

# De relatie tussen procesoriëntatie en prestaties van gemeentelijke dienstverlening

*Een mixed methode onderzoek naar Nederlandse gemeenten.*



Figuur 1. Omslagfiguur: Puzzled man on process map [Figuur]. Bewerkt van APQC website, door APQC, (2016).  
Geraadpleegd van:  
<http://www.apqc.org/sites/default/files/images/puzzled%20man%20on%20process%20map%281%29.jpg>

**D.J.J. Poland**

Studentnummer: 487122

Masterthesis Bestuurskunde - Publiek Management

Erasmus Universiteit Rotterdam

Juni, 2018

Begeleider: Dr. B.R.J. George

Tweede lezer: Dr. J. Grandia



## Voorwoord

Met dit voorwoord komt er niet alleen een einde aan deze scriptie maar ook aan mijn studententijd. Terugkijkend op deze periode is het mogelijk een hoop clichés aan te stippen maar wellicht beter van niet. Het is mij al een genoegen dat u de moeite neemt dit voorwoord te lezen dus laat ik u die besparen. Ik moet toegeven dat ik onverwachts veel plezier had in het schrijven van deze scriptie. Door verhalen van medestudenten en alumni zag ik hier als een berg tegenop. De aardigheid van het schrijven van een masterthesis is misschien wel dat ik als student op alle vlakken eigen keuzes kon maken en het onderzoek van begin tot eind kon vormgeven. Dit in tegenstelling tot eerdere onderzoeken zoals de bachelorscriptie. Daar is er minder mogelijk voor wat betreft onderzoeksonderwerp of wat betreft tijdsplanning. Daar komt nog bij dat dit, althans voor mij dus, een sluitstuk is van een mooie periode.

Het voorwoord is ook een uitgelezen moment om kort op de keuze van het onderwerp in te gaan: de relatie tussen procesoriëntatie en prestaties van gemeentelijke dienstverlening. In het vakgebied bestuurskunde komen verschillende disciplines samen. De samenleving, de politiek en de ambtenarij zijn vaak onderwerp van onderzoek. Mooie concepten als democratie, politieke besluitvorming of legitimiteit worden vaak niet geschuwd maar uiteindelijk moet de overheid diensten leveren. Veel gemeenten hebben besloten diensten te leveren door procesgericht te werken. Dit onderzoek beantwoordt de vraag wat het gevolg is van deze besluitvorming voor de gemeentelijke dienstverlening.

Allereerst wil ik bij dezen alle respondenten bedanken voor de waardevolle bijdrage aan het onderzoek, daarbij ben ik Möbius en collega's dankbaar voor het aanbieden van een stageplek en een kritische blik op verschillende delen van het onderzoek. Ook de inzet van mijn begeleider Bert George wordt zeer gewaardeerd en specifiek de moeite die hij nam om al mijn vragen tot in detail te behandelen. Aansluitend wil ik mijn tweede lezer Jolien Grandia bedanken voor de frisse blik en feedback op het stuk. Het geduld en hulp van mijn vriendin Ellis valt ook zeer te prijzen. Tot slot ben ik mijn familie dankbaar voor het aanscherpen van mijn gedachten en sparren over mijn scriptie.

Daan Poland

Rotterdam, augustus 2018

## Samenvatting

De aanleiding van het onderzoek is een verandering in Nederlandse gemeenten die te herleiden is tot het New Public Management (NPM) paradigma. Kort gezegd is het idee achter NPM dat publieke organisaties meer zoals bedrijven gaan werken (Diefenbach, 2009). Deze verandering houdt in dat veel gemeenten in Nederland aan de slag zijn gegaan met zaakgericht werken. Eind 2015 gaf meer dan 80% van de gemeenten aan dat ze er mee aan de slag waren gegaan (Digitale Agenda 2020, 2018b). Verwacht wordt van de gemeenten die zaakgericht werken dat ze ook procesgeoriënteerd gaan werken, maar de vraag is wat deze procesoriëntatie concreet oplevert. In dit onderzoek staat daarom de vraag centraal: *Wat is de relatie tussen de adoptie van procesoriëntatie en de prestaties van de gemeentelijke dienstverlening in Nederlandse gemeenten?*

Het onderzoek wordt gekaderd door twee begrippen te weten procesoriëntatie en prestaties van de gemeentelijke dienstverlening. Een in de literatuur veelgebruikte definitie van procesoriëntatie wordt in dit onderzoek aangehouden: “een procesgeoriënteerde organisatie benadrukt denken in processen met een nadruk op effecten en klanttevredenheid” (Škrinjar et al., 2008, p. 739). Ook prestaties van dienstverlening worden in dit onderzoek gekaderd. De prestaties van dienstverlening in een publieke context zijn subjectief waardoor een definitie geven geen recht doet aan de werkelijkheid. In de literatuur hebben de concepten procesoriëntatie en prestaties van organisaties een positieve relatie. Procesoriëntatie wordt in dit onderzoek opgevat als een concept met zeven kenmerken of dimensies. Voor de relatie tussen de afzonderlijke dimensies van procesoriëntatie en prestaties van gemeentelijke dienstverlening kunnen slechts een tweetal hypothesen worden opgesteld. Uit de literatuur blijkt weinig bekend om uitspraken te kunnen doen over de verwachte relaties.

In dit onderzoek wordt een mix van methoden gebruikt: eerst is de relatie onderzocht tussen procesoriëntatie en prestaties door middel van online enquêtes. Vervolgens zijn er interviews gehouden met experts uit het veld om de context en de redenen te begrijpen achter de gevonden statistische relatie. Omdat er twee hypothesen opgesteld maar wel zeven relaties worden verondersteld heeft dit onderzoek een meer exploratieve vorm. In deze mixed methode aanpak ligt de nadruk op het kwantitatieve gedeelte.

Nadat de enquête is uitgevoerd zijn de gegevens gecontroleerd op representativiteit en betrouwbaarheid. Uit de analyse van de enquête (met 138 gemeenten) blijkt dat de respons representatief is wat betreft provincie. De steekproef is niet representatief wat betreft gemeentegrootte: het aantal grote gemeenten (>100.000 inwoners) is oververtegenwoordigd. De resultaten zijn daarom met enige terughoudendheid geïnterpreteerd. Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat de vragen in de vragenlijst de dimensie organisatiestructuur niet

consistent hebben gemeten. In het verdere verloop van het onderzoek wordt procesoriëntatie daarom opgevat zonder organisatiestructuur en heeft procesoriëntatie als gevolg daarvan zes dimensies.

Vervolgens zijn de resultaten geanalyseerd door middel van verklarende statistiek. Alleen de relatie tussen de dimensie cultuur en prestaties van publieke dienstverlening blijkt positief significant. De dimensie cultuur verklaart de meeste variantie in prestaties in vergelijking met de andere dimensies van procesoriëntatie. De andere dimensies hebben volgens de survey geen relatie met prestaties.

De analyse van de interviews (met managers uit 8 verschillende gemeenten) bevestigen grotendeels de resultaten van het kwantitatieve gedeelte. De geïnterviewden wisten verschillende verklaringen te geven voor de (afwezige) relatie tussen verschillende dimensies van procesoriëntatie en prestaties van publieke dienstverlening. Daarnaast herkende een minderheid van de respondenten zich niet in de afwezige relatie tussen een viertal dimensies van procesoriëntatie en prestaties.

De conclusie is dat vijf van de zes dimensies geen relatie hebben met de prestaties van gemeentelijke dienstverlening. De eerste hypothese sprak de verwachting uit over een positieve relatie tussen procesmeting en prestaties, deze hypothese moest worden verworpen. De tweede hypothese nam een positieve relatie aan tussen cultuur en prestaties, deze hypothese is bevestigd. Deze conclusie is gebaseerd op de resultaten van de enquête en interviews. Alleen de dimensie cultuur heeft een significant positieve invloed op de prestaties van gemeentelijke dienstverlening in Nederland. Aan de hand van de resultaten volgen een aantal aanbevelingen. De aanbevelingen voor de wetenschap bieden aanknopingspunten voor vervolgonderzoek:

- Uit de vragenlijst blijkt dat het model voor 35% de variantie verklaart in prestaties van gemeentelijke dienstverlening. Dit betekent dus ook dat 65% van de variantie nog niet verklaard is en dat ook andere omgevingsfactoren zijn die de prestaties van gemeentelijke dienstverlening verklaren (zie ook Goeminne & George, 2018). Dit noopt tot nader onderzoek naar andere variabelen die de variantie in prestaties verklaren (zie ook Boyne, 2004).
- In dit onderzoek is de mogelijkheid tot mediatie niet onderzocht. Dit betekent dat de dimensies mogelijk de relatie tussen cultuur en prestaties beïnvloeden. Zowel de kwantitatieve fase als de kwalitatieve fase gaven hiervoor aanwijzingen. Vervolonderzoek zou zich hier op kunnen richten.

De aanbevelingen voor de praktijk zijn opgesteld op macro-, meso- en microniveau. De belangrijkste aanbevelingen voor de praktijk zijn als volgt:

- Macro: De adoptie van procesoriëntatie heeft een zwakke relatie prestaties van publieke dienstverlening en verklaart 35% van de variantie in prestaties. Een implicatie voor beleid in het algemeen is dat wanneer de prestaties van dienstverlening verbeterd moeten worden dat ook andere manieren onderzocht moeten worden dan enkel het adopteren van procesoriëntatie.
- Meso: Uit de resultaten blijkt dat alleen de dimensie cultuur van procesoriëntatie een significant effect heeft op prestaties ( $B=0,393$   $p<0,001$ ). De implicatie hiervan is dat gemeentelijke managers voornamelijk moeten inzetten op de cultuur wanneer zij prestaties van dienstverlening willen verhogen door middel van procesoriëntatie. Dit is onder andere concreet te doen door samenwerking tussen afdelingen te promoten en werknemers bewust maken van de invloed op de prestaties van de organisatie.
- Micro: Een andere implicatie van dit onderzoek is dat een procesgeoriënteerde cultuur belangrijk is onder werknemers om prestaties te leveren. Deze implicatie geldt voor zeker ook voor het mesoniveau maar komt eigenlijk het beste tot recht in het microniveau. Werknemers moeten zich de procescultuur eigen maken om de prestaties van gemeentelijke dienstverlening verhogen. Dit kunnen werknemers doen door zich kennis van processen eigen te maken en te werken aan de klantgerichtheid.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
Samenvatting .....	4
Hoofdstuk 1: Inleiding.....	9
1.1 Probleemstelling .....	9
1.2 Onderzoeksdoelstelling.....	11
1.3 Wetenschappelijke relevantie .....	12
1.4 Maatschappelijke relevantie.....	13
1.5 Leeswijzer.....	14
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader.....	15
2.1 Wat zegt de literatuur over procesoriëntatie in de publieke sector? .....	15
2.2 Wat zijn prestaties van publieke organisaties en, specifiek, van gemeentelijke dienstverlening? .....	20
2.3 Welke dimensies van procesoriëntatie hebben invloed op prestaties van publieke organisatie en, specifiek, van de gemeentelijke dienstverlening in de literatuur? .....	26
2.4 Conceptueel model.....	30
Hoofdstuk 3: Methoden.....	32
3.1 Context.....	32
3.2 Dataverzameling .....	33
3.3 Data-analyse .....	41
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit .....	53
Hoofdstuk 4: Resultaten .....	56
4.1 Fase I: Kwantitatieve analyse op basis van vragenlijst .....	56
4.2 Fase II: Kwalitatieve analyse op basis van interviews.....	66
Hoofdstuk 5: Conclusie, discussie en aanbevelingen.....	71
5.1 Conclusie.....	71
5.2 Discussie.....	76
5.3 Aanbevelingen .....	84
Literatuur .....	90
Bijlagen.....	98

## Inhoudsopgave Tabellen

Tabel 1. De populatie met in achtning van de samenwerkingsverbanden in Nederland.....	32
Tabel 2. Naam, functie en gemeenten van respondenten in kwalitatieve fase .....	41
Tabel 3. Interne consistentie dimensies vragenlijst.....	45
Tabel 4. Controlevariabelen.....	47
Tabel 5. Betekenis score controle variabele.....	47
Tabel 6. Respons controlevariabele.....	47
Tabel 7. Dimensies van procesoriëntatie.....	48
Tabel 8. Betekenis Likertschaal scores onafhankelijke variabelen.....	50
Tabel 9. Respons onafhankelijke variabele (N=138).....	50
Tabel 10. Operationalisering van de dimensies van prestaties van publieke dienstverlening.....	51
Tabel 11. Respons afhankelijke variabele (N=138).....	52
Tabel 12. Assumpties multiële regressie per model.....	53
Tabel 12. Correlaties dimensies onafhankelijke, afhankelijke en controle variabelen.....	56
Tabel 14. Regressietabel onafhankelijke variabelen met prestaties.....	57
Tabel 14. Regressietabel onafhankelijke variabelen met output (kwaliteit).....	59
Tabel 15. Regressietabel onafhankelijke variabelen met efficiëntie.....	60
Tabel 16. Regressietabel onafhankelijke variabelen met klanttevredenheid.....	62
Tabel 17. Regressietabel onafhankelijke variabelen met werknemertevredenheid.....	63
Tabel 18. Regressietabel onafhankelijke variabelen met afhankelijke variabele: effecten.....	64
Tabel 20. Overzicht modellen in Bèta ( $\beta$ ).....	65

## Inhoudsopgave Figuren

Figuur 1. Omslagfiguur.....	1
Figuur 2. Een overzicht van de tradities die zich focussen op processen.....	15
Figuur 3. Dimensies van prestaties van publieke dienstverlening.....	23
Figuur 4. Conceptueel model.....	30
Figuur 5. Visual model for Mixed-Methods Sequential Explanatory Design Procedures.....	34
Figuur 6. Metingen van organisationele prestaties op basis van Walker en Boyne (2006).....	36
Figuur 7. Framework surveyfouten op basis van Lee et al., 2012.....	37
Figuur 8. Representativiteit gemeentegrootte (N=138).....	43
Figuur 9. Representativiteit per provincie (N=138).....	44
Figuur 12. Model inclusief relaties en significantie (in p).....	58
Figuur 13. Model procesoriëntatie en output (kwaliteit).....	60
Figuur 14. Model procesoriëntatie en efficiëntie.....	61
Figuur 15. Model procesoriëntatie en klanttevredenheid van dienstverlening.....	62
Figuur 16. Model procesoriëntatie en werknemertevredenheid van dienstverlening.....	63
Figuur 17. Model procesoriëntatie en effecten van dienstverlening.....	65



## Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk wordt allereerst de aanleiding van het onderzoek geschetst in paragraaf 1.1. Vervolgens wordt er een onderzoeksdoelstelling geformuleerd inclusief een zestal deelvragen en een hoofdvraag in paragraaf 1.2. In de twee paragrafen daaropvolgend is de relevantie voor de wetenschap en de maatschappelijke relevantie toegelicht. Tot slot wordt de indeling van dit onderzoek in de vorm van een leeswijzer beschreven in paragraaf 1.5.

### 1.1 Probleemstelling

Mijn rijbewijs moet worden verlengd en ik ga naar het gemeentehuis om een pasfoto in te leveren en de betaling te doen. Het rijbewijs is over vijf dagen klaar, maar als het eerder gereed is, kunnen we een e-mail sturen, zegt de ambtenaar. Ik zeg dat ik liever gebeld wil worden. Wij nemen geen telefonisch contact op, is de reactie. Dan kom ik het over vijf dagen wel ophalen, antwoord ik. Mogen wij nog wel even uw telefoonnummer, vraagt de ambtenaar, dan kunnen wij u bellen als er iets niet in orde zou zijn (Damen, 2012).

Het bovenstaande citaat typeert voor veel mensen de bureaucratie. De bureaucratie wordt geassocieerd met veel regels en de term ambtenaar heeft bijna een vieze nasmaak. De bureaucratie heeft in de bestuurskunde geen nare smaak, het wordt gezien als een manier om diensten te leveren. Deze manier van diensten leveren past bij wat in de literatuur Traditional Public Administration (TPA) genoemd wordt. Dit paradigma wordt gezien als een van de grote drie bestuurskundige paradigma's samen met New Public Management (NPM) en New Public Governance (NPG). Sinds de scheiding van politiek en bestuur aan het begin van de 20<sup>ste</sup> eeuw is er veel veranderd bij de overheid. Het openbaar bestuur is geprofessionaliseerd en de verzorgingsstaat is steeds verder uitgebouwd. Bij de uitbreiding van de verzorgingsstaat kwam het type overheid op wat nu Traditional Public Administration (TPA) wordt genoemd. Kenmerken van TPA zijn onder andere een '*one-best-way*' van werken, het leveren van diensten en middelen door middel van bureaucratie en de scheiding van politiek en bestuur (Hughes, 2003). Het probleem met deze vorm is bijvoorbeeld dat de bureaucratie niet in elke context werkt en er geen '*one-best-way*' is van werken. Het door middel van bureaucratie leveren van diensten en middelen aan burgers is niet de enige manier om dat te doen (Hughes, 2003). Samen met de economische problemen in de periode rond 1980 werd deze manier van werken binnen de overheid heroverwogen. De overheid moest meer gemanaged worden, deze andere kijk op de overheid werd het New Public Management (NPM) (Hood, 1991; Hughes, 2003).

Er is kritiek of NPM als een paradigma bestempeld mag worden maar zeker is dat het zeer invloedrijk is (Osborne, 2006). In de huidige complexe maatschappij wordt duidelijk dat de overheid andere

partijen nodig heeft en het blijkt dat NPM en TPA te simplistische brillen zijn om naar de overheid te kijken. De overheid moet meer samenwerken met de samenleving en *governance* wordt belangrijker. In dit licht is een nieuwe visie op de overheid ontstaan: New Public Governance (NPG) (Osborne, 2006). De paradigma's NPM en TPA verdwijnen niet maar blijven relevant (Osborne, 2006). De invloed van deze paradigma's is ook tegenwoordig nog terug te zien in de overheid. TPA is te vinden in de overheid als klassieke dienstverlener, bijvoorbeeld de overheid die de rijbewijzen levert. De invloed van NPM is te zien in de gemeenten die inwoners geen burgers meer noemt maar klanten. NPG is te vinden in de overheid die opereert in netwerken in de jeugdzorg. In dit onderzoek wordt voortgeborduurd op een verandering in Nederlandse gemeenten die terug te herleiden is tot NPM.

NPM is theoretisch gestoeld op twee principes, economische theorie en private management principes (Hughes, 2003). Door de economische theorieën toe te passen probeert de overheid minder bureaucratisch te werken (Hughes, 2003). Tegelijkertijd is het gebaseerd op managementprincipes die afkomstig zijn uit de private sector (Boyne, 2002b; Hughes, 2003; Osborne, 2006). De overheid probeert flexibeler te werken door middel van deze principes in plaats van een strak Weberiaans model (Hughes, 2003). Meerdere private management principes worden hiervoor overgenomen zoals bijvoorbeeld strategische planning (Hughes, 2003) en HR-praktijken (Kalleberg et al., 2006). In dat licht is worden ook vergelijkingen gemaakt tussen procesoriëntatie in de private en publieke sector (MacIntosh, 2003).

De focus op processen werd al voor het millennium waargenomen bij gemeenten (Poister & Streib, 1999). Deze focus is een van de voortvloeisels van het NPM-paradigma en wordt ook in de literatuur beschreven door Diefenbach (2009): "concentration on processes, that is, intensification of internal cross-boundary collaboration" (p. 894). Ook Andersen (2006) geeft voorbeelden van procesoriëntatie in de vorm van Business Process Reengineering (BPR) in verschillende overheidsniveaus in de Verenigde Staten en in het Verenigd Koninkrijk. Niet alleen de procesoriëntatiestroming BPR (Business Process Reengineering) maar ook TQM (Total Quality Management) wordt waargenomen in de publieke sector (Boyne & Walker, 2002; Pollitt, 2001; Thompson, 2000). Niet alleen in de Verenigde Staten maar ook in Europa (Italië) wordt een focus op processen waargenomen en toegepast bij het opzetten van zogeheten 'one-stop shops' (Ongaro, 2004).

In Nederland is de procesoriëntatie terug te zien in de invoering van het 'zaakgericht werken' met andere woorden: procesgericht werken (Digitale Agenda 2020, 2018b). Met deze manier van werken was in 2015 meer dan 80% van de gemeenten aan de slag gegaan (Digitale Agenda 2020, 2018b). Onder de noemer zaakgericht werken worden steeds meer gemeenten procesgeoriënteerd. Met procesoriëntatie wordt in dit onderzoek *business process orientation* (BPO) bedoeld. Gemeenten die

zaakgericht werken oriënteren zich op processen (waarvan de voortgang wordt vastgelegd in een 'zaak', vandaar de naamgeving in de praktijk).

Het doel van de invoering van zaakgericht werken is de verbetering van de prestaties van publieke dienstverlening. In Nederland worden deze doelen opgeschreven als volgt: 1. dienstverlening te verbeteren, 2. informatievoorziening te verbeteren door toegankelijke dossiers en 3. bedrijfsvoering te optimaliseren door uniforme processen (Digitale Agenda 2020, 2018a). De doelen van zaakgericht werken sluiten aan bij een verbetering van prestaties van publieke dienstverlening zoals beschreven in de literatuur (Boyne, 2003a). De verandering van gemeentelijke dienstverlening met deze doelen wordt typisch geassocieerd met een NPM-verandering (Bellamy & Taylor, 2006).

Dit onderzoek richt zich op de procesoriëntatie van gemeentelijke dienstverlening in Nederland. Het doel achter de implementatie van procesoriëntatie is dus duidelijk, maar worden deze ook behaald? Dit is nog onzeker ondanks dat in 2015 al meer dan 80% van de gemeenten aan de slag zijn gegaan met zaakgericht werken (Digitale Agenda 2020, 2018b). In de literatuur in de private sector wordt een positieve relatie gevonden tussen de prestaties van een organisatie en procesoriëntatie (Kohlbacher, 2010). Over het geheel genomen wordt onderzoek naar prestaties van gemeentelijke dienstverlening weinig gepubliceerd. De beschikbare cijfers zijn beperkt en richten zich op de prestaties van gemeentelijke dienstverlening uitgedrukt in klanttevredenheid (<https://www.waarstaatjegemeente.nl/dashboard/Dienstverlening-en-Digitalisering/>). Dit is beperkt aangezien de prestaties van dienstverlening ook worden uitgedrukt in meer dan alleen klanttevredenheid, bijvoorbeeld efficiëntie van dienstverlening is ook relevant (Boyne, 2003a).

Dat procesoriëntatie een thema is in gemeenteland staat buiten kijf, maar dat het voor gemeenten prestatieverhogend werkt is onbewezen. Veel gemeenten implementeren dus zaakgericht werken zonder dat er 'gemeentebreed' onderzoek is gedaan naar de gevolgen voor de prestaties van dienstverlening. Om dit te weten te komen was er wetenschappelijk onderzoek nodig. Dit onderzoek is uitgevoerd onder managers in gemeenten in de periode begin mei 2018 tot en met begin juni 2018. Er is zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek gedaan. Het doel van het onderzoek is geformuleerd in de volgende doelstelling:

## 1.2 Onderzoeksdoelstelling

Het doel van dit onderzoek is om de relatie te identificeren tussen de invoering van procesoriëntatie in Nederlandse gemeenten en de prestaties van hun dienstverlening. Dit wordt onderzocht door middel van een mixed-methode onderzoek waarbij de nadruk ligt op het kwantitatieve gedeelte. In het kwantitatieve gedeelte worden vragenlijsten afgenomen onder gemeentelijke managers in Nederland. Er wordt gemeten in hoeverre sprake is van een procesoriëntatie en wat de relatie is met

de prestaties van de gemeentelijke dienstverlening. Tot slot worden interviews afgenomen met deze gemeentelijke managers om de achterliggende redenen te kunnen analyseren, de relaties te testen en de complexiteit van de materie verder te begrijpen. Hierbij is een centrale onderzoeksvraag geformuleerd die zal worden beantwoord aan de hand van een zestal deelvragen.

### 1.2.1 Centrale onderzoeksvraag

Wat is de relatie tussen de adoptie van procesoriëntatie en de prestaties van de gemeentelijke dienstverlening in Nederlandse gemeenten?

### 1.2.2 Deelvragen

1. Wat zegt de literatuur over procesoriëntatie in de publieke sector?
2. Wat zegt de literatuur over de prestaties van publieke organisaties en, specifiek, van de gemeentelijke dienstverlening?
3. Welke dimensies van procesoriëntatie hebben invloed op prestaties van publieke organisatie en, specifiek, van de gemeentelijke dienstverlening in de literatuur?
4. In hoeverre is er sprake van procesoriëntatie in Nederlandse gemeenten?
5. Wat zijn de prestaties van de gemeentelijke dienstverlening in Nederlandse gemeenten?
6. Wordt de relatie tussen de dimensies van procesoriëntatie en prestaties van gemeentelijke dienstverlening empirisch bevestigd in Nederlandse gemeenten?

## 1.3 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant in meerdere opzichten. Het kan een bijdrage leveren aan theorie over prestaties van Nederlandse gemeentelijke dienstverlening. Ook is het relevant in theorievorming over procesoriëntatie in de publieke context. Tegelijkertijd onderzoekt het ook de relatie tussen procesoriëntatie en prestaties van gemeentelijke dienstverlening.

In de tijd dat het New Public Management (NPM) gedachtegoed rond 1980 steeds meer op de voorgrond trad werden meetbare dimensies van prestaties meer en meer belangrijk (Carter, 1991). Dat prestaties van dienstverlening relevant zijn voor publiek management wordt duidelijk uit de discussies in de literatuur over welke determinanten prestaties beïnvloeden of wat verbetering van prestaties überhaupt is (Boyne, 2003b; Boyne, 2004). Deze studie beantwoordt de roep voor meer surveyonderzoek naar de verschillende dimensies van prestaties in de literatuur (Andrews, Boyne & Walker, 2011).

In de literatuur is het onderzoek naar prestaties van publieke organisaties gedomineerd door onderzoek in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten (Boyne, 2003a; Walker & Andrews, 2015). Deze studie voegt toe wat betreft onderzoek naar prestaties van publieke organisaties en

onderzoek in een andere context. Veel onderzoeken richten zich op gelimiteerd aantal dimensies van publieke prestaties. Dit onderzoek geeft een beeld van meerdere dimensies van prestaties, voegt meer surveyonderzoek naar prestaties toe in de literatuur en deze krijgt een toevoeging met dit onderzoek in een Nederlandse context.

In 1999 was er al interesse van de publieke sector in processen maar waren destijds weinig organisaties die ervaring hadden (Pritchard & Armistead, 1999). De adoptie van private management principes zoals procesoriëntatie in de overheid wordt typisch geassocieerd met NPM (Bellamy & Taylor, 2006). Hoewel managementprincipes algemeen geldend zijn is het de vraag of deze private management principes ook daadwerkelijk gelden in publieke context (Boyne, 2002b). In dit onderzoek wordt er een poging gedaan hier antwoord op te geven.

Er is weinig empirisch onderzoek gepubliceerd naar de afzonderlijke dimensies van procesoriëntatie in relatie tot organisationele prestaties, laat staan prestaties van gemeentelijke dienstverlening (Kohlbacher, 2010; Škrinjar, Bosilj-Vukšić en Indihar-Štemberger, 2008). Dit wordt ook in de literatuur opgemerkt en treffend verwoord door Škrinjar et al. (2008): “While the literature presents more than a plentiful supply of benefits of BPO [procesoriëntatie], their empirical confirmation is scarce” (p. 743). Publiek management en prestaties zijn twee nauw verweven concepten en worden al decennia bestudeerd (Walker & Andrews, 2015). Dit onderzoek voorziet in de behoefte in de literatuur voor meer onderzoek naar de relatie tussen managementpraktijken en prestaties en tegelijkertijd de vraag naar andere manieren om prestaties te verhogen (Boyne, 2004; Goeminne & George, 2018).

#### 1.4 Maatschappelijke relevantie

Onderstaande quote illustreert de relevantie van dit onderzoek in de praktijk.

Wanneer komt er eens onderzoek van een concerncontroller, een kwaliteitsmedewerker, een Artikel 13A Rekenkamer die los van ons als vakidioten en los van leveranciers eens gewoon gaat bekijken wat het [zaakgericht werken] oplevert. Ik heb het nog niet meegemaakt. Het wordt er wel tijd voor (Hoogland, 2016).

Zoals ook in de praktijk wordt opgemerkt is dus nog niet onderzocht of de prestaties van dienstverlening worden verbeterd wanneer gemeenten zaakgericht werken. Dit ondanks dat zaakgericht werken zeer relevant is in gemeenteland (Digitale Agenda 2020, 2018b). Dit onderzoek zal bijdragen aan het begrip van wat de procesoriëntatie oplevert voor gemeenten en welke dimensies van procesoriëntatie belangrijk zijn om de prestaties van gemeentelijke dienstverlening te verhogen.

In de publieke sector is weinig onderzoek gedaan naar implementatie van procesoriëntatie. Afgaande op pogingen van implementatie in private sector blijkt de behoefte aan onderzoek nog groter. In de

private sector blijkt een meerderheid (60%-80%) van de pogingen om procesoriëntatie te implementeren mislukken (Trkman, 2010). In Nederland is een veel gehoorde reden voor mislukking dat het concept niet goed begrepen wordt (Digitale Agenda 2020, 2018b). Dit onderzoek zal bijdragen aan het begrip van het concept voor managers in gemeenten.

Tot slot is dit onderzoek in een breder maatschappelijk perspectief relevant omdat procesoriëntatie een mogelijk een effect heeft op de klanttevredenheid (Boyne, 2003a). Niet alleen kan dit bijdragen aan interne prestaties zoals kosteneffectiviteit of efficiëntie maar ook kan procesoriëntatie mogelijk indirect bijdragen aan de tevredenheid van inwoners.

## 1.5 Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk is de aanleiding tot het onderzoek gepresenteerd. Hierin is vervolgens beschreven waarom dit onderzoek relevant is zowel voor de maatschappij als voor de wetenschap. In het tweede gedeelte worden de begrippen gekaderd door middel van de theorie en wordt de relatie tussen procesoriëntatie en prestaties van gemeentelijke dienstverlening in de wetenschap beschreven. Hiermee wordt een antwoord gegeven op de eerste drie deelvragen van de centrale onderzoeksvraag. In het derde hoofdstuk wordt een verantwoording gegeven voor de opzet en uitvoering van het onderzoek. Er wordt uitgelegd hoe het onderzoek is uitgevoerd en welke onderzoeksmethoden gebruikt zijn om de relatie empirisch te onderzoeken. In het vierde hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Hier worden eerst de resultaten uit de kwantitatieve fase beschreven en vervolgens uit de kwalitatieve fase. Naast een beschrijving van de resultaten worden de resultaten ook geanalyseerd. Tot slot worden in hoofdstuk vijf alle onderzoeksvragen beantwoord, eerst de deelvragen en daarna de centrale onderzoeksvraag. Ook is aan het einde van dit hoofdstuk ruimte voor discussie: hierin worden de resultaten geëvalueerd op zwakheden. Vervolgens worden ook aanbevelingen gedaan voor de praktijk en voor verder wetenschappelijk onderzoek.

## Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden de eerste drie deelvragen behandeld:

1. Wat zegt de literatuur over procesoriëntatie in de publieke sector?
2. Wat zegt de literatuur over de prestaties van publieke organisaties en, specifiek, van de gemeentelijke dienstverlening?
3. Welke dimensies van procesoriëntatie hebben invloed op prestaties van publieke organisatie en, specifiek, van de gemeentelijke dienstverlening in de literatuur?

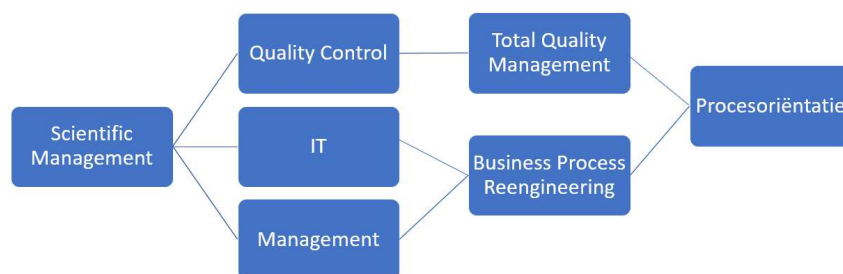
Er wordt gepoogd een antwoord te geven op deelvragen 1 en 2 in paragrafen 2.1 en 2.2. Aansluitend wordt in paragraaf 2.3 een poging gedaan om deelvraag 3 te beantwoorden. De relaties worden per sub-paragraaf beschreven van 2.3.1 t/m 2.3.7. De uitkomst hiervan heeft gevolgen voor de opzet van het onderzoek die wordt verantwoord in Hoofdstuk 3: methoden. Tot slot wordt in 2.4 het conceptueel model beschreven.

### 2.1 Wat zegt de literatuur over procesoriëntatie in de publieke sector?

In deze paragraaf wordt de eerste deelvraag beantwoord uit de titel van deze paragraaf. Om deze vraag te beantwoorden wordt een organisatieproces gekaderd aan de hand van de literatuur in paragraaf 2.1.1. Vervolgens wordt een definitie gegeven van het concept procesoriëntatie in paragraaf 2.1.2. Aansluitend worden de zeven dimensies van procesoriëntatie beschreven volgens Kohlbacher en Gruenwald (2011) in paragraaf 2.1.3.

#### 2.1.1 Definitie organisatieproces

In deze paragraaf wordt het begrip organisatieproces (hierna proces genoemd) gedefinieerd om het te kunnen onderzoeken. Immers wordt anders niet duidelijk over welke oriëntatie gesproken wordt binnen organisaties. De focus op processen is terug te traceren tot het Scientific Management principe van Taylor. In Figuur 2 zijn deze stromingen grafisch weergegeven.



Figuur 2. Een overzicht van de tradities die zich focussen op processen.

De term proces komt voor in vele wetenschapsdisciplines (Melão & Pidd, 2000; Pritchard & Armistead, 1999). Deze disciplines ziet men terug in een aantal stromingen die allemaal omarmt worden door procesoriëntatie (Harmon, 2010). In de literatuur zijn verschillende definities te vinden van een proces

(Armistead & Machin, 1997; Davenport & Short, 1990). De meest bekende definitie is van Hammer en Champy (2003). Deze auteurs hebben een zeer invloedrijk boek geschreven over Business Process Reengineering (BPR) en geven daarin een veel gebruikte definitie van een proces. Een proces is volgens Hammer en Champy (2003): “a collection of activities that takes one or more kinds of input and creates an output that is of value to the customer” (p. 31).

Hier gaat het dus om (1) een verzameling van activiteiten, die (2) input nodig heeft, (3) output creëert (4) en dat van waarde is voor de klant. Het tweede en derde kenmerk is relevant voor de definitie aangezien dat duidelijk maakt dat er een einde aan het proces zit (Armistead & Machin, 1997). Processen voegen uiteindelijk direct waarde toe, in tegenstelling tot ondersteunende processen en managementprocessen (Melão & Pidd, 2000). Het eerste kenmerk maakt duidelijk dat ondersteunende processen en managementprocessen niet worden bedoeld (Hammer & Champy, 2003; Armistead & Machin, 1997). Wanneer activiteiten in het proces niet gerelateerd zijn zullen ze geen directe relatie hebben met prestaties. Dit zijn wel de enige relevante activiteiten voor de processen in dit onderzoek naar gemeentelijke dienstverlening. In het vierde kenmerk zit een doelmotief, dit is belangrijk omdat de processen die geen doel hebben geen directe relatie zullen hebben met prestaties van dienstverlening, hoogstens indirect. De definitie van Hammer en Champy (2003) wordt aangehouden omdat het de meest omvattende definitie is: “Processen zijn een verzameling van activiteiten die een of meerdere inputs omzetten tot een output die van waarde is voor de klant.” (Hammer & Champy, 2003, p. 31).

### 2.1.2 Definitie procesoriëntatie

In deze paragraaf wordt de procesoriëntatie gedefinieerd aan de hand van verschillende definities in de literatuur. De focus op bedrijfsprocessen komt uit de private sector en daar zijn Total Quality Management (TQM) of Business Process Reengineering (BPR) wat langer ingeburgerd. Een organisatie die daarmee bezig is, heeft hoe dan ook een bepaalde mate van procesoriëntatie (zie ook Figuur 2) (Armistead & Machin, 1998). Zulke organisaties worden niet enkel procesgeoriënteerde organisaties genoemd, hier zijn ook andere termen voor (Kohlbacher & Reijers, 2013). De term procesoriëntatie is zelf ook bediscussieerd. In dit onderzoek wordt de definitie van Škrinjar et al. (2008) aangehouden: “een procesgeoriënteerde organisatie benadrukt denken in processen met een nadruk op effecten en klanttevredenheid” (p. 739). Deze definitie behelst de componenten (1) waardevolle outputs en (2) de focus op horizontale structuur.

#### *Waardevolle outputs*

Het is mogelijk om procesoriëntatie te definiëren als een bepaalde manier van denken en werken. Hierbij ligt de focus op het samenvoegen van input tot waardevolle output en niet op functionele



effectiviteit (Tang, Pee & Lijima, 2013, p. 650). Dezelfde focus op waardevolle outputs worden benoemd in de definitie van Movahedi, Miri-Lavassani en Kumar (2016): “Het concept van procesoriëntatie biedt een duidelijke focus op waarde-toevoegende processen in en tussen organisaties” (p. 468). Net zoals in de vorige paragraaf vermeldt voegen processen waarde toe voor de klant. In de definitie van Škrinjar et al. (2008) is dit kenmerk te zien in de focus op effecten en klanttevredenheid. Dit zijn de waardevolle outputs die van toepassing zijn in gemeentelijke dienstverlening. Deze waardevolle outputs zijn belangrijk voor het onderscheid in processen die van toepassing zijn in dit onderzoek naar gemeentelijke prestaties, er worden geen management en ondersteunende processen bedoeld (Melão & Pidd, 2000).

#### *Horizontale structuur*

In andere definities wordt de niet-hiërarchische focus benadrukt. Dit wordt ook zo beschreven in de definitie van Škrinjar et al. (2008): “An organization that, in all its thinking, emphasizes process as opposed to hierarchies with a special emphasis on outcomes and customer satisfaction.” (p. 739). Volgens Reijers (2006) betekent procesoriëntatie het focussen op de verbetering van processen van klant tot klant: “..., to put less emphasis on hierarchical and functional structures, but instead focus and improve on entire chains of business operations, ranging often from client to client” (Reijers, 2006, p. 392). De tweede is de focus op horizontale structuur die niet in de vertaling van de definitie naar voren komt maar wel impliciet gemaakt wordt door het denken in (horizontale) processen (in tegenstelling tot een verticale hiërarchie). De focus op de horizontale in plaats van de verticale structuur is inherent aan procesoriëntatie. Processen lopen horizontaal in de gemeentelijke dienstverlening.

#### 2.1.3 Dimensies procesoriëntatie

In deze paragraaf wordt een beeld geschetst van de verschillende onderzoeken naar de, vaak deels overlappende, dimensies van procesoriëntatie. Er kunnen zeven verschillende dimensies worden onderscheiden. Omdat de termen voor deze definities vrij breed voor interpretatie vatbaar zijn wordt de invulling van de dimensies beschreven per dimensie.

Procesoriëntatie bestaat uit meerdere dimensies. Verschillende auteurs hanteren andere dimensies van hetzelfde concept. Reijers (2006) heeft een aantal dimensies ontwikkeld om het concept te meten. Uit dat onderzoek destilleert hij vijf elementen waar procesoriëntatie gemeten mee kan worden, deze zijn: structuur, focus, metingen, eigenaarschap en klant. Škrinjar et al. (2008) meten procesoriëntatie in drie dimensies en Gustafsson, Nilsson en Johnson (2003) beschrijven procesoriëntatie door fases in te bouwen die beginnen bij het identificeren van processen, vervolgens documenteren, dan meten, evalueren en tot slot verbeteren van de ‘kernprocessen’ van de organisatie. Dit lijkt op de ‘*life-cycle*’

benadering waarbij de maturiteit van de organisatie wordt gemeten in de mate van procesoriëntatie. Deze benadering wordt ook vaak gehanteerd voor het vergelijkbare concept Business Process Management (BPM) (Harmon, 2010).

Een completere set van dimensies is afkomstig van Kohlbacher en Gruenwald (2011). De dimensies van Kohlbacher en Gruenwald (2011) zijn documentatie, management commitment, proceseigenaar, procesmeting, cultuur, methoden en structuur. De reden dat voor deze dimensies wordt gekozen is omdat deze recenter zijn en een completer beeld geven van het concept procesoriëntatie. Deze auteurs beschrijven meer dimensies dan Reijers (2006) en Škrinjar et al. (2008). De extra dimensies die Kohlbacher en Gruenwald (2011) onderscheiden vergeleken met Reijers (2006) zijn het bestaan van procescultuur en management commitment. Vergeleken met Škrinjar et al. (2008) voegen deze auteurs methoden toe en management commitment. Ook hanteren Kohlbacher en Gruenwald (2011) geen stappen van procesoriëntatie zoals Gustafsson et al., (2003) maar dienen de zeven dimensies als een opname. Dit is belangrijk voor dit onderzoek aangezien er in dit onderzoek geen stappen worden gemeten maar de mate van procesoriëntatie. De invulling van de zeven dimensies van Kohlbacher en Gruenwald (2011) worden in de volgende paragrafen verder toegelicht, dit geeft een beeld van wat de dimensies inhouden en kadert daarmee de dimensies.

#### *2.1.3.1 Documentatie*

Een organisatie die procesgeoriënteerd werkt heeft processen helder gedefinieerd en gemodelleerd (Kohlbacher, 2009). Hoeveel processen er precies zijn, de benaming ervan of de visualisering is niet altijd duidelijk (Kohlbacher & Reijers, 2013). Hierbij gaat het om het ontwerp en documentatie van processen waarbij deze *up to date* gehouden moet worden en een duidelijk begin en einde vormt van een proces. Hierbij moet ook worden gedacht aan procesvarianten voor verschillende soorten inwoners (Kohlbacher & Gruenwald, 2011).

#### *2.1.3.2 Management commitment*

Een dimensie van de procesgeoriënteerde organisatie is de commitment van het management. Het is van belang dat het management zich inzet voor het procesprogramma, aangezien de processen anders niet tot hun recht komen (Kohlbacher & Reijers, 2013). Het management dient de procesoriëntatie te zien als een lange termijn investering en moet verantwoordelijkheid nemen voor het programma. De leidinggevende(n) van het management moet(en) zich ook actief inzetten in het programma. Dit kan men ook terugzien in de aanwezigheid van een coördinerende werkgroep voor de verschillende procesprogramma's (Kohlbacher & Gruenwald, 2011).

### *2.1.3.3 Proceseigenaar*

Deze dimensie beschrijft de rol van de proceseigenaren. Het bestaan hiervan wordt gezien als meest duidelijke verschil met een traditionele organisatie (Hammer & Stanton, 1999: via Kohlbacher & Reijers, 2013). Proceseigenaren zijn ervaren in de organisatie en moeten macht en verantwoordelijkheid dragen voor de processen (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Macht in de zin dat de eigenaren autoriteit hebben om de processen te coördineren en te verbeteren en ook verantwoordelijk zijn voor de budgettering. In een procesgeoriënteerde organisatie is er sprake van een budget per proces in plaats van een budget per departement.

### *2.1.3.4 Procesmeting*

Het meten van deze processen alleen is niet genoeg, bij een procesgeoriënteerde organisatie zijn de indicatoren ook afgeleid van doelen van de organisatie en wordt er ook naar gehandeld (Kohlbacher & Gruenwald, 2011).

