



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Verbindend leiderschap en het stimuleren van werken volgens de bedoeling bij Publiek Private Samenwerkingen

Blaauboer, Elsa

Citation

Blaauboer, E. (2021). *Verbindend leiderschap en het stimuleren van werken volgens de bedoeling bij Publiek Private Samenwerkingen*.

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master thesis in the Leiden University Student Repository](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3221023>

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

***Verbindend leiderschap en het stimuleren van werken
volgens de bedoeling bij Publiek-Private
Samenwerkingen***



Naam: Elsa Blaauboer
Studentnummer: 2391848
Opleiding: Master Management van de Publieke Sector
Strategie, advisering en verandermanagement
Scriptiebegeleiders: Dr. J.E.T. Schmidt & Dr. B.S. Kuipers
Datum: 07-06-2021

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie, onderdeel van de master Management van de Publieke Sector, richting strategie, advisering en verandermanagement aan de Universiteit Leiden. In mijn scriptie heb ik onderzoek gedaan naar verbindend leiderschap en het stimuleren van werken volgens de bedoeling bij Publiek-Private Samenwerkingen.

Het was uitdagend om tijdens de Covid-19 pandemie een scriptie te schrijven, alles digitaal maakt het net even anders, waarbij intrinsieke motivatie wellicht nog belangrijker is dan ooit. Op tijden was het mede hierdoor een taai, maar leerzaam proces, waarbij ik veel geleerd heb. Daarnaast is het op z'n minst gezegd lastig om het schrijven van een scriptie te combineren met een baby, fulltimebaan, huishouden en sociaal leven. Daarom wil ik dan ook mijn man bedanken voor de geboden steun en ruimte, zonder hem was dit niet gelukt. Ditzelfde geldt voor mijn ouders, collega's en vrienden, allen bedankt!

Ook wil ik van de gelegenheid gebruik maken om via deze weg mijn begeleiders Eduard Schmidt en Ben Kuiper te bedanken voor de fijne begeleiding en gegeven raad.

Zij hebben een goede leidraad in het scriptieproces aangebracht en waren altijd bereid om kritisch mee te lezen en mij te voorzien van opbouwende feedback. Dit heeft er zeker aan bijgedragen dat ik de scriptie binnen de gegeven tijd heb kunnen afronden.

Ik wens u veel leesplezier,

Elsa Blaauboer

5 juni 2021

Inhoudsopgave

1. INTRODUCTIE	4
1.1. ONDERZOEKSVRAAG	5
1.2. WETENSCHAPPELIJKE EN MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	6
1.3. LEESWIJZER	7
2. THEORETISCH KADER	8
2.1. WERKEN VOLGENS DE BEDOELING	8
2.2. PUBLIEKE PRIVATE SAMENWERKINGEN (PPS)	12
2.3. VERBINDEND LEIDERSCHAP	13
2.4. RELATIE TUSSEN DE CONCEPTEN	19
2.5. SYNTHESE	20
3. CASUSBESCHRIJVING	22
4. METHODOLOGISCH KADER	25
4.1. ONDERZOEKSDESIGN	25
4.2. CASUSSELECTIE	26
4.3. DATAVERZAMELING	27
4.4. VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID	28
4.5. OPERATIONALISERING	29
4.5.1. OPERATIONALISERING WERKEN VOLGENS DE BEDOELING	30
4.5.2. OPERATIONALISERING VERBINDEND LEIDERSCHAP	30
4.5.2.1. ACTIVERING	30
4.5.2.2. STRATEGISCHE FRAMING	31
4.5.2.3. BETROKKENHEID	31
5. ANALYSE	32
5.1. WERKEN VOLGENS DE BEDOELING BIJ COLLECTIEF SCHULDREGELEN	32
5.2. WERKEN VOLGENS DE BEDOELING BIJ PPS	34
5.3. VERBINDEND LEIDERSCHAP EN WERKEN VOLGENS DE BEDOELING	36
5.3.1. ACTIVERING	36
5.3.2. STRATEGISCHE FRAMING	38
5.3.3. BETROKKENHEID	40
6. CONCLUSIE & DISCUSSIE	43
6.1. CONCLUSIE	43
6.2. BEANTWOORDING VAN DE ONDERZOEKSVRAAG	44
6.1. DISCUSSIE	45
6.3. AANBEVELINGEN	46
6.3.1. PRAKTIJKIMPLICATIES	46
LITERATUURLIJST	47
BIJLAGE 1: TOPICLIJST	50
BIJLAGE 2: CODERINGSSCHEMA	52

1. Introductie

In de bestuurskunde wordt het creëren van publieke waarde gezien als een component die het publieke domein onderscheidt van het private domein. De aard van de doelstellingen van publieke organisaties zijn grotendeels exogeen en gaan veelal verder dan de grenzen van de eigen organisatie (Walker, 2013). Als men het heeft over publieke waarde, gaat het bij publieke organisaties al snel over ‘werken volgens de bedoeling’ (Schmidt, et al., 2019). In veel publieke organisaties is echter de traditionele wijze van lijnsturing nog leidend en dit leidt niet altijd tot de gewenste resultaten. Hierdoor wordt een andere wijze van sturing steeds wenselijker, een wijze waarop meer vanuit de ‘bedoeling’ wordt gekeken. Dit vraagt om een onderscheidende blik op het publieke domein, werk, samenwerkingen en burgers. Tevens vereist het een andere manier van leren en verantwoorden (Smit, 2019). Hoe zit dit dan bij projecten waarbij publieke en private organisaties betrokken zijn? Bij Publiek-Private Samenwerkingen (PPS) werken overheden samen met bedrijven of maatschappelijke organisaties, bijvoorbeeld bij het bouwen van huizen en wegen. Dit kan alleen een financiële samenwerking, maar ook een meer inhoudelijke samenwerking zijn (RVO, sd).

Hoewel PPS vaak geprezen worden om hun efficiëntie en effectiviteit, zijn er in de literatuur twijfels over wat het betekent voor het bewaken van de publieke waarde (Reynaers, 2013). Bij PPS is het daarom van belang om de missie en framing aan te passen aan de partnerorganisaties om zo tot een overstijgend doel te komen (Eversdijk, 2013). Het is aan de professionals die in netwerken samenwerken om hun eigen organisaties te overtuigen de PPS-doelen te prioriteren of minimaal als nevensgeschikt te stellen aan de doelen van de eigen organisatie (Geuijen, 2014). Maar daarbij gaat het niet alleen om netwerken en relaties tussen organisaties onderling, ook over relaties onderling, waar individuele (leiderschaps)vaardigheden cruciaal zijn (Schmidt, et al., 2019).

Verbindend leiderschap kan hier een belangrijke rol in spelen. Zo stellen van van Dorp, Overmans, Geuijen, Noordegraaf en 't Hart (2018) dat verbindend leiderschap naar voren komt als leiderschapsvorm van de toekomst, omdat deze leiderschapsvorm het meest beoogt om publieke waarde toe te voegen aan de samenleving. Een essentieel aspect van verbindend leiderschap is de wisselwerking tussen de interne organisatie en externe context. Hier ontstaat ook veelal frictie die effectief verbinden in de weg staat. Het middenkader speelt hierbij een centrale rol, dit komt omdat zij een rol spelen tussen het bestuur, uitvoerend personeel en de buitenwereld. Zij krijgen de taak om naar buiten te treden, maar hebben vaak geen helder

mandaat om dit te doen. Dit maakt het daarom zo belangrijk dat verbindend leiderschap niet alleen een opdracht is van de leidinggevende maar een gedeelde opdracht voor betrokkenen in alle lagen van de organisatie (Kuipers, Ashikali, Fraussen, & Groeneveld, 2018). In dit onderzoek wordt er gekeken naar zo'n gedeelde opdracht, waar 'de bedoeling' een primaire rol speelt.

1.1. Onderzoeksvraag

Uit de introductie blijkt dat er redelijk wat uitdagingen zijn bij het succesvol waarborgen van publieke waarde binnen Publieke Private Samenwerkingen. Kijkend vanuit de optiek dat meerdere publieke en private organisaties gezamenlijk die publieke waarde dienen te bereiken, gaat dit onderzoek in op wat leiderschap hierin kan betekenen. Uit eerder onderzoek blijkt dat verbindend leiderschap door het samenwerkende karakter erg geschikt is voor het nastreven en het consolideren van publieke waarde. Dit alles leidt tot de volgende onderzoeksvraag;

Op welke manier kan verbindend leiderschap 'werken volgens de bedoeling' stimuleren bij PPS?

Om tot een gedegen antwoord te komen op de bovenstaande vraag is er gekozen om een casestudy te verrichten bij een organisatie waar publiek en privaat samenkomen en waar het creëren van publieke waarde hoog op de agenda staat. Op deze wijze kan er binnen de organisatie gekeken worden in hoeverre verbindend leiderschap een rol speelt bij het waarborgen van deze publieke waarde. Bij Schuldenlab070 komt dit allemaal samen, binnen dit project werkt de Gemeente Den Haag samen met publieke en private partners om innovatieve oplossingen voor schulden en armoede te ontwikkelen (Schuldenlab070, sd). Uit eerder onderzoek (Schmidt, et al., 2019) komt deze organisatie naar voren als een voorbeeld waarbij men de grenzen van de eigen organisatie voorbijgaat en er geprobeerd wordt op deze wijze publieke waarde te creëren. Destijds was dit project nog in de pilot fase, inmiddels is het ook uitgerold tot een landelijke variant, namelijk SchuldenlabNL.

1.2. Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek speelt in op het gebrek aan onderzoek over leiderschap in de publieke sector. Vanuit het Leiden Leadership Centre is aangegeven dat er een behoefte blijkt te zijn vanuit de publieke sector, zowel in de praktijk als in de wetenschap om leiderschap centraler te stellen bij het oplossen van uitdagingen, omdat structuur, protocollen en beleid veelal niet afdoende zijn (Schmidt, et al., 2019). Hartley et al. (2018) benoemen dat de concepten leiderschap en publieke waarde losjes verbonden zijn met elkaar in de literatuur maar dat de verbanden tussen de concepten nog niet volledig gearticuleerd zijn. Deze casestudy draagt hieraan bij door te kijken in hoeverre verbindend leiderschap de publieke waarde kan waarborgen. Dit wordt gedaan in de context van PPS. Quélin, Kivleniece, & Lazzarini (2017) geven hierover aan dat er een gebrek is aan onderzoek naar de mogelijkheid tot duurzame samenwerking tussen private en publieke partijen. Dit kan van belang zijn omdat samenwerkingen veelal moeizaam verlopen doordat de doelstelling niet duidelijk geformuleerd wordt (Eversdijk, 2013). Als werken volgens de bedoeling succesvol doorgevoerd is, dan is de doelstelling van het project of de organisatie helder en leidt dit tot een duurzame samenwerking. Dit onderzoek springt in op zowel het gebrek naar onderzoek voor duurzame Publiek Private Samenwerkingen als de wens om leiderschap centraler te stellen in de publieke sector door te kijken op welke manier verbindend leiderschap publieke waarde kan waarborgen.

Ook maatschappelijk gezien is onderzoek naar Publiek Private Samenwerkingen relevant. Bij steeds meer Gemeenten wordt 'werken volgens de bedoeling' geïntroduceerd, omdat ze meer maatwerk willen leveren en willen denken vanuit mogelijkheden en niet in beperkingen (Caelers, 2020). Tegelijkertijd wordt ook vanuit de politiek samenwerkingen tussen publiek en privaat gestimuleerd, blijkt uit het in 2017 gepresenteerde regeerakkoord kabinet-Rutte III 'Vertrouwen in de toekomst'. Het regeerakkoord pleit ervoor dat burgers en bedrijven moeten worden betrokken bij het aanpakken van grote maatschappelijke thema's. Dit onderzoek werpt licht op de onderbelichte relatie tussen verbindend leiderschap en het creëren van publieke waarde bij Publiek Private Samenwerkingen.

1.3. Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit 6 hoofdstukken. In het tweede hoofdstuk wordt het theoretische kader voor dit onderzoek uiteengezet. In dit hoofdstuk worden de concepten *werken volgens de bedoeling*, *publiek private samenwerkingen* en *verbindend leiderschap* gedefinieerd. In hoofdstuk 3 wordt de casus beschreven. De methodologie van het onderzoek wordt besproken in hoofdstuk 4, hierbij wordt ingegaan op de methodes en de keuze aangaande de casusselectie, tevens zullen de concepten in dit hoofdstuk worden geoperationaliseerd. Daarna volgt de analyse in hoofdstuk 5 en ten slotte de conclusie in hoofdstuk 6 met hierin de discussie en bevindingen.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader uiteengezet. Het theoretische kader start met het definiëren van de relevante concepten, zodat hier een eenduidig beeld over bestaat. In paragraaf 2.1 staat het concept *werken volgens de bedoeling* centraal, in paragraaf 2.2 het concept *publieke private samenwerkingen* en in paragraaf 2.3 het concept *verbindend leiderschap*. In paragraaf 2.4 wordt de relatie tussen de concepten in zijn algemeen toegelicht. Daarna volgen in paragraaf 2.5 de verwachtingen van dit onderzoek en tot slot in paragraaf 2.6 het conceptueel model.

2.1. Werken volgens de bedoeling

In deze paragraaf wordt gekeken naar de betekenis van werken volgens de bedoeling, in de literatuur ook wel opgabegericht werken genoemd (Michael & Luetjens, 2015). Bij werken volgens de bedoeling gaat het om het creëren van publieke waarde, de Engelse term *public value* wordt in de internationale wetenschappelijke literatuur veelal gebruikt om het creëren van publieke waarde te beschrijven (Schmidt, et al., 2019). Om ook de internationale wetenschappelijke literatuur mee te kunnen nemen bij het definiëren van dit concept wordt er daarom in de literatuur gekeken naar het concept *public value*. Waarbij het gehele concept als de samengestelde componenten ‘publiek’ en ‘waarde’ onder de loep worden genomen (Hartley, Sancino, Bennister, & Resodihardjo, 2019).

