

# Goal Ambiguity, Public Service Performance and Strategy Content in Local Government: A Mixed Method Study

MSc International Public Management and Policy  
Erasmus University Rotterdam



**Student:** Coenraad Bouricius, 389005

**1<sup>st</sup> Reader:** Dr. George, B.

**2<sup>nd</sup> Reader:** \*\*\*\*

**Word count:** 21979

**28<sup>th</sup> January 2019**

## Summary

This thesis researched the relationship of goal ambiguity, public service performance and strategy content in Dutch municipalities. This study tested whether (a) high levels of mission comprehension, directive, evaluative and priority goal ambiguity negatively influence the public service performance of Dutch municipalities and whether (b) the strategic orientation of a Dutch municipality affects the relationship of goal ambiguity and public service performance. This was tested in 85 Dutch municipalities with a single survey and four semi-structured interviews. The four types of goal ambiguity were measured according to Chun & Rainey's goal ambiguity framework. Quality, cost-effectiveness, efficiency, staff satisfaction, responsiveness, effectiveness, equity and promoting the social, economic and environmental well-being of local people were included as public service performance dimensions. Strategy content was measured with the prospector, defender and reactor strategies. The results suggest that low levels of mission comprehension and priority goal ambiguity positively contribute to the public service performance of Dutch municipalities. In contrast to mission comprehension and priority goal ambiguity, low levels of directive goal ambiguity diminish the public service performance of Dutch municipalities, whereas no causal relationships were observed between evaluative goal ambiguity and public service performance. However, the quantitative analysis only identified causal relationships with the quality of policies and effectiveness of Dutch municipalities. Whereas the semi-structured interviews also identified relationships with cost-effectiveness, efficiency, staff satisfaction, responsiveness and promoting the social, economic and environmental well-being of local people. The results of this study also showed that strategy content does not affect the relationship of goal ambiguity and public service performance.

## Preface/acknowledgement

Nowadays, goal setting is a popular management tool in all kinds of public organizations. The assumption behind the usage of this management tool is that clear policy goals result in a higher performance level. The literature also showed that the strategic orientation influences the performance of public organizations. I always found these kinds of organizational strategic management processes interesting. In particular I found the strategic management processes in the public sector interesting, since public service performance has a variety of dimensions and more factors are in play than in the private sector. In other words, the situation in the public sector is more complex. Therefore, I chose to test the relationship of goal ambiguity, public service performance and strategy content in Dutch municipalities.

Reflecting on my experience of writing this thesis, I have to admit that it was a process where not everything went according to plan, but during this process I also learned important lessons about myself, which will be useful for decision-making concerning my career. I started this thesis process in January 2018 with a thesis circle of 5 students: Joeri Nelemans, Tessa van 't Veldt, Marine Wery and Henrique Fazendeiro. I could not have wished for a better thesis group, since they gave me loads of support and a number of valuable tips. I also have to thank my supervisor Bert George, he gave me continuous support and constructive feedback that pushed me to a higher level of writing. Furthermore, I have to thank Lisa Kohn for all her help concerning the English language of this thesis. Finally, I want to thank Regina Laman en Hans de Kwaasteniet for pretesting my survey.

