

# HAVING IMPACT THROUGH STRATEGIC MANAGEMENT AND LEADERSHIP

---

De impact van strategisch management en leiderschap in Nederlandse gemeenten: een empirische analyse.

DAPHNE HUBERT

---

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM  
MSC BESTUURSKUNDE, PUBLIEK MANAGEMENT



# Having impact through strategic management and leadership

De impact van strategisch management en leiderschap in Nederlandse gemeenten: een empirische analyse.

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen  
MSc Bestuurskunde, Publiek Management

Student: Daphne Hubert  
Studentnummer: 448265

4 juli 2017  
22.018 woorden

Eerste lezer: dr. B.R.J. George  
Tweede lezer: dr. F.B.L. van der Meer

PwC  
Risk Assurance – Internal Audit Services  
Coach: H. Singh MSc

## Voorwoord

Eindelijk is hij dan af. Na vijf jaar hard werken ligt voor u mijn masterscriptie. Vanuit mijn maatschappelijke betrokkenheid heb ik vijf jaar geleden gekozen voor de opleiding bestuurskunde. Achteraf gezien had ik geen betere keuze kunnen maken. Ik vond mijn passie in de publieke sector, die zich vooral richt op bedrijfsvoering en strategisch management. Een gouden combinatie in mijn ogen, die leidt tot dit huidige onderzoek.

Ik zou graag alle mensen bedanken die mij geholpen en gesteund hebben in mijn afstudeerproces. Ten eerste mijn universitaire begeleider, Bert George. Ik ben u erg dankbaar voor uw inspanning om het uiterste uit mij en het onderzoek te halen en voor uw onvoorwaardelijke enthousiasme en passie voor strategisch management.

Ten tweede wil ik PwC en in het bijzonder Petra de Groot bedanken voor de kans die zij mij heeft gegeven om stage te lopen bij PwC. Zonder de hulp en het vertrouwen van PwC had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren. Ik zou graag mijn collega's Anoop Singh en Jamiel Arens bedanken voor al hun input voor en feedback op mijn scriptie. Jullie hielden mij scherp en hielpen mij op weg als ik er niet uit kwam. Daarnaast wil ik graag Peter Teunisse bedanken voor zijn vertrouwen in mij en het onderzoek. Zonder hem had ik het onderzoek niet op deze manier kunnen uitvoeren. Jouw interesse in het onderwerp en de vrijheid die je mij gegeven hebt, zorgen ervoor dat het onderzoek geheel in het verlengde van mijn passie ligt.

Daarnaast wil ik mijn familie, mijn vriend en vrienden bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun en hun geloof in mij. Het meedenken en het opvrolijken tijdens de momenten dat het tegen zat, hebben veel voor mij betekend.

Tot slot wil ik graag alle gemeentesecretarissen bedanken die mijn vragenlijst hebben ingevuld en die bereid waren om met mij in gesprek te gaan.

Met veel passie en enthousiasme voor strategie in de publieke sector heb ik aan mijn masterscriptie gewerkt. Ik hoop dat u met hetzelfde genoegen deze scriptie zult lezen.

Daphne Hubert

Rotterdam, juni 2017

## Managementsamenvatting

Na de introductie van de stroming New Public Management heeft het gebruik van strategisch management in de publieke sector een grote vlucht genomen. In de publieke sector wordt sindsdien veelal gewerkt met strategieën, missies, visies, interne en externe analyses en prestatiemetingen. Ondanks het feit dat strategisch management een veel gebruikt instrument is, is nog weinig bekend over de daadwerkelijke impact in de publieke sector. Dit onderzoek dicht dit kennistekort door te onderzoeken of de strategische managementcapaciteit (het vermogen van een organisatie om de gehele cyclus van strategisch management inclusief implementatie te doorlopen) correleert met de gepercipieerde impact van strategisch management. Daarnaast gaat dit onderzoek na of leiderschapsgedrag de bovenstaande correlatie modereert. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag: *'In hoeverre beïnvloedt leiderschapsgedrag de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de impact daarvan binnen Nederlandse gemeenten?'*

Deze onderzoeksvraag is onderzocht aan de hand van een *'explanatory sequential mixed method model'*. Een online vragenlijst, verspreid onder 388 Nederlandse gemeentesecretarissen, vormt de basis van dit onderzoek. De statistische resultaten van de vragenlijst zijn gevalideerd en aangevuld met tien kwalitatieve diepte-interviews met gemeentesecretarissen.

De onderzoeksresultaten komen overeen met eerder wetenschappelijk onderzoek. Het blijkt namelijk dat de mate van strategische managementcapaciteit positief correleert met de gepercipieerde impact van strategische management. Het onderzoek voegt drie leiderschapsgedragingen (taak-, mens- en organisatiegeoriënteerd) als modererende variabelen toe aan het bestaande wetenschappelijk onderzoek. Uit de statistische analyses blijkt dat leiderschapsgedrag geen significant effect heeft op de correlatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact daarvan. Toch blijkt uit de interviews dat gemeentesecretarissen invloed hebben op strategisch management en de impact daarvan. De invloed van leiderschap is afhankelijk van drie factoren: (1) de persoonlijkheid van de gemeentesecretaris, (2) de relatie met de ambtelijke organisatie, het college van burgemeester en wethouders en de gemeenteraad en (3) de dynamiek van de omgeving.

De uitkomsten van de statistische analyses lijken komen dus niet overeen te komen met de uitkomsten van de interviews. Toekomstig onderzoek moet uitwijzen of leiderschapsgedrag inderdaad significant de correlatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact daarvan modereert. Dit onderzoek heeft hiervoor een eerste aanzet gegeven binnen de Nederlandse context.

# Inhoudsopgave

<b>VOORWOORD .....</b>	<b>3</b>
<b>MANAGEMENTSAMENVATTING .....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCTIE .....</b>	<b>7</b>
1.1. AANLEIDING .....	7
1.2. PROBLEEMSTELLING .....	9
1.3. ONDERZOEKSOPZET .....	12
1.4. WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE .....	12
1.5. MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE .....	13
1.6. LEESWIJZER .....	14
<b>2. THEORETISCH KADER .....</b>	<b>16</b>
2.1. STRATEGISCH PUBLIEK MANAGEMENT .....	16
2.2. STRATEGISCHE PLANNING .....	18
2.3. DE STRATEGISCHE MANAGEMENTCAPACITEIT .....	21
2.4. DE ROL VAN LEIDERSCHAP .....	26
<b>3. METHODOLOGISCH KADER .....</b>	<b>29</b>
3.1. CONCEPTUEEL MODEL .....	29
3.2. VARIABELEN EN OPERATIONALISERING .....	30
3.3. SELECTIE VAN ONDERZOEKSEENHEDEN .....	35
3.4. DE GEKOZEN METHODEN .....	36
3.5. BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK .....	39
<b>4. RESULTATEN .....</b>	<b>41</b>
4.1. KARAKTERISTIEKEN VAN DE DATASET .....	41
4.2. BETROUWBAARHEIDSANALYSES .....	44
4.3. BESCHRIJVENDE STATISTIEK .....	46

4.4. CORRELATIEMATRIX.....	53
4.5. REGRESSIEANALYSE .....	55
4.6. TESTEN VAN HYPOTHESES NA SYNTHESE VAN DE ONDERZOEKSRISULTATEN .....	61
<b><u>5. CONCLUSIE .....</u></b>	<b><u>67</u></b>
5.1. BEANTWOORDING EMPIRISCHE DEELVRAGEN .....	67
5.2. BEANTWOORDING VAN DE ONDERZOEKSVRAAG .....	69
5.3. DISCUSSIE EN BEPERKINGEN VAN ONDERZOEK .....	71
<b><u>6. AANBEVELINGEN .....</u></b>	<b><u>73</u></b>
6.1. AANBEVELING VOOR TOEKOMSTIG ONDERZOEK.....	73
6.2. AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK.....	75
<b><u>LITERATUUR.....</u></b>	<b><u>77</u></b>
<b><u>BIJLAGEN .....</u></b>	<b><u>81</u></b>
1. OVERZICHT VAN FIGUREN .....	81
2. OVERZICHT CONTROLEVARIABLEN .....	82
3. OPERATIONALISATIE VAN DE VARIABELE STRATEGISCHE MANAGEMENTCAPACITEIT .....	83
4. ONLINE VRAGENLIJST: STRATEGISCH MANAGEMENT BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN .....	84
5. FIGUREN UIT KWANTITATIEVE ANALYSES.....	97
6. PROTOCOL DIEPTE-INTERVIEWS .....	101
7. KWALITATIEVE ANALYSE .....	104

## 1. Introductie

Heeft leiderschap invloed op de correlatie tussen strategische managementcapaciteit en de impact van strategisch management? Tot op heden is deze vraag niet wetenschappelijk beantwoord. Dit onderzoek wil hiertoe een aanzet geven. Maar allereerst is het van belang om het concept strategisch management in te leiden. In de introductie wordt eerst de aanleiding van dit onderzoek beschreven. Hierna wordt ingegaan op de probleemstelling en de onderzoeksopzet, waarbij de hoofdvraag wordt vermeld. Vervolgens wordt stilgestaan bij de relevantie van dit onderzoek, zowel in de wetenschap als in de praktijk.

### 1.1. Aanleiding

Sinds de introductie van de stroming New Public Management (NPM) door Osborne en Gaebler (1992) richt de publieke sector zich op het invoeren van bedrijfskundige methoden in de praktijk om zo de effectiviteit en efficiëntie te vergroten (Osborne, 2006). Strategisch management is een voorbeeld van een van deze succesvolle methoden uit het bedrijfsleven, omdat het bedrijven helpt bij het verhogen van hun prestaties (Henry, 2011). Onder invloed van NPM is daarom de noodzaak van strategisch management ook bij de publieke sector doorgedrongen (Boyne & Walker, 2010; George, Desmidt & De Moyer, 2016; Poister, 2010).

Strategisch management, in de context van de publieke sector, wordt gedefinieerd als: “het geheel van processen waarbij de managers (en de medewerkers) van de organisatie op herhaalbare wijze mogelijkheden voor het creëren van waarde (klantwaarde) en het distribueren van waarde naar de stakeholders of belanghebbenden identificeren en realiseren” (Desmidt & Heene, 2013: 46). Strategisch management is een geïntegreerde managementcyclus, bestaande uit het analyseren, formuleren, implementeren en evalueren van de strategie, die de prestaties van publieke organisaties kan beïnvloeden. Het analyseren en formuleren van de strategie wordt tezamen strategische planning genoemd (Desmidt & Heene, 2013).

Strategisch management is dynamisch en stopt niet bij het opleveren van een strategisch plan na het doorlopen van een planningsproces (Vinzant & Vinzant, 1996b). De strategische planning is dus alleen effectief wanneer deze daadwerkelijk gekoppeld is aan de besluitvorming en implementatie van de strategie (George, 2017). Cruciaal is daarom het inzicht dat strategische planning actie-georiënteerd is, dat wil zeggen dat het doorlopen van een strategisch planningsproces alleen nut heeft als dit gekoppeld is aan het implementeren van de gekozen strategie (Poister & Streib, 2005). Publieke organisaties moeten dus de gehele strategische managementcyclus hanteren.

Na de strategische planning volgt de implementatie. Dit laatste is wellicht het meest ingewikkelde onderdeel van strategisch management, aangezien organisaties hier vaak op stuk lopen. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door weerstand bij ambtenaren of door institutionele of bijkomende controles in het kader van wet- en regelgeving (Poister & Streib, 2005). De publieke context benadrukt de complexiteit van de implementatie doordat onvoldoende helder is wat onder succesvolle implementatie wordt verstaan (Vinzant & Vinzant, 1996b). Succes wordt voornamelijk gedefinieerd als het implementeren van de strategie in plaats van het leveren van een aantoonbare bijdrage aan de prestaties (Andrews, Boyne, Law & Walker, 2011).

Het vermogen van publieke organisaties om de gehele strategische managementcyclus te doorlopen kan geanalyseerd worden met het model van Vinzant en Vinzant (1996b). Zij ontwikkelden een model met vier levels om dit vermogen vast te stellen: zij gebruiken hiervoor de term strategische managementcapaciteit. Deze levels zullen in het theoretisch kader verder worden uitgelegd. Wanneer alle vier de levels behaald zijn, is er sprake van een goede implementatie van strategisch management en dus van een hoge mate van strategische managementcapaciteit.

De strategische managementcapaciteit wordt volgens Vinzant en Vinzant (1996b) door diverse interne en externe variabelen beïnvloed. Leiderschapsstijl is hierbij een belangrijke interne variabele. Deze bevinding correspondeert met de invloed van leiderschap op de implementatiestijl en daarbij het belang van leiderschap in de relatie tussen strategische planning en implementatie (Elbanna, Andrews & Pollanen, 2015). Momenteel bestaat (nog) geen consensus over de vraag welke leiderschapsstijl - en de daarmee samenhangende implementatiestijl - leidt tot hogere prestaties, maar er is wel empirisch bewijs dat de stijl hieraan bijdraagt (Andrews, Boyne, Law & Walker, 2011).

Daarbij blijkt dat de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de geleverde prestaties moeilijk aantoonbaar is. Dit is te wijten aan het hoge aantal mogelijk interveniërende variabelen (Bryson, Crosby & Bryson, 2009; Poister, 2010; Andrews, Boyne, Law & Walker, 2009 & 2011). Om deze reden hebben Poister en Streib (2005) de relatie met de gepercipieerde impact van strategisch management onderzocht. Leiders die het strategisch planningsproces coördineren en de implementatie begeleiden, hebben immers een beeld van de impact van strategisch management (Poister & Streib, 2005).

Poister en Streib (2005) gebruiken het concept strategische managementcapaciteit om het vermogen van publieke organisaties om aan strategisch management te doen, te onderzoeken. Zij brengen



strategische managementcapaciteit in verband met de gepercipieerde impact van strategisch management. Echter: zij brengen strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact daarvan niet in verband met leiderschap of stijl van leidinggeven. Dit maakt dat er een gat in de literatuur is aangaande de daadwerkelijke invloed van leiderschap op de relatie tussen strategische managementcapaciteit en de impact van strategisch management. Dit kennistekort is opvallend, aangezien enerzijds de roep om (strategisch) leiderschap juist groot is in de publieke sector (Joyce, 2004). Anderzijds draagt leiderschap en de stijl van leidinggeven vanwege de motiverende en visionaire rol van de leider bijdragen aan de mate van strategische managementcapaciteit (Vinzant & Vinzant, 1996b). Daaruit lijkt logisch af te leiden dat leiderschap via strategisch management, gemeten in de vorm van de strategische managementcapaciteit, van invloed kan zijn op de gepercipieerde impact van strategisch management. In het theoretisch kader wordt hier dieper op ingegaan.

Dit onderzoek zal dit gat proberen te dichten door de strategische managementcapaciteit bij Nederlandse gemeenten in relatie tot de gepercipieerde impact te onderzoeken en de invloed van leiderschap hierop vast te stellen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een *'explanatory sequential mixed method model'* (Creswell, 2014) waarbij een online vragenlijst, gebaseerd op bestaand onderzoek van Poister en Streib (2005), wordt verspreid onder Nederlandse gemeentesecretarissen en wordt aangevuld met diepte-interviews ter verduidelijking van de resultaten.

## 1.2. Probleemstelling

Zoals in het voorgaande hoofdstuk aangeven is, is strategisch management binnen de publieke sector een relatief nieuw concept. Wetenschappelijk onderzoek op dit gebied is om deze reden nog niet zo ontwikkeld als op andere bestuurskundige onderwerpen, zoals beleidsimplementatie. Strategisch management is om deze reden de focus van recente onderzoeken binnen de wetenschap. Onderzoeken zoals dat van Boyne (2001) en Andrews, Boyne, Law en Walker (2009) laten zien dat de mate waarin publieke organisaties strategisch management hanteren, van invloed is op hun prestaties. Strategisch management kan zeer belangrijke invloed hebben op het functioneren van publieke organisaties. Om deze reden is het relevant om inzicht te verkrijgen in de vraag in hoeverre leiderschap een rol speelt in de strategische managementcapaciteit van publieke organisaties.

Het doel van dit onderzoek is daarom tweeledig: (1) Enerzijds tracht het inzicht te geven in de status van het gebruik van strategisch management in Nederlandse gemeenten, (2) anderzijds toetst dit onderzoek verwachtingen uit de publieke sector en theorieën uit de managementwetenschap over het mogelijke verband tussen strategisch management en de impact hiervan. Deze doelstellingen

worden behaald door data te verzamelen bij Nederlandse gemeenten via een online-vragenlijst en daarop statistische analyses uit te voeren om de verwachte relaties te toetsen en te valideren middels kwalitatieve diepte-interviews.

Dit onderzoek draagt bij aan de discussie binnen de wetenschap over de vraag of publieke organisaties impact van strategisch management ervaren. Uit de literatuurstudie blijkt dat de invloed van leiderschap op de strategische managementcapaciteit nog niet frequent onderzocht is binnen een publieke context. In dit onderzoek neemt leiderschap een centrale plaats in door te kijken naar het gedrag van de leider. De volgende onderzoeksvraag staat daarom centraal: *“In hoeverre beïnvloedt leiderschapsgedrag de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de impact daarvan binnen Nederlandse gemeenten?”*

Deze onderzoeksvraag wordt ondersteund door de volgende theoretische deelvragen:

1. Hoe wordt strategisch management in de publieke context gedefinieerd in de literatuur?
2. Wat is de strategische managementcapaciteit vanuit theoretisch oogpunt?
3. Waardoor wordt vanuit theoretisch oogpunt de strategische managementcapaciteit beïnvloed?
4. Wat is de theoretische impact van een hoge mate van strategische managementcapaciteit?
5. Welke types leiderschapsgedrag zijn er in de literatuur te onderkennen?
6. Op welke manier kan leiderschapsgedrag de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de impact daarvan volgens de theorie beïnvloeden?

Naast bovenstaande theoretische deelvragen wordt de onderzoeksvraag ondersteund door de volgende empirische deelvragen:

7. Wat is de huidige strategische managementcapaciteit van Nederlandse gemeenten?
8. Wat is de impact van een hoge mate van strategische managementcapaciteit in Nederlandse gemeenten?
9. Wat is de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact daarvan in Nederlandse gemeenten?
10. Beïnvloedt leiderschapsgedrag de relatie tussen strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact daarvan in Nederlandse gemeenten?
11. Hoe beïnvloedt leiderschapsgedrag de relatie tussen strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact daarvan in Nederlandse gemeenten?

In dit onderzoek is gekozen voor de Nederlandse context omdat relatief veel Nederlandse gemeenten stappen hebben gemaakt om strategisch management te implementeren (PwC, 2012; BDO, 2017). Zo zijn missies en visies op diverse onderwerpen van gemeenten vaak niet integraal in een document opgenomen, maar gespreid over diverse documenten, zoals het collegeprogramma en strategische documenten van netwerken zoals de metropoolregio Amsterdam, waar gemeenten zich in begeven (PwC, 2012).

De gemeentelijke strategieën brengen een serie kleine beslissingen en gebeurtenissen met zich mee in plaats van één grote beslissing (Knutsson, Mattisson, Ramberg & Tagesson, 2008). Nederlandse gemeenten zijn continu bezig om adaptief te zijn aan hun omgeving om zo op grote veranderingen in te spelen (Vinzant & Vinzant, 1996a; PwC, 2012). Gemeenten beseffen steeds vaker dat zij hun stakeholders nodig hebben om samen beleid effectief uit te voeren en nieuwe oplossingen voor complexe problemen te bedenken (Edelenbos & Van Meerkerk, 2016). Strategisch management helpt gemeenten bij adequaat reageren op veranderingen uit de omgeving en zo een hoge(re) mate van efficiëntie en effectiviteit te bereiken (Desmidt & Heene, 2013; Johnsen, 2016).

Daarnaast blijkt dat Nederlandse gemeenten leiderschap onderschrijven als een belangrijke factor bij strategisch management (PwC, 2012; BDO, 2017). Publiek leiderschap is essentieel voor de prestaties van publieke organisaties ('t Hart, 2014; Knies, Jacobsen & Tummers, 2016). Een goede relatie tussen de bestuurlijke leider, de gemeentesecretaris, en de politieke leider, de burgemeester, is daarnaast cruciaal voor het optimaal functioneren van gemeenten ('t Hart, Braham, Van Dorp, 2016). De verwachting is daarom dat de dynamiek tussen deze twee, de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders de relatie tussen strategisch managementcapaciteit en de impact ervan modereert.

In de Nederlandse context, maar ook daarbuiten, is veel kennis beschikbaar over strategie en strategisch management. Echter, er is relatief weinig empirisch materiaal over de strategische managementcapaciteit en de impact daarvan. Dit onderzoek biedt aanvullend inzicht in de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact hiervan. De bestaande onderzoeken richten zich namelijk niet op de Nederlandse context (George & Desmidt in Joyce & Drumaux, 2014).

### 1.3. Onderzoeksopzet

Dit onderzoek richt zich op het strategisch vermogen van Nederlandse gemeenten: de strategische managementcapaciteit van Nederlandse gemeenten. Het onderzoek is deductief omdat vanuit de theorie mogelijke hypothesen om de hoofdvraag te beantwoorden, worden afgeleid. Het onderzoeksontwerp is een *'explanatory sequential mixed method model'*. Bij dit onderzoeksmodel dient een kwantitatieve vragenlijst als basis, die gecombineerd wordt met diepte-interviews. Het kwantitatieve onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van een online-vragenlijst die is uitgezet onder Nederlandse gemeentesecretarissen. De resultaten uit de vragenlijst vormen de basis waarop respondenten voor kwalitatieve diepte-interviews worden geselecteerd (Creswell, 2014). De vragenlijst is overgenomen van bestaand onderzoek (Poister & Streib, 2005). Dit heeft als reden dat de gebruikte concepten binnen strategisch management niet eenduidig zijn (Johnsen, 2016; 2017) en de vragen uit de vragenlijst reeds gevalideerd zijn en niet eerst gevalideerd hoeven te worden. Johnsen (2016; 2017) wijt het gebrek aan eenduidigheid aan het feit dat diverse auteurs verschillende elementen al dan niet tot de definitie strategisch management rekenen.

In dit onderzoek is gekozen voor een replicatie van een bestaande, reeds gevalideerde vragenlijst om de validiteit van het meetinstrument te waarborgen. Dit heeft als voornaamste voordeel dat de vragenlijst niet zelf ontwikkeld en gevalideerd hoeft te worden en zo de validiteit al gewaarborgd is (Van Thiel, 2014). Voor dit onderzoek is de vragenlijst van Poister en Streib (2005) aangepast aan de Nederlandse context. Daarnaast is het concept van leiderschap toegevoegd als aanvulling, om het modererende effect hiervan te meten. Aan de hand van de online-vragenlijst zijn verschillende diepte-interviews met gemeentesecretarissen afgenomen om de perceptie van de impact van strategisch management verder in kaart te brengen. Op basis van deze kwantitatieve en kwalitatieve onderdelen vinden vervolgens verdere analyses plaats ter ondersteuning van de beantwoording van de hoofdvraag.

### 1.4. Wetenschappelijke relevantie

Na de opkomst van NPM heeft het gebruik van strategisch management binnen de publieke sector een grote vlucht genomen. In zijn toekomstvisie voor dit onderzoeksterrein geeft Poister (2010) aan dat onderzoek naar strategisch management een bredere scope moet hanteren. Wetenschappers moeten zowel aandacht besteden aan het strategisch planningsproces als aan de implementatie van strategie (Poister, 2010). Zo bleek uit eerdere alinea's in dit hoofdstuk dat de strategische implementatie cruciaal is voor het succes van de strategie en dat de implementatie niet los mag worden gezien van de planning (Andrews, Boyne, Law & Walker, 2011).

Dit onderzoek neemt de implementatie en planning van strategisch management mee, door de gehele strategische managementcyclus in ogenschouw te nemen, geanalyseerd middels de strategische managementcapaciteit. Zowel het strategisch planningsproces als de implementatie van de strategie worden met behulp van de levels van Vinzant en Vinzant (1996b) geanalyseerd. Op die manier geeft dit onderzoek antwoord op de kritiek die er is op empirisch onderzoek dat zich alleen richt op de strategische planning. Door deze bredere blik dicht dit onderzoek het bestaande gat in de wetenschappelijke literatuur. Uiteindelijk is het doel om inzicht te geven in de vraag of strategisch management bijdraagt aan de prestaties van publieke organisaties (George, Desmidt & De Moyer, 2016).

Bovendien biedt dit onderzoek inzicht in de invloed van leiderschap en leiderschapsgedragingen op de relatie tussen strategische managementcapaciteit en de impact daarvan. Deze relatie wordt verondersteld, maar is nog niet getoetst in onderzoek binnen de publieke sector (Vinzant & Vinzant, 1996b; Poister & Streib, 2005). Onderzoek naar invloed van leiderschap en management op het formuleren en implementeren van strategie komt steeds meer voor (Middleton, Stone & Crittenden, 1993). Leiderschap wordt gezien als een belangrijke factor binnen strategisch management, vooral op het gebied van het werken vanuit een visie en het implementeren van de strategie (Wit & Meyer, 2014; Henry, 2011). Leiderschap is in het bijzonder cruciaal omdat het de strategische planning op verschillende niveaus beïnvloedt, doordat de leider de organisatie van missie naar visie leidt (Taylor, Lourdes Machado & Peterson, 2008).

De bijdrage van dit onderzoek is zodoende tweezijdig. Enerzijds richt het zich op een verbreding van het onderzoeksobject strategische managementcapaciteit en anderzijds vult het bestaand onderzoek (Poister & Streib, 2005; Vinzant & Vinzant, 1996b; Joyce, 2004) aan door de rol van leiderschap mee te nemen.

### 1.5. Maatschappelijke relevantie

Strategisch management wordt wereldwijd in de publieke sector veel toegepast, waarbij wetenschappelijk onderzoek zich voornamelijk richt op de Engelse en Amerikaanse context (Boyne & Walker, 2010). Uit veel studies blijkt dat strategisch management en strategische planning bijdragen aan de prestaties van publieke organisaties (zie: Desmidt & Heene, 2013). Met dit gegeven is te verklaren dat in veel westerse landen, zoals het Verenigd Koninkrijk, strategische planning verplicht wordt gesteld bij lokale besturen, zoals gemeenten (George, Desmidt & De Moyer, 2016).

In Nederland is dit echter niet het geval. De gemeentewet stelt nauwelijks een verplichting voor het opstellen van een strategisch plan of het doorlopen van een strategisch planningsproces.<sup>1</sup> Toch blijkt uit praktijkgericht onderzoek van adviesbureaus, zoals PwC (2012) en BDO (2017), dat veel Nederlandse gemeenten strategisch management hanteren. Vaak stellen gemeenten samen met verschillende partijen binnen het bredere netwerk van de gemeente de strategische plannen en/of doelstellingen vast (PwC, 2012).

Desondanks is nog geen empirisch onderzoek gedaan naar de strategische managementcapaciteit bij Nederlandse gemeenten (Boyne & Walker, 2010; George, Desmidt & De Moyer, 2016). Het is hierdoor niet inzichtelijk of strategisch management in de Nederlandse context bijdraagt aan de prestaties van gemeenten en wat de mogelijke rol van leiderschap is. BDO (2017) constateert in zijn praktijkgericht onderzoek dat leiderschap cruciaal is bij het uitvoeren van de veranderstrategie van gemeenten. Bovendien is, zoals eerder aangegeven, de rol van leiderschap in de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de impact daarvan niet helder.

Dit onderzoek biedt inzicht in de impact van strategisch management en leiderschap, waardoor het bijdraagt aan het publieke debat in Nederland. Wanneer inzichtelijk is wat de bijdrage van leiderschap is op de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact van strategisch management, kunnen gemeenten dit inzicht betrekken bij hun aanpak en eerder en beter (bij)sturen. Inzichten uit dit onderzoek kunnen het fundament zijn voor trainingen voor gemeenten en gemeentesecretarissen. Op deze manier kan strategisch management gemeenten helpen bij het bevorderen van hun efficiëntie en effectiviteit.

#### 1.6. Leeswijzer

Om de gestelde hoofdvraag te beantwoorden, wordt in hoofdstuk 2 een theoretisch kader geschetst waarin de theoretische deelvragen worden beantwoord. Tevens worden in dit hoofdstuk op basis van de theorie een viertal hypothesen geformuleerd. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op de dataverzameling en onderzoeksmethode. In dit hoofdstuk wordt diepgaand besproken welke keuzes zijn gemaakt voor de dataverzameling en de mogelijke beperkingen daarvan. De resultaten en verworven data worden in hoofdstuk 4 geanalyseerd, wat leidt tot de beantwoording van de

---

<sup>1</sup> Wetten.overheid.nl (2017), Gemeentewet, <http://wetten.overheid.nl/BWBR0005416/2017-01-01>, bezocht: 13 februari 2017

empirische deelvragen. In hoofdstuk 5 wordt vervolgens een conclusie geformuleerd op de gestelde hoofdvraag, waarna in hoofdstuk 6 aanbevelingen voor vervolgonderzoek en gemeenten worden gegeven.

## 2. Theoretisch kader

Om tot een antwoord op de hoofdvraag te komen worden in een theoretisch kader de eerste vijf deelvragen beantwoord. Ten eerste wordt het concept strategisch management nader gedefinieerd. Hierna wordt ingegaan op de definitie van en het model onderliggend aan de strategische managementcapaciteit op basis van Vinzant en Vinzant (1996b) en Poister en Streib (2005). Vervolgens wordt ingegaan op het concept leiderschap en de mogelijke relatie tot strategisch management.