Sinds de Tweede Wereldoorlog zijn er verschillende management stromingen geweest die zich bezighouden met het sturen van goed openbaar bestuur. Tot 1980 was de stroming *public administration* (PA) gangbaar, hierbij draaide het om principes als rechtmatigheid, het gelijkheidsbeginsel en traditioneel legaal-rationeel gezag (van Dorp, Overmans, Geuijen, Noordegraaf, & 't Hart, 2018). Deze stroming werd eind jaren '70 opgevolgd door *New Public Management* (NPM)

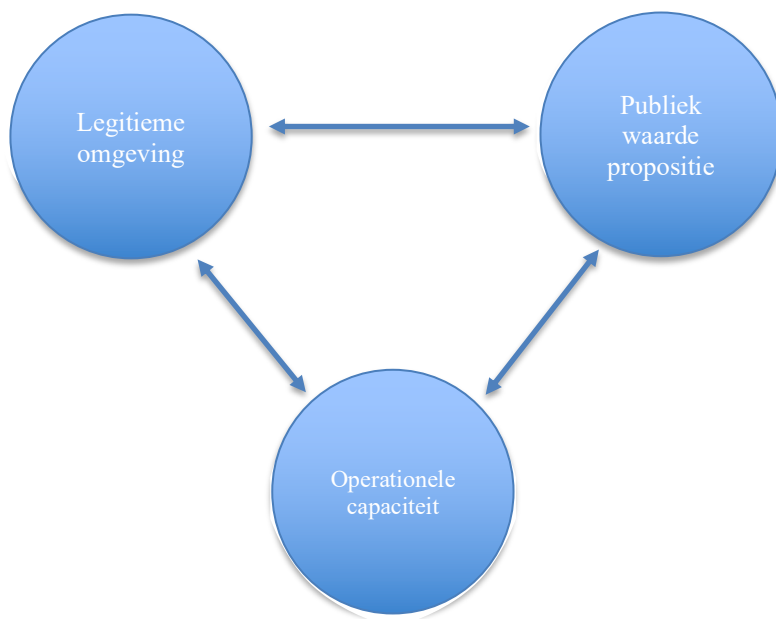
Dit is een stroming waarbij organisatiemodellen en bestuurs-methodieken uit de private sector geïntroduceerd worden in de publieke sector. Het doel van de methode is een overheid die beter aansluit op de ontwikkelingen in de samenleving (Hood, 1991). Van Dorp et al. geven aan dat in de jaren '90 NPM een internationale trend werd bij overheden. Dit had met name te maken met de veranderende economische verhoudingen, globalisering en regionale integratie. Aan het succes zat echter ook een keerzijde, uit verschillende hoeken kwam er kritiek op

NPM. Er zijn diverse valkuilen bij het besturen van de overheid als een bedrijf. Daarnaast is de algemeenheid van NPM een reden waardoor het uitdagend is om het goed toe te passen. Sinds 2000 zijn steeds meer bestuurskundigen ervan overtuigd dat de NPM-stroming haar beste tijd gehad heeft. Er komt meer oog voor diversiteit aan waarden in de publieke sector en men is minder vastberaden dat principes en praktijken uit de private sector rechtstreeks gekopieerd kunnen worden naar de publieke sector (van Dorp, Overmans, Geuijen, Noordegraaf, & 't Hart, 2018).

Eén van de stromingen die hierop volgt is Public Value Management. De focus ligt hierbij op het creëren van publieke waarde, de inhoud hiervan moet worden vastgesteld door uiteenlopende betrokken partijen. De stroming is ingegeven door Harvard hoogleraar Mark Moore, die in 1995 het boek *'Creating Public Value'* schreef (van Dorp, Overmans, Geuijen, Noordegraaf, & 't Hart, 2018). Moore ziet publieke managers als beheerders van publieke middelen met het oog op het vergroten van de publieke waarde. Er wordt uitgegaan van een vaste omgeving voor openbaarbeleid. Een belangrijk element in deze aanpak is de focus op partnerschappen en beleidsontwikkeling om ervoor te zorgen dat het goede pad bewandeld wordt met oog op publieke waarde. De kernboodschap is dat de focus van publieke organisaties moet liggen op het creëren van publieke waarde. Wat die waarde is, moet worden vastgesteld door uiteenlopende betrokken partijen (van Dorp, Overmans, Geuijen, Noordegraaf, & 't Hart, 2018).

In het werk van Moore staan drie elementen centraal die nodig zijn om publieke waarde te kunnen creëren. Deze elementen van de zogeheten 'strategic triangle' zijn (Schmidt, et al., 2019);

- Legitimiteit; dit heeft te maken met de steun die er binnen en buiten de organisatie is voor het realiseren van publieke waarde. Denk hierbij aan; wetten, politieke partijen en gedragingen binnen de gemeenschap.
- Publieke waarde propositie; oftewel de bedoeling van de organisatie. Het gaat hierbij om zaken als vertrouwen, eerlijkheid, servicekwaliteit, eigen vermogen en toegankelijkheid.
- Operationele capaciteit; dit verwijst naar wat er nodig is om publieke waarde te creëren. Dan kan het gaan om financiële middelen en vaardigheden maar ook om professionals en partnerschappen met belanghebbenden.



Schmidt et al. (2019) geven aan dat hoewel het werk van Moore (1995) een mooi perspectief biedt op hoe publieke waarde kan worden gerealiseerd, zijn werk niet als een echte theorie beschouwd kan worden die in een onderzoek getoetst kan worden en welke verklaringen geeft voor wat publieke organisaties doen om publieke waarde te creëren. Wel kan de driehoek gebruikt worden als een perspectief om te kijken naar de omgeving waarin professionals en leidinggevenden in publieke organisaties proberen om publieke waarde te creëren. Dit, door alle activiteiten van professionals en leidinggevenden te categoriseren (Schmidt, et al., 2019). Als publieke waarde één van de conceptuele uitgangspunten is, dan is het nuttig om enkele van de hoofdlijnen van de theorie van publieke waarde uiteen te zetten. Zoals inmiddels bekend werd het concept van publieke waarde geïnitieerd door Moore (1995) hij vereiste het conceptualiseren van niet alleen wat er binnen de grenzen van de organisatie gebeurde, maar ook daarbuiten, in termen van resultaten die als waardevol voor de samenleving worden beschouwd.

Benington (2011, 2015) breidde het denken over publieke waarde ten aanzien van Moore uit door twee dimensies van publieke waarde te theoretiseren, en, cruciaal, door dit in de context van de publieke sfeer te plaatsen. Hij stelde dat het creëren van publieke waarde een omstreden democratische praktijk is (Benington 2015). Bozeman (2007) en Meynhardt (2009) hebben ook geconceptualiseerd wat publieke waarde is en hoe deze wordt gecreëerd in en voor de samenleving, maar deze benaderingen worden over het algemeen gezien als afkomstig van een ander uitgangspunt dan Moore of Benington (Benington en Moore 2011).

In tabel 1 volgt een overzicht van de conceptualisering van de termen publieke waarde, publiek en waarde.

Tabel 1: Perspectieven op publieke waardetheorie

<i>Publicaties</i>	Moore	Benington	Bozeman	Meynhardt
	1995, 2013	2011, 2015	2007	2009
<i>Publieke waarde</i>	De activiteiten die waarde toevoegen, gecreëerd door publieke managers via publieke organisaties. De strategische driehoek als hulpmiddel om managers te helpen bij het onderscheiden en creëren van publieke waarde.	Publieke waarde als omstreden democratische praktijk bestaande uit twee dimensies; wat de publieke waarden zijn en wat waarde toevoegt aan publieke sfeer	Publieke waarden in het meervoud, normatieve consensus over kernwaarden in de samenleving.	Publieke waarde is het waarderen van relaties tussen een subject (individu, groep) en een onkenbare socialer entiteit.
<i>Publiek</i>	Meerdere belanghebbenden, waaronder burgers, belastingbetalers en gebruikers van diensten.	Meerdere publieksgroepen.	Een entiteit die in grote lijnen gelijk staat aan een samenleving.	Individueel begrip van het collectief, ofwel het algemeen belang.
<i>Waarde</i>	Resultaten die als waardevol voor de samenleving worden gezien.	Waardering als een continu proces van oordelen over wat bijdraagt aan politieke, economische, sociale, culturele en ecologische voordelen in de publieke sfeer.	De reeks waarden die belangrijk worden geacht voor een functionerende samenleving. Normatieve waarden, gebaseerd op rechten en plichten in de samenleving.	Waarde is gebaseerd op individuele psychologische behoeften.

Met de invoering van besturen op basis van publieke waarde komt het gesprek dichterbij bij ‘de bedoeling’: dat is waar het bij het besturen van de samenleving allemaal om te doen is of zou moeten zijn (van der Torre, Douglas, & 't Hart, 2018). Voor opgabegericht werken ofwel werken volgens de bedoeling is het nodig voorbij de specialisatie en de eigen taak te kijken. Het breekt door deze organisatieprincipes heen. Betrokkenen zullen deels hun eigen taak en specialisatie moeten loslaten om het mogelijk te maken dat de opgave centraal komt te staan en het in eerste instantie gaat over de bedoeling. Wat willen we gezamenlijk realiseren? Aan welke publieke waarde werken we hier? Vervolgens kan de vraag worden gesteld wat één ieder vanuit zijn eigen expertise daaraan kan bijdragen (van der Steen, van Delden, & van Schaik, 2020). Dit is een interessant vraagstuk met de komst van steeds meer Publiek Private Samenwerkingen, in de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op wat er precies verstaan wordt onder PPS.

2.2. Publieke Private Samenwerkingen (PPS)

Eriksson, Anderson, Hellstrom, Gadolin & Lifvergren (2019) geven aan dat er meer samenwerking nodig is tussen publiek en private organisaties om het hoofd te bieden aan de complexe realiteit van de huidige samenleving. De samenwerking is dus niet alleen nodig om de openbare dienstverlening op zich te verbeteren, maar ook om het vermogen te creëren om hedendaagse metaproblemen van de dienstverlening in de publieke sector op te lossen.

Sommige vormen van een publiek private samenwerking zoals de meer traditionele contract gebaseerde partnerschappen, proberen de efficiëntie of kwaliteit van bestaande openbare diensten en infrastructuur te verhogen, bijvoorbeeld op het gebied van water, elektriciteit of transport. Andere vormen zijn gericht op enkele van de meest urgente sociale zorgen en onopgeloste behoeften in de samenleving, zoals armoede en uitroeiing van ziekten en humanitaire hulpverlening (Quélin, Kivleniece, & Lazzarini, 2017).

De RVO zegt hierover dat bij PPS, overheden samenwerken met bedrijven of maatschappelijke organisaties bij bijvoorbeeld het bouwen van huizen en wegen. Dit kan alleen een financiële samenwerking, maar ook een meer inhoudelijke samenwerking zijn (RVO, sd). PPS wordt vaak gezien als de oplossing voor tijd en budgetoverschrijding en als een oplossing bij grote infrastructurele projecten, maar niet alle PPS zijn even succesvol.

Warsen, Nederhand, Klijn, Grotenberg en Koppenjan (2018) concluderen dat vertrouwen en management belangrijk zijn voor de waargenomen PPS-prestaties en de samenwerking tussen actoren in die projecten. Zij geven aan dat relationele kenmerken minstens zo belangrijk zijn

of misschien zelfs belangrijker dan prestatie-indicatoren, contractkenmerken en prestatiebewaking. Gezien de complexiteit van PPS-projecten en hun vaak sterke relatie met hun omgeving, en dus met anderen betrokken actoren, is dit echter niet verwonderlijk. PPS-projecten hebben een lange looptijd en er kunnen veel onverwachte dingen gebeuren. Dit betekent dat constante koestering van het partnerschap, het vermogen om te gaan met onverwachte gebeurtenissen die niet zijn gespecificeerd in het contract en het beheren van relaties zijn cruciaal voor het succes van het project (Warsen, Nederhand, Klijn, Grotenberg, & Koppenjan, 2018). Bij het beheren van relaties en het koesteren van partnerschap komt leiderschap om de hoek kijken. Verbindend leiderschap zou hier veel voor kunnen betekenen.

2.3. Verbindend leiderschap

In deze paragraaf wordt ingegaan op wat de theorie zegt over verbindend leiderschap, ook wel samenwerkend leiderschap, facilitair leiderschap of adaptief leiderschap genoemd (Hsieh & Liou, 2018). Binnen dit onderzoek is gekozen om in de Nederlandse literatuur te zoeken onder de term *verbindend leiderschap* en in de internationale literatuur specifiek te kijken naar *collaborative leadership*. Dit, omdat deze termen het meest aansluiten op het onderzoek gezien het samenwerkende karakter van deze termen. In de literatuur zijn diverse modellen van verbindend (oftewel samenwerkend of facilitair) leiderschap opgesteld, welke direct toepasbaar zijn op publieke managers (Morse, 2007).

Het onderzoek naar samenwerking, met name samenwerking voor publieke doeleinden, is zeer consistent in het erkennen van de belangrijke rol van leiderschap bij het slagen of mislukken van samenwerkingsinspanningen. Onderzoek naar samenwerking bij de overheid en non-profitorganisaties leidde tot de conclusie dat leiderschap een enorm verschil maakt. Crosby en Bryson (2005) constateren dat publiek leiderschap een type leiderschap is dat samenwerking en overleg combineert en oproept tot actie tussen diverse en vaak concurrerende groepen in de richting van een gedeeld resultaat.