### *2.1.3.5 Cultuur*

Het gaat hier om de cultuur op het niveau van de organisatie (Kohlbacher & Reijers, 2013). Met cultuur wordt hier bedoeld:

Sporen van gedeelde betekenisgeving in organisaties, inclusief gemeenschappelijke waarden en ideeën over gewenst gedrag en acties. Het refereert ook naar de zaken als het 'DNA' van de organisatie en de positionering ten opzichte van andere organisaties voor de basis van autoriteit in de organisatie (Rainey & Steinbauer, 1999, p. 17).

Een volledig procesgeoriënteerde organisatie heeft een eigen cultuur. Het is belangrijk dat deze gericht is op processen, aangezien mensen en processen samen moeten werken om output te genereren (Armistead & Machin, 1997).

### *2.1.3.6 Methoden*

Bij deze dimensie staat de continu verbetering van de processen centraal. Hiervoor zijn methoden en expertise nodig (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Deze continu verbetering van processen is ook van toepassing op de stapsgewijze verbetering van bestaande processen, dit hoeft niet radicaal te zijn zoals in de stroming Business Process Reengineering (BPR) (Kohlbacher & Reijers, 2013).

### *2.1.3.7 Organisatiestructuur*

Deze dimensie bevat de organisatie die zijn structuur heeft aangepast aan processen (Kohlbacher & Reijers, 2013). De focus is de capaciteit van de organisatie om de structuur in een lijn te brengen met de processen. Werknemers moeten hier welwillend tegen overstaan (Kohlbacher & Gruenwald, 2011).

Het concept procesoriëntatie is afkomstig uit de private sector. De procesgeoriënteerde organisatie is een organisatie die het denken in processen benadrukt met een nadruk op effecten en

klanttevredenheid (Škrinjar et al., 2008, p. 739). Deze processen zijn een verzameling van activiteiten die een of meerdere inputs omzetten tot een output die van waarde is voor de klant (Hammer & Champy, 2003, p. 31). Belangrijk is dat de processen waarde toevoegen, de nadruk op de horizontale structuur ligt en dat er een focus is op verbetering. Het concept komt tot uitdrukking in de zeven dimensies genoemd in dit onderzoek (Kohlbacher & Gruenwald, 2011).

## 2.2 Wat zijn prestaties van publieke organisaties en, specifiek, van gemeentelijke dienstverlening?

In deze paragraaf wordt er een antwoord gegeven op bovenstaande vraag. Dit wordt gedaan door eerst het concept van prestaties van publieke organisaties te kaderen in paragraaf 2.2.1. Vervolgens worden in 2.2 de dimensies van prestaties van gemeentelijke dienstverlening beschreven.

### 2.2.1 Definitie van prestaties van publieke organisaties:

In een professionele omgeving worden prestaties door verschillende actoren anders geïnterpreteerd. In Nederland is in 2014 een enquête gehouden onder ambtenaren. Dit onderzoek beschrijft dat de volgende criteria (op volgorde) belangrijk worden gevonden door ambtenaren. Dat zijn: 1. Betrouwbaarheid 2. Effectiviteit 3. Deskundigheid 4. Maatschappelijke betrokkenheid 5. Openheid 6. Kostenbewustzijn 7. Leervermogen 8. Werkgeverschap 9. Missiegedrevenheid 10. Veerkracht (Flitspanel, 2014). In deze enquête werd dus duidelijk wat voor ambtenaren de meest belangrijke prestaties zijn. Interessant is dat de opdrachtgever voor dit onderzoek: de Vereniging voor OverheidsManagement (VOM) drie jaar later de uitkomst van de enquête links laat liggen en andere criteria hanteert. De criteria 'onderscheidend vermogen', 'missiegedrevenheid' en 'effectiviteit' vormen nu de top 3 (<http://www.overheidsawards.nl/criteria/>). Niet alleen ambtenaren hanteren verschillende interpretaties van prestaties, ook andere stakeholders doen dit. De belangen van stakeholders zoals de burger, belastingbetaler of politicus zijn verschillend (Andrews et al., 2011). Al deze actoren gebruiken andere criteria voor de prestaties en zullen daar ook andere wegen aan hangen (Brewer & Selden, 2000). Dit wordt treffend uitgedrukt door Andrews et al., (2006a): "Public service beauty is in the eye of the stakeholder" (p. 30). Brewer en Selden (2000) gaan nog verder en poneren dat prestaties van een organisatie sociaal geconstrueerd, subjectief, complex en moeilijk te meten zijn in de publieke sector.

Over het meten van de prestaties is discussie in de literatuur (Andrews, Boyne, Moon & Walker, 2010). De analyse van prestaties kan worden gedaan op meerdere niveaus: prestaties van individuele werknemers, prestaties van het programma en prestaties op niveau van de organisatie (Brewer & Selden, 2000). In dit onderzoek gaat het om prestaties op niveau van de organisatie. De schaal die

Brewer en Selden (2000) beschrijven om prestaties te meten dekt zowel de organisatie-als projectprestaties, hier wordt later nog op ingegaan.

Niet alleen de definitie van prestaties of het meten van hiervan wordt bediscussieerd. Ook de vraag wat *verbetering* van publieke diensten is wordt bediscussieerd (Boyne, 2003b). Verschillende modellen kunnen hiervoor gebruikt worden die allen voor en nadelen hebben. Uit deze discussie volgt dat ook het concept van verbetering van publieke diensten politiek is en contingent (Boyne, 2003b).

Het meten en verbeteren van de prestaties van publieke dienstverlening is bediscussieerd. Ook elke definitie van de prestaties van dienstverlening in een publieke context is subjectief en doet daarmee geen recht aan de werkelijkheid. Daarom is het van belang om indicatoren te vinden die voor alle denkbare actoren relevant zijn. De vijf dimensies van Boyne (2002a) voldoen het meest aan die vraag. Deze veelgebruikte dimensies bieden namelijk een complete conceptualisering van het concept prestaties van publieke organisaties en specifiek dienstverlening. De dimensies die Boyne (2002a) beschrijft zijn deels schatplichtig aan een aantal modellen.

### 2.2.2 Dimensies van prestaties van publieke organisaties en specifiek dienstverlening

Twee aan elkaar gerelateerde modellen die organisationele prestaties meten zijn het Economie, Efficiëntie en Effectiviteit-model (3E-model) en het *Input, Output* en *Outcomes* model (IOO-model) (Boyne, 2002a).

#### *3E-model*

Het 3E-model staat voor Economie, Efficiëntie en Effectiviteit (Boyne, 2002). Het 3E-model kwam op rond 1980 en is stevig bekritiseerd (Carter, 1991). Economie wordt het vaak omschreven met 'de kosten per dienst', maar is beter gedefinieerd als de kosten om specifieke diensten van een bepaalde kwaliteit in te huren (Boyne, 2002a). Dit lijkt op de meest logische indicator van prestatie. Toch is dit niet per definitie zo. Lage kosten per dienst of hoge kosten per dienst zegt op zichzelf niet voldoende over de prestatie van dienstverlening. Efficiëntie en effectiviteit zijn daarom betere indicatoren van prestaties (Boyne, 2002a). Efficiëntie wordt opgedeeld in technische efficiëntie en allocatieve efficiëntie. Technische efficiëntie wordt begrepen als efficiëntie: kosten per dienst. Toch is allocatieve doelmatigheid net zo belangrijk en dat wordt hier begrepen als responsiviteit van de dienstverlening (aanpassing aan de wensen van de omgeving) (Boyne, 2002a). Effectiviteit kan verschillend worden geïnterpreteerd maar wordt vaak begrepen als het behalen van de organisationele doelen. Volgens critici werden de 3Es in feite voornamelijk gebruikt door de overheid als een manier om kosten te drukken (Carter, 1991). Ook kwaliteit en eerlijkheid zijn in de publieke context belangrijk (Carter, 1991). De 3Es geven daarom geen compleet beeld van de prestaties van organisaties.

### *IOO-model*

Het Input-Output-Outcomes model (IOO) bestrijkt alle drie de elementen van het 3E-model, en meer (Andrews et al., 2011). Output bestaat uit zowel kwantiteit als kwaliteit. Effecten (*Outcomes*) beslaan in dit model niet alleen de effectiviteit van een dienst maar ook de impact en rechtvaardigheid van de aangeboden diensten onder de burgers (Boyne, 2002a). Een voordeel van het model is dat het input en effecten aan elkaar linkt, uitgelegd als kosten per effect. De kosten per effect duidt op de verhouding tussen de kosten en wat de omgeving/inwoner ervoor terugkrijgt. Toch is dit model alleen niet voldoende om de prestaties van publieke dienstverlening uit te drukken. Boyne (2002a) noemt drie nadelen: het aanpassen van diensten aan de wensen van de burger heeft onvoldoende gewicht, het IOO-model focust te veel op externe stakeholder en op de rol van de lokale autoriteit als dienstenverlener en vergeet de rol van democratische institutie (Boyne, 2002a). Dit laatste nadeel speelt in dit onderzoek geen rol.

Ammons (2015) onderscheidt vier dimensies van prestatiemeting in gemeenten. Deze zijn output, efficiëntie, effecten en productiviteit. *Outputmetingen* meten hoeveel werk of diensten er is gedaan of zijn geleverd. Hiermee kan gemeten worden hoeveel werk er bijvoorbeeld t.o.v. van vorig jaar is gedaan (Ammons, 2015). Dit zegt niets over de kwaliteit of efficiëntie. Er zijn daarom meerdere metingen nodig. Bij *Efficiëntiemetingen* gaat het om de relatie tussen het werk dat gedaan is en de middelen die daarvoor nodig zijn (Ammons, 2015). Gemeten wordt hoeveel diensten per werkuur er worden verleend. *Effectmetingen* zeggen iets over de kwaliteit. Voorbeeld zijn de reactietijden van de brandweer of de klanttevredenheid van burgers. *Productiviteitsmetingen* combineren de twee dimensies van efficiëntie en effectiviteit in één indicator (Ammons, 2015).

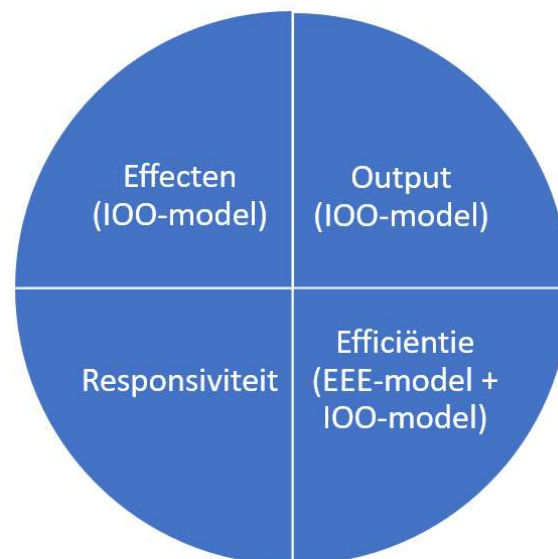
Een andere visie op prestaties van publieke organisaties wordt beschreven op een aantal assen door Brewer en Selden (2000). In dat onderzoek worden drie kernwaarden in de prestaties van een organisatie onderscheiden. Te weten efficiëntie, effectiviteit en eerlijkheid (Brewer & Selden, 2000). Ook maken deze auteurs een onderscheid in interne-en externe organisationele factoren. Er zijn volgens deze auteurs zes dimensies van organisationele prestaties: externe efficiëntie, interne efficiëntie, externe effectiviteit, interne effectiviteit, interne eerlijkheid en externe eerlijkheid (Brewer & Selden, 2000).

Prestaties van publieke organisaties zijn multi-dimensioneel (Boyne, 2003b). De meest volledige beschrijving is van Boyne (2002a) en omvat 5 dimensies: output, efficiëntie, effecten, responsiviteit en democratische uitkomsten (p.19). Deze dimensies bestaan vervolgens uit een 15-tal sub-dimensies (hierna indicatoren genoemd):

1. *Output*: bestaat uit kwantiteit en kwaliteit.

2. *Efficiëntie*: de kosten per dienst.
3. *Effecten* van diensten: formele effectiviteit (bijv. worden formele doelen behaald dankzij beleid), impact (bijv. negatieve of positieve neveneffecten), rechtvaardigheid, kosteneffectiviteit.
4. *Responsiviteit*: klanttevredenheid, burgers tevredenheid, werknemertevredenheid, kosten per dienst van responsiviteit.
5. *Democratische uitkomsten*: eerlijkheid, participatie, accountability en kosten per democratische uitkomst.

De dimensies van prestaties van organisaties komen gedeeltelijk overeen met die van prestaties van publieke dienstverlening (Boyne, 2003a). Alleen de dimensie democratische uitkomsten is irrelevant. Deze zijn immers niet relevant voor de prestaties van publieke dienstverlening. Of de gemeente eerlijk is, verantwoordelijkheid is, en verantwoordelijk gehouden wordt door de burgers is irrelevant in dit onderzoek naar dienstverlening. Het ambtelijk apparaat heeft daar geen invloed op, prestaties van gemeentelijke dienstverlening kunnen derhalve niet worden gemeten door middel van democratische uitkomsten.



*Figuur 3. Dimensies van prestaties van publieke dienstverlening.*

De dimensies die relevant zijn voor de prestaties van publieke dienstverlening zijn: output, efficiëntie, responsiviteit en effecten, dit wordt visueel weergegeven in Figuur 3. In deze figuur zijn de invloeden van de modellen weergegeven. Deze dimensies samen vormen de prestaties van publieke dienstverlening. Deze gebruikte dimensies komen overeen met gebruikte dimensies in eerder surveyonderzoek naar prestaties (zie ook: Andrews, Boyne & Walker, 2006a, Andrews et al., 2010,

Walker & Brewer, 2009). Een overzicht van gepubliceerde surveyonderzoeken waarin deze dimensies worden gehanteerd is te vinden in Bijlage 1.

De prestaties van publieke *organisaties* en prestaties van publieke *dienstverlening* vertonen veel gelijkenissen. Dit onderzoek focust zich specifiek op publieke dienstverlening. De indicatoren van Boyne (2003a) zijn daarom de meest relevante (zoals eerder beschreven worden democratische uitkomsten worden niet meegenomen). De indicatoren van prestaties van dienstverlening die in de literatuur worden genoemd zijn: “kwantiteit van output, kwaliteit van output, efficiëntie, gelijkheid in kosten en baten voor verschillende burgers, effecten, kosteneffectiviteit, en klanttevredenheid” (Boyne, 2003a, p. 368). Deze indicatoren worden ook genoemd door Andrews, Boyne en Walker (2011) die hier: ‘*economy*’ -> Cost per input of given quality” (p. 229) aan toevoegen (zie ook Walker et al., 2010). Ook Brewer en Walker (2010) hanteren deze indicatoren (met uitzondering van kwantiteit).

Niet alleen de definitie van prestaties van publieke dienstverlening maar ook de indicatoren en conceptualisering van deze prestaties zijn in de literatuur gecontesteerd. De indicatoren van prestaties van dienstverlening in dit onderzoek komen overeen met de indicatoren die ook in eerdere onderzoeken wordt gebruikt (Andrews et al., 2006a; Walker & Boyne, 2006; Walker & Brewer, 2009). Per dimensie van Boyne (2002a) worden deze indicatoren van prestaties van dienstverlening beschreven.

#### 2.2.3.1 Output

De dimensie van output gaat allereerst om de hoeveelheid werk die is gedaan (Boyne, 2003a). Dit kan betrekking hebben op de hoeveelheid paspoorten die zijn uitgegeven, de hoeveelheid mensen die zijn ingeschreven bij de gemeente of de hoeveelheid vergunningen die worden uitgegeven. Dit lijken zaken te zijn die enkel kwantificeerbaar te meten zijn, toch is kwaliteit ook te meten (Boyne, 2003a). Kwaliteit gaat om de snelheid waarmee de paspoorten zijn uitgedeeld, de betrouwbaarheid van de diensten of de vriendelijkheid van de werknemers (Boyne, 2003a). De indicator kwantiteit wordt in dit onderzoek niet meegenomen (zie ook Brewer & Walker, 2009). Het gaat hier niet om de hoeveelheid diensten die worden geleverd maar om de prestaties van de publieke dienstverlening als geheel. De kwantiteit kan voor publieke organisaties met een enkele publieke functie zoals scholen of ziekenhuizen relevant zijn maar is dat niet voor de publieke dienstverlening van gemeenten. De dienstverlening van Nederlandse gemeenten is volledig vraagafhankelijk zoals bijvoorbeeld afgegeven rijbewijzen of vergunningen. Inwoners kunnen niet ‘shoppen’ bij een andere gemeente voor een vergunning en er is dus ook geen competitie wat dat betreft in dienstverlening, daarom is de



kwantiteit geen proxy voor andere dimensies van prestaties. De enige relevante indicator van output is in dit onderzoek daarom kwaliteit.

### *2.2.3.2 Efficiëntie*

De efficiëntie dimensie gaat om de ratio van output tot financiële input (Boyne, 2003a). Efficiëntie gaat bijvoorbeeld om de vraag wat de kosten zijn per vergunning. Efficiëntie wordt opgedeeld in technische doelmatigheid en allocatieve doelmatigheid. Technische doelmatigheid wordt vaak begrepen als efficiëntie: kosten per dienst. Toch is allocatieve doelmatigheid net zo belangrijk, en dat wordt hier begrepen als responsiviteit van de dienstverlening (aanpassing aan de wensen van de omgeving) (Boyne, 2002a). Met efficiëntie wordt in dit onderzoek de technische doelmatigheid bedoeld.

### *2.2.3.3 Responsiviteit*

Responsiviteit zit in de tevredenheid bij klanten, burgers en werknemers en kosten per responsiviteit in de dimensies van Boyne (2002a). In dit onderzoek vallen de indicatoren klant- en werknemertevredenheid onder de dimensie responsiviteit. Tussen klanttevredenheid en burgertevredenheid wordt in dit onderzoek geen onderscheid gemaakt. Voor de prestaties van dienstverlening is in dit onderzoek belangrijk dat burgers in de rol van klant tevreden zijn als zij gebruikmaken van gemeentelijke dienstverlening. Klanttevredenheid gaat om tevredenheid van de klant met zowel het proces als met de dienst (Andersen, Boesen & Pedersen, 2016). In de indicator van klanttevredenheid kan men zien of de gemeente zijn diensten naar aanleiding van de wensen van klant c.q. burger aanpast (Boyne, 2003a).

In de literatuur wordt werknemertevredenheid verschillend gepositioneerd. In de literatuur wordt beschreven dat metingen van werknemertevredenheid niet representatief zijn voor de prestaties van de diensten, eerder voor de organisatie zelf (Andrews et al., 2011). Dat geldt wel voor dit onderzoek, het gaat hier over de prestaties van publieke dienstverlening als geheel op het niveau van de organisatie en niet enkel over prestaties op het niveau van diensten. Walker en Boyne (2006) operationaliseren werknemertevredenheid als een indicator van een gecombineerde dimensie van output en efficiëntie. In eerdere literatuur wordt werknemertevredenheid onder responsiviteit geschaard (Boyne, 2002a). Werknemertevredenheid is immers een indicator van hoe de organisatie omgaat met de interne en externe omgeving. Werknemertevredenheid kan dus als indicator van zowel output en efficiëntie gecombineerd als responsiviteit worden opgevat. In dit onderzoek is ervoor gekozen om de indeling van Boyne (2002a) aan te houden. De twee indicatoren die onder responsiviteit vallen zijn daarom werknemertevredenheid en klanttevredenheid.

#### 2.2.3.4 Effecten van dienstverlening

Boyne (2002a) schaaft onder effecten van dienstverlening: formele effectiviteit, impact, rechtvaardigheid (*equity*) en kosten per effect. In dit onderzoek worden vier indicatoren onder deze dimensie geschaard. De eerste indicator 'impact' die Boyne (2002a) zelf hanteert en refereert naar de positieve (en negatieve) neveneffecten wordt hier niet als indicator van prestaties van dienstverlening gehanteerd. In plaats daarvan wordt in dit onderzoek de indicator omgevingseffecten onderzocht. De vier indicatoren van effecten van dienstverlening zijn omgevingseffecten, effectiviteit, gelijke behandeling en kosteneffectiviteit.

Omgevingseffecten refereren naar de vraag of de dienstverlening bijdraagt aan het welzijn op sociaal-, economisch- en milieu gebied van de lokale bevolking (Walker & Brewer, 2009). Effectiviteit (formele effectiviteit) is de mate van doelbereiking. Deze geldt in dit kader ook als indicator van de prestaties van dienstverlening (Boyne, 2002a). Gelijke behandeling (rechtvaardigheid) is de derde indicator. Het gaat hier om de rechtvaardigheid van het proces, met rechtvaardigheid wordt hier niet rechtvaardigheid van effecten bedoeld zoals onderscheiden door Andersen et al. (2016). Kosteneffectiviteit is de laatste indicator: de zogeheten kosten per effect. Deze indicator wordt ook wel *value for money* genoemd (Boyne, 2003a).

### 2.3 Welke dimensies van procesoriëntatie hebben invloed op prestaties van publieke organisatie en, specifiek, van de gemeentelijke dienstverlening in de literatuur?

In deze paragraaf staat de derde deelvraag centraal. Om deze vraag te beantwoorden wordt eerst de theoretische relatie tussen beide variabelen als geheel beschreven. Vervolgens worden in 2.3.1 t/m 2.3.7 de relaties tussen de dimensies van procesoriëntatie en prestaties van publieke dienstverlening behandeld. Hierin wordt gebruikt gemaakt van publieke sectorliteratuur en de gevonden onderzoeken in de private sector naar procesoriëntatie in relatie tot prestaties (zie voor een overzicht Bijlage 2). Nadat de verschillende relaties zijn onderzocht wordt het conceptueel model gepresenteerd in paragraaf 2.4.

Voor een positieve relatie tussen procesoriëntatie en prestaties wordt empirisch bewijs gevonden door Škrinjar et al. (2008) In de literatuur wordt gesuggereerd dat wanneer de dimensies van procesoriëntatie worden geanalyseerd ze dan een positieve relatie hebben met prestaties (Kohlbacher, 2010; Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Alleen Kohlbacher en Reijers (2013) vinden een positieve relatie tussen dimensies van procesoriëntatie en prestaties waarbij de dimensie van procesoriëntatie net zo wordt gemeten als in dit onderzoek. De relatie die er in de private en publieke sectorliteratuur is tussen de dimensies van procesoriëntatie en prestaties wordt in de volgende paragrafen beschreven per relatie.

### 2.3.1 Documentatie en prestaties van publieke dienstverlening

In de literatuur is het bewijs voor de documentatie en prestaties niet eenduidig. Documentatie heeft onder andere betrekking op de mate van formalisatie in de gemeente. De beschrijving van de uitvoering en van processen is daar een onderdeel van. Formalisatie gaat om de vraag in hoeverre het gewenst gedrag is beschreven als normaal. Boyne (2004) komt na bestudering van verschillende artikelen tot de conclusie dat het: “would be unwise to conclude from this small body of evidence that the formalisation of organizational structures has no influence on performance” (p. 109).

Wanneer niet alleen prestaties van publieke dienstverlening worden meegenomen in de literatuur, maar de ‘scope’ wordt uitgebreid naar organisationele prestaties als geheel blijkt dat in private setting geen significante relatie gevonden wordt (Kohlbacher & Reijers, 2013). Gekeken naar de relatie tussen de indicatoren van de dimensie documentatie en prestaties blijkt het bewijs gefragmenteerd (Cleven et al., 2014; Gustafsson et al., 2003; Škrinjar et al., 2008; zie ook Bijlage 3). Dit bewijs heeft betrekking op losse indicatoren van beide variabelen. Hoewel dit aanknopingspunten biedt is het gevonden bewijs voor deze dimensie als geheel en prestaties niet significant (Kohlbacher & Reijers, 2013).

Eerder gepubliceerd empirisch onderzoek vindt een niet significant verband (Kohlbacher & Reijers, 2013). Dit betekent dat het documenteren van processen in deze context mogelijk een relatie met prestaties van publieke dienstverlening heeft maar dat op basis van de theorie er geen onderbouwde verwachting kan worden opgesteld en dus geen hypothese. De relatie tussen de dimensie en prestaties zal door middel van het onderzoek moeten worden achterhaald.

### 2.3.2 Management commitment en prestaties van publieke dienstverlening

Het gevonden bewijs voor deze dimensie wijst erop dat er geen significante relatie is met verschillende aspecten van prestaties (Kohlbacher & Reijers, 2013). Andere aanwijzingen die verbanden leggen tussen indicatoren van management commitment en prestaties gelden in de private context en hebben het over commitment richting werknemers en niet voor het procesprogramma (Ahire et al., 1996; Brewer, 2005; Lakhal, Pasin & Liman, 2006). In de gevonden literatuur is de relatie dus niet significant. Ook voor deze dimensie kan daarom uit de literatuur geen hypothese worden afgeleid. Het bewijs is niet significant of te dun om een verwachting te kunnen onderbouwen over de relatie. De relatie moet worden achterhaald door middel van het empirisch onderzoek.

### 2.3.3 Proceseigenaar en prestaties van publieke dienstverlening

In de literatuur uit de publieke sector zijn er geen aanwijzingen gevonden voor de relatie tussen indicatoren van proceseigenaar en prestaties. Het concept proceseigenaar wordt nauwelijks beschreven in de publieke sector literatuur. Het empirisch bewijs voor de relatie tussen proceseigenaar en prestaties is mager en komt uit de private sector literatuur. Kohlbacher & Reijers

(2013) vonden geen significant verband met prestaties. Twee van de zes indicatoren van proceseigenaar geven wel een aanwijzing voor een relatie met prestaties (Cleven et al., 2014).

De betekenis van deze bevinding is dat het bewijs te fragmentarisch is om een onderbouwde uitspraak te kunnen doen. Uit de gevonden literatuur dat de dimensie 'zuiver' heeft onderzocht komt geen significant verband naar voren (Kohlbacher & Reijers, 2013). Het blijkt dat voor deze relatie te weinig informatie beschikbaar is. Ook voor deze relatie kan dus geen hypothese worden opgesteld en het onderzoek zal moeten uitwijzen welke relatie er is in deze context.

#### 2.3.4 Procesmeting en prestaties van publieke dienstverlening

Het empirisch bewijs voor procesmeting en prestaties in de publieke sector literatuur heeft voornamelijk betrekking op het meten van prestaties. Dit heeft betrekking op verschillende dimensies van prestaties op lokaal niveau (Poister & Streib, 1991; Walker, Damanpour & Devece, 2010). Hoewel dit aanwijzingen voor oplevert behoeft dit wel de nuance dat dit voor het meten van prestaties zelf en niet geldt voor het meten van prestaties van processen.

Kohlbacher en Reijers (2013) vinden in de private literatuur een positieve relatie tussen procesmeting en de prestatiedimensie output: kwaliteit. Dit geeft een aanwijzing voor de verwachte relatie. Gekeken naar de losse indicatoren van procesmeting blijkt de literatuur ook aanwijzingen te bieden. Vier van de acht indicatoren hebben een positieve relatie met verschillende dimensies van prestaties (Cleven et al., 2014; Movahedi et al., 2016; Škrinjar et al., 2008; zie ook Bijlage 3).

Zowel de publieke als private literatuur biedt aanknopingspunten. Het bewijs is gefragmenteerd aangezien het niet betrekking heeft op alle dimensies van prestaties. Toch is er wel een relatie gevonden tussen de dimensie procesmeting en prestaties (Kohlbacher & Reijers, 2013). Dit leidt tot de volgende hypothese:

**Hypothese 1:** Er is een positieve relatie tussen de dimensie procesmeting en de prestaties van gemeentelijke dienstverlening.

#### 2.3.5 Cultuur en prestaties van publieke dienstverlening

In de private sector literatuur zijn aanwijzingen te vinden voor de relatie tussen de dimensie cultuur en prestaties. De cultuur heeft een positieve relatie met output (kwaliteit) en responsiviteit, specifiek klanttevredenheid (Kohlbacher & Reijers, 2013). Ook zijn er meerdere artikelen gevonden die tussen indicatoren van de dimensie cultuur en prestaties positieve relaties vinden in de private sector (Movahedi et al., 2016; Santos et al., 2014; Škrinjar et al., 2008). Ook in onderzoek in de publieke sector wordt een positieve relatie getheoretiseerd of gevonden voor indicatoren van cultuur (Boyne, 2004; Brewer & Selden, 2000; Walker, Brewer, Boyne & Avellaneda, 2011).

Uit de verschillende onderzoeken komt een beeld naar voren dat een hypothese rechtvaardigt. Er is bewijs gevonden voor een positieve relatie tussen de dimensie cultuur en prestaties van publieke dienstverlening (Kohlbacher & Reijers, 2013). Daarom is de tweede hypothese opgesteld:

**Hypothese 2:** Er is een positieve relatie tussen de dimensie cultuur en de prestaties van gemeentelijke dienstverlening.

### 2.3.6 Methoden en prestaties van publieke dienstverlening

Uit de publieke sector literatuur zijn er aanwijzingen voor de relatie tussen de losse indicatoren van methoden en prestaties van publieke dienstverlening (Barney, 1991; Boyne & Walker, 2002). In het onderzoek van Kohlbacher en Reijers (2013) heeft de dimensie methoden een positieve relatie met rendement op activa. Deze gehanteerde indicator van prestaties is voor prestaties van publieke prestaties irrelevant. De dimensies van prestaties van publieke dienstverlening hebben in dit onderzoek geen betrekking op het rendement op activa. Hieruit blijkt dat het bewijs voor de dimensie als geheel mager is voor prestaties van publieke dienstverlening.

Uit de publieke en private sector literatuur kunnen geen wetenschappelijk gefundeerde verwachtingen voor het verband tussen de dimensie methoden en prestaties van publieke dienstverlening worden gededuceerd. Het artikel wat de relatie empirisch test vindt geen significant verband met relevante dimensies van prestaties (Kohlbacher & Reijers, 2013). Voor deze relatie kan er dus geen hypothese worden opgesteld. De kwantitatieve en kwalitatieve fase zal de relatie moeten achterhalen.

### 2.3.7 Organisatiestructuur en prestaties van publieke dienstverlening

Een van de indicatoren van organisatiestructuur is de veranderbereidheid van werknemers. In andere onderzoeken is dit een indicator van cultuur: de houding van werknemers t.o.v. verandering (Rainey & Steinbauer, 1999). In theorie heeft dit een positieve relatie met een indicator van prestaties: effectiviteit (Rainey & Steinbauer, 1999). Dit biedt een theoretische aanwijzing voor de relatie van de organisatiestructuur in zijn geheel en prestaties. In de private sectorliteratuur blijkt dat een organisationele structuur afgestemd op processen een positieve relatie heeft met de duur van het ontwerp van een nieuwproduct tot de beschikbaarheid op de markt (time-to-market speed) (Kohlbacher & Reijers, 2013). Dit is geen dimensie van prestaties in dit onderzoek.

Uit de publieke sectorliteratuur volgt een theoretisch verband tussen een indicator van de dimensie organisatiestructuur en een indicator van prestaties. Het gevonden artikel wat de dimensie methoden in relatie tot prestaties in de private sector empirisch test vindt daarentegen geen significant verband

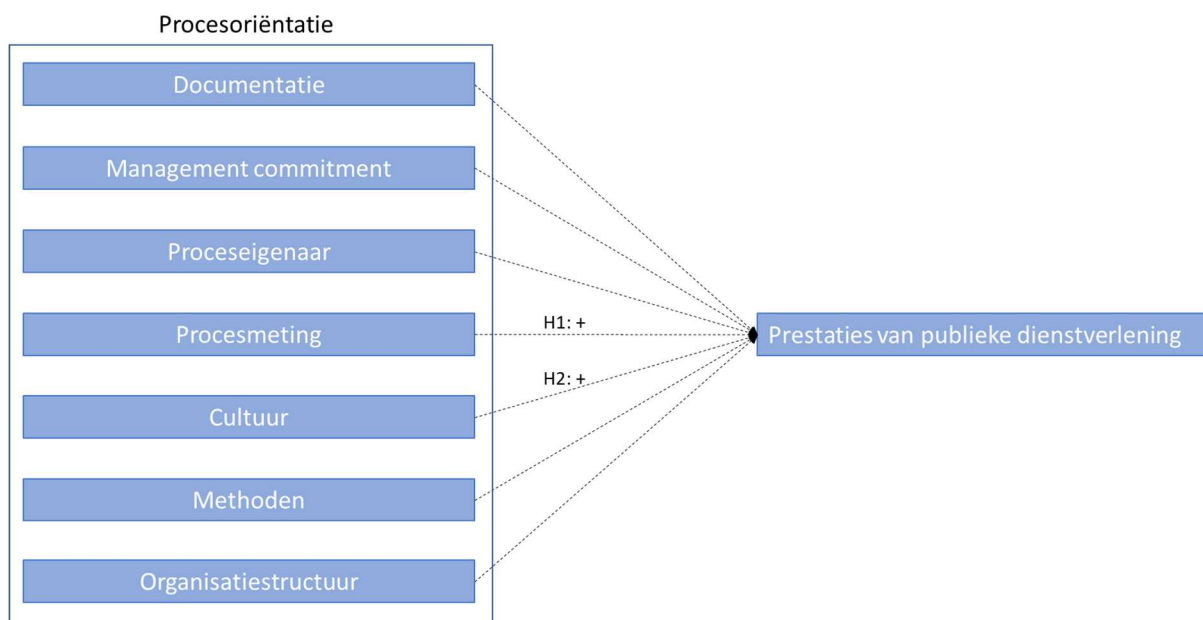
(Kohlbacher & Reijers, 2013). Er kan dus voor dit verband geen hypothese worden opgesteld. Het onderzoek zal de relatie moeten uitwijzen.

## 2.4 Conceptueel model

Uit de gevonden artikelen blijkt dat weinig empirisch onderzoek is gepubliceerd dat de dimensies van procesoriëntatie in relatie tot organisationele prestaties toetst, laat staan prestaties van gemeentelijke dienstverlening (Kohlbacher, 2010; Škrinjar et al., 2008). Dit wordt ook in de literatuur opgemerkt en treffend verwoord door Škrinjar et al. (2008): “While the literature presents more than a plentiful supply of benefits of BPO, their empirical confirmation is scarce” (p. 743).

Daar komt bij dat het gevonden empirisch onderzoek naar procesoriëntatie vaak niet betrekking heeft op de gehele dimensie maar slechts gedeeltelijk (of in combinatie wordt gemeten met andere dimensies). Deze indicatoren per dimensie hebben vaak gedeeltelijk betrekking op de dimensies van procesoriëntatie in dit onderzoek (zie ook Bijlage 2 en Bijlage 3). Het gevonden artikel dat de dimensies (als geheel) in relatie met prestaties empirisch onderzoekt vindt in tegenstelling tot de onderzoeken naar losse indicatoren van procesoriëntatie vaak geen significant verband (Kohlbacher & Reijers, 2013).

In het conceptueel model in Figuur 4 wordt de relatie grafisch weergegeven tussen de verschillende dimensies van procesoriëntatie links en de afhankelijke variabele prestaties rechts:



Figuur 4. Conceptueel model

Welke relatie er bestaat tussen de overgebleven dimensies van procesoriëntatie en prestaties wordt door middel van dit onderzoek achterhaald. In het gevonden artikel dat die dimensies in relatie met

prestaties empirisch toetst is namelijk geen significant verband gevonden (Kohlbacher & Reijers, 2013). Voor de dimensies cultuur en procesmeting is wel een significant verband gevonden met prestaties. Er kunnen daarom twee hypothesen worden opgesteld voor de veronderstelde relaties

**Hypothese 1:** Er is een positieve relatie tussen de dimensie procesmeting en de prestaties van gemeentelijke dienstverlening.

**Hypothese 2:** Er is een positieve relatie tussen de dimensie cultuur en de prestaties van gemeentelijke dienstverlening.

Dit heeft gevolgen voor de insteek van het onderzoek. Het onderzoek is meer exploratief van aard en niet enkel toetsend. De enquête en interviews zullen de relatie moeten uitwijzen tussen de dimensies documentatie, management commitment, proceseigenaar, methoden en organisatiestructuur. De enquête en interviews zullen hypothese 1 en hypothese 2 toetsen. Op die manier worden alle relaties beschreven. Meer informatie over de insteek van het onderzoek is te vinden in Hoofdstuk 3: Methoden.

## Hoofdstuk 3: Methoden

In dit hoofdstuk worden de gehanteerde onderzoeksmethoden toegelicht. Allereerst wordt in paragraaf 3.1 de context behandeld van het onderzoek. Vervolgens worden in paragraaf 3.2 de onderzoeksmethoden nader toegelicht onder het kopje dataverzameling. Dit is de “mixed-methode” met fase I: kwantitatief onderzoek door middel van enquêtes en fase II: kwalitatief onderzoek door middel van enquêtes. Aansluitend worden in paragraaf 3.3 de methoden om de data te analyseren toegelicht. Hierin worden de gegevens gecontroleerd op representativiteit en betrouwbaarheid. Vervolgens zal de data worden geanalyseerd door middel van beschrijvende statistiek en wordt ingegaan op de assumpties voor de beschrijvende statistiek: de regressies. Tot slot wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek in 3.4 toegelicht. Hierbij wordt ingegaan op een veelvoorkomende surveyfout die beschreven is door Podsakoff, MacKenzie en Podsakoff (2012).

### 3.1 Context

Nederland telt anno 2018 380 gemeenten met verschillende aantallen inwoners (CBS, 2018). De grootste gemeente Amsterdam regelt dienstverlening voor meer dan 800.000 inwoners en de kleinste gemeente Ameland voor minder dan 5.000 (CBS Statline, 2018). In principe is elke gemeente verantwoordelijk voor de eigen dienstverlening maar door verschillende vormen van samenwerking en fusies zijn er niet 380 unieke ‘afdelingen’ dienstverlening maar 327 (Tabel 1). Daar komt bij dat verschillende gemeenten al ambtelijk gefuseerd zijn hoewel ze officieel pas per 01-01-2019 fuseren. Een overzicht van de verschillende samenwerkingen en fusies is te vinden in Bijlage 4 (VNG, 2016).

Tabel 1. De populatie met in achtneming van de samenwerkingsverbanden in Nederland.

Gemeenten en samenwerkingsverbanden	Aantal
Totaal gemeenten 2018 (exclusief fusiegemeenten)	380
Totaal samenwerkingsverbanden op het gebied van dienstverlening (inclusief fusiegemeenten)	33
Totaal deelnemende gemeenten	86
<b>Onderzoekspopulatie:</b> <i>Totaal gemeenten met eigen dienstverlening + samenwerkingsverbanden</i>	<b>327</b>

Veel van de gemeenten in Nederland zijn aan de slag gegaan met een specifieke vorm van procesgeoriënteerd werken: zaakgericht werken. Zaakgericht werken is een relevant thema in gemeenten, eind 2015 gaf meer dan 80% van de gemeenten aan dat ze ermee aan de slag waren gegaan (Digitale Agenda 2020, 2018b). Verwacht wordt dus van de gemeenten die zaakgericht werken dat ze ook procesgeoriënteerd zijn gaan werken. In dit onderzoek is de afdeling die verantwoordelijk is voor dienstverlening belangrijk, omdat de relatie onderzocht wordt tussen de prestaties van de



gemeentelijke dienstverlening en procesoriëntatie. Deze afdeling heeft in Nederlandse gemeenten verschillende namen en bovendien vestigt niet elke gemeente alle dienstverleningsprocessen in deze afdeling. Om duidelijk te maken welke 'dienstverlening' onderwerp van dit onderzoek is wordt dat in omschreven door de processen te beschrijven die onder dienstverlening vallen. Onder dienstverlening vallen geen managementondersteunings-of beleid en beheersprocessen. Bij beleid en beheer moet men denken aan beleidszaken, bezwaar en beroep, handhaven en toezicht en overige besluitvorming. Dienstverlening in dit onderzoek zijn de processen die te maken hebben met vergunningen WABO, Subsidies, Uitkeringen en verstrekkingen, Vergunningen Algemeen, Vergunningen en ontheffingen, Burgerlijke Stand, Migratie/ Vestiging, Verstrekken documenten en informatie, overige GBA-procedures en het WMO Loket.

Er zijn ook verschillen in de onderzoekspopulatie wat betreft de manier en datum van invoer van procesoriëntatie. Gemeente Dordrecht is in het begin van dit millennium begonnen met zaakgericht werken terwijl er ook gemeenten zijn die nog niet begonnen zijn met de implementatie van zaakgericht werken (<https://www.computable.nl/artikel/nieuws/overheid/5671312/250449/drechtsteden-laat-zaaksysteem-eerste-uur-vallen.html>). Ook zijn de manieren van invoer verschillend, de ene gemeente voert zaakgericht werken in met een 'big bang', de volgende voert het stapsgewijs in (Digitale Agenda 2020, 2018b). Er zijn ook verschillen in gemeenten die meer adviseurs inhuren om het project te begeleiden terwijl de ander het probeert te doen met eigen expertise.

Gemeenten in Nederland verschillen wat betreft de grootte en manier van implementatie, dit heeft invloed op de dataverzameling. Aangezien gemeenten daarin verschillen zijn er ook verschillende functieprofielen van respondenten die zicht hebben op de procesoriëntatie en prestaties. De meest voorkomende functieprofielen zijn afdelingshoofd, afdelingsmanager, coördinator, directeur, (programma)manager, projectleider en teamleider.

## 3.2 Dataverzameling

In deze paragraaf wordt ingegaan op de methoden van onderzoek. In 3.2.1 wordt de gehanteerde methode toegelicht waarvoor de handvatten die Creswell, Plano Clark, Gutmann en Hanson (2003) aanbevelen worden meegenomen. Vervolgens wordt in 3.2.2 de kwantitatieve fase toegelicht, hierin wordt het framework met veelvoorkomende surveyfouten van Lee, Benoit-Bryan en Johnson (2012) behandeld. In 3.2.3 wordt de kwalitatieve fase beschreven. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de interviewhandleiding van Baarda, de Goede en Van der Meer-Middelburg (2007).