### 2.1. Strategisch publiek management

#### 2.1.1. Introductie in de publieke sector

Onder invloed van NPM is strategisch management geïntroduceerd in de publieke sector. De reden hiervoor is de veronderstelling dat strategisch management bijdraagt aan de prestaties van publieke organisaties, op eenzelfde wijze als dit verband in de private sector geldt (Desmidt & Heene, 2013). Zo benadrukken Andrews, Boyne, Law en Walker (2009) dat de prestaties van publieke organisaties verbeterd en aangewakkerd worden door strategisch management. Wanneer organisaties weinig tot niet aan strategisch management doen, leidt dit juist tot slechtere prestaties (Boyne, 2001). Dit uit zich bijvoorbeeld in een afgenomen burgers tevredenheid en uitgevoerd beleid dat minder doelmatig en doeltreffend is. Strategisch management helpt publieke organisaties tevens om met de toenemende complexiteit om te gaan zodat de organisatie zich voortdurend kan aanpassen aan veranderende eisen vanuit de omgeving (Vinzant & Vinzant, 1996a).

Toch is er in de literatuur kritiek op het gebruik van strategisch management. Zo argumenteert Boyne (2001) dat het verband tussen prestaties en strategisch management in de publieke context minder sterk is dan in de private context vanwege de dynamiek en complexiteit van de publieke sector. Er bestaan daadwerkelijke verschillen tussen privaat en publiek (Hendrik, 2003), die zich uiten in de bestaansredenen van de organisaties: winst (privaat) of legitimiteit (publiek). Om deze reden zal het gebruik van strategisch management moeten worden aangemoedigd, maar niet worden opgelegd als verplicht onderdeel binnen de publieke context (Boyne, 2001).

#### 2.1.2. Definiëring

Strategisch management is een overkoepelend begrip, waarbij verschillende definities worden gehanteerd (Johnsen, 2016). Dit komt voornamelijk tot uitdrukking in de verschillen tussen de publieke context en het bedrijfsleven. Zo draait strategisch management in het bedrijfsleven om het afstemmen van de middelen en capaciteiten met de externe omgeving om zo een comparatief voordeel te behalen ten opzichte van de concurrentie (Henry, 2011). In de publieke sector is echter geen sprake van



competitie tussen organisaties, het gaat juist om de creatie van publieke waarde en maatschappelijke impact. Dit is niet altijd uit te drukken in (financiële) cijfers (Boyne, 2002). Strategisch publiek management dient daarom anders gedefinieerd te worden dan in het bedrijfsleven gehanteerd wordt. In dit onderzoek wordt de volgende definitie van Desmidt en Heene (2013) gehanteerd:

*“[strategische publiek management is] het geheel van processen waarbij de managers (en de medewerkers) van de organisatie op herhaalbare wijze mogelijkheden voor het creëren van waarde (klantwaarde) en voor het distribueren van waarde naar de stakeholders of belanghebbenden identificeren en realiseren” (Desmidt & Heene, 2013: 46).*

Dit geheel aan processen vormt een geïntegreerde managementcyclus, bestaande uit zes fasen (Desmidt & Heene, 2013: 46-47):

1. Het verkennen van de omgeving van de organisatie en in het bijzonder zich een beeld vormen van welke maatschappelijke waarden kunnen worden gecreëerd door het leveren van prestaties en het creëren van maatschappelijke effecten;
2. Het bedenken, ontwerpen van verschillende mogelijkheden om deze maatschappelijke waarde tot stand te brengen;
3. Het analyseren en evalueren van deze verschillende mogelijkheden voor maatschappelijke waardecreatie;
4. Het kiezen van een of meer van deze mogelijkheden tot creatie van maatschappelijke waarden;
5. Het ontwikkelen van die mogelijkheden tot maatschappelijke waardecreatie die boven de andere worden verkozen door het nemen van beslissingen over producten en diensten en over (de organisatie van) de middelen die nodig zijn om deze producten en diensten te produceren en aan de klant aan te bieden;
6. Het ontdekken en ontwikkelen van mogelijkheden om de middelen die noodzakelijk zijn voor maatschappelijke waardecreatie te verwerven.

Deze zes fasen zijn te vatten in een continue cyclus van strategisch management, bestaande uit vier onderdelen van strategisch management, namelijk: analyseren, formuleren, implementeren en evalueren van de strategie:

*Figuur 1. Strategisch management als geïntegreerde managementcyclus*



Gebaseerd op Desmidt en Heene (2013)

Volgens Desmidt en Heene (2013) wordt strategisch management onderverdeeld in verschillende fasen. Voor dit onderzoek zijn vooral de strategie-analyse en strategieformulering, tezamen ook wel de strategische planning genoemd, en strategie-implementatie van belang. Het zijn juist deze onderdelen van strategisch management die sterk met elkaar verbonden zijn. Het doorlopen van een strategisch planningsproces draagt bij aan een succesvolle implementatie van deze strategie (Elbanna, Andrews & Pollanen, 2015). Beide fasen zijn belangrijk voor een succesvolle strategische managementcyclus en kunnen daardoor ook niet los van elkaar gezien worden. De strategische managementcapaciteit neemt deze beide elementen in het onderzoek mee (Poister & Streib, 2005). Alvorens hier dieper op ingegaan wordt, worden eerst de concepten strategische planning en strategie-implementatie nader gedefinieerd.

## 2.2. Strategische planning

Strategische planning is het proces binnen strategisch management voor de analyse en formulering van de strategie van publieke organisaties. Dit planningsproces stopt wanneer het strategisch plan gereed is (Desmidt & Heene, 2013). Wanneer publieke organisaties met strategisch management aan de slag gaan, gebruiken zij voornamelijk het strategisch planningsproces om tot een strategie te komen.

Om deze reden is het van belang om te definiëren wat er met dit concept wordt bedoeld. Een dominante definitie in de literatuur is die van Bryson (2011: 7-8): *“[strategic planning is] a deliberative, disciplined approach to producing fundamental decisions and actions that shape and guide what an*

*organization (or other entity) is, what it does, and why*". Het strategisch planningsproces is een systematisch proces met als doel: (1) het verzamelen, analyseren en synthetiseren van informatie om te bepalen wat mogelijk belangrijk is en zo keuzes te maken; (2) het bewerkstelligen van weloverwogen oordelen van de belangrijkste besluitvormers over de wenselijke, haalbare, verdedigbare en aanvaardbare missies, doelen, strategieën en acties; (3) het benoemen van uitdagingen in het heden, maar ook in de toekomst, op een effectieve manier; (4) het verbeteren van het continue leervermogen van de organisatie; en (5) het creëren significante en duurzame publieke waarde (Bryson, 2011).

Strategische planning is een wijdverspreid instrument in de publieke sector dat zich richt op een systematische, analytische en rationele benadering van strategisch management (Desmidt & Heene, 2013). Het helpt managers en leiders in het onderscheiden wat, hoe en wanneer actie te ondernemen (Bryson, Crosby & Bryson, 2009). Dit helpt hen om informatie te verzamelen over de gehele organisatie en de externe omgeving en deze informatie te gebruiken om lange- termijn doelstellingen voor de organisatie te bepalen. De volgende stap is voor het management, namelijk om deze doelstellingen te vertalen naar specifieke doelen en acties (Poister & Streib, 2005). Strategische planning is een essentieel instrument voor het identificeren van strategische prioriteiten (George, Desmidt & De Moyer, 2016).

Strategische planning moet in publieke organisaties een nadrukkelijker rol krijgen zodat publieke managers in staat zijn om op veranderingen te anticiperen en zij problemen daadkrachtig kunnen oplossen. Een goed strategisch planningsproces draagt op die manier bij aan de creatie van publieke waarde (Poister, 2010). Dit is bijvoorbeeld het behalen van legitimiteit en vertrouwen van burgers in de publieke organisatie (Desmidt & Heene, 2013).

Het gebruik van strategische planning in een formeel proces wordt echter niet door alle auteurs onderschreven. De discussie richt zich voornamelijk op de vraag of strategische planning bijdraagt aan de prestaties van publieke organisaties (Boyne, 2001; Andrews, Boyne, Law & Walker, 2009; George, Desmidt & De Moyer, 2016). Bryson (2011), Poister (2010) en George, Desmidt en De Moyer (2016) zijn voorstanders voor strategische planning vanwege de toegevoegde waarde die dit systematische proces meebrengt. Zij onderschrijven strategische planning als een essentieel instrument voor het identificeren van de strategische doelstellingen en de besluitvorming over deze doelstellingen. Door de systematisch een strategisch planningsproces te doorlopen, zijn de voorstanders van mening dat de strategische doelstellingen eerder behaald worden zodat uiteindelijk publieke waarde wordt geleverd (Bryson, 2011; Poister, 2010; George, Desmidt & De Moyer, 2016).

George (2017), Poister en Streib (2005) en Elbanna, Andrews en Pollanen (2015) nuanceren dit door de toegevoegde waarde te erkennen, maar deze in verband met de strategie-implementatie te brengen. Het doorlopen van een strategisch planningsproces is volgens deze auteurs onvoldoende voor het succes van strategische management. Strategische planning is alleen effectief en relevant als het gekoppeld is aan de strategie implementatie.

De grootste kritiek op strategische planning komt van Mintzberg (2000). Volgens hem wordt er te veel aandacht besteed aan het rationele en systematische planningsproces, waardoor een slechts beperkte flexibiliteit bestaat. Dit leidt juist tot publieke organisaties die zich helemaal niet kunnen aanpassen aan de context. Bovaird (2008) en Radin (2006) vullen hierbij aan dat de complexe, steeds veranderende omgeving van publieke organisatie een effectieve implementatie van strategische planning in de weg zit. Strategische planning is te simpel, gesloten en rechtlijnig terwijl de context veel complexer en dynamischer is. De rationele kant van strategische planning doet afbreuk aan deze complexiteit doordat niet wordt ingecalculeerd. Mintzberg (2000) pleit daarom voor een minder rigide en opener proces van strategische planning.

#### 2.2.1. Strategie-implementatie

De strategische managementcyclus is cyclisch en dynamisch en stopt niet bij de strategische planning. De implementatie van de strategie is net zo belangrijk als de formulering ervan (Vinzant & Vinzant, 1996a). Een adequate implementatie zorgt uiteindelijk voor de beoogde creatie van publieke waarde (Desmidt & Heene, 2013). De implementatie gaat verder op het product van het strategisch planningsproces, het strategisch plan. Hiermee is de koers uitgestippeld voor de publieke organisatie. Deze koers dient echter nog wel geïmplementeerd te worden bij de organisatie en hierna zijn sturing en controle nodig om op de bedachte koers te blijven (Desmidt & Heene, 2013).

Een goede implementatie van de strategie hangt af van diverse interne en externe factoren. Vinzant en Vinzant (1996b) benoemen onder andere de grootte van de organisatie en autonomie als externe factoren. Belangrijke interne factoren zijn volgens hen het gedrag en de ervaring bij strategie implementatie (Vinzant & Vinzant, 1996b). Desmidt en Heene (2013) vatten dit samen met hun stelling dat succesvolle implementatie gedreven wordt door '*alignment*' en '*commitment*'. Het is noodzakelijk dat alle beslissingen in de organisatie worden afgestemd op de strategie en dat het personeel wordt gemotiveerd en gestimuleerd tot het creëren van (meer)waarde.

Naast deze factoren is de manier van implementeren van belang voor het uiteindelijke succes (Andrews, Boyne, Law & Walker, 2011). Door deze diverse factoren en de publieke context van publieke organisaties wordt de strategie-implementatie als het meest complexe onderdeel van strategisch management gezien (Poister & Streib, 2005; Vinzant & Vinzant, 1996b).

Tot slot moet er stilgestaan worden bij het definiëren van het succes van de strategie-implementatie. Diverse publieke organisaties definiëren het succes als het implementeren van de strategie. Deze definitie is echter niet toereikend. Zoals eerder aangegeven is strategisch management cyclisch en dynamisch, met als doel om continue te verbeteren en publieke waarde te leveren. Het succes van moet daarom gedefinieerd worden als een aantoonbare bijdrage aan de prestaties en dus de creatie van publieke waarde (Andrews, Boyne, Law & Walker, 2011).

### 2.3. De strategische managementcapaciteit

Strategisch management omvat een integraal model met vier fasen, waarvan hierboven zijn de planning en implementatie van strategie besproken. Onderzoek naar strategisch management richt zich voornamelijk telkens op één van de onderdelen in plaats van dat ze samen worden onderzocht. Echter, omdat strategische planning en strategie-implementatie positief met elkaar correleren (Elbanna, Andrews & Pollanen, 2015), is het van belang om naar de gehele strategische managementcapaciteit te kijken.

Vinzant en Vinzant (1996b) formuleren vier levels om het strategisch vermogen van organisaties te analyseren: de strategische managementcapaciteit. Wanneer publieke organisaties voldoen aan alle vier de levels, is er sprake van een goede implementatie van strategisch management en dus van een hoge mate van strategische managementcapaciteit. Belangrijk hierbij is dat het gaat om de implementatie van strategisch management als proces in een organisatie en niet over de implementatie van specifieke strategische doelstellingen. Poister en Streib (2005) voegen een vijfde nul-level toe voor publieke organisaties waar er geen sprake is van enige strategische managementcapaciteit. In de ideale situatie is er sprake van het behalen van level vier waarbij de hele managementcyclus van strategie wordt doorlopen (Vinzant & Vinzant, 1996b).

Figuur 2. Strategische managementcapaciteit

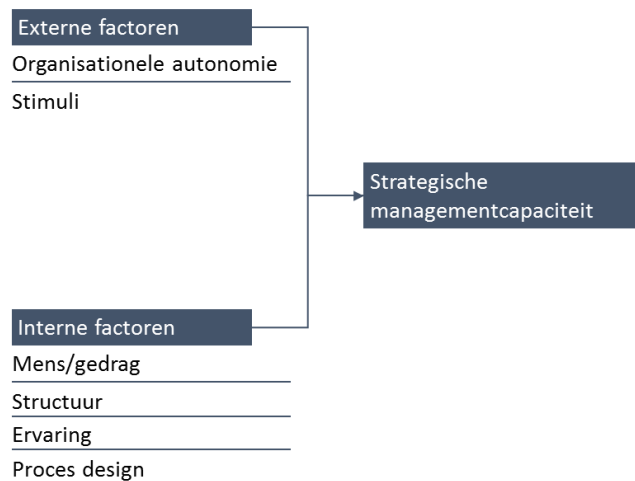


Gebaseerd op Poister & Streib, 2005 en Vinzant & Vinzant, 1996b

### 2.3.1. Raamwerk met factoren die invloed uitoefenen op de strategische managementcapaciteit

Een combinatie van interne en externe factoren zorgt voor het behalen van de levels. Vinzant en Vinzant (1996b) benoemen de volgende factoren in hun model, waar onder deze figuur dieper op ingegaan wordt.

Figuur 3. Raamwerk strategische managementcapaciteit



Gebaseerd op Vinzant en Vinzant (1996b)

#### Externe factor – Autonomie van de organisatie

Autonomie is belangrijk om de (dynamische) relatie tussen de organisatie en haar omgeving te begrijpen. Wanneer een organisatie veel autonomie heeft, is zij in staat om onafhankelijk in vrijheid keuzes te maken. Hoe autonomer een publieke organisatie is, hoe beter zij in staat zal zijn om keuzes

voor zichzelf te maken en dus de strategie af te stemmen op de omgeving (Vinzant & Vinzant, 1996b). In de publieke sector wordt de autonomie bepaald door onder andere juridische en fiscale factoren. Nederlandse gemeenten zijn bijvoorbeeld financieel deels afhankelijk van het gemeentefonds en moeten beleid dat op Rijksniveau ontwikkeld wordt, implementeren.<sup>2</sup> Gebrek aan autonomie kan ervoor zorgen dat gemeenten minder goed in staat zijn om een eigen strategie te formuleren en implementeren als zij financieel en beleidstechnisch gebonden zijn aan de rijksoverheid (Vinzant & Vinzant, 1996b).

#### *Externe factor – Stimuli in de omgeving*

Stimuli in de vorm van kansen en bedreigingen zijn belangrijk voor publieke organisaties om te veranderen. Kansen en bedreigingen doen zich op verschillende gebieden en thema's voor. Een voorbeeld hiervan is een decentralisatietraject, waardoor gemeenten meer taken moeten uitvoeren. Publieke organisaties, met name bureaucratieën zullen minder geneigd zijn om uit zichzelf hun werkwijze en dus strategie aan te passen, omdat zij van oorsprong meer rigide en hiërarchisch zijn (Peters, 2008). Publieke organisaties hebben stimuli nodig om voortdurend te kunnen inspelen op deze omgeving en toekomstige kansen en bedreigingen. Door deze veranderende omgeving ontstaat er meer noodzaak om strategisch management in de bedrijfsvoering te integreren om continu publieke waarde, zoals het vertrouwen van burgers, te kunnen leveren. Stimuli zijn daardoor de externe trigger om een strategisch planningsproces te doorlopen en de geformuleerde strategie te implementeren, welke leiden tot een hogere mate van strategische managementcapaciteit (Vinzant & Vinzant, 1996b).

#### *Interne factor – Mens en gedrag*

De mens (en menselijk gedrag) is de sleutel voor het slagen van de implementatie van de strategie. Hierbij zijn leiderschap, de managementstijl en de organisatiecultuur van belang. Leiderschap beïnvloedt de strategische managementcapaciteit door continuïteit aan de top en commitment aan het strategisch proces. Vinzant en Vinzant (1996b) benoemen geen ideaaltype managementstijl maar benadrukken dat de volgende elementen van belang zijn: proactief, langetermijnvisie, externe oriëntatie en open perspectief. De organisatiecultuur moet in staat zijn om nieuwe waarden te omarmen en uit te dragen. De factor mens en gedrag is afhankelijk van leiderschapskwaliteiten en de ontvankelijke houding van de organisatie (Vinzant & Vinzant, 1996b). In dit onderzoek staat de rol van leiderschap centraal, in paragraaf 2.3. zal deze rol verder worden uiteengezet.

---

<sup>2</sup> VNG (2017), Wegwijs in de gemeentefinanciën, [https://vng.nl/files/vng/pagina\\_attachments/2013/vng-raadgever-wegwijs-in-de-gemeentefinancien-januari-2014.pdf](https://vng.nl/files/vng/pagina_attachments/2013/vng-raadgever-wegwijs-in-de-gemeentefinancien-januari-2014.pdf), bezocht: 3 maart 2017

### *Interne factor – Structurele en technische factoren*

Het bereiken van een hoge mate van strategische managementcapaciteit is tevens afhankelijk van structurele en technische factoren. Zonder hiermee rekening te houden, kan de implementatie van de strategie alsnog falen. Voor een succesvolle implementatie en groot strategische managementcapaciteitsvermogen zijn eerdere ervaring met plannings- en budgetteringsprocessen en een helder procesontwerp van belang. Publieke organisaties die gewend zijn om een strategisch planningsproces te doorlopen en een formele processtructuur hebben ingericht, zullen eerder slagen om de strategie succesvol te implementeren (Vinzant & Vinzant, 1996b).

#### 2.3.2. Strategische managementcapaciteit en de impact van strategisch management

Nu duidelijk is wat de strategische managementcapaciteit is en waardoor die wordt beïnvloed, is het van belang om te kijken wat de strategische managementcapaciteit zelf beïnvloedt. In de publieke sector wordt namelijk strategisch management gebruikt omdat men verwacht dat het bijdraagt aan de prestaties van organisaties (Desmidt & Heene, 2013). Deze prestaties worden verbeterd en aangewakkerd door het gebruik van strategisch management. Zo blijkt uit empirisch onderzoek in het Verenigd Koninkrijk dat strategisch management bijdraagt aan de verbetering van prestaties (Andrews, Boyne, Law & Walker, 2009; Boyne, 2001), wat zich bijvoorbeeld uit in een afname in het aantal klachten bij een publiek organisatie. Strategisch management helpt publieke managers tevens om de strategie van de organisatie aan te passen om zo met de complexe en dynamische omgeving om te gaan (Vinzant & Vinzant, 1996a).

De relatie tussen de hoogte van strategische managementcapaciteit en prestaties is echter complex om vast te stellen. Dit is te wijten aan het hoge aantal mogelijk interveniërende variabelen (Bryson, Crosby & Bryson, 2009; Poister, 2010; Andrews, Boyne, Law & Walker, 2009 & 2011). Om deze reden hebben Poister en Streib (2005) gekeken naar de gepercipieerde impact van strategisch management. Publieke managers die het strategisch planningsproces coördineren en de (proces)implementatie begeleiden, hebben immers een beeld van de impact van het succes van strategisch management (Poister & Streib, 2005). Door te kijken naar de gepercipieerde impact wordt achterhaald of leiders een positief effect waarnemen van strategisch management. Op die manier wordt vermeden dat succes gezien wordt als het implementeren van de strategie (Andrews, Boyne, Law & Walker, 2011).

Het gaat om de gepercipieerde impact van de strategie op de organisatie en potentiële verhoging van de efficiëntie en effectiviteit. Om de impact te meten gebruiken Poister en Streib (2005) een impactschaal met twintig onderdelen waarop publieke organisaties zich kunnen scoren op een



vijfpuntschaal. Het gaat hierbij om een subjectief oordeel, daarom noemen Poister en Streib (2005) het de gepercipieerde impact. De scores leiden tezamen tot een gemiddelde score, die de impact meet. Deze twintig onderdelen zijn gebaseerd op de theoretische concepten van de strategische managementcapaciteit. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk bij strategische planning om een missie te hebben. Het oriënteren naar een geschikte missie draagt daardoor bij aan een hoge mate van impact. Alle onderdelen, die de impact van strategisch management bepalen, zijn dus van belang om strategisch management binnen een publieke organisatie succesvol te laten zijn en dragen positief bij aan de impact van strategisch management. Deze onderdelen worden overgenomen van het onderzoek van Poister en Streib (2005).

*Figuur 4. Onderdelen onderliggend aan impactschaal*

Impactschaal: onderdelen met een voordelige werking	
Het scherpstellen van de agenda van de gemeenteraad op de belangrijke issues.	Het managen van beleid op een efficiënte manier.
Het oriënteren van de stad naar een geschikte missie.	Het implementeren van effectieve managementsystemen.
Het versterken van de focus van ambtenaren op de organisatiedoelen.	Het behouden van een functionele organisatiestructuur.
Het onderhouden van ondersteunende interbestuurlijke relaties.	Het maken van goede beslissingen met betrekking tot programma's, systemen en middelen.
Het communiceren met groepen burgers en andere externe stakeholders.	Het verstrekken van richting en controle met betrekking tot de activiteiten van ambtenaren.
Het handhaven van publieke steun.	Het verbeteren van de onderlinge cohesie en moraal van ambtenaren.
Het handhaven van de financiële positie van uw gemeente.	Het geven en bieden van trainingen en ontwikkelingsmogelijkheden voor ambtenaren.
Het leveren van hoogwaardige publieke diensten.	Het bouwen van een positieve organisatiecultuur binnen de gemeente.
Het targetten en gebruik maken van evaluatietools.	Het bouwen van een positieve organisatiecultuur binnen de stad.
Het definiëren van programmaprioriteiten.	Empowerment van werknemers om beslissingen te nemen en de samenleving te dienen.

Gebaseerd op Poister & Streib, 2005

De score op de impactschaal geeft een indicatie of publieke organisaties impact van strategisch ervaren en zodoende hun waardecreatie kunnen verhogen (Poister & Streib, 2005). Poister en Streib (2005) tonen in hun onderzoek een positieve correlatie aan tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact hiervan. Johnsen (2016) toont eveneens een positieve correlatie tussen de mate van strategisch management en de gepercipieerde impact hiervan. De strategische managementcapaciteit bestaat uit diverse onderdelen, zoals hierboven is omschreven. Recente onderzoeken door Johnsen (2016, 2017) beschouwen deze onderdelen als één variabele in een index. In dit onderzoek wordt dit daarom ook gehanteerd om de resultaten met het bestaand empirisch materiaal te vergelijken. De volgende hypothese wordt daarom getoetst.

*H1: De strategische managementcapaciteit correleert positief met de gepercipieerde impact van strategisch management.*

#### 2.4. De rol van leiderschap

Binnen strategisch management is leiderschap een belangrijke variabele. Het is immers de leider die het voortouw neemt en een draagvlak voor de strategie kan bewerkstelligen (De Wit & Meyer, 2014; Henry, 2011). Leiderschap is eveneens een interne belangrijke factor voor een hoge mate van strategische managementcapaciteit (Vinzant & Vinzant, 1996b).

Dit wordt verklaard doordat leiderschap van invloed is in de overgang van strategische planning naar strategie implementatie (Elbanna, Andrews & Pollanen, 2015). Het belang van leiderschap laat zich zien in het gat tussen het formuleren en implementeren van strategie. Veel publieke organisaties zijn in staat om een strategisch plan te formuleren, maar stranden bij de uitvoering daarvan. Het is volgens Elbanna, Andrews en Pollanen (2015) de taak van de leider om ervoor te zorgen dat na de strategische planning er daadwerkelijk strategische besluiten ten behoeve van de uitvoering worden genomen. Hoe beter een leider hierin slaagt, hoe succesvoller de strategie implementatie zal zijn (Elbanna, Andrews & Pollanen, 2015).

De vorige paragraaf toont aan dat leiderschap en de stijl van leidinggeven onder andere van belang zijn bij strategisch management. Waarbij Nutt (1989) aantoont dat leiders een specifieke stijl van implementatie en leiderschap kiezen en bij deze stijl blijven. De invloed leiderschap komt in wetenschappelijk onderzoek dikwijls naar voren. In bestaand onderzoek van Vinzant en Vinzant (1996b) en Elbanna, Andrews & Pollanen (2015) wordt echter verwezen naar transformationeel leiderschap, een stijl waarbij de intrinsieke motivatie en coaching van medewerkers centraal staat (Van Wart, 2015). Een transformationele leider zal volgens hen bijdragen aan een hoger niveau van strategisch management en op die manier leiden tot betere prestaties van publieke organisaties (Vinzant & Vinzant, 1996b; Elbanna, Andrews & Pollanen, 2015). Echter wordt het gebruik van transformationeel leiderschap als onderzoeksvariabele in de wetenschap betwist. Zo verwerpen Van Knippenberg en Sitkin (2013) transformationeel leiderschap omdat het concept niet meer empirisch houdbaar is vanwege de methodologische fouten in het concept zelf (Van Knippenberg & Sitkin, 2013).

Om de invloed van leiderschap te toetsen, wordt in dit onderzoek leiderschap gedefinieerd in het type gedrag van de leider. De vraag om (strategisch) leiderschap is immers groot in de publieke sector, waardoor het relevant blijft om deze relatie te onderzoeken en te toetsen (Joyce, 2004). Om leiderschap te definiëren wordt gekeken naar het type van gedrag van de (publieke) leider zoals Van Wart (2015) dat beschrijft. Hierin worden drie gedragingen onderscheiden: taakgeoriënteerd,

mensgeoriënteerd en organisatiegeoriënteerd leiderschap. In de volgende sectie zal verder in worden gegaan op de verschillende types leiderschap.

#### 2.4.1. Taakgeoriënteerd leiderschap

Een taakgeoriënteerd leider richt zich op het monitoren en beoordelen van taken en bevoegdheden van zichzelf en van zijn medewerkers. Leaders hebben een formulerende en planningsfunctie omdat zij richting geven aan de organisatie en haar medewerkers. Het is de taak van de leider om de beoogde resultaten te behalen. Toegespitst op de strategie betekent dit het formuleren van een strategisch plan, implementeren van dat plan en zo het creëren van publieke waarde. In hun functie zullen leiders rollen en doelen moeten verduidelijken, informeren en delegeren. Tot slot hebben leiders een veranderfunctie: zij zorgen dat de organisatie reageert op operationele uitdagingen en zo in behoeften en technologieën verschuift (Van Wart, 2015).

Taakgeoriënteerd leiderschap richt zich voornamelijk op het proces en de taken en bevoegdheden. Daarom wordt dit gedrag van leiderschap meer gezien als een vorm van management omdat het (visionaire) leiderschapscompetenties mist (Van Wart, 2015). Deze competenties zijn juist nodig bij het bereiken van een hoge mate van strategische managementcapaciteit en daardoor ook bij de impact van strategisch management (Vinzant & Vinzant, 1996b; Elbanna, Andrews & Pollanen, 2015). De verwachting is daarom dat taakgeoriënteerd leiderschap de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact afzwakt. Een taakgeoriënteerd leider is te veel met de details bezig en ziet daarom niet het grotere geheel voor het realiseren van de strategische doelstellingen. Hieruit volgt de volgende hypothese.

*H2: Taakgeoriënteerd leiderschap heeft een negatieve invloed op de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact daarvan.*

#### 2.4.2. Mensgeoriënteerd leiderschap

Bij mensgeoriënteerd leiderschap gaat het logischerwijs om de mens. Dit type gedragingen speelt meer in op de zachte competenties van leiders. Dit type leiderschap is voornamelijk gericht op de relationele kant van organisaties. Leaders zijn continu bezig met het motiveren van werknemers en het bieden van ruimte aan medewerkers zodat zij zich persoonlijk kunnen ontwikkelen. Het opbouwen en managen van teams is daarom een belangrijke taak van de leider. Wanneer er conflicten optreden, zal de leider deze proberen op te lossen door het gesprek aan te gaan. Mensgeoriënteerd leiderschap is essentieel

omdat het bij leiderschap gaat om de dynamiek in de relaties tussen individuen in een organisatie (Van Wart, 2015).

Voor een hoge mate van strategische management is leiderschap cruciaal. Het is de leider die de urgentie voor de nieuwe strategie en verandering kan wekken en zo weerstand onder personeel kan reduceren (Vinzant & Vinzant, 1996b; Henry, 2011; Van der Voet, Groeneveld & Kuipers, 2014). Door een menselijke focus zijn leiders sensitief, waardoor strategisch management meer impact kan hebben. Leiders merken eerder mogelijke weerstand op en kunnen de barrières door de dialoog aan te gaan mitigeren (Van Wart, 2015). Deze redenering leidt tot de volgende hypothese.