Leiderschap voor samenwerking is heel anders dan traditionele opvattingen over hiërarchisch leiderschap, verbindend leiderschap gaat juist over partnerschap en wederzijds leren. Het benadrukt gedeelde macht. Het is leiderschap vanuit het midden in tegenstelling tot de top (Morse, 2007). Het middenkader speelt daarom een prominente rol. Dit komt omdat zij de schakel zijn tussen het bestuur, uitvoerend personeel en de buitenwereld. Dit maakt het

daarom zo belangrijk dat verbindend leiderschap niet alleen een opdracht is van de leidinggevende maar een gedeelde opdracht voor betrokkenen in alle lagen van de organisatie (Kuipers, Ashikali, Fraussen, & Groeneveld, 2018).

Verbinden is dan ook een uitdagende aanpak in leiderschap, het vereist tijd, geduld en energie. Om succesvol te zijn in verbinden moet men open staan voor nieuwe ideeën en een professional worden in het creëren en behouden van de juiste sfeer in de veranderende, complexe omgeving (Harman & Stein, 2015). Kuipers et al. (2014) beamen dat deze veranderende, complexe omgeving in de publieke sector aanwezig is. Er wordt steeds meer verantwoordelijkheid gelegd bij burgers en cliënten, dit vraagt een andere handelswijze van de professional. Echter ligt de nadruk veelal meer in de organisatie-inrichting, structuren en systemen, terwijl juist de verandering in het gedrag van alle betrokkenen zo van belang is (Schmidt, et al., 2019). Hiervoor is een andere zienswijze nodig van alle betrokkenen in termen van leiderschap. De rol, positie en gewenste competenties van formeel leidinggeven verandert door externe ontwikkelingen en ontwikkelingen binnen de organisatie.

Juist vanwege het externe samenwerkingsverband wordt verbindend leiderschap beschouwd als de meest populaire en dynamische leiderschapstheorie binnen deze veranderende en complexe omgeving (Hsieh & Liou, 2018). Overheidsinstanties moeten formeel en informeel samenwerken om problemen op te lossen in netwerken van meerdere organisaties. Om een betere publieke dienstverlening te bieden, moeten publieke managers samenwerken met hun tegenhangers in de private sector, burgergroepen en publieke en non-profitorganisaties om de uitdagingen en kansen van management te begrijpen (Hsieh & Liou, 2018). Verbindend leiderschap helpt organisaties om conflicten te verminderen, de betrokkenheid van medewerkers te vergemakkelijken, betrokkenheid bij nieuwe initiatieven te bevorderen en een gemeenschappelijk doel te bereiken (Hsieh & Liou, 2018).

Verbinden kan alleen van waarde zijn als de ideeën en suggesties van anderen volledig omarmt worden en er bereidheid is om het besluitvormingsproces te delen. Alleen dan komt men tot de beste resultaten (Harman & Stein, 2015). Het richt zich met name op het delen van macht tussen groepen, eenheden en organisaties (Hsieh & Liou, 2018).

Een samenwerkende leider moet het succes van een heterogene organisatie opbouwen of verzekeren om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Ansell en Gash (2008) wijzen erop dat leiderschap belanghebbenden bij elkaar moet brengen en moet samenwerken (Ansell & Gash, 2008). Vangen en Huxham (2003) geven aan dat leiderschap essentieel is om belanghebbenden te omarmen, te versterken, te betrekken en hen vervolgens te mobiliseren

om de samenwerking vooruit te helpen (Vangen & Huxman, 2003). Rainey (2009) legt uit dat de implementatie van verbindend leiderschap plaatsvindt door het doelgericht oefenen van gedrag, communicatie en organisatorische middelen die het perspectief, de overtuigingen en het gedrag van samenwerkende partners beïnvloeden, en de structuur en het klimaat van een omgeving die de samenwerkingsrelatie ondersteunt (Rainey, 2009). Het is een sleutelfactor in de prestaties van een organisatie. Verbindend leiderschap stimuleert een grotere betrokkenheid van middelen, mensen en informatie over dienstverlening, en verbetert de prestaties van de organisatie (Hsieh & Liou, 2018).

David Chrislip en Carl Larson (1994; Chrislip 2002), Jeff Luke (1998), Russ Linden (2002) en Barbara Crosby en John Bryson (2005) bespreken leiderschap allemaal vanuit een gezamenlijk bestuurs-perspectief. De nadruk ligt op leiderschap als een proces van het samenbrengen van belanghebbenden om publieke problemen op te lossen en dus geen van hen zijn expliciet de publieke sector. Anders gezegd, in plaats van in termen van leiderschap te denken om organisatiedoelstellingen te bereiken, richten deze auteurs zich op het oplossen van openbare problemen. Zo wordt er in alle sectoren 'gezamenlijk' leiderschap uitgeoefend en hierin 'publiek' leiderschap gerespecteerd, dit beperkt zich niet tot overheidsorganisaties. De taak hierbij is om de specifieke leiderschapscompetenties die van toepassing zijn op het samenwerkingsverband te destilleren. Morse (2007) gebruikt in navolging van Van Wart (2005) competenties in termen van kernmerken, vaardigheden en gedragingen, een weergave hiervan in tabel 2.

Tabel 2: Competenties voor verbindend leiderschap Morse (2007)

Kenmerken	Vaardigheden	Gedragingen
<ul style="list-style-type: none"> - Gemeenschappelijke manier van denken - Passie ten opzichte van uitkomsten - Systeemmatig denken - Openheid en risiconemend - Gevoel van wederkerigheid en verbondenheid - Nederigheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Zelfmanagement - Strategisch denken - Faciliterende vaardigheden 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificatie van belanghebbenden - Beoordeling voor belanghebbenden - Strategische kwestie framing - Overtuigen werkgroepen - Faciliteren van gezamenlijke leerprocessen - Betrokkenheid stimuleren - Faciliteren van vertrouwensvolle relaties

Getha-Taylor & Morse (2013) geven aan dat één van de meest uitgebreide aangaande samenwerkingscompetentie tot dan toe de “LTNCG Guide to Collaborative Competencies” is van Emerson & Smutko in 2011. Tabel 3 geeft een samenvatting van die competentielijst.

Tabel 3: Competenties voor verbindend leiderschap Emerson & Smutko (2011)

Leiderschap en management	Werkwijze	Analytisch	Kennisbeheer	Professionele verantwoording
-Verbindend leiderschap versterken (bijv. Samenwerkingsstijlen van leiderschap, ondernemerschap en het nemen van risico's) - Planning, organisatie en beheer voor samenwerking (bijv. Procesontwerp, ontwerp van overheidsstructuren, betrokkenheid van belanghebbenden)	- Effectief communiceren - Werken in teams en faciliterende groepen - Onderhandelen over een overeenkomst en conflictbeheer	- Analyse-vaardigheden en strategisch denken toepassen (bijv. situatie-beoordeling, inzicht in de politieke en juridische context van samenwerking) - Processen evalueren en aanpassen.	- Integratie van technische en wetenschappelijke informatie - Gebruik van informatie- en communicatie-technologie	- Handhaving van persoonlijke integriteit en professionele ethiek

Het is belangrijk op te merken dat kenmerken en vaardigheden van leiders relevant zijn in zoverre ze bijdragen aan effectief leiderschapsgedrag. Competenties gaan dus verder dan wie je bent (kenmerken) en wat je kunt (vaardigheden), ze moeten ook omvatten wat je werkelijk doet. In feite richt het meeste onderzoek naar samenwerkend leiderschap zich op

gedragscompetenties, dit zijn de gedragingen of acties die leiders in de praktijk vertonen (Morse, 2007).

Tabel 3 geeft een overzicht van het leiderschapsgedrag dat is geïdentificeerd uit vier verschillende wetenschappelijke artikelen over verbindend leiderschap. Chrislip en Larson (1994) en Luke (1998) zijn beide brede benaderingen van verbindend leiderschap die sector overschrijdend zijn; hoewel elk van hen specifiek gericht is op professionals in de publieke sector als behorend tot hun beoogde publiek. Het onderzoek van Agranoff en McGuire (2001; McGuire 2006) is daarentegen specifiek gericht op publieke managers. Het gedrag dat ze identificeren, is in termen van 'gezamenlijk openbaar bestuur'. Ze maken geen onderscheid tussen leiderschap en management, hoewel de meeste gedragingen die ze identificeren vallen onder wat anderen leiderschap noemen. Morse & Stephens (2012) leggen naast de traditionele leiderschapsattributen en vaardigheden een nieuwe nadruk op situatiebeoordeling, wat zou kunnen worden genoemd als 'proces' en 'ontwerp' vaardigheden (Getha-Taylor & Morse, 2013).

Tabel 4: Gedragingen verbindend leiderschap

Chrislip & Larson 1994	Luke 1998
<ul style="list-style-type: none"> - Inspirerende inzet voor actie. Actoren ervan overtuigen dat iets kan en moet gedaan worden - Leidend als groepsprobleem oplosser. Helpen om de groep en visie te laten creëren en problemen op te lossen. Bouwen aan relaties tussen actoren - Bouwen aan diepgewortelde betrokkenheid - In stand houden van hoop en betrokkenheid. Bevorderen en beschermen van het proces 	<ul style="list-style-type: none"> - Bewustzijn verhogen; het bewustzijn en de emotionele bezorgdheid stimuleren dat er een probleem of kans bestaat. Een probleem naar prioriteit status brengen door een gevoel van urgentie en doen te creëren. - Vormen van werkgroepen; identificeren van alle actoren. Werf leden van de kerngroep en maak meerdere participatieniveau 's. Organiseer overleggen. - Creëren van strategieën; een effectieve werkgroep opbouwen en koesteren. Bevorderen en faciliteren van strategieontwikkeling. - Acties ondersteunen; creëren van betrokkenheid en politieke steun. Institutionaliseer coöperatief gedrag. Faciliteer netwerken
Agranoff & McGuire 2006	Morse & Stephens 2012
<ul style="list-style-type: none"> - Activering; identificeren van actoren en het aanboren van middelen voor de actoren. En het werven van nieuwe actoren - Framing; faciliteren van consensus over leiderschap en administratieve taken. Tot stand brengen van de identiteit en cultuur. Creëren van structuur en strategische planning - Mobiliseren; het stimuleren van toewijding en het opbouwen van steun bij de actoren - Regelen; productieve doelgerichte interactie tweebrengen onder alle actoren 	<p>Beoordeling;</p> <ul style="list-style-type: none"> -Probleemanalyse, omgevingsbeoordeling, beoordeling betrokkenen, strategisch denken <p>Inwijding:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Betrokkenheid belanghebbenden, politiek/gemeenschap organisatie, sociaal kapitaal opbouwen, procesontwerp. <p>Beraadslaging:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Groepsfacilitering, teambuilding, groepsdynamiek, luisteren, consensusvorming en op interesse gebaseerde onderhandeling. <p>Implementatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Actie ontwikkelen, plannen ontwerpen, structuren creëren, maatschappelijke betrokkenheid, conflictoplossing en prestatie evaluatie.

In de literatuur wordt er weinig tot geen onderscheid gemaakt tussen verbindend leiderschap in de publieke sector en verbindend leiderschap in de private sector, dit is een interessant gegeven voor de relatie tussen deze concepten. Binnen dit onderzoek zal het verschil in leiderschap binnen de publieke en private sector dan ook buiten beschouwing gelaten worden.

2.4. Relatie tussen de concepten

In deze paragraaf wordt er dieper ingegaan op de relatie tussen de concepten onderling. Samenwerkingsverbanden zoals publiek private samenwerkingen (PPS), bestuur-netwerken en multidisciplinaire organisatorische teams worden in toenemende mate gebruikt om publieke waarde te genereren in een context van maatschappelijke problemen, beperkte middelen en beperkte capaciteiten van individuele publieke organisaties. Dergelijke samenwerkingen bieden kansen om collectief gebruik te maken van organisatorische capaciteiten als expertise, netwerk, kennis en financiële middelen. Dit kan leiden tot meer publieke waarde (van der Voet & Steijn, 2020). Anderzijds wordt er ook gewezen op de mogelijke nadelige effecten op publieke waarde die van PPS kunnen uitgaan, zoals verlies aan overheidszeggenschap, een verminderd transparante publieke besluitvorming en toenemende bureaucratie. Bij PPS is het daarom van belang om de missie en framing aan te passen aan de partnerorganisaties om zo tot een overstijgend doel te komen (Eversdijk, 2013). Het is aan de professionals die in netwerken samenwerken om hun eigen organisaties te overtuigen de PPS-doelen te prioriteren of minimaal als nevenschikt te stellen aan de doelen van de eigen organisatie (Geuijen, 2014). Maar daarbij gaat het niet alleen om netwerken en relaties tussen organisaties onderling, ook over relaties onderling, waar individuele (leiderschaps) vaardigheden cruciaal zijn (Schmidt, et al., 2019).