## List of content

<b>Summary .....</b>	<b>2</b>
<b>Preface/acknowledgement .....</b>	<b>3</b>
<b>List of tables .....</b>	<b>6</b>
<b>List of figures .....</b>	<b>6</b>
<b>Chapter 1: Introduction.....</b>	<b>7</b>
1.1 Background.....	7
1.2 Objective of this study .....	9
1.3 Research question of this study.....	10
1.4 Relevance .....	10
1.4.1 <i>Scientific relevance</i> .....	10
1.4.2 <i>Societal relevance</i> .....	11
1.5 Thesis guide .....	12
<b>Chapter 2: Literature review .....</b>	<b>13</b>
2.1 Goal ambiguity in public organizations.....	13
2.1.1 <i>Definition of goal ambiguity</i> .....	15
2.1.2 <i>Antecedents</i> .....	18
2.2 Public service performance.....	20
2.2.1 <i>Definition of public service performance</i> .....	22
2.2.2 <i>Antecedents</i> .....	23
2.3 Strategy content.....	27
2.3.1 <i>Definition of strategy content</i> .....	29
2.3.2 <i>Impact on public service performance</i> .....	30
<b>Chapter 3: Theoretical framework.....</b>	<b>31</b>
3.1 Goal ambiguity.....	31
3.2 Public service performance.....	31
3.3 Goal ambiguity and public service performance.....	31
3.4 The moderating effect of strategy content.....	33
3.5 Conceptual model.....	34
<b>Chapter 4: Mixed method design .....</b>	<b>36</b>
4.1 Empirical setting.....	36
4.2 Mixed method design.....	37
4.3 Quantitative design.....	38
4.3.1 <i>Unit of analysis</i> .....	38
4.3.2 <i>Data collection process</i> .....	38
4.3.3 <i>Sample</i> .....	40
4.3.4 <i>Measures</i> .....	40
4.3.5 <i>Common source bias</i> .....	45
4.4 Qualitative design.....	47
4.4.1 <i>Data collection</i> .....	48
4.4.2 <i>Sample</i> .....	48
4.4.3 <i>Methods of qualitative data analysis</i> .....	48
4.5 Reliability and validity.....	49
4.5.1 <i>Validity</i> .....	49
4.5.2 <i>Reliability</i> .....	49
<b>Chapter 5: Findings of quantitative analysis .....</b>	<b>51</b>
5.1 Descriptive statistics .....	51
5.2 Bivariate Correlations.....	54

5.3 Regression analysis.....	55
5.3.1 <i>Regression assumptions</i> .....	55
5.3.2 <i>Goal ambiguity, public service performance &amp; strategy content</i> .....	56
5.4 Moderation analysis.....	62
5.4.1 <i>Annual performance targets &amp; quality of policies</i> .....	63
5.4.2 <i>Prior performance &amp; quality of policies</i> .....	64
5.4.3 <i>Long-term strategic goals &amp; promoting social, economic &amp; environmental well-being of local people</i> .....	65
5.4.4 <i>Directive goal ambiguity &amp; effectiveness</i> .....	66
5.4.5 <i>Long-term strategic goals &amp; effectiveness</i> .....	67
<b>Chapter 6: Findings of qualitative analysis.....</b>	<b>69</b>
6.1 Mission comprehension ambiguity & public service performance.....	69
6.2 Directive goal ambiguity & public service performance.....	69
6.2.1 <i>Directive goal ambiguity &amp; public service performance</i> .....	69
6.2.2 <i>Directive goal ambiguity (central government) &amp; public service performance</i> .....	70
6.3 Evaluative goal ambiguity & public service performance.....	71
6.4 Priority goal ambiguity & public service performance.....	71
6.5 Other factors.....	71
6.6 strategy content & public service performance.....	72
6.7 Goal ambiguity, strategy content & public service performance.....	72
<b>Chapter 7: Discussion of findings.....</b>	<b>73</b>
<b>Chapter 8: Conclusion.....</b>	<b>75</b>
<b>References.....</b>	<b>78</b>
<b>Appendices.....</b>	<b>87</b>
Appendix 1: Survey.....	87
Appendix 2: SPSS output.....	90
Appendix 3: Interview protocol.....	102
Appendix 4: Interview transcripts.....	103

## List of tables

- Table 1. Literature review process goal ambiguity
- Table 2. Descriptive characteristics of the selected articles
- Table 3. The antecedents of goal ambiguity
- Table 4. Literature review process public service performance
- Table 5. Descriptive characteristics of the selected articles
- Table 6. External environment determinants
- Table 7. Managerial determinants of public service performance
- Table 8. Literature review process strategy content
- Table 9. Descriptive characteristics of the selected articles
- Table 10. The main tasks of Dutch municipalities
- Table 11. Sample
- Table 12. Predominant goal ambiguity framework
- Table 13. Strategy content measures of Andrews et al., (2009)
- Table 14. Operationalization table
- Table 15. Interview questions
- Table 16. Sample
- Table 17. Validity and reliability
- Table 18. Descriptive statistics goal ambiguity
- Table 19. Descriptive statistics public service performance
- Table 20. Descriptive statistics strategy content
- Table 21. Descriptive statistics control variables
- Table 22. Bivariate correlations
- Table 23. ANOVA's regression models of goal ambiguity, public service performance & strategy content
- Table 24. Regression coefficients quality of policies
- Table 25. Regression coefficients efficiency
- Table 26. Regression coefficients promoting social, economic & environmental well- being of local people
- Table 27. Regression coefficients effectiveness
- Table 28. ANOVA's moderation analyses
- Table 29. Regression coefficients annual performance targets & quality of policies
- Table 30. Regression coefficients prior performance & quality of policies
- Table 31. Long-term strategic goals & promoting social, economic & environmental well-being of local people
- Table 32. Regression coefficients directive goal ambiguity & effectiveness
- Table 33. Regression coefficients long-term strategic goals & effectiveness