*H3: Mensgeoriënteerd leiderschap heeft een positieve invloed op de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact daarvan.*

#### 2.4.3. Organisatiegeoriënteerd leiderschap

Organisatiegeoriënteerd leiderschap kenmerkt zich door nadruk te leggen op een extern perspectief en open-systeembenadering. Leiders zijn zich bewust van het grotere geheel en besteden daarom hun aandacht aan de organisatiecultuur, organisatieverandering en mogelijke crises. Leiders zijn continu bezig met het scannen van de omgeving en mogelijke relevante signalen te filteren. Strategische planning behoort dan tot één van de belangrijkste taken van de leider. De leider moet in staat zijn om de organisatie met aandacht voor de dynamische omgeving te begeleiden naar de visie. Hierdoor is hij zich bewust van de omgeving en probeert waar mogelijk samen met het netwerk tot meer waarde te komen (Van Wart, 2015).

Door de continue focus op de toekomst en omgeving lijkt deze vorm van leiderschap uitermate geschikt voor het bereiken van een hoge mate van strategische managementcapaciteit. Hiervoor is namelijk een leider nodig die de interne organisatie en de omgeving met elkaar kan afstemmen (Vinzant & Vinzant, 1996b). Daarnaast is de verwachting doordat een organisatiegeoriënteerd de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact positief versterkt omdat een organisatiegeoriënteerd leider bijdraagt aan de continue nadruk op adaptiviteit en flexibiliteit om de strategische doelstellingen te behalen. Dit leidt daarom tot de volgende hypothese.

*H4: Organisatiegeoriënteerd leiderschap heeft een positieve invloed op de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact daarvan.*

### 3. Methodologisch kader

Het theoretisch kader biedt inzicht in de verwachte relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact hiervan. In dit hoofdstuk wordt ten eerste ingegaan op het conceptueel model, hierna worden de gekozen variabelen met de operationalisering besproken. Vervolgens worden de selectie van onderzoekseenheden en gekozen onderzoeksstrategie toegelicht. Tot slot wordt er stilgestaan bij de mogelijke beperkingen van dit onderzoek.

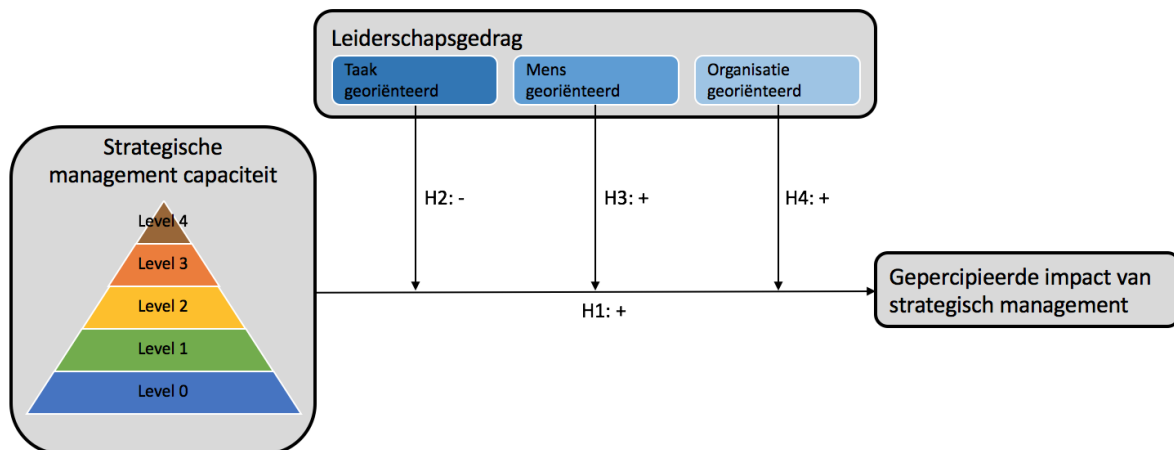
#### 3.1. Conceptueel model

Dit onderzoek repliceert en bouwt verder op het onderzoek van Poister en Streib (2005). Zij nemen in hun onderzoek als het ware een foto van de strategische managementcapaciteit van gemeenten in de Verenigde Staten. Deze foto geeft aan op welk level de gemeenten gemiddeld zitten. Dit proberen Poister en Streib (2005) in verband te brengen met de gepercipieerde impact van strategisch management in Amerikaanse steden en gemeenten. Met andere woorden, wordt de impact van strategisch management door het management hoger ingeschat wanneer er een hoge mate van strategische managementcapaciteit is? Poister en Streib (2005) tonen in hun onderzoek aan dat de afzonderlijke variabelen die ten grondslag liggen aan de strategische managementcapaciteit, inderdaad van invloed zijn.

Johnsen (2017) bouwt tevens verder op het onderzoek van Poister en Streib (2005). Hij meet de strategische managementcapaciteit in de vorm van een index, waarin een totaalscore van alle variabelen wordt meegenomen. Hij concludeert dat een hogere mate van strategische managementcapaciteit inderdaad positief correleert met de gepercipieerde impact. Dit biedt een solide fundament voor de opgestelde hypothese in dit onderzoek.

Dit onderzoek test deze relatie in een andere context, namelijk in de context van Nederlandse gemeenten. Daarnaast wordt de invloed van leiderschap toegevoegd aan het model. In het theoretisch kader zijn drie leiderschapsgedragingen benoemd, die alle drie mogelijk op een verschillende manier de relatie beïnvloeden. Deze verwachtingen leiden in totaal tot een viertal hypothesen in het weergegeven conceptueel model in de onderstaande figuur. In het conceptueel model wordt de onafhankelijke variabele, de strategische managementcapaciteit, meegenomen in de vorm van een index, waar de diverse levels van Poister en Streib (2005) aan ten grondslag liggen.

Figuur 5. Conceptueel model onderzoek



### 3.2. Variabelen en operationalisering

Om het opgestelde conceptueel model meetbaar te maken zal hieronder worden ingegaan op de variabelen en de operationalisering van deze variabelen.

#### 3.2.1. Onafhankelijke variabele – Strategische managementcapaciteit

In dit onderzoek is de onafhankelijke variabele de strategische managementcapaciteit. In het theoretisch kader is stilgestaan bij wat hieronder verstaan wordt, namelijk het doorlopen van een strategisch planningsproces en het implementeren van de strategisch management. De strategische managementcapaciteit wordt geoperationaliseerd aan de hand van de geformuleerde levels van Vinzant en Vinzant (1996b), Poister en Streib (2005) en Johnsen (2017).

De strategische managementcapaciteit is een veelomvattende variabele omdat zij bestaat uit de verschillende onderdelen van strategisch management, zoals de strategische planning en strategie implementatie. De strategische managementcapaciteit heeft daarom een intervalkarakter, omdat de levels een bepaalde rangorde aanbrenen. Een hogere mate van strategisch managementcapaciteit betekent dat meerdere levels bereikt zijn. Het gaat om een *'maturity model'* die het vermogen van strategisch management en de verschillen tussen de levels weergeeft.

Zoals eerder aangegeven, wordt strategische managementcapaciteit in dit onderzoek gemeten aan de hand van de vragen opgesteld door Poister en Streib (2005). Echter repliceert dit onderzoek de methode van Johnsen (2017), waarbij de strategische managementcapaciteit als een index is beschouwd. Deze index geeft een uiteindelijke score per respondent op de vragenlijst weer. Ondanks dat het gaat om een samengevoegde variabele, wordt per level van de strategische

managementcapaciteit stil gestaan hoe dit gemeten wordt. De scores op de individuele levels zullen worden samengevoegd naar de uiteindelijke onafhankelijke variabele, de strategische managementcapaciteit. In de onderstaande figuur worden de levels nogmaals weergegeven.

*Figuur 6. Levels van de strategische managementcapaciteit*



Gebaseerd op Poister & Streib, 2005 en Vinzant & Vinzant, 1996b

Level 0 betekent dat er geen sprake is van strategisch management. Dit wordt onderzocht door aan gemeentesecretarissen te vragen of zij in de afgelopen vijf jaar een strategisch planningsproces hebben doorlopen en of zij iets met strategie binnen de gemeente doen (Vinzant & Vinzant, 1996b; Poister & Streib, 2005; Johnsen, 2017).

Level 1 houdt in dat een strategisch planningsproces in gang is gezet of dat dit al is afgerond. Dit level wordt gemeten door aan gemeentesecretarissen te vragen in hoeverre zij een strategisch planningsproces hebben doorlopen. Deze vraag is te algemeen, daarom zal strategische planning verder geoperationaliseerd worden door het betrekken van stakeholders bij het proces, ontwikkelen van sturende elementen (missie, visie, mandaat), analyseren van de omgeving (bijvoorbeeld middels een SWOT-analyse) en het ontwikkelen van actieplannen (Vinzant & Vinzant, 1996b; Poister & Streib, 2005; Johnsen, 2017).

Level 2 is wellicht het meest concrete level omdat hierbij wordt onderzocht of er een strategisch plan is. Het gaat hierbij om de aanwezigheid van een fysiek document waarin de strategie, missie en visie gedocumenteerd zijn. Nederlandse gemeenten documenteren hun strategie dikwijls niet in één document (PwC, 2012). De strategie is gefragmenteerd over diverse beleidsdocumenten en wordt in sommige gemeenten geformuleerd samen met het netwerk. Dit heeft als consequentie dat Nederlandse gemeenten niet altijd over één strategisch plan beschikken. De vragenlijst van Poister en Streib (2005) is hierop aangepast door eerst te vragen of gemeenten een strategisch plan hebben, of

dit nog in ontwikkeling is, of dat hier (nog) geen sprake van is. Daarnaast wordt gevraagd of het plan samen met het netwerk wordt geformuleerd (Vinzant & Vinzant, 1996b; Poister & Streib, 2005; Johnsen, 2017).

Level 3 betekent dat gemeenten in staat zijn om hun budget te koppelen aan het strategisch plan. Dit level kan gemeten worden doordat er in het strategisch plan of begroting een post voor de realisatie van de strategie is opgenomen. Belangrijk bij dit level is dat het gaat om een structurele uitgave door de gemeente aan strategisch management. Dit kan onder andere gemeten worden doordat bij het begrotingsproces gedacht wordt om budget in te boeken voor de strategie. Gemeenten moeten namelijk wel bereid zijn om financiële middelen voor strategisch management beschikbaar maken (Vinzant & Vinzant, 1996b; Poister & Streib, 2005; Johnsen, 2017).

Level 4 heeft een sterke relatie met prestatiemeting en prestatie management omdat het gaat om de effectiviteit van strategisch management en de impact op de manier waarop publieke organisaties hun strategie inbedden in de werkprocessen. Dit level wordt gemeten door verschillende facetten, bijvoorbeeld of gemeentesecretaris zich inspant om de realisatie van de strategische doelen hoog op de agenda te houden. Bovendien worden doelstellingen voor de organisaties of specifieke teams afgeleid van het strategisch plan en staat het behalen van strategische doelstellingen centraal bij de beoordeling van leidinggevend. Level 4 moet ook andersom gemeten worden, namelijk in hoeverre prestatiemeting gekoppeld is aan het strategisch plan. Dit is wederom gemeten aan de hand van diverse indicatoren, bijvoorbeeld of prestatiemeting ingezet wordt om de realisatie van strategische doelen te behalen en of managers op een regelmatige basis hierover moeten rapporteren (Vinzant & Vinzant, 1996b; Poister & Streib, 2005; Johnsen, 2017).

De strategische managementcapaciteit bestaat uit bovengenoemde verschillende levels en daardoor ook uit vele indicatoren. In de vragenlijst wordt elke indicator gemeten in een vraag om zo de gehele managementcapaciteit vast te stellen (zie bijlage 3.). Omdat binnen strategisch management de concepten, zoals missie en visie, veelal dubbelzinnig zijn (Johnsen, 2016; Johnsen, 2017), wordt in de vragenlijst eerst een definitie van het concept gegeven. Respondenten weten dan wat er onder het concept wordt bedoeld en kunnen hun eigen situatie vergelijken met de stelling in de vragenlijst. Daarnaast wordt in SPSS vastgesteld of alle items hetzelfde meten (interne betrouwbaarheid) met een Cronbach's alpha test.



De vragen in de vragenlijst vloeien voort uit het onderzoek van Poister en Streib (2005), waardoor de vragen reeds gevalideerd zijn. De vragen zijn echter wel aangepast aan de Nederlandse context en voorzien van definities, door ze te vertalen en de functie van de gemeentesecretaris toe te voegen. Dit komt de validiteit van het meetinstrument ten goede, omdat de vragen meten wat dit onderzoek wil meten. De vertalingen zijn gecontroleerd door de Nederlandse vragen weer terug te vertalen naar het Engels en deze uitkomsten te controleren met de originele vragen.

In de vragenlijst wordt gebruik gemaakt van 5-punts-Likert-schalen (oneens, eerder oneens, neutraal, eerder eens, eens). Poister en Streib (2005) gebruikten de dichotome ja/nee-schaal. In dit onderzoek wordt de schaal uitgebreid naar een 5-punt-Likert-schaal omdat dit een veel gebruikte schaal is om sociale concepten te meten en zorgt voor meer nuancering in de antwoorden van de respondenten (Van Thiel, 2014). Door het gebruik van deze Likertschaal is er dus meer ruimte voor nuance in de antwoorden wat leidt tot een betere analyse (Van Thiel, 2014). Het is echter wel van belang dat de stellingen sterk geformuleerd worden. Suggestieve of ondubbelzinnige stellingen leiden tot zwakke en/of neutrale responsen (Van Thiel, 2014). In dit onderzoek wordt dit ondervangen doordat het merendeel van de stellingen afgeleid is van het onderzoek van Poister en Streib (2005) en daardoor de vragen gevalideerd zijn. Tevens is de vragenlijst bij in masterstudenten Bestuurskunde en Bedrijfskunde en medewerkers van PwC getest op de sterkte van de vragenlijst. De operationalisering van de onafhankelijke variabele wordt in bijlage 3. nogmaals weergegeven, ditmaal met de concrete stellingen erbij.

### 3.2.2. Afhankelijke variabele – Gepercipieerde impact van strategisch management

De afhankelijke variabele in dit onderzoek is de gepercipieerde impact van strategisch management, wat inherent impliceert dat dit een subjectieve waarneming betreft. Dit is een ordinale variabele omdat de variabelen slechts te ordenen zijn op de impactschaal.

De afhankelijke variabele wordt gemeten door aan respondenten in de vragenlijst te vragen naar hun perceptie van strategisch management, met andere woorden: ervaren respondent meer impact van strategisch management door de elementen van strategisch management? Dit wordt gemeten middels een 5-punts-Likertschaal. In de stellingen worden alle elementen van strategisch management, zoals het hebben van een visie, aan de respondenten voorgelegd om te achterhalen hoeverre zij impact per onderdeel ervaren (zie bijlage 4. voor de vragenlijst).

### 3.2.3. Modererende variabelen – Leiderschapsgedragingen

Het gedrag van de leider heeft volgens de verwachting in dit onderzoek een modererende rol, welke in het theoretisch kader nader is toegelicht. Per type gedrag van de leider is een hypothese opgesteld. Dat betekent dat elk type gedrag geoperationaliseerd moet worden. In dit onderzoek gaat het om leiderschapsgedrag. Dit gedrag is direct waar te nemen door de respondenten. Aan het eind van de vragenlijst zal gevraagd worden welke kenmerken het beste passen bij de gemeentesecretaris zelf. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de volgende indicatoren.

*Figuur 7. Indicatoren leiderschapsgedragingen*

<b>Taak georiënteerd</b>	<b>Mens georiënteerd</b>	<b>Organisatie georiënteerd</b>
Informereren	Consulteren	Scannen van de omgeving
Delegeren van werkzaamheden	Motiveren	Ventileren van strategie
Plannen en organiseren van werkprocessen	Ontwikkelen van personeel (trainen en mentor zijn)	Uitvoeren van algemene managementtaken
Monitoren en toebedelen van taken	Vormen van teams plus teambuilding	Managen van organisatieverandering
Oplossen van routineproblemen	Managen van conflict	Netwerken

Gebaseerd op Van Wart (2015)

In de vragenlijst zal de gemeentesecretaris zichzelf moeten beoordelen per karakterkenmerk op een Likertschaal (1 = past niet bij mij – 5 = past wel bij mij). Per type leiderschap wordt per respondent een totaalscore bepaald. De score wordt meegenomen in het testen van de hypothesen. Door gebruik te maken van een eigen indicatie van de gemeentesecretaris wordt de leiderschapstijl vastgesteld

Daarnaast wordt in de vragenlijst stilgestaan bij de karaktereigenschappen van de burgemeester en de samenwerking tussen de gemeentesecretaris, als hoofd van de ambtelijke organisatie en de burgemeester. De gemeentesecretaris kan zo zijn/haar eigen rol en de rol van de burgemeester in het strategisch proces in kaart brengen. Deze vragen vallen buiten de reikwijdte van dit onderzoek en worden verder niet meegenomen in de analyse. De resultaten zijn bedoeld voor praktijkgericht onderzoek.

Echter, omdat gemeentesecretarissen zelf de antwoorden geven, kunnen deze gekleurd zijn door de aanwezigheid van een *'responder bias'*. Dit houdt in dat een individu zich automatisch beter beoordeelt dan dat anderen dat zullen doen (Babbie, 2013). Deze bias wordt afgezwakt doordat niet gevraagd wordt naar het functioneren van de gemeentesecretaris, maar naar zijn karakter. Dit komt het onderzoek ten goede omdat juist karaktereigenschappen de leider eerder definiëren dan zijn

functioneren (Van Wart, 2015). De stijl van leidinggeven wordt daarnaast bepaald door deze karaktereigenschappen, waardoor dit een adequaat meetinstrument is. Doordat het leiderschapsgedrag uit meerdere indicatoren bestaat, kunnen sociaal wenselijke antwoorden gecorrigeerd worden. Op deze manier is het in dit onderzoek verantwoord dat leiders zichzelf inschatten (Spector, 1994; Podsakoff & Organ, 1986; Van Wart, 2015).

#### 3.2.4. Controlevariabelen

In dit onderzoek wordt een aantal controlevariabelen meegenomen. Zoals Vinzant en Vinzant (1996b) laten zien in hun raamwerk wordt de strategische managementcapaciteit niet alleen door leiderschap beïnvloed. Er zijn diverse andere variabelen die van invloed kunnen zijn en deze moeten daarom ook in dit onderzoek meegenomen in het model om een mogelijk geconstateerde schijnverband te voorkomen.

Tijdens het analyseren van de data wordt het regressiemodel echter overbelast door de vele controlevariabelen van Vinzant en Vinzant (1996b). Daarom is in dit onderzoek ervoor gekozen om die controlevariabelen mee te nemen, die frequent worden gebruikt bij onderzoeken naar strategisch management in de publieke sector. De veelvoorkomende controlevariabelen zijn 'het aantal fte binnen de gemeente', 'de bevolkingsdichtheid', 'het werkloosheidspercentage' en 'het budget van de gemeente' (Andrews, Boyne, Law & Walker, 2009; 2011). De controlevariabelen die geïdentificeerd zijn in dit onderzoek zijn te vinden in bijlage 2.

De bevolkingsdichtheid en het werkloosheidspercentage zijn de externe stimuli in het raamwerk van Vinzant en Vinzant (1996b). Deze data kunnen worden afgeleid uit secundaire databases, zoals Statline van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Absolute aantallen en categorieën van het CBS zullen daarom in dit onderzoek worden overgenomen. Data over de interne factoren uit het raamwerk (aantal fte en budget) zullen bevestigd worden aan gemeentesecretarissen in de vragenlijst.

#### 3.3. Selectie van onderzoekseenheden

Om een verwachte correlatie te toetsen is een zo groot mogelijk aantal respondenten nodig, daarom is voor het onderzoek aan alle Nederlandse gemeentesecretarissen (388) gevraagd om te participeren in de kwantitatieve vragenlijst. Hiervoor is gekozen om een representatief beeld te krijgen van de praktijk en zo het mogelijke verband te vinden en verklaren. Er wordt dus geen selectie gemaakt tussen gemeenten. Bij sociaalwetenschappelijk onderzoek is het reactiepercentage normaliter laag (Babbie, 2013), waardoor een selectie van de onderzoekspopulatie de response alleen nog maar lager kan

maken. Om de onderzoeksresultaten te kunnen analyseren en generaliseren is voor dit onderzoek een reactiepercentage hoger dan vijftig onderzoekseenheden noodzakelijk (Babbie, 2013).

Binnen de gemeenten wordt de vragenlijst via Qualtrics uitgezet onder gemeentesecretarissen in de maand april 2017. Deze onderzoekspopulatie is in lijn met het eerder onderzoek van Poister en Streib (2005) en Johnsen (2017). Hierdoor zijn de onderzoeken vergelijkbaar. Gemeentesecretarissen zijn het ambtelijk aanspreekpunt voor de gemeenteraad en dienen in hun rol verantwoording tegenover de gemeenteraad af te leggen over het presteren van de gemeenten ('t Hart, Braham, Van Dorp, 2016). Zij zijn daarom de geschikte respondent om de vragenlijst uit te zetten. Daarnaast kunnen gemeentesecretarissen aangeven wat in hun ogen het belang van leiderschap is.

Om het reactiepercentage te verhogen wordt in dit onderzoek samengewerkt met PwC en de Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS). Beide partijen zitten in het persoonlijk netwerk van vrijwel alle gemeentesecretarissen en kunnen op die manier bijdragen aan extra reacties op de vragenlijst. In de periode dat de vragenlijst openstond, zijn vanuit deze organisaties drie herinneringsmails naar de gemeentesecretarissen verstuurd.

Tevens wordt van dit netwerk gebruik gemaakt om de diepte-interviews met de gemeentesecretarissen die de vragenlijst niet hebben ingevuld, uit te voeren. Dit is van belang om de resultaten uit de kwantitatieve analyses te valideren. Gemeentesecretarissen die strategisch management een interessant onderwerp vinden of hierop beter presteren, zullen eerder geneigd zijn om de vragenlijst in te vullen. Babbie (2013) noemt dit de *'responder bias'*. Bij de analyse van de resultaten wordt hiermee rekening gehouden door tijdens de interviews de relatie te toetsen en mogelijk de sterkte van het verband af te zwakken. Om een zo hoog mogelijke reactiepercentage en dus een divers beeld te behalen wordt gebruik gemaakt van persoonlijke herhalingsmails.

### 3.4. De gekozen methoden

Dit onderzoek bestaat uit een combinatie tussen kwantitatieve en kwalitatieve methoden. Cresswell (2014) noemt dit een *'explanatory sequential mixed method model'*. Cresswell (2014) definieert dit gecombineerde onderzoeksmodel als: *'a mixed methods strategy that involves a two-phase project in which the researcher collects quantitative data in the first phase, analyzes the results, and then uses the results to plan (or build into) the second, qualitative phase.'* Voor dit onderzoeksmodel is specifiek gekozen zodat de bevindingen uit de kwantitatieve vragenlijst in diepte-interviews kwalitatief verduidelijkt kunnen worden. De verklaringskracht van het onderzoek wordt hierdoor vergroot. Tevens

vermindert dit model de kans op een *'common source bias'* omdat de data van de vragenlijst niet de enige data zijn in dit onderzoek (George & Pandley, 2017).

#### 3.4.1. Kwantitatief onderdeel

Zoals hierboven aangegeven, is de basis van dit onderzoek een kwantitatieve vragenlijst. Een vragenlijst is de methode om primaire data van een grote populatie te vergaren (Babbie, 2013). Een vragenlijst biedt de mogelijkheid om alle gemeenten te benaderen zodat er een gedegen beeld kan worden geschetst en de verklaringskracht van dit onderzoek groter is. In de vragenlijst zijn vragen gesteld over de status van het strategisch planningsproces. Voor gemeenten die zo'n proces hebben doorlopen, zal een aantal vragen worden geformuleerd inzake het proces zelf. Net zoals bij Poister en Streib (2005) bestaat de kern van de vragenlijst uit stellingen (in de vorm van een Likert- schaal) over het algemene strategisch managementproces, gericht op de betrokkenheid van belanghebbenden bij de strategische planning, de relatie van de strategische planning inzake het budget en management, en het verband tussen strategische plannen en prestatie-indicatoren.

Ter aanvulling op het bestaande onderzoek wordt het gedrag van de leider als modererende variabele toegevoegd. De vragenlijst wordt afgesloten met de vraag of respondenten openstaan om hun antwoorden in een diepte-interview nader toe te lichten. Alvorens de vragenlijst is uitgezet naar de respondenten, is de vragenlijst getest door masterstudenten bestuurskunde en bedrijfskunde en medewerkers van PwC die betrokken zijn bij het uitvoeren van het onderzoek (in totaal vijf testers). De vragenlijst is uitgezet onder naam van de onderzoeker, PwC en de VGS met als reden een zo hoog mogelijke reactiepercentage te behalen. Via het netwerk van beide partners worden zoveel mogelijk gemeentesecretarissen bereikt, wat het onderzoek ten goede komt.

Met behulp van IBM SPSS Statistics (versie 24) worden aan de hand van de data statistische analyses uitgevoerd. Allereerst wordt de betrouwbaarheid en validiteit van de items onderliggend aan de onafhankelijke, afhankelijke en modererende variabelen vastgesteld met een Cronbach's alpha test. Pas wanneer de waardes betrouwbaar zijn, kunnen de items samengevoegd worden tot de afhankelijke variabele (gepercipieerde impact van management: schaal) en worden opgeteld tot de onafhankelijke variabele (strategische managementcapaciteit: index) (Field, 2013). Ten tweede, zijn 'univariate en bivariate analyses' van belang om de verschillende variabelen in kaart te brengen. Vervolgens worden de variabelen geanalyseerd aan de hand van beschrijvende statistiek en grafische modellen. Op basis hiervan kan worden vastgesteld of de samengestelde variabelen normaal verdeeld zijn. Tevens wordt gekeken naar de waarden van en correlaties tussen de diverse variabelen. Ten

derde, worden de hypothesen getoetst door middel van meervoudige lineaire regressieanalyses, waarin de controlevariabelen meegenomen worden. In de regressieanalyses zullen vier modellen worden geanalyseerd, namelijk één model per hypothese. Deze methode biedt de mogelijkheid om de invloeden van de onafhankelijke en modererende variabelen op de afhankelijke variabele te toetsen (Creswell, 2014).

#### 3.4.2. Kwalitatief onderdeel

Het kwalitatieve deel van dit onderzoek vindt plaats op het moment dat de data van de vragenlijst zijn geanalyseerd. Middels een semigestructureerde vragenlijst (zie bijlage 6.), aan de hand van de stellingen uit de vragenlijst en gekozen thema's, wordt stilgestaan bij de antwoorden van de respondent om duiding te geven aan de kwantitatieve analyses.

Na het uitzetten van de vragenlijst is pas duidelijk hoeveel respondenten geïnterviewd worden. De respondenten kunnen in de laatste vraag van de vragenlijst aangeven of zij bereid zijn om in een verdiepend interview hun antwoorden toe te lichten en zo dieper op bepaalde aspecten in te gaan. De onderzoekspopulatie van gemeentesecretarissen is een doelgroep die ingewikkelder is om te bereiken vanwege hun beperkte tijd en drukke baan. Daarom is in dit onderzoek ervoor gekozen om de participatie aan interviews te laten afhangen van de bereidheid van de respondent zelf. Dit levert wel een bias in het onderzoek op, namelijk degene die het onderwerp interessant vinden en/of meer affiniteit met het onderwerp hebben, zullen eerder geneigd zijn om hun naam achter te laten. Deze '*responder bias*' vormt daardoor een beperking in dit onderzoek. De uitkomsten van de analyses zullen derhalve genuanceerd moeten worden.

Het doel van kwalitatieve diepte-interviews is om de resultaten van de vragenlijst te valideren en meer context te bieden (Creswell, 2014). Daarom zijn er twee groepen respondenten, één die de vragenlijst heeft ingevuld en één die de vragenlijst niet heeft ingevuld. In dit onderzoek zijn acht respondenten benaderd die de vragenlijst hebben ingevuld en twee respondenten die de vragenlijst niet hebben ingevuld. Deze combinatie waarborgt het mitigeren van de beperkingen en zorgt voor hogere betrouwbaarheid en validiteit (Creswell, 2014). Respondenten die de vragenlijst niet hebben ingevuld hebben mogelijk minder affiniteit met het onderwerp, waardoor zij genuanceerder zullen antwoorden. Deze aanpak zorgt ervoor dat de mogelijk (te) positieve antwoorden genuanceerd worden en er ruimte is voor een andere invalshoek. Op die manier ontstaat een bredere en diverse beeld voor de interpretatie van de data (Creswell, 2014).

Zoals hierboven beschreven worden de respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld benaderd aan de hand van de door hen ingevulde vragenlijst. De respondenten die de vragenlijst niet hebben ingevuld, worden benaderd vanuit het netwerk van PwC. Dit om de kans groter te maken dat zij instemmen met een interviewverzoek. In de ideale situatie zouden de gemeentesecretarissen middels een selecte steekproef (namelijk degene die de vragenlijst niet hebben ingevuld) en een aselechte steekproef worden geselecteerd. Zoals eerder aangeven, is dit gezien de populatie en het tijdsbestek van dit onderzoek niet haalbaar. Omdat de aanvullende interviews van belang zijn voor de validatie van de onderzoeksresultaten en extra data oplevert, is gekozen om via een sneeuwbalsteekproef in het netwerk van PwC gemeentesecretarissen te selecteren.