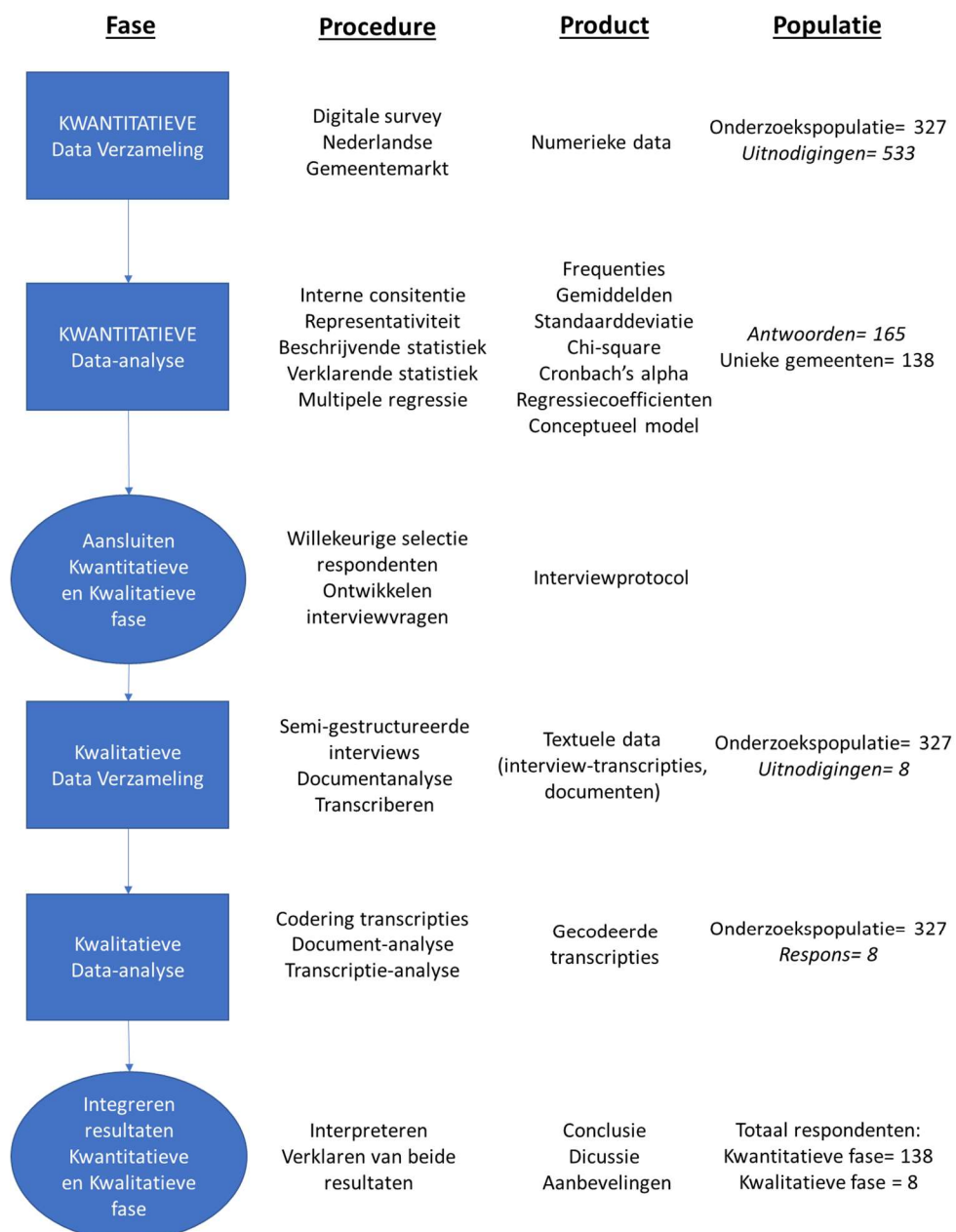
### 3.2.1 Mixed-Methode Onderzoek

In dit onderzoek is gekozen voor een mixed-methode onderzoek. De handvatten die Creswell et al. (2003) hebben beschreven worden gebruikt in dit onderzoek. Mixed-methode onderzoek houdt in dat

er zowel kwantitatieve als kwalitatieve data wordt vergaard en geanalyseerd in hetzelfde onderzoek (Creswell et al., 2003). Het idee hierachter is dat een van beide methoden onvoldoende is om de situatie compleet te bevatten en dat het mixen van deze methoden het onderzoek versterkt (Creswell et al., 2003; Ivankova, Creswell & Stick, 2006).

### Model

Om de onderzoeksopzet verder te verduidelijken is ervoor gekozen om de methode visueel weer te geven inclusief de stappen die de onderzoeker heeft genomen. Dit is te vinden in onderstaande Figuur 5 (Ivankova et al., 2006, p. 16).



Figuur 5. Visual model for Mixed-Methods Sequential Explanatory Design Procedures. Bewerkt van "Using mixed-methods sequential explanatory design: From theory to practice." N.V. Ivankova, J.W. Creswell & S.L. Stick, 2006, *Field methods*, 18, p. 16.

Er zijn meerdere manieren om mixed-methode onderzoek te doen. De precieze variant van dit onderzoek heet 'Mixed-method sequential explanatory design' (Creswell et al., 2003). Bij deze manier van mixed-methode onderzoek doen volgt de kwalitatieve fase op de kwantitatieve fase (Ivankova et al., 2006). Hierbij worden in dit onderzoek twee vooraf gestelde hypothesen getoetst die wel gededuceerd konden worden uit de literatuur, de andere vijf relaties worden door middel van de fases achterhaald. De kwantitatieve fase dient om de relatie tussen procesoriëntatie en prestaties te meten. De tweede kwalitatieve fase bouwt op de gevonden relatie tussen deze twee concepten. De reden om dit op deze manier te doen is dat de enquête een algemeen beeld geeft van de relatie en dat de interviews de statistische relatie verduidelijken door geïnterviewden hun visie verder uit te vragen (Ivankova et al., 2006). De voordelen van deze methode is dat het vrij eenvoudig en rechtlijnig is en het mogelijkheden biedt om de statistische relatie uit te diepen (Creswell et al, 2003). De nadelen zijn dat het tijd kost en het afhankelijk is van de respondenten om dit uit te kunnen voeren (Ivankova et al., 2006).

#### *Prioriteit*

In dit onderzoek ligt de nadruk op de kwantitatieve fase. Er wordt een prioriteit gegeven aan in dit geval de kwantitatieve fase omdat het te veel tijd kost om op beiden evenveel nadruk te leggen. Zoals ook Creswell et al. (2003) beargumenteren is beiden evenveel prioriteit geven mogelijk beter geschikt voor een geheel onderzoeksprogramma. De kwalitatieve methoden dienen om de kwantitatieve bevindingen dus uit te leggen. Door deze opbouw wordt in hoofdstuk 4 eerst de kwantitatieve fase besproken en daaropvolgend de kwalitatieve fase. De antwoorden op de onderzoeksvragen worden ontwikkeld op basis van de integratie van de resultaten uit beide fases.

#### *Integratie*

In onderzoek worden de vragen voor de kwalitatieve fase ontwikkeld op basis van de analyse van de resultaten uit de kwantitatieve fase. De integratie van methoden vindt daarom plaats bij de data-analyse en de interpretatie van de data (Creswell et al., 2003). In de conclusie worden de resultaten van beide fases weergegeven. Dit helpt om de antwoorden op de onderzoeksvragen meer robuustheid te geven. Het integreren van de resultaten in de conclusie zal ook verhelderend werken (Ivankova et al., 2006).

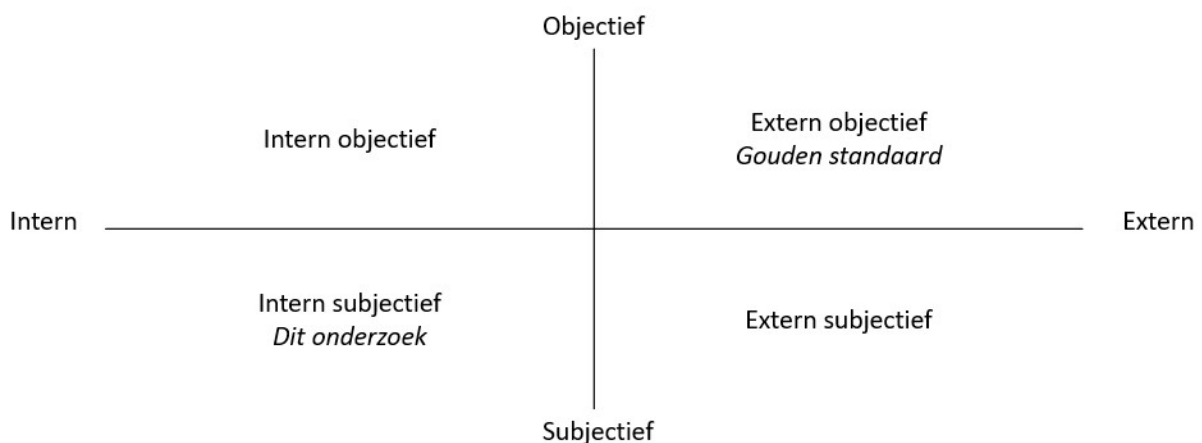
In deze onderzoeksopzet zijn er voor de keuze van de respondenten in de kwalitatieve fase geen standaard selectiemethoden (Ivankova et al., 2006). De respondenten die zijn geïnterviewd hebben ook de enquête ingevuld. De selectie van de acht respondenten voor de kwalitatieve fase is in dit onderzoek net zoals in het kwantitatieve gedeelte willekeurig. Zes van de respondenten die geïnterviewd werden hebben uit eigen beweging interesse getoond voor het onderzoek en zijn

vervolgens gevraagd of ze tijd hadden voor een (telefonisch) interview. Twee respondenten zijn echt gekozen op initiatief van de onderzoeker, één daarvan is via de stageorganisatie van de onderzoeker gecontacteerd, hiervan wist de onderzoeker dat zijn gemeente een intensief zaakgericht-werken traject had gevolgd. De andere respondent had expliciet aangegeven moeite te hebben met het invullen van de survey omdat de rol van proceseigenaar niet werd herkend. Enkel de keuze voor deze twee respondenten was niet volledig willekeurig. De onderzoeker had een idee van de mate van adoptie van procesoriëntatie van deze twee respondenten (laag vs. hoog) en tegelijkertijd was het idee dat deze interviews in ieder geval een evenwichtig beeld zouden geven, gekeken naar de inwonergrootte van de gemeente (850.000 vs. 30.000). De interviewplanning is te vinden in Bijlage 5. Het interview-protocol is vastgesteld op basis van de gevonden statistische relatie, de kwalitatieve fase is verder beschreven in paragraaf 3.2.3.

### 3.2.2 Fase I: Kwantitatief onderzoek door middel van enquêtes

In deze paragraaf wordt allereerst de keuze voor de enquêtes verantwoord. Vervolgens worden de veelvoorkomende surveyfouten volgens Lee et al. (2012) behandeld.

De relatie tussen procesoriëntatie en prestaties van gemeentelijke dienstverlening wordt in dit onderzoek intern subjectief getest door middel van een online vragenlijst, ingevuld door werknemers. Hierbij is hen specifiek gevraagd naar hun perceptie met betrekking tot de indicatoren. Deze vragenlijst is opgestuurd via e-mail. Het onderscheid tussen subjectieve vs. objectieve metingen en externe vs. interne metingen wordt hieronder weergegeven in onderstaande Figuur 6 (Walker & Boyne, 2006).

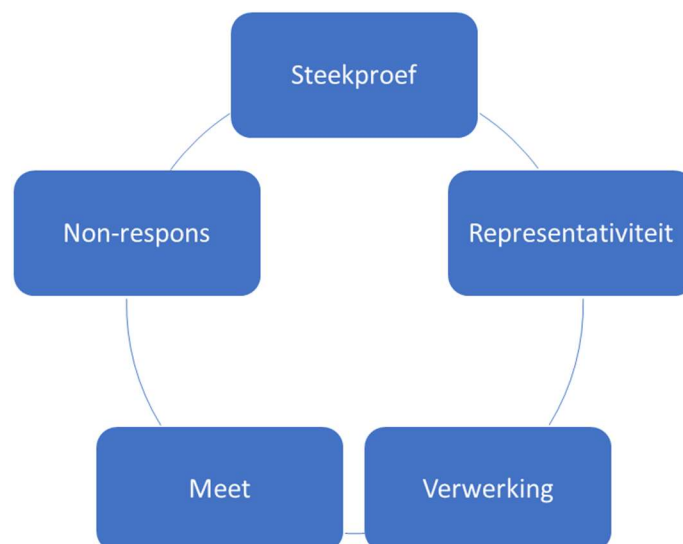


Figuur 6. Metingen van organisationele prestaties op basis van Walker en Boyne (2006)

Volgens Walker en Boyne (2006) zijn de externe en objectieve metingen van prestaties de gouden standaard (zie Figuur 6). Dit omdat deze metingen representatief zijn voor de echte wereld en deze robuust zijn, een combinatie van beiden is het meest betrouwbaar, hoewel ook niet ideaal (Walker &

Boyne, 2006). Er is in dit onderzoek ervoor gekozen om procesoriëntatie en prestaties intern subjectief te meten, ondanks dat uit de literatuur blijkt dat interne metingen van prestaties significant kunnen verschillen van externe metingen (Andrews et al., 2010). Omdat het om de individuele perceptie gaat van zowel procesoriëntatie als de prestaties van publieke dienstverlening is een vragenlijst een geschikte manier om deze variabelen te onderzoeken (Podsakoff et al, 2012), daar komt bij dat het een groot aantal onderzoekseenheden zijn, wat de vragenlijst het meest efficiënt maakt (van Thiel, 2007). Daar komt bij dat de tijdsduur van dit onderzoek een rol speelt.

Lee, Benoit-Bryan & Johnson (2012) hebben onderzoek gedaan naar veelvoorkomende fouten in bestuurskundig surveyonderzoek. Zij poneren een framework voor mogelijke fouten in surveyonderzoek (Figuur 7) Deze vijf soorten fouten: steekproeffouten, representativiteitsfouten, non-responsfouten, meetfouten en verwerkingsfouten worden hieronder besproken.



Figuur 7. Framework surveyfouten op basis van Lee et al., 2012.

#### *Steekproef:*

##### *Respondenten*

Lee et al. (2012) beschrijven de eerste fout als een steekproef fout. Dit houdt in dat er een steekproef wordt genomen van een te kleine populatie, waardoor het nemen van de steekproef de grootte van de populatie omlaaggaat. Dit is te voorkomen door een grotere willekeurige steekproef te nemen (Lee et al., 2012). In dit onderzoek is gekozen om vooraf geen steekproef te nemen maar de gehele populatie te ondervragen voor de enquête. Het verzamelen van de respondenten is op verschillende manieren gedaan. De onderzoeker heeft een gratis proefversie van LinkedIn (Premium Recruiter) genomen om ongelimiteerd op LinkedIn te kunnen zoeken en mensen te kunnen contacteren. Er is tevergeefs contact gezocht met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) om via hen zoveel mogelijk respondenten te verzamelen. Ook heeft de onderzoeker collega's op stage gevraagd om

contacten aan te leveren uit hun eigen netwerk. In diverse groepen en onder verschillende zoektermen is LinkedIn.nl doorzocht. Ook zijn de sites van de Gemeentelijke Model Architectuur (GEMMA) doorgezocht. Dit is een 'referentiearchitectuur' voor gemeenten afkomstig van de VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten). Hierop staan onder andere blauwdrukken voor het inrichten van gemeentelijke processen maar ook discussiefora. Ook heeft de onderzoeker diverse deelnemerslijsten gekregen van Nederlandse congressen die betrekking hadden op processen in gemeenten. Daarnaast heeft de onderzoeker een lijst met gemeentelijke contactpersonen ontvangen van Möbius. Hieruit werden op basis van functieprofiel 556 contacten gefilterd. Dit resulteerde in een lijst met daarop 1032 potentiële respondenten (zie ook Figuur6).

### Filtering

Hierna zijn de respondenten geordend op gemeente, gefilterd op functie en zijn de dubbele records eruit gehaald. Deze respondenten zijn vervolgens via LinkedIn gefilterd op functie en profiel. Dit resulteerde in een lijst van 311 respondenten. Vervolgens zijn de respondenten gezocht op basis van functieprofiel bij missende gemeenten op LinkedIn. Een lijst van voorbeelden van zoektermen die gebruikt zijn op LinkedIn om gemeente-specifieke contactpersonen is te vinden in Bijlage 7. Ook zijn respondenten gevonden via de gemeentelijke websites en medestudenten. Nadat al deze respondenten waren geordend moesten de emailadressen nog achterhaald worden. Dit is gedaan door te zoeken op gemeentelijke domeinnamen en de opbouw van de emailadressen. De opbouw van de emailadressen plus de naam van de respondent maakte dat de emailadressen in de meeste gevallen achterhaald konden worden. De mailinglijst van de eerste ronde bestond uit 525 respondenten, na een aantal latere toevoegingen door o.a. out-of-office reply's hebben uiteindelijk 533 respondenten de survey ontvangen, een visueel overzicht van het proces is te vinden in Figuur 6. De populatie bestaat uit 327 gemeenten en samenwerkingsverbanden (zie ook Tabel 1).

Na de eerste keer opsturen van de uitnodiging (Bijlage 8) op 2 mei kreeg de onderzoeker 150 foutmeldingen van verkeerde emailadressen. Dit kwam deels door de emailadressen van vrouwelijke respondenten die getrouwd waren (en een dubbele achternaam gebruikten op LinkedIn). Deze op meerdere manieren gespeld en gestuurd. De onderzoeker heeft tot 9 mei verschillende foute emailadressen aangepast en opnieuw gemaïld. Uiteindelijk zijn 27 respondenten via LinkedIn gecontacteerd en 506 via e-mail (zie ook Bijlage 6). Na de herinnering op 14 mei is de enquête op 24 gesloten (Bijlage 9). Een totaal van 131 unieke gemeenten hebben de survey ingevuld, dit komt neer op 40,06% van de populatie (deze respondenten hadden ingevuld van welke gemeente ze waren). Van 17 gemeenten zijn meerdere respondenten per gemeente geregistreerd. Een totaal van 165 antwoorden zijn geregistreerd (responspercentage 30.76%).

### *Representativiteit*

Een tweede fout in het framework van Lee et al. (2012) is wanneer de steekproef niet representatief is voor de onderzoekspopulatie. Dit zal leiden tot een verminderde generaliseerbaarheid. Dit is in dit onderzoek geprobeerd te voorkomen door de gehele onderzoekspopulatie de survey toe te sturen. Wat Lee et al. (2012) beargumenteren is dat weinig auteurs uitleggen in hoeverre hun steekproefkader overeenkomt met de totale populatie. Om te controleren of de uiteindelijke respons representatief is voor de populatie wordt dit achteraf gedaan met het programma SPSS. Hier wordt verder op ingegaan in paragraaf 3.3 waarin de resultaten van de survey worden gecontroleerd.

### *Non-respons*

De non-respons fout komt voor wanneer er grote verschillen zijn in respons tussen respondenten en de totale steekproef (Lee et al., 2012). Deze fout wordt in dit onderzoek zoveel mogelijk voorkomen door de respons te verhogen. De eerste manier waarop dit is gedaan door alle respondenten op LinkedIn te controleren op functie en profiel: dit zorgt ervoor dat de survey aansluit bij de respondenten en zij dus eerder reageren. De tweede manier waarop hiervoor gezorgd is door de introtekst vooraf te laten testen door een expertpanel (de pilot). De derde manier was door middel van een digitale herinnering voor de survey. De digitale herinnering resulteerde in een verhoging van de respons, het responspercentage op het totale aantal uitnodigingen steeg van 22.70% naar 30.76%. Alleen gekeken per gemeente steeg dit met 12% (27.49% -> 40.06%).

### *Meetfouten*

Het vierde type fout in het framework betreffen meetfouten. Lee et al. (2012) formuleren meerdere meetfouten, de meest relevante in deze studie zijn meetfouten wat betreft de respondent, vragenlijst en vragenformulering. De respondentfouten zijn bijvoorbeeld dat de respondenten vragen over het verleden moeten beantwoorden, moeite hebben met het interpreteren van de vragen of hun eigen antwoord niet kunnen invullen. Een andere fout is dat er sprake kan zijn van sociaal-wenselijkheid in antwoorden. De fout van vragenlijstformulering richt zich op de mogelijkheid dat de vragen slecht ontworpen zijn, dit kan komen door de dubbelzinnigheid van vragen of dat de vragen moeilijk te beantwoorden en te begrijpen zijn (Lee et al., 2012).

De survey is per e-mail verspreid. De tekst behorende bij de uitnodiging is te vinden in Bijlage 8. Om er zeker van te zijn dat de survey in de praktijk goed in te vullen is door respondenten is de survey en uitnodigingsmail getest met een testpanel. Dit wordt de pilot genoemd (van Thiel, 2007). De pilot is uitgevoerd onder een testpanel van in totaal zes personen. Het testpanel bestond uit vier praktijkexperts, één leek en één expert op het gebied van surveyonderzoek (begeleidend docent). Drie praktijkexperts zijn meerdere jaren werkzaam geweest als projectleider of programmamanager

zaakgericht werken in verschillende gemeenten. Eén praktijkexpert daarvan is meerdere jaren werkzaam geweest als manager in de gemeente Den Haag. Deze experts hebben de leesbaarheid en abstractie van de vragen getest. Ook hebben ze de uitnodiging kritisch tegen het licht gehouden. De survey is meermaals getest met deze pilot. Dit zorgde er ook voor dat de vragen die gesteld worden aansluiten op de individuele percepties van de respondenten (Podsakoff et al., 2012).

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van wetenschappelijke gevalideerde meetinstrumenten (Kohlbacher & Gruenwald, 2011; Walker & Boyne, 2006). De eerste gedachte is dat het dan niet nodig is om deze te testen. Omdat de betreffende meetinstrumenten vertaald zijn is in dit onderzoek ervoor gekozen om alsnog een pilot uit te voeren onder praktijkdeskundigen. Een andere reden daarvoor is dat de context van de vragenlijst anders is dan in de eerder gebruikte vragenlijst. Het testen voorkomt ook dat de respondenten de vragen niet begrijpen. Hiermee kan ook de tijdsduur van de vragenlijst worden ingeschat (Van Thiel, 2007).

#### *Verwerking van de data*

Laatste fout in het framework betreft de verwerking van de data (Lee et al., 2012). De fouten die hierdoor kunnen voorkomen worden verder behandeld in paragraaf 3.3: Data-analyse.

#### 3.2.3 Fase II: Kwalitatief onderzoek door middel van interviews

Een nadeel van de survey is dat de uitkomst een oppervlakkig beeld schetst. Er blijft een soort 'black box' achter aangezien de redenen voor de relatie niet worden toegelicht. Dit wordt opgevangen door acht interviews af te nemen met respondenten die de survey hebben ingevuld (zie ook 3.2.1). Aan de hand van de statistische relaties worden interviews afgenomen om meer diepgang te krijgen in het 'waarom' achter deze relaties en of de respondenten deze relaties kunnen bevestigen.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de handleiding van Baarda et al. (2007) om interviews af te nemen. De interviews die in het kader van dit onderzoek zijn afgenomen zijn gedeeltelijk gestructureerd. De vragen liggen van tevoren vast aangezien de relaties tussen de variabelen worden ondervraagd. De geïnterviewden zijn experts binnen de gemeenten. Om ervoor te zorgen dat de interviews betrouwbaar zijn worden ze opgenomen en getranscribeerd. Het interviewprotocol heeft een zestal open vragen die de gevonden relatie bevragen. Het interviewprotocol is te vinden in Bijlage 10. De onderwerpen die van toepassing zijn in de vragenlijst zijn de verschillende dimensies van procesoriëntatie. Ook is relevant om te weten waar de specifieke gemeenten de nadruk op leggen en waarom zij ervoor hebben gekozen om procesgeoriënteerd te werken. De onderwerpen die aan bod komen zijn achtereenvolgens gericht op de context van de gemeente, de onderzoeksresultaten en aanbevelingen.



De respondenten, functies en gemeenten staan in onderstaande tabel (in chronologische volgorde). De transcripties zijn te vinden in het document Transcriptiebijlagen (Transcriptiebijlage 1 t/m 8). Met de respondenten Mark Hoogland en Einar Folmer is aansluitend nog e-mailcontact geweest om de relaties nog nader te verduidelijken, deze correspondentie is terug te vinden in Transcriptiebijlage 9 (Einar Folmer) en Transcriptiebijlage 10 (Mark Hoogland).

Tabel 2. Naam, functie en gemeenten van respondenten in kwalitatieve fase (chronologische volgorde).

Naam	Functie	Gemeente	Transcriptiebijlage
Einar Folmer	Projectleider digitale dienstverlening	Nijkerk	1
Anja van der Horst	Directeur Bedrijfsvoering	Alkmaar	2
Almar Hutten	Projectleider informatievoorziening	Ede	3
Franke Stribos	Manager Dienstverlening/ Manager O&O	Amsterdam	4
Mark Hoogland	Programmamanager	Velsen	5
Menno Baumann	Projectleider	Lansingerland	6
Hjalmar Hamoen	Adviseur procesmanagement	Emmen	7
Leon Thielen	Manager Ondersteuning	Halderberge	8

Bij elk interview heeft de onderzoeker ‘kerncijfers’ (respons en representativiteit) meegenomen over het onderzoek. Ook de indicatoren voor de verschillende dimensies van de variabelen zijn overhandigd aan de respondenten tijdens het interview. In het geval van een telefonisch interview hebben de geïnterviewden van tevoren de documenten digitaal verkregen, het document, genoemd ‘kerncijfers’, is te vinden in Bijlage 11. Op deze manier kon voorkomen worden dat er tijdens het interview misverstanden ontstonden over de relaties tussen de variabelen. In de interviews zijn voor de relaties ‘waarom’ vragen gesteld rondom de relatie gevonden op basis van de survey. Per relatie zijn de interviewtranscripties axiaal gecodeerd door middel van het programma *ATLAS.ti* (versie 8). Waar men normaliter eerst open codeert is dat bij deze interviews niet nodig. Immers wordt specifiek naar relaties gevraagd en zijn kunnen de antwoorden op die vragen meteen worden omgezet in een code voor de relatie. De codes bij verschillende relaties zijn als basis genomen voor de analyse. Ook heeft de onderzoeker documenten en links ontvangen van de verschillende respondenten. Dit hielp in de beeldvorming over het doel van de invoering van respondenten.

### 3.3 Data-analyse

In deze paragraaf wordt ingegaan op de methoden van data-analyse en de gegevens die zijn geanalyseerd. Er wordt vervolgens ingegaan op de laatste veelvoorkomende fout in surveyonderzoek: de verwerkingsfout (Lee et al., 2012). Aansluitend worden in paragraaf 3.3.1 de gegevens gecontroleerd op representativiteit en betrouwbaarheid. Hierin wordt ook de respons wat betreft de controlevariabelen behandeld. In paragraaf 3.3.2 worden tot slot de gegevens geanalyseerd door

middel van beschrijvende statistiek. Tot slot worden in paragraaf 3.3.3 de assumpties besproken voor de verklarende statistiek.

In dit onderzoek zijn eerst de kwantitatieve gegevens geanalyseerd (Fase I) die gebruikt zijn om vervolgens het kwalitatieve onderzoek te doen (Fase II). Deze analyse is gedaan met het programma SPSS (versie 25). Zowel beschrijvende statistiek als verklarende statistiek is gebruikt om de data te analyseren. De gegevens zijn gecontroleerd op representativiteit en betrouwbaarheid. Ook de controlevariabelen zijn geanalyseerd. Verklarende statistiek is gebruikt om de verbanden tussen de variabelen te analyseren (zie verder Hoofdstuk 4).

Verwerkingsfouten komen voor wanneer er fouten zijn in het coderen van de data, het aanpassen van de data, het wegeven van de antwoorden en het toekennen van waarde aan de antwoorden (Lee et al., 2012). Hier voegen deze auteurs nog de geschiktheid van de gebruikte technieken aan toe. De gebruikte technieken zijn geschikt voor het onderzoeken van de relaties (regressie) en het beschrijven van de surveydata. De onderzoeker heeft een aantal keren de data moeten hercoderen. Meerdere respondenten per gemeente vulden de survey in, daarom moesten deze antwoorden gewogen worden. Ook zijn de codes aangepast die het programma *Qualtrics* aan de antwoorden toekende. Hier is nader op ingegaan in paragraaf 5.2.

### 3.3.1 Controle van gegevens

#### *Representativiteit*

De eerste controle is op representativiteit: zijn de gemeenten die de survey hebben ingevuld wel representatief voor de onderzoekspopulatie? Dit wordt in dit onderzoek geanalyseerd door middel van een zogeheten chikwadraattoets (*chi-square test goodness of fit*). Hiermee wordt gekeken of de steekproef significant verschilt van de populatie (De Vocht, 2011). Zowel de representativiteit wat betreft gemeentegrootte als provincie wordt geanalyseerd. In de literatuur blijkt dat het toetsen op representativiteit nog niet altijd gebeurt, terwijl dit wel relevant is voor de externe validiteit van de surveymethode (Lee et al., 2012).

#### *Gemeentegrootte*

Voordat de representativiteit wat betreft gemeentegrootte getoetst kan worden moet de dataset gecontroleerd worden op aantal onjuistheden.

#### **Respondenten**

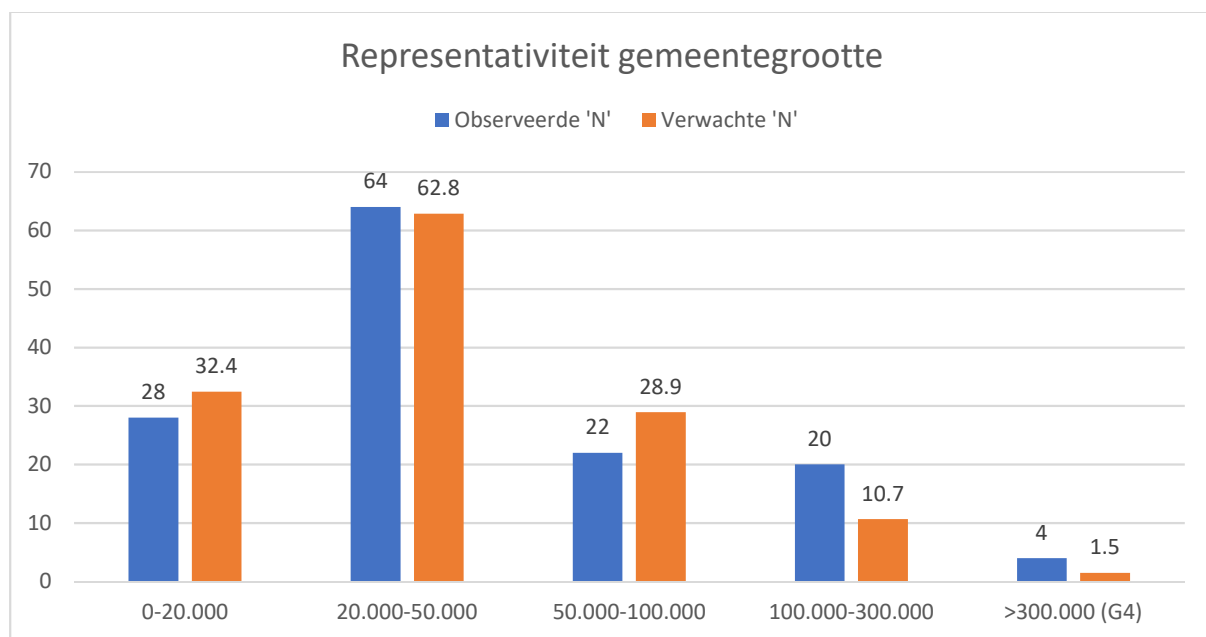
Aan de hand van de vraag voor welke gemeente respondenten werkzaam zijn kan de representativiteit gecontroleerd worden. Om te voorkomen dat dit nodig was heeft de onderzoeker gepoogd te controleren op de gemeentegrootte in FTE en het aantal inwoners. Uit de analyse van de gegevens

blijkt dat zowel de inwoners als FTE niet consistent zijn met de ingevulde naam van de gemeenten. Hierdoor heeft de onderzoeker per gemeente de grootte moeten controleren.

Ook zijn er een aantal gemeenten waarvan meerdere respondenten per gemeente de survey hebben ingevuld. Dit was bij zeventien gemeenten het geval. De gemiddelde scores van de respondenten per gemeente zijn daarom berekend. Van 26 respondenten heeft de onderzoeker de gemeente moeten bepalen door middel van secundaire gegevens die het programma *Qualtrics* registreert. Deze gegevens zijn gebruikt in combinatie met andere controlegegevens om te controleren dat gemeenten niet dubbel worden meegeteld. Deze gegevens zijn niet individueel geanalyseerd.

### Populatie

Door de samenwerkingsverbanden en fusiegemeenten is de onderzoekspopulatie kleiner dan het totale aantal gemeenten in Nederland (zie ook Tabel 1). Om de representativiteit te weten van de steekproef moet de steekproef daarom vergeleken worden met de onderzoekspopulatie en niet de 380 gemeenten in Nederland. De uitwerking hiervan is te vinden in Bijlage 12.



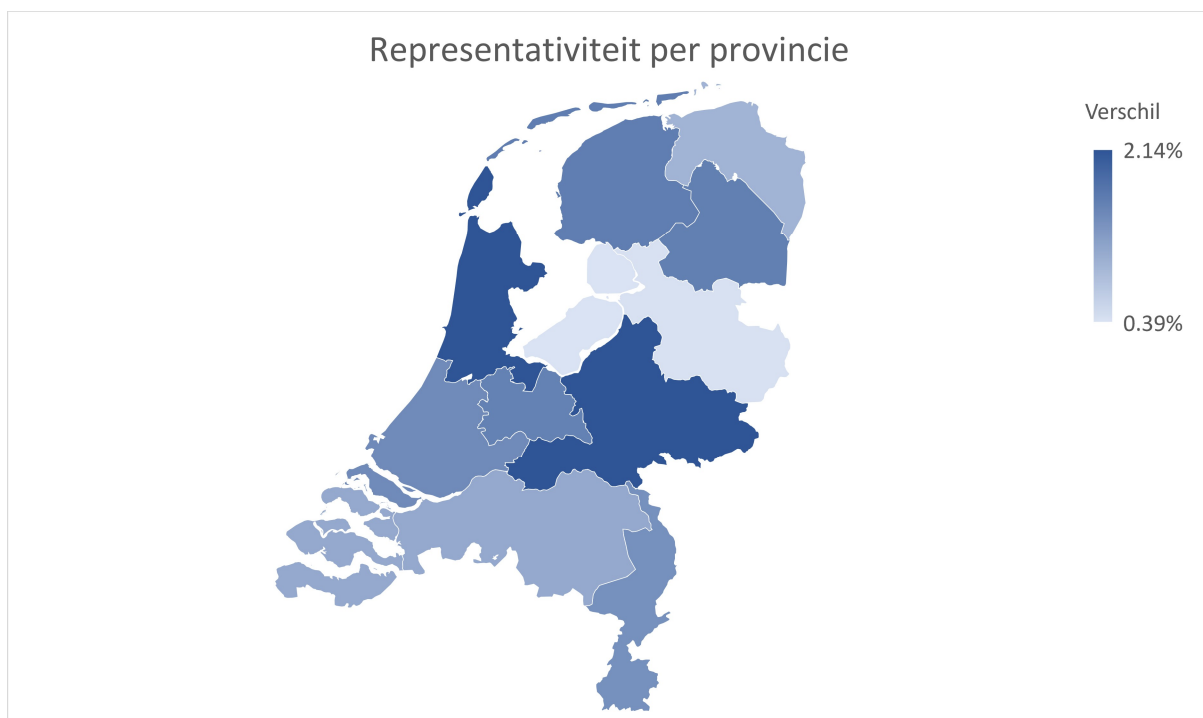
Figuur 8. Representativiteit gemeentegrootte (N=138)

De verwachting is dat de verdeling van gemeenten uit de steekproef overeenkomt met de onderzoekspopulatie. Uit de chikwadraattoets (zie Bijlage 13) blijkt dat de p-waarde kleiner dan 0,05 is: 0,006. Dit betekent dat deze verwachting niet uitkomt en de steekproef op basis van inwonergrootte significant verschilt van de onderzoekspopulatie. Grotere gemeenten (100.000+) zijn oververtegenwoordigd. Dit betekent dat er niet zonder voorbehoud uitspraken gedaan kunnen

worden over de gehele populatie. De representativiteit van de steekproef is visueel weergegeven in Figuur 8.

#### Provincie

Net als bij de gemeentegrootte is de initiële verwachting dat de verdeling van gemeenten uit de overeenkomt met de onderzoekspopulatie. Uit de chikwadraattoets blijkt dat de p-waarde groter dan 0,05 is: 0,948 (Bijlage 13). Dit betekent dat de gemeenten per provincie in de steekproef niet significant verschillen van de onderzoekspopulatie. De representativiteit van de steekproef is visueel weergegeven in Figuur 9. Hieruit is op te maken dat het grootste verschil is met de provincies Noord-Holland en Gelderland maar dat deze niet meer dan 2,14% verschillen van de verwachte hoeveelheid gemeenten in deze provincies.



*Figuur 9. Representativiteit per provincie (N=138)*

#### Betrouwbaarheid

Vervolgens is er een betrouwbaarheidsanalyse gedaan. Dit wordt uitgedrukt in Cronbach's alpha. Dit geeft een beeld van de vraag of de verschillende indicatoren een betrouwbare schaal vormen. De schalen worden verder behandeld in de volgende secties van het onderzoek. Elke indicator is uitgevraagd door middel van een vraag in de vragenlijst. Wanneer de vragen samen een enkele dimensie vormen geeft het getal (tussen 0-1) weer met welk percentage de variantie wordt verklaard door het geheel van de indicatoren. De uitkomsten van deze analyse worden weergegeven in onderstaande tabel. In eerder onderzoek was de Cronbach's alpha voor de dimensies van procesoriëntatie respectievelijk 0.89, 0.88, 0.94, 0.94, 0.81, 0.63 en 0.52 (Kohlbacher & Reijers, 2013).

De interne consistentie van organisatiestructuur was toen niet hoog genoeg naar wetenschappelijke standaard (0.52) (Kohlbacher & Reijers, 2013). Aangezien het onderzoek naar deze indicatoren nog in een vroeg stadium was is deze toch in dit onderzoek meegenomen. De Cronbach's alpha voor de indicatoren van prestaties was in het meest recente onderzoek 0.85 (Walker & Brewer, 2009). De Cronbach's alpha kan alleen worden berekend voor dimensies met meerdere indicatoren, zoals ook in onderstaande tabel weergegeven is dit niet het geval bij de dimensies output en efficiëntie. De Cronbach's alpha is voor elk van de dimensies:

Tabel 3. Interne consistentie dimensies vragenlijst.

Dimensie	Cronbach's alpha
<b>Onafhankelijke variabelen</b>	
Documentatie	0.86
Procesmeting	0.86
Cultuur	0.82
Management commitment	0.78
Proceseigenaar	0.78
Methoden	0.74
Organisatiestructuur	<del>0.24</del>
<b>Afhankelijke variabelen</b>	
Prestaties	0.86
Output (Kwaliteit)	N.v.t.
Efficiëntie	N.v.t.
Responsiviteit	<del>0.43</del>
Effecten	0.75

In dit onderzoek wordt een minimumscore van 0.7 aangehouden voor de interne consistentie (George & Desmidt, 2018; Nunally, 1987 geciteerd in Henson, 2001). Zoals weergegeven in Tabel 3 is de dimensie organisatiestructuur niet intern consistent. De pilot wees ook uit dat deze dimensie naar alle waarschijnlijkheid niet opgaat in de Nederlandse gemeentemarkt. Net als in eerder onderzoek wordt in dit onderzoek de dimensie organisatiestructuur uit de analyse gehouden (Kohlbacher & Reijers, 2013). Uit de analyse blijkt ook dat de dimensie responsiviteit niet intern consistent is: Cronbach's alpha 0.43. De indicatoren werknemertevredenheid en klanttevredenheid worden daarom los van elkaar geanalyseerd in de resultaten. Dit is in lijn met de verschillen in de literatuur over onder welke dimensie werknemertevredenheid valt (Andrews et al., 2011; Boyne, 2002a, Walker & Boyne, 2006; zie paragraaf 2.2.3.3).

#### *Controlevariabelen*

Mogelijke variabelen die een invloed hebben op de relatie worden in dit onderzoek ook meegenomen. Dit zijn de variabelen die mogelijk van invloed zijn op de relatie tussen de onafhankelijke en

afhankelijke variabelen. Voor deze controlevariabelen zijn een aantal indicatoren opgesteld in de survey.

Als eerste wordt voor de grootte van gemeente in fulltime-equivalent (FTE) gecontroleerd. In de literatuur wordt beschreven dat de grootte van een organisatie een relatie kan hebben met de afhankelijke variabele (Carmeli, 2006; Walker et al., 2010). In een merendeel van de studies is dit niet het geval (Goeminne & George, 2018; Walker & Andrews, 2015). In deze (nieuwe) context is daar voor de zekerheid op gecontroleerd. In een studie door Andrews, Boyne en Walker (2006b) werd wel een significant verband waargenomen wanneer deze auteurs controleerden op grootte van gemeente (zie ook Andrews et al., 2010). De grootte van gemeenten wordt in Nederland normaliter ingedeeld in inwonergrootte. Om zeker te weten dat de antwoorden van de respondenten kloppen zijn twee controlevragen gesteld die het zowel inwonertal als het aantal FTE bevragen. Om het gemakkelijk te maken om de FTE vraag in te vullen is er een schaal gemaakt van de grootte van gemeenten in aantal FTE. Hiervoor waren cijfers beschikbaar per grootte van gemeente (A+O Fonds Gemeenten, 2016). Om de hoeveelheid gemeenten per inwoneraantal te weten zijn de cijfers van CBS gebruikt (CBS Statline, 2018). Aangezien er geen recentere cijfers beschikbaar zijn waren de inwoneraantallen en FTE uit het jaar 2016 gebruikt. De schaal en berekening is te vinden in de Bijlage 14. De schaal is versimpeld om de survey zo eenvoudig mogelijk te houden. Bij het beschrijven van de representativiteit van de steekproef bleek dat beide vragen naar FTE en aantal inwoners niet juist zijn ingevoerd. De grootte van de gemeenten is voor de beschrijving van de controlevariabelen er dus uitgehaald.

De tweede controle vraag heeft betrekking op de diversiteit van dienstverleningsvraag. In een eerdere studie bleek diversiteit een significant negatieve relatie te hebben met de organisationele prestaties (Andrews et al., 2006b). Daarnaast is gevraagd aan respondenten bij welke gemeenten zij werkzaam zijn om te weten of gemeenten de survey 'dubbel' hadden ingevuld. Immers zijn van meerdere gemeenten meerdere respondenten bevroegd. Deze vraag bleek uiteindelijk ook nuttig voor de controlevragen die grootte van de gemeente toetsen.

Tabel 4. Controlevariabelen.

Variabele	Vraag	Antwoordmogelijkheden
Controle	Hoe groot is uw gemeente in FTE?	0-150, 150-350, 350-850, 850-5000, >5000
Controle	Hoeveel inwoners telt uw gemeente ongeveer?	<20.000, 20.000-50.000, 50.000-100.000, >100.000, >300.000
Controle	Hoe sociaal-cultureel divers is uw gemeentelijke bevolking in vergelijking met andere gemeenten?	Ver boven het gemiddelde, Boven het gemiddelde, Gemiddelde, Onder het gemiddelde, Ver onder het gemiddelde

De drie controle vragen zijn te vinden in bovenstaande tabel. De controlevariabelen zijn in dit onderzoek dus twee variabelen: grootte van gemeente (bevraagd door middel van twee indicatoren) en diversiteit van dienstverleningsvraag. Zoals eerder aangehaald was het de bedoeling om de grootte van de gemeente te meten door middel van een vraag naar FTE en inwoneraantal maar aangezien er inconsistente antwoorden werden gegeven op die vragen is ervoor gekozen om enkel de vraag naar diversiteit te beschrijven. Deze variabele is op een schaal van 1 tot 5 gescoord, de betekenis van de score is te vinden in onderstaande tabel.

Tabel 5. Betekenis score controle variabele.

Score	Diversiteit
5	Ver boven het gemiddelde
4	Boven het gemiddelde
3	Gemiddelde
2	Onder het gemiddelde
1	Ver onder het gemiddelde

In onderstaande tabel is de respons voor de controlevariabele weergegeven.

Tabel 6. Respons controlevariabele.

Score controlevariabele					
	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. Deviatie
Diversiteit	138	1	5	2,7682	,91457

Uit deze tabel blijkt dat de gemeenten hun eigen bevolking iets onder gemiddeld divers inschatten.