## List of figures

- Figure 1. Data flow chart goal ambiguity
- Figure 2. The goal ambiguity framework
- Figure 3. Data flow chart public service performance
- Figure 4. The dimensions of public service performance
- Figure 5. Data flow chart strategy content
- Figure 6. The conceptual model
- Figure 7. The explanatory sequential design
- Figure 8. The data collection process

## Chapter 1: Introduction

### 1.1 Background

At the beginning of the 19<sup>th</sup> century public administration became a professional occupation that significantly influenced the way a society functions. Hughes defines public administration as “*administering policies, which are decided by politicians*” (Hughes, 2003, p. 20). Since the formalization of public administration, it has been characterized by the ‘*traditional model of Public Administration*’. This model is primarily based on Weber’s theory of a bureaucracy. In this theory he sets out six principles that should be applied to governmental organizations (Hughes, 2003, p. 17-22). First, authority derives from law. Second, hierarchy is based on the position that someone holds in the organization. Third, the organization is impersonal; this requires that written documents have to be preserved. Fourth, public administration has become a specialist occupation that necessitates a certain level of expertise. Fifth, working for an administration is a full-time job. Last, an administration follows certain procedures. This means that a task is always carried out in the same way; it is not affected by who is in charge of a certain task (Hughes, 2012).

However, this traditional model of Public Administration also contained inadequacies. Critics argued that the professional bureaucrats primarily obeyed orders, which resulted in an inefficient, ineffective way of working, due to absence of performance incentives. This led to managerial reforms emphasizing the achievement of results and the personal responsibilities of managers. All these reforms were in line with the overall change from process to results (Hughes, 2012). ‘*Run government as a business*’ (George, Desmidt, Nielsen and Baekgaard, 2017). The overall assumption was that this managerial approach would lead to a better organizational performance in terms of improving effectiveness and realizing the maximization of values (Goldfinch & Wallis, 2010, p. 1100). As a consequence these reforms determined how public organizations were designed, organized and managed. All those managerial reforms were referred to as ‘*New Public Management*’ (NPM). Hood (1991, p. 5-6) defined NPM as “*the adaptation of market and business practices by the management of the public sector*”.

According to Hood (1991) there are seven reforms that define NPM. First, hands on professional management in the public sector. Meaning that professionals need to be held accountable for their actions by assigning clear responsibilities for specific actions. Nevertheless, professionals have discretionary control on how they want to achieve their objectives. Second, the responsibilities take the form of explicit standards and measures of performance. In other words, the goals need to be clearly defined and quantitative performance indicators are used to assess whether the goals are realized. Third, there is a need to stress results rather than procedures. Therefore, the emphasis is on output controls. Fourth, there is a shift towards disaggregation of units. Meaning that public organizations are divided into manageable units rather than ‘*monolithic*’ units, since this leads to efficiency advantages. Fifth, there is a shift to greater competition in the public sector. The increase of competition leads to lower cost and better standards. Sixth, private-sector management styles are introduced in the public sector, because it is proven that these management instruments are efficient. Lastly, it emphasizes greater discipline and parsimony in resource use ‘*Do more with less*’ (Hood, 1991: p. 4-5).

Gualmini (2008) stated that these NPM reforms in Europe and the United States represented a global trend and created policy changes. However, there are some limitations with regard to Gualmini's argument, because he admitted that he primarily talked about the formulation phase of the policy cycle and that sources could exaggerate the degree of change. According to the new institutionalist tradition the capacity of achieving change in the formulation stage is limited, due to a number of institutions that can influence policies in the implementation phase. Therefore, outcomes can diverge from the intention of these policies (Goldfinch & Wallis, 2010).