Zowel leiderschap als publieke waarden worden steeds meer gezien als concepten die niet alleen zeer relevant zijn voor het openbaar bestuur vanwege complexe maatschappelijke uitdagingen, maar ook als een manier om pluriforme belangen in de samenleving aan te pakken. (Hartley, Sancino, Bennister, & Resodihardjo, 2019). Leiderschap voor publieke waarde is ook betrokken worden bij het vaststellen van hoe beslissingen worden genomen en hoe gewoonten en werkwijzen kunnen worden veranderd (Hartley, Sancino, Bennister, & Resodihardjo, 2019). Leiderschap voor publieke waarde kan gebaseerd zijn op command and control of het kan gebaseerd zijn op deelname en samenwerking, of een hybride vorm

hiervan. Het kan betwisting of zelfs conflicten met zich meebrengen net als samenwerking, want er zijn verschillende belangen, doelen en ambities tussen verschillende stakeholders (Morse, 2007). Kijkend naar leiderschap gebaseerd op deelname en samenwerking, dan is verbindend leiderschap daar een goede methode voor. Van Dorp et al (2018) zeggen hierover dat verbindend leiderschap naar voren komt als leiderschapsvorm van de toekomst, omdat deze leiderschapsvorm het meest beoogt om publieke waarde toe te voegen aan de samenleving (van Dorp, Overmans, Geuijen, Noordegraaf, & 't Hart, 2018).

Bij PPS draait het net als bij verbindend leiderschap om samenwerking, in het geval van PPS tussen publiek en private partijen (RVO, sd). Samenwerkingen verlopen regelmatig moeizaam, omdat de betrokken organisaties soms niet dezelfde missie, organisatiecultuur en capaciteit hebben. Zoals al eerder aangegeven bij de conceptualisering aangaande *werken volgens de bedoeling* en PPS zeggen Schmidt et al (2019) hierover dat naast de gemeenschappelijke doelstelling die ook niet altijd helder is, het niet alleen gaat over netwerken of relaties tussen organisaties, maar ook tussen personen, waarbij individuele (leiderschaps) vaardigheden cruciaal zijn (Schmidt, et al., 2019). Leiderschap is dus van belang bij een succesvolle samenwerking.

2.5. Synthese

Dit onderzoek is gebaseerd op bestaande theorieën over verbindend leiderschap en het creëren van publieke waarde. Het onderzoek is hiermee deductief van aard.

In de literatuur komt leiderschap naar voren als een belangrijke factor voor succesvolle samenwerking (Schmidt, et al., 2019). Dit is een interessant gegeven, aangezien dit onderzoek gaat over Publiek Private Samenwerkingen. Verbindend leiderschap wordt daarnaast weergegeven als een leiderschapsvorm die gebaseerd is op deelname en samenwerking, deze vorm wordt ook het meeste beoogt voor de toevoeging van publieke waarde (van Dorp, Overmans, Geuijen, Noordegraaf, & 't Hart, 2018).

Chrislip & Larson (1998), Luke (1998), Agranoff & McGuire (2006) en Morse (2007) benoemen verschillende leiderschapsgedragingen die ressorteren onder verbindend leiderschap.

Op basis van de literatuur is te verwachten dat drie elementen van verbindend leiderschap in het bijzonder een rol zullen spelen. Het eerste element is activering, hierbij gaat het erom dat de betrokkenen van het project geïdentificeerd worden. Daarnaast dienen de betrokkenen

ervan overtuigd te worden dat er iets kan en moet gedaan worden. Ook behoren de middelen voor de betrokkenen beschikbaar gemaakt te worden.

Het tweede element is strategische framing. Het formuleren van strategische problemen is een ander belangrijk gedrag van verbindende leiders. Luke (1998) stelt dat "effectieve publieke leiders niet noodzakelijkerwijs oplossingen promoten; ze bevorderen problemen."

Ze worden 'pleitbezorgers voor het ontstaan van problemen' en creëren een gevoel van urgentie of doen rond een bepaald probleem of een bepaalde gelegenheid. Bij het formuleren van strategische problemen wordt een latent probleem of een kans getransformeerd in een onderwerp met hoge prioriteit voor individuen en organisaties die als potentiële partners worden gezien. Verbindende leiders gebruiken een verscheidenheid aan strategieën om problemen in kaart te brengen, zoals het aangrijpen van gefocuste gebeurtenissen en het gebruik van de media. Ze begrijpen dat de manier waarop een probleem wordt geformuleerd, bepaalt hoe snel het op de beleidsagenda komt, wie erbij betrokken raakt en welke oplossingen worden gevonden (Morse, 2007).

Ten slotte is betrokkenheid het derde element. Gedurende het hele proces kunnen verbindende leiders zowel binnen als buiten de werkgroep betrokkenheid opwekken. Leiders moeten al vroeg tijdens de bijeenroepingsfase betrokkenheid van de deelnemers opwekken en gedurende het hele proces betrokkenheid blijven opwekken, vooral wanneer het commitment-niveau verder moet gaan dan praten (Morse, 2007). Om actie tijdens de implementatiefase te ondersteunen, moet ook de inzet worden verkregen van belangrijke besluitvormers.

3. Casusbeschrijving

De Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) kwam een aantal jaren geleden met het gedachtengoed van Mark Moore in aanraking. De zienswijze sprak de VNG erg aan. Waarbij het gaat om op een meer praktische en pragmatische manier te kijken vanuit het perspectief van de publieke bestuurder, manager of betrokken burger die geconfronteerd wordt met maatschappelijke opgaven en waardevolle interventies daarop tot stand wil brengen. Voor de uitvoering hiervan hanteren de gemeentelijke organisaties de strategische driehoek van Mark Moore. Dit geeft de tools voor een meer creatieve en ondernemende manier van besturen door middel van willen, kunnen en mogen, dit publieke waardenkader deze stelt drie essentiële vragen bij publiek handelen: wat wil je, wat kun je, en waar krijg je steun voor? Waarbij *willen* voornamelijk gaat om de visies en ambities van de organisatie, het *kunnen* draait om de middelen mensen en werkwijzen en het *mogen* gaat over het maatschappelijk en politiek-bestuurlijk draagvlak (van der Torre, Douglas, & 't Hart, 2018). Het VNG stimuleert gemeenten tot leren en meer vanuit 'de bedoeling' te gaan werken en waarde(n)vol bestuur tot stand te brengen. In de laatste jaren hebben veel gemeenten deze wijze van werken overgenomen (van der Torre, Douglas, & 't Hart, 2018). Zo ook de Gemeente Den Haag, waar Fred Dukel, Directeur Inkomens, Participatie en Voorzieningen bij gemeente Den Haag bij zijn aantreden de werkwijze in gang heeft gezet (Dukel). Dukel is als verantwoordelijke voor financiële hulpverlening ook nauw betrokken bij de opstart van Schuldenlab070, waar onder het motto 'Den Haag schuldenzorgvrij' de gemeente schuldenproblematiek sinds 2016 voortvarend aanpakt (Zwan, 2017).

Schuldenlab070 geeft zelf aan dat ze samenwerken met 28 landelijke, lokale, private en publieke partijen. Ze ontwikkelen gezamenlijk innovatieve oplossingen en aanpakken. Iedereen mag en kan meedoen en meedenken: bedrijven, overheden, vermogensfondsen en banken, maar ook bijvoorbeeld ondernemers, ontwerpers en onderzoekers. Samen bedenken ze innovatieve oplossingen en aanpakken op het gebied van schulden en armoede (Schuldenlab070). Inmiddels is er ook een landelijke tak van Schuldenlab, genaamd SchuldenlabNL en krijgen steeds meer steden hun eigen Schuldenlab.

Op 8 oktober 2015 komt de Rekenkamer met een vernietigend rapport aangaande de Schuldhulpverlening binnen de Gemeente Den Haag. Een onderzoek uitgevoerd door Panteia, in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten

(Rekenkamer, 2015). Volgens de conclusies van dit rapport voldoet de Gemeente Den Haag niet aan artikel 4, lid 1 van de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening (Wgs). Deze gaat over de wacht- en doorlooptijd en in lid 1 staat; indien een persoon zich tot het college wendt voor schuldhulpverlening vindt binnen vier weken het eerste gesprek plaats waarin de hulpvraag wordt vastgesteld.

Volgens het rapport is de toenmalige werkwijze niet voldoende om aan deze verplichting te voldoen, het louter uitnodigen van klanten voor een groepsvoorlichting is niet hetzelfde als een eerste gesprek plaats laten vinden waarin de hulpvraag wordt vastgesteld. Ook een gesprek aan de Advies en Informatiebalie van de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten van de Gemeente voldoet niet, aldus het rapport.

Daarnaast is het uitgangspunt van de gemeente dat in de procedure formeel pas sprake is van het 'moment van eerste aanmelding' op het moment waarop de klant een volledige administratie inlevert niet in overeenstemming met de Algemene Wet Bestuursrecht (Awb). Volgens het rapport is dit moment zodra de cliënt zich wendt tot de advies en informatiebalie om een aanvraag in te dienen, op dit moment gaan de termijnen uit de Awb lopen.

De Gemeente voldeed dus niet aan het wettelijke kader en dit terwijl schulden voor een toenemend aantal mensen een probleem is. Mensen die zich in 2013 meldden voor schuldhulpverlening hadden landelijk gemiddeld 14 schuldeisers. Deze schuldeisers proberen op verschillende manieren hun vorderingen betaald te krijgen. Naast aanmaningen, het inzetten van incassobureaus en deurwaarders of het opleggen van boetes kunnen schuldeisers ook beslag leggen. Dit kan in verschillende vormen voorkomen: beslag op inkomen, banktegoeden of inboedel. Verschillende schuldeisers hebben hierbij verschillende rechten. Van belang bij beslaglegging is de 'beslagvrije voet', een wettelijke bescherming van een minimum deel van het inkomen om in het levensonderhoud te kunnen voldoen en vaste lasten te kunnen betalen. Tevens blijkt dat schulden een maatschappelijk probleem zijn, diverse onderzoeken wijzen op de maatschappelijke kosten door onopgeloste schuldproblematiek, bijvoorbeeld door slechter presteren van mensen met schulden op hun werk of door de kosten die schuldeisers maken bij het vorderen van schulden.

In 2018 is daarom bij Schuldenlab070 de pilot Collectief Schuldregen ontwikkeld, hier wordt de individuele afhandeling van schulddossiers in de schuldverlening vervangen door een collectieve afhankelijke. Schuldeisers krijgen van de gemeente periodiek een overzicht van nieuwe cliënten in de schuldhulpverlening. Deze schuldeisers kunnen dan aangeven of ze wel

of niet akkoord gaan met collectief schuldregelen voor een bepaalde cliënt. Stemmen zij in, dan kunnen meer mensen meteen worden geholpen met schuldhulpverlening. Daarnaast nemen de uitvoeringskosten en administratieve lasten voor gemeenten en schuldeisers af. Wat begon als een pilot in Den Haag, is nu landelijk uitgerold. Een mooi gegeven, want het is voor mensen met schulden bij verschillende eisers bijna onhaalbaar om uit de klem te komen. Het duurt gemiddeld 4,5 jaar voordat alle schuldeisers akkoord gaan met een saneringsvoorstel vanuit de schuldhulpverlening. Het duurt niet alleen lang, maar zorgt ook voor een stroom aan correspondentie. Met Collectief Schuldregelen wordt die stroom ingeperkt en het probleem sneller opgelost (Schuldenlab). Dit onderzoek zal uitgevoerd worden binnen het project Collectief Schuldregelen, omdat dit een project is waar publiek en privaat samenkomen en het gaat om het creëren van publieke meerwaarde. In het volgende hoofdstuk wordt er dieper ingegaan op de methodes van dit onderzoek.

4. Methodologisch kader

In dit hoofdstuk wordt het methodologisch kader uiteengezet. Het methodologisch kader begint met het beschrijven van het onderzoeksdesign in paragraaf 4.1. In paragraaf 4.2 wordt er dieper ingegaan op de wijze van dataverzameling voor dit onderzoek. Vervolgens staat in paragraaf 4.3 de casusselectie centraal. Daarna worden in paragraaf 4.4 de concepten geoperationaliseerd, waardoor ze meetbaar zijn voor het onderzoek.

4.1. Onderzoeksdesign

Dit kwalitatieve onderzoek worden uitgevoerd middels een singlecasestudy. Een casestudy is een empirisch onderzoek waarbij een hedendaags fenomeen wordt onderzocht binnen de real-life context. De grenzen tussen het fenomeen en de context zijn niet evident (Yin, 2003).

Middels een casestudy wordt er data verzameld over een vastgestelde periode van een specifieke casus. Een singlecasestudy analyse biedt de ruimte voor het verwerven van contextuele en diepgaande kennis over het onderzoeksonderwerp.

De contextuele voorwaarden van een casestudie zijn relevant voor het fenomeen wat in het onderzoek wordt onderzocht (Yin, 2003). Er is voor een casestudy gekozen omdat dit onderzoek lastig te kwantificeren is, omdat het gaat over de beleving van de bijdrage van verbindend leiderschap tot het waarborgen van werken volgens de bedoeling. Hierdoor ligt de voorkeur bij kwalitatief onderzoek door middel van diepte-interviews.

Een diepte-interview kenmerkt zich doordat er richtvragen zijn en de onderzoeker zich laat leiden door het antwoord van de respondent. De vragen zijn open en het antwoord van de respondent vormt voeding voor een volgende, vaak verdiepende vraag (Tavakol & Sandars, 2014).

Dit onderzoek moet worden uitgevoerd in een relatief kort tijdsbestek en er zijn beperkte middelen beschikbaar voor de uitvoering waardoor er een limiet is opgesteld aan het aantal casestudy's. Op deze manier kan er meer diepgaande kennis opgedaan worden over de theorie en de gekozen casus.

4.2. Casusselectie

Voor dit onderzoek is één casus geselecteerd via een theoretische selectie. Een theoretische steekproef is een onwillekeurige steekproef waarbij de onderzoeker de te observeren casus kiest op basis van specifieke timing, locatie en evenementen. De casus moest aan dus enkele criteria voldoen om geschikt te zijn voor dit onderzoek zodat het overeenkomt met de gestelde probleemstelling. In Tabel 5 zijn deze criteria weergegeven.