### 3.3.2 Beschrijvende statistiek

#### *Onafhankelijke variabele*

De dimensies van procesoriëntatie worden hier nader geoperationaliseerd en meetbaar gemaakt. In de onderstaande Tabel 7 (Kohlbacher & Gruenwald, 2011, p. 279) is een overzicht te vinden van de dimensies en indicatoren. Hieruit is de zevende dimensie: organisatiestructuur verdwenen door een gebrek aan interne consistentie (zie ook paragraaf 3.3.1). De dimensies staan in de eerste rij van onderstaande tabel. In de rijen daaronder staan de indicatoren per dimensie.

*Tabel 7. Dimensies van procesoriëntatie.*

<b>Documentatie</b>	<b>Management commitment</b>	<b>Proceseigenaar</b>	<b>Procesmeting</b>	<b>Cultuur</b>	<b>Methoden</b>
Het bestaan van een compleet en uniform procesmodel	Het beeld van het management van procesmanagement	Het bestaan van proceseigenaren	Het bestaan van prestatie indicatoren voor processen	Het bestaan van afdelingsoverstijgend teamwerk	Het bestaan van een procesherontwerp, procesmanagement en verandermanagement expertteam
De documentatie van processen	Het bestaan van een leidinggevende die leiderschap en/of verantwoordelijkheid toont voor het procesprogramma	De ervaring van proceseigenaren	De relatie tussen prestatie indicatoren en de organisationele doelen	De klantgerichtheid van werknemers	Het gebruik van procesverbeteringsmethodieken
Het gebruik en updaten van de procesdocumentatie	De actieve betrokkenheid van het managementteam in het procesprogramma	De macht van proceseigenaren wat betreft het belang van het proces	De continue verzameling van proces-prestatie indicatoren	De verantwoordelijkheid van werknemers voor organisationele prestaties	
De definitie van de input en output van de processen	De procesprojecten worden gecoördineerd en geïntegreerd	De verantwoordelijkheid van proceseigenaren voor continue verbetering van processen en hun activiteit daaromtrent	Er wordt opgetreden naar aanleiding van proces-prestatie indicatoren	Het gebruik van proces taal	

*Tabel gaat door op de volgende pagina*



De definitie van klanten en leveranciers bij elk proces		De verantwoordelijkheid van de proceseigenaar voor het budget	De presentatie van de metingen aan de procesmedewerkers	Kennis van proceswerknemers over de uitvoering van hun proces	
De segmentatie van processen		De invloed van proceseigenaren voor de taken van het personeel	Het gebruik van metingen om processen te benchmarken		
			Het gebruik van activity based costing		
			Het gebruik van incentive systemen die inspelen op procesbenodigdheden		

Noot. De dimensies van *procesoriëntatie*. Bewerkt van "Process orientation, conceptualization and measurement," door M. Kohlbacher & S. Gruenwald, 2011, *Business Process Management Journal*, 17(2) p. 279.

De vragen die de indicatoren in de survey meten zijn te vinden in Bijlage 15 (Kohlbacher & Reijers, 2013, p. 260). Respondenten konden aangeven op een Likertschaal van 1-7 in hoeverre ze het eens zijn met de stellingen. De verschillende indicatoren zijn in een enkele variabele samengebracht. Voor deze vragen is het mogelijk om 'Helemaal niet mee eens' (1) tot 'Helemaal mee eens' (7) te scoren, een overzicht is te vinden in onderstaande tabel:

Tabel 8. Betekenis Likertschaal scores onafhankelijke variabelen.

Likertscore	Betekenis
1	'Helemaal niet mee eens'
2	'Niet mee eens'
3	'Enigszins mee oneens'
4	'Noch eens noch oneens'
5	'Enigszins mee eens'
6	'Mee eens'
7	'Helemaal mee eens'

In onderstaande tabel staan de statistieken van de verschillende dimensies van procesoriëntatie. Beschreven zijn het gemiddelde, maximum, minimum en de standaarddeviatie van de dimensies. De scores van verschillende indicatoren komen samen in elke dimensie van procesoriëntatie.

Tabel 9. Respons onafhankelijke variabele (N=138)

Respons onafhankelijke variabele				
	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. Deviatie
Documentatie	1,00	6,33	4,51	1,11
Procesmeting	1,38	5,75	3,82	1,00
Cultuur	1,00	7,00	4,36	1,09
Management Commitment	1,25	6,88	4,85	1,18
Proceseigenaar	2,00	6,60	4,81	0,87
Methoden	1,00	7,00	4,68	1,40

Uit de respons voor de verschillende dimensies blijkt dat gemeenten gemiddeld iets boven *noch eens noch oneens* voor bijna alle dimensies. De enige dimensie die onder *noch eens noch oneens* scoort is de dimensie procesmeting. Gemiddeld worden alle dimensies dus herkend door gemeentelijke managers. Opvallend is dat geen enkele gemeente de rol van proceseigenaar niet herkent in de gemeente (Helemaal niet mee eens). Wat ook opvalt is dat de dimensie procesmeting bij geen enkele gemeente 'Mee eens' haalt (maximum = 5,75).

### *Afhankelijke variabele*

De vier dimensies van de prestaties van publieke dienstverlening worden in deze paragraaf geoperationaliseerd en meetbaar gemaakt. De dimensies output, efficiëntie, responsiviteit en effecten worden gemeten door middel van acht indicatoren. Deze indicatoren zijn kwaliteit, waarde voor geld (kosteneffectiviteit), efficiëntie, werknemertevredenheid, klanttevredenheid, effectiviteit, rechtvaardigheid (gelijke behandeling) en omgevingseffecten (het zorgen voor sociale, economische en omgevingswelvaart van de lokale bevolking). De operationalisering is te vinden in Tabel 10 (Walker & Boyne, 2006, p. 381).

*Tabel 10. Operationalisering van de dimensies van prestaties van publieke dienstverlening.*

<b>Dimensies</b>	<b>Indicatoren</b>
<b>Output</b>	<i>Kwaliteit</i>
<b>Efficiëntie</b>	<i>Efficiëntie</i>
<b>Responsiviteit</b>	<i>Werknemertevredenheid</i>
	<i>Klanttevredenheid</i>
<b>Effecten</b>	<i>Effectiviteit</i>
	<i>Kosteneffectiviteit</i>
	<i>Gelijke behandeling</i>
	<i>Omgevingseffecten</i>

*Noot.* Descriptive data for perceptual performance measures and Cronbach alphas. Bewerkt van "Public Management Reform and Organizational Performance: An Empirical Assessment of the U.K. Labour Government's Public Service Improvement Strategy" door M. Walker & A. Boyne, 2006, *Journal of Policy Analysis and Management*, 25 (2), p. 381.

Deze indicatoren zijn in meerdere onderzoeken gebruikt, intern consistent en statistisch gevalideerd (Andrews et al., 2006a; Walker & Boyne, 2006; Walker & Brewer, 2009). In eerdere onderzoeken is er een schaal van 1-4 gebruikt waarin gekozen kon worden tussen 1=onderste 25% tot 4=bovenste 25% (Walker & Boyne, 2006; Walker & Brewer, 2009). Om ervoor te zorgen dat er meer spreiding komt in de data en een meer genuanceerd beeld ontstaat is ervoor gekozen om de respondenten de dienstverlening te laten scoren met een score van 1-10. De vragenlijst is terug te vinden in Bijlage 15 (Walker & Boyne, 2006, p. 381).

Om de onafhankelijke variabele als geheel te beschrijven zijn in onderstaand gedeelte de verschillende indicatoren in een enkele variabele samengebracht. Bij deze variabele gaan de scores van 1 tot en met 10. 1 staat voor laagste 10% en 10 voor de hoogste 10%. In de onderstaande tabel staan het gemiddelde, maximum, minimum en de standaarddeviatie beschreven van dimensies en indicatoren van prestaties van publieke dienstverlening. De scores van 1-10 zijn slechts een vergelijking met andere gemeenten en staan niet op zichzelf.

Tabel 11. Respons afhankelijke variabele (N=138)

	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Std. Deviatie</i>	<i>Gemiddelde</i>
<b>Output (Kwaliteit)</b>	4,00	10,00	0,86	<b>7,10</b>
<b>Efficiëntie (Efficiëntie)</b>	3,00	9,00	1,18	<b>6,43</b>
<b>Responsiviteit</b>	5,00	9,00	0,59	<b>7,04</b>
<i>Werknemertevredenheid</i>	3,00	9,00	0,79	7,01
<i>Klanttevredenheid</i>	6,00	9,00	0,68	7,06
<b>Effecten</b>	5,00	9,00	0,70	<b>6,99</b>
<i>Effectiviteit</i>	4,00	9,00	0,91	6,64
<i>Kosteneffectiviteit</i>	4,00	9,00	1,08	6,54
<i>Omgevingseffecten</i>	5,00	9,00	0,74	7,09
<i>Gelijke behandeling</i>	5,00	10,00	0,98	7,67
<b>Prestaties</b>	<b>5,00</b>	<b>8,88</b>	<b>0,65</b>	<b>6,94</b>

Uit de tabel blijkt dat gemeenten gemiddeld de dienstverlening een 6,94/10 geven in vergelijking met andere gemeenten. De gemiddelde gemeente schat de gelijk behandeling het hoogst in (7,67/10). De tweede hoogste score is voor kwaliteit, de gemiddelde gemeente scoort de eigen kwaliteit hoger dan andere gemeenten (7,10/10) Respondenten geven de eigen dienstverlening gemiddeld de laagste score voor efficiëntie (6,43/10). Ook de kosten om effecten te bereiken scoren laag (6,54/10). Efficiëntie, kosteneffectiviteit en effectiviteit scoren als enige indicatoren gemiddeld onder de 7/10.

### 3.3.3 Assumpties verklarende statistiek

Met een lineaire regressie worden lineaire verbanden gezocht tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Voorafgaand aan deze regressie moeten eerst aan vijf assumpties worden voldaan. Deze assumpties staan hieronder beschreven.

1. De afhankelijke variabele moet continu zijn, een optelsom van indicatoren bijvoorbeeld.
2. Er moet geen sprake zijn van multicollineariteit, dit wordt gecontroleerd door de variance inflation factor (VIF).
3. Een derde assumptie is de vraag of standaardfouten normaal verdeeld zijn. Er moet sprake zijn van een normale verdeling van afhankelijke variabelen ten opzichte van elke combinatie van onafhankelijke variabelen. Dit is visueel te controleren in de normal probability plot en scatterplot.
4. Er moet sprake zijn van een lineair model te zien in scatterplots.
5. Er mag geen sprake zijn van outliers, dit is in dit onderzoek gemeten door middel van de cook's distance. Deze analyse meet of de invloed van de respondent op de resultaten buitengewoon hoog is.

Al deze assumpties zijn hieronder per model in een tabel gegoten. De modellen zijn te vinden in de rijen en de assumpties in de kolommen. Model prestaties betekent model procesoriëntatie en

prestaties van publieke dienstverlening, model output (kwaliteit) betekent model procesoriëntatie en output (kwaliteit). In deze modellen is procesoriëntatie de onafhankelijke variabele en zijn de dimensies de afhankelijke variabelen.

Tabel 12. Assumpties multipelle regressie per model.

Model \ Assumptie	#1	#2	#3	#4	#5
<b>Prestaties</b>	Continu*	Bijlage 16	Bijlage 17	Bijlage 18	0.080
<b>Output (Kwaliteit)</b>	Continu**	Bijlage 16	Bijlage 19	Bijlage 19	0.161
<b>Efficiëntie</b>	Continu**	Bijlage 16	Bijlage 20	Bijlage 20	0.130
<b>Klanttevredenheid</b>	Continu**	Bijlage 16	Bijlage 21	Bijlage 21	0.131
<b>Werknemertevredenheid</b>	Continu**	Bijlage 16	Bijlage 22	Bijlage 22	0.143
<b>Effecten</b>	Continu*	Bijlage 16	Bijlage 23	Bijlage 23	0.084

\* De afhankelijke variabele is continu, in deze analyse is de afhankelijke variabele een optelsom van indicatoren.

\*\* De afhankelijke variabele is niet continu, de afhankelijke variabele in dit geval is gemeten op een schaal van 1-10, in feite zijn dat een tiental categorieën. Of dit gebruikt kan worden als een continu variabele voor een multipelle regressieanalyse is in de literatuur een veelbesproken onderwerp (Carifio & Perla, 2007). In feite lijkt deze variabele zeer veel op een continu variabele, de intervallen tussen deze categorieën zijn elke keer even groot en de een is niet meer 'onwaar' of 'waar' dan de andere. In deze analyse wordt daarom aangenomen dat de afhankelijke variabele continu is.

Aan alle assumpties is per model voldaan. In de bijlagen uit de tabel zijn de verschillende scatterplots (er is sprake van een lineair model) en normal probability plots te vinden (deze zien er normaal verdeeld uit). De invloed van individuele respondenten op de resultaten zijn bij elk model niet buitengewoon hoog (gemeten in cook's distance, kolom #5).

### 3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

In deze paragraaf wordt er in de eerste twee paragrafen ingegaan op de reproduceerbaarheid van het onderzoek en op de vraag of de meetinstrumenten wel het juiste hebben gemeten. Hiervoor is de handleiding 'Bestuurskundig onderzoek' gebruikt (van Thiel, 2007). Vervolgens wordt in paragraaf 3.4.3 ingezoomd op een veel voorkomende surveyfout: de Common Method Bias (Podsakoff et al., 2012). Tot slot wordt de feedback van de survey in paragraaf 3.4.4 behandeld.

#### 3.4.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid betreft de herhaalbaarheid en consistentie van het onderzoek (van Thiel, 2007). Om de betrouwbaarheid wat dat eerste betreft te garanderen heeft de onderzoeker ervoor gekozen om bestaande schalen te gebruiken die zijn gebruikt in wetenschappelijk gepubliceerde onderzoeken. Doordat ze gepubliceerd zijn heeft er een wetenschappelijke 'controle' plaatsgevonden. De nauwkeurigheid en consistentie van het meten van de variabelen is van invloed op de betrouwbaarheid van het onderzoek (van Thiel, 2007). In deze paragraaf wordt hier daarom aandacht

aan besteed. Voor de kwantitatieve fase wordt de betrouwbaarheid van de meting statistisch getoetst door een analyse van de Cronbach's alpha. Deze meet de interne consistentie. De Cronbach's alpha van de dimensies is eerder besproken in paragraaf 3.3.1. Om de betrouwbaarheid te verhogen van de kwalitatieve fase zijn de interviews gecodeerd en getranscribeerd. Dit verhoogt de navolgbaarheid van het onderzoek (van Thiel, 2007).

### 3.4.2 Validiteit

Validiteit is te splitsen in interne en externe validiteit. Interne validiteit gaat over de vraag of echt gemeten wordt wat gemeten moet worden, dit heeft dus te maken met de kwaliteit van de operationalisaties (van Thiel, 2007). Externe validiteit gaat om de vraag of de gevonden resultaten ook gelden in een andere context (van Thiel, 2007). Dit wordt ook wel de generaliseerbaarheid van het onderzoek genoemd.

Voor de kwantitatieve fase van het onderzoek wordt gepoogd de validiteit te garanderen door gevalideerde vragenlijsten te gebruiken. Deze vragenlijsten hebben al bewezen te meten wat gemeten moest worden. Enkel de structuurdimensie van de procesoriëntatie heeft zich niet bewezen en is in dit onderzoek niet verder onderzocht. Het uitleggen van dezelfde strategie in verschillende momenten in de tijd wordt verschillend gedaan door managers. Wanneer wordt gerefereerd naar een strategie in het verleden wordt die anders door managers geïnterpreteerd dan dezelfde strategie in de tegenwoordige tijd (Golden, 1992). Daar komt bij dat managers de effecten van hun eigen activiteiten lijken te onderschatten (Andrews et al., 2011). Het is daarom raadzaam om verschillende percepties binnen een gemeente te testen met de vragenlijst. In dit onderzoek is dat getracht door meerdere managers per gemeente te bevragen. Dit doet ook recht aan de verschillen die waargenomen worden in percepties van prestaties (Andrews et al., 2010). In dit onderzoek is gepoogd meerdere respondenten te spreken per gemeente door per gemeente de uitnodiging naar meerdere respondenten te sturen. Uiteindelijk hebben in zeventien gemeenten meerdere respondenten de survey ingevuld. Door een kwalitatieve fase toe te voegen is geprobeerd de validiteit te verhogen. Door verschillende methoden van onderzoek te gebruiken worden fouten in en door een enkel meetinstrument voorkomen (van Thiel, 2007).

### 3.4.3 Common Method Bias

Een van de problemen met enquêtes is de common method bias (CMB). Deze bias is relevant voor zowel de afhankelijke als onafhankelijke variabele (Meier & O'Toole, Jr., 2012; Podsakoff et al., 2012). De CMB treedt op wanneer respondenten geneigd zijn dezelfde soort antwoorden te geven in een enquête. Bijvoorbeeld wanneer respondenten enkel 'helemaal mee eens' invoeren. Dit kan mogelijk de correlaties kunstmatig versterken: de zogeheten *common source bias*. Hoewel dit gevaar op

kunstmatige versterking van correlaties volgens George en Pandey (2017) wordt overdreven, is er in dit onderzoek getracht de CMB in zijn geheel te voorkomen. Dit is in dit onderzoek gedaan onder andere gedaan door gebruik te maken van een psychologische scheiding van de variabelen. Hiermee wordt de relevantie van eerder herinnerde informatie verlaagd waardoor de kans op deze bias wordt verlaagd (Podsakoff et al., 2012). Deze auteurs geven een drietal routes om CMB te voorkomen:

1. Interesse camoufleren in de afhankelijke variabele;
2. Zorgen dat de respondenten niet geneigd zijn dezelfde antwoorden te gaan geven;
3. De vragen en antwoorden zo nauwkeurig mogelijk te maken.

In dit onderzoek is de interesse gecamoufleerd door in de intro een iets ander onderwerp aan te snijden en de controlevragen in het midden van het onderzoek te doen. Er is voorkomen dat respondenten dezelfde antwoorden geven door verschillende schalen te gebruiken en door de sociaal wenselijkheid van de antwoordmogelijkheden te verminderen. De vragen en antwoorden zijn zo nauwkeurig mogelijk gemaakt door de vragen zo ondubbelzinnig mogelijk te formuleren. Om ook de motivatie voor het invullen te verhogen is in het introverhaal uitgelegd hoe de informatie gebruikt wordt, dat ze een terugkoppeling krijgen en hoe het de gemeenten gaat helpen (Podsakoff et al., 2012).

Naast het vooraf rekening houden met de common method bias (CMB) en common source bias (CSB) in de vragenlijst heeft de onderzoeker ook de gegevens achteraf getest om te controleren of sprake is van CSB. Dit is gedaan door middel van de Harman Single Factor test. Het resultaat van deze test wordt uitgedrukt in percentages, wanneer dit percentage hoger is dan 50% is er sprake van CSB. De complete resultaten zijn te vinden in Bijlage 24. Uit de test blijkt dat de geobserveerde variantie in de survey voor 25.57% wordt verklaard door één factor. Dit betekent dat de survey niet in een te hoge mate te maken heeft met CSB en deze bias dus niet optreedt.

#### 3.4.4 Feedback Survey

In de survey was ook de mogelijkheid om feedback achter te laten naar aanleiding van de survey. Van de 165 respondenten hebben 38 feedback gegeven over 54 onderwerpen: 34 keer over de vraagstelling, 8 keer in het algemeen en 15 keer betrof het de context. Uit deze feedback zijn geen belangrijke problemen aan het licht gekomen. In Bijlage 25 wordt de feedback nader toegelicht.

## Hoofdstuk 4: Resultaten

De opbouw van dit hoofdstuk vindt plaats volgens de opbouw van dit mixed-methode onderzoek. Dit betekent dat in 4.1 allereerst de resultaten van het kwantitatieve onderzoek weergegeven worden. Om de relaties tussen de dimensies van procesoriëntatie en prestaties te weten te komen wordt in deze paragraaf verklarende statistiek gebruikt. Hierna worden in paragraaf 4.2 de resultaten van de interviews per relatie weergegeven om een beter begrip van de resultaten uit fase I te krijgen.

### 4.1 Fase I: Kwantitatieve analyse op basis van vragenlijst

In het eerste gedeelte van deze paragraaf worden de correlaties tussen de variabelen beschreven. Vervolgens worden de relaties tussen de verschillende dimensies van procesoriëntatie en prestaties worden nader onderzocht door middel van verklarende statistiek. Hiervoor wordt in 4.1.2 eerst de relatie tussen procesoriëntatie en prestaties van publieke dienstverlening onderzocht, vervolgens de relatie tussen procesoriëntatie en verschillende dimensies van prestaties van publieke dienstverlening in 4.1.3. Aan het eind van de paragraaf worden de resultaten van de modellen in één tabel weergegeven.

#### 4.1.1 Correlaties

In onderstaande tabel zijn de correlaties te zien tussen de onafhankelijke variabelen, controlevariabelen en afhankelijke variabele uitgedrukt in de Pearsons correlatiecoëfficiënt  $r$ . Voor de 8<sup>ste</sup> (controle)variabele 'grootte' zijn de gegevens gebruikt die ook zijn gebruikt om de representativiteit te toetsen. Deze zijn handmatig ingevoerd. De indicatoren die bedoeld waren om de grootte van de gemeente in te vullen zijn namelijk onjuist ingevuld door de respondenten.

Tabel 13. Correlaties dimensies onafhankelijke variabele, afhankelijke variabele en controle variabelen.

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Documentatie	1	,497*	,260**	,530**	,400*	,361**	,172*	,171*	,224**	,199*	,195*	,185*	,071	,205*
2. Procesmeting	,497**	1	,476**	,538**	,473**	,293**	,287**	,207*	,390**	,196*	,366**	,301**	,225**	,368**
3. Cultuur	,260**	,476**	1	,333**	,174*	,014	,130	-,079	,603**	,382**	,502**	,376**	,453**	,564**
4. Management Commitment	,530**	,538**	,333**	1	,327**	,345**	,176*	,151	,306**	,120	,315**	,186*	,154	,306**
5. Proces-eigenaar	,400**	,473**	,174*	,327**	1	,135	,071	,172*	,108	,053	,106	,149	,045	,089
6. Methoden	,361**	,293**	,014	,345**	,135	1	,234**	,377**	,083	,072	,032	,136	-,032	,093
7. Diversiteit	,172*	,287**	,130	,176*	,071	,234**	1	,175*	,090	,109	,045	,155	-,045	,089
8. Grootte	,171*	,207*	-,079	,151	,172*	,377**	,175*	1	,001	-,108	-,014	,095	-,074	,038
9. Prestaties	,224**	,390**	,603**	,306**	,108	,083	,090	,001	1	,717**	,826**	,597**	,614**	,957**

Tabel loopt door op de volgende pagina



10. Output (Kwaliteit)	,199*	,196*	,382**	,120	,053	,072	,109	-,108	,717**	1	,417**	,422**	,515**	,591**
11. Efficiëntie	,195*	,366**	,502**	,315**	,106	,032	,045	-,014	,826**	,417**	1	,347**	,382**	,780**
12. Klant-tevredenheid	,185*	,301**	,376**	,186*	,149	,136	155	,095	,597**	,422**	,347**	1	,274**	,506**
13. Werknemer tevredenheid	,071	,225**	,453**	,154	,045	-,032	-,045	-,074	,614**	,515**	,382**	,274**	1	,464**
14. Effecten	,205*	,368**	,564**	,306**	,089	,093	,089	,038	,957**	,591**	,780**	,506**	,464**	1

\*\*p<0.01, \*p<0.05

De verschillende dimensies van de onafhankelijke variabele correleren allemaal significant positief met prestaties als geheel op proceseigenaar en methoden na. De procesmeting is samen met cultuur de enige dimensie die significant positief correleert met alle dimensies van prestaties. De controlevariabelen correleren niet significant met de onafhankelijke variabele prestaties of dimensies van prestaties. Opvallend is dat prestaties en effecten bijna perfect correleren ( $r=0,957$ ). Het blijkt dat deze concepten dus zeer verwant in zijn en dat gemeenten die een bepaalde score hadden voor prestaties praktisch exact dezelfde score hadden voor effecten.

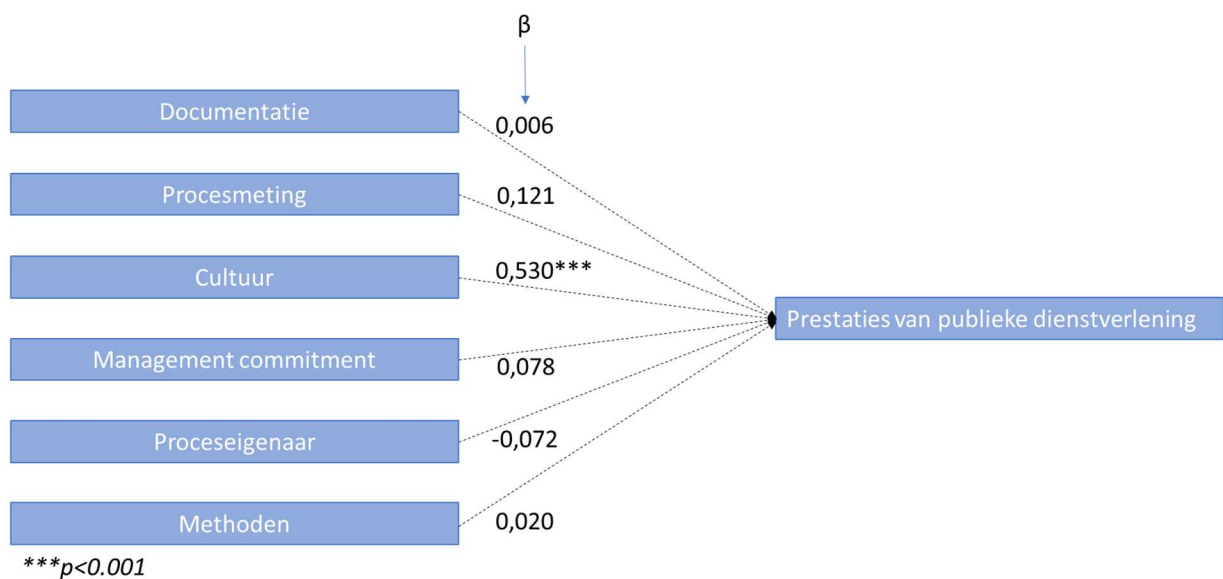
#### 4.1.2 Procesoriëntatie en prestaties van publieke dienstverlening.

In deze paragraaf wordt de relatie onderzocht door middel van een lineaire regressie. Aangezien er meerdere dimensies zijn van procesoriëntatie is een multi-pele regressie nodig. Dit is mogelijk aangezien aan de assumpties van een lineaire regressie is voldaan (zie ook paragraaf 3.3.3). De resultaten van de regressie worden in Tabel 14 weergegeven. Vervolgens wordt het conceptuele model met de relaties tussen de procesoriëntatie en prestaties van publieke dienstverlening weergegeven in Figuur 10. Onderstaand is de regressietabel te vinden.

Tabel 14. Regressietabel onafhankelijke variabelen met afhankelijke variabele: prestaties

	<b>B</b>	<b>Standaard Fout</b>	<b>Bèta (<math>\beta</math>)</b>	<b>p-waarde</b>
Constante	1,767	0,713		0,014
Documentatie	0,004	0,051	0,006	0,942
Procesmeting	0,078	0,063	0,121	0,217
Cultuur	0,393	0,059	0,530	0,000
Management Commitment	0,043	0,049	0,078	0,381
Proceseigenaar	-0,043	0,048	-0,072	0,368
Methoden	0,009	0,035	0,020	0,790
N	138			
R <sup>2</sup>	0.386			
Adjusted R <sup>2</sup>	0.358			
F-test	13.736			
p-waarde F-test	0.000			

Uit deze tabel blijkt dat cultuur de meeste invloed heeft op prestaties van dienstverlening ten opzichte van de andere dimensies. Het verschil met de hoogst verklarende dimensie is substantieel ( $\beta=0,530$  vs.  $\beta=0,121$ ). De onafhankelijke variabelen verklaren voor 38,6% de variantie in de gemeentelijke prestaties (uitgedrukt in  $R^2$  in bovenstaande tabel). Het verband tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele is dus matig sterk positief. Ook de 'F'-test is significant en te zien in de tabel ( $p<0,01$ ), dit model voorspelt de afhankelijke variabele significant dus beter dan het gemiddelde. In het model zijn de relaties tussen de dimensies van procesoriëntatie en prestaties van publieke dienstverlening visueel weergegeven.



Figuur 10. Model inclusief relaties en significantie (in p).

Uit het model blijkt dat de relatie tussen de dimensie cultuur en prestaties van publieke dienstverlening significant is ( $p<0,001$ ). Ook verklaart de cultuurdimensie de meeste variantie in prestaties in vergelijking met de andere dimensies ( $\beta$  0,53). Dit komt overeen met een aanwijzing uit de literatuur waarin de indicator van cultuur; 'performance cultuur' leidt tot betere publieke dienstverlening (Boyne, 2004). In vergelijking met andere dimensies blijkt de procescultuur de enige dimensie te zijn die een significante invloed heeft op de prestaties van dienstverlening. De dimensies documentatie, procesmeting, management commitment, proceseigenaar en methoden en prestaties van dienstverlening zijn niet significant ( $p>0,05$ ). Bijvoorbeeld meer of minder documentatie van processen of meer of minder management commitment heeft geen invloed op prestaties.

Van alle dimensies blijkt dus alleen cultuur een voorspeller te zijn voor prestaties van gemeentelijke dienstverlening. Gemeenten die gemiddeld 1 punt hoger scoorden voor het bestaan van afdelingsoverstijgend teamwerk, klangerichtheid van werknemers, verantwoordelijkheid van werknemers voor organisationele prestaties, het gebruik van proces taal en kennis van het proces:

scoorden 0,393 punt gemiddeld hoger voor prestaties van dienstverlening (Tabel 14). Gekeken naar de relaties komen de resultaten grotendeels overeen met de literatuur. Het verschil is dat in de literatuur er wel een positieve relatie gevonden was tussen procesmeting en prestaties (zie Paragraaf 2.3.4). Hoewel procesmeting, op cultuur na, de meeste invloed heeft blijkt deze niet-significant. De rest van de dimensies had net als in de literatuur geen significante invloed op de prestaties.

#### 4.1.3 Procesoriëntatie en verschillende dimensies van prestaties

Hierboven is beschreven wat de relatie is tussen procesoriëntatie en prestaties als geheel. In deze paragraaf wordt beschreven wat de relatie is tussen procesoriëntatie en verschillende dimensies van prestaties afzonderlijk. Per dimensie van prestaties is er een model beschreven, hierin is procesoriëntatie de onafhankelijke variabele en zijn de dimensies van prestaties de afhankelijke variabelen. Dit zijn: output, efficiëntie, responsiviteit en effecten. De interne consistentie van responsiviteit was niet hoog genoeg (Cronbach's alpha: 0.43), vandaar dat klanttevredenheid en werknemertevredenheid los worden geanalyseerd.

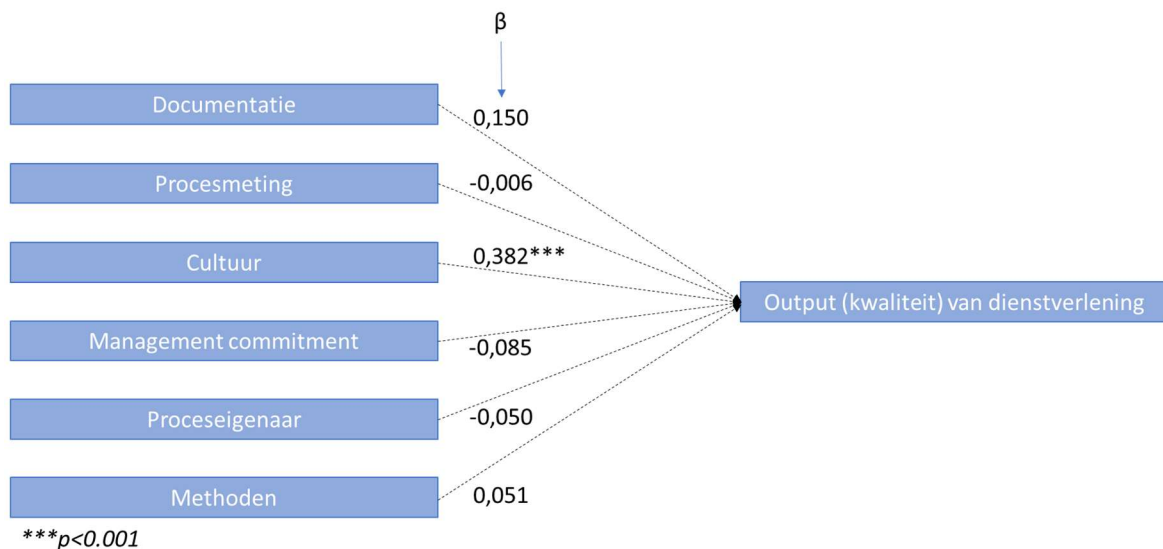
##### *Model procesoriëntatie en output (kwaliteit)*

De uitkomsten van de regressie worden in onderstaande tabel weergegeven. Vervolgens is het model visueel weergegeven.

Tabel 15. Regressietabel onafhankelijke variabelen met afhankelijke variabele: output (kwaliteit)

	<b>B</b>	<b>Standaard Fout</b>	<b>Bèta (<math>\beta</math>)</b>	<b>p-waarde</b>
Constante	5,121	0,492		0,000
Documentatie	0,115	0,079	0,150	0,147
Procesmeting	-0,006	0,098	-0,006	0,955
Cultuur	0,376	0,092	0,382	0,000
Management Commitment	-0,061	0,075	-0,085	0,415
Proceseigenaar	-0,039	0,074	-0,050	0,595
Methoden	0,031	0,055	0,051	0,572
N	138			
R2	0.166			
Adjusted R2	0.127			
F-test	4.333			
p-waarde F-test	0.001			

Uit dit model blijkt dat prestaties en cultuur evenveel beïnvloedt worden door cultuur ( $B$  0,376 vs.  $B$  0,393). Uit de 'F'-test blijkt dat het model kwaliteit significant beter voorspelt dan het gemiddelde ( $p < 0,01$ ). Tegelijkertijd heeft procesoriëntatie in verhouding een minder sterke relatie heeft met kwaliteit dan met prestaties als geheel ( $R^2 = 0.166$  vs.  $R^2 = 0.386$ ).



Figuur 11. Model procesoriëntatie en output (kwaliteit)

De resultaten geven weer dat de relatie tussen cultuur en output van dienstverlening significant is en de meeste variantie verklaart in vergelijking met andere dimensies ( $p < 0,001$ ;  $\beta 0,38$ ). Opvallend is dat hoewel documentatie ook in dit model niet significant is dat deze in verhouding een sterkere relatie blijkt te hebben met kwaliteit dan met prestaties als geheel ( $\beta 0,150$  vs.  $\beta 0,006$ ;  $p = 0,147$ ). Dat proceseigenaar geen invloed heeft is tegenstrijdig met een aanwijzing uit de literatuur voor twee indicatoren van procesmeting (Cleven et al., 2014; zie ook Bijlage 3). Ook is dit in strijd met een aanwijzing voor een indicator van methoden (Boyne & Walker, 2002). Dit betekent dus dat de procescultuur de enige voorspeller is voor kwaliteit van dienstverlening is. Op basis van de literatuur werd de verwachting gewekt dat procesmeting een relatie zou hebben met kwaliteit (Cleven et al., 2014; Kohlbacher & Reijers, 2013). In deze studie is dat niet het geval.

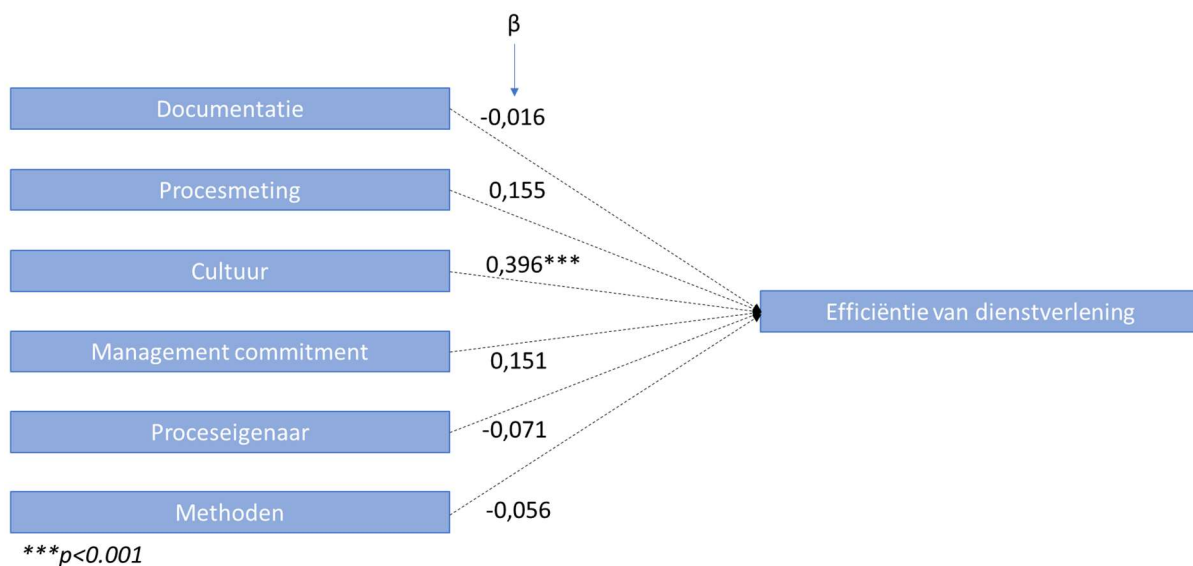
#### Model procesoriëntatie en efficiëntie

De uitkomsten van de regressie worden in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 16. Regressietabel onafhankelijke variabelen met afhankelijke variabele: efficiëntie

	<b>B</b>	<b>Standaard Fout</b>	<b>Bèta (<math>\beta</math>)</b>	<b>p-waarde</b>
Constante	3,057	0,624		0,000
Documentatie	-0,017	0,100	-0,016	0,864
Procesmeting	0,183	0,124	0,155	0,142
Cultuur	0,535	0,116	0,396	0,000
Management Commitment	0,151	0,095	0,151	0,115
Proceseigenaar	-0,077	0,094	-0,071	0,410
Methoden	-0,047	0,070	-0,056	0,501
N	138			
R <sup>2</sup>	0.290			
Adjusted R <sup>2</sup>	0.258			
F-test	8.939			
p-waarde F-test	0.000			

Uit dit model blijkt dat een verandering in cultuur meer impact heeft op efficiëntie dan op prestaties als geheel ( $B$  0,535 vs.  $B$  0,393). Dit model verklaart de variantie wel minder sterk dan het model prestaties ( $R^2=0.290$  vs.  $R^2=0.386$ ). De variantie in efficiëntie wordt sterker verklaard door procesoriëntatie dan dat procesoriëntatie dat doet voor de variantie in kwaliteit ( $R^2=0.290$  vs.  $R^2=0.166$ ). De verschillende relaties tussen de dimensies en efficiëntie van dienstverlening worden visueel weergegeven in onderstaande figuur.



Figuur 12. Model procesoriëntatie en efficiëntie.

Uit het model blijkt dat de relatie tussen de dimensie cultuur en efficiëntie van dienstverlening significant is en dat opnieuw de cultuurdimensie de meeste variantie verklaart ( $p < 0,001$ ;  $\beta$  0,396). Dit resultaat komt overeen met de aanwijzing voor de cultuurindicator klantgerichte focus (Movahedi et al., 2016). Alle andere dimensies hebben geen invloed op de efficiëntie van dienstverlening. Of er gebruik wordt gemaakt van procesmeting of er sprake is van een proceseigenaar heeft dus geen invloed op de efficiëntie. Deze bevinding zijn in strijd met de aanwijzing dat indicatoren van procesmeting, documentatie en methoden een relatie hebben met efficiëntie (Boyne & Walker, 2002; Movahedi et al., 2016; Santos et al., 2014; zie ook Bijlage 3). Opvallend is dat management commitment (hoewel insignificant:  $p=0,115$ ) in verhouding met andere dimensies een sterkere relatie met efficiëntie dan met prestaties ( $\beta$  0,151 vs.  $\beta$  0,078), ook zonder de vergelijking met andere dimensies geldt dit: ( $B$  0,151 vs.  $B$  0,043).

### Model procesoriëntatie en klanttevredenheid

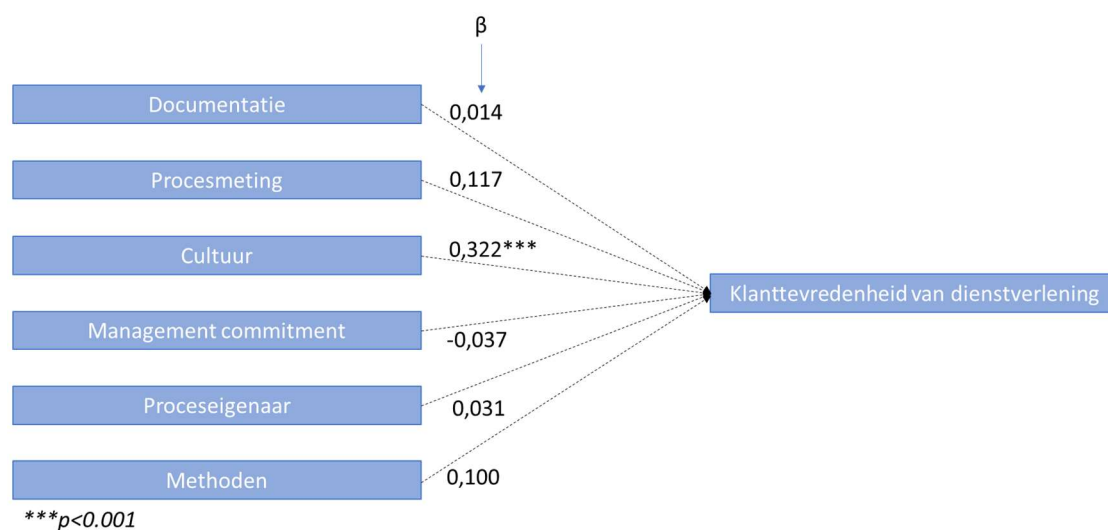
De uitkomsten van de regressie worden in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 17. Regressietabel onafhankelijke variabelen met afhankelijke variabele: klanttevredenheid.

	<b>B</b>	<b>Standaard Fout</b>	<b>Bèta (<math>\beta</math>)</b>	<b>p-waarde</b>
Constante	5,315	0,386		0,000
Documentatie	0,009	0,062	0,014	0,890
Procesmeting	0,079	0,077	0,117	0,305
Cultuur	0,250	0,072	0,322	0,001
Management Commitment	-0,021	0,059	-0,037	0,723
Proceseigenaar	0,019	0,058	0,031	0,740
Methoden	0,049	0,043	0,100	0,261
N	138			
R <sup>2</sup>	0.170			
Adjusted R <sup>2</sup>	0.132			
F-test	4.485			
p-waarde F-test	0.000			

Uit deze tabel blijkt dat de relatie tussen cultuur en klanttevredenheid zwakker is dan in vergelijking met het gehele model: ( $B$  0,250 vs.  $B$  0,393;  $p < 0,01$ ). De positieve relatie komt overeen met een van de aanwijzingen in de literatuur (Walker et al., 2011). In dat onderzoek in de publieke sector heeft een indicator van cultuur: de klantgerichtheid van werknemers ook een positieve relatie met klanttevredenheid ( $B=0,17$ ) (Walker et al., 2011, p. 713).