Even though NPM provides beneficial effects, it also creates perverse effects for public organizations. A number of scholars stated that performance measurement could lead to strategic behavior. Meaning that performance measurement leads to an increase in internal bureaucracy, inhibits innovation and causes a loss of professionalism. As a result performance measurement has developed into a toy for public managers rather than a serious tool for professionals (van Thiel & Leeuw, 2002; de Bruijn, 2002; de Bruijn & van Helden, 2006). These perverse effects are created in the public sector, because the performance of public organizations depends on multiple factors, unlike the private sector. Therefore, it is difficult to determine whether the strong focus on output results in the desired outcomes. All these distinct characteristics of the public sector contributed to the feeling of actors that they were entitled to display this kind of perverse behavior (de Bruijn & van Helden, 2006).

One of the business practices that has been widely adopted in the public sector is the concept of strategic management. Bryson et al., (2010) define strategic management in the public sector as *"The appropriate and reasonable integration of strategic planning and implementation across an organization or other entity in an ongoing way to enhance the fulfillment of its mission, meeting of mandates, continuous learning and sustained creation of public value"* (Bryson et al., 2010, p. 495-496). Within the strategic management reforms, the strategic planning cycle is the most popular and used tool (Brudney et al., 1999). Bryson (2004) defines strategic planning as *"A set of concepts, processes and tools for shaping what an organization does and why it does it"* (Bryson, 2004, p. 6). A good example of the popularity of strategic planning was observed in the United States. A variety of state agencies saw the strategic planning cycle as the perfect instrument to better manage their agencies missions with limited resources. This resulted in that a significant number of state agencies adopted strategic planning. Between 1980 and 1991 at least 264 state agencies initiated strategic planning (Berry, 1994).

Many governments implemented strategic planning, because academic evidence has proven that this instrument promotes strategic thinking, acting and learning on an ongoing basis. In other words, this managerial approach lays out a future direction and course of action that leads to an improvement of the effectiveness, vitality and adds public value (Poister, 2010). Studies about public managers in Welsh municipalities (Boyne & Gould- Williams, 2003; Andrews et al., 2009) and in the United States (Poister & Streib, 2005) showed that adoption of strategic planning resulted in improvements in organizational capacity as well as performance.

However, the correlation between strategic planning and performance of public organizations is debated among academics. Walker & Boyne (2006) argued that the most important elements of strategic planning are poorly understood in the public sector.



Therefore, it is still unclear whether strategic planning contributes to a better organizational performance in the public sector. Or in their words it remains “*A shot in the dark*” (Boyne & Walker, 2006, p. 375). Quinn (1980) has a stronger opinion about this, he stated that the strategies of successful organizations are not created through rational analysis, but are based on ‘*logical Incrementalism*’. Meaning, that the planning procedures are of little relevance to the progress of an organization, even when these procedures are followed. This school of thought states that the most significant strategic decisions are made outside of the planning structures.

Others stated that strategic planning in the public sector is not meaningful, because it cannot fulfill the minimal criteria of this instrument. One of these minimal criteria is goal clarity (Hatry, 2002,). This is illustrated by the reports of the US government Accountability office of 2004, 2005 (Poister, 2010). These reports showed that federal managers have difficulty establishing outcome-oriented goals. In other words, the formulation of clear goals is essential in how strategic planning functions and whether it improves the performance. So, goal ambiguity is one of the essential elements of strategic planning that influence the organizational performance of public organizations. In addition to strategy formulation, scholars provided empirical evidence that strategy content is also a major determinant of public service performance (Andrews et al., 2009). Strategy content can be defined as “*a pattern of action through which organizations propose to achieve desired goals, modify current circumstances and/or realize latent opportunities*” (Rubin, 1988, p. 88). There are three types of strategy content: prospector, defender and reactor strategies (Miles and Snow, 1978).

In conclusion, strategy formulation and strategy content have a significant effect on the performance of public organizations. As a consequence, strategy formulation and strategy content are a necessary aspect in public service performance studies. Therefore, this thesis focused on the relationship of goal ambiguity, public service performance and strategy content.