In dit onderzoek is gestreefd naar een minimumaantal van vijf respondenten voor de diepte-interviews (met een maximum van tien). Idealiter wordt in het kwalitatieve onderdeel gestreefd naar datasaturatie. Het aantal diepte-interviews is in dit onderzoeksontwerp echter niet voorspelbaar. Daarom wordt het minimum van vijf gehanteerd zodat er een genuanceerd beeld kan worden geschetst. De diepte-interviews zijn ter ondersteuning van het kwantitatieve deel. Daarom wordt in dit onderzoek na afstemming met de respondent het diepte-interview opgenomen en na afloop een uitgebreid anoniem verslag gemaakt. De audio-opnames zijn opvraagbaar bij de onderzoeker. Op basis van de interviewverslagen worden per respondent de kernantwoorden per thema in een tabel gezet (zie bijlage 7.). Deze tabel wordt in combinatie met quotes en zinsneden geanalyseerd die tezamen de basis zijn voor de kwalitatieve analyse.

### 3.5. Beperkingen van het onderzoek

Het gebruik van een vragenlijst staat inherent aan een belangrijk nadeel, namelijk dat respondenten niet volledig hun verhaal kwijt kunnen in een gestandaardiseerde vragenlijst (Babbie, 2013). Om dit nadeel te mitigeren wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van een aanvullende component, namelijk het gebruik van diepte-interviews, bij dezelfde respondenten als die de vragenlijst hebben ingevuld. Via deze weg kunnen de respondenten wel deze extra verdieping kwijt.

De betrouwbaarheid en validiteit zijn cruciaal bij het uitvoeren van een gedegen onderzoek (Van Thiel, 2010). In deze onderzoeksopzet wordt getracht de validiteit en betrouwbaarheid te waarborgen door alle gemeenten aan te schrijven. Door het ontbreken van een steekproefselectie wordt de kans op selectiefouten in de steekproef voorkomen. Hierdoor is de externe validiteit hoog (Van Thiel, 2014).

De betrouwbaarheid bij vragenlijsten is inherent hoog, terwijl de validiteit juist zwak is (Babbie, 2013). De interne validiteit wordt verhoogd aangezien gebruik gemaakt wordt van de gevalideerde vragenlijst van Poister en Streib (2005). De validiteit wordt echter beperkt door de aanwezigheid van de *'omitted variable bias'*, wat inhoudt dat in het regressiemodel niet alle variabelen toegevoegd kunnen worden omdat de onderzoeker simpelweg niet alle variabelen kent. Hierdoor kan een vertekend beeld ontstaan omdat mogelijk relevante variabelen niet worden meegenomen in de analyses (Babbie, 2013).

Daarnaast wordt dit onderzoek beperkt door een mogelijke *'attention bias'* en *'responder bias'*. De eerste houdt in dat gedurende de vragenlijst respondenten erachter komen wat de intentie is van het onderzoek en zo hun antwoorden mogelijk sturen naar de toetsing van het verband (Babbie, 2013). De tweede houdt in dat respondenten die het onderzoek interessant vinden, eerder geneigd zijn om de vragenlijst volledig in te vullen en in gesprek te gaan met de onderzoeker (Babbie, 2013). Bij het opstellen van de vragenlijst moet hier dan ook rekening mee worden gehouden. De vragenlijst is, zoals eerder aangegeven, gecontroleerd door derden op dit soort fouten. Tevens zijn er interviews afgenomen met gemeentesecretarissen die de vragenlijst niet hebben ingevuld.

De validiteit van dit onderzoek wordt vergroot doordat deze gebruik maakt van een gecombineerde onderzoeksmethode, zodat er weinig ruimte is voor interpretatie van antwoorden van de respondenten door de onderzoeker en de onderzoeker zeker weet dat wat zij wilt meten ook wordt gemeten. Echter blijft in de onderzoeksopzet de kans op sociaal wenselijke antwoorden aanwezig (Van Thiel, 2014). De respondenten kunnen positiever antwoorden op alle vragen en stellingen. Deze beperking is inherent aan sociaalwetenschappelijk onderzoek en moet derhalve geaccepteerd worden. In de interpretatie van de data wordt hier rekening mee gehouden en worden in de aanvullende interviews dieper op bepaalde aspecten ingegaan.



## 4. Resultaten

In het methodologisch kader is naar voren gekomen hoe het antwoord op de hoofdvraag onderzocht wordt. In dit hoofdstuk staan de resultaten van het onderzoek centraal. Ten eerste worden de karakteristieken van de dataset beschreven, hierbij wordt tevens ingegaan op de verzameling van de kwalitatieve data ter ondersteuning van de kwantitatieve analyses. Hierna worden de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyses weergegeven. Vervolgens wordt beschrijvende statistiek op alle variabelen uitgevoerd. Ten vierde wordt een correlatiematrix tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele gegeven. Tot slot worden de resultaten van het testen van de hypothesen beschreven en geanalyseerd. Deze resultaten zullen worden uitgebreid en verdiept door middel van de kwalitatieve data en resultaten.

### 4.1. Karakteristieken van de dataset

De online-vragenlijst is uitgezet bij 388 Nederlandse gemeenten. Hiervan zijn 115 gemeentesecretarissen gestart om de vragenlijst volledig in te vullen. Dit is een reactiepercentage van 30%. Dit percentage is lager dan de onderzoeken waarop dit onderzoek is gebaseerd, zowel Poister en Streib (2005) als Johnsen (2017) hadden een reactiepercentage van 41%. Het reactiepercentage in dit onderzoek neemt verder af doordat 42 respondenten tussentijds gestopt zijn met het invullen van de vragenlijst. Sommige respondenten gaven separaat via de e-mail aan dat de vragenlijst te lang was en dat ze zich soms niets bij het onderwerp konden voorstellen. Na het verwijderen van de niet-volledig ingevulde data ligt het reactiepercentage op 19% (73 bruikbare ingevulde vragenlijsten). Bij dit soort sociaalwetenschappelijk onderzoek is een reactiepercentage tussen de 20% en 30% normaal (Babbie, 2013). Wegens het gedeeltelijk invullen van de vragenlijst door respondenten en ondanks meerdere pogingen om het reactiepercentage te verhogen (bv. herinneringsmails), komt het reactiepercentage van dit onderzoek net onder de percentages van eerder onderzoek uit. Om de reden dat deze afwijking slechts één procent is van de normen van Babbie (2013) en van Thiel (2014) is geen verdere actie ondernomen.

Tijdens de interviews gaven sommige gemeentesecretarissen aan dat zij de vragenlijst moeilijk vonden om in te vullen. Dit wijten zij aan het feit dat strategisch management een dermate abstract begrip is dat het lastig is toe te passen op de gemeenten (Respondent 7, persoonlijke communicatie, 18 mei 2017). Strategisch management bij gemeenten kent een bepaalde gelaagdheid. Er worden bij de gemeenten op verschillende niveaus en aandachtsgebieden strategieën geformuleerd. Het was de respondenten daardoor niet duidelijk op welk gebied strategisch management van toepassing is. Binnen de gemeente kan dit gaan om de politieke strategie, maar ook een strategie voor de

bedrijfsvoering (Respondent 5, persoonlijke communicatie, 17 mei 2017; Respondent 7, persoonlijke communicatie, 18 mei 2018). De hoge mate van abstractie kan daardoor de reden zijn dat gemeentesecretarissen de vragenlijst niet of slechts deels hebben ingevuld. Van de 73 bruikbare responses hebben achttien gemeentesecretarissen aangegeven dat zij ervoor openstaan om naar aanleiding van de vragenlijst toelichting te geven in een diepte-interview. Omdat er meerdere gemeentesecretarissen bereid waren tot een interview is gekozen om het kwalitatieve onderdeel van dit onderzoek uit te breiden naar tien diepte-interviews. Van deze achttien zijn acht respondenten op een aselechte wijze gekozen en benaderd voor het maken van een afspraak. Hiernaast zijn interviews gehouden met gemeentesecretarissen die de vragenlijst niet hadden ingevuld. In bijlage 6. is het protocol voor de interviews nader uitgewerkt, met daarbij een overzicht van de gehouden interviews.

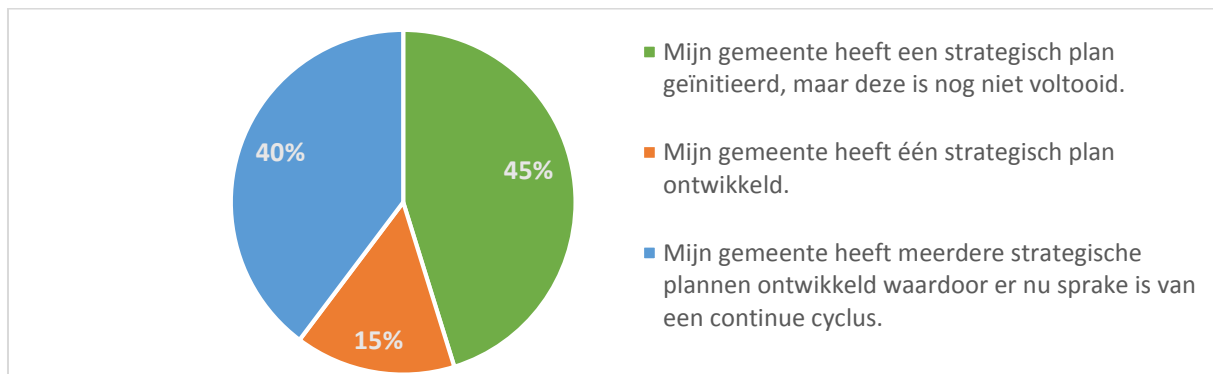
De onderstaande figuur laat zien hoe de responses verspreid zijn over Nederland. Ondanks het reactiepercentage van 19% kan gesteld worden dat de gemeenten die geantwoord hebben, relatief goed verspreid zijn over Nederland.

*Figuur 8. Spreiding van gemeenten*



Het is opvallend dat slechts 73 gemeentesecretarissen de vragenlijst hebben ingevuld. Desondanks laat de bovenstaande figuur een mooie spreiding over Nederland zien. Om te achterhalen of de gemeenten in verschillende mate bezig zijn met strategisch management zijn hen de stellingen in figuur 9 voorgelegd. De resultaten zijn eveneens in figuur 9 getoond. Op basis hiervan is te zeggen dat de mate waarin de deelgenomen gemeenten aan strategisch management doen goed verdeeld is. Er is geen grote meerderheid voor een categorie.

*Figuur 9. Welke van onderstaande stellingen beschrijft uw gemeente het best?*



De verdeling uit de bovenstaande figuur wordt bevestigd tijdens de interviews. Veel gemeenten zijn bezig met het opstellen van een visiedocument voor de gemeente. Een gemeentesecretaris vertelt dat het eerste visiedocument gereed is:

*“De gemeenteraad heeft het beeld ‘Mijn [naam gemeente] 2030’ en advies daarover omarmd. Dit beeld functioneert als het belangrijkste toetsingskader voor de aankomende jaren. ‘Mijn [naam gemeente] 2030’ is daarom leidend voor alle strategische keuzes die gemaakt worden. In het verlengde hiervan is een organisatievisie opgesteld.” (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 16 mei 2017)*

Bij een andere gemeente is het strategische plan bijna voltooid en wordt gewerkt aan een nieuwe visie. De gemeentesecretaris beschrijft als volgt de fase waarin de gemeente zich bevindt:

*“Op dit moment is de gemeente bezig met een nieuwe visie [naam gemeente] op 2040. De gemeente had jaren geleden een visie 2025 ontwikkeld, waar zij inmiddels naar toe gaat. Dit was voor de gemeenteraad de reden om te kijken naar een nieuwe visie. Dit blijft een visie en is daardoor nog niet concreet uitgewerkt. De visie raakt waar de gemeente naartoe wil en wat voor gemeente zij wil zijn.” (Respondent 7, persoonlijke communicatie, 18 mei 2017)*

## 4.2. Betrouwbaarheidsanalyses

In het methodologisch kader is beschreven dat de onafhankelijke, afhankelijke en modererende variabelen samengevoegde variabelen zijn. Om de variabelen te analyseren in het toetsen van de hypothesen is het van belang om eerst te achterhalen wat de betrouwbaarheid en de interne consistentie zijn van de variabelen. Dit kan worden gedaan middels een Cronbach's alpha test, die aantoont of alle items inderdaad tot een bovenliggende schaal of index behoren. Voor alle variabelen zijn analyses uitgevoerd. De resultaten daarvan staan hieronder beschreven.

### 4.2.1. Onafhankelijke variabele – Strategische managementcapaciteit

De onafhankelijke variabele, de strategische managementcapaciteit bestaat uit 48 items. In de vragenlijst hebben respondenten aan kunnen geven in hoeverre zij het eens waren met deze items. In de betrouwbaarheidsanalyse worden al deze 48 items meegenomen. Omdat de onafhankelijke variabele een optelsom is van alle items is een betrouwbaarheidsanalyse eigenlijk niet nodig. Toch is het van belang om te achterhalen of de items consistent zijn en zij hetzelfde meten, omdat op die manier de validiteit van dit onderzoek getest wordt. Daarom is voor de onafhankelijke variabele een Cronbach alpha test uitgevoerd.

Uit de Cronbach alpha test komt een waarde van 0,961. Deze waarde geeft aan dat de index intern betrouwbaarheid is, vanaf de waarde 0,70 mag een index intern betrouwbaar worden genoemd (Field, 2013).

*Figuur 10. Cronbach alpha test - Strategische managementcapaciteit*

<i>Reliability Statistics</i>		
	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha		
	,961	48

### *Consequentie voor index*

Gezien de hoge waarde uit de Cronbach alpha test is besloten om alle 48 variabelen samen te voegen in één onafhankelijke variabele: de strategische managementcapaciteit. Alle waardes van de losse items zullen in de onafhankelijke variabelen worden opgeteld. De maximumwaarde voor deze variabele is 240. Bij het samenvoegen van de variabelen is een dummyvariabele gemaakt met de

maximumscores voor alle items. Op die manier werd achterhaald of bij de optelling van de items geen dubbele items waren meegenomen. Uit deze test bleek dat er geen dubbele variabele is opgenomen.

#### 4.2.2. Afhankelijke variabele – Gepercipieerde impact van strategisch management

De afhankelijke variabele, de gepercipieerde impact van strategische managementcapaciteit, bestaat uit 20 items. In de vragenlijst hebben respondenten aan kunnen geven in hoeverre zij bepaalde impacts van strategisch management voor- en nadelig ervaren. In de betrouwbaarheidsanalyse worden al deze 20 items meegenomen.

Uit de Cronbach alpha test komt een waarde van 0,972. Deze waarde geeft aan dat de index betrouwbaar is (Field, 2013).

*Figuur 11. Cronbach alpha test - Gepercipieerde impact*

<i>Reliability Statistics</i>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,972	,971	20

#### *Consequentie voor schaal*

De waardes van de Cronbach alpha test zijn dermate hoog dat is besloten om alle 20 variabelen samen te voegen in één afhankelijke variabele, de gepercipieerde impact van strategisch management. In tegenstelling tot de onafhankelijke variabele wordt deze index een gemiddelde. De individuele variabelen zijn even belangrijk waardoor een gemiddelde een logische keuze is. De minimumwaarde van de afhankelijke variabele is dan 1 en de maximumwaarde 5. Ook voor de afhankelijke variabele is gecontroleerd op dubbelen in de samenvoeging door een dummyvariabele aan te maken.

#### 4.2.3. Modererende variabelen – Leiderschapsgedragingen

De modererende variabelen, het type gedrag van de leider, bestaan uit verschillende items. In totaal zijn 14 karaktereigenschappen die corresponderen met een type leider aan de respondenten voorgelegd. Zij konden aangeven in welke mate dit type gedrag bij hen past. Voor de analyses worden gemiddeldes van de scores berekend. Alvorens dit gedaan kan worden, moet wederom gekeken worden naar de betrouwbaarheid. In de onderstaande figuur worden de waarden uit de Cronbach alpha test weergegeven.

*Figuur 12. Cronbach alpha test - Leiderschapsgedragingen*

<i>Reliability Statistics</i>		
	Cronbach's Alpha	N of Items
Taakgeoriënteerd leiderschap	,611	5
Mensgeoriënteerd leiderschap	,628	5
Organisatiegeoriënteerd leiderschap	,717	4

#### *Consequentie voor schaal*

De waarde van de Cronbach alpha test van organisatiegeoriënteerd leiderschap is boven de 0,7 waardoor dit betrouwbaar genoemd kan worden (Field, 2013). De manier waarop taak-, mens- en organisatiegeoriënteerd leiderschap in dit onderzoek is gemeten, is vrij nieuw en wordt ook in een nieuwe context gebruikt. In dit soort situaties zijn waardes uit de Cronbach alpha test boven de 0,6 tevens acceptabel op het gebied van betrouwbaarheid (George & Desmidt, 2016; Hair, Black & Babin, 2010). De items onderliggend aan de leiderschapsschalen worden dus samengevoegd tot drie modererende variabelen: taak-, mens- en organisatiegeoriënteerd leiderschap.

#### 4.3. Beschrijvende statistiek

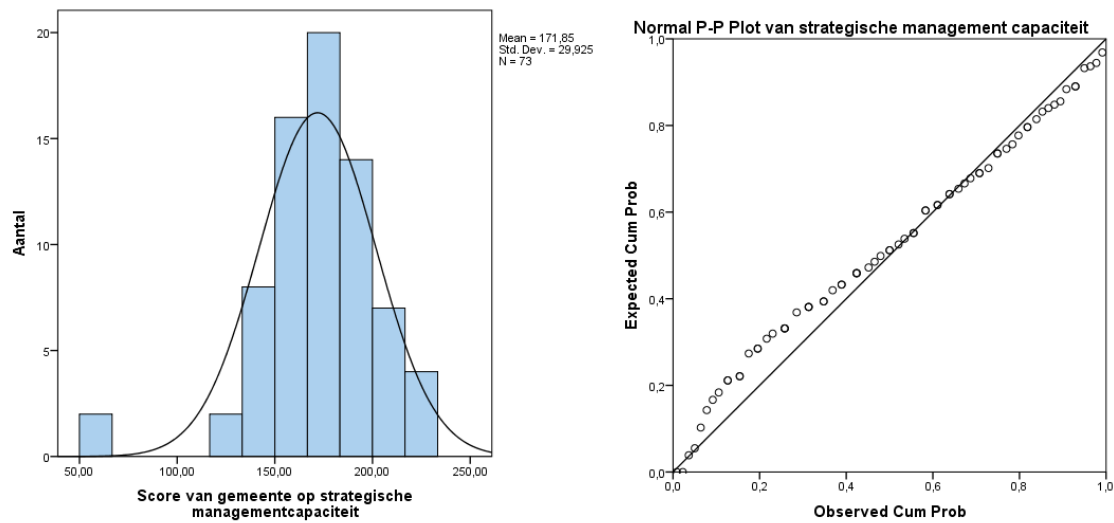
In deze paragraaf worden alle variabelen apart in kaart gebracht door onder andere het gemiddelde en de spreiding van de variabelen weer te geven. Dit heeft als doel om variatie in de variabelen te constateren en om achter de verschillende eigenschappen en karakteristieken van de variabelen te komen. Per variabele worden tabellen en grafieken weer gegeven. Daarnaast wordt per variabele ingegaan op de beschrijvende resultaten naar aanleiding van de interviews.

##### 4.3.1. Onafhankelijke variabele – Strategische managementcapaciteit

Figuur 13 laat zien dat de onafhankelijke variabele normaal verdeeld is. Gemiddeld scoren gemeenten 171,85 op de schaal (zie ook figuur 14). Wanneer dit gemiddelde gedeeld wordt door het aantal stellingen, blijkt dat ze gemiddeld 3,58 (eerder eens) geantwoord hebben op de vragen.

Uit figuur 14 is af te lezen dat de minimumscore 52 en de maximumscore 228 is. Het minimum valt verder in figuur 13 op omdat er nadrukkelijk één outlier is. Op basis van deze figuren is te concluderen dat er sprake is van variatie in de strategische managementcapaciteit.

Figuur 13. Score van gemeente op strategische managementcapaciteit en normaal verdeling



Figuur 14. Beschrijvende statistiek van strategische managementcapaciteit

*Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Score van gemeente op strategische managementcapaciteit	73	52,00	228,00	171,8493	29,92522
Valid N (listwise)	73				

*Beschrijving vanuit interviews*

De strategische managementcapaciteit is een samengevoegde variabele. Daarom is tijdens de interviews allereerst stilgestaan bij de definitie van strategisch management. Op het hoogste abstractieniveau hanteren alle gemeentesecretarissen eenzelfde definitie van strategie en strategisch management (zie bijlage 7.). Ter illustratie de volgende quotes:

*“Strategie is het maken van keuzes die van invloed zijn op de lange termijn voor het geluk en welbevinden van de samenleving. Strategie vraagt om keuzes, visieontwikkeling en koersbepaling.”* (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 16 mei 2017)

*“Dit is strategie voor mij. Je hebt een beeld van de gewenste toekomst op wat voor onderwerp dan ook en de vraagt hoe je daar moet komen.”* (Respondent 2, persoonlijke communicatie, 11 mei 2017)

*“Strategisch management betekent voor mij: (1) het uitzetten van een koers, (2) het benoemen van kwaliteitsvraagstukken, (3) het bedenken van strategieën hoe deze koers kunt uitvoeren om zo dichterbij het einddoel te komen.”* (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 10 mei 2017)

Een andere gemeentesecretaris ziet strategisch management meer vanuit de wettelijke grondslag van de gemeente:

*“Strategisch management is nadenken over wat we nu precies doen. In mijn ogen is dit voor 95% het uitvoeren van de wet. Al het andere wat daar omheen gebeurt, zoals visies, is bestuurlijke druk.”*  
(Respondent 6, persoonlijke communicatie, 18 mei 2017)

Over de piramide met de levels van strategisch management zijn de gemeentesecretarissen meer verdeeld. Een gemeentesecretaris geeft aan dat het model inderdaad zo in de praktijk werkt (Respondent 7, persoonlijke communicatie, 18 mei 2017). Terwijl andere gemeentesecretarissen de fasen in de piramide herkennen, maar dit te statisch vinden (Respondenten 5 en 8, persoonlijke communicatie, respectievelijk 17 en 23 mei 2017). De piramide is gericht op het opleveren van een strategisch plan, waardoor het geen ontwikkeling laat zien.

*“Ik geloof niet in de statische modellen en documenten die claimen dat ze iets met de werkelijkheid te maken hebben. Ik zie strategie als iets dynamisch en mechanisch. Het is de kunst om voortdurend bij te stellen.”* (Respondent 8, persoonlijke communicatie, 23 mei 2017)

Op de hoofdlijnen zijn de respondenten het eens met de definitie (zie bijlage 7.). Zij herkennen het doorlopen van de strategie analyse en bepaling om tot een strategisch plan te komen. Hiervoor wordt er door alle gemeentesecretarissen intensief samengewerkt met het netwerk. In hun strategisch handelen zijn missie en visie allesbepalend. Een gemeentesecretaris zegt hierover:

*“Mijn gemeente redeneert vanuit de missie en visie. Deze zijn algemeen geldend en zijn daarom de drijfveer van de organisatie om zowel intern met elkaar als in verbinding om met de samenleving te staan.”* (Respondent 9, persoonlijke communicatie, 29 mei 2017)

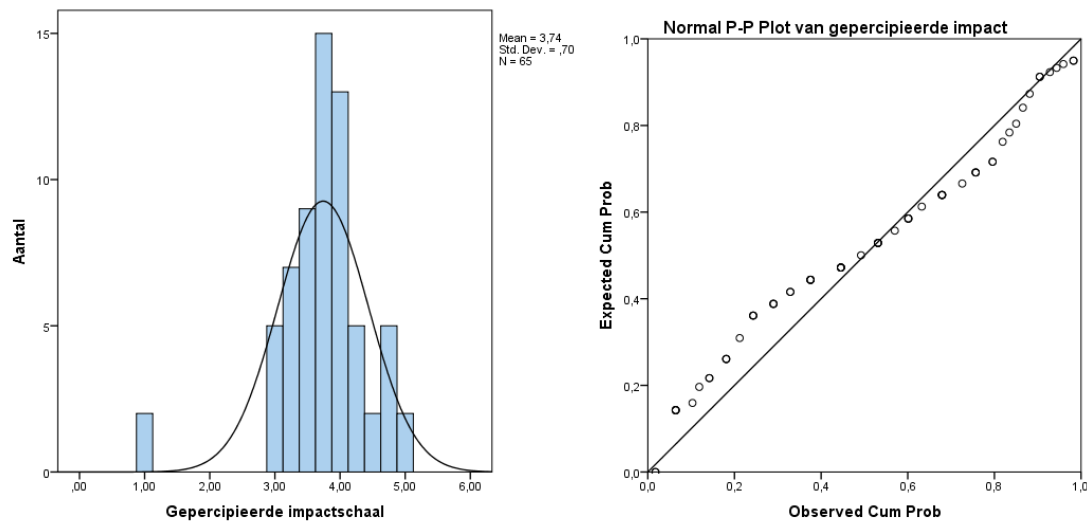
De gemiddelde score op de onafhankelijke variabele is te verklaren doordat gemeentesecretarissen met name hoog scoren bij de eerste twee levels. In vrijwel elk interview geeft de gemeentesecretaris aan na het zien van de piramide in welk level hun gemeente past. Wat opvalt, is dat elke gemeente minimaal op level twee zit en dat zij allemaal uiteindelijk streven naar level vier, maar nog niet hier zijn (Respondenten 1 t/m 10, persoonlijke communicatie, mei/juni 2017).



#### 4.3.2. Afhankelijke variabele – Gepercipieerde impact van strategisch management

Figuur 15 laat zien dat de afhankelijke variabele niet helemaal normaal verdeeld is. Zo is de grafiek uitgerekter dan de normale verdeling en is er sprake van een outlier bij het minimum van 1. Gemiddeld ervaren gemeenten een impact van 3,74 (eerder voordelig) van strategisch management. De impactschaal heeft een minimumwaarde van 1 en een maximumwaarde van 5 (zie figuur 16). De verdeling in de figuur is daarom verklaarbaar. Respondenten kiezen eerder een antwoord in het midden en welke lichtelijk positief is (Babbie, 2013). Op basis van de figuren valt te concluderen dat er sprake is van variatie in de gepercipieerde impact van strategisch management, maar dat er geen sprake is van een normaalverdeling.

*Figuur 15. Score van gemeente op gepercipieerde impactschaal en normaal verdeling*



*Figuur 16. Beschrijvende statistiek van gepercipieerde impact*

<i>Descriptive Statistics</i>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gepercipieerde impactschaal	65	1,00	4,90	3,7400	,69979
Valid N (listwise)	65				

#### *Beschrijving vanuit interviews*

Uit de beschrijvende statistiek blijkt dat gemeentesecretarissen strategisch management van toegevoegde waarde ervaren. Dit beeld wordt versterkt tijdens de interviews, waarin gemeentesecretarissen de strategie het fundament van hun werkzaamheden vinden (zie bijlage 7.):

*“De toegevoegde waarde van strategisch management voor mijn werkzaamheden is maximaal. Strategisch management is allesbetekenend en vormt voor mij de basis van mijn werk.”* (Respondent 2, persoonlijke communicatie, 11 mei 2017)

Echter zien de gemeentesecretarissen ook op andere vlakken de toegevoegde waarde van strategisch management (zie bijlage 7.). Een deel van de gemeentesecretarissen geeft aan dat de missie en visie hun handvatten geven voor hun dagelijkse werkzaamheden. Alles wat zij doen, doen zij vanuit de strategische doelstellingen. Hierbij geeft een gemeentesecretaris aan dat de implementatie na het vaststellen van de visie en missie niet vergeten mag worden:

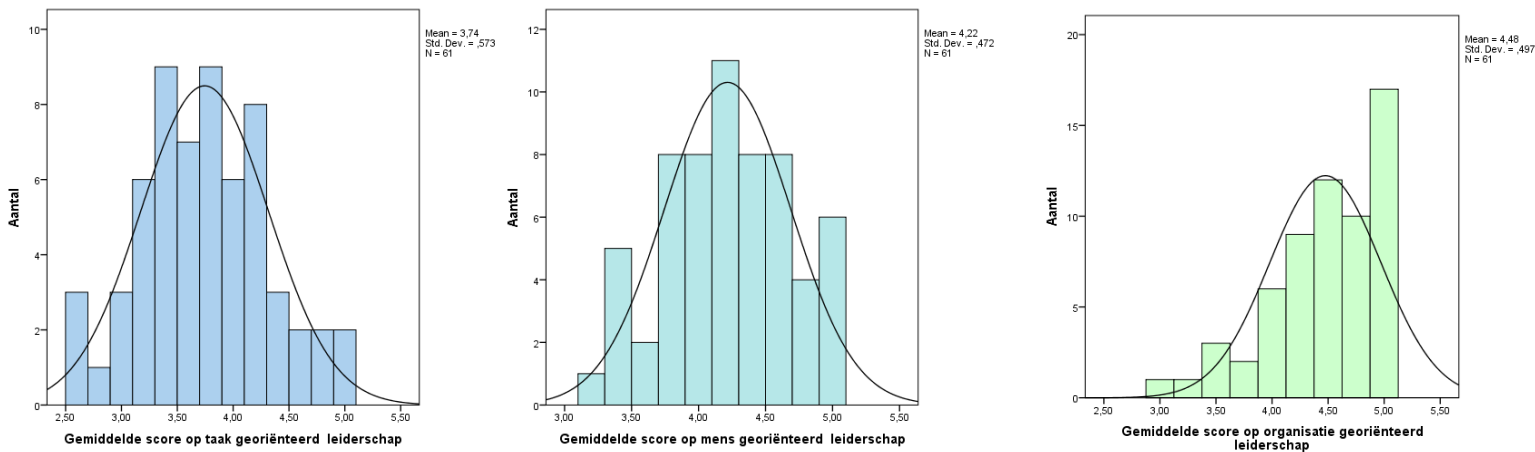
*“Ik denk dat in het begin de visie en missie de meeste impact hebben op het behalen van de doelstellingen op de lange termijn ... Daarnaast is de strategie van de implementatie van belang. Hier kan je volgens mij bijna niet genoeg aandacht aan besteden.”* (Respondent 5, persoonlijke communicatie, 17 mei 2017)

Een ander deel van de gemeentesecretarissen ervaart juist door de verbinding met het netwerk op te zoeken een groot voordeel, terwijl weer een ander deel zich richt op het monitoren van de strategische doelstellingen middels indicatoren (Respondenten 1 t/m 10, persoonlijke communicatie, mei/juni 2017; zie bijlage 7.).