Opvallend is dat de verklarende variantie van dit model bijna exact even hoog als in het model van kwaliteit. Procesoriëntatie heeft dus net zoveel invloed op de kwaliteit als de klanttevredenheid (beiden 17%, uitgedrukt in  $R^2$ ). De verschillende relaties tussen de onafhankelijke variabele en klanttevredenheid van dienstverlening worden visueel weergegeven in onderstaande figuur.



Figuur 13. Model procesoriëntatie en klanttevredenheid van dienstverlening.

Net als in voorgaande modellen is cultuur de enige significante voorspeller ( $p < 0,001$ ;  $\beta$  0,322), dit komt overeen met de studie van Kohlbacher en Reijers (2013). Geen van alle andere dimensies van procesoriëntatie heeft een significante relatie met klanttevredenheid van dienstverlening. Dit is in strijd met een aanwijzing uit de literatuur wat betreft een documentatieindicator (Gustafsson et al., 2003, zie ook Bijlage 3).

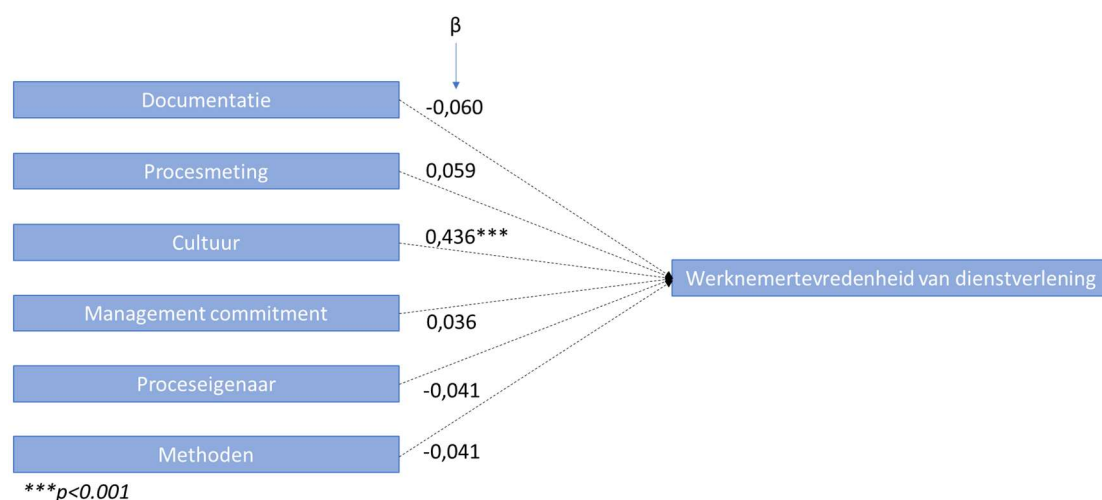
#### Model procesoriëntatie en werknemertevredenheid

De uitkomsten van de regressie worden in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 18. Regressietabel onafhankelijke variabelen met afhankelijke variabele: werknemertevredenheid.

	<b>B</b>	<b>Standaard Fout</b>	<b>Bèta (<math>\beta</math>)</b>	<b>p-waarde</b>
Constante	5,232	0,443		0,000
Documentatie	-0,042	0,071	-0,060	0,552
Procesmeting	0,047	0,088	0,059	0,593
Cultuur	0,397	0,083	0,436	0,000
Management Commitment	0,024	0,068	0,036	0,721
Proceseigenaar	-0,030	0,066	-0,041	0,651
Methoden	-0,023	0,049	-0,041	0,641
N	138			
R <sup>2</sup>	0.212			
Adjusted R <sup>2</sup>	0.175			
F-test	5.858			
p-waarde F-test	0.000			

Het blijkt dat de dimensie cultuur evenveel invloed heeft op prestaties als op werknemertevredenheid en dat ook dit model de werknemertevredenheid significant beter voorspelt dan het gemiddelde ( $B$  0,397 vs.  $B$  0, 393;  $p < 0,001$ ). Procesoriëntatie verklaart de variantie in werknemertevredenheid slechter dan prestaties van dienstverlening (21,2% vs. 38,6%, uitgedrukt in  $R^2$ ). De relaties worden visueel weergegeven in onderstaande figuur.



Figuur 14. Model procesoriëntatie en werknemertevredenheid van dienstverlening.

Uit dit model blijkt dat de relatie tussen de dimensie cultuur en werknemertevredenheid van dienstverlening significant is ( $p < 0,001$ ). Ook verklaart de cultuurdimensie de meeste variantie in werknemertevredenheid in vergelijking met de andere dimensies ( $\beta$  0,436). Net als in de vorige modellen blijkt dus cultuur de enige voorspeller.

Wanneer klant-en werknemertevredenheid (dimensie responsiviteit) worden vergeleken blijkt de het model met werknemertevredenheid beter de variantie te verklaren dan het klanttevredenheidsmodel (21% vs. 17%). De dimensie cultuur heeft tevens een sterkere invloed op werknemertevredenheid dan op klanttevredenheid ( $B$  0,397 vs.  $B$  0,250). Het bestaan van afdelingsoverstijgend teamwerk, klangerichtheid van werknemers, verantwoordelijkheid van werknemers voor organisationele prestaties, het gebruik van procestaal en kennis van het proces heeft dus meer invloed op de tevredenheid van werknemers dan klanten. Opvallend is dat opnieuw alleen cultuur een invloed heeft op deze dimensie. Dit komt niet overeen met de aanwijzingen uit de literatuur voor indicatoren van documentatie en procesmeting, wel met cultuurindicatoren (Škrinjar et al., 2008, zie ook Bijlage 3).

#### *Model procesoriëntatie en effecten*

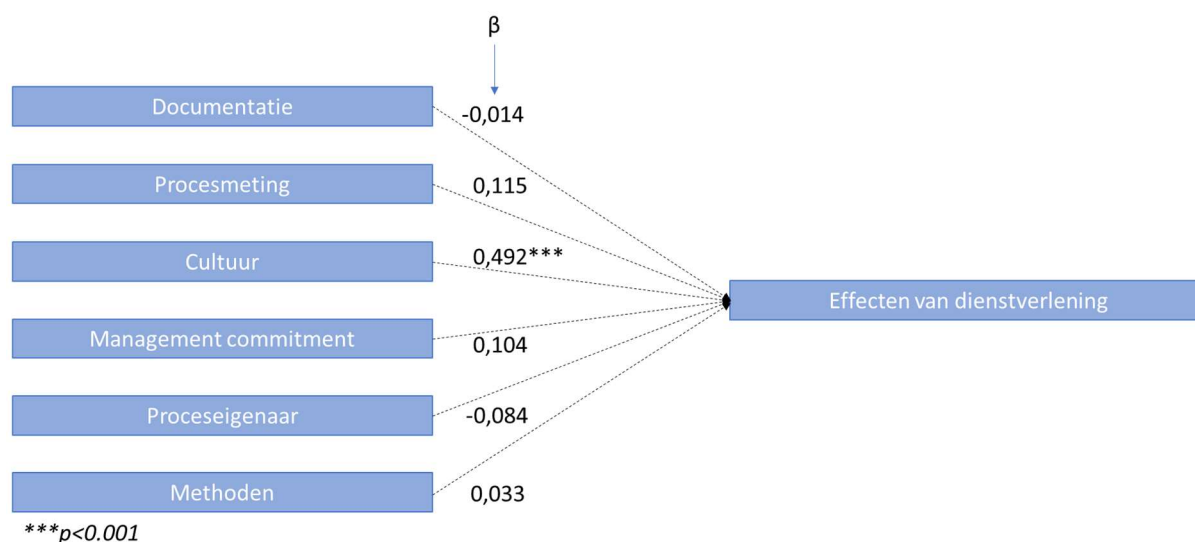
De uitkomsten van de regressie worden in onderstaande tabel weergegeven.

*Tabel 19. Regressietabel onafhankelijke variabelen met afhankelijke variabele: effecten.*

	<b>B</b>	<b>Standaard Fout</b>	<b>Bèta (<math>\beta</math>)</b>	<b>p-waarde</b>
Constante	4,666	0,358		0,000
Documentatie	-0,009	0,057	-0,014	0,881
Procesmeting	0,081	0,071	0,115	0,257
Cultuur	0,397	0,067	0,492	0,000
Management Commitment	0,062	0,055	0,104	0,257
Proceseigenaar	-0,054	0,054	-0,084	0,313
Methoden	0,017	0,040	0,033	0,679
N	138			
R <sup>2</sup>	0.386			
Adjusted R <sup>2</sup>	0.358			
F-test	13.736			
p-waarde F-test	0.000			

Procesoriëntatie in dit model verklaart exact evenveel variantie in prestaties als dat het de variantie verklaard in effecten van dienstverlening (beiden 38,6% uitgedrukt in  $R^2$ ). De cultuur bij procesoriëntatie heeft evenveel invloed op prestaties van dienstverlening als de dimensie effecten van dienstverlening ( $B=$  0,397 vs.  $B=$  0,393). De verschillende relaties tussen de onafhankelijke variabele en effecten van dienstverlening worden visueel weergegeven in onderstaande figuur.





Figuur 15. Model procesoriëntatie en effecten van dienstverlening.

Effecten van dienstverlening worden in dit model alleen beïnvloed door de procescultuur in de gemeente (0,492;  $p < 0,001$ ). Bijvoorbeeld meer of minder procesmeting zorgt niet voor een verhoging van prestaties in de effecten van dienstverlening. De gevonden literatuur biedt geen vergelijkingsmateriaal (Bijlage 3). De cultuur blijkt in verhouding met andere dimensies de sterkste voorspeller te zijn voor effecten.

#### 4.1.3 Overzicht modellen procesoriëntatie en prestaties van publieke dienstverlening

In deze paragraaf wordt de uitkomst van de verschillende modellen kort samengebracht in een tabel. Hieruit is op te maken dat de cultuur voor alle modellen de enige significante voorspeller is voor prestaties. Tegelijkertijd is cultuur van alle dimensies de grootste voorspeller voor zowel prestaties als de onderliggende dimensies (in  $\beta$ ). Verder valt op dat cultuur in verhouding een minder sterke invloed heeft op de dimensies output en indicator klant-tevredenheid. Opvallend is dat dat er een discrepantie is in de invloed van cultuur op klant-en werknemertevredenheid ( $\beta$  0,322 vs.  $\beta$  0,436). Uit de tabel is ook op te maken dat procesmeting en management commitment (hoewel insignificant) de meeste invloed hebben in vergelijking met de andere dimensies.

Tabel 20. Overzicht modellen in Bèta ( $\beta$ ).

Dimensies van prestaties / Dimensies van procesoriëntatie	Prestaties	Output (Kwaliteit)	Efficiëntie	Klant-tevredenheid	Werknemer-tevredenheid	Effecten
Documentatie	0,006	0,150	-0,016	0,014	-0,060	-0,014
Procesmeting	0,121	-0,006	0,155	0,117	0,059	0,115
Cultuur	<b>0,530***</b>	<b>0,382***</b>	<b>0,396***</b>	<b>0,322***</b>	<b>0,436***</b>	<b>0,492***</b>
Management Commitment	0,078	-0,085	0,151	-0,037	0,036	0,104

Tabel gaat door op de volgende pagina

Proceseigenaar	-0,072	-0,050	-0,071	0,031	-0,041	-0,084
Methoden	0,020	0,051	-0,056	0,100	-0,041	0,033

\*\*\* $p < 0.001$

## 4.2 Fase II: Kwalitatieve analyse op basis van interviews

In deze fase worden de verschillende relaties tussen procesoriëntatie en prestaties die op basis van de statistiek zijn gevonden nader toegelicht. De interviews zijn gehouden met managers uit de praktijk, een overzicht is te vinden in Tabel 2.

### 4.2.1 Documentatie en prestaties van publieke dienstverlening

Uit de resultaten van de kwantitatieve fase bleek de documentatie geen invloed te hebben op prestaties van dienstverlening. De interviews geven verschillende verklaringen voor het gegeven dat er geen relatie is. De gemeenschappelijke deler in de verklaringen is dat de documentatie slechts basis is om prestaties te leveren maar niet prestatieverhogend werkt. Leon Thielen (Transcriptiebijlage 8) is van mening dat je daarin vastlegt wat je doet en wat je hebt gedaan: “Uiteraard is het belangrijk natuurlijk om al die dingen goed te beschrijven en vast te leggen maar daar schiet uiteindelijk de klant niks mee op”. Volgens een aantal respondenten bestaat er daarnaast nog een papieren werkelijkheid. “Hetgeen wat beschreven is, is slechts de papieren werkelijkheid, de praktijk is gewoon totaal anders” (Mark Hoogland, Transcriptiebijlage 5; zie ook Hjalmar Hamoen, Transcriptiebijlage 7). De afwezige relatie in de literatuur tussen de dimensies wordt daarmee ook kwalitatief bevestigd.

### 4.2.2 Procesmeting en prestaties van publieke dienstverlening

Uit de kwantitatieve fase bleek geen significante relatie te bestaan tussen de dimensie procesmeting en prestaties van dienstverlening. De verschillende interviews en verklaringen konden de relatie verdiepen vanuit de praktijk. De gemeenschappelijke deler in de verklaringen kwamen van zes respondenten die de afwezige relatie herkenden. Zij waren van mening dat de vervolgstappen na die metingen belangrijk maar lastig zijn omdat medewerkers dat niet gewend zijn. Mark Hoogland verwoordt het zo (Transcriptiebijlage 5):

We zouden veel stappen moeten gaan meten om op basis van die meetprestaties moeten weten waarom is dit zo waarom is dat zo. Het gaat niet erom dat met die metingen de prestaties om hoog gaat het gaat erom dat je het juiste gesprek voert, of kan voeren.

Het is dus belangrijk wat er na die metingen gebeurt, maar juist het gesprek voeren na die metingen was lastig volgens de respondenten omdat ambtenaren dat niet gewend zijn (Mark Hoogland, Transcriptiebijlage 5; Menno Baumann, Transcriptiebijlage 6). Twee van de acht respondenten zagen wel een relatie tussen de procesmeting en prestaties van publieke dienstverlening (Einar Folmer, Transcriptiebijlage 1; Franke Stribos, Transcriptiebijlage 4).

Ik zou verwachten dat het meten van prestaties van processen, dat je als je dat goed doet, en je gaat echt monitoren op verbetering van verbetering van prestaties van processen zou ik [sic] verwachten dat dat wel effect heeft op de kwaliteit van je dienstverlening, effectiviteit en responsiviteit: op de dingen waar jij op scoort (Einar Folmer, Transcriptiebijlage 1).

Volgens de geïnterviewden is dus het belangrijk wat de vervolgstappen zijn nadat de metingen zijn gedaan. Dit wordt ook beschreven in de literatuur (Poister & Streib, 1999). Uit deze interviews blijkt ook dat metingen nieuw zijn, ook deze bevinding bevestigt eerdere waarnemingen die zijn beschreven in de literatuur (Poister & Streib, 1999). Over het algemeen konden respondenten zich vinden in de afwezige relatie. Dit heeft gevolgen voor de hypothese en wordt besproken in Hoofdstuk 5

#### 4.2.3 Cultuur en prestaties van publieke dienstverlening

Uit de kwantitatieve fase bleek dat prestaties enkel beïnvloed worden door procescultuur. Uit de interviews komt een bevestigend beeld naar voren. De rode draad in deze verklaringen is dat de cultuur belangrijk is omdat deze dicht bij de klant zit. Volgens respondenten maakt deze cultuur een prestatiegerichte organisatie (Menno Baumann, Transcriptiebijlage 6). De verklaringen uit deze fase komen overeen met aanwijzingen uit de literatuur, ook hierin wordt een 'prestatiecultuur' gelinkt aan prestaties (Boyne, 2004). Net als Mark Hoogland (Transcriptiebijlage 5) ziet ook Hjalmar Hamoen (Transcriptiebijlage 7) de prestatiegerichtheid zichzelf versterken, wanneer je de klantvraag centraal stelt dan heb je een andere cultuur die zich focust op de klant en niet op het afhandelen van taken, waarin de *mindset* centraal staat: "Dus als het niet jouw taak is dan is het probleem er ook niet". Dit komt overeen met de aanwijzingen in de literatuur voor de indicatoren samenwerken en klantgerichtheid, die worden in de literatuur theoretisch gekoppeld aan prestaties (Brewer & Selden, 2000).

Dat de cultuur dus een directe relatie heeft met prestaties komt omdat de cultuur dichtbij de klant zit, hierdoor focust de organisatie zich op prestaties. De aanwijzingen uit de literatuur worden door deze verklaringen empirisch bevestigd. Dit heeft gevolgen voor de tweede hypothese en wordt besproken in Hoofdstuk 5.

#### 4.2.4 Management commitment en prestaties van publieke dienstverlening

Uit de kwantitatieve fase bleek dat de relatie tussen de dimensie management commitment en prestaties van dienstverlening niet significant was. Aangezien niet elke respondent zich in dit resultaat kon vinden geeft deze fase een uiteenlopend beeld van de relatie. De rode lijn in de verklaringen is dat het afhankelijk is van de manier waarop er commitment wordt getoond.

Wanneer de commitment enkel directief is of zich richt op procedures kunnen respondenten zich de afwezige relatie voorstellen. "... want dan wordt het iets wat dan maar gedaan moet worden omdat

de baas het vraagt en dan is het nog niet eigen gemaakt voor mensen en teams en daar gaat het uiteindelijk om denk ik” (Hjalmar Hamoen, Transcriptiebijlage 7). Met uitzondering van Mark Hoogland die ook de relatie ziet met een directieve soort van management commitment en prestaties (Transcriptiebijlage 5). Wanneer commitment getoond wordt voor het procesprogramma door het uit te dragen zien respondenten wel een relatie met de prestaties van publieke dienstverlening. Dit wordt kernachtig samengevat in het volgende citaat van Anja van der Horst (Transcriptiebijlage 2): “*practice what you preach*, dat is wat anders dan de lijnen uitzetten en ook de sturing, directief, vanuit het management doen”.

De relatie wordt dus empirisch bevestigd door de interviews en biedt diepgang. Uit de interviews komt naar voren dat de manier van commitment tonen cruciaal is. Aangezien de literatuur geen concrete aanwijzingen biedt kunnen deze empirische bevinden kunnen de literatuur bevestigen noch ontkennen.

#### 4.2.5 Proceseigenaar en prestaties van publieke dienstverlening

Uit de kwantitatieve fase bleek de rol van de proceseigenaar geen significant effect te hebben op prestaties van dienstverlening. De verschillende interviews gaven een geschakeerd praktijkbeeld van de afwezige relatie. Mark Hoogland heeft de relatie per e-mail toegelicht, vandaar dat zijn verklaringen in Transcriptiebijlage 10 zijn te vinden en niet in de transcriptie van zijn interview (te vinden in Transcriptiebijlage 5).

Net als bij management commitment bleek de gemeenschappelijke deler de invulling van de rol. Deze wordt verschillend ingevuld en dat heeft gevolgen voor de relatie met prestaties (Hjalmar Hamoen, Transcriptiebijlage 7). De rol van de proceseigenaar kan ervoor zorgen dat werknemers geen verantwoordelijkheid meer voelen. “Mijn ervaring is dat als je één persoon daarvoor verantwoordelijk maakt dat de rest allemaal naar die ene persoon gaat kijken” (Anja van der Horst, Transcriptiebijlage 2). Dat er sprake is van een rol van proceseigenaar hoeft niet te betekenen dat deze zich verantwoordelijk voelt voor het proces. “Het proces staat niet centraal, maar de aansturing van individuele mensen” (Mark Hoogland, Transcriptiebijlage 10). Leon Thielen (Transcriptiebijlage 8) is van mening dat de rol van proceseigenaar onderschat wordt, en is van mening dat het een belangrijke rol kan spelen aangezien die verantwoordelijkheid draagt:

Kijk de proceseigenaar die is, bij ons in ieder geval, verantwoordelijk voor zijn proces. En ook voor het slagen van het proces in het kader van de doelstellingen die we met elkaar hebben vastgesteld in de richting van, ja, zeg maar de dienstverlening en de klantgerichtheid.

Een aantal respondenten zien ook de invulling van de rol van proceseigenaar enkel in het belang van het proces. Hierdoor zien ze wel de relatie met prestaties van dienstverlening. Dat er wel een relatie

wordt gezien door respondenten wordt het beste weergegeven door een citaat van Almar Hutten (Transcriptiebijlage 3): “Maar ik zie hem [de relatie] dus wel, als je het goed inregelt, als je *governance* goed is, als de afspraken duidelijk zijn”. Deze verklaringen komen niet overeen met de aanwijzingen uit de literatuur (Cleven et al., 2014). De invulling rol van de proceseigenaar is onbelangrijk volgens een tweetal proceseigenaar-indicatoren in de literatuur. Het ‘bestaan van proceseigenaren’ en ‘macht van de proceseigenaar in het belang van het proces’ hebben namelijk een positieve relatie met prestaties (Cleven et al., 2014, zie ook Bijlage 3).

#### 4.2.6 Methoden en prestaties van publieke dienstverlening

Uit de kwantitatieve fase bleek de relatie tussen de dimensie methoden en prestaties van dienstverlening niet significant. De verschillende interviews droegen bij aan een verklaring voor deze relatie. Dat er geen relatie is gevonden tussen de dimensie methoden en prestaties van dienstverlening wordt herkend door het merendeel van de respondenten. Een tweetal respondenten herkenden zich niet in de gevonden relatie.

De rode lijn is dat methoden alleen worden als onvoldoende gezien, het moet meer dan alleen een instrument zijn. Niet elke respondent zag dat zo, volgens Menno Baumann (Transcriptiebijlage 6) is er wel een relatie met prestaties: “...dan gaat het misschien over het algemeen een beetje sneller en misschien van een hogere kwaliteit”. Deze verklaring wordt ondersteund door een aanwijzing uit de theorie met betrekking tot de indicator ‘inzet van methoden’ (Boyne & Walker, 2002). De rode lijn dat het meer dan het instrument moet zijn wordt weergegeven in het volgende citaat: “Nou ja het wordt niet geïncorporeerd in de hele organisatie, in de haarvaten van mensen ter omwille van het systeem. We wachten wel weer op het volgende project verbeteren” (Mark Hoogland, Transcriptiebijlage 5).

De kwalitatieve fase biedt diepgang en context die afwezig was met alleen de resultaten uit de kwantitatieve fase. Per relatie is een gemeenschappelijke deler gevonden die varieert van de verklaring dat de documentatie slechts basis is tot dat het afhankelijk is van de manier waarop de rol van proceseigenaar wordt ingevuld. Er waren in de literatuur een aantal aanwijzingen voor de indicatoren van de dimensies zoals in dit onderzoek gemeten. De verklaringen van de respondenten werden wisselend ondersteund door deze aanwijzingen. Over het algemeen bevestigt de kwalitatieve fase de kwantitatieve fase. De relaties uit de private sector literatuur worden daarmee grotendeels empirisch bevestigd in de publieke sector door zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve fase. Dit heeft gevolgen voor de opgestelde hypothesen en wordt verder besproken in Hoofdstuk 5.

Wanneer deze studie gepositioneerd wordt past deze studie in een lange traditie van onderzoek naar de effecten van private managementprincipes die zijn overgeheveld naar de publieke sector in de

geest van New Public Management (NPM) (Diefenbach, 2009; Hughes, 2003). Uit de literatuur blijkt dat de verschillen tussen de private sector en de publieke sector niet overdreven moeten worden (Boyne, 2002b). De resultaten van dit onderzoek bevestigen deze stelling. De managementprincipes uit de private sector hebben in deze studie eenzelfde uitwerking als in de publieke sector.

## Hoofdstuk 5: Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden in paragraaf 5.1 de deelvragen beantwoord, vervolgens wordt de hoofdvraag beantwoord aan het eind van deze paragraaf. Na het beantwoorden van de hoofdvraag wordt er gereflecteerd op het verloop van het onderzoek in paragraaf 5.2. Deze discussie wordt opgedeeld in een gedeelte literatuur, survey en interviewonderzoek. Tot slot worden in paragraaf 5.3 aanbevelingen gedaan voor de wetenschap en de praktijk.

### 5.1 Conclusie

Deelvraag 1: Wat zegt de literatuur over procesoriëntatie in de publieke sector?

Een proces in dit onderzoek betekent: een verzameling van activiteiten die een of meerdere inputs omzetten tot een output die van waarde is voor de klant (Hammer & Champy, 2003, p. 31). De nadruk bij deze processen ligt op waarde toevoegen, de horizontale structuur en de focus op verbetering. Een procesgeoriënteerde organisatie in de literatuur benadrukt het denken in processen met de nadruk op klanttevredenheid en effecten (Škrinjar et al., 2008, p. 739). In de literatuur is procesoriëntatie multi-dimensioneel. In dit onderzoek is gekozen voor zeven dimensies (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Een procesgeoriënteerde organisatie heeft een structuur afgestemd aan processen en daarin worden processen gedocumenteerd en gemeten. Tegelijkertijd bestaat er een rol van proceseigenaar voor deze processen en worden er methoden ingezet om deze continu te meten. Ook toont het management commitment voor het procesprogramma en bestaat er een cultuur rond processen. De verschillende dimensies zijn documentatie, procesmeting, cultuur, management commitment, proceseigenaar, methoden en structuur (Kohlbacher & Gruenwald, 2011).

Deelvraag 2: Wat zegt de literatuur over de prestaties van publieke organisaties en, specifiek, van de gemeentelijke dienstverlening?

De focus op prestaties werd steeds prominenter rond 1980 en hangt nauw samen met het NPM gedachtegoed. Voornamelijk meetbare prestaties werden onderwerp van onderzoek (Carter, 1991). De prestaties van publieke organisaties is een gecontesteerd begrip, verschillende actoren hanteren andere wegen voor de indicatoren van prestaties (Andrews et al., 2010; Brewer & Selden, 2000). Het doet geen recht aan de werkelijkheid wanneer er voor een enkele enge definitie gekozen wordt. De prestaties van publieke organisaties zijn onder te verdelen in een vijftal dimensies (Boyne, 2002a). Er zijn meerdere conceptualisering van publieke prestaties in de literatuur (zie ook Brewer & Selden, 2000). Uit de literatuur blijkt dat de gebruikte indicatoren relevant zijn voor meerdere actoren (Boyne, 2002a). Voor dit onderzoek naar specifiek prestaties van dienstverlening zijn vier dimensies relevant (Boyne, 2003a). (Een vijfde veelgenoemde is de dimensie die democratische uitkomsten belicht. Deze dimensie is voor het analyseren van de prestaties van de gemeentelijke dienstverlening niet van toepassing). De dimensies en indicatoren zijn: **Output:** In dit onderzoek is de indicator van output

kwaliteit. Voor dienstverlening is kwantiteit niet relevant aangezien die volledig afhankelijk is van de klantvraag. **Efficiëntie:** Dit wordt gemeten met de indicator efficiëntie en betekent niet meer dan de kosten per product. **Responsiviteit:** In dit onderzoek is dit tevredenheid van klanten (burgers) en werknemers. **Effecten:** Hieronder zijn verschillende indicatoren geschaard: formele effectiviteit, rechtvaardigheid en het bijdragen aan het welzijn op sociaal-, economisch- en milieu gebied (Boyne, 2002a).

Uit de literatuur komt dus naar voren dat prestaties van publieke organisaties een gecontesteerd concept is (Andrews et al., 2010; Brewer & Selden, 2000). Prestaties worden daarom gemeten in dimensies waar meerdere actoren het over eens zijn (Boyne, 2002a). Voor gemeentelijke dienstverlening zijn dit kwaliteit, efficiëntie, effecten van dienstverlening en de responsiviteit (Boyne, 2002a).

Deelvraag 3: Welke dimensies van procesoriëntatie hebben invloed op prestaties van publieke organisatie en, specifiek, van de gemeentelijke dienstverlening in de literatuur?

Niet alle dimensies van procesoriëntatie hebben invloed op prestaties van de gemeentelijke dienstverlening in de literatuur (Kohlbacher & Gruenwald, 2013). Het concept procesoriëntatie als geheel heeft in de literatuur wel een positieve invloed op prestaties (Škrinjar et al., 2008). In de private sector literatuur zijn de meeste aanwijzingen te vinden voor de dimensies cultuur en procesmeting en deze aanwijzingen hebben voldoende houvast geboden om twee hypothesen te kunnen onderbouwen (Kohlbacher & Reijers, 2013). Dit leidt tot de eerste hypothese: **Er is een positieve relatie tussen de dimensie procesmeting en de prestaties van gemeentelijke dienstverlening.** De dimensie cultuur heeft in de literatuur een relatie met kwaliteit en klanttevredenheid (Kohlbacher & Reijers, 2013). Dit leidt tot de hypothese: **Er is een positieve relatie tussen de dimensie cultuur en de prestaties van gemeentelijke dienstverlening.** De aanwijzingen voor de relaties tussen dimensies en prestaties zijn verder fragmentarisch. Dit is de reden dat voor een *'mixed-method sequential explanatory design'* is gekozen.

Twee van de zeven dimensies hebben dus een invloed op prestaties van publieke organisaties en specifiek van de gemeentelijke dienstverlening in de literatuur (Kohlbacher & Reijers, 2013). Dit zijn de dimensies procesmeting en cultuur, deze relaties worden in dit onderzoek getoetst. Voor de andere vijf relaties kan geen hypothese worden opgesteld en worden door middel van het onderzoek achterhaald. Het onderzoek is daarom niet volledig toetsend maar ook deels exploratief. Het conceptueel model in paragraaf 2.4 is het uitgangspunt.



Deelvraag 4: In hoeverre is er sprake van procesoriëntatie in Nederlandse gemeenten?

Om deze vraag te beantwoorden is de kwantitatieve fase leidend, dit onderzoek is gedaan door middel van enquêtes. De steekproef van de onderzoekspopulatie is niet representatief voor de populatie wat betreft gemeentegrootte. Wat betreft provincie is de steekproef wel representatief. Dit betekent dat niet zonder voorbehoud conclusies getrokken kunnen worden over de gehele Nederlandse gemeentemarkt. Uit de gemiddelde respons voor de dimensies van procesoriëntatie blijkt dat gemeenten iets boven gemiddeld (noch eens noch oneens) scoren. Op procesmeting na worden alle dimensies herkend door de gemeenten maar uit de beschrijving van de resultaten in paragraaf 3.3.2 blijkt ook dat er veel verschillen zijn in respons. Er zijn gemeenten die hun eigen dienstverlening de laagst mogelijke score geven op verschillende dimensies. Op proceseigenaar na heeft elke dimensie wel een gemeente die over alle indicatoren van de betreffende dimensie de score *'helemaal niet me eens'* scoorde. Hetzelfde geldt voor de maximumscores van gemeenten (zie ook Tabel 9). De lagere maximumscore voor de procesmeting is consistent met de resultaten van de kwalitatieve fase waaruit bleek dat procesmeting relatief nieuw is voor Nederlandse gemeenten, dit komt tevens overeen met een aanwijzing uit de literatuur (Poister & Streib, 1999).

De gemiddelde gemeente herkent de dimensies van procesoriëntatie. Uit de survey komt een gespreid beeld (Tabel 9). Het is niet zo dat de ene dimensie nauwelijks wordt herkend of dat de andere volledig van toepassing is op elke gemeente. Er is in gemiddelde mate sprake van procesoriëntatie in Nederlandse gemeenten.

Deelvraag 5: Wat zijn de prestaties van de gemeentelijke dienstverlening in Nederlandse gemeenten?

Om deze vraag te beantwoorden zijn de resultaten van fase I (surveyonderzoek) van toepassing. Dezelfde slag moet om de arm worden gehouden met betrekking tot representativiteit. De respondenten werden gevraagd de eigen dienstverlening te vergelijken met andere gemeenten. Elke score van 1-10 is daarom slechts een vergelijking en staat niet op zichzelf. Uit de gemiddelde respons voor de survey blijkt dat de prestaties als geheel met gemiddeld een 6,94/10 gescoord worden. De gemeenten geven gemiddeld de hoogste score voor de gelijke behandeling van inwoners. Deze score steekt met meer dan 0,5 punt boven de andere scores voor prestaties uit. Het laagste scoren de effectiviteit, efficiëntie en kosteneffectiviteit. Ze scoren als enige indicatoren gemiddeld onder de 7/10. Tussen de dimensies van prestaties: output, efficiëntie, responsiviteit en effecten behaalt de dimensie efficiëntie het laagste gemiddelde (6,43/10). Gemiddeld wordt de hoogste score gegeven aan de dimensie output (7,10/10). Een volledig overzicht van de resultaten is te vinden in Tabel 11.

De gemeenten scoren gemiddeld dus een 'voldoende' voor de prestaties van dienstverlening in vergelijking met andere gemeenten. Ook scoren de gemeente voor elke dimensie een 'voldoende'.

Wanneer de scores onderling vergeleken worden blijkt dat de respondenten de eigen dienstverlening gemiddeld minder efficiënt vinden maar wel van hogere kwaliteit.

Deelvraag 6: Wordt de relatie tussen de dimensies van procesoriëntatie en prestaties van gemeentelijke dienstverlening empirisch bevestigd in Nederlandse gemeenten?

De relatie tussen de dimensies van procesoriëntatie en prestaties van gemeentelijke dienstverlening is in de literatuur onzeker. Uit de literatuur konden daarom slechts twee hypothesen worden gededuceerd op basis van onderzoek in de private sector. Bij de beantwoording van de hoofdvraag worden ook de relaties behandeld van de dimensies waar geen hypothese kon worden opgesteld. In deze paragraaf wordt enkel ingegaan op de opgestelde hypothesen en de toetsing hiervan.

De eerste hypothese luidt: **Er is een positieve relatie tussen de dimensie procesmeting en de prestaties van gemeentelijke dienstverlening.** Uit de kwantitatieve fase bleek dat beiden positief correleerden maar dat er geen significant verband is wanneer alleen het effect van procesmeting werd onderzocht op prestaties. In de kwalitatieve fase herkende het merendeel van de geïnterviewden zich in de resultaten uit de enquête. Hypothese 1 moet daarmee worden verworpen. Dit is in strijd met de gevonden literatuur waarin wel een positieve relatie werd gevonden (Kohlbacher & Reijers, 2013). Een verklaring hiervoor is afkomstig uit de kwalitatieve fase: de vervolgstappen na die metingen zijn belangrijk maar lastig omdat medewerkers dat niet gewend zijn. Deze verklaring wordt ondersteund door de kwantitatieve fase (de dimensie procesmeting scoort het laagst, zie ook Tabel 9) en de literatuur (Poister & Streib, 1999). De tweede hypothese: **Er is een positieve relatie tussen de dimensie cultuur en de prestaties van gemeentelijke dienstverlening.** De resultaten van zowel de enquête als de interviews bevestigen de relatie tussen de dimensie cultuur en prestaties van gemeentelijke dienstverlening. Deze tweede hypothese kan daarmee worden bevestigd. Dit is in overeenstemming met de gevonden literatuur (Kohlbacher & Reijers, 2013). Hierin wordt ook een significant verband gevonden tussen cultuur en meerdere dimensies van prestaties.

Dit betekent dat de relaties gedeeltelijk bevestigd worden. Het meten van processen heeft geen significante invloed heeft op de prestaties in gemeentelijke dienstverlening. Tegelijkertijd heeft de cultuur rond processen wel een significante invloed op prestaties.

Hoofdvraag: Wat is de relatie tussen de adoptie van procesoriëntatie en de prestaties van de gemeentelijke dienstverlening in Nederlandse gemeenten?

De beantwoording van de hoofdvraag wordt in verschillende delen gedaan. Eerst wordt kort ingegaan op de verschillende dimensies van procesoriëntatie en prestaties van gemeentelijke dienstverlening in de literatuur (zie ook paragraaf 2.1 & paragraaf 2.2). Vervolgens worden de theoretische en

empirische relaties tussen de procesoriëntatie-dimensies en prestaties van dienstverlening behandeld. Daaropvolgend wordt een antwoord op de hoofdvraag geformuleerd.

Procesoriëntatie bestaat uit zeven dimensies (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). De prestaties van gemeentelijke dienstverlening zijn subjectief en hebben in dit onderzoek vier dimensies (Boyne, 2002a). Uit de kwantitatieve fase bleek dat de dimensie organisatiestructuur niet meegenomen kon worden in de analyse, de interne consistentie van de indicatoren was niet hoog genoeg (Cronbach's alfa 0.24). In de gevonden literatuur is de relatie tussen procesoriëntatie en prestaties van gemeentelijke dienstverlening niet onderzocht. Wanneer men niet alleen de prestaties van gemeentelijk dienstverlening analyseert, maar dit verbreedt en ook de prestaties van organisaties uit zowel de publieke als private sector meeneemt, zijn er meer aanwijzingen te vinden.

**Documentatie en prestaties van gemeentelijke dienstverlening** Uit het geringe bewijs dat aanwezig is in de literatuur naar voren dat de relatie tussen de documentatie en prestaties niet significant is (Kohlbacher & Reijers, 2013). Dit komt overeen met de resultaten uit het enquêteonderzoek waarin ook bleek dat er de relatie niet significant is. De resultaten van de kwalitatieve fase bevestigen dit beeld. De algemene reden hiervoor is dat documentatie basis is om prestaties te leveren maar geen directe bijdrage levert.

**Procesmeting en prestaties van gemeentelijke dienstverlening** In de literatuur is een relatie gevonden tussen procesmeting en de dimensie output (kwaliteit) (Kohlbacher & Reijers, 2013). Deze aanwijzing leidde tot hypothese 1 die een positieve relatie veronderstelde tussen procesmeting en prestaties van gemeentelijke dienstverlening. Uit de survey blijkt dat de relatie tussen procesmeting en prestaties afwezig is. Het merendeel van de interviews bevestigt de afwezige relatie tussen procesmeting en prestaties. Hierdoor werd hypothese 1 verworpen. De gemeenschappelijke deler in de verklaringen was dat de vervolgstappen na die metingen zijn belangrijk maar lastig omdat medewerkers dat niet gewend zijn.

**Cultuur en prestaties van gemeentelijke dienstverlening** Uit een analyse van de literatuur blijkt dat de meeste aanwijzingen bestaan voor de relatie tussen cultuur en prestaties. De indicatoren van prestaties waar cultuur in een andere context een positieve relatie mee heeft zijn kwaliteit en klanttevredenheid (Kohlbacher & Reijers, 2013). Dit leidde tot een positieve verwachting tussen cultuur en prestaties: uitgedrukt in hypothese 2. Uit de toetsing hiervan in de enquête blijkt dat cultuur de enige en grootste voorspeller is voor prestaties van dienstverlening ( $\beta$  0,53;  $p < 0,001$ ). Er is dus een relatie met cultuur en prestaties van gemeentelijke dienstverlening. De respondenten uit de kwalitatieve fase gaven de verklaring dat de procescultuur dichtbij de klant zit en zorgt voor een

prestatiegerichte organisatie. Door de bevestiging in beide fasen kon hypothese 2 worden aangenomen.

**Management commitment en prestaties van gemeentelijke dienstverlening** Uit de literatuur blijkt management commitment geen invloed te hebben op prestaties van gemeentelijke dienstverlening. De survey bevestigt dit beeld. De relatie tussen beide variabelen blijkt niet significant. De kwalitatieve fase bevestigt grotendeels deze resultaten. De gemeenschappelijke deler in de verklaringen van de geïnterviewden is de manier van commitment tonen.

**Proceseigenaar en prestaties van gemeentelijke dienstverlening** In de literatuur is geen relatie gevonden tussen prestaties van gemeentelijke dienstverlening en de dimensie proceseigenaar. Dit wordt bevestigd door de survey en een merendeel van de geïnterviewden ondersteund deze relatie. De rode lijn in de interviews is dat dat het te maken heeft met de manier waarop de rol wordt ingevuld.

**Methoden en prestaties van gemeentelijke dienstverlening** Prestaties van dienstverlening en methoden hebben in de literatuur geen relatie. De relatie moest dus op basis van eigen onderzoek worden achterhaald. Uit dit onderzoek blijkt dat methoden geen significante voorspeller is voor prestaties. De verschillende interviews zien de methoden als instrument onvoldoende om de prestaties (positief) te beïnvloeden en bevestigen dus dit beeld.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *Wat is de relatie tussen de adoptie van procesoriëntatie en de prestaties van de gemeentelijke dienstverlening in Nederlandse gemeenten?* Het antwoord daarop is dat de relatie tussen de adoptie van procesoriëntatie en de prestaties van gemeentelijke dienstverlening marginaal is in Nederland. De dimensies documentatie, procesmeting, management commitment, proceseigenaar en methoden hebben geen relatie met de prestaties van gemeentelijke dienstverlening. Alleen de dimensie cultuur heeft een significant positieve relatie met de prestaties van gemeentelijke dienstverlening in Nederlandse gemeenten. De implicaties die uit deze conclusie volgen worden in paragraaf 5.3 beschreven.

## 5.2 Discussie

In deze paragraaf worden de beperkingen van het onderzoek besproken. Hierin worden onder andere de resultaten van het onderzoek geëvalueerd. Hierin wordt allereerst gereflecteerd op de resultaten van het literatuuronderzoek in 5.2.1. Vervolgens wordt de reflectie op het empirische onderzoek opgedeeld in een gedeelte surveyonderzoek en interviewonderzoek. In de bespreking van beide empirische onderzoeken zijn methodologische beperkingen toegevoegd. De beperkingen van het surveyonderzoek zijn te vinden in paragraaf 5.2.2 en van het interviewonderzoek in paragraaf 5.2.3.

### 5.2.1 Literatuuronderzoek

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op de resultaten van het literatuuronderzoek. Hierin worden de beperkingen van de gebruikte literatuur beschreven.

Tijdens het zoeken van de literatuur kwam naar voren dat weinig gepubliceerd was over de relatie tussen procesoriëntatie en prestaties (zie ook paragraaf 2.3). Er was weinig bewijs en er waren weinig aanwijzingen voor de veronderstelde relaties tussen de variabelen, zeker met betrekking tot dienstverlening. Onderzoek naar procesoriëntatie is nog weinig gepubliceerd en het concept vertoont overeenkomsten met andere concepten. Dit maakte het lastig een goede inschatting te maken van de veronderstelde relatie tussen procesoriëntatie en prestaties. In dit geval zijn er daarom geen hypothesen opgesteld en was de relatie onzeker. Ook de vragenlijst met betrekking tot procesoriëntatie was nog niet gebruikt in een andere context. Meer gepubliceerd onderzoek had dit onderzoek een hogere betrouwbaarheid gegeven.

Uit de theorie is gebleken dat procesoriëntatie en prestaties een positieve relatie hebben wanneer de concepten als geheel worden geanalyseerd (zie ook paragraaf 2.3). Het is mogelijk dat er overwegend meer significante resultaten worden gepubliceerd en dat daarom de relatie positiever lijkt dan dat hij daadwerkelijk is (Boyne & Walker, 2002). Daar komt in dit onderzoek bij dat er een magere hoeveelheid literatuur beschikbaar is. Hierdoor is het gevaar voor deze bias groter aangezien dit een sterker effect heeft in het geval dat er sprake van is. Het beschikbare bewijs wordt namelijk sterker beïnvloed door de gepubliceerde literatuur. Het is in dit onderzoek onzeker is of sprake is van bias maar er kan niet uitgesloten worden dat dit een rol heeft gespeeld.