This study tested the relationship of goal ambiguity, public service performance and strategy content in Dutch municipalities. Dutch municipalities have a broad range of responsibilities such as registering residents, building roads, providing social services and maintaining law & order. Nowadays, the Netherlands has 380 municipalities; they all have a municipal council, a college of mayor and aldermen, a city manager and a civil service (The Association of Netherlands Municipalities, 2018).

## **1.2 Objective of this study**

The objective of this study was to gain better insight into the relationship of goal ambiguity, public service performance and strategy content in Dutch municipalities. This relationship was measured with a survey of municipal managers (85 respondents) and with four semi-structured interviews. These interviews were conducted to provide better insight into the causal mechanisms underlying the relationships.

### 1.3 Research question of this study

To achieve the objective of this study, the following research question was formulated: *What is the relationship between goal ambiguity, public service performance and strategy content in Dutch municipalities?*

In order to answer the research question sub-questions were formulated.

- What is meant by goal ambiguity in public organizations according to the literature?
- What is meant by public service performance in public organizations according to the literature?
- What is meant by strategy content in public organizations according to the literature?
- What is the theoretical relationship between goal ambiguity, public service performance and strategy content in public organizations?
- Is this theoretical relationship between goal ambiguity, public service performance and strategy content confirmed in the case of Dutch municipalities?

### 1.4 Relevance

#### 1.4.1 Scientific relevance

There is a scarcity of literature concerning the relationship of goal ambiguity, public service performance and strategy content. Research concerning this topic has primarily focused on the measurability and the determinants of goal ambiguity (Chun & Rainey, 2005a; Pandey & Wright, 2006; Pandey & Rainey, 2006). As a consequence, the theoretical relationship between goal ambiguity, public service performance and strategy content has received little attention. Chun & Rainey (2005b, 2008) were the first scholars who linked goal ambiguity and public service performance. They developed a framework for the determinants of goal ambiguity in order to assess the relationship with the organizational performance in terms of: managerial effectiveness, customer service orientation, productivity and work quality. They concluded that there was a negative relationship between goal ambiguity and public service performance. After their research only a few studies have examined this theoretical relationship (Calciolari et al., 2011; Jung, 2011; Jung, 2014; Walker & Andrews, 2013). For instance, Walker & Andrews (2013) confirmed this negative relationship in their meta-analysis about management and performance in local government. These scholars concluded that a spectrum of related techniques increase the level of public service performance. Literature where strategy formulation and strategy content were combined concerning public service performance is even more rare. Until now only Andrews et al., (2009) explored this topic, they concluded that public organizations both need strategy formulation and strategy content in order to achieve good results. This scarcity of literature regarding the combination of strategy formulation and strategy content is not desirable according to academics. For instance, Ketchen et al., (1996) stated: *“The traditional distinction between strategy process and strategy content has perhaps limited the ability of strategic research to explain the determinants of organizational performance”* (Ketchen et al., 1996, p. 231).

In addition to the scarcity of the literature, the majority of the studies on goal ambiguity have focused on the public sector of the United States. Only a few studies have focused on different countries, namely the United Kingdom and Italy (Walker & Andrews, 2013;

Calciolari et al., 2011). As a consequence, there is a lack of information concerning the international application of this phenomenon. Studies that focus on other countries will make a significant contribution to the public management literature on goal ambiguity, public service performance and strategy content.

Furthermore, scholars studying goal ambiguity have almost always included a variety of organizational responsibilities and institutional settings. As a result no specific conclusions were drawn (Canceliori et al., 2011). There have only been a couple of studies that focused on a specific area of government, namely federal agencies and municipalities (Walker & Andrews, 2013; Jung, 2014). As a consequence, the theoretical relationship between goal ambiguity, public service performance and strategy content has not yet been investigated properly. Therefore, this study focused on Dutch municipalities in order to add to the public management literature.