#### 4.3.3. Modererende variabelen – Leiderschapsgedragingen

Figuur 17 en 18 laten de varianties zien van de modererende variabelen: taakgeoriënteerd leiderschap, mensgeoriënteerd leiderschap en organisatiegeoriënteerd leiderschap. Wat opvalt, is dat de variabelen verschillend verdeeld zijn en dat zij daardoor een ander minimumscore kennen. Gemeentesecretarissen schalen zichzelf eerder organisatiegeoriënteerd in dan taakgeoriënteerd. Gemiddeld schalen gemeentesecretarissen zichzelf 3,74 ('past eerder bij mij') in op taakgeoriënteerd leiderschap. Het gemiddelde op mensgeoriënteerd leiderschap is 4,22 ('past eerder bij mij') en op organisatiegeoriënteerd 4,48 ('past eerder bij mij/past bij mij'). De leiderschapsschalen hebben een minimumwaarde van 1 en een maximumwaarde van 5 (zie figuur 18). De verdeling in de figuur is tevens verklaarbaar, aangezien respondenten eerder een antwoord kiezen in het midden van de schaal (Babbie, 2013). Op basis van de figuren valt te concluderen dat de leiderschapsgedragingen niet normaal verdeeld zijn. De grafieken laten dit goed zien. Er is een aantal kolommen die niet in lijn lopen met de normaalverdeling.

Figuur 17. Scores op leiderschapsgedragingen



Figuur 18. Beschrijvende statistiek van leiderschapsgedragingen

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Taakgeoriënteerd	61	2,60	5,00	3,7443	,57287
Mensgeoriënteerd	61	3,20	5,00	4,2164	,47229
Organisatiegeoriënteerd	61	3,00	5,00	4,4754	,49729
Valid N (listwise)	61				

*Beschrijving vanuit interviews*

Tijdens de interviews is stilgestaan bij de rolopvatting van gemeentesecretarissen en de manier waarop zij leidinggeven. Elke gemeentesecretaris ziet in zijn algemeenheid de rol hetzelfde, namelijk een tweeledige rol als eerste adviseur van het college van burgemeester en wethouders en als algemeen directeur van de ambtelijke organisatie (Respondenten 1 t/m 10, persoonlijke communicatie, mei/juni 2017; zie bijlage 7.). Elke gemeentesecretaris vult zijn rol anders in en is daardoor soms meer op de taak, op de mens of op de organisatie gericht. Over het algemeen genomen zijn gemeentesecretarissen eerder mens- en organisatiegeoriënteerd. Tijdens de interviews noemen een paar gemeentesecretarissen bijvoorbeeld dat het hun om de menselijke kant van de organisatie gaat:

*“De gemeentesecretaris is een verbinder en inspirator zodat alle collega’s in de gemeente geïnspireerd raken op het verhaal van [naam gemeente]. Voor de collega’s moet dit een inspirerend en motiverend verhaal zijn, zodat zij naar dit verhaal gaan handelen.” (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 10 mei 2017)*

*“In mijn ogen is de belangrijkste taak het sturen op houding en gedrag. ... Het gaat om het verbinden intern, maar ook continu met de burger in contact zijn om hun behoefte in kaart te brengen.”*  
(Respondent 9, persoonlijke communicatie, 29 mei 2017)

Gemeentesecretarissen willen daarnaast steeds naar buiten in het netwerk opereren (zie bijlage 7.). De rol van de gemeentesecretaris richt zich steeds meer op organisatiegeoriënteerd handelen. De ene gemeentesecretaris is nog ontevreden hoe hij deze rol invult, terwijl de andere hier meer tevreden mee is. Dit is opvallend omdat uit de vragenlijst blijkt dat de meeste gemeentesecretarissen zich herkennen in de karakteristieken van organisatiegeoriënteerd leiderschapsgedrag.

*“Ik vind het heel belangrijk dat de gemeentesecretaris vooral in zijn rol naar buiten treedt. Het gaat hierbij hoe je de strategische doelen van een organisatie kan verbinden met de omgeving. Ik ben namelijk het boegbeeld van de organisatie.”* (Respondent 7, persoonlijke communicatie, 18 mei 2017)

*“Ik zou meer in de samenleving willen zijn en meer gevoel krijgen bij wat er speelt. Ik geef op dit moment te weinig gestructureerd aandacht aan dit aspect.”* (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 16 mei 2017)

*“Ik vind dat ik te veel aandacht besteed aan mijn interne rol. Dit is te wijten aan een enorme druk van het bestuurlijk stelsel.”* (Respondent 8, persoonlijke communicatie, 23 mei 2017)

Elke gemeentesecretaris vult zijn rol op een andere manier in, en maakt daarbij gebruik van situationeel leiderschap (zie bijlage 7.). Gemeentesecretarissen vullen hun rol in afhankelijk van de urgentie van de situatie en zien voor zichzelf een andere rol per fase van het strategisch managementproces. Gemeentesecretarissen zijn nadrukkelijk aan de voorkant van strategisch management betrokken. Zij zijn voor het grootste deel diegene die de strategie bedenken en daarna afstemmen met de stakeholders. Bij de implementatie van strategie zitten gemeentesecretarissen juist meer op de proceskant, omdat zij op die manier de voortgang monitoren. Gemeentesecretarissen geven aan dat zij continu tussen rollen en gedragingen switchen (zie bijlage 7.).

*“In mijn rol als gemeentesecretaris heb ik te maken met verschillende vormen van sturing: lijn-, programma-, project- en processturing. Elke vorm vraagt om een andersoortige rol. Het gaat om het bewust zijn welke vorm van sturing nodig is en daarop vervolgens je rol als gemeentesecretaris aan te passen.”* (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 10 mei 2017)

Dit verklaart de leiderschapsgemiddelden omdat elke gemeentesecretaris over elke soort leiderschapsgedrag beschikt met daarbij een persoonlijke voorkeur voor een bepaalde stijl die sommige gemeentesecretarissen in sommige situaties benadrukken en andere situaties naar de achtergrond verschuiven. Op die manier geven zij invulling aan hun bijzondere positie, waarbij er volgens hen meer noodzaak is voor mensgeoriënteerd en organisatiegeoriënteerd leiderschap.

#### 4.3.4. Controlevariabelen

De spreiding van de controlevariabelen (aantal fte, budget, werkloosheidspercentage en bevolkingsdichtheid) is te zien in bijlage 5.1. Wat hierbij opvalt, is dat er relatief veel kleine gemeenten de vragenlijst hebben ingevuld. De oorzaak hiervan is onbekend. In vervolgonderzoek kan hier dieper op ingegaan worden. Dit is te zien doordat de meeste gemeenten een bevolkingsdichtheid in de eerste kolom hebben. De spreiding van het aantal fte en het budget van de gemeente bevestigt dit. Kleine gemeenten beschikken namelijk over een kleinere organisatie met een kleiner budget. De maxima worden bepaald door één grote gemeente die de vragenlijst heeft ingevuld. In de verwerking van de resultaten wordt daarom rekening gehouden met beperkte representativiteit van de respondenten. Hiermee rekening houdend kan worden geconcludeerd dat er variatie is in de controlevariabelen en dat deze, met name het werkloosheidspercentage, normaal zijn verdeeld.

#### 4.4. Correlatiematrix

De correlatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen wordt beschreven in een bivariate correlatieanalyse. Deze analyse geeft de sterkte en de richting van het mogelijke verband aan. Bovendien geeft de correlatieanalyse mogelijk multicollineariteit tussen variabelen weer. Dit kan problematisch zijn omdat de variabelen hetzelfde meten. Multicollineariteit kan worden vastgesteld bij een Pearsons correlatiecoëfficiënt die groter is dan 0,9 (Field, 2013). Pearsons correlatiecoëfficiënt ( $r$ ) is hierbij de belangrijkste indicatie voor de correlatie en wordt gebruikt voor een lineair verband tussen twee interval-ratiovariabelen. Figuur 19 laat de uitkomsten van deze analyse en de correlaties tussen de andere variabelen zien.

Figuur 19. Correlatiematrix n.a.v. Pearson

Correlaties

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
(1) Strategische managementcapaciteit	Pearson	1	,852**	,256*	,237	,391**	,061	,219	,106	,139
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)		,000	,048	,068	,002	,609	,065	,375	,243
	N	72	64	60	60	60	72	72	72	72
(2) Gepercipieerde impact	Pearson	,852**	1	,212	,146	,258*	,012	,094	,073	,083
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,000		,104	,267	,047	,923	,459	,565	,514
	N	64	64	60	60	60	64	64	64	64
(3) Taak georiënteerd leiderschap	Pearson	,256*	,212	1	,481**	,203	-,263*	-,035	-,061	-,049
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,048	,104		,000	,119	,042	,788	,645	,710
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
(4) Mens georiënteerd leiderschap	Pearson	,237	,146	,481**	1	,534**	-,113	,146	,081	,103
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,068	,267	,000		,000	,392	,266	,540	,435
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
(5) Organisatie georiënteerd leiderschap	Pearson	,391**	,258*	,203	,534**	1	,035	,095	,031	,047
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,002	,047	,119	,000		,791	,472	,812	,720
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
(6) Werkeloosheidspercentage	Pearson	,061	,012	-,263*	-,113	,035	1	,332**	,241*	,269*
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,609	,923	,042	,392	,791		,004	,040	,021
	N	72	64	60	60	60	73	73	73	73
(7) Bevolkingsdichtheid	Pearson	,219	,094	-,035	,146	,095	,332**	1	,490**	,509**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,065	,459	,788	,266	,472	,004		,000	,000
	N	72	64	60	60	60	73	73	73	73
(8) Aantal fte	Pearson	,106	,073	-,061	,081	,031	,241*	,490**	1	,993**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,375	,565	,645	,540	,812	,040	,000		,000
	N	72	64	60	60	60	73	73	73	73
(9) Budget	Pearson	,139	,083	-,049	,103	,047	,269*	,509**	,993**	1
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,243	,514	,710	,435	,720	,021	,000	,000	
	N	72	64	60	60	60	73	73	73	73

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uit figuur 19 blijkt dat de onafhankelijke variabele, de strategische managementcapaciteit, en de afhankelijke variabelen, de gepercipieerde impact significant met elkaar correleren, namelijk een  $r$  van 0,852 ( $p < 0,01$ ). De correlatie tussen de variabelen is positief en sterk. Wanneer de Pearson coëfficiënt groter is dan 0,51 kan een correlatie namelijk sterk worden genoemd (Field, 2013). Op basis van deze tabel kan worden gesteld dat een hoge mate van strategisch managementcapaciteit correleert met een hogere gepercipieerde impact van strategisch management.

Uit de correlatietabel valt verder op dat de strategische managementcapaciteit significant correleert met taak- ( $r = 0,256$ ,  $p < 0,01$ ) en organisatiegeoriënteerd leiderschap ( $r = 0,391$ ,  $p < 0,01$ ). Terwijl mensgeoriënteerd leiderschap wel significant correleert met de andere typen leiderschap maar niet met strategische managementcapaciteit. Bovendien valt op dat de gepercipieerde impact significant correleert met organisatiegeoriënteerd leiderschap ( $r = 0,258$ ,  $p < 0,05$ ). Hierbij moet meteen opgemerkt worden dat het verband niet sterk is.

Tot slot valt uit de correlatietabel op te maken dat de controlevariabelen 'aantal fte' en 'budget' sterk en significant met elkaar correleren ( $r = 0,993$ ,  $p < 0,01$ ). Dit wijst mogelijk op multicollineariteit wat de regressieanalyses kan beïnvloeden. In de volgende paragraaf zullen hier aanvullende testen op worden uitgevoerd. In dit stadium is dit resultaat voldoende om in de volgende modellen één van de controlevariabelen mee te nemen zodat de analyses niet vertekend zijn. Beide variabelen zijn ingevuld door de gemeentesecretarissen zelf. In dit onderzoek is gekozen om verder te werken met de controle-variabele 'budget' omdat dit aansluit bij bestaand onderzoek (Andrews, Boyne, Law & Walker, 2009; 2011).

#### 4.5. Regressieanalyse

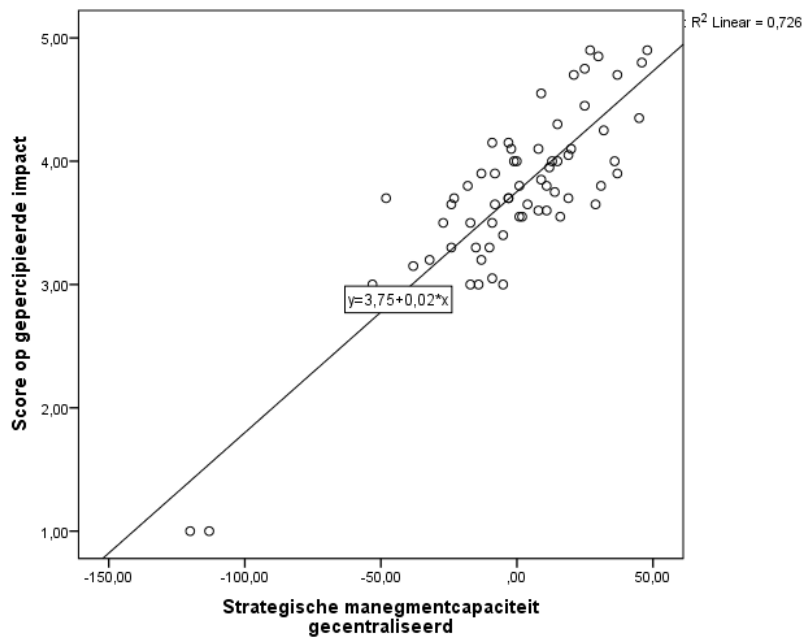
Het testen van de hypothesen geschiedt door middel van lineaire regressieanalyses. In deze analyses wordt gekeken of de gepercipieerde impact van strategisch management wordt beïnvloed door de strategische managementcapaciteit. Daarnaast wordt in verschillende modellen gekeken wat het modererende effect is van de verschillende leiderschapsgedragingen. De controlevariabelen zullen tevens in de analyses worden meegenomen om te corrigeren op hun effecten. Voordat de analyses worden uitgevoerd, wordt eerst stilgestaan bij de spreidingsdiagram en de regressiediagnostiek.

##### 4.5.1. Spreidingsdiagram

Voordat de regressieanalyses worden uitgevoerd, is het van belang om een spreidingsdiagram te maken. De spreidingsdiagram (figuur 22) geeft een indicatie van de spreiding van het mogelijke

verband tussen twee variabelen. Uit de correlatiematrix lijkt dat de variabelen significant correleren. Het spreidingsdiagram kan deze mogelijke correlatie zichtbaar maken (Field, 2013). In figuur 20 wordt het spreidingsdiagram weergegeven. Wanneer er geen significant verband is tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele, zal het testen hiervan irrelevant zijn.

*Figuur 20. Spreidingsdiagram onafhankelijk en afhankelijke variabelen*



Figuur 20 geeft het verband tussen de scores van de onafhankelijke variabele op de x-as en de afhankelijke variabele op de y-as weer. De waarde  $R^2$  geeft aan hoeveel procent van de variantie in de afhankelijke variabele verklaard wordt door de onafhankelijke variabele. De  $R^2$ -waarde van 0,726 (72,6%) is relatief hoog. Dit komt overeen met de hoge correlatiescores in paragraaf 4.4. De regressielijn heeft de volgende formule:  $y = 3,75 + 0,02x$ . Deze regressielijn toont aan dat de correlatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele positief is. Dit houdt in dat als gemeentes over een hoge mate van strategische managementcapaciteit beschikken, zij een hogere impact van strategisch management percipiëren. Dit resultaat staat toe om de variabelen in een regressieanalyse te toetsen.

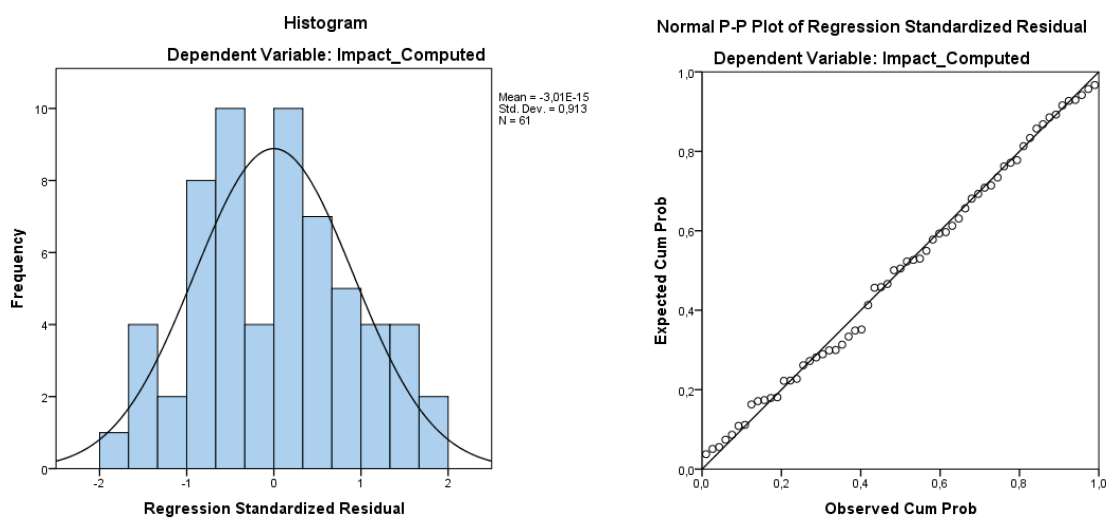
#### 4.5.2. Regressiediagnostiek

Na het spreidingsdiagram is het van belang om te kijken of aan alle voorwaarden voor een regressieanalyse voldaan wordt. Het gaat hierbij om testen op de outliers, residuen, fouten en multicollineariteit in het model.



De outliers en residuen kunnen, omdat ze afwijken van de normaallijn, de regressiecoëfficiënten beïnvloeden (Field, 2013). In figuur 21 zijn de standaardresiduen weergegeven. Deze moeten normaal verdeeld zijn vanwege het eerdergenoemde effect. Op de rechter grafiek is op de x-as de gestandaardiseerde, voorspelde waarde (ZPRED) en op de y-as de gestandaardiseerde residuen (ZRESID) geplot. Deze grafiek laat zien of de variantie van de residuen gelijk is en of er geen probleem is met heteroskedasticiteit (Field, 2013). Uit deze figuren blijkt dat de standaard residuen op de afhankelijke variabele normaal zijn verdeeld. Dit levert dus geen problemen op voor de regressieanalyse.

Figuur 21. Residuen



Vervolgens dient gekeken te worden naar cases die het model als geheel kunnen beïnvloeden, de outliers. Het effect van een individuele case op het model als geheel kan onderzocht worden met 'Cook's distance'. Een waarde hoger dan 1 is problematisch voor de regressieanalyse (Field, 2013). Uit de testen blijkt dat 'Cook's distance' een gemiddelde heeft van 0,041 met een maximum van 0,626 (zie bijlage 5.2.). Deze waarden zijn onder de 1 en daardoor niet problematisch voor het analyseren van de data in een regressiemodel.

Het is tevens van belang om te kijken naar correlatie tussen fouten in het model. Fouten mogen immers niet correleren omdat de betrouwbaarheidsintervallen en significantie testen dan ongeldig zijn (Field, 2013). De correlatie tussen fouten kan vast gesteld worden met een Durbin-Watson test. De testresultaten variëren tussen 0 en 4 waarbij een waarde van 2 betekent dat de fouten niet correleren. In dit geval heeft het model een Durbin-Watson waarde van 2,116. Deze waarde wijkt iets af van de

ideale waarde 2 en geeft een positieve indicatie voor de correlatie. Omdat de Durbin-Watson waarden nipt afwijkt, is dit voor de regressieanalyse niet problematisch (Field, 2013).

Tot slot is het van belang om te kijken naar multicollineariteit tussen de variabelen. In paragraf 4.4. is al ingegaan op de correlaties tussen de verschillende variabelen. Hieruit bleek dat twee controlevariabelen sterk correleren, daarom is gekozen om met een van beide door te gaan in het testen van de hypothesen. Om multicollineariteit vast te stellen kan daarnaast gekeken worden naar de tolerantie en '*variance inflation factor*' (VIF). Wanneer de tolerantiewaarde kleiner is dan 10 en de VIF-waarde kleiner is dan 5, is er geen sprake van multicollineariteit (Field, 2013). Uit deze test (zie bijlage 5.3.) blijkt dat geen enkele waarde hierboven is. In het model is daarom geen sprake van problemen met multicollineariteit, waardoor geconcludeerd wordt dat het model betrouwbaar is.

#### 4.5.3. Regressiemodel

In de regressieanalyses is per hypothese een model getoetst. In elk model zijn de controlevariabelen meegenomen. Model 1 toetst de correlatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele. In model 1 is de onafhankelijke variabele, de strategische managementcapaciteit niet gecentreerd. In de verder modellen is hiervoor wel gekozen om zo de mogelijke problemen met multicollineariteit te mitigeren. Model 2 toetst eveneens deze correlatie, maar voegt de moderator 'taakgeoriënteerd leiderschapsgedrag' toe. Model 3 voegt daarbij de moderator 'mensgeoriënteerd leiderschapsgedrag' toe en model 4 voegt de moderator 'organisatie- georiënteerd leiderschapsgedrag' toe.

De moderatoren voor elk type leiderschapsgedrag van de gemeentesecretaris zijn gecreëerd door de samengestelde modererende variabelen te centreren. De gecentreerde variabelen zijn vervolgens vermenigvuldigd met de gecentreerde onafhankelijke variabele, de strategische managementcapaciteit. De uitkomst hiervan zijn drie 'moderatoren'. In elk regressiemodel is om het moderatie-effect te meten de gecentreerde modererende variabele meegenomen en de 'moderator'.

In figuur 22 geeft de resultaten van de regressieanalyses weer. Hieruit kan geconstateerd worden dat in alle vier de modellen de strategische managementcapaciteit significant van invloed is op het model. Dit wordt ondersteund door de F-toetsen die in alle modellen een significant resultaat weergeven. De ongestandaardiseerde (partiële) regressie-coëfficiënten (B) geven de verandering in de gepercipieerde impact van de gemeentesecretaris weer als de strategische managementcapaciteit met een eenheid toeneemt, terwijl de invloed van de overige variabelen (controle en modererende) constant wordt gehouden (Field, 2013). Wat hierbij opvalt, is dat de controlevariabelen een zeer kleine B hebben. De

R<sup>2</sup>-waarden geven weer hoeveel procent van de variantie in de gepercipieerde impact verklaard wordt door de andere variabelen. In de volgende alinea's wordt besproken wat deze resultaten betekenen voor de opgestelde hypothesen.

Figuur 22. Lineaire meervoudige regressieanalyses

Samenvatting van het model<sup>a</sup>

Independent variable	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Coef. (B)	s.e.	Coef. (B)	s.e.	Coef. (B)	s.e.	Coef. (B)	s.e.
Constant	0,590	0,454	0,543	0,468	0,559	0,467	0,507	0,519
Strategische managementcapaciteit	0,019**	0,002**	0,019**	0,002**	0,018**	0,002**	0,018**	0,002**
<i>Moderators</i>								
Taakgeoriënteerd leiderschap gecentraliseerd				0,093				
Moderator taakgeoriënteerd leiderschap gecentraliseerd			0,012					
Moderator taakgeoriënteerd leiderschap Mensgeoriënteerd leiderschap gecentraliseerd			-0,002	0,003				
Moderator mensgeoriënteerd leiderschap gecentraliseerd					-0,053	0,121		
Moderator mensgeoriënteerd leiderschap Organisatiegeoriënteerd leiderschap gecentraliseerd					0,008	0,006		
Moderator organisatiegeoriënteerd leiderschap gecentraliseerd							-0,057	0,130
Moderator organisatiegeoriënteerd leiderschap gecentraliseerd							-0,002	0,004
<i>Controls</i>								
Werkloosheidspercentage	0,051	5,794	0,429	6,112	1,978	6,269	2,672	6,504
Bevolkingsdichtheid	-6,848E-05	0,000	-7,060E-05	0,000	-6,654E-05	0,000	-7,171E-05	0,000
Budget	3,509E-11	0,000	3,352E-11	0,000	2,229E-11	9E-11	1,932E-11	0,000
R2	0,662**		0,664		0,677		0,679	
Adjusted R2	0,638**		0,627		0,628		0,615	
F	27,446**		17,817**		13,644**		10,596**	

\* = p < 0,05, \*\* = p < 0,01

a = afhankelijke variabele – gepercipieerde impact

## 4.6. Testen van hypothesen na synthese van de onderzoeksresultaten

### 4.6.1. Resultaten op de gepercipieerde impact van strategisch management (H1)

#### *Kwantitatieve toetsing*

Op basis van de correlatieanalyses en het spreidingsdiagram lijkt er een positieve en significante correlatie tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele. Het eerste model in de regressieanalyse toetst of dit inderdaad het geval is. In het eerste model is de B waarde 0,019 ( $p < 0,01$ ). Deze waarde geeft aan dat er een significant positieve invloed is van de strategische managementcapaciteit op de gepercipieerde impact. Dat betekent dat het verband tussen de mate van strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact van strategisch management positief en significant is.

#### *Kwalitatieve toetsing*

De gemeentesecretarissen geven in de interviews aan dat strategisch management in hun werkzaamheden allesbepalend is. Strategisch management geeft hun handvatten om de strategische doelen te behalen. Hoe beter gemeenten in staat zijn om een missie, visie en strategie te definiëren, om de interne sterktes en zwaktes te analyseren, om de externe kansen en bedreigen in kaart te brengen en samenwerking op te zoeken met het netwerk, hoe eerder de gemeenten de impact van strategisch management ervaren (Respondenten 1 t/m 10, persoonlijke communicatie, mei/juni 2017; zie bijlage 7.). Uit de interviews komt met name het netwerk frequent terug als een belangrijke factor binnen het strategisch management

*“Zonder hulp en steun van andere partners in het netwerk zullen indicatoren over de strategische doelstellingen nooit behaald worden. ... De gemeente kan niets uitvoeren zonder de stakeholders. Uiteindelijk is het hele netwerk bezig met het uitvoeren van dezelfde strategie, namelijk het verbeteren van de stad en de regio.”* (Respondent 1, persoonlijke correspondentie, 10 mei 2017)

Toch is de mate van strategische managementcapaciteit niet de enige factor die voor de gemeentesecretarissen impact heeft op het behalen van de strategische doelen (zie bijlage 7.). De politiek-bestuurlijke context en de dynamiek met de omgeving zijn tevens van groot belang:

*“Als het college jou [als gemeentesecretaris] de ruimte, het mandaat en de ondersteuning geeft, dan kan je zelf helemaal de weg naar het realiseren van de strategische doelen behalen. Steun en ruggengraat van het college zijn daarbij dus cruciaal. Verandering gaat alleen maar lukken als zij mij de ruimte geven en mij daarin steunen.”* (Respondent 10, persoonlijke correspondentie, 2 juni 2017)

Continuïteit met de blik op de lange termijn is voor gemeentesecretarissen een groot goed. Dit kan echter verstoord worden door de politiek (Respondenten 1 t/m 10, persoonlijke communicatie, mei/juni 2017; zie bijlage 7.). Wanneer het politieke wijzigt, kan de strategie wijzigen waardoor een gemeente weer opnieuw kan beginnen met de strategie. De strategische managementcapaciteit is dan niet geëquipeerd op politieke turbulentie. De mate van de strategische managementcapaciteit heeft volgens de gemeentesecretaris zeker positieve invloed op de impact van strategisch management, maar is niet allesbepalend. Een gemeentesecretaris vat dit als volgt samen:

*“Uiteindelijk wordt het behalen van de strategie bepaald door in hoge mate adaptief te zijn, koersvast te zijn en je af te vragen of de gemeente de goede mensen, vaardigheden, systemen, dezelfde waarden heeft. De tijd zal uitwijzen of de strategie behaald wordt. ... Sometimes you win, sometimes you lose. Het gaat om koersvast zijn en op die momenten wanneer er zich kansen voordoen, bijsturen.”* (Respondent 8, persoonlijke correspondentie, 23 mei 2017)

#### *Conclusie hypothese*

De eerste hypothese wordt aan de hand van de kwantitatieve en kwalitatieve data aangenomen.

#### 4.6.2. Resultaten op taakgeoriënteerd leiderschap (H2)

##### *Kwantitatieve toetsing*

Het tweede model van de regressieanalyse toetst of taakgeoriënteerd leiderschap de correlatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact modereert. Uit figuur 26 blijft dat de B-waarde in dit model ten opzicht van model 1 ongewijzigd is. Ondanks de toevoeging van de moderator heeft de strategische managementcapaciteit een positieve invloed op de gepercipieerde impact. De B-waarde van de gecentreerde variabele is 0,012. Dit is positief, maar niet significant. De B-waarde van de moderator is tevens niet significant, maar is wel negatief: -0,002. Taak georiënteerd leiderschap heeft daardoor geen significante invloed op de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact.