Tabel 6: Selectie criterium casus

Selectie criterium	Toelichting
Het betreft een Nederlandse organisatie waarbij het draait om het creëren van publieke waarde	Het waarborgen van werken volgens de bedoeling is onderdeel van de probleemstelling en daarmee content van dit onderzoek
Er moet sprake zijn van een PPS	PPS is een contextvariabele variabele binnen de probleemstelling. Daarom is dit van belang binnen het onderzoek
Het project moet reeds afgerond zijn of in de afrondende fase zitten.	Op deze wijze kunnen alle stappen binnen het project meegenomen worden in het onderzoek
Het moet mogelijk zijn om het onderzoek bij de organisatie te verrichten	Er moet tijd zijn bij de betrokkenen van het project voor de afname van interviews en het aanbrenge van documenten

Op basis van de bovenstaande selectiecriteria is het project Collectief Schuldregelen binnen Schuldenlab070 gekozen voor dit onderzoek. Dit is namelijk een Nederlandse organisatie waar ze werken volgens de bedoeling. Binnen het project Collectief Schuldregelen zijn meerdere publieke en private partijen betrokken om schuldregelen doeltreffender te maken. Het project is begonnen als een pilot en inmiddels zijn er meerdere projecten landelijk uitgerold. Ten slotte is er binnen dit project de mogelijkheid om meerdere betrokkenen te interviewen.

4.3. Dataverzameling

Er zal eerst een uitgebreide documentstudie gedaan naar de huidige werkwijze van werken binnen de bedoeling bij Collectief Schuldregelen, deze omschrijving volgt in hoofdstuk 5 analyse. De volgende documenten zijn meegenomen in de documentstudie:

- Plan van Aanpak Collectief Schuldregelen
- 1pager Collectief Schuldregelen
- Werkafspraken Collectief Schuldregelen

De documenten worden beschreven en daarna geanalyseerd op basis van codering. Hiermee kunnen de theoretische plannen uit de documenten vergeleken worden met de praktijk. Om de bijdrage van verbindend leiderschap tot het waarborgen van werken volgens de bedoeling te bepalen en te kijken naar de praktijk, worden de interviews afgenomen met leidinggevend en medewerkers van organisaties betrokken bij het project Collectief Schuldregelen.

Uit de literatuur blijkt dat verbindend leiderschap niet alleen een opdracht is van de leidinggevende maar een gedeelde opdracht voor betrokkenen in alle lagen van de organisatie. Daarom is het van belang om betrokkenen in alle lagen van de netwerkorganisatie te interviewen. Bij het samenstellen van de lijst met respondenten is er gekeken naar de diversiteit tussen organisaties en functies die actief zijn binnen het netwerk van Collectief Schuldregelen. De respondentenlijst ziet er als volgt uit:

Tabel 5: Lijst respondenten

Functie	Organisatie
Projectleider Collectief Schuldregelen	NVVK
Kwartiermaker Collectief Schuldregelen	IPW
Programmamanager Schuldenlab070	Gemeente Den Haag
Oprichter Collectief Schuldregelen	Society Impact
Schuldregelaar	Gemeente Den Haag
Schuldregelaar	Gemeente Den Haag
Schuldeiser	HTM
Schuldeiser	ING Bank

Bij het interview wordt gebruik gemaakt van een vooraf opgestelde topiclijst, gebaseerd op de bestudeerde literatuur. Dit betekent dat aan iedere respondent dezelfde vragen worden gesteld. Het interview bestaat enkel uit open vragen. De respondent heeft dus de vrijheid in het geven van antwoorden en hoeft dus niet te kiezen tussen een aantal antwoorden (zoals in het geval van een enquête). Er kan om verduidelijking worden gevraagd indien het antwoord op een interviewvraag als dubbelzinnig, onvolledig of inconsistent wordt ervaren.

De interviews worden opgenomen met behulp van een mobiele telefoon. De geluidsopname van elk interview wordt verwijderd nadat het interviewverslag gereed is. De respondent wordt hier voorafgaand aan het interview over geïnformeerd. De interviews worden als ‘vraag-antwoord’ genoteerd. Dit betekent dat eerst de gestelde vraag wordt genoteerd en dat daaronder het gegeven antwoord komt te staan. Hierin worden zo veel mogelijk de exacte woorden van de respondent genoteerd. Eventuele stopwoordjes, pauzes en herhalingen worden weggelaten wanneer deze niet van belang zijn.

De opnames en interviewtranscripten krijgen een duidelijk herleidbare en uniforme naam op basis van volgnummer, datum en initialen van de respondent, dit om gegevens snel terug te vinden en te kunnen onderscheiden. Daarnaast dient het onderzoek aan de hand van de beschreven onderzoeksmethode replicerbaar te zijn. Aan de hand van coderen wordt structuur aangebracht in de interviewdata en documenten. In dit proces worden er twee stappen doorlopen:

- Open coderen; fragmenten coderen ofwel labels toekennen
- Axiaal coderen; vergelijken van fragmenten met dezelfde code op verschillen en overeenkomsten

Om dit proces te versnellen, gezien het relatief korte tijdsbestek van dit onderzoek, zal hier software voor gebruikt worden. Atlas.Ti, dit een veel gebruikt programma voor kwalitatieve data-analyse.

4.4. Validiteit en betrouwbaarheid

Bij wetenschappelijk onderzoek zijn betrouwbaarheid en validiteit belangrijke criteria (van Thiel, 2013). Betrouwbaarheid houdt volgens van Thiel (2013) in dat het onderzoek zowel zorgvuldig (nauwkeurige meting van de variabelen) als consistent (herhaalbaarheid van het onderzoek) dient te zijn. Validiteit zegt iets over de geldigheid van het onderzoek en is op te delen in interne validiteit en externe validiteit. Interne validiteit gaat over of het juiste gemeten is en externe validiteit gaat over in hoeverre het onderzoek kan worden

gegeneraliseerd (van Thiel, 2013). Casestudy onderzoek brengt meerdere problemen met zich mee ten aanzien van betrouwbaarheid en validiteit. Dit komt door het kleine aantal casussen in casestudy onderzoek, zoals in dit onderzoek ook het geval is. Om deze problemen tegen te gaan is in het onderzoek triangulatie van methoden toegepast. Van Thiel (2013) geeft aan dat triangulatie zorgt voor de verzameling van zoveel informatie, dat wordt beoogd dat de informatie dus valide is ongeacht het aantal onderzoekseenheden. Door het kleine aantal casussen is tevens generaliseerbaarheid vrijwel onmogelijk (van Thiel, 2013). In dit onderzoek is door de tijd en ruimte waarin het onderzoek plaats vond, het belang niet gelegd op de generaliseerbaarheid voor netwerkprojecten binnen PPS. Echter zijn netwerkprojecten binnen PPS organisatorisch vergelijkbaar met elkaar en kunnen daardoor lering trekken uit dit onderzoek en nagaan wat er voor hun netwerkproject van toepassing is. Met betrekking tot het verzamelen van bestaand materiaal kan het probleem zich voordoen dat er geen toegang is tot belangrijke documenten voor het onderzoek. Hierdoor kan de validiteit worden aangetast. Gezien het publieke en open karakter van Collectief Schuldregelen levert dit geen probleem op in dit onderzoek.

De betrouwbaarheid en validiteit van de interviews worden in dit onderzoek op meerdere manieren gewaarborgd. Doordat de interviews semigestructureerd zijn, is ervoor gezorgd dat de interviewvragen duidelijk gerelateerd zijn aan het theoretisch kader en volgens een vaste volgorde verlopen dankzij de topiclijst (van Thiel, 2013). Daarnaast is bij de selectie van respondenten rekening gehouden dat ze verschillende functies en posities hebben binnen Collectief Schuldregelen, dit vergroot namelijk de representativiteit van het onderzoek (van Thiel, 2013). Verder zijn de interviews opgenomen en direct na afloop getranscribeerd, zodat de antwoorden van respondenten zo volledig mogelijk worden uitgewerkt.

4.5. Operationalisering

Dit onderzoek gaat over de relatie tussen verbindend leiderschap en werken volgens de bedoeling bij PPS. Dat zijn de onafhankelijke (verbindend leiderschap) en afhankelijke variabelen (werken volgens de bedoeling) van het onderzoek. De variabelen worden in deze paragraaf geoperationaliseerd, zodat ze meetbaar zijn voor het onderzoek. Het concept PPS wordt niet geoperationaliseerd omdat deze context gerelateerd is. Voor de operationalisering is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaand wetenschappelijk onderzoek, zoals

beschreven is in het theoretisch kader. Dat vergroot de betrouwbaarheid en de interne validiteit van het onderzoek.

4.5.1. Operationalisering werken volgens de bedoeling

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat werken volgens de bedoeling een wijze van besturen op basis van publieke waarde is. Moore (2014) zegt hier over dat publieke waarde gaat om activiteiten die waarde toevoegen, gecreëerd door publieke managers via publieke organisaties. Om te werken volgens de bedoeling is het van belang dat men voorbij eigen specialisatie en taak kijkt. Het breekt door organisatieprincipes heen om het mogelijk te maken dat de bedoeling centraal staat. In dit onderzoek wordt dit onderwerp meegenomen in de toplist (bijlage 1) door te vragen naar 'de bedoeling' van het project en in hoeverre de activiteiten van het project maatschappelijke waarde hebben toegevoegd.

4.5.2. Operationalisering verbindend leiderschap

Uit het theoretisch kader komt naar voren dat (verbindend) leiderschap bestaat uit competenties in termen van kernmerken, vaardigheden en gedragingen.

Morse (2014) geeft aan dat naast wat men traditionele leiderschapsattributen en vaardigheden zouden kunnen noemen, er een nieuwe nadruk wordt gelegd op situatiebeoordeling en wat we zouden kunnen noemen "proces" en "ontwerp" vaardigheden. In de verwachtingen komen deze vaardigheden en gedragingen terug. Allereerst wordt er gekeken naar activering, daarna naar strategische framing en ten slotte naar betrokkenheid.

4.5.2.1. Activering

Activering, in de wetenschappelijke literatuur ook wel mobilisering genoemd. Het gaat om het activeren van de stappen uit een plan, wat overeenkomt met Morse zijn processtap; beoordeling, waarbij het probleem wordt geanalyseerd, de omgeving wordt beoordeeld, de betrokkenen worden geïdentificeerd en er strategisch wordt gedacht (Getha-Taylor & Morse, 2013). Chrislip & Larson (1994) hebben het over een inspirerende inzet voor actie, waarbij betrokkenen worden overtuigd dat er iets kan en moet gedaan worden. Luke (1998) geeft aan dat in deze fase bewustzijn gestimuleerd moet worden zodat betrokkenen zien dat er een probleem of kans bestaat. Bij de toplist (bijlage 1) van dit onderzoek zal activering na de

algemene informatie en projectinformatie als eerste meegenomen worden, hierbij wordt er eerst gevraagd naar de identificatie van betrokkenen. Daarna worden er vragen gesteld over het stimuleren van bewustzijn bij de betrokkenen.

4.5.2.2. Strategische framing

Bij strategische framing gaat het om een strategische overtuiging en om het formuleren van problemen in kansen. Concreet gaat het volgens Luke (1998) om het oplossen van problemen en het creëren van een visie. Het wordt een onderwerp van hoge prioriteit bij alle betrokkenen. Waarbij Agranoff & McGuire (2006) aangeven dat het gedrag van verbindend leiderschap leidt tot overeenstemming over de rollen binnen het team (zowel op leiderschap als op administratief niveau), er een identiteit en cultuur voor de werkgroep wordt gecreëerd en er structuur komt voor de werkgroep inclusief strategische planning. In de topiclijst (bijlage 1) is strategische framing opgenomen door te vragen naar de strategie, taakverdeling en planning. Daarnaast zal er gevraagd worden naar de problemen en kansen die zich hebben voorgedaan gedurende het proces.

4.5.2.3. Betrokkenheid

Betrokkenheid is een abstract begrip. In deze paragraaf wordt uitgelegd wat er met betrokkenheid bedoeld wordt in samenwerkingsverband bij verbindend leiderschap. Het is van belang om betrokkenheid te blijven creëren gedurende het gehele proces. Chrislip & Larson (1994) geven hierover aan dat het in standhouden van hoop en betrokkenheid van belang is voor het bevorderen en beschermen van het proces. Emerson en Smutko (2011) geven aan dat bij de planning, organisatie en beheer voor samenwerking de betrokkenheid van belanghebbenden belangrijk is. Met dat in ogenschouw nemende zal er in de topiclijst (bijlage 1) gevraagd worden naar betrokkenheid d.m.v. vragen aangaande de werkgroep van het project. Specifiek naar hoe projectmedewerkers betrokken werden en wat men gezamenlijk wilde realiseren.

5. Analyse

Bij de analyse is op een thematische manier kwalitatieve tekstanalyse toegepast op de interne documenten en transcripten van de afgenomen interviews. De analyse is uitgevoerd op basis van een coderingsschema (bijlage 2) waarbij initieel een open codering is toegepast en daarna een axiale codering. Eerst is er onderzocht in welke mate ‘werken volgens de bedoeling’ ofwel het creëren van publieke meerwaarde voorkomt binnen het project en in hoeverre dit een essentiële rol speelt. Daarna is er gekeken welke implicaties PPS hebben op werken volgens de bedoeling. Ten slotte is er vernomen welke vaardigheden en gedragingen van verbindend leiderschap voorkomen binnen het project bij het stimuleren van werken volgens de bedoeling, dit is gedaan op basis van de synthese, waar activering, strategische framing en betrokkenheid belangrijke gedragingen vormen.