#### 1.4.2 Societal relevance

*“Things can change – when we work united, with a clear objective to turn vision into action”* (Frederica Mogherini, 2017, p. 5). This quote stresses the influence that goal setting has on the international public sector. The popularity of goal setting in the world is explained with the broad assumption that the application of clear policy goals leads to a higher organizational performance. Nowadays, all kinds of public organizations see policy goals as an important instrument for steering their organization in the right direction. This includes meaningful international governmental organizations such as the European Union (EU), which formulated the Europe 2020 strategy. In this strategy the European Commission formulated targets in multiple areas in order to improve Europe’s competitiveness, productivity and underpin a sustainable social market economy (European Union, 2016). The United Nations (UN) also uses policy goals to steer their organization in the right direction, since they created the sustainable development goals (United Nations, 2015). International non-governmental organizations have also adopted policy goals. For instance, Amnesty International formulated five strategic goals for the period 2016-2019 (Amnesty International, 2015).

The adaptation of goal setting is not only a trend at the international level; national governments have also acknowledged that goal setting provides positive outcomes. Nowadays, national governments add policy goals to almost all their policies. For instance, three policy goals form the outline of the Dutch culture policy (Dutch Ministry of Education, Culture and Science, 2016).

Furthermore, local governments also use policy goals in the creation of their programs. For example, Rotterdam’s program for minimizing waste and harmful emissions has four policy goals (Municipality Rotterdam, 2017). In conclusion, there is widespread understanding that goal setting is needed to solve major national and international societal issues. For this reason, it is important to assess under which conditions goal setting improves the organizational performance. Especially, since goals in public organizations are more ambiguous than goals in private corporations (Rainey & Yung, 2010).

## 1.5 Thesis guide

The research questions are the core of this thesis. Chapter two answers the first three questions, as it addresses the theoretical concepts of goal ambiguity, public service performance and strategy content. Chapter three answers the fourth question, as it addresses the theoretical relationship between goal ambiguity, public service performance and strategy content. Chapter four explains the research design and the methodology of this thesis. Chapter five presents the findings of this study. Chapter six provides an analysis of the results. Chapter seven presents the conclusions of this study.

## Chapter 2: Literature review

Chapter two answers the first three sub-questions of this study. These questions contain the concepts of goal ambiguity (2.1), public service performance (2.2) and strategy content (2.3). These questions help to address the central question of this thesis. A systematic literature review process was used to select relevant literature for these variables.