Een beperking van dit onderzoek is dat niet zeker is of de gebruikte literatuur aansluit bij de publieke context. Door het gebrek aan literatuur in de publieke sector is in dit onderzoek gebruik gemaakt van onderzoek in de private sector. Organisaties in de private sector en de publieke sector zijn niet hetzelfde, maar de verschillen moeten ook niet overdreven worden (Boyne, 2002b). In het literatuuronderzoek van Boyne (2002b) zijn artikelen voornamelijk afkomstig uit de Verenigde Staten. De verschillen tussen bedrijven en publieke organisaties zijn te vinden in drie dimensies: eigenaarschap, financiering en controle (Boyne, 2002b). Degenen die verschillen zien tussen bedrijven en publieke organisaties zien die in verschillende aspecten. Niet alle verschillen gaan op wanneer men specifiek de dienstverlening onderzoekt. In dit geval zijn 'absentie van competitie', 'verschillen in doelen' en 'vagere doelen' relevant. Voor deze theoretische verschillen zijn tussen publieke en private organisaties geen verschil waargenomen of is het bewijs tegenstrijdig (Boyne, 2002b). De uitkomsten van deze literatuurstudie zijn voornamelijk gebaseerd op literatuur in de Verenigde Staten en zijn enigszins verouderd (publicatiedatum 2002). Aangezien de resultaten van dit onderzoek vergelijkbaar

zijn lijkt het erop dat private sector literatuur te gebruiken is voor onderzoek in de publieke sector. Toch zijn er verschillen tussen de publieke sector en private sector, hierdoor is niet uit te sluiten dat procesoriëntatie anders wordt opgevat in de publieke sector en de literatuur daarom niet goed aansluit. Hier zijn aanwijzingen voor, blijkend uit de verschillen in interpretatie van de verschillende begrippen in fase II (zie ook paragraaf 5.2.3).

Een andere beperking van het literatuuronderzoek is dat de gebruikte concepten uit de literatuur niet vooroplopen op wat in de praktijk speelt. Deze beperking, geldend in de sociale wetenschappen, wordt ook benoemd in de literatuur (Boyne, 2003b). De vragenlijst die volgt uit de literatuur in dit onderzoek geeft een beeld van de procesoriëntatie en prestaties volgens het wetenschappelijk inzicht van een aantal jaren geleden. Deze literatuur is minimaal 5 jaar geleden gepubliceerd en in die tijd heeft de praktijk niet stilgestaan (Walker & Boyne, 2006; Kohlbacher & Reijers, 2013). Dat de praktijk niet stilstaat blijkt uit het interview met Anja van der Horst (Transcriptiebijlage 2). Zij is van mening dat wetenschappelijk onderzoek gebruik maakt van verouderde concepten waar men in de praktijk niet zoveel aan heeft.

### 5.2.2 Surveyonderzoek

In deze paragraaf wordt ingegaan op de beperkingen van het surveyonderzoek. Aangezien op deze kwantitatieve fase de nadruk is gelegd in dit onderzoek worden deze beperkingen het meest uitgebreid besproken. In eerste instantie worden de algemene beperkingen besproken. Vervolgens wordt stilgestaan bij veelvoorkomende surveyfouten uit het framework van Lee et al., (2012). Deze fouten hebben betrekking op steekproef, representativiteit, non-respons, meetfouten en verwerking van de data.

#### *Algemeen*

De survey gebruikt enkel de percepties van gemeentelijke managers om prestaties te meten. Dit zijn zogeheten subjectieve interne metingen van prestaties (Walker & Boyne, 2006). Er zijn ook andere manieren om de prestaties van publieke dienstverlening te meten, bijvoorbeeld objectief of extern. Deze vorm van surveyonderzoek sluit aan bij eerder gepubliceerde onderzoeken naar prestaties maar of die ook het meest accurate beeld geven blijft onzeker. Uit eerder onderzoek blijkt namelijk dat er significante verschillen zijn in interne en externe metingen wat betreft prestaties en klanttevredenheid (Andrews et al., 2010; Walker et al., 2011). Mogelijk heeft de keuze voor interne subjectieve metingen ook een invloed gehad op de waargenomen relaties tussen procesoriëntatie en prestaties. Een beperking van dit onderzoek is dat deze nuance niet is aangebracht.

Door de momentopname die inherent is aan deze vorm van surveyonderzoek kan endogeniteit niet uitgesloten worden (Walker & Andrews, 2015). Dit betekent dat het onzeker is of de onafhankelijke

en afhankelijke variabele elkaar beïnvloeden of dat alleen de procesoriëntatie een effect heeft op prestaties van publieke dienstverlening. Dat betekent niet dat de sterkte van de relaties overdreven zijn (Boyne & Walker, 2002) maar betekent wel dat door de mogelijke endogeniteit het lastig is uitspraak te doen over causaliteit (Gill & Meier, 2000). In dit onderzoek heeft de onderzoeker geen correctiemethoden daarvoor ingezet. In de interviews heeft de onderzoeker enkel gesproken over de relatie maar werd de causale relatie impliciet voorgelegd. Uit de interviews kwamen geen aanwijzingen dat de relatie niet causaal was. Een beperking van dit onderzoek is dat het dus onzeker is of er sprake is van een causale relatie.

Een beperking van de kwantitatieve fase is dat de mogelijkheid tot mediatie niet is onderzocht. Hoewel de literatuur hier geen aanleiding voor gaf deed de kwantitatieve fase dat wel. Na de analyse van de beschrijvende statistiek bleek dat de verschillende dimensies van procesoriëntatie met elkaar correleerden. Uit verklarende statistiek kwam naar voren dat verschillende dimensies geen directe relatie hebben met prestaties. Mogelijk hebben deze dimensies wel een mediërende invloed op de relatie tussen cultuur en prestaties van dienstverlening.

#### *Steekproef*

Lee et al. (2012) beschrijven de eerste fout als een steekproef fout. In dit onderzoek is ervoor gekozen om geen steekproef te nemen van de populatie, maar de gehele onderzoekspopulatie te ondervragen. De onderzoekspopulatie is gebaseerd op ambtelijke samenwerkingen in gemeenten. In eerste instantie was het de bedoeling van de onderzoeker om ambtelijke samenwerkingen op het gebied van dienstverlening en 'losse gemeenten' alleen te gebruiken voor het steekproefkader. In Nederland fuseren elk jaar meer en meer gemeenten. Tijdens de interpretatie van de data bleek dat er ook respondenten waren die de survey invulde als ware hun gemeente al gefuseerd was (terwijl dat officieel pas plaatsvindt per 01/01/2019). De consistentie van deze respons is lastig te beoordelen, als buitenstaander is het lastig te weten in hoeverre deze gemeente echt gefuseerd is. Dit zorgde er ook voor dat een aantal respondenten die geantwoord hadden namens gemeenten die in de fusie zaten eruit gehaald moesten worden. Anders was er respons over zowel de aankomende fusiegemeente als enkele niet meer in de toekomst bestaande gemeenten. Een beperking van het onderzoek is dat de kwaliteit van deze respons onzeker is.

Niet alle respondenten uit de onderzoekspopulatie hebben de survey ingevuld. Hierdoor ontstaat er toch een steekproef van de gehele populatie. De grootte van de steekproef maakt een verschil in waargenomen significantie uitgedrukt in  $p$  (Gill & Meier, 2000). In dit onderzoek ( $N=138$ ) zijn de verschillen in  $p$ -waarden vrij groot. De kleinste  $p$  waarde heeft de dimensie cultuur ( $p<0,01$ ), degene die daarna het dichtstbij een acceptabel significantieniveau komt is de dimensie procesmeting ( $p>0,2$ ).

Door de grootte van deze verschillen lijkt het onwaarschijnlijk dat procesmeting wel een significant verschil maakt met prestaties van dienstverlening wanneer meerdere respondenten hadden gereageerd.

### *Representativiteit*

Een tweede fout in het framework van Lee et al. (2012) is wanneer de steekproef niet representatief is voor de onderzoekspopulatie, dit is in dit onderzoek het geval, vervolgens is wel uitgelegd in hoeverre de steekproef representatief is. Hiermee is ook rekening gehouden in de analyse. In dit onderzoek zijn grotere gemeenten en relatief grote samenwerkingsverbanden oververtegenwoordigd. Hier zijn geen correctiemethoden voor gebruikt. Dat de grotere gemeenten oververtegenwoordigd zijn is niet geheel onverwachts. Een mogelijke verklaring voor het gegeven dat de groep respondenten niet representatief is komt van het feit dat de respondenten allen via LinkedIn zijn gecontroleerd op functieprofiel: zo is nagegaan of ze konden oordelen over zowel de prestaties van de dienstverlening als de procesoriëntatie. In de zoektocht op LinkedIn naar respondenten zijn er in grotere gemeenten meer managers die kennis hebben om deze survey in te vullen. Hierdoor zijn er meer respondenten van grotere gemeenten ondervraagd en zijn deze naar alle waarschijnlijkheid oververtegenwoordigd. Ook is een groot deel van de respondenten zijn afkomstig van het klantsysteem van de stageorganisatie van de onderzoeker. In dit klantsysteem zijn grotere gemeenten mogelijk oververtegenwoordigd waardoor deze ook oververtegenwoordigd kunnen zijn in de totale respons.

### *Non respons*

De non-respons fout komt voor wanneer er grote verschillen zijn in respons tussen respondenten en de totale steekproef (Lee et al., 2012). 57.80% van de gemeenten die zijn ondervraagd in dit onderzoek hebben geen antwoord gegeven of te laat. In dit onderzoek lijkt geen sprake te zijn van een non-respons fout zoals bedoeld door Lee et al. (2012), maar zoals ook hierboven besproken komt het gebrek aan representativiteit naar alle waarschijnlijkheid door iets anders. De grotere gemeenten (>50.000 inwoners) hebben meerdere managers in de dienstverlening dan kleinere gemeenten. Hierdoor zijn die mogelijk oververtegenwoordigd. In dit onderzoek is gepoogd van gemeenten meerdere respondenten te spreken. Dit is slechts gedeeltelijk gelukt, van 17 gemeenten zijn meerdere respondenten gevonden. Uit meta-onderzoek naar de effecten van het vergelijkbare concept TQM op prestaties blijkt de 'multiple-informant' methode een verschil op te leveren voor de waargenomen effecten (Boyne & Walker, 2002). Het kan dus zo zijn dat de waargenomen relaties zijn verstrekt doordat voor 88% van de deelnemende gemeenten één enkele respondent is gesproken (zie ook paragraaf 3.3.1).



### Meetfouten

Het is mogelijk dat meetfouten voorkomen in het onderzoek. Dit type meetfout heeft betrekking op de respondentfouten uit het framework van Lee et al. (2012). Een beperking van het onderzoek is dat het lastig was voor respondenten om de survey in te vullen. De constante verandering in Nederlandse gemeenten frustreerde respons. Waar sommige respondenten een oordeel konden vormen over aankomende fusiegemeenten gaven andere (potentiële) respondenten per email aan dat ze geen oordeel konden vormen over het lopende fusieproces. Ook konden sommige respondenten geen oordeel geven omdat ze net nieuw waren bij de organisatie of juist geen zicht hadden op sommige onderdelen. Daarnaast stuurden verschillende respondenten de survey door naar andere werknemers in de gemeente vanwege tijdsgebrek of juist omdat ze geen oordeel konden vormen. Dit was ook te zien met behulp van het programma *Qualtrics* in de hoeveelheid onafgemaakte of aangeklikte online enquêtes (totaal: 220).

Een andere mogelijke meetfout is dat er fouten zitten in de vragenlijst (Lee et al., 2012). Een beperking van dit onderzoek is dat de vragen van en resultaten uit het surveyonderzoek een onvolledig beeld geven van de praktijk. De vragen zullen nooit de echte realiteit kunnen vangen en de resultaten kunnen die ook nooit weergeven. De definities en het model in dit onderzoek zijn enkel gevangen door kennis van het verleden. Ook bij andere procesmanagement-achtige modellen is dit het geval (Lindsay et al., 2003). Door middel van de survey is de mate van adoptie van procesoriëntatie gemeten. Zoals ook door Pollitt (2001) wordt opgemerkt is het de vraag wanneer er werkelijk sprake is van de adoptie van een bepaalde organisatievorm of procedure in dit geval de adoptie van procesoriëntatie. De ene gemeente scoort misschien net zo hoog als de andere maar betekenen die scores ook dat die gemeente meer procesgeoriënteerd is? Het is lastig om te weten of dit daadwerkelijk in de haarvaten van de organisatie zit of dat het kortstondig ingevoerd wordt (Pollitt, 2011). Hetzelfde beeld rijst uit de interviews naar voren, er is een verschillend beeld van wat de adoptie is van procesoriëntatie en wat dat betekent voor de organisatie.

Een derde beperking en meetfout is dat er in dit onderzoek ervan uit is gegaan dat de indicatoren met betrekking tot verschillende dimensies op een Likertschaal passen. Hierbij wordt ervan uit gegaan dat er een lineair verband is, maar eventuele curvilineariteit kan niet worden uitgesloten. Uit het onderzoek blijkt dat cultuur een belangrijke voorspeller is voor de prestaties van dienstverlening maar het is niet uitgesloten en niet onderzocht of er ook te veel cultuur kan zijn. Met andere woorden, kan een cultuur waarin *te veel* afdelingsoverstijgend en klantgericht samengewerkt wordt ook niet 'slecht' zijn voor prestaties? Voor de dimensie documentatie komt dit naar voren in de interviews. Wanneer men 'doorslaat' in het documenteren en ontwerpen van processen: "Dan wordt het een soort van

mammoet en niemand weet meer waarom we dat doen, want dan zijn we ontzettend veel aan het vastleggen en administreren en het dient niet echt een doel” (Almar Hutten, Transcriptiebijlage 3).

#### *Verwerking van de data*

Ondanks dat de onderzoeker het hercoderen en het wege van de antwoorden tweemaal heeft gecontroleerd blijft het mensenwerk. Het is onwaarschijnlijk dat er fouten in de verwerking van de data zijn geslopen aangezien er geen outliers zijn waargenomen (zie ook paragraaf 4.1). Daarnaast was de hoeveelheid te controleren en te hercoderen data enigszins te overzien (N=138). Toch is er een fout in geslopen. Tijdens de controle van het onderzoek bleek dat de onderzoekspopulatie niet juist was, waar eerst foutief een onderzoekspopulatie van 331 werd berekend was deze eigenlijk 327. Dit is aangepast en had geen significante gevolgen voor de representativiteit. Een andere fout volgens het framework van Lee et al. (2012) is het gebruik van de verkeerde statistische methode. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een relatief eenvoudige methode: de multipele regressie. Aan de assumpties voor het gebruik van deze methode is voldaan (zie ook paragraaf 4.1). Hoewel deze methode dus niet onjuist is blijken er in eerder onderzoek verschillen te zijn tussen de effecten op prestaties die worden waargenomen wanneer meer geavanceerde methoden worden gebruikt (zoals SEM). Dit is beschreven in een artikel door Boyne en Walker (2002). Deze auteurs voerden een meta-onderzoek uit naar de relatie tussen gedeelten van Total Quality Management (TQM, dat ook gedeeltelijk betrekking heeft op het concept procesoriëntatie) en prestaties van meerdere onderzoeken vergeleken (Boyne & Walker, 2002). Een beperking van dit onderzoek is dat het onzeker blijft of er een ander onderzoeksresultaat behaald zou worden.

#### 5.2.3 Interviewonderzoek

In dit gedeelte worden de beperkingen besproken van fase II: de interviews. Hier wordt ingegaan op beperkingen wat betreft representativiteit, de interviews en keuze voor het gelijkstellen van de indicatoren klanttevredenheid en burgertevredenheid.

Een beperking van dit onderzoek is dat het onzeker is of de geïnterviewden representatief waren voor de onderzoekspopulatie. De respondenten voor het interview zijn grotendeels willekeurig gekozen. Eigenlijk hadden ze allen, op twee na, op eigen initiatief interesse getoond voor het onderzoek. Onzeker is of de antwoorden van deze respondenten een representatief beeld geven van de gemeenten in Nederland.

Een andere beperking is dat de geïnterviewden een aantal dimensies waarschijnlijk anders hebben geïnterpreteerd dan bedoeld. De onderzoeker heeft dit geprobeerd te voorkomen door de respondenten de precieze betekenis en indicatoren van de variabelen toe te sturen om verwarring te voorkomen (Bijlage 11). Toch kon niet voorkomen worden dat respondenten de dimensies een eigen

interpretatie gaven. Dit kwam ook deels doordat de respondenten een eigen idee hadden over het doel van zaakgericht werken c.q. wat prestaties van dienstverlening zijn.

De verminderde betrouwbaarheid van de interviews is ook een beperking van het onderzoek. In de interviews is gepoogd een zo'n neutraal mogelijke instelling te houden door de onderzoeker. Dit om ervoor te zorgen dat de vragen of antwoorden niet teveel gestuurd werden in een bepaalde richting (Baarda et al., 2007). De onderzoeker had nog niet veel ervaring met interviews en ziet achteraf wel een verschil tussen de eerdere interviews en de latere interviews. Af en toe moesten de respondenten geholpen worden met uitleg van de dimensies en/of vroegen ze zelf naar de persoonlijke mening van de onderzoeker. De onderzoeker heeft gepoogd de interviews zo min mogelijk te sturen en zo neutraal mogelijk alle vragen te formuleren maar kan niet uitsluiten dat dit is voorgekomen. Ook is een van de interviews niet volledig opgenomen (Anja van der Horst, Transcriptiebijlage 2). Van de eerste 9 minuten is enkel de stem van de onderzoeker opgenomen door de 'back-up' dictafoon. In de gedeelten waarin Anja van der Horst aan het woord was heeft de onderzoeker de tijd heeft opgeschreven door middel van vierkante haakjes. In de Transcriptiebijlage (2) is naast de [tijd] ook beschreven wat de geïnterviewde heeft uitgesproken, dit is schuingedrukt. De uiteindelijke specifieke vragen voor de relaties konden wel worden opgenomen en getranscribeerd.

In dit onderzoek is klanttevredenheid van inwoners van de gemeente gelijkgesteld met burgertevredenheid. Een mogelijke beperking van het onderzoek is de keuze voor het gelijkstellen van klant- en burgertevredenheid en ligt in het verlengde van de publiek/privaat discussie. Uit de interviews kwam het beeld naar voren dat het klantperspectief en het vanuit de klant denken belangrijk was om tot goede prestaties te komen. De reden dat gemeenten op dimensies van prestaties niet scoorden zou vanwege het missen van dat klantperspectief zijn. Dit is bekritiseerd in de literatuur, de burger voortaan klant noemen kan nog als onschuldig worden gezien en slechts een kwestie van een 'label' maar het begrijpen van de burger als klant doet geen recht aan de burger aangezien die meer dan enkel een klantrol heeft (Diefenbach, 2009). In dit onderzoek gaat het enkel om burgers voor specifiek dienstverlening, dus of ze dan als klant begrepen worden is afhankelijk van hoe men de belangen van de inwoner inschat. Prestaties werden in dit onderzoek alleen gescoord voor klanttevredenheid en niet burgertevredenheid. In de gemeente Amsterdam werd klanttevredenheid ook gebaseerd op het vertrouwen in de gemeente. Zoals Franke Stribos aangaf (Transcriptiebijlage 4): "... gaat over vertrouwen in de gemeente, nou vertrouwen in de gemeente kunnen wij niet zoveel aan doen". De vraag is of je vanuit de rol van gemeentelijke dienstverlening iets aan het vertrouwen kan doen. Mogelijk is dat wel een van de effecten van gemeentelijke dienstverlening. Een beperking van het onderzoek dat hier geen nuance in is aangebracht.

## 5.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan die zowel betrekking hebben op de wetenschap als op de praktijk. In paragraaf 5.3.1 wordt beschreven waar vervolgonderzoek zich op moet richten, dit zijn zowel onderzoekssituaties als methodologische aanbevelingen. In paragraaf 5.3.2 komen de implicaties voor de praktijk naar voren op drie verschillende niveaus. De aanbevelingen in dit onderzoek zijn opgesteld met inachtneming van de leidraad geschreven door van Thiel (2007).

### 5.3.1 Aanbevelingen voor de wetenschap

Deze aanbevelingen hebben betrekking op vervolgonderzoek. Hierin worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek met betrekking tot zowel de onderzoeksituatie als methodologische aanbevelingen.

De eerste beperking van het onderzoek is dat de steekproef niet representatief is voor de onderzoekspopulatie wat betreft gemeentegrootte (zie ook paragraaf 3.3.1, Figuur 8). Het is daarnaast onzeker of de interviews wél representatief zijn voor de onderzoekspopulatie. Een implicatie hiervan is dat vervolgonderzoek zich richt op een representatieve steekproef. Een andere optie is om in het vervolg correctiemethoden te gebruiken om algemene uitspraken te kunnen doen over de onderzoekspopulatie.

Een van de beperkingen in dit onderzoek is endogeniteit (Walker & Andrews, 2015). Hierdoor is niet met zekerheid te zeggen of de cultuur de prestaties van dienstverlening beïnvloedt of dat er sprake is van een procescultuur omdat de gemeentelijke dienstverlening goed presteert. Een aanbeveling is daarom om in het vervolg de variabelen in de tijd te isoleren zodat de causaliteit tussen de dimensie cultuur en prestaties achterhaald kan worden (Gill & Meier, 2000). De keuze voor een longitudinale onderzoeksopzet maakt het ook mogelijk gebruik te maken van de site *waarstaatjegemeente.nl*. Deze site geeft betrouwbare informatie over de klanttevredenheid van dienstverlening. Wanneer tijd is voor longitudinaal onderzoek is het mogelijk om de klanttevredenheid van deze site te vergelijken met de uitkomsten van de survey. Dit zorgt ervoor dat niet alleen interne metingen worden gebruikt maar er een meer gebalanceerd beeld ontstaat van de scores (Walker & Boyne, 2006). Uit eerder onderzoek blijkt dat dit mogelijk een verschil kan maken wat betreft prestaties en klanttevredenheid (Andrews et al., 2010; Walker et al., 2011).

In dit onderzoek is de relatie tussen de onafhankelijke variabelen en afhankelijke variabelen statistisch verklaard door een multipele regressie. Hieruit is naar voren gekomen dat alleen de dimensie cultuur een relatie heeft met prestaties van publieke dienstverlening. Het is aan te bevelen geavanceerdere statistische technieken te gebruiken om de relatie tussen de variabelen robuuster te controleren (Boyne & Walker, 2002). Uit dit onderzoek blijkt dat niet alle resultaten uit de kwantitatieve fase worden bevestigd door de geïnterviewden uit de kwalitatieve fase. Een minderheid van de

respondenten herkende zich niet in de afwezige relatie tussen een viertal dimensies van procesoriëntatie en prestaties van gemeentelijke dienstverlening. Meer onderzoek is nodig om te achterhalen wat de reden is voor deze tegenstrijdigheid. Een onderzoeksmethode die dit mogelijk maakt is een meervoudige casestudy.

Uit de vragenlijst blijkt dat het model voor 35% de variantie verklaart in prestaties van gemeentelijke dienstverlening. Dit betekent dus ook dat 65% van de variantie nog niet verklaard is en dat ook andere omgevingsfactoren zijn die de prestaties van gemeentelijke dienstverlening verklaren (zie ook Goeminne & George, 2018). De controlevariabele populatie als proxy voor de grootte van de vraag naar dienstverlening is net als in ander onderzoek niet significant (Goeminne & George, 2018). Er zijn dus nog andere variabelen niet verklaard of onderzocht. Dit noopt tot nader onderzoek naar andere variabelen die de variantie in prestaties verklaren (zie ook Boyne, 2004).

De resultaten van dit onderzoek zijn specifiek voor de Nederlandse context. Uit de resultaten bleek dat de dimensie procesmeting geen significant verband heeft met prestaties, terwijl dit volgens een aantal geïnterviewden wel zou moeten. In eerder onderzoek had deze procesmeting wel een positieve relatie met kwaliteit (Kohlbacher & Reijers, 2013). Mogelijk zijn de resultaten in een andere onderzoeksituatie anders, hiervoor is meer onderzoek gewenst. Dit kan bijvoorbeeld uitgevoerd worden in een ander land of op bijvoorbeeld nationaal of regionaal niveau.

Een beperking van het onderzoek is dat de mogelijkheid tot mediatie niet is onderzocht. Dit kan een verklaring bieden voor de tegenstrijdige resultaten uit de verschillende fases. Niet alleen de resultaten uit de kwantitatieve fase maar ook de resultaten uit de kwalitatieve fase gaven hiervoor aanwijzingen. Een aanbeveling is dat vervolgonderzoek zich richt op de vraag of er sprake is van een mediërende relatie.

### 5.3.2 Aanbevelingen voor de praktijk

In deze paragraaf worden de implicaties voor de praktijk in drie gedeelten beschreven. Deze stukken zijn ingedeeld op niveaus. Het eerste gedeelte richt zich op een macroniveau waarin de implicaties voor de praktijk op een breed niveau worden meegenomen. De tweede set geldt op een zogeheten mesoniveau, waarbij de implicaties zich richten op managers in organisaties. De derde set van aanbevelingen richten zich op het microniveau, waarbij de aanbevelingen vooral gelden voor teamleiders of werknemers. De aanbevelingen voor de praktijk passen bij de vraag die ook duidelijk werd uit de maatschappelijke relevantie:

Wanneer komt er eens onderzoek van een concerncontroller, een kwaliteitsmedewerker, een Artikel 13A Rekenkamer die los van ons als vakidioten en los van leveranciers eens gewoon

gaat bekijken wat het [zaakgericht werken] oplevert. Ik heb het nog niet meegemaakt. Het wordt er wel tijd voor (Hoogland, 2016).

Dit onderzoek heeft als hoofddoel om kennis aan te dragen (van Thiel, 2007). De verschillende aanbevelingen hebben betrekking op beleid en formulering van nieuw beleid, tegelijkertijd hebben de aanbevelingen betrekking op de evaluatie van beleid. De aanbevelingen worden zo praktisch mogelijk opgesteld (van Thiel, 2007). Hierbij moet nog vermeld worden dat de steekproef niet representatief bleek voor de gehele populatie. Grotere gemeenten waren licht oververtegenwoordigd. De implicaties moeten dus met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

#### *Macro*

Een eerste implicatie vloeit voort uit de resultaten van de survey. Hieruit blijkt dat de adoptie van procesoriëntatie een zwakke relatie heeft met prestaties van publieke dienstverlening. Tegelijkertijd is 65% van de variantie in prestaties niet verklaard door dit model. Een implicatie voor beleid in het algemeen is dat wanneer de prestaties van dienstverlening verbeterd moeten worden dat ook andere manieren onderzocht moeten worden dan enkel het adopteren van procesoriëntatie.

Ook uit de interviews volgen aanbevelingen op macroniveau, deze zijn vooral gericht op manieren om de gemeentelijke dienstverlening te verbeteren. De eerste is het opzetten van een gemeentelijk overheidsportaal gekoppeld aan het portaal mijnoverheid (van de rijksoverheid) (met dank aan Menno Baumann). Wat ook uit de interviews naar voren kwam is dat de ICT-ontwikkelaars afhankelijk zijn van gemeenten en vice versa (zie ook <https://www.nrc.nl/nieuws/2015/10/17/gegijzeld-door-de-softwareboer-1545991-a1196802>). Een andere route om dienstverlening te verbeteren is daarom de mogelijkheden te onderzoeken van een landelijk ICT-systeem voor gemeenten. Een derde aanbeveling is het verminderen van *red-tape* op lokaal niveau. Uit de interviews komt naar voren dat de invloed van wet- en regelgeving zeer groot is op gemeentelijk niveau. Het gehanteerd voorbeeld betreft het aanvragen van een vrijkaartje voor de speeltuin nemen als bijstandsgerechtigde (met dank aan Mark Hoogland (zie ook <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/06/14/brief-gemeenten-maak-toeslagen-simpeler-a1606571>). Wanneer een bijstandsgerechtigde een kaartje wil voor de speeltuin, moet die een formulier invullen waarin opgegeven moet worden of diegene in een huurhuis, koopwoning of inrichting zit. Dit zegt namelijk iets over het vermogen van diegene. Als de aanvrager in een inrichting zit heeft diegene recht op een andere onkostenvergoeding dan wanneer diegene in een koopwoning woont. Gemeenten weten dit in een aantal gevallen al zelf, maar dit soort formulieren, denkend aan *red-tape* doet de dienstverlening geen goed.

Uit de resultaten blijkt dat procesoriëntatie een zwakke relatie heeft met de prestaties van publieke dienstverlening. Enkel de dimensie cultuur blijkt een voorspellende factor te zijn. Dit heeft mogelijk

ook implicaties voor andere publieke organisaties. De resultaten uit dit onderzoek zijn niet zonder meer te generaliseren als geldend voor andere publieke organisaties maar toch opereren ze wel in eenzelfde publieke context. Een voorbeeld van deze dienstverlenende organisaties zijn bijvoorbeeld het UWV of de DUO. De implicaties van dit onderzoek hebben mogelijk betrekking op deze organisaties. Wanneer andere publieke organisaties besluiten procesoriëntatie te implementeren om prestaties te verbeteren is het voor hen aan te bevelen om zich te richten op de procescultuur binnen de organisatie. Dit is concreet te doen door samenwerking tussen afdelingen te promoten en werknemers bewust maken van de invloed op de prestaties van de organisatie waardoor het verantwoordelijkheidsgevoel stijgt. Het werken aan de klantgerichtheid van werknemers is ook een mogelijkheid. De laatste mogelijkheid is door trainingen aan te bieden over processen zodat de taal en kennis van processen verhoogd wordt.

#### *Meso*

Deze aanbeveling heeft betrekking op de inzet van managers wanneer ze de prestaties van dienstverlening willen verhogen. Van elke dimensie van procesoriëntatie is in meer of mindere mate sprake in gemeenten. Uit de resultaten blijkt dat alleen de dimensie cultuur van procesoriëntatie een significant effect heeft op prestaties ( $B=0,393$   $p<0,01$ ). De implicatie hiervan is dat gemeentelijke managers voornamelijk moeten inzetten op de cultuur wanneer zij prestaties van dienstverlening willen verhogen door middel van procesoriëntatie. Hierbij is het belangrijk om te weten of die cultuur zich nu of mogelijk in de toekomst leent voor de focus op processen voordat naar andere zaken gekeken wordt zoals methoden of procesmetingen. De concrete handvatten die de laatste aanbeveling op macro niveau had zijn hier ook van toepassing.

Uit de resultaten van de interviews blijkt dat documentatie van processen de basis vormt voor prestaties maar er in de praktijk een andere werkelijkheid bestaat. Uit de survey komt naar voren dat documentatie geen significant effect heeft op prestaties van dienstverlening ( $p>0,05$ ). De implicatie voor managers is dat zij goed op de hoogte moeten blijven over wat er gebeurt met de documentatie van processen. Managers moet voorkomen dat het een papieren werkelijkheid wordt en juist het als basis gebruiken om te gelden als een middel om oude fouten eruit te halen. In het geval dat het een papieren werkelijkheid wordt moet men de documentatie van processen niet te gedetailleerd te beschrijven en blijven updaten.

Een andere aanbeveling heeft betrekking op commitment van deze managers. Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt de dimensie management commitment geen significant verband te hebben prestaties ( $p>0,05$ ). Toch zou volgens experts in het veld dit wel het geval moeten zijn. Uit de interviews komt naar voren dat commitment getoond moet worden op een manier die niet enkel directief is of zich

richt op procedures. De implicatie van dit resultaat is dat de managers het procesprogramma moeten uitdragen willen ze de prestaties van dienstverlening verhogen.

Ook over de relatie tussen procesmetingen en prestaties zijn de experts verdeeld, dit ondanks dat uit de enquête blijkt dat er geen significant verband bestaat ( $p > 0,05$ ). Volgens de experts is het belangrijk dat de juiste indicatoren gemeten worden en tegelijkertijd hoe er gehandeld wordt nadat de metingen zijn gedaan. Dit wordt in de literatuur ook beschreven (Andersen et al., 2016). Ook blijkt, evenals in de literatuur, dat de metingen onwennig zijn voor werknemers (Poister & Streib, 1999). De implicatie van deze bevinding is dat gemeentelijke managers eerst scherp moeten hebben wat er precies gemeten wordt voor welk doel, vervolgens welke rol de procesmetingen gaan spelen en vervolgens wat met de metingen gedaan moet worden. Ook is het belangrijk dat werknemers wennen aan deze metingen, dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door ze rustig te laten landen. Zoals in de interviews bleek, kwam het voor dat werknemers voornamelijk in de verdediging schoten naar aanleiding van de metingen. Mits aan die voorwaarden voldaan wordt kan men de prestaties van dienstverlening mogelijk verbeteren.

Deze aanbeveling heeft betrekking op de invulling van de rol van proceseigenaar. Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat er veel verschil bestaat in de invulling van die rol. In gemeenten implementeert men de rol van de proceseigenaar of krijgen werknemers dat label opgeplakt maar bestaat verschil in de invulling van die rol. Een aanbeveling voor managers is om te onderzoeken wat een goede invulling is van de rol van proceseigenaar in de eigen context. In een aantal gemeenten zal het beter werken om die meer gericht te laten zijn op het proces en in andere gemeenten meer op het product, dit beeld komt ook naar voren uit de interviews. In de theorie wordt verondersteld dat de rol gericht op het proces mogelijk een relatie heeft met prestaties maar uit dit onderzoek blijkt dat dit geen effect heeft (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Het is dus mogelijk contextafhankelijk.

#### *Micro*

Implicaties op het microniveau zijn geldend voor werknemers en teamleiders. Uit de resultaten van de interviews blijkt dat de documentatie van processen vooral een papieren werkelijkheid voorstelt. Volgens de geïnterviewden is documentatie mogelijk wel een basis voor prestaties. Tegelijkertijd blijkt uit de enquête dat de dimensie cultuur de enige voorspeller is voor prestaties van publieke dienstverlening. Op het operationele niveau zouden werknemers zelf moeten voorkomen dat de documentatie een papieren werkelijkheid wordt. Een optie om dit als werknemer te voorkomen is door de kennis van de documentatie van processen bij te houden en wanneer nodig het gesprek aan te gaan. Een andere implicatie van dit onderzoek is dat een procesgeoriënteerde cultuur belangrijk is onder werknemers om prestaties te leveren. Deze implicatie geldt voor zeker ook voor het mesoniveau maar komt eigenlijk het beste tot recht in het microniveau. De cultuur in de definitie van



Rainey en Steinbauer (1999) komt immers uit dit niveau, de sporen van gedeelde betekenisgeving en gemeenschappelijke waarden en ideeën over gewenst gedrag en acties horen uiteindelijk gedragen te worden door werknemers. Werknemers moeten zich de procescultuur eigen maken om de prestaties van gemeentelijke dienstverlening verhogen. Dit kunnen werknemers zelf doen door zich kennis van processen eigen te maken en te werken aan de klantgerichtheid. Afdelingsoverstijgend samenwerken waar nodig draagt ook daaraan bij.

## Literatuur

A+O Fonds Gemeenten. (2016). *HR Databank op basis van de Personeelsmonitor Gemeenten*.

Geraadpleegd van: <http://hrdatabank.aeno.nl/bezetting>

Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision sciences*, 27(1), 23-56.

Ammons, D. (2015). *Municipal Benchmarks: Assessing Local Performance and Establishing Community Standards* (3e ed.). Geraadpleegd van:

<http://books.google.nl/books?isbn=1317464338>

Andrews, R., Boyne, G. A., Moon, M. J., & Walker, R. M. (2010). Assessing organizational performance: Exploring differences between internal and external measures. *International Public Management Journal*, 13(2), 105-129.

Andersen, L. B., Boesen, A., & Pedersen, L. H. (2016). Performance in public organizations: Clarifying the conceptual space. *Public Administration Review*, 76(6), 852-862.

Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006a). Subjective and objective measures of organizational performance: An empirical exploration. In G.A. Boyne, K.J. Meier, L.J. O'Toole Jr., R.M. Walker (Eds.), *Public service performance: Perspectives on measurement and management* (pp. 14-34). Geraadpleegd van:

<http://books.google.nl/books?isbn=1139460455>

Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006b). Strategy content and organizational performance: An empirical analysis. *Public Administration Review*, 66(1), 52-63.

Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2011). The impact of management on administrative and survey measures of organizational performance. *Public Management Review*, 13(2), 227-255.

APQC. (2016). Puzzled man on process map [Figuur]. Geraadpleegd van:

<http://www.apqc.org/sites/default/files/images/puzzled%20man%20on%20process%20map%281%29.jpg>

Armistead, C., & Machin, S. (1997). Implications of business process management for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9), 886-898.

- Armistead, C., & Machin, S. (1998). Business process management: implications for productivity in multi-stage service networks. *International Journal of Service Industry Management*, 9(4), 323-336.
- Baarda, D. B., van der Hulst, M., & De Goede, M. (2007). *Basisboek interviewen* (2e herz. ed.). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal Of Management*, 17(1), 99-120.
- Bellamy, C., & Taylor, J. (2006). Introduction: Exploiting IT in Public Administration: Towards the Information Polity?. In E.E. Otenyo & N.S. Lind (Reds.), *Comparative Public Administration: The Essential Readings* (pp. 603-613). DOI: 10.1016/S0732-1317(06)15026-5
- Boyne, G. A. (2002a). Theme: Local Government: concepts and indicators of local authority performance: an evaluation of the statutory frameworks in England and Wales. *Public Money and Management*, 22(2), 17-24.
- Boyne, G. A. (2002b). Public and private management: what's the difference?. *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.
- Boyne, G. A. (2003a). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367-394.
- Boyne, G. A. (2003b). What is public service improvement?. *Public Administration*, 81(2), 211-227.
- Boyne, G. A. (2004). Explaining public service performance: Does management matter?. *Public Policy and Administration*, 19(4), 100-117.
- Boyne, G. A., & Gould-Williams, J. (2003). Planning and Performance in Public Organizations an empirical analysis. *Public Management Review*, 5(1), 115-132.
- Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2002). Total quality management and performance: An evaluation of the evidence and lessons for research on public organizations. *Public Performance & Management Review*, 26(2), 111-131.
- Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2010). Strategic management and public service performance: The way ahead. *Public Administration Review*, 70(s1), s185-s192.
- Bozeman, B. (1982). Organization structure and the effectiveness of public agencies. *International Journal of Public Administration*, 4(3), 235-296.

- Brewer, G. A. (2005). In the eye of the storm: Frontline supervisors and federal agency performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 505-527.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685-712.
- Brewer, G. A., & Walker, R. M. (2009). The impact of red tape on governmental performance: An empirical analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 233-257.
- Carifio, J., & Perla, R. J. (2007). Ten common misunderstandings, misconceptions, persistent myths and urban legends about Likert scales and Likert response formats and their antidotes. *Journal of Social Sciences*, 3(3), 106-116.
- Carmeli, A. (2006). The managerial skills of the top management team and the performance of municipal organisations. *Local Government Studies*, 32(2), 153-176.
- Carter, N. (1991). Learning to measure performance: the use of indicators in organizations. *Public Administration*, 69(1), 85-101.
- CBS. (2018). *Gemeentelijke indeling op 1 januari 2018*. Geraadpleegd van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/classificaties/overig/gemeentelijke-indelingen-per-jaar/indeling%20per%20jaar/gemeen>
- CBS Statline. (2018, 29 maart 2018). *Bevolkingsontwikkeling; regio per maand*. Geraadpleegd van: <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/37230ned/table?ts=1523280276535>
- Cleven, A., Mettler, T., Rohner, P., & Winter, R. (2016). Healthcare quality innovation and performance through process orientation: Evidence from general hospitals in Switzerland. *Technological Forecasting and Social Change*, 113(B), 386-395.
- Courpasson, D. (2000). Managerial strategies of domination. Power in soft bureaucracies. *Organization studies*, 21(1), 141-161.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. In C. Teddlie & A. Tashakkori (Eds.), *Handbook of mixed methods in social & behavioral research* (pp. 209–240). Geraadpleegd van: <http://books.google.nl/books?isbn=0761920730>
- Damen, W. (2012, 10 maart). *Dienstverlening* [Lezersrubriek NRC]. Geraadpleegd van: <https://www.nrc.nl/nieuws/2012/03/10/dienstverlening-a1470840>

- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 11-27.
- De Vocht, A. (2011). *Basishandboek SPSS 19* (2e ed.). Utrecht, Nederland: Bijleveld Press
- Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public Administration*, 87(4), 892-909.
- Digitale Agenda. (2018a, 13 februari). *Zaakgericht werken* [Informatiepagina]. Geraadpleegd van: <https://www.da2020.nl/ondersteuningsmiddelen/zaakgericht-werken>
- Digitale Agenda. (2018b, 25 maart). *Zaakgericht werken: Zeven keer best practices & lessons learned* [Informatiepagina]. Geraadpleegd van: <https://www.da2020.nl/ondersteuningsmiddelen/kennisbank-zaakgericht-werken>
- Forsberg, T., Nilsson, L., & Antoni, M. (1999). Process orientation: the Swedish experience. *Total Quality Management*, 10(4-5), 540-547.
- Flitspanel. (2014). *Resultaten onderzoek 'Beste overheidsorganisatie'* [Publieke versie enquêteresultaten]. Geraadpleegd van: <http://www.toponderzoek.com/persberichten/19-november-2015-gemeentelijke-automatisering/s/580>
- Gemma Online. (2018, 19 januari). Geraadpleegd van: [https://www.gemmaonline.nl/index.php/GEMMA\\_2\\_Katern\\_Zaakgericht\\_Werken](https://www.gemmaonline.nl/index.php/GEMMA_2_Katern_Zaakgericht_Werken)
- George, B., & Desmidt, S. (2018). Strategic-decision quality in public organizations: An information processing perspective. *Administration & Society*, 50(1), 131-156.
- George, B., & Pandey, S. K. (2017). We know the Yin—But where is the Yang? Toward a balanced approach on common source bias in public administration scholarship. *Review of Public Personnel Administration*, 37(2), 245-270.
- Gill, J., & Meier, K. J. (2000). Public administration research and practice: A methodological manifesto. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(1), 157-199.
- Gustafsson, A., Nilsson, L., & Johnson, M. D. (2003). The role of quality practices in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 232-244.
- Goeminne, S., & George, B. (2018). New development: Determinants of financial performance in public organizations. *Public Money & Management*, 1-4. DOI: 10.1080/09540962.2018.1476309

- Golden, B. R. (1992). The past is the past—or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35(4), 848-860.
- Hakvoort, J. L. M., & Klaassen, H. L. (2013). *Bedrijfsvoeringstechnieken voor overheid en non-profitorganisaties* (3e herz. ed.). Den Haag, Nederland: Sdu.
- Harmon, P. (2010). The scope and evolution of business process management. In J. Vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on business process management* (2e ed.) (pp. 37-80). DOI: 10.1007/978-3-642-45103-4
- Hammer, M., & Champy, J. (2003). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York, NY: Harper Collins Publishers.
- Henson, R. K. (2001). Understanding internal consistency reliability estimates: A conceptual primer on coefficient alpha. *Measurement and evaluation in counseling and development*, 34(3), 177-189.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hoogland, M. (2016). Opmerking over zaakgericht werken [Reactie in een onlinediscussie]. Geraadpleegd van LinkedIn-groep “Zaakgericht werken en dienstverlening”: <http://www.linkedin.com/groups/2109655>
- Hughes, O. E. (2003). *Public management and administration: An introduction* (3e herz. ed.). Geraadpleegd van: <http://books.google.nl/books?isbn=0333961889>
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2006). Using mixed-methods sequential explanatory design: From theory to practice. *Field methods*, 18(1), 3-20.
- Kalleberg, A. L., Marsden, P. V., Reynolds, J., & Knoke, D. (2006). Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. *Work and Occupations*, 33(3), 271-302.
- Kohlbacher, M. (2010). The effects of process orientation: a literature review. *Business Process Management Journal*, 16(1), 135-152.
- Kohlbacher, M., & Gruenwald, S. (2011). Process orientation: conceptualization and measurement. *Business Process Management Journal*, 17(2), 267-283.
- Kohlbacher, M., & Reijers, H. A. (2013). The effects of process-oriented organizational design on firm performance. *Business Process Management Journal*, 19(2), 245-262.