##### *Kwalitatieve toetsing*

Uit de vragenlijst blijkt dat gemeentesecretarissen zich het minst herkennen in de karaktereigenschappen van taakgeoriënteerd leiderschap. Toch is dit type leiderschap nodig om hun rol als algemeen directeur uit te oefenen. Tijdens de interviews geven gemeentesecretarissen aan dat ze eerder op het proces rondom strategisch management zitten dan op de inhoud (zie bijlage 7.). Zij zijn daadwerkelijk bezig om dit proces te monitoren en taken aan de juiste ambtenaren toe te bedelen

(Respondenten 1 t/m 10, persoonlijke communicatie, mei/juni 2017). Hierbij behoort ook een duidelijke taakomschrijving voor henzelf. Een respondent geeft aan:

*“Ik ben eindverantwoordelijk voor het ambtelijk apparaat, waarbij ik onder andere de procesvoortgang omtrent strategisch management bewaak. ... Ik heb echter geen bevoegdheid om af te wijken van een politiek besluit. In een politieke context gebeurt er van alles en nog wat. Het is daarom van belang om de hoofdlijnen te pakken te hebben, maar ik mag niet de illusie hebben dat vanuit een managementteam alles stuurbaar is.”* (Respondent 4, persoonlijke correspondentie, 16 mei 2017)

In hun rol als eerste adviseur van het college kunnen gemeentesecretarissen veel invloed uitoefenen. Vanuit hun taakomschrijving en dus formele rolopvatting kunnen zij hun eigen stempel drukken op de strategie en zo de uitkomsten naar hun wensbeeld bewegen. De ruimte die een gemeentesecretaris krijgt om dit te doen, is wederom afhankelijk van de politiek-bestuurlijke context (Respondenten 1 t/m 10, persoonlijke communicatie, mei/juni 2017; zie bijlage 7.).

Taakgeoriënteerd leiderschap is voor gemeentesecretarissen van belang om rollen en taken te definiëren. Dit heeft niet alleen betrekking op medewerkers, maar ook op hun eigen taken en bevoegdheden. Taakgeoriënteerd leiderschap is nodig, maar dat betekent niet dat dit type leiderschap zorgt voor een hoge mate van gepercipieerde impact van strategisch management. Het wordt door gemeentesecretarissen als een vanzelfsprekend onderdeel van hun rol gezien en niet iets waarop zij excelleren (Respondenten 1 t/m 10, persoonlijke communicatie, mei/juni 2017; zie bijlage 7.). Taakgeoriënteerd leiderschap modereert in de ogen van de gemeentesecretaris niet de interactie tussen de strategische managementcapaciteit en gepercipieerde impact daarvan.

#### *Conclusie hypothese*

De tweede hypothese wordt aan de hand van de kwantitatieve en kwalitatieve data verworpen.

#### 4.6.3. Resultaten op mensgeoriënteerd leiderschap (H3)

##### *Kwantitatieve toetsing*

Het derde model toetst of mensgeoriënteerd leiderschap de correlatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact modereert. Uit figuur 26 blijkt dat de B-waarde van de onafhankelijke variabele significant is (0,018,  $p < 0,01$ ). Deze waarde is echter wel gedaald, mogelijk door het toevoegen van de moderator mensgeoriënteerd leiderschap. Uit de B-waarden van dit type leiderschap blijkt eveneens dat leiderschapsgedrag niet significant modereert. Het is opvallend dat de B-waarde van de gecentreerde variabele negatief is (-0,053) en van de moderator variabele

positief (0,008). De moderator heeft dus een positieve invloed, maar deze is niet significant. De invloed van mensgeoriënteerd leiderschap lijkt positiever dan van taakgeoriënteerd leiderschap. Echter, is ook dit model niet significant. Mensgeoriënteerd beïnvloedt mogelijk positief de correlatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact, maar dit kan niet geconstateerd worden op basis van dit onderzoek.

#### *Kwalitatieve toetsing*

Tijdens de interviews benadrukken verschillende gemeentesecretarissen hun rol als verbinder en boegbeeld van de organisatie. Zij zien het als hun rol om ambtenaren te inspireren en de strategie te vertalen zodat dit concreet is voor elke ambtenaar. Gemeentesecretarissen doen dit omdat zij het belang van intern draagvlak onderkennen. Het zijn uiteindelijk de ambtenaren die de strategie moeten uitvoeren. Gemeentesecretarissen zijn daarom continu bezig om ervoor te zorgen dat elke ambtenaar doordrongen is van de strategie (Respondenten 1 t/m 10, persoonlijke communicatie, mei/juni 2017; zie bijlage 7.). Consistentie in het uitdragen van de strategie is voor veel gemeentesecretarissen het sleutelwoord. Een gemeentesecretaris geeft hierbij aan:

*“Ik vertoon voorbeeldgedrag door keuzes te maken en door mensen intern te betrekken. Strategisch management is daarom voor mij simpel: de stip op de horizon als visie bepalen, in houding en gedrag het voorbeeld geven en vervolgens bewaken dat de organisatie in de lijn naar de visie toe beweegt.”*

(Respondent 9, persoonlijke correspondentie, 29 mei 2017)

Daarnaast is het aanpassen aan de bestaande cultuur voor gemeentesecretarissen van belang. Als algemeen directeur komen zij nieuw binnen in een organisatie die zijn eigen cultuur heeft ontwikkeld. Gemeentesecretarissen willen over het algemeen de bestaande gang van zaken veranderen, maar zijn zich ervan bewust dat dit niet rigoureuus kan. Oog op de bestaande cultuur en medewerkers is essentieel bij veranderingen (Respondenten 1 t/m 10, persoonlijke communicatie, mei/juni 2017; zie bijlage 7.). Een gemeentesecretaris geeft tijdens het interview aan dat zij bewust haar rol aanpast op de organisatie:

*“Ik denk dat je [als gemeentesecretaris] alle leiderschapstijlen in huis moet hebben. Ik ben er in de basis op gericht dat mensen hun werk kunnen doen. ... Ik ben daarom de organisatie ingestapt zoals deze verwachtte [heel directief en hiërarchisch] en daarvanuit doorgewerkt om de verandering in te zetten.”*

(Respondent 10, persoonlijke correspondentie, 2 juni 2017)



Mensgeoriënteerd leiderschap is daarom cruciaal voor gemeentesecretarissen. In hun rol opvatting is het aan hun om de organisatie mee te nemen en te inspireren. Dit type leiderschapsgedrag modereert daarom in hun ogen de relatie tussen de mate van strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact daarvan.

#### *Conclusie hypothese*

De derde hypothese wordt aan de hand van de kwantitatieve data verworpen.

De kwalitatieve data laten echter wel zien dat mensgeoriënteerd leiderschap van belang is. In dit onderzoek wordt de opgestelde hypothese verworpen omdat er geen significant verband kan worden aangetoond. De kwalitatieve data geven echter wel een indicatie van een verband. Dit biedt kansen voor toekomstig wetenschappelijke onderzoek. Bij de aanbevelingen wordt hier dieper op ingegaan.

#### 4.6.4. Resultaten op organisatiegeoriënteerd leiderschap (H4)

##### *Kwantitatieve toetsing*

In het laatste model wordt getoetst of organisatiegeoriënteerd leiderschap de correlatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact modereert. De B-waarde van de strategische managementcapaciteit wijzigt ten opzicht van model 3 niet, deze blijft 0,018 ( $p < 0,01$ ). De B-waarde van de gecentreerde variabele is 0,057 en de waarde van de moderator organisatiegeoriënteerd leiderschap -0,002. Beide waardes zijn negatief en niet significant. Dit wijst op een mogelijke negatieve invloed van organisatie georiënteerd leiderschap. Echter, is de invloed van dit type leiderschap net zoals de andere types niet significant. Het moderatie-effect is daarom niet vast te stellen op basis van deze data.

##### *Kwalitatieve toetsing*

Uit de vragenlijst bleek dat gemeentesecretarissen gemiddeld zichzelf eerder beschouwen als een organisatiegeoriënteerd leider dan de andere typen. Gemeentesecretarissen zijn zich er continu van bewust dat de hedendaagse samenleving vraagt om een andere rol van de gemeenten dan dat deze tien jaar geleden was. De gemeente is een van de partijen binnen het netwerk en zal steeds vaker een faciliterende rol op zich nemen dan een regisserende rol. In deze ontwikkeling zien gemeentesecretarissen een rol voor zichzelf weggelegd (Respondenten 1 t/m 10, persoonlijke communicatie, mei/juni 2017; zie bijlage 7.). Eerder bleek al dat zij een enorme waarde hechten aan hun stakeholders. Gemeentesecretarissen zijn zich bewust dat zij zich in een (complex) systeem met verschillende stakeholders begeven:

*“De gemeente [naam] leeft meer in de context dan in het systeem. ... Daarom werk ik erg vanuit de situatie en verander ik op basis daarvan mijn rol. In de ‘soll-situatie’ wil ik grotere rol in de samenleving vervullen. Deze is nu meer ad hoc wanneer vraag naar mij is.”* (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 16 mei 2017)

Binnen het grotere systeem van het netwerk zijn gemeentesecretarissen heel bewust bezig om het subsysteem van de gemeente te managen. Hierbij zijn zij continu bezig met het vertalen van horizontale en verticale informatie tussen diverse stakeholders (Respondenten 1 t/m 10, persoonlijke communicatie, mei/juni 2017; zie bijlage 7.). Het hangt van de gemeente af hoe een gemeentesecretaris dit kan doen en aan de hand daarvan zijn rol invult:

*“Bij elke gemeente moet een gemeentesecretaris zich naar de cultuur verhouden. Ik noem dit het werken op de pijngrens om een organisatie te stretchen om veranderingen te bewerkstelligen. Het is hierbij van belang om niet te ver voor de troepen uit te lopen zodat je als gemeentesecretaris uit verbinding raakt met het bestuur, de organisatie en het netwerk.”* (Respondent 8, persoonlijke communicatie, 23 mei 2017)

Organisatiegeoriënteerd leiderschap is dus niet meer weg te denken in de rolopvatting van gemeentesecretarissen. Dit type leiderschap helpt gemeentesecretarissen om in termen van een complex systeem te denken en over de grenzen van het eigen systeem te denken. Dit stelt hen in staat om de verbinding te maken tussen politiek en bestuur, maar ook tussen de gemeente en het netwerk. Op die manier kan organisatiegeoriënteerd leiderschap de gepercipieerde impact van strategische management modereren.

#### *Conclusie hypothese*

De vierde hypothese wordt tevens aan de hand van de kwantitatieve en kwalitatieve data verworpen.

Desondanks blijkt uit de kwalitatieve data dat organisatiegeoriënteerd leiderschap steeds meer gevraagd en nodig is in de rol van de gemeentesecretaris. De moderatie van organisatiegeoriënteerd leiderschap kan mogelijk in de toekomst wel significant zijn. Bij de aanbevelingen wordt verder op deze implicaties voor vervolgonderzoek ingegaan.

## 5. Conclusie

Na de introductie van NPM heeft het gebruik van strategisch management in de publieke sector een grote vlucht genomen. In de publieke sector wordt sindsdien veelal gewerkt met strategieën, missies, visies, interne en externe analyses en prestatiemetingen (Boyne & Walker, 2010; George, Desmidt & De Moyer, 2016; Poister, 2010). Ondanks het feit dat strategisch management een veel gebruikt instrument is, is nog weinig bekend over de daadwerkelijke impact in de publieke sector (Desmidt & Heene, 2013; Andrews, Boyne, Law & Walker, 2009). Dit onderzoek dicht dit kennistekort door te onderzoeken of de mate van strategische managementcapaciteit correleert met de gepercipieerde impact van strategisch management. Daarnaast onderzoekt dit onderzoek of leiderschapsgedrag de bovenstaande correlatie modereert. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag: *‘In hoeverre beïnvloedt leiderschapsgedrag de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de impact daarvan binnen Nederlandse gemeenten?’*

Deze onderzoeksvraag is onderzocht aan de hand van een *‘explanatory sequential mixed method model’* (Creswell, 2014). Een online-vragenlijst, verspreid onder Nederlandse gemeentesecretarissen, vormt de basis van dit onderzoek. De statistische resultaten van de vragenlijst zijn gevalideerd en aangevuld met kwalitatieve diepte-interviews met gemeentesecretarissen. In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten hiervan gepresenteerd. In dit hoofdstuk worden aan de hand van deze resultaten de empirische deelvragen beantwoord die leiden tot een beantwoording van de onderzoeksvraag. Na de beantwoording van de hoofdvraag wordt het onderzoek bediscussieerd en worden de beperkingen nogmaals weergegeven. In het volgende hoofdstuk worden de aanbevelingen voor toekomstig onderzoek en voor de praktijk geformuleerd.

### 5.1. Beantwoording empirische deelvragen

Wat is de huidige strategische managementcapaciteit van Nederlandse gemeenten?

De kwantitatieve data laten de spreiding van de antwoorden van respondenten op de samengevoegde variabele, de strategische managementcapaciteit, zien. Hieruit blijkt dat Nederlandse gemeenten gemiddeld 172 (afgerond) scoren op de deze variabele. Dit is een percentage van 72%, wat inhoudt dat gemiddeld gezien gemeenten voor 72% actief bezig zijn met strategisch management. Dit beeld wordt ondersteund door de kwalitatieve data, waarbij alle gemeentesecretarissen aangeven dat zij aan strategisch management doen (Respondenten 1<sup>t</sup>/<sub>m</sub> 10, persoonlijke communicatie, mei/juni 2017; zie bijlage 7.).

Wat is de impact van een hoge mate van strategische managementcapaciteit in Nederlandse gemeenten?

Uit de kwantitatieve data blijkt dat gemeentesecretarissen gemiddeld een impact van strategisch management van 3,74 (eerder voordelig) ervaren. Op basis hiervan valt te concluderen dat gemeentesecretarissen strategisch management als toegevoegde waarde bestempelen. Deze conclusie wordt tevens ondersteund door de kwalitatieve data, waarbij een groot deel van de gemeentesecretarissen strategisch management ziet als bouwsteen van hun werkzaamheden (zie bijlage 7.).

Wat is de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de impact daarvan in Nederlandse gemeenten?

De relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de impact daarvan is statistisch vastgesteld middels een regressieanalyse. Uit deze analyse is geconcludeerd dat de relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele sterk, positief en significant is. Deze conclusie wordt eveneens ondersteund door de kwalitatieve data. Strategische management geeft gemeentesecretarissen handvatten om de strategische doelstellingen te behalen waardoor zij meer impact ervaren. Deze bevinding bevestigt hiermee de uitkomsten van eerder onderzoek van Poister en Streib (2005) en Johnsen (2017). Dit onderzoek toont aan dat in een andere context deze relatie standhoudt.

Beïnvloedt leiderschapsgedrag de relatie tussen strategische managementcapaciteit en de impact daarvan in Nederlandse gemeenten?

Dit onderzoek voegt leiderschapsgedrag als modererende variabele toe aan bestaand wetenschappelijk onderzoek. Uit de statistische analyses blijkt dat leiderschapsgedrag geen significant effect heeft op de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact daarvan. Toch blijkt uit de diepte-interviews dat gemeentesecretarissen veel invloed hebben op strategisch management en de impact daarvan (Respondenten 1 t/m 10, persoonlijke communicatie, mei/juni 2017; zie bijlage 7.).

Hoe beïnvloedt leiderschapsgedrag de relatie tussen strategische managementcapaciteit en de impact daarvan in Nederlandse gemeenten?

Leiderschapsgedrag beïnvloedt de relatie niet significant. Toch speelt leiderschap een rol de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de impact daarvan. Gemeentesecretarissen krijgen namelijk in de meeste gevallen de ruimte van het college van burgemeester en wethouders en de gemeenteraad om duiding, kleur en invulling te geven aan de strategische visie, vooral op het gebied

van de inrichting van de ambtelijke organisatie. Zij ventileren als boegbeeld van de gemeente de strategie en inspireren zo de interne en externe omgeving. Door hun verbindende rol zijn zij in staat om te vertalen en alle neuzen dezelfde kant op te laten wijzen (Respondenten 1 t/m 10, persoonlijke communicatie, mei/juni 2017; zie bijlage 7.). Deze uitkomst over invloed van leiderschap sluit aan bij het onderzoek van Elbanna, Andrews en Pollanen (2015), die tevens aangeven dat leiderschap cruciaal is. Toch kan dit onderzoek geen de invloed van de verschillende leiderschapsgedragingen nog niet exact vaststellen. De manier waarop leiderschapsgedrag in relatie tot strategisch management en de gepercipieerde impact is onderzocht, is nieuw. Hierdoor biedt dit onderzoek aanknopingspunten biedt voor toekomstig onderzoek. Deze zullen in het volgende hoofdstuk worden besproken.

## 5.2. Beantwoording van de onderzoeksvraag

In het vorige hoofdstuk zijn de hypothesen getest. Hieruit blijkt dat de strategische managementcapaciteit positief correleert met de gepercipieerde impact van strategische management. Hiermee is de eerste hypothese aangenomen. Deze bevinding is in lijn met vergelijkbaar wetenschappelijk onderzoek, zoals Poister en Streib (2005), Vinzant en Vinzant (1996b) en Johnsen (2017). De ander hypothesen zijn op basis van de kwantitatieve data verworpen.

Ondanks het verwerpen van de hypothesen op het gebied van leiderschap, blijkt uit de kwalitatieve data dat leiderschap mogelijk een rol speelt bij de correlatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact van strategisch management. Zo blijkt dat gemeentesecretarissen de correlatie versterken door hun leiderschap. De invloed van dit leiderschap is echter wel afhankelijk van een drietal factoren: (1) persoonlijkheid van gemeentesecretaris, (2) dynamiek met de ambtelijke organisatie, het college van burgemeester en wethouders en de gemeenteraad en (3) dynamiek van de omgeving. Deze factoren bieden ruimte voor het opstellen van nieuwe hypothesen voor mogelijk vervolgonderzoek. De manier waarop leiderschap in dit onderzoek is gemeten, is mogelijk beperkt. Door leiderschap op een uitgebreidere en/of andere manier te onderzoeken bijvoorbeeld door te kijken naar zowel de karakteristieken en stijl van de leider, kan mogelijk de invloed van leiderschap wel significant vastgesteld worden. In de aanbevelingen wordt hier dieper op ingegaan.

Op basis van de afgenomen interviews en vragenlijsten met gemeentesecretarissen blijkt dat gemeentesecretarissen steeds vaker hun verbindende rol vervullen door het netwerk van de gemeente te betrekken en actief om de participatie van dat netwerk te vragen (Respondenten 1 t/m 10, persoonlijke communicatie, mei/juni 2017; zie bijlage 7.). Om een hogere impact te behalen voor

strategisch management is de verbindende en inspirerende rol van uiterst belang. Wanneer een gemeentesecretaris dit niet in zich heeft, zal hij de traditionele rol (taakgeoriënteerd) invullen en daardoor minder impact hebben. Om in toekomstig onderzoek de invloed van het karakter van de gemeentesecretaris vast te stellen, kan daarom bijvoorbeeld gekeken worden naar de invloed van enkel organisatiegeoriënteerd leiderschap. De bestaande literatuur laat de noodzaak voor dit type leiderschap zien (Van Wart, 2015). Middels casestudies kan onderzocht worden wat het effect is van een organisatiegeoriënteerd leider in vergelijking met een ander type leider.

Daarnaast kan een gemeentesecretaris wel zelf impact willen hebben, maar kan het zijn dat hij geen ruimte krijgt van de andere actoren binnen de gemeenten. Gemeentesecretarissen moeten zich vrij genoeg voelen om hun visie uit te zetten en het vertrouwen krijgen van het college en de gemeenteraad om de organisatie mee te nemen in de visie. Sensitiviteit is hierbij een belangrijke eigenschap. Gemeentesecretarissen zoeken veelvuldig de grenzen van de organisatie op, omdat zij graag op die grenzen opereren (Respondenten 1 t/m 10, persoonlijke communicatie, mei/juni 2017; zie bijlage 7.). De verbinding met de organisatie blijft belangrijk om het vertrouwen van de gemeente te behouden. Het streven naar een te snelle disruptieve verandering is niet bevorderlijk voor het succes van de verandering. Verbinding met de ambtelijke organisatie, maar ook met het externe netwerk is dus van belang. Werken als visionaire eenling in deze context is niet effectief. Het netwerk wordt nadrukkelijk betrokken door gemeentesecretarissen. Hierbij is het van belang om de doelen te verenigen naar een gemeenschappelijk doel waar binnen het netwerk aan gewerkt kan worden. Deze conclusie benadrukt de noodzaak om de invloed van organisatiegeoriënteerd leiderschap verder te onderzoeken.

Het leiderschapsgedrag van de gemeentesecretaris is ook in combinatie met zijn rolopvatting van belang. Een gemeente kan een hoge mate van strategische managementcapaciteit hebben, maar mocht de dynamiek tussen het college en de ambtelijke organisatie niet goed zijn dan zal de impact lager zijn. Het verband met leiderschap is niet statistisch aangetoond, waardoor de tweede, derde en vierde hypothesen zijn verworpen. Toch is de verwachting op basis van de diepte-interviews dat de rol van de gemeentesecretaris van belang is bij strategisch management. De gemeentesecretaris is vrijwel de enige persoon in de gemeente die het hele strategisch managementproces coördineert en weet hoe het politiek-bestuurlijk spel werkt. In die rol kan een gemeentesecretaris de ambtelijke organisatie zo inrichten en aansturen zodat deze gericht is op de verwezenlijking van de strategische doelstellingen.

Voor de beantwoording van de hoofdvraag betekent dit dat geconcludeerd kan worden dat in dit onderzoek de specifieke leiderschapsgedragingen geen significante invloed hebben. Echter, het belang van leiderschap wordt wel onderschreven. Deze bevinding is niet nieuw. Diverse andere studies (zoals: Elbanna, Andrews & Pollanen, 2015; Joyce, 2004, Van Wart, 2015), wel in andere context, tonen aan dat leiderschap van belang is. Deze onderzoeken zich echter niet op de verschillende leiderschapsgedragingen. Dit onderzoek dicht een deel van het gat in de literatuur door dit aspect wel mee te nemen. De uitkomsten zijn een eerste aanzet om de invloed van verschillende typen leiderschap te onderzoeken. In de discussie en aanbevelingen wordt dieper ingegaan op wat dit betekent voor vervolgonderzoek.

### 5.3. Discussie en beperkingen van onderzoek

In paragraaf 3.5. is al stilgestaan bij de beperkingen van dit onderzoek. De belangrijkste beperkingen zullen hier nogmaals worden uitgelicht. Bij elk onderzoek zijn de betrouwbaarheid en validiteit cruciaal. In dit onderzoek is geprobeerd om deze te verhogen door gebruik te maken van een gecombineerd onderzoeksopzet met een vragenlijst en verschillende diepte-interviews, zodat er weinig ruimte is voor onjuiste interpretatie van antwoorden van de respondenten door de onderzoeker en de onderzoeker zeker weet dat wat zij wil meten zij daadwerkelijk meet. De kans op sociaal wenselijke antwoorden blijft echter aanwezig (Babbie, 2013). Deze beperking is inherent aan sociaalwetenschappelijk onderzoek en wordt derhalve geaccepteerd.

Door gebruik te maken van een gecombineerd onderzoeksopzet wordt de verklaringskracht van het onderzoek vergroot. Dit vermindert eveneens de kans op een 'common source bias' omdat de data van de vragenlijst niet de enige data zijn in dit onderzoek (George & Pandley, 2017). Respondenten kunnen tijdens de diepte-interviews hun volledige verhaal kwijt en kunnen zo de extra verdieping in hun antwoorden aangeven.

De validiteit van de vragenlijst wordt verhoogd door gebruik te maken van een reeds gevalideerde vragenlijst van Poister en Streib (2005) en geen steekproefselectie te maken voor het uitzetten van de vragenlijst. De kans op selectiefouten is niet aanwezig, waardoor er sprake is van een hoge externe validiteit onderzoek (Van Thiel, 2010). De validiteit wordt echter beperkt door de aanwezigheid van de '*omitted variable bias*', wat inhoudt dat in het regressiemodel niet alle variabelen toegevoegd kunnen worden omdat de onderzoeker simpelweg niet alle variabelen kent. Hierdoor kan een vertekend beeld ontstaan omdat mogelijk relevante variabelen niet worden meegenomen in de analyses (Babbie, 2013).

Tot slot kent dit onderzoek nog twee beperkingen, namelijk de *'attention bias'* en de *'responder bias'*. De eerste beperking houdt in dat de respondenten tijdens het invullen van de vragenlijst erachter komen wat de intentie van de vragenlijst is en op basis daarvan hun antwoorden gaan invullen. Door deze beperking sturen respondenten mogelijk de toetsing van het verband. De tweede beperking houdt in dat respondenten die affiniteit hebben met het onderwerp eerder geneigd zijn om de vragenlijst volledig in te vullen en zich aanmelden voor de diepte-interviews (Babbie, 2013).



## 6. Aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk worden aanbevelingen op basis van de resultaten en de conclusie gedaan. Allereerst worden vijf aanbevelingen voor toekomstig onderzoek geformuleerd. Daarna wordt ingegaan op de drie aanbevelingen voor de praktijk. In figuur 25 worden alle aanbevelingen samengevat.

### 6.1. Aanbeveling voor toekomstig onderzoek

Dit onderzoek voegt leiderschapsgedrag als moderator toe in de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact daarvan. Uit de statistische analyses blijkt dat leiderschapsgedrag geen significant moderatie-effect heeft op de relatie tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact daarvan. Toch blijkt uit de kwalitatieve dataverzameling dat leiderschap een rol heeft in het strategisch managementproces. De eerste aanbeveling richt zich daarom op verder onderzoek naar leiderschapsgedrag. Toekomstig onderzoek kan leiderschapsgedrag onderzoeken op dezelfde manier als in dit onderzoek is gedaan. Daarnaast is het mogelijk om aan de hand van Wart (2015), 't Hart (2014) en 't Hart, Braham en Van Dorp (2016) de invloed van de verbindende rol (organisatiegeoriënteerd) van de gemeentesecretaris te onderzoeken. Door hierop de nadruk te leggen, kan het type leiderschap gerichter onderzocht worden. Daarnaast kan dit inzicht bieden of gemeentesecretarissen hun rol en type leiderschap aanpassen aan de actor, zoals het college of een netwerkpartner.

De diepte-interviews geven een indicatie dat de dynamiek binnen de gemeenten en tussen de gemeente en het netwerk van belang is voor de impact van strategisch management. Een tweede aanbeveling is daarom om dit onderzoek te repliceren en aanvullende data bij andere groepen van respondenten te vergaren. Het gaat om het vergaren van andere en verschillende databronnen dan in dit onderzoek gebruikt zijn. Hierbij kan gedacht worden aan bronnen zoals wethouders, gemeenteraadsleden, ambtenaren, ondernemers en burgers. Op die manier kan onderzocht worden of het aangetoonde verband standhoudt wanneer de hele dynamiek rondom de gemeente wordt meegenomen. Daarnaast kan de invloed van de gemeentesecretaris geduid worden. Dit onderzoek bekijkt deze invloed slechts vanuit één perspectief, namelijk van de gemeentesecretaris zelf. Om de invloed van leiderschapsgedrag van de gemeentesecretaris te achterhalen, is het relevant om dit onderzoek te verbreden naar de gehele context van de gemeente.

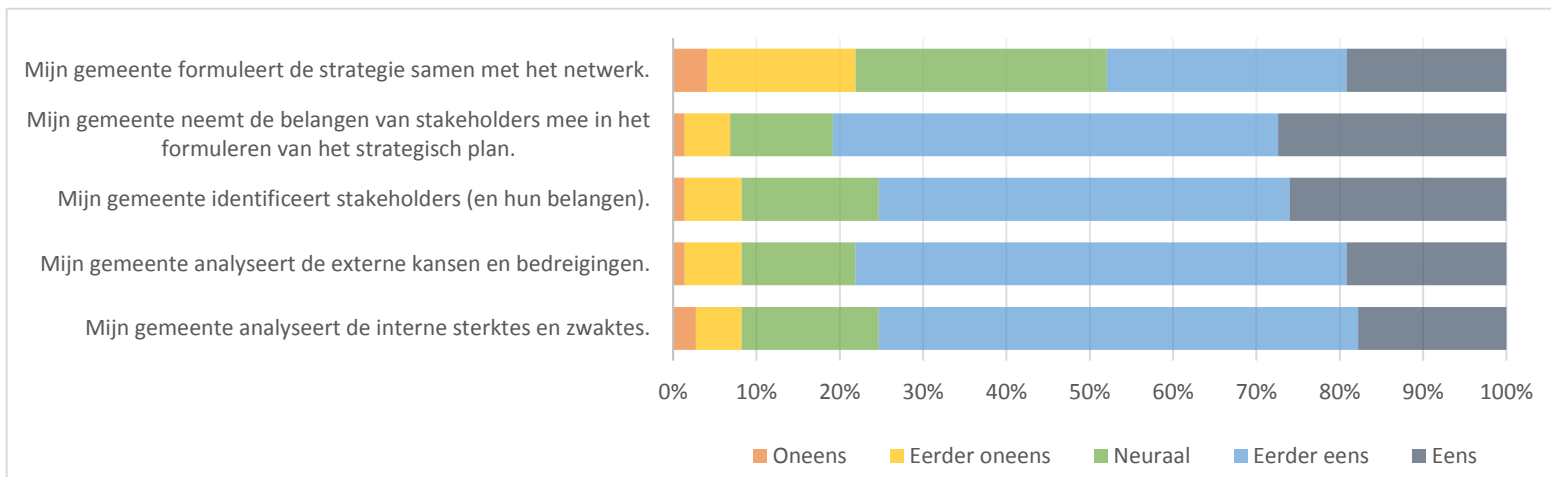
In lijn met de tweede aanbeveling, spitst de derde aanbeveling zich toe op het verbreden van de onderzoekseenheid. Uit de introductie blijkt dat het effect van strategisch management nog niet

helder is vastgesteld. Dit onderzoek toont aan dat Nederlandse gemeentesecretarissen een impact ervaren door het gebruik van strategisch management. Toekomstig onderzoek kan dit aangetoonde verband toetsen bij andere publieke organisaties. Op die manier kan worden vastgesteld of de correlatie ook standhoudt wanneer het onderzoeksobject verandert. Op deze manier levert het onderzoek een bijdrage aan de kennis over de impact van strategisch management binnen de publieke sector.