5.1. Werken volgens de bedoeling bij Collectief Schuldregelen

De transcripten en documenten zijn gecodeerd op basis van meerdere gedragingen, met name *het toevoegen van maatschappelijke meerwaarde* is een leiderschapsgedraging die veelvuldig naar voren kwam in de codering, maar ook *activiteiten met publieke waarde* en *de opgave centraal plaatsen* kwamen meerdere malen naar voren.

Het toevoegen van maatschappelijke meerwaarde wordt met name aangegeven ten opzichte van de burger, respondent 6 zegt hierover;

‘De gedachte is eigenlijk dat we onze burgers, we noemen ze wel klanten maar het zijn eigenlijk burgers, sneller van hun schulden en schuldenstress afhelpen waardoor ze sneller kunnen participeren in de maatschappij.’ (Respondent 6)

Alle respondenten zien de meerwaarde in van de klant centraal stellen, ongeacht publiek of privaat, er wordt benoemd dat dit bij alle partijen onderdeel is van de intrinsieke motivatie om mee te doen aan dit project. Bij activiteiten die publieke waarde toevoegen wordt overwegend de snelheid benoemd en de impact daarvan op de burger, de versnelling van de doorlooptijd zou leiden tot meer schuldenrust bij de klant, zoals ook aangegeven in de 1pager van Collectief Schuldregelen.

Afbeelding1: 1pager Collectief Schuldregelen

Schuldhulpverleners	Schuldeisers
<p>Werkzaamheden die vervallen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het rappelleren op saldo's - Het versturen van betaalvoorstellen - Het rappelleren op betaalvoorstellen of het versturen van een heroverweging - Het versturen van de bevestigingsbrief dat schuldeisers akkoord zijn - Hercontrole of oplossen van nieuwe schulden 	<p>Werkzaamheden die vervallen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het ontvangen, verwerken en beoordelen van betaalvoorstellen - Dossiers zijn niet langer drie jaar in beheer
<p>Werkzaamheden die veranderen</p> <p>In plaats van het per klant versturen van brieven, e-mails wordt nu per schuldeiser voor alle klanten digitaal het volgende verstuurd:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een saldoverzoek voor het opvragen van saldo's en vooraf akkoord - Een terugkoppeling van de uitkomst van schuldregelingstrajecten - Dit gebeurt gebundeld (via beveiligde Excel lijsten) of via het Schuldenknooppunt (systeemkoppeling/webportaal) 	<p>Werkzaamheden die veranderen</p> <p>In plaats van het per klant ontvangen, verwerken en reageren op saldoverzoeken, gebeurt dit nu door saldoverzoeken te beantwoorden en tegelijkertijd akkoord te geven. Dit gebeurt gebundeld (via beveiligde Excel lijsten) of via het Schuldenknooppunt (systeemkoppeling/webportaal)</p>
<p>versnelling doorlooptijd minder werkzaamheden meer schuldenrust voor klant</p>	<p>versnelling doorlooptijd minder werkzaamheden meer zekerheid op betaalverplichting</p>

Hierin staat duidelijk aangegeven aan de kant van de schuldhulpverleners dat de versnelling van doorlooptijd leidt tot minder werkzaamheden en meer schuldenrust voor de klant.

Bij de opdracht centraal stellen werd een (leiderschaps) uitdaging zichtbaar, aldus respondent 6;

'Probleem is heel erg dat partijen vooral vanuit hun eigen belang bleven redeneren. Dus al hun risico's wilden minimaliseren vanuit hun eigen perspectief. Onbekend maakt ook weleens onbemind.' (Respondent 6)

Door het bovenstaande probleem blijkt het lastig te zijn de opdracht centraal te stellen. Uit de analyse komt naar voren dat daarbij met name de wil belangrijk is en het maken van praktische afspraken waar alle partijen zich in kunnen vinden. Voor deze praktische afspraken heeft Collectief Schuldregelen het werkafspraken document, hierin worden de werkafspraken vastgelegd, deze zijn als volgt geformuleerd;

- De deelnemende schuldeiser gaat (in de meeste gevallen) op voorhand akkoord met een saneringskrediet en/of schuldbemiddeling tegen finale kwijting;
- De deelnemende schuldeiser geeft op het saldoverzoek aan als niet akkoord kan worden gegaan en welke reden daaraan ten grondslag ligt;
- De deelnemende schuldeiser geeft het totale openstaande saldo (inclusief saldo deurwaarder) aan op het saldoverzoek.
- Indien de schuldeiser om zwaarwegende redenen – zoals het opnieuw ontstaan van een schuldenlast – het akkoord wil intrekken, mag de schuldeiser het ‘vooraf akkoord’ intrekken door middel van een e-mailbericht aan de schuldhulpverlener.

Opvallend is dat nergens in de documenten de maatschappelijke meerwaarde van het project is meegenomen, desalniettemin kan op basis van de interviews gesteld worden dat het toevoegen van publieke waarde ofwel werken volgens de bedoeling diepgeworteld in dit project zit, sterker nog, het was bij aanvang van het project echt van belang. Het moest een project worden wat impact maakt op het leven van mensen maar welke ook zou leiden tot een systematische verandering. Nu dat dit vastgesteld is kan er in de volgende paragraaf gekeken worden naar mogelijke uitdagingen binnen PPS waar publieke waarde wordt gecreëerd.

5.2. Werken volgens de bedoeling bij PPS

In de vorige paragraaf kwam al één uitdaging aan het licht aangaande werken volgens de bedoeling bij Publiek-Private Samenwerkingen, zijnde dat partijen vooral uit eigen belang bleven redeneren. Andere uitdagingen zijn vertrouwen en (ICT) middelen en communicatie. Waar meerdere partijen samenkomen en meerdere belangen zijn, is vertrouwen hebben in elkaar cruciaal, ook voor het creëren van publieke meerwaarde, respondent 8 zegt hier het volgende over:

‘In dit geval is het een kwestie van vertrouwen en nemen we het heel snel over en hebben we er veel minder werk van. En daar is de klant natuurlijk heel erg bij gebaat.’ (Respondent 8)

Ook het afstemmen van de (ICT) middelen blijkt uitdagend, enerzijds wil je dat men uniform werkt, anderzijds laten interne processen en protocollen dit niet altijd toe. Er wordt aangegeven dat het een kwestie is van tijd inruilen om processen aan te passen. Maar daarnaast moeten dus ook de interne processen het toelaten, respondent 6 wijdt hierover uit:

'Er waren echt wat regels en dat konden zij uiteindelijk administratief niet verwerken, want deze regels waren er alleen voor de gemeente Den Haag, maar ABN is een landelijke bank dus dat werkte niet door de achterstanden die zij hadden en systeemtechnisch was het niet te verwerken.' (Respondent 6)

In het plan van aanpak heeft Collectief Schuldregelen dit wel benoemd:

'Aan de inhoudelijke en procesmatige kant is een standaardiseringsslag nodig, zodat helder is op welke standaardwijze het concept van Collectie Schuldregelen wordt aangeboden, geïmplementeerd en uitgevoerd.' (Plan van aanpak Collectief Schuldregelen)

Dit blijkt echter makkelijker te benoemen dan daadwerkelijk te realiseren, aldus respondent 8:

'Dan moet je natuurlijk straks op een heel mooi platform terecht kunnen, maar ING levert natuurlijk wel gegevens van data en klanten, dan is de vraag is dat veilig ja of nee, dat doe je niet zomaar. Je wilt uiteraard niet in de krant komen te staan omdat ING data lekt.'
(Respondent 8)

Hieruit blijkt dat ondersteuning wel belangrijk is, omdat het de werkwijze vergemakkelijkt en partijen hierdoor eerder geneigd zijn om mee te doen aan het project. Anderzijds is het uitdagend om een systeem te vinden wat geschikt is voor alle partijen.

Ten slotte is communicatie van belang voor werken volgens de bedoeling bij PPS. Er moeten korte lijnen zijn en je moet elkaar weten te bereiken, respondent 8 zegt hier het volgende over:

'We zijn ook bij een schuldenknooppunt live demonstratie geweest, je kon daar wat vragen over stellen, dat heb ik ook gedaan dat is alleen niet helemaal beantwoord. Dat is dus wel even een dingetje, het bleek ook in de SPAM terecht gekomen te zijn. Dan is de vraag in hoeverre heb je dan elkaar geholpen.' (Respondent 8)

Goede communicatie blijkt dus uitdagend te zijn, terwijl het juist bij het eerdergenoemde punt van overstappen naar een uniforme werkwijze zo van belang is om werken volgens de bedoeling te laten slagen.

5.3. Verbindend leiderschap en werken volgens de bedoeling

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op welke rol verbindend leiderschap speelt bij het stimuleren van werken volgens de bedoeling. Dit wordt gedaan op basis van de verbindend leiderschapsgedragingen; *activering*, *strategische framing* en *betrokkenheid*.

5.3.1. Activering

Activering blijkt een essentieel onderdeel te zijn voor het succesvol verlopen van een project. De leiderschapsgedragingen die behoren bij activering zijn in totaal 66 maal genoemd in de afgenomen interviews, hierdoor is activering het meest genoemde concept binnen dit project. Uit het onderzoek komt naar voren dat met name *bewustzijn stimuleren* en *het opbouwen en koesteren van een werkgroep* belangrijke (leiderschaps) gedragingen zijn. Over het bewustzijn stimuleren geeft respondent 3 het volgende aan:

‘Alles op tafel leggen, vooral die belangen opengooien. Snappen waar het welbegrepen eigen belang van de andere partij zit en dat bespreekbaar maken. Want dan kom je tot een oplossing wat voor anderen ook werkt.’ (Respondent 3)

Als je partijen wil overhalen deel te nemen aan een project, dan is eigen belang daarbij een belangrijk punt, het helpt om dat in kaart te brengen en het bewustzijn op die manier te stimuleren. Zonder het meenemen van dat eigen belang, is het zeer uitdagend om organisaties over de halen om deel te nemen aan een project, respondent 5 zegt hierover:

‘In den beginne werd er alleen gemeten bij de Hagenaar en bij de gemeente of het baat had. Er werd niet gekeken of het ook werkte vanuit de schuldeiser. Dit is uiteindelijk ook meegenomen, ook hier is naar data gekeken. Toen ook dit positief bleek is de driehoek verder uitgeschreven. De win-win-win situatie is uiteindelijk beschreven in feiten en dit was in het begin niet zo.’ (Respondent 5)

De 1pager die er is om partijen te overtuigen om aan te haken aan het project, heeft evident andere voordelen benoemd voor de schuldhulpverleners ten opzichte van de schuldeisers, die zichtbaar zijn in afbeelding 1. Daarin worden de werkzaamheden die vervallen en veranderen weergegeven voor de schuldhulpverleners en schuldeisers, ook dit duidt op het overhalen van de andere partij door het weergeven van het eigen belang.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de leiderschapsgedraging *bewustzijn stimuleren* zowel gaat om het laten zien van cijfers en data, alsmede het inzichtelijk maken van het eigen belang en de uitdagingen bij de andere en dit bespreekbaar te maken. Dit is in samenhang met het leiderschapsgedrag van het opbouwen en koesteren van de werkgroep. De hiervoor genoemde punten zijn namelijk ook van belang om de partijen te betrekken en de werkgroep op te bouwen. Binnen het project Collectief Schuldregelen werd dit gedaan door de partijen persoonlijk te benaderen en langs te gaan, met name in gesprek gaan blijkt hierbij van belang. Respondent 6 geeft daarover het volgende aan:

‘Zij ging echt naar de schuldeisers toe en om tafel zitten en met cijfers gingen ze de schuldeisers overtuigen dat het Collectief Schuldregelen echt een meerwaarde zou zijn voor de organisatie.’ (Respondent 6)

Ook in de documentstudie komt dit naar voren in het plan van aanpak op een concrete wijze:

‘Het landelijk team bestaat uit accountmanagers die afspraken maken met alle landelijke schuldeisende partijen voor alle participerende gemeenten.’ (Plan van aanpak Collectief Schuldregelen)

Een derde en belangrijk punt is bij het opbouwen van een werkgroep en werven van nieuwe actoren, is dat het helpt als sommige partijen reeds meedoen aan het project. Bij Collectief Schuldregelen werd dit zichtbaar toen de Belastingdienst had aangegeven mee te willen doen aan het project, aldus respondent 3:

‘Het helpt als bepaalde partijen meededen, want dat straalt ook weer af op andere partijen die dan ook zeiden, a ja als die mee doen. Toen de Belastingdienst mee deed dat was echt een kraker, heel veel partijen wilde opeens meedoen, oké als de Belastingdienst mee doet dan doen wij ook mee.’ (Respondent 3)

Dat blijkt een continu proces te zijn, wat zeer relevant is voor de slagingskansen van een project als dit, benadrukt respondent 8:

'Daar ligt alleen de uitdaging ook voor het slagen van dit proces. Als er meer partijen aanhaken dwing je als het ware ook de andere banken, want als je de enige bank bent die niet mee doet, zo wil je ook weer niet in de krant komen te staan. Het is niet geslaagd als alleen de ING instapt.' (Respondent 8)

Alles overziend kan gesteld worden dat het leiderschapsgedrag van activering buitengewoon van belang is voor het succesvol slagen van een project. Als in de implementatiefase van een project het betrekken van partijen goed wordt aangepakt door onder andere het bewustzijn van de andere partij te stimuleren, dan is er een eerste belangrijke stap gezet. In het plan van aanpak van Collectief Schuldregelen wordt het creëren van een gedeeld beeld genoemd:

'Verder is het wenselijk om een gedeeld beeld te creëren over de samenhang van de vele verschillende initiatieven die op dit moment willen bijdragen aan het optimaliseren van het schuldhulpverleningsproces.' (Plan van aanpak Collectief Schuldregelen)

Dat kan eraan bijdragen om het bewustzijn bij de andere partij te stimuleren, echter is het van belang om in ogenschouw te houden dat elke partij een ander eigen belang heeft.