- Lakhali, L., Pasin, F., & Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 625-646.
- Lindsay, A., Downs, D., & Lunn, K. (2003). Business processes—attempts to find a definition. *Information and software technology*, 45(15), 1015-1019.
- MacIntosh, R. (2003). BPR: alive and well in the public sector. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(3), 327-344.
- Melão, N., & Pidd, M. (2000). A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling. *Information Systems Journal*, 10(2), 105-129.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2012). Subjective organizational performance and measurement error: Common source bias and spurious relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(2), 429-456.
- Movahedi, B., Miri-Lavassani, K., & Kumar, U. (2016). Operational excellence through business process orientation: An intra-and inter-organizational analysis. *The TQM Journal*, 28(3), 467-495.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance?. *Public Management Review*, 8(3), 377-387.
- Overheid in Nederland. (2015). *Onderzoek naar de opvatting van gemeentesecretarissen / ICT-functionarissen inzake de gemeentelijke automatisering* [Publieke versie enquêteresultaten]. Geraadpleegd van: <http://www.toponderzoek.com/persberichten/19-november-2015-gemeentelijke-automatisering/s/580>
- Pollitt, C. (2001). Clarifying convergence. Striking similarities and durable differences in public management reform. *Public management review*, 3(4), 471-492.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569.
- Poister, T. H., & Streib, G. (1999). Performance measurement in municipal government: Assessing the state of the practice. *Public administration review*, 59(4), 325-335.
- Pritchard, J. P., & Armistead, C. (1999). Business process management—lessons from European business. *Business Process Management Journal*, 5(1), 10-35.

- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- Santos, N. M., Bronzo, M., Oliveira, M. P. V., & Resende, P. T. V. (2014). Organizational Culture, Organizational Structure and Human Resource Management as Bases for Business Process Orientation and their Impacts on Organizational Performance. *Brazilian Business Review*, 11(3), 100-122.
- Škrinjar, R., Bosilj-Vukšić, V., & Indihar-Štemberger, M. (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Business Process Management Journal*, 14(5), 738-754.
- Tang, J., Pee, L. G., & Iijima, J. (2013). Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance. *Information & Management*, 50(8), 650-660.
- Thompson, J. R. (2000). Reinvention as reform: assessing the National Performance Review. *Public Administration Review*, 60(6), 508-521.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125-134.
- van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum, Nederland: Coutinho.
- Van Wart, M. (2017). *Leadership in public organizations: An introduction* (3e ed.). Geraadpleegd van: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781351976817>
- Vera, A., & Kuntz, L. (2007). Process-based organization design and hospital efficiency. *Health Care Management Review*, 32(1), 55-65.
- VNG. (2016, 14 december). *Ambtelijke samenwerking tussen gemeenten*. Geraadpleegd van: [http://gis.vng.nl/v2/?t=4&key=174tn9HSmgAW4v\\_JKSbUGFVfjFWj737n1O11zx3Q7atw&jaar=2017](http://gis.vng.nl/v2/?t=4&key=174tn9HSmgAW4v_JKSbUGFVfjFWj737n1O11zx3Q7atw&jaar=2017)
- Walker, R. M., & Boyne, G. A. (2006). Public management reform and organizational performance: An empirical assessment of the UK Labour government's public service improvement strategy. *Journal of Policy Analysis and Management*, 25(2), 371-393.



Walker, R. M., Brewer, G. A., Boyne, G. A., & Avellaneda, C. N. (2011). Market orientation and public service performance: new public management gone mad?. *Public Administration Review*, 71(5), 707-717.

Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2010). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386

## Bijlagen

### Bijlage 1. Overzicht van kwantitief onderzoek naar prestaties

In onderstaande tabel is er een overzicht van literatuur waarin door middel van enquêtes de prestaties van publieke organisaties worden gemeten. Het overzicht bevat organisaties die meerdere publieke functies hebben (scholen of ziekenhuizen bijvoorbeeld niet). De surveyrespondenten in deze onderzoeken zijn werkzaam bij de betreffende organisatie (interne meting). Tegelijkertijd vullen deze werknemers de survey in op basis van eigen perspectief (en niet objectieve data). In de kolommen staan de verschillende dimensie van prestaties van publieke dienstverlening. De verdeling van de kolommen komt overeen met de indeling van dimensies van Boyne (2002a) (met uitzondering van democratische uitkomsten).

Tabel 21. Overzicht van studies die prestaties van publieke organisaties als afhankelijke variabele meten door middel van enquêtes als primaire bron.

Literatuur	Dimensies	Output	Efficiëntie	Responsiviteit	Effecten
Andrews, Boyne & Walker (2006a) *	X	X	X	X	X
Andrews et al. (2010) *	X	X	X	X	X
Boyne & Gould-Williams (2003)	X	X	X	X	X
Brewer & Selden (2000)		X	X	X	X
Brewer & Walker (2009) **	X	X	X	X	X
Brewer (2005)	X	X			X
Carmeli (2006) *	X				X
Kim (2005)		X	X	X	X
Walker & Boyne (2006) **	X	X	X	X	X
Walker & Brewer (2009) **	X	X	X	X	X

\*Om organisationele prestaties te meten analyseert deze studie ook objectieve data.

\*\*Om organisationele prestaties te meten gebruikt deze studie ook externe objectieve & subjectieve data.

## Bijlage 2. Onderzoeken naar procesoriëntatie in relatie met prestaties

Dit overzicht betreft empirische onderzoeken over meerdere onderzoekseenheden. Door middel van vragenlijsten is de relatie tussen procesoriëntatie en prestaties onderzocht. Aangezien er geen onderzoek is gepubliceerd naar de prestaties van publieke dienstverlening in relatie met procesoriëntatie wordt in dit onderzoek de 'scope' uitgebreid naar prestaties van organisaties in de private sector. Deze artikelen zijn in het onderzoek ook geanalyseerd om de relatie tussen procesoriëntatie en prestaties te onderzoeken. Het concept procesoriëntatie is in deze onderzoeken de onafhankelijke variabele, prestaties de afhankelijke variabele. Deze prestaties zijn in dit overzicht zowel niet-financieel als financieel. Hierbij moet vermeld worden dat alleen het onderzoek van Kohlbacher en Reijers (2013) in de tabel de dimensies 'zuiver' meet, verschillende studies meten de dimensies in combinatie met andere dimensies.

Tabel 22. Overzicht van studies die procesoriëntatie als onafhankelijke variabele en prestaties als afhankelijke variabele meten door middel van enquêtes als primaire bron.

Literatuur	Dimensies	Docu- mentatie	Mgmt. Commit.	Proces- eigenaar	Proces- meting	Cul- tuur	Metho- den	Organ. struct.
Cleven et al. (2016)*		X		X	X			
Forsberg et al. (1999)*		X		X	X		X	
Gustafsson et al. (2003)		X			X			
Kohlbacher & Reijers (2013)*		X	X	X	X	X	X	X
Movahedi et al. (2016)*					X	X		
Santos et al. (2014)*				X		X		
Škrinjar et al. (2008)*		X			X	X		
Tang, Pee, Lijima (2013)**		X		X	X	X		
Vera & Kuntz (2007)		X			X	X		

\*Om organisationele prestaties te meten analyseert deze studie ook financiële prestaties.

\*\*De gemeten prestaties zijn innovatieprestaties (productinnovatie & procesinnovatie).

### Bijlage 3. Onderzoeken naar procesoriëntatie in relatie tot prestaties

*Vera en Kuntz (2007):*

Deze onderzoekers bestudeerden ziekenhuizen met bovengemiddeld veel werknemers in Duitsland (N=42). De auteurs onderzochten een deel van de cultuur in combinatie met een indicator van procesmeting en een indicator van methoden. Vera en Kuntz (2007) vonden een significant positieve relatie met de dimensie efficiëntie. Dit onderzoek is verder niet meegenomen in de analyse. De onderzoekers hebben onvoldoende duidelijk gemaakt hoe de verschillende indicatoren zijn gemeten.

*Kohlbacher en Reijers (2013):*

Dit onderzoek (N=152) is gedaan onder bedrijven met meer dan 50 werknemers. De onderzoekers hebben elke respondent telefonisch geïnterviewd. Deze bedrijven opereerden in de metaal- en machine industrie. De prestatiesdimensies waarmee cultuur een positief significante relatie heeft is met kwaliteit en responsiviteit, specifiek klanttevredenheid. Ook de dimensie procesmeting heeft een positief significante relatie met de kwaliteit.

*Tabel 23. De positief significante relatie tussen dimensies van procesoriëntatie en indicatoren van prestaties (Kohlbacher & Reijers, 2013).*

<b>Dimensies van prestaties</b>	<b>Output</b>	<b>Responsiviteit</b>
<b>Dimensies van procesoriëntatie</b>		
<b>Procesmeting</b>	<i>Kwaliteit</i>	
<b>Cultuur</b>	<i>Kwaliteit</i>	<i>Klanttevredenheid</i>

*Škrinjar et al. (2008):*

Deze onderzoekers analyseerden een aantal indicatoren van de cultuur, de documentatie en procesmeting. De indicatoren kennis van werknemers van processen en gebruik van procestaal door werknemers werd onderzocht door deze auteurs. Dit onderzoek werd uitgevoerd onder Kroatische en Sloveense bedrijven met meer dan 50 werknemers uit verschillende industrieën (N=405). Škrinjar et al. (2008) vonden een significant positieve relatie met de dimensie responsiviteit: specifiek werknemertevredenheid en klanttevredenheid. De resultaten van dat onderzoek zijn samengevat in de onderstaande tabel.

*Tabel 24. De positief significante relatie tussen indicatoren van procesoriëntatie en indicatoren van prestaties (Škrinjar et al., 2008).*

<b>Dimensies van prestaties</b>	<b>Responsiviteit</b>
<b>Dimensies van procesoriëntatie</b>	
<b>Documentatie</b>	
<i>De documentatie van processen</i>	<i>Werknemer-en klanttevredenheid</i>

<i>De definitie van de input en output van processen</i>	<i>Werknemer-en klanttevredenheid</i>
<b>Procesmeting</b>	
<i>Het bestaan van prestatie-indicatoren</i>	<i>Werknemer-en klanttevredenheid</i>
<i>Het berekenen van kosten per activiteit</i>	<i>Werknemer-en klanttevredenheid</i>
<i>Het continu-verzamelen van de procesdata</i>	<i>Werknemer-en klanttevredenheid</i>
<b>Cultuur</b>	
<i>Kennis van werknemers van processen</i>	<i>Werknemer-en klanttevredenheid</i>
<i>Het gebruik van de taal van processen</i>	<i>Werknemer-en klanttevredenheid</i>

*Gustafsson et al. (2003):*

Deze auteurs onderzochten bedrijven in de Zweedse dienstensector. Deze bedrijven waren actief in de sectoren vastgoed, onderwijs, gezondheidszorg, onderzoek en computers. De onderzoekers hebben de invloed van kwaliteitstechnieken op klanttevredenheid onderzocht (N=281). Ook betrekken Gustafsson et al. (2003) procesoriëntatie in hun model. De auteurs vonden een positief verband met twee verschillende indicatoren van procesoriëntatie en een dimensie van prestaties responsiviteit, specifiek: klanttevredenheid. De dimensies zijn enkel voor grotere organisaties (>50 werknemers) significant.

*Tabel 25. De positief significante relatie tussen indicatoren van procesoriëntatie en indicatoren van prestaties (Gustafsson et al., 2003).*

<b>Dimensies van prestaties</b>	<b>Responsiviteit</b>
<b>Dimensies van procesoriëntatie</b>	
<b>Documentatie</b>	
<i>De documentatie van processen</i>	<i>Klanttevredenheid</i>

*Movahedi et al. (2016):*

In dit artikel worden verschillende middel- en grote bedrijven in de VS en Canada onderzocht. De bedrijven zijn actief in de industrie (N=450). De auteurs analyseerden een indicator van cultuur: een klantgerichte focus van werknemers. Ook meten Movahedi et al. (2016) het bestaan van prestatie-indicatoren. De auteurs vonden een significant positieve relatie met de prestatiedimensie efficiëntie.

*Tabel 26. De positief significante relatie tussen indicatoren van procesoriëntatie en indicatoren van prestaties (Movahedi et al., 2016).*

<b>Dimensies van prestaties</b>	<b>Efficiëntie</b>
<b>Dimensies van procesoriëntatie</b>	
<b>Procesmeting</b>	
<i>Het bestaan van prestatie-indicatoren</i>	<i>Efficiëntie</i>
<b>Cultuur</b>	
<i>Klantgerichte focus van werknemers</i>	<i>Efficiëntie</i>

Santos et al. (2014):

In dit artikel worden verschillende bedrijven geanalyseerd in Brazilië. Verschillende niveaus van werknemers uit de industriële en dienstensector hebben de survey ingevuld (N=368). Deze auteurs onderzochten de dimensie cultuur door middel van een aantal indicatoren: afdelingsoverstijgende samenwerking, kennis van werknemers van processen en het gebruik van de taal van processen. Santos et al. (2014) relateren dit aan de dimensies van prestaties efficiëntie en responsiviteit (klanttevredenheid).

Tabel 27. De positief significante relatie tussen indicatoren van procesoriëntatie en indicatoren van prestaties (Santos et al., 2014).

Dimensies van prestaties		Efficiëntie	Responsiviteit
Dimensies van procesoriëntatie			
<b>Documentatie</b>			
<i>De documentatie van processen</i>		<i>Efficiëntie</i>	<i>Klanttevredenheid</i>
<b>Cultuur</b>			
<i>Het gebruik van de taal van processen</i>		<i>Efficiëntie</i>	<i>Klanttevredenheid</i>

Cleven et al. (2014):

Deze auteurs hebben onderzoek gedaan naar ziekenhuizen in Zwitserland (N=145). In dit surveyonderzoek wilden Cleven et al. (2014) het effect van procesoriëntatie weten op meerdere dimensies van prestaties: output, specifiek: kwaliteit en de indicatoren werknemertevredenheid en klanttevredenheid. Deze resultaten zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 28. De positief significante relatie tussen indicatoren van procesoriëntatie en indicatoren van prestaties (Cleven et al., 2014).

Dimensies van prestaties		Output	Responsiviteit
Dimensies van procesoriëntatie			
<b>Documentatie</b>			
<i>De documentatie van processen</i>		<i>Kwaliteit</i>	<i>Werknemer-en klanttevredenheid</i>
<b>Proceseigenaar</b>			
<i>Het bestaan van proceseigenaren</i>		<i>Kwaliteit</i>	<i>Werknemer-en klanttevredenheid</i>
<i>De macht van proceseigenaren wat betreft het belang van het proces</i>		<i>Kwaliteit</i>	<i>Werknemer-en klanttevredenheid</i>
<b>Procesmeting</b>			
<i>Het ageren op slechte prestaties</i>		<i>Kwaliteit</i>	<i>Werknemer-en klanttevredenheid</i>

Bijlage 4. De gemeentelijke ambtelijke samenwerkingsverbanden in Nederland.

Samenwerkingsverband	Betrokken gemeenten	Dienstverlening
A2 gemeenten	Cranendonck, Heeze-Leende, Valkenswaard	Los
ABG-gemeenten	Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen	Gezamenlijk
Ambtelijke fusie DDFK	Dantumadiel, Dongeradeel, Ferwerderadiel, Kollumerland en Nieuwkruisland	Gezamenlijk
Ambtelijke fusie Haarlem Zandvoort	Haarlem, Zandvoort	Gezamenlijk
Ambtelijke samenwerking Aalsmeer-Amstelveen	Aalsmeer, Amstelveen	Gezamenlijk
Ambtelijke samenwerking Beemster en Purmerend	Beemster, Purmerend	Gezamenlijk
Ambtelijke samenwerking De Wolden-Hoogeveen	De Wolden, Hoogeveen	Gezamenlijk
Ambtelijke samenwerking Meppel-Westerveld	Meppel-Westerveld	Gezamenlijk
BAR-organisatie	Barendrecht, Albrandswaard, Ridderkerk	Gezamenlijk
Bedrijfsvoeringsorganisatie Vijfheerenlanden	Leerdam, Vianen, Zederik	Gezamenlijk*
Bestuursdienst Ommen-Hardenberg	Bestuursdienst Ommen-Hardenberg	Gezamenlijk
BUCH-samenwerking	Bergen, Uitgeest, Castricum, Heiloo	Gezamenlijk
De BEL-combinatie	Blaricum, Eemnes, Laren	Gezamenlijk
De Kompanjie	Pekela, Veendam	Gezamenlijk
Dienst Dommelvallei	Geldrop-Mierlo, Nuenen, Son en Breugel	Hybride
Dienstverlening Drechtsteden	Alblasserdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Sliedrecht, Zwijndrecht	Hybride
DOWR-samenwerking	Deventer, Olst-Wijhe, Raalte	Gezamenlijk
DUO+	Diemen, Uithoorn, Ouder-Amstel	Gezamenlijk
Fusiegemeente Hoeksche Waard	Binnenmaas, Cromstrijen, Korendijk, Oud-Beijerland, Strijen	Gezamenlijk*
Fusiegemeente Westerkwartier	Grootegast, Leek, Marum, Zuidhorn	Gezamenlijk*
Gezamenlijke organisatie bedrijfsvoering en dienstverlening	Achtkarspelen, Tytsjerksteradiel	Gezamenlijk
HLT-Samen	Hillegom, Lisse, Teylingen	Gezamenlijk
1Stroom	Duiven, Westervoort	Gezamenlijk
Model Ten Boer - Groningen	Ten Boer, Groningen	Gezamenlijk
OVER-gemeenten	Oostzaan, Wormerland	Gezamenlijk
Samenwerking Woerden en Oudewater	Oudewater, Woerden	Gezamenlijk
Samenwerking Veenendaal en Renswoude	Veenendaal, Renswoude	Gezamenlijk
Samenwerking Enschede en Losser	Enschede, Losser	Gezamenlijk

SED organisatie.	Drechterland, Enkhuizen, Stede Broec	Gezamenlijk
Servicecentrum Drechtsteden	Alblasserdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht, Zwijndrecht	Hybride
Servicecentrum MER	Echt-Susteren, Maasgouw, Roerdalen	Hybride
Servicepunt71	Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest, Zoeterwoude	Los
Shared service centrum ONS	Kampen, Zwolle	Los
Shared Services Netwerk Twente (SSNT)	Almelo, Borne, Enschede, Haaksbergen, Hellendoorn, Hengelo, Hof van Twente, Losser, Oldenzaal, Rijssen-Holten, Twenterand, Wierden	Los
UW Samenwerking	IJsselstein, Montfoort	Gezamenlijk
Werkorganisatie CGM	Cuijk, Grave, Mill en Sint Hubert	Gezamenlijk
Werkorganisatie Duivenvoorde	Voorschoten, Wassenaar	Gezamenlijk
Werkorganisatie MijnGemeenteDichtbij	Boxtel, Sint-Michielsgestel	Gezamenlijk
Werkorganisatie Noaberkracht	Dinkelland, Tubbergen	Gezamenlijk
*Fuseert officieel per 01/01/2019. <i>De fusie is al in een dusdanig stadium dat deze in dit onderzoek al als samenwerkingsverband wordt geanalyseerd.</i>		

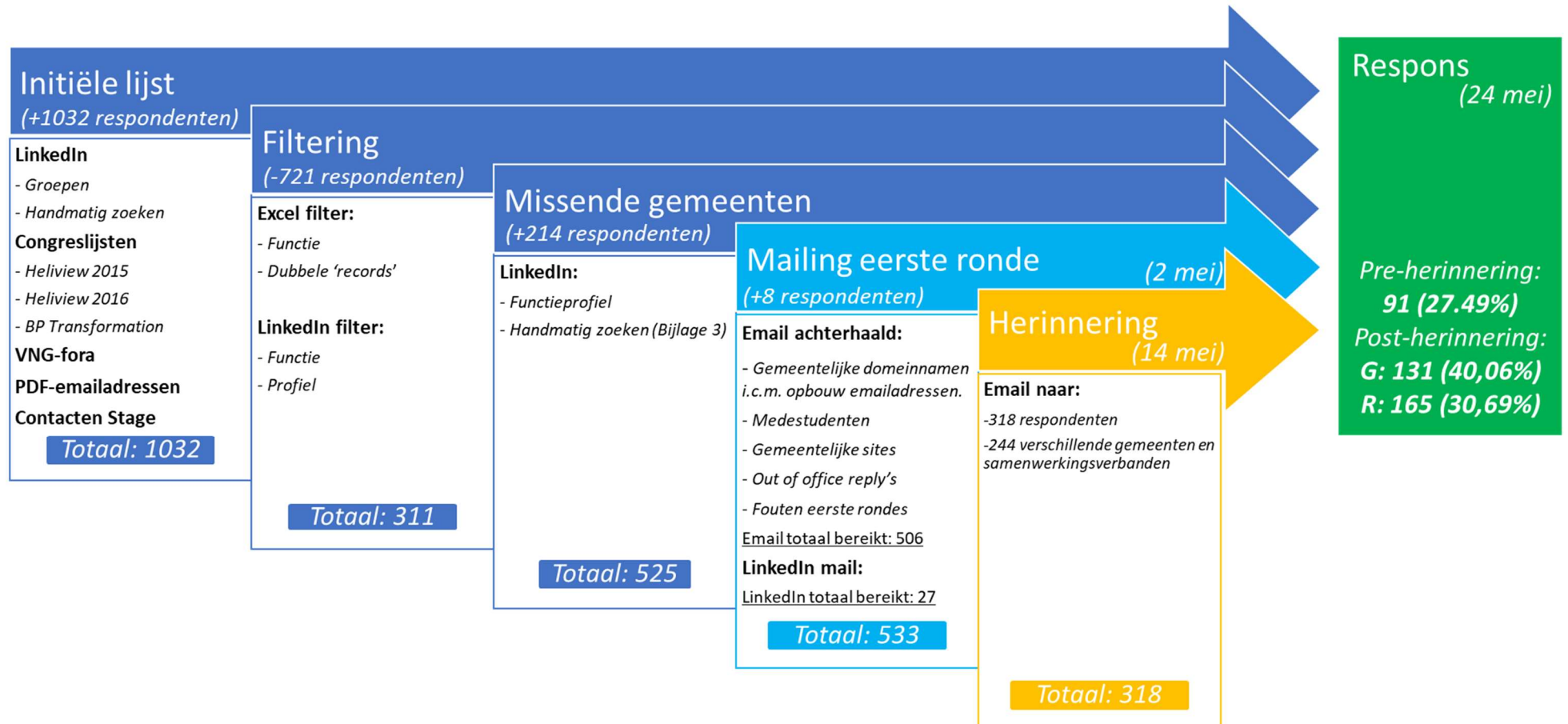
Noot: Bewerkt van "Ambtelijke samenwerking tussen gemeenten" door VNG, 2016, 14 december. Geraadpleegd van [http://gis.vng.nl/v2/?t=4&key=174tn9HSmgAW4v\\_JKSbUGFVfjFWj737n1O11zx3Q7atw&jaar=2017](http://gis.vng.nl/v2/?t=4&key=174tn9HSmgAW4v_JKSbUGFVfjFWj737n1O11zx3Q7atw&jaar=2017)



## Bijlage 5. Interviewplanning

Datum	Tijd	Naam	Functie	Gemeente
<b>Woensdag 30 mei</b>	10:00 – 11:00	Einar Folmer	Projectleider	Nijkerk
<b>Donderdag 31 mei</b>	11:00 - 12:00	Anja van der Horst	Directeur Bedrijfsvoering	Alkmaar
<b>Vrijdag 1 juni</b>				
<b>Maandag 4 juni</b>				
<b>Dinsdag 5 juni</b>				
<b>Woensdag 6 juni</b>	15:00 - 17:00	Almar Hutten	Projectleider	Ede
<b>Donderdag 7 juni</b>	14:30 - 15:00	Franke Stribos	Manager Dienstverlening	Amsterdam
	15:00 - 16:00	Mark Hoogland	Programmamanager	Velsen
	19:30 - 20:30	Menno Baumann	Projectleider	Lansingerland
<b>Vrijdag 8 juni</b>	13:00 - 14:00	Hjalmar Hamoen	Adviseur	Emmen
<b>Maandag 11 juni</b>				
<b>Dinsdag 12 juni</b>	15:00 - 16:00	Leon Thielen	Manager	Tholen

Bijlage 6. Onderzoeksverloop



Figuur. Respondentenverzameling kwantitatieve fase.

## Bijlage 7. Zoektermen respondenten LinkedIn

Manager
Dienstverlening
Afdelingshoofd
Hoofd
Publiekszaken
Burgerzaken
Samenleving
Publieksdiensten
Gemeentewinkel
KCC
Inwonerszaken
Burgerdiensten
Klant Contact Centrum
Publiekscentrum
Inwonersbalie
Klantcontactcentrum
Bewonerszaken

## Bijlage 8. Uitnodigingsmail

Onderwerp: Onderzoek Gemeentelijke Dienstverlening

Geachte «Voornaam» «Achternaam»,

Mijn naam is Daan Poland en ik studeer Publiek Management (master Bestuurskunde) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Momenteel schrijf ik mijn scriptie over de gemeentelijke dienstverlening in Nederland, onder begeleiding van Möbius.

Het doel van mijn onderzoek is om erachter te komen welke succesfactoren er zijn voor zaakgericht- en procesgericht werken met betrekking tot dienstverlening.

Om dit te onderzoeken maak ik gebruik van een vragenlijst en heb ik uw hulp nodig. U lijkt mij de aangewezen persoon binnen uw organisatie om hierover te oordelen.

In de onderstaande link kunt u mijn survey invullen.

[https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_5dq93mWH0PGESyh](https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_5dq93mWH0PGESyh)

Uw antwoorden zullen anoniem worden behandeld. Aan het eind van de vragenlijst wordt u gevraagd of u de resultaten van het onderzoek per e-mail wil ontvangen.

In de resultaten worden de gegevens geaggregeerd weergegeven van de respondenten die aan dit onderzoek hebben deelgenomen. Er wordt geen informatie van individuele gemeenten weergegeven.

Het invullen duurt maximaal 10 minuten van uw tijd.

Hartelijk dank voor uw deelname aan dit onderzoek. Mede dankzij uw hulp kan ik van mijn scriptie een succes maken.

Met vriendelijke groet,

Daan Poland  
06-37290478

## Bijlage 9. Herinneringsmail

### Herinneringsmail

Onderwerp: Herinnering Onderzoek Gemeentelijke Dienstverlening

Geachte «Adresblok»,

Een aantal dagen geleden heb ik u benaderd om deel te nemen aan mijn afstudeeronderzoek. Door velen van u is de survey inmiddels ingevuld, mogelijk heeft u dat ook al gedaan. In dat geval wil ik u hartelijk bedanken voor uw medewerking. Mocht u de survey nog niet hebben ingevuld, dan wil ik u hierbij graag uitnodigen om dit alsnog te doen. Uw deelname is van groot belang om een representatief beeld te krijgen van de gemeentelijke dienstverlening in Nederland.

Mijn naam is Daan Poland en ik studeer Publiek Management (master Bestuurskunde) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Momenteel schrijf ik mijn scriptie over de gemeentelijke dienstverlening in Nederland, onder begeleiding van Möbius.

Het doel van mijn onderzoek is om erachter te komen welke succesfactoren er zijn voor zaakgericht- en procesgericht werken met betrekking tot dienstverlening. U lijkt mij de aangewezen persoon binnen uw organisatie om hierover te oordelen. In de onderstaande link kunt u mijn survey invullen.

[https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_5dq93mWH0PGESyh](https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_5dq93mWH0PGESyh)

Uw antwoorden zullen anoniem worden behandeld. Aan het eind van de vragenlijst wordt u gevraagd of u de resultaten van het onderzoek per e-mail wil ontvangen. In de resultaten worden de gegevens geaggregeerd weergegeven van de respondenten die aan dit onderzoek hebben deelgenomen. Er wordt geen informatie van individuele gemeenten weergegeven. Het invullen duurt maximaal 10 minuten van uw tijd.

Hartelijk dank voor uw deelname aan mijn onderzoek. Mede dankzij uw hulp kan ik van mijn scriptie een succes maken.

Met vriendelijke groet,

Daan Poland  
06-37290478

## Bijlage 10. Interviewprotocol

### Interview

#### Inleiding

- |   |   |
|---|---|
| 1 | Wie ben ik wat doe ik hoe doe ik het        |
| 2 | Kunt u iets meer vertellen over uw gemeente |

#### Onderzoekresultaten en gemeentelijke context

- |    |   |
|----|---|
| 3  | Wat doet u met zaakgericht/procesgericht werken   |
| 4  | Waar legt u de nadruk op bij zaakgericht/procesgericht werken?  |
| 5  | Uit mijn onderzoek blijkt dat een cultuur van samenwerken een belangrijke voorspeller is voor prestaties van dienstverlening, waarom denkt u dat dat zo is (of niet?) in uw gemeente  |
| 6  | Uit mijn onderzoek blijkt dat het documenteren van processen geen belangrijke voorspeller is voor de prestaties van dienstverlening, waarom denkt u dat dat zo is (of niet?) in uw gemeente   |
| 7  | Uit mijn onderzoek blijkt dat het meten van processen geen grote impact heeft op de prestaties van dienstverlening, waarom denkt u dat dat zo is (of niet?) in uw gemeente  |
| 8  | Uit mijn onderzoek blijkt dat het aanstellen van proceseigenaars niet echt belangrijk is voor de prestaties van dienstverlening, waarom denkt u dat dat zo is (of niet?) in uw gemeente   |
| 9  | Uit mijn onderzoek blijkt dat het tonen van commitment van het management voor procesgeoriënteerd werken nauwelijks van invloed is op prestaties van publieke dienstverlening, waarom denkt u dat dat zo is (of niet?) in uw gemeente |
| 10 | Uit mijn onderzoek blijkt dat het inzetten van procesexperts voor procesgeoriënteerd werken nauwelijks van invloed is op prestaties van publieke dienstverlening, waarom denkt u dat dat zo is (of niet?) in uw gemeente              |

#### Aanbevelingen

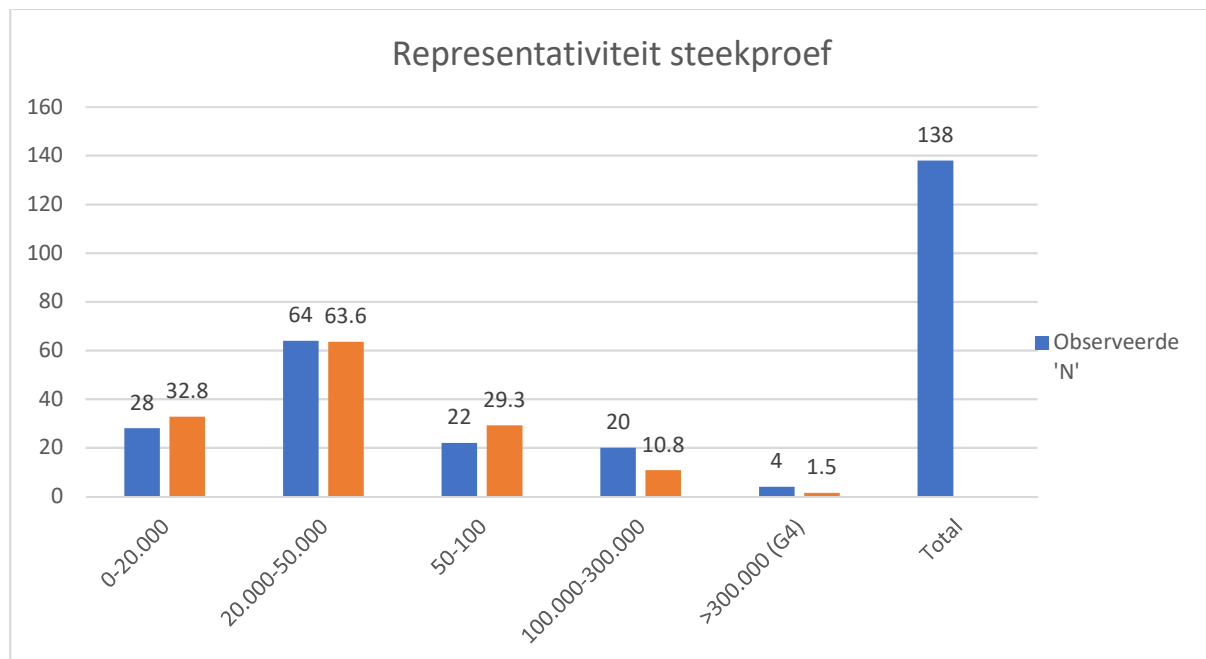
- |    |  |
|----|--|
| 11 | Wat zijn uw aanbevelingen voor zaakgericht werken en wat denkt u dat de succesfactoren zijn? |
| 12 | Wat vond u van de survey?  |

## Bijlage 11. Kerncijfers en indicatoren interview

### Survey:

Uitnodiging: 533 respondenten  
Respons: 165 antwoorden (30,95 %)

Uitnodiging: 331 gemeenten/samenwerkingsverbanden met een 'eigen dienstverlening'.  
Respons: 138 verschillende gemeenten (41,69%)



### Kwalitatief onderzoek (Momenteel bezig)

8 interviews

## Indicatoren procesoriëntatie

Ontwerp en documentatie van processen	Metten van de prestaties van processen
Het bestaan van een compleet en uniform procesmodel	Het bestaan van prestatieindicatoren voor organisatieprocessen
De documentatie van processen	De relatie tussen prestatieindicatoren en de organisationele doelen
Het gebruik en updaten van de procesdocumentatie	De continu verzameling van proces-prestatieindicatoren
De definitie van de input en output van de processen	Er wordt opgetreden naar aanleiding van proces-prestatieindicatoren
De definitie van klanten en leveranciers bij elk proces	De presentatie van de metingen aan de procesmedewerkers
De segmentatie van organisatieprocessen	Het gebruik van metingen om processen te benchmarken
<b>Management commitment voor procesoriëntatie</b>	Het gebruik van activity based costing
Het beeld van het management van procesmanagement	Het gebruik van incentive systemen die inspelen op procesbenodigheden
Het bestaan van een leidinggevende die leiderschap en/of verantwoordelijkheid toont voor het procesprogramma	<b>Een organisatiecultuur passend bij procesoriëntatie</b>
De actieve betrokkenheid van het managementteam in het procesprogramma	Het bestaan van afdelingsoverstijgend teamwerk
De procesprojecten worden gecoördineerd en geïntegreerd	De klantgerichtheid van werknemers
<b>De rol van proceseigenaar</b>	De verantwoordelijkheid van werknemers voor organisationele prestaties
Het bestaan van proceseigenaren	Het gebruik van procestaal
De ervaring van proceseigenaren	Kennis van proceswerknemers over de uitvoering van hun proces
De macht van proceseigenaren wat betreft het belang van het proces	<b>Inzet van methoden om continu processen te verbeteren</b>
De verantwoordelijkheid van proceseigenaren voor continu verbetering van processen en hun activiteit daaromtrent	Het bestaan van een procesherontwerp, procesmanagement en verandermanagement expertteam
De verantwoordelijkheid van de proceseigenaar voor het budget	Het gebruik van procesverbeteringsmethodieken
De invloed van proceseigenaren voor de taken van het personeel	



**Indicatoren prestaties van dienstverlening:**

Dimensies	Items
Output en Efficiëntie	Kwaliteit van dienstverlening
	Kosteneffectiviteit
	Efficiëntie van dienstverlening
	Werknemertevredenheid
Responsiviteit	Klanttevredenheid van burgers/ondernemers ten aanzien van dienstverlening
Effecten	Effectiviteit
	Gelijke behandeling (krijgt elke bewoner dezelfde behandeling)
	Het bijdragen aan het welzijn van de lokale bevolking op sociaal, economisch en milieu-gebied

## Bijlage 12. Verdeling gemeentegrootte in Nederland

Gemeentegrootte inclusief samenwerkingsverbanden, gemeten in aantal inwoners. Aantal gemeenten en samenwerkingsverbanden gebaseerd op 2018, inwoners gebaseerd op 2017.

<b>Inwonertal x1000</b>	<b>&lt;20</b>	<b>20-50</b>	<b>50-100</b>	<b>&gt;100</b>	<b>G4</b>
<b>Totaal gemeenten</b>	76	161	59	31	4
<b>Percentage van totaal</b>	23%	49%	23%	9%	1%

Bijlage 13. Chi kwadraattoets grootte en provincie

**Grootte**

	Observed N	Expected N	Residual
0-20	28	32,8	-4,8
20-50	64	63,6	,4
50-100	22	29,3	-7,3
100-300	20	10,8	9,2
300-	4	1,5	2,5
Total	138		

**Test Statistics**

	Grootte
Chi-Square	14,609 <sup>a</sup>
df	4
Asymp. Sig.	,006

a. 1 cells (20,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1,5.

**Provincie**

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	2	4,2	-2,2
2,00	2	2,5	-,5
3,00	9	6,7	2,3
4,00	19	21,9	-2,9
5,00	5	6,3	-1,3
6,00	12	13,9	-1,9
7,00	26	24,5	1,5
8,00	18	15,1	2,9
9,00	9	8,4	,6
10,00	11	9,1	1,9
11,00	7	5,5	1,5
12,00	18	19,7	-1,7
Total	138		

**Test Statistics**

	Provincie
Chi-Square	4,613 <sup>a</sup>
df	11
Asymp. Sig.	,948

a. 2 cells (16,7%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2,5.

## Bijlage 14. FTE-Schaal gemeenten, berekend aan de hand van CBS en Personeelsmonitor

De gemiddelde FTE per gemeente was 354 (137.870 FTE/ 390 gemeenten). Om de categorieën te berekenen zijn dezelfde categorieën gebruikt als men gebruikt voor inwoneraantal (<20.000, 20.000-50.000, 50.000-100.000, >100.000 en G4). Voor elk van deze vijf categorieën gemeenten is een gemiddeld aantal FTE berekend per gemeente. Dit gemiddelde vormde de basis voor de indeling in FTE-categorieën. Elk middelpunt tussen de gemiddelden is vervolgens genomen als scheiding tussen de categorie >20.000 en 20.000-50.000, 20.000-50.000 en 50.000-100.000 etc.

<b>Inwonertal x1000</b>	<b>&lt;20</b>	<b>20-50</b>	<b>50-100</b>	<b>&gt;100</b>	<b>G4</b>
<b>Gemiddeld FTE</b>	97	190	494	1168	8722
<b>Categorieën</b>	0-143	143-342	342-831	831-4945	>4945
<b>Survey categorieën</b>	0-150	150-350	350-850	850-5000	>5000

## Bijlage 15. Vragenlijst

De vragen die betrekking hebben op de onafhankelijke variabele procesoriëntatie zijn afkomstig van Kohlbacher en Reijers (2013, p. 260). De vragen die betrekking hebben op de afhankelijke variabele prestaties zijn afkomstig van Walker en Boyne (2006, p. 381).

QQ#	Dimensies	Items	Score
36	Controle variabele	Voor welke gemeente bent u werkzaam?	[Tekstvak]
5	Controle variabele	Hoe groot is uw gemeente in FTE?	0-150, 150-350, 350-850, 850-5000, >5000
35	Controle variabele	Hoeveel inwoners telt uw gemeente ongeveer?	<20.000, 20.000-50.000, 50.000-100.000, >100.000, >300.000
34	Controle variabele	Hoe sociaal-cultureel divers is uw gemeentelijke bevolking in vergelijking met andere gemeenten?	Likertschaal 1-5 (1=Ver onder het gemiddelde, 5= Ver onder het gemiddelde)
		<b>Hoe denkt u dat uw gemeentelijke dienstverlening presteert wat betreft ...</b>	Schaal van 1 tot 10 (10 = beste 10%, 1 = slechtste 10%)
6.3	Output	Kwaliteit van dienstverlening	Schaal van 1 tot 10
6.7	Effecten	Kosteneffectiviteit	Schaal van 1 tot 10
6.8	Efficiëntie	Efficiëntie van dienstverlening	Schaal van 1 tot 10
6.1	Responsiviteit	Werknemertevredenheid	Schaal van 1 tot 10
6.4	Responsiviteit	Klanttevredenheid van burgers/ondernemers ten aanzien van dienstverlening	Schaal van 1 tot 10
6.2	Effecten	Effectiviteit	Schaal van 1 tot 10
6.6	Effecten	Gelijke behandeling (krijgt elke bewoner dezelfde behandeling)	Schaal van 1 tot 10
6.5	Effecten	Het bijdragen aan het welzijn van de lokale bevolking op sociaal, economisch en milieu-gebied	Schaal van 1 tot 10
		<b>In hoeverre zijn de volgende stellingen van toepassing in uw gemeente?</b>	Likertschaal 1-7 (1=Helemaal mee oneens, 7= Helemaal mee eens)

7.1	Documentatie	Onze gemeente heeft een compleet en uniform model van de processen ontwikkeld waarbij de processen van de gemeente bij naam zijn genoemd en geïllustreerd (kan ook afkomstig zijn van VNG/GEMMA).	Likertschaal 1-7
7.2	Documentatie	Onze processen zijn gedetailleerd gedocumenteerd	Likertschaal 1-7
7.3	Documentatie	De documentatie van onze processen wordt altijd up to date gebracht wanneer een proces op een andere manier wordt ingericht	Likertschaal 1-7
9.1	Documentatie	De start van het proces (input) en resultaten (outputs) van onze processen zijn helder gedefinieerd	Likertschaal 1-7
9.2	Documentatie	Zowel de klanten (intern/extern) als de leveranciers (intern/extern) van onze processen zijn helder gedefinieerd	Likertschaal 1-7
9.3	Documentatie	Onze processen hebben verschillende varianten om aan te sluiten op de behoeften van klanten	Likertschaal 1-7
11.1	Management commitment	Het management team van onze gemeente ziet het managen van processen niet als een eenmalig project maar als een manier om de gemeente te besturen	Likertschaal 1-7
11.2	Management commitment	Er is ten minste één leidinggevende die leiderschap en verantwoordelijkheid toont voor het procesprogramma	Likertschaal 1-7
11.3	Management commitment	Het management team is actief betrokken bij het procesprogramma.	Likertschaal 1-7
11.4	Management commitment	Deze gemeente heeft een organisatiebreed programma opgericht onder leiding van een werkgroep die met het procesprogramma bezig is.	Likertschaal 1-7
12.1	Proceseigenaar	De rol van proceseigenaar bestaat in onze gemeente en een verantwoordelijke is aangewezen voor elk proces	Likertschaal 1-7
12.2	Proceseigenaar	Proceseigenaren zijn werknemers met ervaring in leidinggevende functies	Likertschaal 1-7
12.3	Proceseigenaar	Proceseigenaren zijn leden van de directie en hebben daarmee de autoriteit om alle mogelijke maatregelen te nemen om de processen te coördineren en te verbeteren	Likertschaal 1-7
14.1	Proceseigenaar	Proceseigenaren zijn verantwoordelijk voor de continu verbetering van de processen en zijn hier pro-actief in	Likertschaal 1-7
14.2	Proceseigenaar	Proceseigenaren zijn verantwoordelijk voor budgetten	Likertschaal 1-7
14.3	Proceseigenaar	Proceseigenaren hebben een sterke invloed op de tewerkstelling van personeel binnen het proces	Likertschaal 1-7
17.1	Procesmeting	Prestatie-indicatoren zijn gespecificeerd voor onze processen	Likertschaal 1-7

17.2	Procesmeting	Gemeentelijke strategische doelen of/en (interne) klantbehoeften zijn de basis voor onze prestatie-indicatoren.	Likertschaal 1-7
17.3	Procesmeting	De gegevens van procesprestaties worden continu verzameld	Likertschaal 1-7
17.4	Procesmeting	Verbeteringsacties worden ingezet op het moment dat processen ondermaats presteren	Likertschaal 1-7
19.1	Procesmeting	Gemeten procesdata wordt periodiek teruggekoppeld aan werknemers (bijvoorbeeld om het bewustzijn en motivatie van werknemers te stimuleren)	Likertschaal 1-7
19.2	Procesmeting	In onze gemeente maken we gebruik van benchmarks van processen	Likertschaal 1-7
19.3	Procesmeting	In onze gemeente berekenen we de kosten per activiteit	Likertschaal 1-7
19.4	Procesmeting	Onze gemeente heeft beloningssystemen ingericht ten behoeve van het proces (hoeft geen geldelijke beloning te zijn)	Likertschaal 1-7
21.1	Cultuur	Samenwerken (ook tussen verschillende afdelingen) is vanzelfsprekend in deze gemeente	Likertschaal 1-7
21.2	Cultuur	Onze werknemers zijn ervan bewust dat het doel van hun werk is om aan de behoefte van de interne/externe klanten te voldoen.	Likertschaal 1-7
21.3	Cultuur	Onze werknemers voelen zich verantwoordelijk voor gemeentelijke prestaties	Likertschaal 1-7
21.4	Cultuur	Werknemers op alle niveaus spreken over processen, klanten, teams en procesindicatoren etc.	Likertschaal 1-7
21.5	Cultuur	De werknemers weten hoe hun werkzaamheden andere werkzaamheden, klanten en de prestaties van processen beïnvloeden	Likertschaal 1-7
23.1	Methoden	Er is een team van experts aanwezig in de organisatie die expert zijn in verandermanagement, het herontwerpen van processen en projectmanagement (Een volledig team van experts is bijvoorbeeld helemaal mee eens)	Likertschaal 1-7
23.2	Methoden	De gemeente maakt gebruik van methoden om processen continu te optimaliseren zoals bijvoorbeeld "KAIZEN", "Six Sigma" of "Lean"	Likertschaal 1-7

*Noot.* De procesoriëntatie-vragenlijst. Bewerkt van "The effects of process-oriented organizational design on firm performance" door M. Kohlbacher & H.A. Reijers, 2013, *Business Process Management Journal*, 19(2), p. 260.