Veel bestaande onderzoeken gebruiken het raamwerk van Miles en Snow (1978) om te bepalen welk type strategie (*prospector, defender, analyzer, reactor*) past bij de publieke organisatie. Uit onderzoek blijkt namelijk dat de omgang met strategische planning en het effect van strategie verschilt per type (Andrews, Boyne, Law, Walker, 2009; 2011). Toekomstig onderzoek kan dit onderzoek repliceren en achterhalen of de gepercipieerde impact per strategie type van Miles en Snow (1978) verschilt. Op die manier wordt onderzocht welk type de meeste impact heeft en welk type zodoende mogelijk het effectiefst is. De resultaten hiervan kunnen vervolgens weer worden gebruikt om publieke organisaties te adviseren hoe zij strategisch management kunnen invullen.

De laatste aanbeveling voor toekomstig onderzoek spitst zich toe op de Nederlandse context. Uit de verworven data blijkt dat de Nederlandse context verschilt met de Amerikaanse context, waarop het onderzoek van Poister en Streib (2005) is gebaseerd. De Nederlandse context verschilt doordat Nederlandse gemeenten zich ervan bewust zijn dat zij zich in een netwerk begeven en samen met dat netwerk invulling geven aan strategisch management. Dit past in de wereldwijde tendens van *'interactive governance'*, waarbij publieke organisaties steeds vaker co-creëren met het netwerk voor publieke dienstverlening (Edelenbos & Van Meerkerk, 2016). Figuur 24 toont dat Nederlandse gemeenten evenveel waarde toekennen aan het analyseren van de interne sterktes en zwaktes als aan de externe kansen en bedreigingen. Toekomstig onderzoek kan zich daarom richten op de rol en het belang van dit netwerk op de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact daarvan. Op die manier kan in kaart worden gebracht of gemeenten die veel met en in netwerken opereren meer impact ervaren van strategisch management dan gemeenten die dit niet doen.

Figuur 23. Resultaten voorgelegde stelling m.b.t. het netwerk



## 6.2. Aanbevelingen voor de praktijk

De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat er een positieve relatie is tussen de strategische managementcapaciteit en de gepercipieerde impact van strategisch management. Deze conclusie houdt in dat naarmate de strategische managementcapaciteit toeneemt, er meer impact van strategisch management wordt ervaren. Het is daarom gemeenten aan te bevelen om de organisatie op het gebied van strategisch management te professionaliseren. Dit behelst het nadenken over de missie en visie van de gemeente. Daarnaast is het van belang om een interne en externe omgevingsanalyse uit te voeren, zodat gemeenten weten wat er op hen afkomt. Deze kennis kan gemeenten in staat stellen om wendbaar de koers naar de strategische doelen te behouden. Professionaliteit op het gebied van strategisch management houdt eveneens in dat er middelen aan de strategische doelstellingen worden gekoppeld en dat de voortgang van deze doelstellingen wordt gemonitord. Het kan per gemeente verschillen hoe hier invulling aan wordt gegeven, maar dit onderzoek onderschrijft het belang om over deze elementen van strategisch management na te denken.

De tweede aanbeveling richt zich op het leiderschapsgedrag van de gemeentesecretaris. De kwalitatieve data laten voornamelijk zien dat mens- en organisatiegeoriënteerd leiderschapsgedrag van belang zijn bij strategisch management. Dit is te verklaren doordat gemeentesecretarissen vanuit hun dubbelfunctie als gemeentesecretaris en algemeen directeur oog moeten hebben voor de ambtelijke organisatie en de omgeving van de gemeente. In principe zijn gemeentesecretarissen een soort kameleon die hun gedrag aanpassen aan de situatie. Bij het werven van een nieuwe gemeentesecretaris moeten gemeenten daarom kijken naar de persoon die in principe over elk type gedrag beschikt, maar een natuurlijke voorkeur heeft om mens- en organisatiegeoriënteerd gedrag te

vertonen. Deze personen zullen beter in staat zijn om de koers naar de strategie vast te stellen en de organisatie hierbij mee te nemen, zodat er uiteindelijk meer impact is van strategisch management.

Tot slot is het gemeenten aan te bevelen om ruimte te creëren voor de ambtelijke organisatie om het gebruik van strategisch management volgens hun eigen professionaliteit te ontplooien. Inherent aan het behalen van de strategische doelstellingen is het waarborgen van continuïteit en een lange-termijnvisie. Vanwege de structuur van de gemeente is dit beter belegd bij het ambtelijk apparaat. Zij moet daarom de ruimte en het mandaat van de politiek te krijgen om de strategische doelstellingen te verwezenlijken. Natuurlijk is het hierbij van belang dat er verantwoording plaatsvindt. Gemeenten zijn er niet bij gebaat als er geen continuïteit aanwezig is in het strategisch management, omdat de gepercipieerde impact dan laag is.

*Figuur 24. Overzicht van aanbevelingen*



## Literatuur

- Andrews, R., G.A. Boyne, J. Law, R.M. Walker (2009), Strategy formulation, strategy content, and performance: An empirical analysis, *Public Management Review*, 11 (1), pp. 1-22
- Andrews, R., G.A. Boyne, J. Law, R.M. Walker (2011), Strategy Implementation and Public Service Performance, *Administration & Society*, 43 (6), pp. 643-671
- Babbie, E. (2013), *The Practice of Social Research*, Canada: Wadsworth
- BDO (2017), *Rapport verandercapaciteit gemeenten: Het uur van de waarheid... Kunnen gemeenten leveren?*, BDO: Utrecht
- Bovaird, T. (2008), Emergent strategic management and planning mechanisms in complex adaptive systems - The case of the UK best value initiative, *Public Management Review*, 10 (3), pp. 319-340
- Boyne, G.A. (2001), Planning, Performance and Public Services, *Public Administration*, 79 (1), pp. 73-88
- Boyne, G.A. (2002), Public and Private Management: What's the difference?, *Journal of Management Studies*, 39 (1), pp. 97-122
- Boyne, G.A., R.M. Walker (2010), Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead, *Public Administration Review*, 70 (supplement), pp. S185-S192
- Bryson, J.M. (2011), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, San Francisco: Jossey-Bass
- Bryson, J.M., B.C. Crosby, J.K. Bryson (2009), Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory, *International Public Management Journal*, 12 (2), pp. 172-207
- Creswell, J.W. (2014), *Research Design – Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, California: Sage Publications, Inc.
- Desmidt, S., A. Heene (2013), *Strategisch Management: een handboek voor de publieke sector*, Tiel: Uitgeverij Lannoo
- Edelenbos, J., I.F. van Meerkerk (2016), *Critical Reflections on Interactive Governance: Self-organization and Participation in Public Governance*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Elbanna, S., R. Andrews, R. Pollanen (2015), Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada, *Public Management Review*, 18 (7), pp. 1017-1042
- Field, A. (2013), *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, London: Sage Publications Ltd
- George, B.R.J. (2017), New Development: Does strategic planning “work” in public organizations? Insights from Flemish municipalities, *Public Money & Management*, Forthcoming

- George, B.R.J., S. Desmidt (2014), 'A state of research on strategic management in the public sector: an analysis of the empirical evidence.' In P. Joyce & A. Drumaux (Eds.), *Strategic management in public organizations: European practices and perspectives*, New York: Routledge
- George, B.R.J., S. Desmidt (2016), Strategic-Decision Quality in Public Organizations: An Information Processing Perspective, *Administration & Society*, DOI: 10.1177/0095399716647153
- George, B.R.J., S. Desmidt, J. De Moyer (2016), Strategic decision quality in Flemish municipalities, *Public Money & Management*, 36 (5), pp. 317-324
- George, B.R.J., S.K. Pandey (2017), We know the Yin – But where is the Yang? – Towards a balanced approach on common source bias in public administration..., *Review of Public Personnel Administration*, Forthcoming
- Hair J., W. Black, B. Babin (2010), *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Hart, P. 't (2014), *Understanding Public Leadership*, London: Palgrave MacMillan
- Hart, P. 't, N. Braham, E.J. van Dorp (2016), *Verbinders zonder script – Het topambtelijk vakmanschap van gemeentesecretarissen*, Den Haag: NSOB
- Hendrik, R. (2003), Strategic Planning Environment, Process, and Performance in Public Agencies: A Comparative study of Departments in Milwaukee, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 (4), pp. 491-519
- Henry, A.E. (2011), *Understanding Strategic Management*, Oxford University Press: New York
- Johnsen, A. (2016), Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades, *Scandinavian Political Studies*, 39 (4), pp. 333-365
- Johnsen, A. (2017), Impacts of strategic planning and management in municipal government: an analysis of subjective survey and objective production and efficiency measures in Norway, *Public Management Review*, Forthcoming
- Joyce, P. (2004), Public sector strategic management: the changes required, *Strategic Change*, 13 (3), pp. 107-110
- Knies, E., C. Jacobsen, L.G. Tummers (2016), *Leadership and organizational performance: State of the art and research agenda*, In: Storey, J., J.L. Denis, J. Hartley & P. 't Hart (Eds.), *Routledge companion to leadership* (pp. 404-418), London: Routledge
- Knippenberg, D. van, S.B. Sitkin (2013), A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?, *The Academy of Management Annals*, 7 (1), pp. 1–60
- Knutsson, H., O. Mattisson, U. Ramberg, T. Tagesson (2008), Do Strategy and Management Matter in Municipal Organizations?, *Financial Accountability and Management*, 24, pp. 295–319

Middleton Stone, M., W. Crittenden (1993), A Guide to Journal Articles on Strategic Management in Nonprofit Organizations 1977 to 1992, *Non-profit Management & Leadership*, 4 (2), pp. 193-213

Miles, R.E., C.C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill

Mintzberg, H. (2000), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Edinburgh Gate: Pearson Education Limited

Nutt, P. (1989), Selecting tactics to implement strategic plans, *Strategic Management Journal*, 10 (2), pp. 145-161

Osborne, S.P. (2006), The New Public Governance?, *Public Management Review*, 8 (3), pp. 377–387

Osborne, D., T. Gaebler (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, Reading, MA: Addison-Wesley

Peters, G.J. (2008), *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration*, Abingdon: Routledge

Podsakoff, P.M., D.W. Organ (1986), Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects, *Journal of Management*, 12 (4), pp. 531-544

Poister, T.H. (2010), The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance, *Public Administration Review*, 70 (supplement), pp. S246-S254

Poister, T.H., G. Streib (2005), Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades, *Public Administration Review*, 65 (1), pp. 45-56

PwC (2012), *Making it happen – Wat gemeenten nodig hebben voor een succesvolle implementatie van hun strategie en het realiseren van hun doelen*, Amsterdam: PwC

Radin, B. (2006), *Challenging the performance movement. Accountability, complexity and democratic values*, Washington: Georgetown University Press.

Spector, P.E. (1994), Using self-report questionnaires in OB research: a comment on the use of a controversial method, *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 385-392

Taylor, J.S., M. de Lourdes MacHado, M.W. Peterson (2008), Leadership and Strategic Management: Keys to Institutional Priorities and Planning, *European Journal of Education*, 43 (3), pp. 369-386

Thiel, S. van (2010), *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*, Bussum: Coutinho

Thiel, S. van (2014), *Research Methods in Public Administration and Public Management: An Introduction*, New York: Routledge

Vinzant, D.H., J.C. Vinzant (1996b), Strategy and Organizational Capacity: Finding a Fit, *Public Productivity & Management Review*, 20 (2), pp. 139-157

Vinzant, J.C., D.H. Vinzant (1996a), Strategic Management and Total Quality Management: Challenges and Choices, *Public Administration Quarterly*, 20 (2), pp. 201-219

- VNG (2017), Wegwijs in de gemeentefinanciën, [https://vng.nl/files/vng/pagina\\_attachments/2013/vng-raadgever-wegwijs-in-de-gemeentefinancien-januari-2014.pdf](https://vng.nl/files/vng/pagina_attachments/2013/vng-raadgever-wegwijs-in-de-gemeentefinancien-januari-2014.pdf), bezocht: 3 maart 2017
- Voet, J. Van der, Groeneveld, S.M., Kuipers, B.S. (2014), Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organization, *Journal of Change Management*, 14 (2), pp. 171-191
- Wart, M. van (2015), *Leadership in Public Organizations: an introduction*, New York: Routledge
- Wetten.overheid.nl (2017), Gemeentewet, <http://wetten.overheid.nl/BWBR0005416/2017-01-01>, bezocht: 13 februari 2017
- Wit, B. de, R. Meyer (2014), *Strategy: An international perspective*, Andover: Cengage Learning EMEA



# Bijlagen

## 1. Overzicht van figuren

FIGUUR 1. STRATEGISCH MANAGEMENT ALS GEÏNTEGREERDE MANAGEMENTCYCLUS .....	18
FIGUUR 2. STRATEGISCHE MANAGEMENTCAPACITEIT .....	22
FIGUUR 3. RAAMWERK STRATEGISCHE MANAGEMENTCAPACITEIT .....	22
FIGUUR 4. ONDERDELEN ONDERLIGGEND AAN IMPACTSCHAAL .....	25
FIGUUR 5. CONCEPTUEEL MODEL ONDERZOEK .....	30
FIGUUR 6. LEVELS VAN DE STRATEGISCHE MANAGEMENTCAPACITEIT .....	31
FIGUUR 7. INDICATOREN LEIDERSCHAPSGEDRAGINGEN .....	34
FIGUUR 8. SPREIDING VAN GEMEENTEN .....	42
FIGUUR 9. WELKE VAN ONDERSTAANDE STELLINGEN BESCHRIJFT UW GEMEENTE HET BEST? .....	43
FIGUUR 10. CRONBACH ALPHA TEST - STRATEGISCHE MANAGEMENTCAPACITEIT .....	44
FIGUUR 11. CRONBACH ALPHA TEST - GEPERCIPIEERDE IMPACT .....	45
FIGUUR 12. CRONBACH ALPHA TEST - LEIDERSCHAPSGEDRAGINGEN .....	46
FIGUUR 13. SCORE VAN GEMEENTE OP STRATEGISCHE MANAGEMENTCAPACITEIT EN NORMAAL VERDELING .....	47
FIGUUR 14. BESCHRIJVENDE STATISTIEK VAN STRATEGISCHE MANAGEMENTCAPACITEIT .....	47
FIGUUR 15. SCORE VAN GEMEENTE OP GEPERCIPIEERDE IMPACTSCHAAL EN NORMAAL VERDELING .....	49
FIGUUR 16. BESCHRIJVENDE STATISTIEK VAN GEPERCIPIEERDE IMPACT .....	49
FIGUUR 17. SCORES OP LEIDERSCHAPSGEDRAGINGEN .....	51
FIGUUR 18. BESCHRIJVENDE STATISTIEK VAN LEIDERSCHAPSGEDRAGINGEN .....	51
FIGUUR 19. CORRELATIEMATRIX N.A.V. PEARSON .....	54
FIGUUR 20. SPREIDINGSDIAGRAM ONAFHANKELIJK EN AFHANKELIJKE VARIABELEN .....	56
FIGUUR 21. RESIDUEN .....	57
FIGUUR 22. LINEAIRE MEERVOUDIGE REGRESSIEANALYSES .....	60
FIGUUR 23. RESULTATEN VOORGELEGDE STELLING M.B.T. HET NETWORK .....	75
FIGUUR 24. OVERZICHT VAN AANBEVELINGEN .....	76
FIGUUR 25. SCORES OP DE CONTROLE VARIABELEN .....	97
FIGUUR 26. BESCHRIJVENDE STATISTIEK VAN DE CONTROLE VARIABELEN .....	97
FIGUUR 27. OUTLIERS STATISTIEKEN .....	98
FIGUUR 28. OVERZICHT GEHOUDEN INTERVIEWS .....	101

## 2. Overzicht controlevariabelen

Concept	Indicator	Naam controlevariabele	Bron	Codering	
<i>Externe factoren</i>	Aantal inwoners	Inwoneraantal gemeente	CBS, waarstaatjegemeente.nl	Absoluut aantal	
	Bevolkingsdichtheid	Bevolkingsdichtheid gemeente	CBS, waarstaatjegemeente.nl	Absoluut aantal	
	Geografische ligging	Stedelijkheidsklasse	CBS, waarstaatjegemeente.nl	Niet stedelijk (1) Weinig stedelijk, stedelijk (2) Matig stedelijk (3) Sterk stedelijk (4) Zeer sterk stedelijk (5)	
	Economische samenstelling	Uitkering uit het gemeentefonds per inwoners		CBS, waarstaatjegemeente.nl	Absoluut bedrag
		Werkeloosheidspercentage		CBS, waarstaatjegemeente.nl	Absoluut percentage
		Gemiddeld besteedbaar inkomen van inwoners		CBS, waarstaatjegemeente.nl	Absoluut bedrag
		Lasten voor de gemeente per inwoner		CBS, waarstaatjegemeente.nl	Absoluut bedrag
<i>Interne factoren</i>	Structuur	Aantal hiërarchische lagen	Data huidig onderzoek	1 laag (1)	
				2 lagen (2)	
				3 lagen (3)	
4 lagen (4)					
5 of meer lagen (5)					
Grootte	Aantal fte binnen de gemeente		Data huidig onderzoek	Absoluut aantal	
	Lasten voor de gemeente per inwoner		CBS, waarstaatjegemeente.nl	Absoluut bedrag	

### 3. Operationalisatie van de variabele strategische managementcapaciteit

Concept	Indicatoren	Waarde	Surveyvragen
Strategische managementcapaciteit	Level 0	Geen strategisch management	Doet de gemeente aan strategisch management
			Mijn gemeente doet aan strategisch management
	Level 1	Strategische planning	Mijn gemeente heeft een missie
			De missie wordt regelmatig herijkt in mijn gemeente
			Mijn gemeente heeft een visie
			De visie wordt regelmatig aangepast naar nieuwe behoeften voor de toekomst
			Mijn gemeente heeft een mandaat
			Het mandaat voor mijn gemeente is duidelijk
			Binnen mijn gemeente worden doel en doelstellingen voor de toekomst (korte en lange termijn) ontwikkeld
			Binnen mijn gemeente is een strategische agenda ontwikkeld
			Binnen mijn gemeente wordt de voorgenomen strategie op haalbaarheid getoetst
			Mijn gemeente analyseert de interne sterktes en zwaktes
	Mijn gemeente analyseert de externe kansen en bedreigingen		
	Mijn gemeente identificeert stakeholders (en hun belangen)		
	Mijn gemeente formuleert de strategie samen met het netwerk		
	Level 2	Strategisch plan	Het strategisch plan van onze gemeente is onderweg
			Mijn gemeente heeft een strategisch plan
			Mijn gemeente heeft de intentie om een strategisch plan voor de eigen gemeente te formuleren
	Level 3	Financieel management	Mijn gemeente heeft de intentie om een strategisch plan samen met netwerk te formuleren
			In mijn gemeente is de jaarlijkse begroting een goede afspiegeling van de doelen, doelstellingen en prioriteiten uit het strategisch plan
			In mijn gemeente wordt bij de herziening van de jaarlijkse begroting de strategische doel(stelling)en door de gemeenteraad aangestipt
			Het budget van mijn gemeente weerspiegelt in sterke mate de doelen, doelstellingen en prioriteiten in het opgestelde strategisch plan
			In mijn gemeente wordt ruimte in de begroting of extra financiële middelen geboekt voor de realisatie van de strategische doelen en doelstellingen
			Het strategisch plan van mijn gemeente heeft een sterke invloed op de begrotingsverzoeken die afdelingshoofden en andere managers indienen?
			In mijn gemeente spelen de prestatiegegevens die gekoppeld zijn aan de strategische doelen en doelstellingen een belangrijke rol bij het bepalen en toewijzen van (financiële)
			In mijn gemeente zijn individuele afdelingshoofden en managers verantwoordelijk voor het implementeren van specifieke initiatieven en projecten afgeleid uit het strategisch plan
			In mijn gemeenten komen de doelstellingen voor afdelingshoofden en managers uit het strategisch plan
			In mijn gemeente is de jaarlijkse evaluatie van afdelingshoofden en managers gebaseerd op het bereiken van de strategische doel(stelling)en voor hun team of afdeling
In mijn gemeente zijn jaarlijkse salarisiwijzigingen gebaseerd op bijdrage aan of realisatie van het strategisch plan			
Level 4	Prestatiemanagement	In mijn gemeente word ik als gemeentesecretaris verantwoordelijk gehouden voor het implementeren van de strategische doelen	
		In mijn gemeent is de evaluatie van mij als gemeentesecretaris gebaseerd op het bereiken van de strategische doelen	
		In mijn gemeente probeer ik als gemeentesecretaris er voor te zorgen dat de gemeenteraad zich richt op de strategische doel(stelling)en	
		Mijn gemeente gebruikt prestatiemeting om de voortgang van initiatieven en projecten afgeleid uit het strategisch plan bij te houden	
		Mijn gemeente gebruikt prestatiemeting om de realisatie van initiatieven en projecten afgeleid uit het strategisch plan bij te houden	
		Mijn gemeente gebruikt prestatiemeting om de uitkomsten van het strategisch plan bij te houden	
		Mijn gemeente gebruikt prestatiemeting omtrent het strategisch plan om de gemeenteraad op reguliere basis te rapporteren	
		Mijn gemeente gebruikt targets voor meer uitputtende evaluaties in het kader van de strategische doel(stelling)en	
Mijn gemeente rapporteert de prestatiemeting omtrent het strategisch plan aan de burger op een reguliere basis			
Mijn gemeente gebruikt benchmarks voor prestatiemeting om de eigen organisatie met andere organisaties te vergelijken voor inzicht in de effectiviteit van de strategische			
Mijn gemeente houdt de data van prestaties over de tijd bij om te bepalen waar of de prestaties van de strategie verbeteren			

Gebaseerd op: Poister en Streib (2005)

#### 4. Online vragenlijst: Strategisch Management bij Nederlandse gemeenten

Beste gemeentesecretaris,

Om mijn master Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam goed af te sluiten, doe ik in samenwerking met de VGS en PwC, waar ik stage loop, momenteel onderzoek naar het gebruik van strategisch management in de publieke sector en specifiek in Nederlandse gemeenten. Strategisch management is een hot topic in de publieke sector, maar we weten eigenlijk niet of het bijdraagt aan de prestaties van publieke organisaties. In mijn onderzoek probeer ik dit inzichtelijk te maken.

Om dit onderzoek gedegen uit te voeren, vraag ik u om deze vragenlijst in te vullen. Dit onderzoek wordt geen succes zonder uw medewerking. De vragenlijst zal maximaal 15 minuten van uw tijd in beslag nemen. Ik heb geprobeerd om de vragenlijst zo kort en gemakkelijk mogelijk te maken. De data uit de vragenlijst wordt anoniem verwerkt. Individuele responses of informatie over specifieke gemeenten zullen dus niet naar buiten worden gebracht. Ik benadruk ook dat er geen goede of foute antwoorden zijn – wij (ondergetekende, PwC en VGS) willen uw mening weten.

Heeft u vragen over het onderzoek, de vragenlijst of andere aspecten? Neem gerust contact op met ondergetekende. De uitkomsten van het onderzoek worden via de nieuwsbrief van de VGS met u gedeeld.

Alvast bedankt voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Daphne Hubert

E-mail: [daphne.hubert@nl.pwc.com](mailto:daphne.hubert@nl.pwc.com)

Telefoonnummer: 0627024173

---

Voor welke gemeente bent u werkzaam?

---- *drop down menu met alle 388 Nederlandse gemeenten* ----

Uit hoeveel fte bestaat de ambtelijke organisatie van uw gemeente?

---

Uit hoeveel hiërarchische lagen bestaat uw gemeentelijke ambtelijke organisatie?

- 1 laag (1)
- 2 lagen (2)
- 3 lagen (3)
- 4 lagen (4)
- 5 of meer lagen (5)

Wat is het budget waarover uw gemeente beschikt?

Als u het exacte bedrag niet weet, kunt u dan een schatting geven?

---

Heeft uw gemeente een gecentraliseerd, gemeentewijd systeem voor het meten van prestaties van de eigen gemeente?

- Ja (1)
- Nee (2)
- Weet ik niet (3)

Strategisch management in de publieke context is het geheel van processen (bijvoorbeeld het analyseren, formuleren, implementeren en evalueren van de strategie) waarbij de managers (en de medewerkers) van de organisatie op herhaalbare wijze mogelijkheden voor het creëren van waarde en voor het distribueren van deze waarde naar de stakeholders identificeren en realiseren.

In hoeverre bent u het eens met de onderstaande stellingen?

	Oneens (1)	Eerder oneens (2)	Neutraal (3)	Eerder eens (4)	Eens (5)
Mijn gemeente doet aan strategisch management. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn gemeente heeft een strategie geformuleerd. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welke van onderstaande stellingen beschrijft uw gemeente het best?

- Mijn gemeente heeft een strategisch plan geïnitieerd, maar deze is nog niet voltooid. (1)
- Mijn gemeente heeft één strategisch plan ontwikkeld. (2)

- Mijn gemeente heeft meerdere strategische plannen ontwikkeld waardoor er nu sprake is van een continue cyclus. (3)

Het mandaat bepaalt de spelregels van de organisatie, dit betreft formeel (voornamelijk juridisch en is expliciet vastgelegd via consulteerbare, wettelijke documenten) en informeel (voornamelijk normen en verwachtingen van stakeholders).

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

	Oneens (1)	Eerder oneens (2)	Neutraal (3)	Eerder eens (4)	Eens (5)
Mijn gemeente heeft een mandaat. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het mandaat voor mijn gemeente is duidelijk (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De missie illustreert de bestaansreden van de organisatie, wat de organisatie doet en voor wie.

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

	Oneens (1)	Eerder oneens (2)	Neutraal (3)	Eerder eens (4)	Eens (5)
Mijn gemeente heeft een missie. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De missie wordt regelmatig herijkt in mijn gemeente. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De visie voorziet de organisatie van een mentaal beeld van een mogelijk en gewenste toekomst voor de organisatie (in lijn met de missie).

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

	Oneens (1)	Eerder oneens (2)	Neutraal (3)	Eerder eens (4)	Eens (5)
Mijn gemeente heeft een visie. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De visie wordt regelmatig aangepast naar nieuwe ontwikkelingen. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Een strategie-analyse en strategieformulering impliceert onder andere een analyse van de interne en externe omgeving. Deze analyse helpt om richting in de strategische keuzes te concretiseren en dragen bij aan de formulering van de strategische agenda.

In hoeverre bent u het eens met de onderstaande stellingen?

	Oneens (1)	Eerder oneens (2)	Neutraal (3)	Eerder eens (4)	Eens (5)
Mijn gemeente analyseert de interne sterktes en zwaktes. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn gemeente analyseert de externe kansen en bedreigingen. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn gemeente identificeert stakeholders (en hun belangen). (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn gemeente neemt de belangen van stakeholders mee in het formuleren van het strategisch plan. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn gemeente formuleert de strategie samen met het netwerk. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In hoeverre bent u het eens met de onderstaande stellingen over de strategische agenda?

	Oneens (1)	Eerder oneens (2)	Neutraal (3)	Eerder eens (4)	Eens (5)
Binnen mijn gemeente worden doelen en doelstellingen voor de toekomst (korte en lange termijn) ontwikkeld. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnen mijn gemeente is een strategische agenda ontwikkeld. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnen mijn gemeente wordt de voorgenomen strategie op haalbaarheid getoetst. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over het strategisch plan van uw gemeente?

	Oneens (1)	Eerder oneens (2)	Neutraal (3)	Eerder eens (4)	Eens (5)
Het strategisch plan van onze gemeente in opmaak. (1)	0	0	0	0	0
Mijn gemeente heeft een strategisch plan. (2)	0	0	0	0	0
Mijn gemeente heeft de intentie om een strategisch plan voor de eigen gemeente te formuleren. (3)	0	0	0	0	0
Mijn gemeente heeft de intentie om een strategisch plan samen met haar netwerk te formuleren. (4)	0	0	0	0	0
Mijn gemeente heeft het strategisch plan met haar netwerk geformuleerd. (5)	0	0	0	0	0

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over het strategisch proces binnen uw gemeente?

	Oneens (1)	Eerder oneens (2)	Neutraal (3)	Eerder eens (4)	Eens (5)
De burgemeester is nadrukkelijk betrokken bij het ontwikkelen van ons strategisch plan. (1)	0	0	0	0	0
De gemeenteraad is nadrukkelijk betrokken bij het ontwikkelen van ons strategisch plan. (2)	0	0	0	0	0
Ik, als gemeentesecretaris, ben nadrukkelijk betrokken bij het ontwikkelen van het strategisch plan. (3)	0	0	0	0	0
De afdelingshoofden en managers zijn nadrukkelijk betrokken bij het ontwikkelen van ons strategisch plan. (4)	0	0	0	0	0



Burgers en andere externe stakeholders zijn nadrukkelijk betrokken bij het ontwikkelen van ons strategisch plan. (5)	0	0	0	0	0
Ambtenaren binnen de gemeenten zijn nadrukkelijk betrokken bij het ontwikkelen van ons strategisch plan. (6)	0	0	0	0	0

In hoeverre bent u het eens met de onderstaande stellingen?