5.3.2. Strategische framing

Bij strategische framing zijn met name *de doelstelling bepaling*, het *creëren van urgentie* en de *overeenstemming van rollen binnen het team* belangrijke leiderschapsgedragingen.

De doelstelbepaling is voor elke partij iets anders, dit is te herleiden aan het in de vorige paragraaf benoemde eigen belang. Respondent 4 benoemt dit als volgt:

'Iedereen heeft daar zo zijn eigen bedoeling mee, maar de kern van Collectief Schuldregelen is dat je in plaats van continu per individu bij alle schuldeisers rond moet gaan en proberen een afspraak te maken dat je dat in een keer aan de voorkant collectief doet met alle schuldeisers en dat betekent dat je de doorlooptijd enorm gaat verkorten.' (Respondent 4)

Die doorlooptijd is terug te vinden als een belangrijke doelstelling bij alle betrokkenen. Dit is ook te herleiden naar het leiderschapsgedrag van urgentie creëren. Bij het creëren van die urgentie werd bij Collectief Schuldregelen ingezet op drie pijlers, de eerste zijnde de zojuist genoemde tijdbesparing door het verkorten van de doorlooptijd, ten tweede de kostenbesparing;

‘Als je ziet wat dat aan kosten met zich meebrengt voor ons als gemeente maar ook voor private partijen. Daar zagen veel partijen snel winst in.’ (Respondent 3)

Het derde punt waarmee de accountmanagers van Collectief Schuldregelen de urgentie van dit project hebben aangeduid is de maatschappelijke meerwaarde, aldus respondent 3:

‘Door heel erg die maatschappelijke meerwaarde te laten zien en zowel inhoudelijk op het gevoel; ‘wat betekent het voor iemand om in de schulden te zitten, hoe lang duurt zo’n traject en hoe lang duurt het voor ze eruit zijn’.’ (Respondent 3)

Wat tevens van belang is het bij strategisch framen van een project is de overeenstemming van rollen binnen het project. Voor een succesvolle samenwerking is dit van belang, omdat de verwachtingen op die manier overeenkomen. Respondent 1 heeft het over de keerzijde van de medaille:

‘Maar ook dat je vaak ziet dat bij grotere belangen/grotere schulden men op de stoel van de schuldhulpverlener wil gaan zitten, dus wil bepalen welke richting je op gaat en dat vind ik wel heel interessant.’ (Respondent 1)

In de afspraken tussen partijen is het dus van belang dat helder is wat de rolverdeling is. Heel praktisch gezien kan dit worden vastgelegd door middel van een werkafspraken document, zoals Collectief Schuldregelen heeft gedaan. Niet alleen het vastleggen van de afspraken is van belang, ook vertrouwen tussen de partijen is essentieel, er wordt zelfs genoemd dat het de basis is van Collectief Schuldregelen. Toch blijkt dat het vertrouwen onder druk staat als het om grotere bedragen gaat, dit zou te maken kunnen hebben met ervaringen uit het verleden:

‘Dat vertrouwen is natuurlijk ook wel beschaamd doordat de kwaliteit van schuldhulpverlening bij sommige partijen toch wel heel matig is.’ (Respondent 1)

Dan blijkt leiderschapsgedrag door middel van strategische framing een belangrijke manier om dat vertrouwen terug te winnen, door te laten zien wat er gebeurt in zo'n traject en wat er verbeterd is, oftewel bewustzijn stimuleren.

5.3.3. Betrokkenheid

Betrokkenheid is een leiderschapsgedraging welke op meerdere niveaus terugkomt binnen Publiek-Private Samenwerkingen. Binnen de projectorganisatie, maar ook tussen de partijen onderling. Voornamelijk *betrokkenheid creëren, planning samenwerking en betrokkenheid behouden* blijken belangrijke gedragingen.

Betrokkenheid creëren bleek met name een belangrijke leiderschapsgedraging binnen de projectorganisatie zelf, zie onderstaand de opmerking van respondent 3 daarover:

'Wie je ook vraagt binnen dit project, iedereen is de bedenker van dit project en dat is perfect.' (Respondent 3)

Betrokkenheid creëren bij de schuldhulpverleners en schuldeisers was van belang, echter wel op een ander niveau. Daarbij gaat het hoofdzakelijk om het creëren en behouden van betrokkenheid.

De schuldeisers hoeven geen directe betrokkenheid te hebben binnen het project, in die zin is meedenken met de doelbepaling niet van belang. Wat wel naar voren kwam is dat het van belang is om in contact te blijven en te zorgen voor vertrouwen. Dit is hard werken aldus respondent 4;

'Dat is vooral hard werken, dat is natuurlijk best ingewikkeld. Want je hebt zoveel partijen, 50 tot 60 private schuldeisers, nu dan bijna 100 gemeenten. Dat is vooral heel hard werken en dat heeft iedereen ook ontzettend gedaan.' (Respondent 4)

Er kan gesteld worden dat des te meer partijen betrokken zijn, des te meer belangen en des te moeilijker het is om iedereen betrokken te houden. Hierbij zijn het niet alleen de verschillende belangen die het ingewikkeld maken, ook de kwestie tijd speelt hier mee. Uit het plan van aanpak blijkt dat het projectteam er als volgt uit ziet:

1. Projectcoördinator	Stuurt o.a. de landelijk/regionale accountmanagers aan, waakt over de monitoring t.b.v. de resultaatverplichting; meet en monitort effectiviteit
2. Beleidsadviseur	Ondersteunt o.a. lokale projectleiders met de implementatie, zorgt voor afstemming met landelijke convenanten met schuldeisers (op basis van standaard akkoord) en harmonisatie met het DAP.
3. Accountmanagers	Verantwoordelijk voor een portefeuille van schuldeisers, en een portefeuille van gemeenten. Zijn aanspreekpunt voor schuldeisers en ondersteunt operationeel de lokaal verantwoordelijke. Voor de eerste versnelling zijn 3 accountmanagers nodig voor de huidige orderportefeuille. Bij toename van het aantal deelnemende gemeente wordt het aantal accountmanagers aangepast aan de vraag en ook bekostigd vanuit de bijdragen van deze gemeenten.
4. Communicatieadviseurs	Adviseert over en verzorgt de benodigde communicatie-inzet.
5. Projectondersteuner	Ondersteunt het projectteam in de volle breedte.

Dat tijd een uitdaging is bij een beperkt projectteam, benadrukt respondent 4 ook:

'Samenwerkingskansen zijn er altijd, alleen de vraag is je zit ook weer niet met 100 man, je hebt beperkte tijd en capaciteit, dus je zult dat wel een beetje moeten opbouwen, het liefste zou je gewoon alle 350 gemeenten nu een aanbod willen doen en alle crediteuren, maar dat zijn er natuurlijk duizenden. Dat is een kwestie van tijd ook.' (Respondent 4)

Als er dan op basis van die belangen of tijd bepaalde zaken misgaan, is dat aanpakken, aldus respondent 3:

'Tegelijkertijd gehad dat er een paar keer iets misging en dat ze zeiden, we trekken de stekker eruit, dat was echt wel hard werken om die er dan toch terug erbij te houden.' (Respondent 3)

Uit het onderzoek komt naar voren dat met name investeren in de relatie ervoor kan zorgen dat alle partijen betrokken blijven, zelfs als er wat misgaat. Dat kan door regelmatig contact te houden en het gesprek aan te gaan, respondent 5 zegt hier het volgende over:

'Heel veel bilaterale kleine- en grote gesprekken gehad met verschillend partijen om ieders weerklank gewoon recht te doen. Zonder deze te bagatelliseren, maar wel de angels eruit te halen.' (Respondent 5)

Een ander belangrijk punt is dat je niet alle partijen moet generaliseren. Er moet ook oog zijn voor branche specifieke elementen op het moment dat publiek en privaat samen komen. Betrokkenheid creëren en behouden is een continu proces van communicatie, wat op verschillende wijzen kan worden uitgevoerd, bijvoorbeeld door directe benadering, maar ook door informatiebijeenkomsten of workshops. Daarnaast moet je zorgen dat partijen op tijd geïnformeerd worden, aldus respondent 4:

'Zorgen dat je je werk goed doet en onderdeel daarvan is het op tijd informeren bij de partners van het eerste uur.' (Respondent 4)

Informeren is een doorlopend proces, op het moment dat er binnen een project niet meer geïnformeerd en geluisterd wordt naar alle betrokken partijen is er een grote kans dat het project daardoor in moeilijkheden komt.

6. Conclusie & discussie

In dit afsluitende hoofdstuk staan de conclusie en discussie centraal. Allereerst in paragraaf 6.1 komt de algehele conclusie aan bod. In paragraaf 6.2 volgt de beantwoording van de gestelde onderzoeksvraag. Aansluitend in paragraaf 6.3. de discussie, hierin wordt de conclusie teruggekoppeld aan de theorie. Afsluitend in paragraaf 6.3 worden er op basis van de uitkomsten en beperkingen van het onderzoek, aanbevelingen gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek.

6.1. Conclusie

In de synthese van dit onderzoek stonden drie elementen van verbindend leiderschap centraal. De verwachting was dat activering, strategische framing en betrokkenheid belangrijke leiderschapsgedragingen zijn voor het stimuleren van publieke waarde binnen PPS en de synthese blijkt te kloppen.

In deze casestudy was het creëren van publieke waarde een gegeven, deelname aan het project resulteert automatisch in werken volgens de bedoeling. Ook het identificeren van mogelijke betrokkenen is een eenvoudig proces, aangezien dit alle gemeenten zijn en de schuldeisers binnen die gemeenten zijn.

Uit het onderzoek blijkt dat activering belangrijke leiderschapsgedragingen met zich mee brengt voor het stimuleren van maatschappelijke meerwaarde bij PPS. Met name door het stimuleren van deelname, waarbij het in kaart brengen van belangen zeer belangrijk is. Dit dient door het projectteam benadrukt te worden om een partij te overtuigen om deel te nemen aan het project, op basis van alle belangen, zowel het welbegrepen eigen belang als overtuiging door middel van data en cijfers. Daarnaast helpt het bij het opbouwen van een werkgroep als belangrijke spelers reeds zijn ingestapt, daardoor haken andere partijen sneller aan.

Het stimuleren van werken volgens de bedoeling kan ook op basis van de verbindend leiderschapsgedraging strategisch framen. Waarbij het belangrijk is om te zorgen voor doelstelling bepaling, het creëren van urgentie en de overeenstemming van rollen.

Praktisch gezien kan dit het beste gedaan worden door middel van goede communicatie en een werkafspraken document.

Ook betrokkenheid is een belangrijk leiderschapsgedrag waarbij met name het creëren en behouden van betrokkenheid, beide zijn nodig om ‘werken volgens de bedoeling’ te stimuleren binnen PPS.

Uit de analyse komt naar voren dat het voor de samenwerking niet van belang is om mee te denken met de doelbepaling, elke partij heeft tot op een bepaalde hoogte een eigen doelbepaling en dat is eminent, dit mag juist onder de aandacht gebracht worden. Zolang men maar vertrouwen heeft en de wil heeft om deel te nemen aan het project. Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor accountmanagement, het is namelijk hard werken aan relatiebeheer en een continu essentieel proces van communicatie en vertrouwen creëren. Alleen dan komt men tot een succesvolle samenwerking waarbij maatschappelijke meerwaarde wordt gestimuleerd.

6.2. Beantwoording van de onderzoeksvraag

De volgende onderzoeksvraag stond centraal in dit onderzoek:

Op welke manier kan verbindend leiderschap ‘werken volgens de bedoeling’ stimuleren bij PPS?

Bij PPS draait het net als bij verbindend leiderschap om samenwerking, door het goed inrichten en stimuleren van deze samenwerking kan ‘werken volgens de bedoeling’ bevorderd worden bij een Publiek Private Samenwerking. Verbindend leiderschap doet dit op verschillende manieren, waarbij de activeringsfase, ofwel de opstartfase uitermate van belang is. Ervoor zorgen dat ieders belang helder is en dit te doen op basis van zowel het welbegrepen eigen belang als cijfers en data. Daarnaast kan dit door strategische framing toe te passen, op basis van urgentie creëren en een goede rolverdeling binnen de samenwerking. Ten slotte is betrokkenheid vormen en behouden essentieel, dit is een continu proces en mag niet stilvallen. Het streven is dat iedereen het gevoel heeft het project te dragen. Bij al deze punten blijken relatiebeheer en communicatie een belangrijke pijlers, hierbij zijn individuele vaardigheden enorm van belang en daarbij kan het toepassen van verbindend leiderschap een belangrijke rol spelen.

6.1. Discussie

Volgens de theorie worden PPS in toenemende mate gebruikt om publieke waarde te genereren, omdat dergelijke samenwerkingen de mogelijkheid bieden om collectief gebruikt te maken van organisatorische capaciteiten (van der Voet & Steijn, 2020). In deze specifieke casestudy is dit ook het geval, door collectief schulden aan te pakken wordt de publieke waarde verhoogd, omdat de burger eerder schuldenvrij is en kan participeren in de maatschappij.

Of het klopt zoals van Dorp et al (2018) zeggen dat verbindend leiderschap de leiderschapsvorm van de toekomst is, omdat deze leiderschapsvorm het meest beoogt om maatschappelijke meerwaarde toe te voegen aan de samenleving, kan deels bevestigd worden. Leiderschapsgedragingen van verbindend leiderschap dragen zeker bij aan het stimuleren van publieke waarde, echter omdat er alleen onderzoek is verricht naar deze leiderschapsvorm kan niet bepaald worden of dit de meest beoogde vorm is.

