprogramma te volgen.

Door afval te scheiden werd het mogelijk restmaterialen waarvan nieuwe producten gemaakt kunnen worden voor hergebruik aan te bieden aan ondernemingen in de wijk. Het op de markt overgebleven voedsel gaat naar de voedselbank. Het opruimen van de markt zorgde zo voor meervoudige waardecreatie: het terugdringen van de werkloosheid, de ontwikkeling van talenten in de wijk, de verhoging van het wijkwelzijn, bestrijding van armoede en de stimulering van circulaire economie. Het is van groot belang om in dit stadium goed na te denken over hoe de maatschappelijke meerwaarde van interventies en/of activiteiten bepaald kan worden. Hoe deze praktijk vorm heeft gekregen wordt in stadium 4 beschreven.

Stadium 4: het experimenteren met het vernieuwde business concept

Om de ketensamenwerking duurzaam te kunnen maken is het van belang om de maatschappelijke en economische meerwaarde van het initiatief uit te leggen aan beleidsmakers. Het schoonmaken van de markt biedt – zoals hierboven al staat - niet alleen werk aan werkloze wijkbewoners maar sorteert ook effect op andere gebieden: verbetering van de leefbaarheid met een positief effect op het welzijn, een kleinere afstand tot de arbeidsmarkt en een veiliger openbare ruimte. Omdat de effecten niet uitsluitend toe te rekenen zijn aan één specifiek domein worden beleidsmakers uitgedaagd om domein-overstijgend te kijken. Gebiedsprofessionals kunnen een brugfunctie bekleden tussen deze praktijk en het stadhuis, omdat zij zich in de haarvaten van de wijk bevinden. Dat de coöperatie succesvol lijkt in haar streven om de gemeente domein-overstijgend te laten kijken naar hetgeen de coöperatie doet blijkt uit een opmerking van de wethouder. Naar aanleiding van een bericht over het mogelijk niet verlengen van de schoonmaakopdracht voor wijkbewoners zei de wethouder het volgende: “Het is lastig (lees: complex) dat zij (de coöperatie) niet alleen mensen uit de bijstand aan het werk helpt, maar ook het afval probleem van Rotterdam helpt oplossen en ook werkt aan circulariteit. We gaan samenwerken aan een mooi plan. Alle markten van Rotterdam circulair. We gaan proberen om nog meer wijkbanen te creëren.”

Stadium 5: Uitvoering business concept (stadium 5)

Een wijkinitiatief komt in de meeste gevallen niet alleen tot stand door gemeentelijke financiering maar is - om financieel het hoofd boven water te kunnen houden - ook afhankelijk van fondsen en donaties. Het berekenen van de maatschappelijke en economische meerwaarde van een (wijk)initiatief, nodig om aanvullende financiering mogelijk te maken, blijkt niet eenvoudig te zijn. Om de impact te registreren moet je veel meten en monitoren, en dat kost geld. Wijkinitiatieven richten zich vaak op preventieve interventies. Het vaststellen van de impact van preventieve maatregelen is nog lastiger, omdat de initiatieven in de meeste gevallen kleinschalig van opzet zijn, er bijna nooit een 0-meting gedaan wordt en er geen vergelijking mogelijk is met soortgelijke situaties zonder de betreffende interventie. In een vervolgartikel willen we nader stilstaan bij de wijze waarop de coöperatie invulling geeft aan het inzichtelijk maken van hun impact.

Conclusie

In dit artikel is onderzocht hoe gebiedsprofessionals, beleidsmedewerkers, ondernemers en initiatiefnemers van wijkinitiatieven met elkaar kunnen samenwerken om duurzame (arbeids)participatie van bewoners te bevorderen door hen werknemersvaardigheden bij te brengen. Uit de case study van de Afrikaanderwijk Coöperatie is gebleken dat de totstandkoming van een duurzame ketensamenwerking met de gemeente een lastige opgave is. Dit is te wijten aan het feit dat het wijkinitiatief effect sorteert op verschillende domeinen, zoals zorg, welzijn, milieu en werk en inkomen. Een andere reden is de beperkte looptijd van financiële ondersteuning door de gemeente. In de samenwerking tussen de overheid en de initiatiefnemers van een maatschappelijk initiatief zien we een verschil tussen de leefwereld (ervaringsdomein van burgers en professionals) en de systeemwereld (de wereld van regels en beleid). De bruggenbouwersfunctie van de gebiedsprofessional - tussen wijkinitiatief en ambtenaren op het stadhuis - is van groot belang om deze twee werelden met elkaar te verbinden. Als die verbinding slaagt leren ambtenaren domein-overstijgend te kijken naar maatschappelijke wijkinitiatieven. Initiatiefnemers dienen te beseffen dat een initiatief niet uitsluitend door de gemeente kan worden bekostigd. Dit impliceert dat wijkinitiatieven het zich niet kunnen permitteren om stil te blijven staan als er eenmaal een subsidie is toegekend door de gemeente, maar zelf initiatief moeten nemen om hun voortbestaan te verzekeren door op zoek te gaan naar een hybride verdienmodel (bijvoorbeeld crowdfunding).

Bronnen

Sociaal en Cultureel Planbureau en Centraal Planbureau (2015). De onderkant van de arbeidsmarkt in 2025. Verkregen op 29 september 2018, van <http://www.cpb.nl/persbericht/3215906/cpb-en-scp-verkennen-gezamenlijk-toekomst-onderkant-arbeidsmarkt>

Hal, A. van (2009), De fusie van belangen: Over duurzaamheid en rendement in de bouwsector, oratie, Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.

Jonkers, I., van Hal, A., & Zandee, D. (2012). Duurzaam ondernemen – streven naar een fusie van belangen. In: E. Karssing, M. Pheijffer en B. Hoogenboom (eds.), *De Robuuste Professional; Wijze LESSen*, Assen: Van Gorcum, p. 271-283

Lans, J., van der (2010). Eropaf! De nieuwe start van het sociaal werk. Amsterdam: Augustus.

Nidumolu, R, C.K. Prahalad & M.R. Rangaswami (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, September, p. 3-16

Nijhof, A.H.J., & Jeurissen, R.J.M. (2012), De paradox van intrinsieke motivatie bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, In: *De Robuuste Professional*, red: Karssing, E., Pheijffer, M. & Hoogenboom, B., Assen: Van Gorcum, 211 – 222

NPRZ (2012). Nationaal Programma Rotterdam-Zuid: Uitvoeringsplan 2012-2014.

Verkregen op 29 september 2018, van

<https://www.nprz.nl/over-nprz/onze-documenten/uitvoeringsplan>

NPRZ (2014). Voortgangsrapportage 2014 Nationaal Programma Rotterdam-Zuid.

Verkregen op 29 september 2018, van

https://www.eerstekamer.nl/overig/20150122/voortgangsrapportage_2014/document

NPRZ (2015). Uitvoeringsplan 2015-2018. Verkregen op 29 september 2018, van

<https://www.nprz.nl/over-nprz/onze-documenten/uitvoeringsplan>

Ryan, R. en E. Deci (2000), 'Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being', in: *American Psychologist*, vol. 55 (1), p. 68-78.

Tordoir, P. (2009). Contouren van een economisch ontwikkelingsplan voor Rotterdam-Zuid en Deltapoort.