	Oneens (1)	Eerder oneens (2)	Neutraal (3)	Eerder eens (4)	Eens (5)
In mijn gemeente is de jaarlijkse begroting een goede weerspiegeling van de doelen, doelstellingen en prioriteiten uit het strategisch plan. (1)	0	0	0	0	0
In mijn gemeente wordt bij de herziening van de jaarlijkse begroting de strategische doel(stelling)en door de gemeenteraad aangestipt. (2)	0	0	0	0	0
Het budget van mijn gemeente weerspiegelt in sterke mate de doelen, doelstellingen en prioriteiten in het opgestelde strategisch plan. (3)	0	0	0	0	0
In mijn gemeente wordt ruimte in de begroting of extra financiële middelen gebruikt voor de realisatie van de strategische doelen en doelstellingen. (4)	0	0	0	0	0
Het strategisch plan van mijn gemeente heeft een sterke invloed op de begrotingsverzoeken die afdelingshoofden en andere managers indienen. (5)	0	0	0	0	0
In mijn gemeente spelen de prestatiegegevens die gekoppeld zijn aan de strategische doelen	0	0	0	0	0

en doelstellingen een belangrijke rol bij het bepalen en toewijzen van (financiële) middelen. (6)					
---	--	--	--	--	--

In hoeverre bent u het eens met de onderstaande stellingen inzake prestatie management?

	Oneens (1)	Eerder oneens (2)	Neutraal (3)	Eerder eens (4)	Eens (5)
In mijn gemeente zijn individuele afdelingshoofden en managers verantwoordelijk voor het implementeren van specifieke initiatieven en projecten afgeleid uit het strategisch plan. (1)	0	0	0	0	0
In mijn gemeente worden de doelstellingen voor afdelingshoofden en managers uit het strategisch plan afgeleid. (2)	0	0	0	0	0
In mijn gemeente is de jaarlijkse evaluatie van afdelingshoofden en managers gebaseerd op het bereiken van de strategische doel(stelling)en van hun team of afdeling. (3)	0	0	0	0	0
In mijn gemeente zijn jaarlijkse salariswijzigingen gebaseerd op bijdrage aan of realisatie van het strategisch plan. (4)	0	0	0	0	0
In mijn gemeente word ik als gemeentesecretaris verantwoordelijk gehouden voor het implementeren van de strategische doelen. (5)	0	0	0	0	0
In mijn gemeente is de evaluatie van mij als gemeentesecretaris gebaseerd op het bereiken van de strategische doelen. (6)	0	0	0	0	0
In mijn gemeente probeer ik als gemeentesecretaris er voor te zorgen dat de	0	0	0	0	0

gemeenteraad zich richt op de strategische doel(stelling)en. (7)					
Mijn gemeente gebruikt prestatiemeting om de voortgang van initiatieven en projecten afgeleid uit het strategisch plan bij te houden. (8)	0	0	0	0	0
Mijn gemeente gebruikt prestatiemeting om de realisatie van initiatieven en projecten afgeleid uit het strategisch plan bij te houden. (9)	0	0	0	0	0
Mijn gemeente gebruikt prestatiemeting om de uitkomsten van het strategisch plan bij te houden. (10)	0	0	0	0	0
Mijn gemeente gebruikt prestatiemeting omtrent het strategisch plan om op reguliere basis aan de gemeenteraad te rapporteren. (11)	0	0	0	0	0
Mijn gemeente gebruikt targets voor meer uitputtende evaluaties in het kader van de strategische doel(stelling)en. (12)	0	0	0	0	0
Mijn gemeente rapporteert de prestatiemeting omtrent het strategisch plan aan de burger op een reguliere basis. (13)	0	0	0	0	0
Mijn gemeente gebruikt benchmarks voor prestatiemeting om de eigen organisatie met andere organisaties te vergelijken om inzicht te verkrijgen in de effectiviteit van de strategische initiatieven. (14)	0	0	0	0	0
Mijn gemeente houdt de data van prestaties over de tijd heen bij om te bepalen of de prestaties van de strategie verbeteren. (15)	0	0	0	0	0

In hoeverre bent u het eens met de onderstaande stellingen over de impact van strategisch management in uw gemeente?

	Oneens (1)	Eerder oneens (2)	Neutraal (3)	Eerder eens (4)	Eens (5)
Naar mijn mening zijn de strategische doelen behaald. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De missie en visie als onderdeel van het strategisch plan helpen mijn gemeente om de strategische doelen te behalen (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben tevreden met de voortgang van de implementatie en realisatie van de strategie (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben tevreden met de implementatie en realisatie van de strategie. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het koppelen van financiële middelen aan de strategie helpt mijn gemeente om de strategische doelen te behalen. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestatiemeting helpt mijn gemeente om de strategische doelen te behalen. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welke impact heeft strategisch management op uw gemeente? In hoeverre waren de uitkomsten nadelig of voordelig?

Kruis het antwoord aan dat het beste van toepassing is.

	Nadelig (1)	Eerder nadelig (2)	Neutraal (3)	Eerder voordelig (4)	Voordelig (5)
Het scherpstellen van de agenda van de gemeenteraad op de belangrijke issues. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het oriënteren van de stad naar een geschikte missie. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Het versterken van de focus van ambtenaren op de organisatiedoelen. (3)	0	0	0	0	0
Het onderhouden van ondersteunende interbestuurlijke relaties. (4)	0	0	0	0	0
Het communiceren met groepen burgers en andere externe stakeholders. (5)	0	0	0	0	0
Het handhaven van publieke steun. (6)	0	0	0	0	0
Het handhaven van de financiële positie van uw gemeente. (7)	0	0	0	0	0
Het leveren van hoogwaardige publieke diensten. (8)	0	0	0	0	0
Het targetten en gebruik maken van evaluatietools. (9)	0	0	0	0	0
Het definiëren van programmaprioriteiten. (10)	0	0	0	0	0
Het managen van beleid op een efficiënte manier. (11)	0	0	0	0	0
Het implementeren van effectieve managementsystemen. (12)	0	0	0	0	0
Het behouden van een functionele organisatiestructuur. (13)	0	0	0	0	0
Het maken van goede beslissingen met betrekking tot programma's, systemen en middelen. (14)	0	0	0	0	0
Het verstrekken van richting en controle met betrekking tot de activiteiten van ambtenaren. (15)	0	0	0	0	0
Het verbeteren van de onderlinge cohesie en moraal van ambtenaren. (16)	0	0	0	0	0

Het geven en bieden van trainingen en ontwikkelingsmogelijkheden voor ambtenaren. (17)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het bouwen van een positieve organisatiecultuur binnen de gemeente. (18)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het bouwen van een positieve organisatiecultuur binnen de stad. (19)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empowerment van werknemers om beslissingen te nemen en de samenleving te dienen. (20)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In hoeverre passen onderstaande karaktereigenschappen bij uw rol als gemeentesecretaris?

	Past niet bij mij (1)	Past eerder niet bij mij (2)	Neutraal (3)	Past eerder wel bij mij (4)	Past bij mij (5)
Informeren (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scannen van de omgeving (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ventileren van strategie (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consulteren (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ontwikkelen van personeel (trainen en mentor zijn) (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegeren van werkzaamheden (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plannen en organiseren van werkprocessen (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiveren (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Netwerken (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Managen van organisatieverandering (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vormen van teams plus teambuilding (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Monitoren en toebedelen van taken (12)	0	0	0	0	0
Oplossen van routineproblemen (13)	0	0	0	0	0
Managen van conflict (14)	0	0	0	0	0

In hoeverre passen onderstaande karaktereigenschappen bij uw burgemeester?

	Past niet bij mijn burgemeester (1)	Past eerder niet bij mijn burgemeester (2)	Neutraal (3)	Past eerder wel bij mijn burgemeester (4)	Past bij mijn burgemeester (5)
Informereren (1)	0	0	0	0	0
Scannen van de omgeving (2)	0	0	0	0	0
Ventileren van strategie (3)	0	0	0	0	0
Consulteren (4)	0	0	0	0	0
Ontwikkelen van personeel (trainen en mentor zijn) (5)	0	0	0	0	0
Delegeren van werkzaamheden (6)	0	0	0	0	0
Plannen en organiseren van werkprocessen (7)	0	0	0	0	0
Motiveren (8)	0	0	0	0	0
Netwerken (9)	0	0	0	0	0
Managen van organisatieverandering (10)	0	0	0	0	0
Vormen van teams plus teambuilding (11)	0	0	0	0	0

Monitoren en toebedelen van taken (12)	O	O	O	O	O
Oplossen van routineproblemen (13)	O	O	O	O	O
Managen van conflict (14)	O	O	O	O	O

Hoe zou u de relatie met de burgemeester omschrijven?

- Slecht (1)
- Eerder slecht (2)
- Neutraal (3)
- Eerder goed (4)
- Goed (5)

Hoe zou u de samenwerking met de burgemeester omschrijven?

- Wij werken langs elkaar heen. (1)
- Wij werken soms samen. (2)
- Neutraal. (3)
- We werken regelmatig samen. (4)
- Wij werken altijd samen. (5)

Zou u uw antwoorden willen toelichten in een interview om hierover verder in gesprek te gaan?

- Ja (1)
- Nee (2)

Zo ja, kunt u hier uw e-mailadres achterlaten zodat ik u namens PwC kan benaderen voor het maken van een afspraak?

---

***Dit is het einde van de vragenlijst.***

*Hartelijk dank voor uw tijd en moeite.*

Heeft u vragen en/of opmerkingen over dit onderzoek?

U kunt deze mailen naar Daphne Hubert:

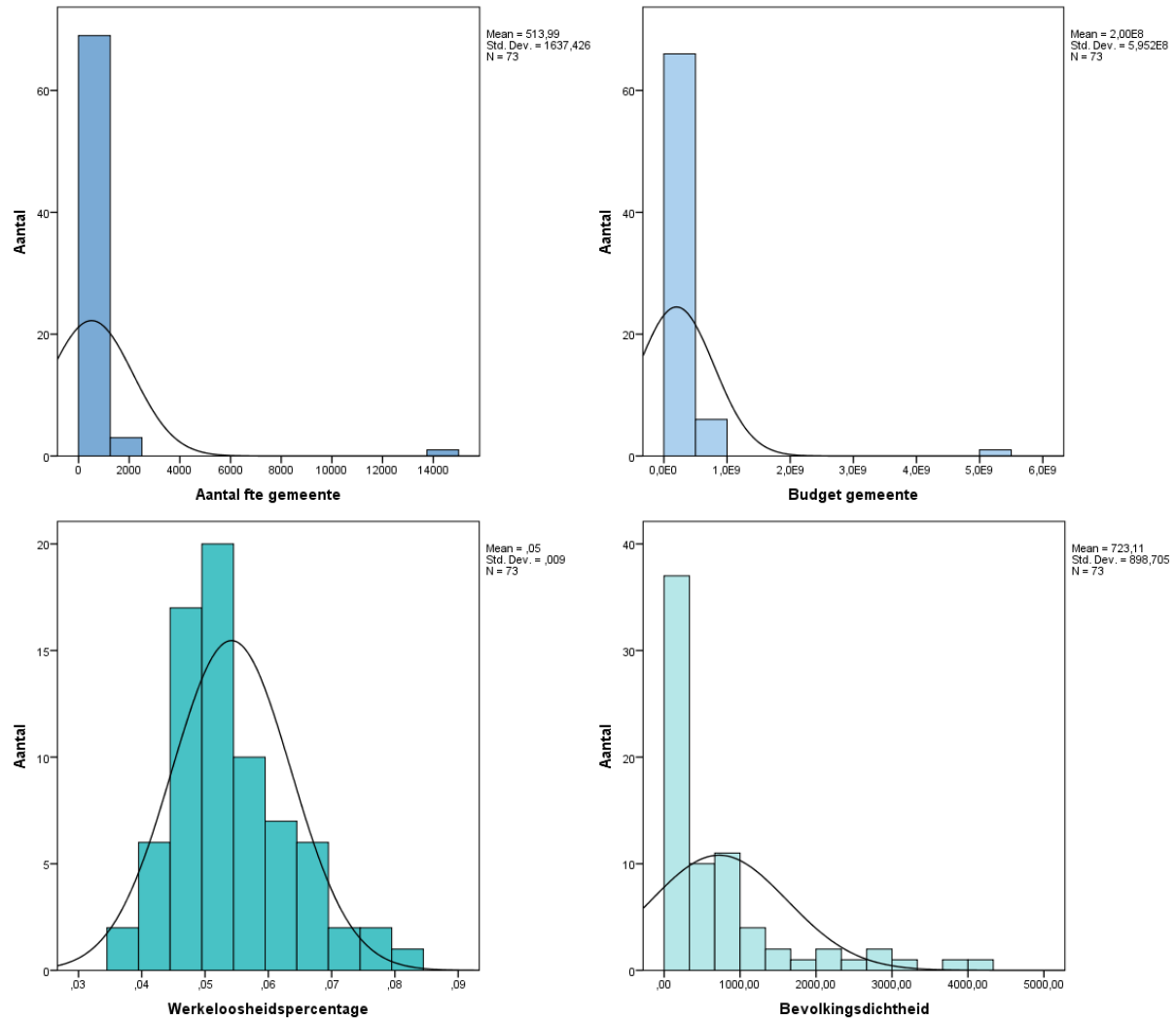
E-mail: [daphne.hubert@pwc.com](mailto:daphne.hubert@pwc.com)      Telefoonnummer: 0627024173



## 5. Figuren uit kwantitatieve analyses

### 5.1. Beschrijvende statistiek controlevariabelen

Figuur 25. Scores op de controle variabelen



Figuur 26. Beschrijvende statistiek van de controle variabelen

<i>Descriptive Statistics</i>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Aantal fte gemeente	73	12	14000	513,99	1637,426
Budget gemeente	73	6.500.000	5.000.000.000	199609931,50	595196819,600
Werkloosheidspercentage	73	,04	,08	,0542	,00941
Bevolkingsdichtheid	73	29,00	4199,00	723,1096	898,70527
Valid N (listwise)	73				

5.2. Statistieken m.b.t. outliers

*Figuur 27. Outliers statistieken*

*Residuals Statistics<sup>a</sup>*

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,5203	4,8100	3,8033	,50726	61
Std. Predicted Value	-4,501	1,985	,000	1,000	61
Standard Error of Predicted Value	,069	,374	,151	,059	61
Adjusted Predicted Value	2,2299	4,7826	3,7831	,50826	61
Residual	-,67893	,70199	,00000	,34846	61
Std. Residual	-1,779	1,839	,000	,913	61
Stud. Residual	-2,150	1,942	,014	1,033	61
Deleted Residual	-1,29470	1,04641	,02022	,47144	61
Stud. Deleted Residual	-2,234	1,999	,015	1,049	61
Mahal. Distance	,974	56,736	9,836	10,001	61
Cook's Distance	,000	,626	,041	,103	61
Centered Leverage Value	,016	,946	,164	,167	61

a. Dependent Variable: Impact\_Computed

### 5.3. Multicollineariteitstest

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized		Standardized		Correlations				Collinearity	
	Coefficients		Coefficients						Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	,590	,454		1,301	,199					
SMC_Computed	,019	,002	,821	10,399	,000	,809	,812	,808	,967	1,034
Werkeloosheidspercentage	,051	5,794	,001	,009	,993	-,050	,001	,001	,846	1,183
Bevolkingsdichtheid	-6,848E-5	,000	-,103	-1,060	,294	,044	-,140	-	,641	1,560
Wat is het budget waarover uw gemeente beschikt? Als u het exacte bedrag niet weet, kunt u dan ee...	3,509E-11	,000	,037	,399	,691	,064	,053	,031	,718	1,393
2 (Constant)	,543	,468		1,161	,251					
SMC_Computed	,019	,002	,830	9,847	,000	,809	,801	,776	,874	1,145
Werkeloosheidspercentage	,429	6,112	,006	,070	,944	-,050	,010	,006	,783	1,277
Bevolkingsdichtheid	-7,060E-5	,000	-,106	-1,074	,288	,044	-,145	-	,638	1,567
Wat is het budget waarover uw gemeente beschikt? Als u het exacte bedrag niet weet, kunt u dan ee...	3,352E-11	,000	,035	,375	,709	,064	,051	,030	,717	1,396
L_TO_Centr	,012	,093	,011	,129	,898	,214	,018	,010	,831	1,204
Moderator_SMC_L_TO	-,002	,003	-,049	-,593	,555	,143	-,080	-	,904	1,107
3 (Constant)	,559	,467		1,197	,237					
SMC_Computed	,018	,002	,803	9,173	,000	,809	,786	,723	,810	1,234
Werkeloosheidspercentage	1,978	6,269	,029	,316	,754	-,050	,044	,025	,743	1,346
Bevolkingsdichtheid	-6,654E-5	,000	-,100	-1,004	,320	,044	-,138	-	,626	1,597
Wat is het budget waarover uw gemeente beschikt? Als u het exacte bedrag niet weet, kunt u dan ee...	2,229E-11	,000	,023	,248	,805	,064	,034	,020	,706	1,417
L_TO_Centr	,034	,102	,031	,330	,743	,214	,046	,026	,689	1,451
Moderator_SMC_L_TO	-,006	,004	-,158	-1,353	,182	,143	-,184	-	,454	2,200

L_MO_Centr	-,053	,121	-,040	-,435	,665	,159	-,060	-	,716	1,396
								,034		
Moderator_SMC_L_MO	,008	,006	,166	1,383	,173	,329	,188	,109	,429	2,330
4 (Constant)	,530	,519		1,022	,312					
SMC_Computed	,018	,002	,803	7,692	,000	,809	,736	,616	,588	1,702
Werkeloosheidspercentage	2,672	6,504	,039	,411	,683	-,050	,058	,033	,713	1,402
Bevolkingsdichtheid	-7,171E-	,000	-,108	-1,054	,297	,044	-,147	-	,614	1,629
	5							,084		
Wat is het budget waarover uw gemeente beschikt? Als u het exacte bedrag niet weet, kunt u dan ee...	1,932E-	,000	,020	,211	,834	,064	,030	,017	,704	1,421
	11									
L_TO_Centr	,031	,104	,029	,298	,767	,214	,042	,024	,680	1,472
Moderator_SMC_L_TO	-,006	,005	-,173	-1,395	,169	,143	-,193	-	,418	2,395
								,112		
L_MO_Centr	-,018	,146	-,014	-,121	,904	,159	-,017	-	,512	1,952
								,010		
Moderator_SMC_L_MO	,009	,007	,193	1,274	,209	,329	,177	,102	,279	3,581
L_OO_Centr	-,057	,130	-,046	-,436	,665	,271	-,061	-	,579	1,726
								,035		
Moderator_SMC_L_OO	-,002	,004	-,041	-,391	,697	-,110	-,055	-	,584	1,713
								,031		

a. Dependent Variable: Impact\_Computed

## 6. Protocol diepte-interviews

Dit protocol beschrijft welke respondenten wanneer en waar zijn geïnterviewd. Bijlage 6.2. geeft de opbouw van het semigestructureerd interview weer. In elk interview wordt het onderzoek geïntroduceerd en wordt daarna stil gestaan bij de definitie van strategisch management en de rol en impact van de gemeentesecretaris op strategisch management. In bijlagen 8.6.3 t/m 8.6.12. zijn alle verslagen opgenomen van de interviews. Van elk interview, met als uitzondering het laatste interview, zijn audio-opnames opvraagbaar. In bijlage 7 wordt de kwalitatieve analyse weergegeven. Per vraag is per respondent gekeken wat het kernantwoord was. Op die manier wordt middels de tabel inzichtelijk wat gemiddeld respondenten reageren op de vraagstelling. Deze tabel vormt zo de basis van de kwalitatieve analyse.

### 6.1. Overzicht van geïnterviewden

Ten behoeve van de vergaring van empirische kwalitatieve data zijn diverse diepte-interviews afgenomen. In de onderstaande figuur is aangegeven wanneer welk diepte-interview gehouden is. Tevens heeft elk interview een nummer toegewezen gekregen voor een correcte verwijzing in deze scriptie.

*Figuur 28. Overzicht gehouden interviews*

<b>Respondent nummer</b>	<b>Vragenlijst ingevuld?</b>	<b>Datum</b>	<b>Tijd</b>
1	Nee	10 mei 2017	15.00 uur
2	Ja	11 mei 2017	11.00 uur
3	Ja	16 mei 2017	13.00 uur
4	Ja	16 mei 2017	15.00 uur
5	Ja	17 mei 2017	15.00 uur
6	Ja	18 mei 2017	09.30 uur
7	Ja	18 mei 2017	15.00 uur
8	Ja	23 mei 2017	15.30 uur
9	Ja	29 mei 2017	10.00 uur
10	Nee	2 juni 2017	11.00 uur

## 6.2. Vragenlijst diepte-interviews gemeentesecretarissen

### Introductie

- Uitleg achtergrond onderzoek en doel van het interview
- *Mogelijk aanvullende vragen aan de hand van de ingevulde vragenlijst.*

### Strategisch managementcapaciteit

- Welke definitie van strategisch management hanteert u? Wat betekent strategisch management voor u?
- In mijn onderzoek hanteer ik deze piramide van strategisch management. In hoeverre herkent u de fasen in dit model?



- Hoe zou u het vermogen van de gemeente beschrijven om met strategisch management aan de slag te gaan?
- Hoe ziet u het strategisch plan terug in uw werkzaamheden als gemeentesecretaris?
- In hoeverre is de gemeente intern en extern bezig met het creëren van draagvlak omtrent het strategisch plan?
- Op basis waarvan worden de prioriteiten in de strategische doelstellingen bepaald? Hoe komt de probleemanalyse tot stand?
- Hoe ervaren ambtenaren de implementatie van het strategisch plan? Is er sprake van draagvlak en consensus?
- Wat is in uw ogen het belang van het netwerk en de externe stakeholders?

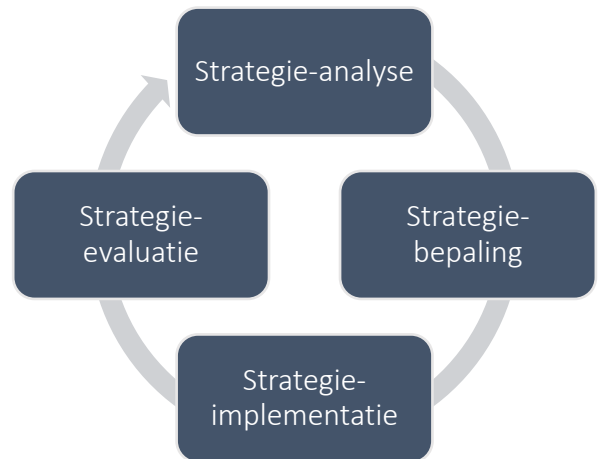
### Gepercipieerde impact

- Welke onderdelen van strategisch management geven u handvatten in uw dagelijkse werkzaamheden?
- In hoeverre is strategisch management voor u een toegevoegde waarde?

## Leiderschap

- Wat zou de rol van de gemeentesecretaris in het strategisch managementproces moeten zijn?
- Wat is uw rol in het strategisch managementproces? In hoeverre bent u tevreden met de manier waarop u uw rol invult?
  - Intern of extern gericht?
  - In welke fase (zie afbeelding) ligt uw rol?
- Hoeveel invloed wil u in uw rol als gemeentesecretaris aan de voorkant uitoefenen?
- Hoeveel invloed kan u in uw rol als gemeentesecretaris aan de voorkant uitoefenen?
- Hoeveel invloed denkt u dat u heeft uitgeoefend in de totstandkoming van het strategisch plan?
- Kunt u de dynamiek tussen u, de gemeenteraad, het college van B&W en de burgemeester beschrijven op het gebied van strategisch management?
- In hoeverre voelt u zich vrij om naar het college van B&W terug te gaan met zaken die in het strategisch plan niet werken? In hoeverre voelt u zich vrij om zaken aan de orde te stellen?
- Zou u kunnen beschrijven hoe u te werk gaat als u merkt dat de gemeente niet de strategische doelstellingen behaalt?

Hoe probeert u in uw rol de situatie aan te passen zodat de doelstellingen wel behaald worden?
- In hoeverre past u uw rol aan op de situatie? Heeft u voorbeelden van een situatie waarbij u uw rol moest aanpassen?
- Wat heeft het meeste impact op het behalen van de doelstellingen voor de lange termijn?
  - Missie, visie, strategie
  - Extern netwerk: stakeholders
  - Intern: politiek-ambtelijke verhoudingen
  - Prestatiemeting
  - Financieel management
- Welke handvatten heeft u nodig om uw rol optimaal uit te oefenen?
  - Soort leiderschap
  - Competenties
  - Databronnen
  - Toegang tot informatie (databases)
  - Faciliteren van overlegplatforma



7. Kwalitatieve analyse

Respondent										
Thema	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Definitie van strategisch management</b>	Uitzetten koers, benoemen kwaliteitsvraagstukken, bedenken van strategieën om koers uit te voeren.	Hoe we naar het gewenste toekomstbeeld komen.	Maken van keuzes die van invloed zijn op de lange termijn voor het geluk en welbevinden van de samenleving.	Organiseren op de lange termijn.	Gericht op bedrijfsvoering; heldere visie en kader waarbinnen de organisatie waarnaartoe wordt bewogen.	'In control' zijn.	Nadenken over de koers en visie op basis van wat er in de omgeving gebeurt.	Nadenken over en vanuit een helikopter kijken wat erop de organisatie afkomt en hoe hierop ingespeeld kan worden.	Manier waarop missie en visie vertaalt worden naar de operatie om doelstellingen te behalen.	Vooruit kijken wat eraan komt en op basis daarvan scenario's maken.
<b>Belang van het netwerk</b>	Bij start betrokken, netwerk is nodig.	Strategie van de stad i.p.v. de gemeente.	In visie staat interactie met samenleving centraal.	Netwerk is enorm van belang.	Streven om zoveel mogelijk in co-creatie te doen.	Niet van belang.	Strategie draait om het netwerk met raad als facilitator.	Netwerk is extreem belangrijk.	Van belang, maar verandering gebeurt intern.	Wordt steeds belangrijker.
<b>Toegevoegde waarde strategisch management</b>	Geven van taal aan casuïstiek.	Check of het gezamenlijke beeld nog klopt. Toegevoegde waarde is maximaal.	Het is niet onbelangrijk: respondent laat zich liever leiden door ontwikkeling en.	Niet concreet omdat respondent meer op het proces zit.	Helder verhaal (incl. missie en visie) aan de bovenkant.	Niet: ligt bij speltheorie.	Nadenken over lange termijn visie voor de ambtelijke organisatie.	Alles zit in de strategie.	Verbinding.	Missie geeft aan waarvoor de gemeente gaat en staat.
<b>Rol van gemeentesecretaris</b>	Vertalen van koers, vertellen van verhalen, verbinder en inspirator.	Adviesrol, zorgen dat mensen in beweging komen. Rol GS moet in elk onderdeel zijn.	Ondersteuner van het bestuur en hitteschild en selectiemechanisme naar de interne organisatie.	Vertalen van bestuurspolitiek, richt zich op processturing	Uitdragen van missie en visie. Borgen van rollen.	Zorgen dat individuen binnen de gemeente collectief gedrag vertonen.	Zit op proces i.p.v. inhoud. Verbinder.	Adviesrol, interne rol en rol in het netwerk.	Verbinden, inspireren en motiveren (sturen op houding en gedrag).	Adviesrol en algemeen directeur.
<b>Invloed aan de voorkant</b>	Nadrukkelijk invloed door te verbinden.	Proces zelf ontworpen. Invloed wordt	Belangrijke rol aan de voorkant.	Respondent denkt dat hij invloed heeft.	Maximaal: visie samen met DT bedacht.	Volledige vrijheid om te doen wat hij wil als	Betrokken bij de start en verantwoordelijk voor het	Groot: trekker van de verandering.	Veel invloed: zelf alle stukken geschreven.	Groot: is gekomen om verandering te



		bepaald door vertrouwen door de politiek.				strategisch manager.	wegzetten van de opdrachten bij de ambtenaren.			bewerkstelligen.
<b>Dynamiek met gemeenteraad, college en burgemeester</b>	Wisselt per onderwerp, laatste woord ligt bij politiek.	Samen met burgemeester adviseren van het college.	Klassieke dynamiek.	Met name gericht op advies en informatieverstrekking.	Informeel en open.	Klassiek en wordt beïnvloed door Nash-evenwichten.	Strategische doelen blijven politiek gebaseerd.	Traditie van praten en politiek spel.	Gemeenteraad heeft het mandaat. Afhankelijk van politiek.	Steun en ruggengraat van college zijn belangrijk.
<b>Situationeel leiderschap</b>	Rol hangt af van de casus.	Per fase verschilt rol. Nu meer ondersteunend en faciliterend.	Verandert rol aan de situatie: in elke fase andere rol.	N.v.t.	Actief bezig om rol aan te passen.	N.v.t.	Past rol aan.	Past rol aan, maar wil in verbinding blijven met organisatie.	Past continue rol aan: gemeente is geen homogene organisatie.	Geeft leiding situationeel. Beschikken over elk type leiderschap.
<b>Meeste impact op behalen strategische doelstellingen van</b>	Gerichtheid op lange termijn.	Lange termijn focus.	Continuïteit, financiële meerjarige ontwikkeling en bestuurlijke context.	Realistische ambitie.	Consistentie, missie en visie.	Niet relevant, gaat om speltheorie.	Politieke voorkeur.	Mate van adaptiviteit van de organisatie.	Verbinding en sturing op houding en gedrag.	Mensen, rest is hulpmiddel.
<b>Benodigde handvatten om rol optimaal uit te oefenen</b>	Kritisch zijn naar zichzelf.	Gericht op ontwikkeling van instrumenten om kwaliteit bedrijfsvoering te meten.	Niet concreet.	Internationale vergelijkingen en uitwisselen van best practices.	Persoonlijke ontwikkeling.	N.v.t.	Uitwisselen van best practices.	N.v.t.	Geen behoefte.	Data-analyses en best practices.