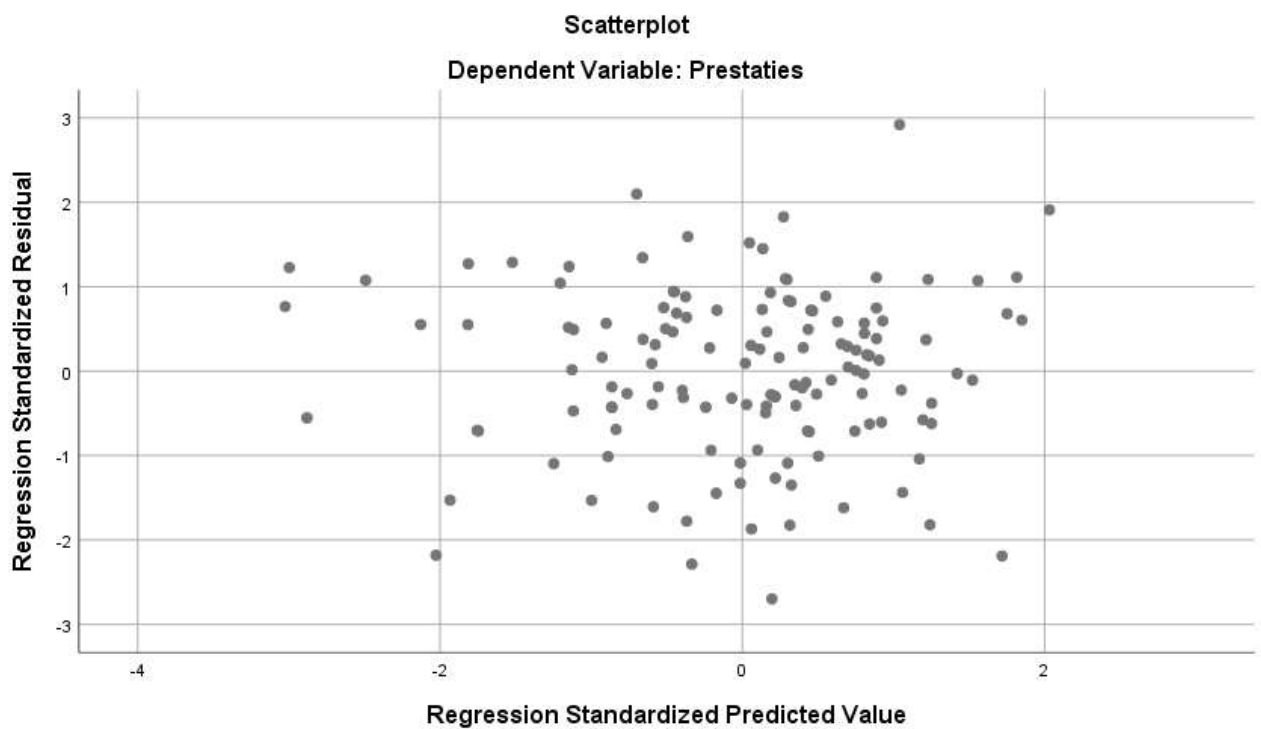
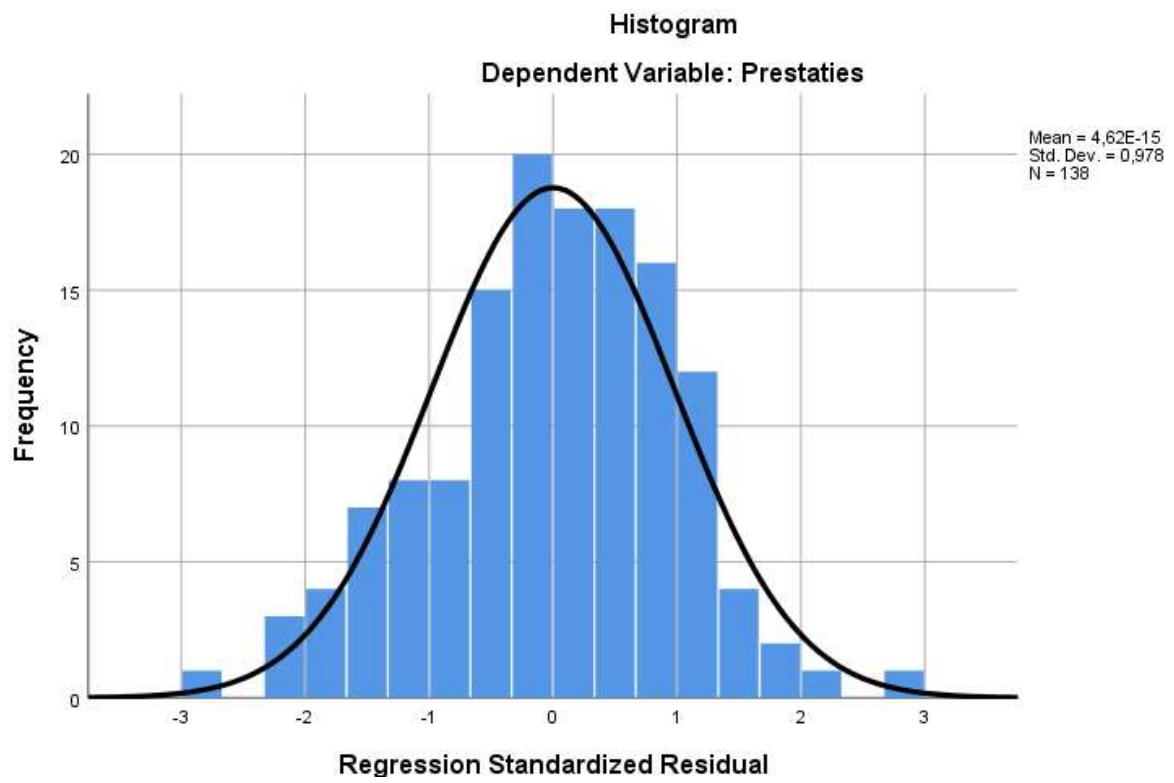
*Noot.* Descriptive data for perceptual performance measures and Cronbach alphas. Bewerkt van "Public Management Reform and Organizational Performance: An Empirical Assessment of the U.K. Labour Government's Public Service Improvement Strategy" door M. Walker & A. Boyne, 2006, *Journal of Policy Analysis and Management*, 25(2), p. 381.

## Bijlage 16. Multicollineariteit

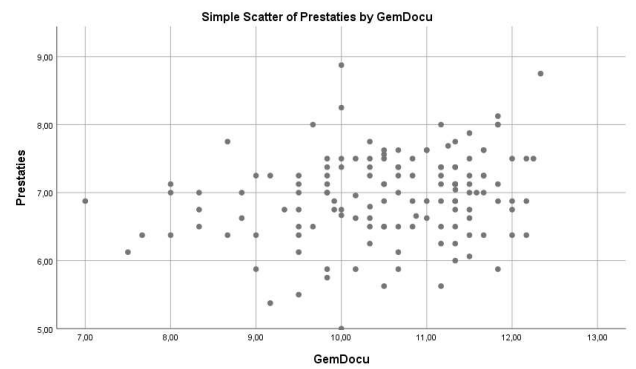
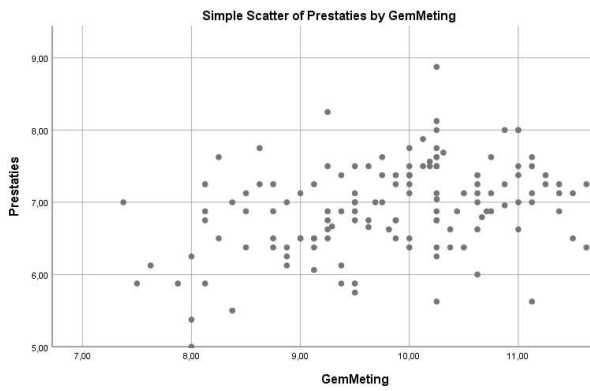
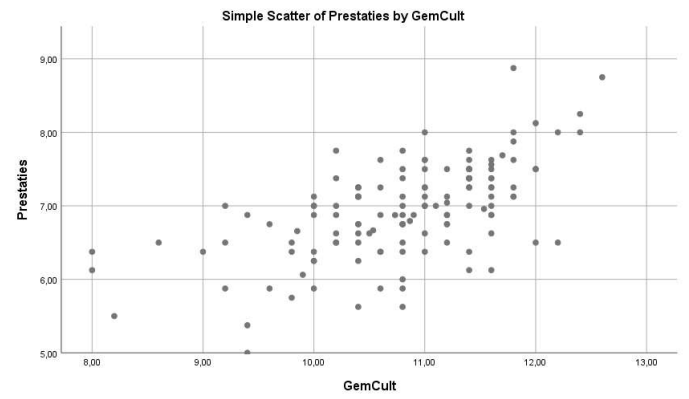
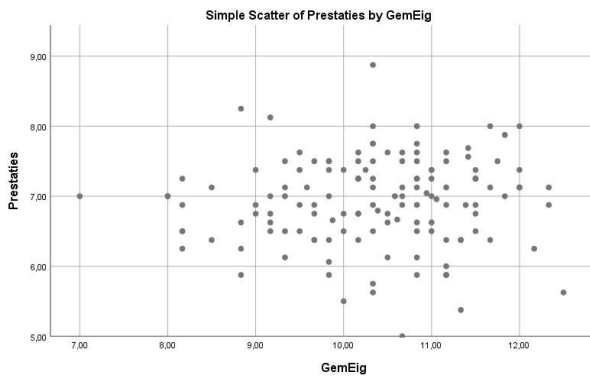
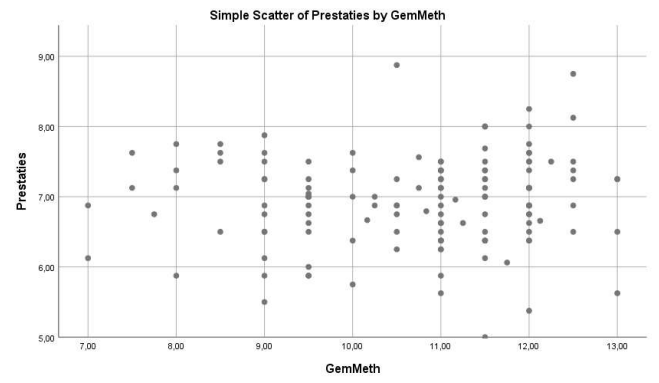
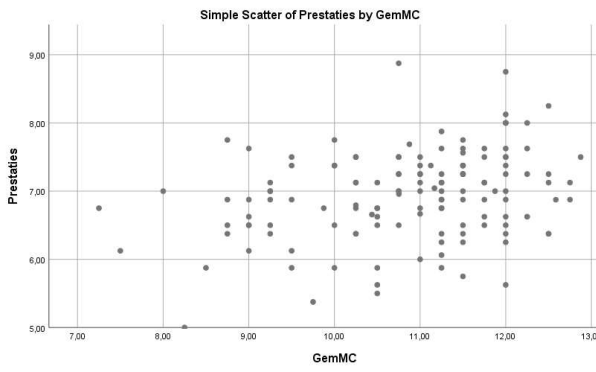
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
(Constant)		
GemMC	,593	1,686
GemEig	,730	1,370
GemMeting	,494	2,026
GemCult	,734	1,362
GemMeth	,799	1,251
GemDocu	,604	1,656



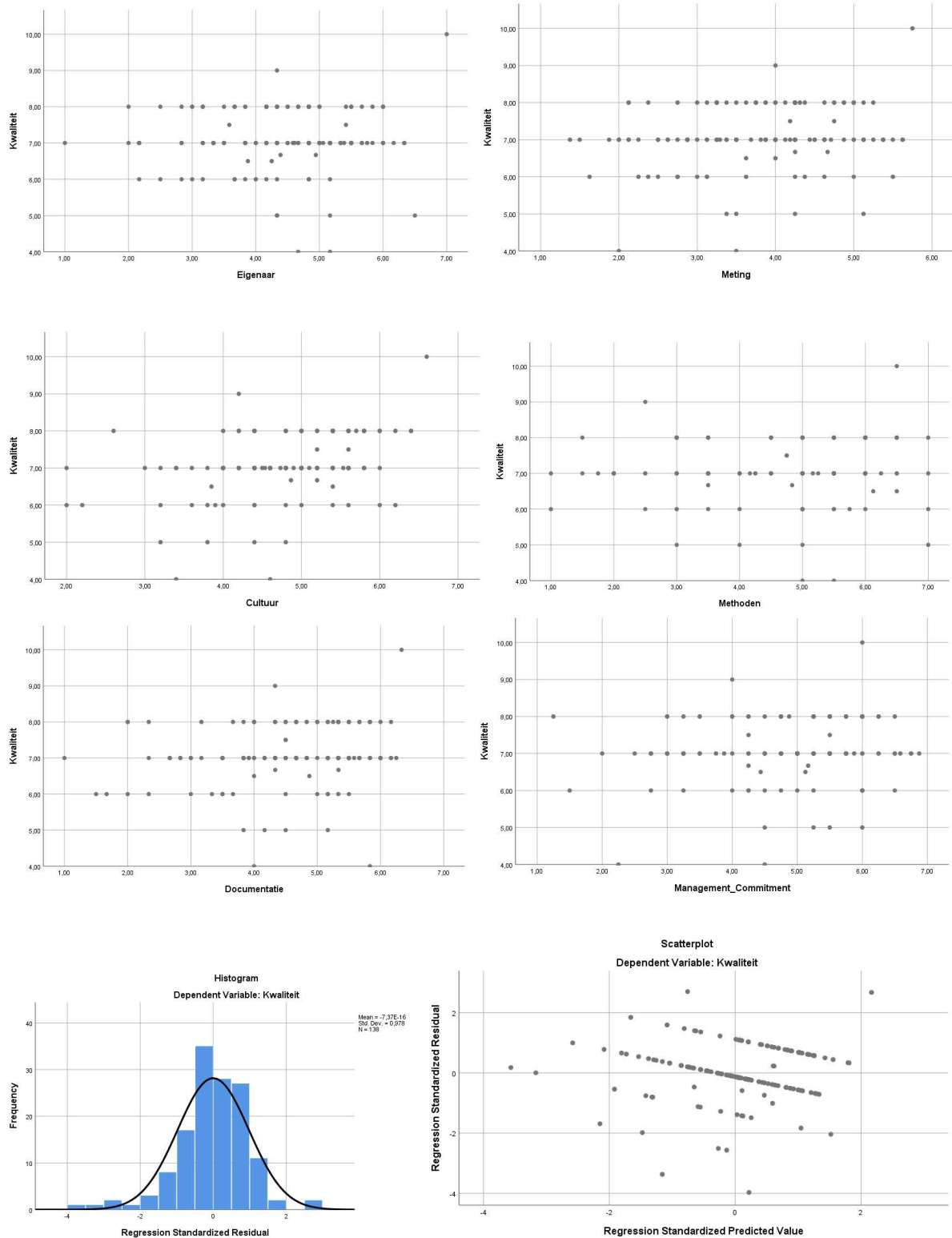
Bijlage 17. Assumpties Multipelle Regressie



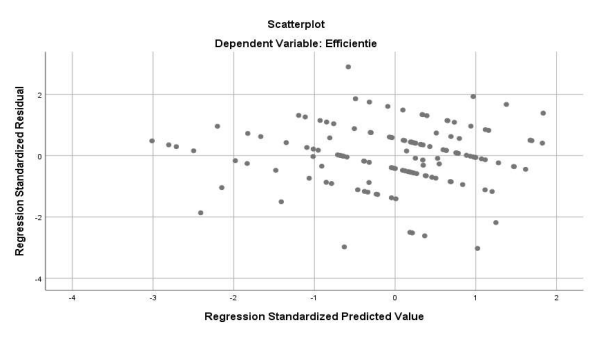
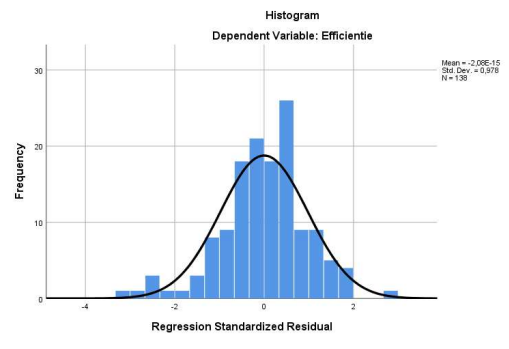
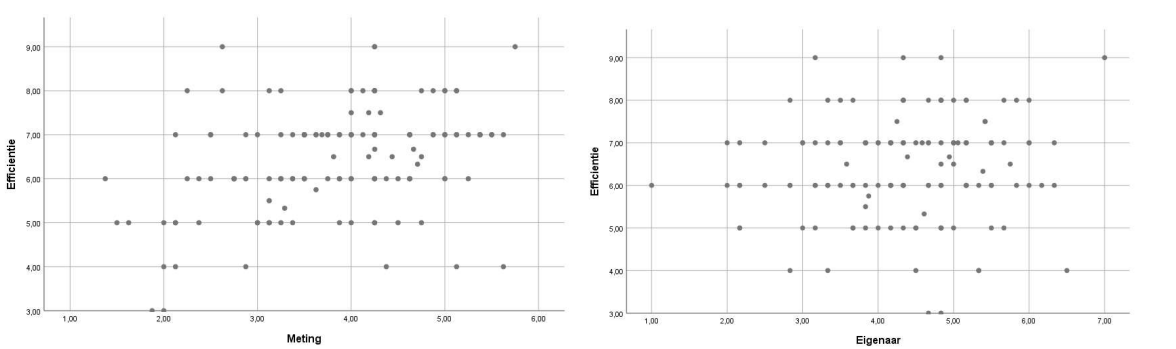
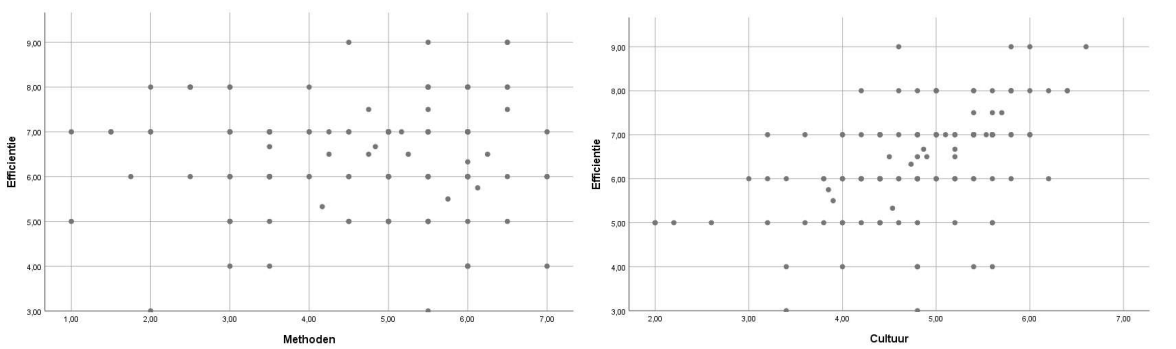
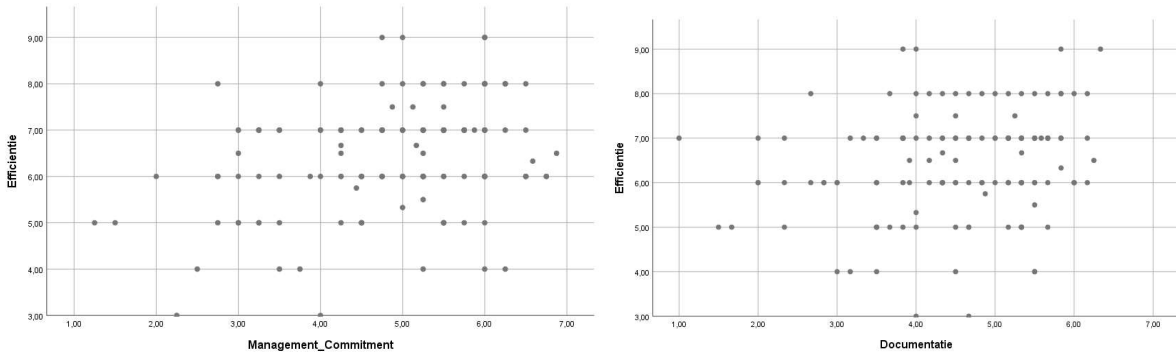
## Bijlage 18. Scatterplots dimensies onafhankelijke variabele en prestaties



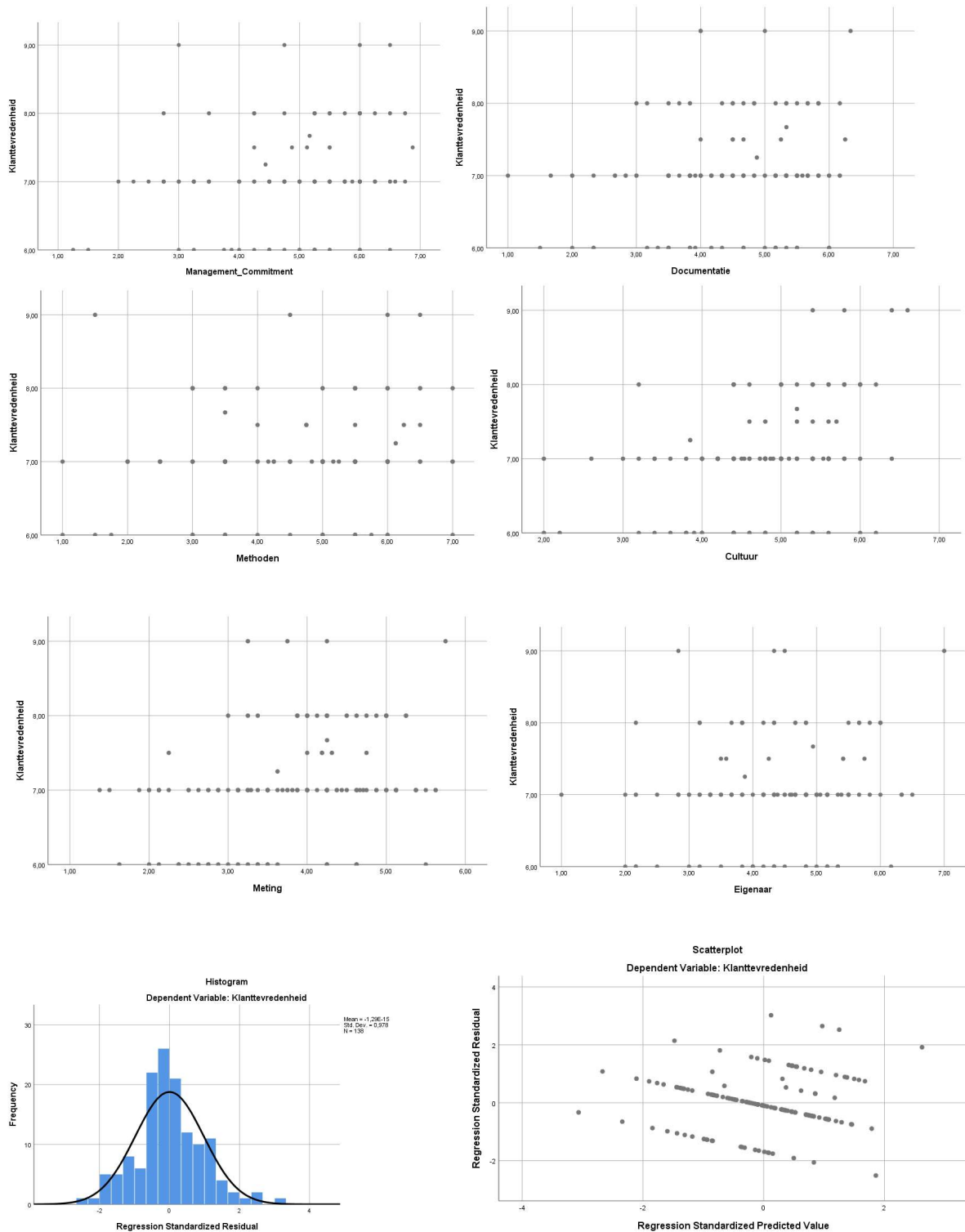
## Bijlage 19. Scatterplots dimensies onafhankelijke variabele en prestaties + output (kwaliteit), histogram en scatterplot regressie



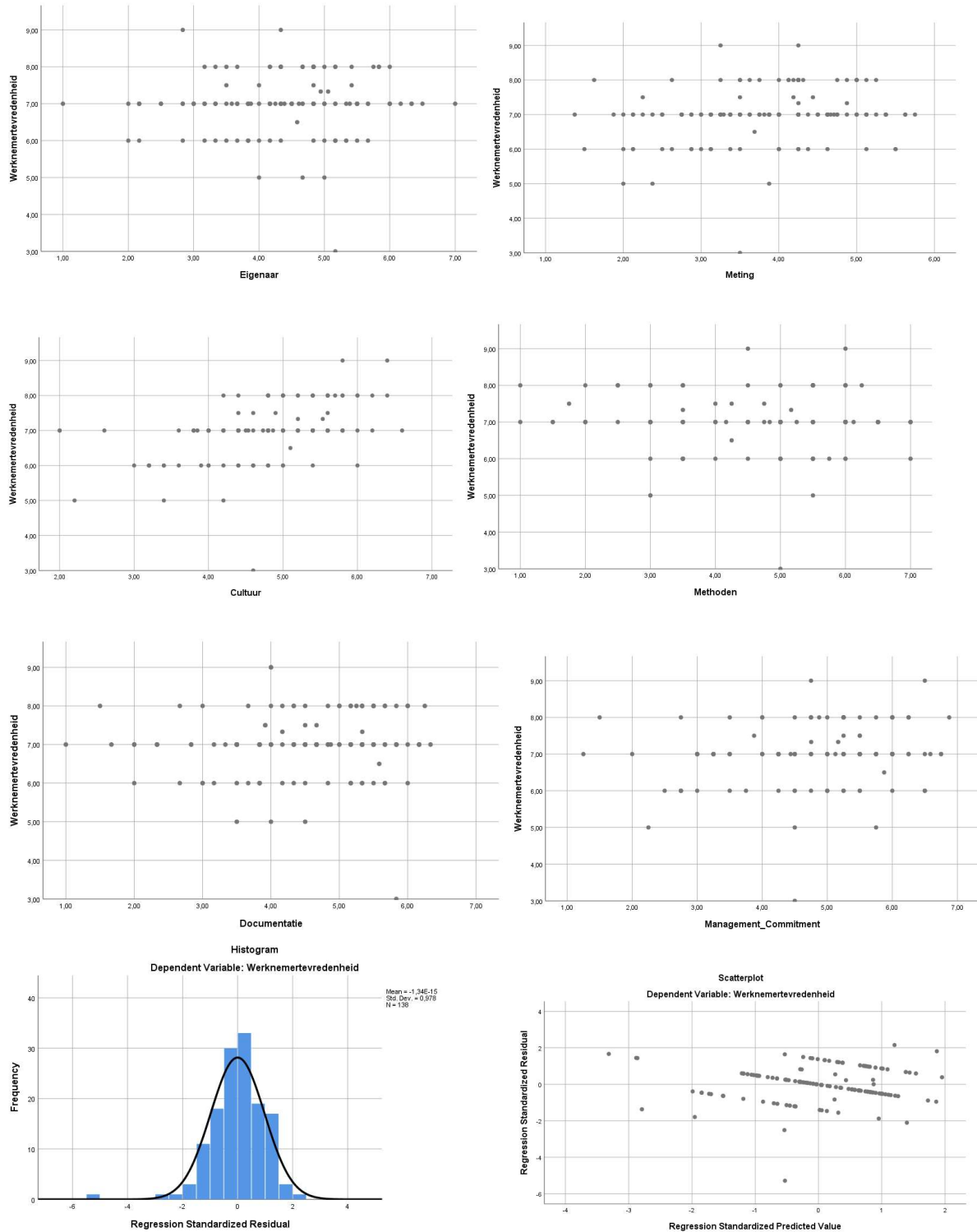
## Bijlage 20. Scatterplots dimensies onafhankelijke variabele en efficiëntie (kwaliteit), histogram en scatterplot regressie



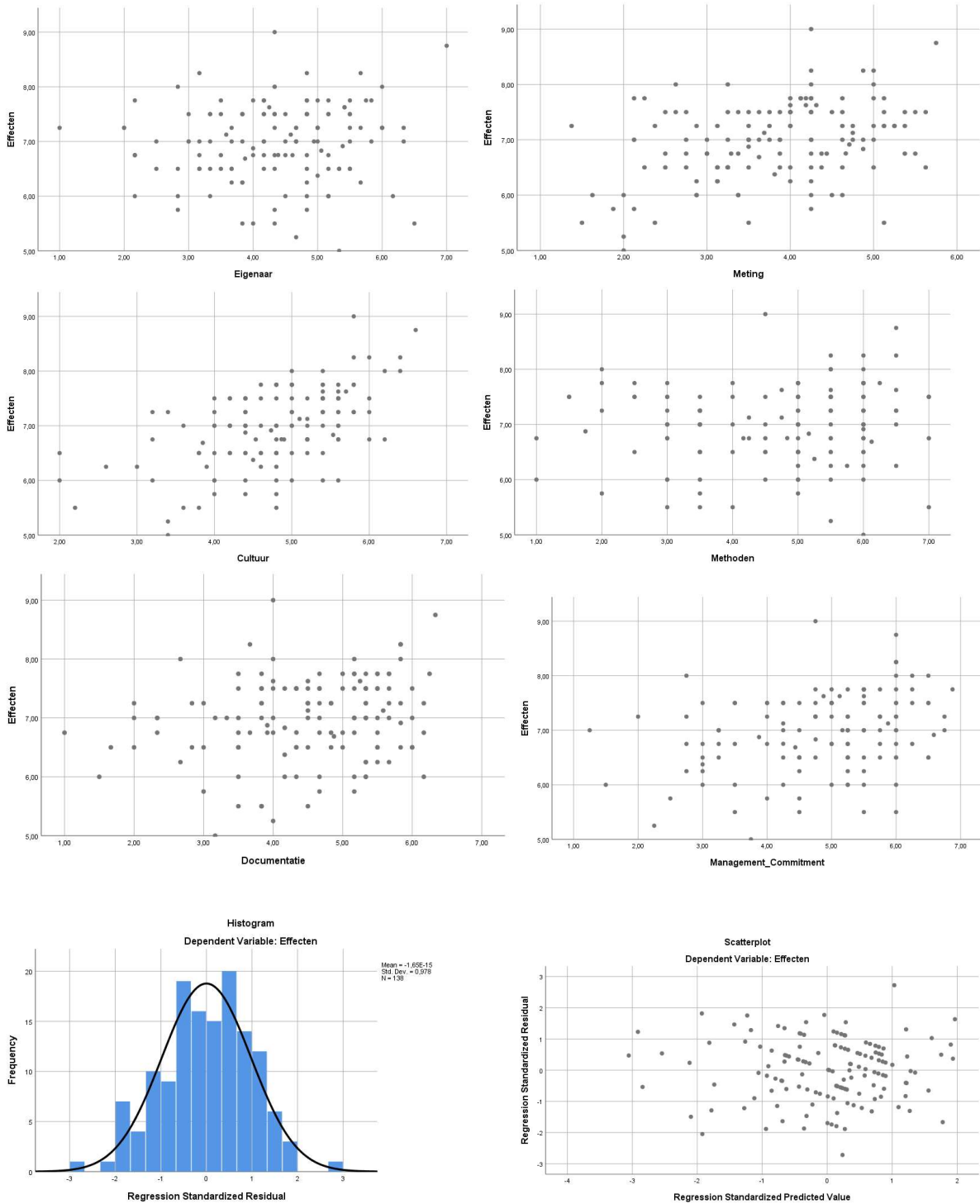
## Bijlage 21. Scatterplots dimensies onafhankelijke variabele en klanttevredenheid, histogram en scatterplot regressie



## Bijlage 22. Scatterplots dimensies onafhankelijke variabele en werknemertevredenheid, histogram en scatterplot regressie



## Bijlage 23. Scatterplots dimensies onafhankelijke variabele en effecten, histogram en scatterplot regressie



## Bijlage 24. Harman's Single Factor Test

### Total Variance Explained

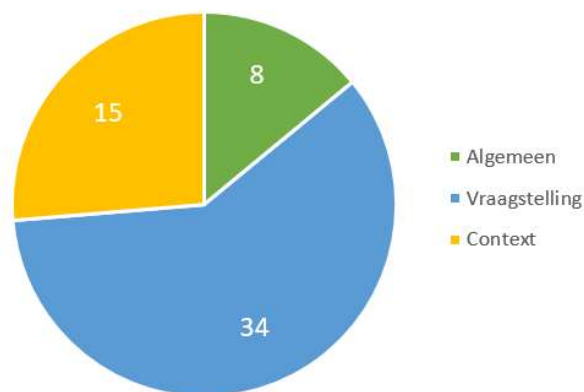
Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,483	25,569	25,569	10,483	25,569	25,569
2	4,414	10,767	36,335			
3	2,414	5,889	42,224			
4	1,921	4,686	46,910			
5	1,760	4,292	51,202			
6	1,587	3,871	55,073			
7	1,547	3,774	58,847			
8	1,274	3,106	61,953			
9	1,156	2,820	64,774			
10	1,118	2,726	67,500			
11	1,068	2,605	70,104			
12	,967	2,359	72,463			
13	,884	2,155	74,619			
14	,817	1,992	76,611			
15	,748	1,825	78,435			
16	,704	1,718	80,153			
17	,666	1,624	81,777			
18	,608	1,482	83,259			
19	,564	1,376	84,635			
20	,553	1,349	85,984			
21	,508	1,238	87,222			
22	,490	1,196	88,418			
23	,462	1,126	89,544			
24	,418	1,020	90,565			
25	,413	1,007	91,572			
26	,365	,891	92,464			
27	,351	,855	93,319			
28	,330	,804	94,123			
29	,283	,690	94,813			
30	,277	,675	95,488			
31	,253	,618	96,106			
32	,237	,577	96,683			
33	,217	,529	97,212			
34	,201	,490	97,702			
35	,171	,418	98,120			
36	,158	,386	98,506			
37	,151	,367	98,873			
38	,136	,332	99,205			
39	,129	,316	99,521			
40	,102	,248	99,769			
41	,095	,231	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



## Bijlage 25. Feedback enquête

De feedback wordt hieronder grafisch weergegeven.

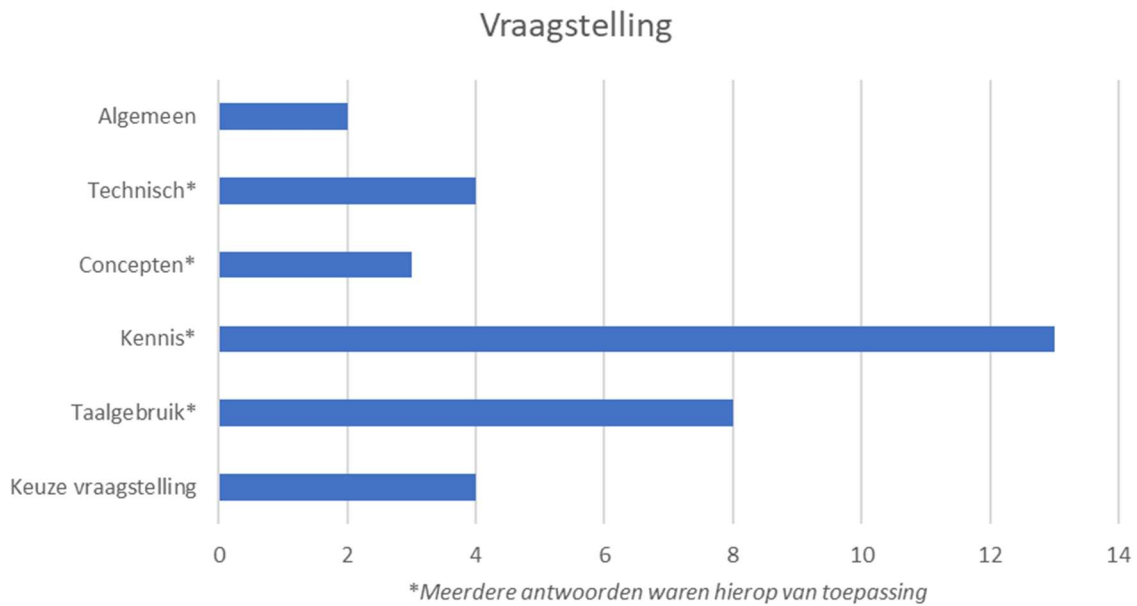


*Figuur 16. Feedback Survey.*

In onderstaande alinea's wordt de feedback op de vraagstelling nader toegelicht. De algemene feedback en feedback wat betreft de context geeft geen aanleiding voor nadere toelichting. Ondanks de uitgebreide pilot had ca. 20% van de respondenten dus feedback met betrekking tot de vraagstelling. Uiteraard is het lastig om iedereen tevreden te stellen maar het is wel relevant om te achterhalen wat de redenen waren voor feedback over de vraagstelling. De feedback die betrekking had over de vraagstelling is onderverdeeld in meerdere categorieën, deze zijn te vinden in Figuur 17.

In de categorie 'Algemeen' hadden twee respondenten commentaar op de vragen in zijn geheel, te weten "Prima" en "Sterke vragen".

De categorie 'Technisch' had betrekking op de antwoordcategorieën in de survey. 4 respondenten hadden commentaar op de type vragen en vragenopties. Tweemaal hadden respondenten opmerkingen dat o.a. bij de controlevragen er geen 'weet niet' optie was.



*Figuur 17. Feedback vraagstelling.*

De categorie ‘Concepten’ had betrekking op de gebruikte concepten, bijvoorbeeld commentaar op dat de vragen waren gebaseerd op “oude concepten/aannames”. Een interessant punt van feedback in deze was de volgende: “Dienstverlening is een containerbegrip. Wij hebben vorig jaar klantonderzoeken laten uitvoeren naar dienstverlening. Er zit een verschil tussen klantonderzoek balie (gemeentehuis) en de "algemene" dienstverlening. Eerste thema scoort ruim hoger” (Anoniem, 2018). In het onderzoek is gepoogd duidelijk te maken dat het om dienstverlening ging in zijn algemeenheid, dit werd ook genoemd in de introductietekst: “Met gemeentelijke dienstverlening wordt de dienstverlening richting de burger en ondernemer bedoeld (bijvoorbeeld vergunningverlening, subsidies, burgerlijke stand). Hiermee worden geen managementondersteunings of beleids- en beheersprocessen bedoeld”. Mogelijk is toch verwarring onder ontstaan onder respondenten. Dit heeft mogelijk invloed gehad op de Common Method Bias (Podsakoff et al., 2012).

De categorie ‘Kennis’ heeft betrekking over de kennis van respondenten en daarmee de mogelijkheid om de vragen in te vullen. Hier hadden 13 respondenten feedback over gegeven, dit kwam door uiteenlopende redenen. Dit kwam onder andere door de brede vraagstelling: “De vraagstelling is zeer breed waardoor het eigenlijk niet mogelijk is om alle vragen door 1 persoon te laten beantwoorden. Met name de laatste vraag is heel vrijblijvend ingevuld” (Anoniem, 2018). Ook de grootte van de gemeente speelde mee in het zicht van sommige respondenten op de gehele dienstverlening. Daarnaast waren een aantal gemeenten bezig met de adoptie van zaakgericht werken en gaven daarom aan geen zicht te hebben. Tot slot waren gemeenten bezig met fusies waardoor respondenten minder zicht hadden op de procesoriëntatie.

De categorie 'Taalgebruik' wordt de schrijfstijl bedoeld. 8 respondenten hadden hier commentaar op, dat varieerde van "taalgebruik in de enquête is traditioneel" tot "de term processen is achterhaald". Ook was het een oplettende respondent opgevallen dat een vraag vertaald was uit het Engels. In totaal 3 respondenten vonden het taalgebruik onduidelijk.

'Keuze vraagstelling' had betrekking op de onderwerpen die aan bod kwamen in de survey. In totaal werd hier 4 keer feedback over geleverd. Dit is niet geheel verrassend. In de introductie werden de twee variabelen van de survey verhold en dit lijkt dus te hebben gewerkt (Podsakoff et al., 2012). Een van de respondenten die feedback leverde had het commentaar "Laatste vraag "vreemde eend in de bijt"". Twee respondenten vonden de vragen instrumenteel, een daarvan had daarbij de volgende feedback:

Je vragen zijn vrij instrumenteel gericht en geven daarmee ook wel inzicht mbt de IST situatie [IST-Soll model, IST is waar je vertrekt en Soll is waar je wil komen]. Als je meer wilt weten over de kritische succesfactoren dan is vooral het verhaal achter deze gegevens van belang. Dan kom je naast het huidige resultaat meer te weten over wat is ondernomen met welke uitwerking en kun je vragen naar wat mensen zelf ook ervaren hebben als cruciaal om dit resultaat te bereiken. Succes! (Anoniem, 2018).

Bovenstaande citaat geeft goed de noodzaak van de mixed-methode opzet weer.