Uit de literatuur blijkt dat omdat er verschillende belangen, doelen en ambities kunnen zijn tussen verschillende stakeholders, dit betwisting en conflicten met zich mee kan brengen (Morse, 2007). Juist daarom is activering zo van belang, omdat het bewustzijn gestimuleerd wordt, echter blijkt hierbij ook dat de verschillende belangen een feit zijn. Het beste is om de verschillende belangen te omarmen en het onderdeel te maken van de samenwerking.

De schuldhulpverlening in Nederland is slecht geregeld en dat biedt men de kans om het beter te doen en de doorlooptijd te verkorten. Het creëren van urgentie blijkt hierbij van belang. Daardoor wordt het een onderwerp van hoge prioriteit bij alle betrokkenen (Luke, 1998). Dit kan bevestigd worden, want door urgentie te creëren op basis van maatschappelijke meerwaarde wordt werken volgens de bedoeling inderdaad gestimuleerd binnen een Publiek Private Samenwerking.

Agranoff & McGuire (2006) geven aan dat het gedrag van verbindend leiderschap leidt tot overeenstemming over de rollen binnen het team, ook dit blijkt een belangrijke gedraging bij het bevorderen van werken volgens de bedoeling binnen PPS. Het zorgt voor duidelijkheid en een goede rolverdeling, waardoor het project beter loopt en meer publieke waarde kan worden gecreëerd.

Dit onderzoek bevestigt ten slotte de conclusie van Warsen, Nederhand, Klijn, Grotenberg en Koppenjan (2018) dat vertrouwen belangrijk is voor de waargenomen PPS-prestaties en de

samenwerking tussen actoren in die projecten. Tevens leidt dit vertrouwen tot een betere en duurzame samenwerking, waarmee er niet langer een lacune is naar onderzoek naar duurzame samenwerking tussen Publiek-Private Samenwerkingen, zoals eerder benoemd door Quélin, Kivleniece, & Lazzarini (2017).

6.3. Aanbevelingen

Gezien de omvang van het onderzoek is het niet generaliseerbaar. In een vervolgonderzoek kan er grootschalig onderzoek gedaan worden naar dit fenomeen, door bijvoorbeeld surveys af te nemen binnen meerdere casussen waar maatschappelijke meerwaarde wordt gecreëerd binnen een Publiek Private Samenwerking. Daarnaast is het inhoudelijk interessant om een casus te onderzoeken waarbij het creëren van publieke waarde wat minder verweven is in de doelstelling van het project om op deze wijze te kijken of verbindend leiderschap ook dan zorgt voor een toename hiervan. Ten slotte zou er vervolgonderzoek gedaan kunnen worden naar werken volgens de bedoeling binnen PPS waarbij de invloed van meerdere stromingen van leiderschap meegenomen worden.

6.3.1. Praktijkimplicaties

Omdat er een sterke toename is in Publiek-Private Samenwerkingen waarin maatschappelijke meerwaarde centraal staat, kan dit onderzoek handvaten bieden voor het ontwikkelen van mogelijke leiderschapsprogramma's. Om medewerkers te kunnen voorbereiden op wat voor soort leiderschap effectief is bij het stimuleren van publieke waarde binnen PPS, hierin kunnen de belangrijkste gedragingen van verbindend leiderschap meegenomen worden.

Literatuurlijst

- Andersen, J. A. (2009). *Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior*. Lillehammer: Public Administration Review.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543-571.
- Caelers, M. (2020, Januari 7). *Hoe een goochelaar gemeente Haaren op weg hielp 'terug naar de bedoeling'*. Retrieved from Morgens: <https://www.morgens.nl/magazine/gemeente-haaren-kantelt-naar-werken-vanuit-de-bedoeling>
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dukel, F. (n.d.). "Iedereen heeft recht op zijn eigen leerweg". Retrieved from Hellonewday: <https://www.hellonewday.nl/iedereen-heeft-recht-op-zijn-eigen-leerweg/#:~:text=Werken%20volgens%20de%20bedoeling&text=Het%20gedachtegoed%20is%20dat%20een,met%20processen%2C%20procedures%20en%20regelgeving.>
- Eriksson, E., Andersson, T., Hellstrom, A., Gadolin, C., & Lifvergren, S. (2019). Collaborative public management: coordinated value propositions among public service organizations. *Public Management Review*.
- Eversdijk, A. (2013). *Kiezen voor publiek-private samenwerking*. Maastricht: Universiteit Maastricht.
- Getha-Taylor, H., & Morse, R. (2013). COLLABORATIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS: EXPLORING COMPETENCIES AND PROGRAM IMPACT. *Public Administration Quarterly*.
- Geuijen, K. (2014). *Maatschappelijke meerwaarde creëren in publieke netwerken: waartoe en hoe?**. Utrecht: Bestuurswetenschappen.
- Harman, B., & Stein, S. (2015). The art and skill of collaborative leadership. *Senior leaders and executives*, Vol. 32.
- Hartley, J., Parker, S., & Beashel, J. (2018). Leading and recognizing public value. *Public Administration*, 2019;97:264–278.
- Hartley, J., Sancino, A., Bennister, M., & Resodihardjo, S. L. (2019). Leadership for public value: Political astuteness as a conceptual link. *Public Administration*, 97, 239-249.

- Hood, C. (1991, Maart). Public Management for all Seasons.
- Hsieh, J., & Liou, K. (2018). Collaborative leadership and organizational performance: Assessing the structural relation in public service agency. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 38 83-109.
- Kuipers, B. S., Ashikali, T., Fraussen, B., & Groeneveld, S. (2018). *Verder met publiek leiderschap*. Leiden: Leiden Leadership Centre.
- Michael, M., & Luetjens, J. (2015). Creating Public Value: Tightening Connections Between Policy Design and Public Management. *The Policy Studies Journal*.
- Morse, R. S. (2007). *Developing Public Leaders in an Age of Collaborative Governance*. Delaware: University of Delaware.
- Quélin, B. V., Kivleniece, I., & Lazzarini, S. (2017). Public-Private Collaboration, Hybridity and Social Value: Towards New Theoretical Perspectives. *Journal of Management Studies*.
- Rainey, H. (2009). *Collaborative leadership: Developing effective partnerships for communities and schools*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Rekenkamer. (2015). *Feitenrapport Schuldhulpverlening Den Haag*. Den Haag: Rekenkamer Den Haag.
- Reynaers, A.-M. (2013). Public Values in Public-Private Partnerships. *Public Administration Review*, 41-50.
- Reynaers, A. (2014). *De impact van publiek-private samenwerking op publieke waarden*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- RVO. (n.d.). *PPS op basis van gelijkwaardigheid*. Retrieved from RVO: <https://www.rvo.nl/initiatieven/financieringsvoorbeelden/pps-op-basis-van-gelijkwaardigheid>
- Schmidt, E., Kuipers, B., Groeneveld, S., Fraussen, B., Ashikali, T., Laterveer, H., & Slooff, A. (2019). Publiek leiderschap en maatschappelijke meerwaarde. *Leiden Leadership Centre*, 13-17.
- Schuldenlab. (n.d.). *COLLECTIEF SCHULDREGELEN*. Retrieved from Schuldenlab: <https://www.schuldenlab.nl/innovaties/collectief-schuldregelen>
- Schuldenlab070. (n.d.). *Onze ambitie: Schuldenproblematiek slimmer en beter aanpakken*. Retrieved from Schuldenlab070: <https://www.schuldenlab070.nl/onze-ambitie-schuldenproblematiek-slimmer-en-beter-aanpakken>

- Schuldenlab070. (n.d.). *Schuldenlab070*. Retrieved from Onze ambitie: Schuldenproblematiek slimmer en beter aanpakken: <https://www.schuldenlab070.nl/onze-ambitie-schuldenproblematiek-slimmer-en-beter-aanpakken>
- Smit, J. (2019). *Hoe Werken Volgens De Bedoeling? Ons vakmanschap in ontwikkeling*. Apeldoorn: Gemeente Apeldoorn.
- van der Steen, M., van Delden, M., & van Schaik, E. (2020). *De opgave aan tafel; de praktijk van werken vanuit maatschappelijke opgaven*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- van der Torre, L., Douglas, S., & 't Hart, P. (2018). *Werken aan publieke waarde: Leren van en voor gemeenten*. Den Haag: VNG.
- van der Voet, J., & Steijn, B. (2020). Team innovation through collaboration: how visionary leadership spurs innovation via team cohesion. *Public Management Review*.
- van Dorp, E.-J., Overmans, T., Geuijen, K., Noordegraaf, M., & 't Hart, P. (2018). *Verbindend leiderschap; Een onderzoek naar waardevol leiderschap in het lokaal bestuur, in tijden van maatschappelijke verwachtingen, prestatiedruk en schaarste*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- van Thiel, S. (2013). Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding. In S. van Thiel, *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Vangen, S., & Huxman, C. (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management*, 14, 61-76.
- Walker, R. M. (2013). Strategic Management and Performance in Public Organizations: Findings from the Miles and Snow Framework. *Public Administration Review*, 675-685.
- Warsen, R., Nederhand, J., Klijn, E. H., Grotenberg, S., & Koppenjan, J. (2018). What makes public-private partnerships work? Survey research into the outcomes and the quality of cooperation in PPPs. *Public Management Review*.
- Yin, R.-z. (2003). *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Zwan, P. v. (2017, December 1). *Innovaties Den Haag helpen inwoners uit de schulden*. Retrieved from VNG: <https://vng.nl/artikelen/innovaties-den-haag-helpen-inwoners-uit-de-schulden>

Bijlage 1: Topiclijst

Uitleg geven over het onderzoek:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Fase van het onderzoek
	<ul style="list-style-type: none"> • Doel van het onderzoek
	<ul style="list-style-type: none"> • Doornemen toestemmingsformulier interview
Algemene informatie:	
Vraag 1:	a. Wat is uw huidige functie, binnen welke organisatie?
Vraag 2:	a. Wat is uw rol binnen het project Collectief Schuldregelen?
Interviewvragen:	
Vraag 3:	a. Wat is ‘de bedoeling’ van Collectief Schuldregelen?
Vraag 4:	a. Welke maatschappelijke meerwaarde moeten de activiteiten van het project hebben?
Vraag 5:	a. Hoe is het gezamenlijke doel van Collectief Schuldregelen bepaald en gerealiseerd?
Vraag 6:	a. Waarom heeft u of uw organisatie ervoor gekozen om deel te nemen aan dit project?
Vraag 7:	a. Welk(e doel(en) beoogd u of uw organisatie te behalen door deelname aan dit project?
Vraag 8:	a. Hoe zijn de actoren van Collectief Schuldregelen geïdentificeerd en benadert?
Vraag 9:	a. Hoe worden actoren ervan overtuigd dat er iets kan en moest gedaan worden?
Vraag 10:	a. Hoe en door wie is er gedurende het gehele project gezorgd dat alle partijen betrokken bleven?
Vraag 11:	a. Hebben zich gedurende het project problemen of kansen voorgedaan m.b.t. de samenwerking? b. Hoe werd hier mee omgegaan en doe wie?
Afronding:	
Vraag 12:	a. Heeft u nog aanvullingen of vragen?

Instructies doorvragen

Er wordt niet afgeweken van de topiclijst. Er kan wel om verduidelijking gevraagd worden indien het antwoord op een interviewvraag als dubbelzinnig, onvolledig of inconsistent wordt ervaren. Dat kan op de volgende methoden:

- Het antwoord herhalen of samenvatten en vragen of dat juist is.
- Ongericht expliciet doorvragen. ‘Kunt u daar wat nader op ingaan, want het is mij nog niet precies duidelijk?’
- Gericht expliciet doorvragen: ‘Wat bedoelt u met...? Kunt u mij een specifieke situatie schetsen?’

Instructies afsluiting

Aan het einde van het interview wordt de respondent bedankt voor zijn/haar tijd. Daarnaast wordt nogmaals aangegeven wat er met de antwoorden van het interview wordt gedaan. Tevens wordt er gevraagd of de respondent de uitkomsten van het onderzoek wenst te ontvangen.

Bijlage 2: Coderingsschema

<i>Verbindend leiderschap & Publieke waarde</i>	Open codering	Axiale codering
	In deze fase kregen fragmenten van de transcripten specifieke codes die het leiderschapsgedrag en de publieke waarde weerspiegelen zoals uitgedrukt door de respondenten	In deze fase werden de codes uit de open coderingsronde beoordeeld op verschillen en overeenkomsten en daarna samengevoegd of gesplitst
<i>Werken volgens de bedoeling</i>	Toevoegen maatschappelijke meerwaarde	Publieke waarde
	Opgave centraal plaatsen	
	Activiteiten met publieke waarde	Publieke waarde
<i>Activering</i>	Omgeving beoordelen	Identificatie
	Identificatie betrokkenen	Identificatie/Betrokkenen
	Werkgroep opbouwen en koesteren	Betrokkenen
	Werven van nieuwe actoren	Betrokkenen
	Inspirerende inzet tot actie	
	Bewustzijn stimuleren	
<i>Strategische framing</i>	Pleitbezorger problemen	Urgentie
	Urgentie creëren	Urgentie
	Aangrijpen gebeurtenissen	Urgentie
	Overeenstemming rollen binnen team	Overeenstemming
	Strategische planning	
	Doelstelling bepaling	
<i>Betrokkenheid</i>	Planning samenwerking	
	Hoop houden	
	Betrokkenheid creëren	Betrokkenheid
	Inzet verkrijgen belangrijke besluitvormers	
	Betrokkenheid behouden	Betrokkenheid