### 2.1 Goal ambiguity in public organizations

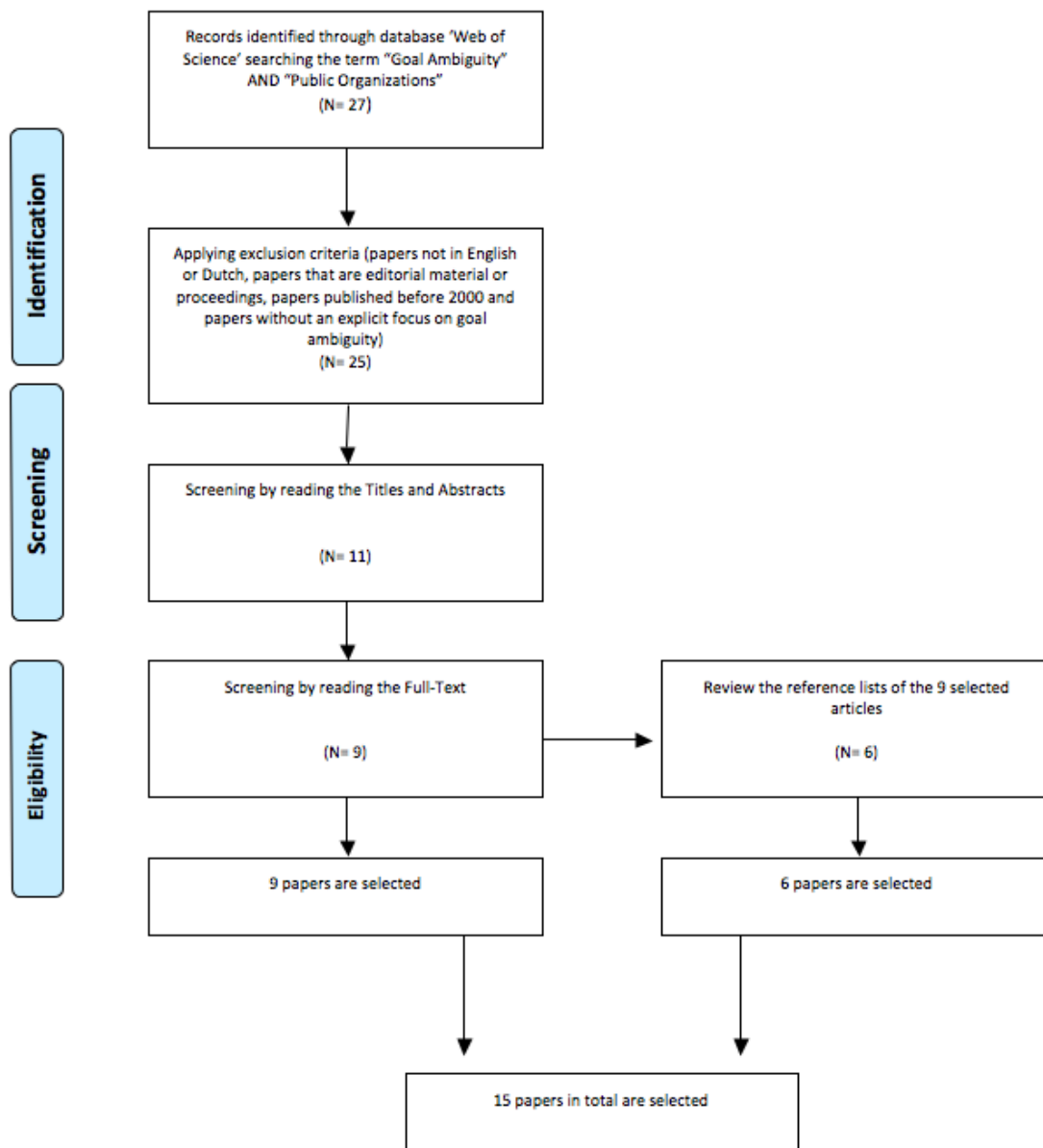
A literature search concerning goal ambiguity in public organizations was conducted. The first step was to use the database Web of Science with the search “Goal Ambiguity” AND “Public Organizations”. After applying inclusion and exclusion criteria, nine articles were selected for the literature review. The inclusion and exclusion criteria are presented in [table 1](#). In addition to these papers, a manual search was performed based on the reference list of these articles. Together this resulted in a selection of 15 papers. The whole search process is presented in [figure 1](#). The selected articles focus primarily on the definition and the antecedents of goal ambiguity.

**Table 1: Literature review process goal ambiguity**

<b>Search strategy applied to goal ambiguity in public organizations</b>	
Inclusion criteria	Papers on goal ambiguity in the public sector
Exclusion criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papers not written in English or Dutch</li> <li>- Papers that are editorial material or proceedings papers</li> <li>- Papers without an explicit focus on goal ambiguity</li> <li>- Papers published before 2000<sup>1</sup></li> </ul>
Web of Science search term	“Goal Ambiguity” AND “Public Organizations”
Manual search	Based on the reference lists of Web of Science results.

<sup>1</sup> In the preliminary research the goal ambiguity framework of Chun & Rainey (2005a) was found. However, this study did not want to exclude any useful observations, but in order to keep the data manageable the research period 2000-2018 was chosen.

Figure 1: Data flow chart goal ambiguity



The 15 articles were sorted into three categories: study design, domain and context. Three study designs were identified: a literature review, a survey/experiment and a cross-sectional design. The majority of the articles applied the cross-sectional design. Furthermore, goal ambiguity research was conducted in three domains: Public Administration, Public Management and in the Healthcare Sector. The majority of the goal ambiguity research was conducted in the domain of Public Administration. Finally, the contexts of these papers were: the United States, Europe and others. Most notable is the observation that the majority of these studies focused on the public sector of the United States. All these observations are presented in [table 2](#).

**Table 2: Descriptive characteristics of the selected articles**

Descriptive characteristics goal ambiguity						
<b>Study design</b>	Literature review		Survey/experiment		Cross-sectional	
	3	20%	4	27%	8	53%
<b>Domain</b>	Public Administration		Public Management		Healthcare Sector	
	10	67%	4	27%	1	6%
<b>Context</b>	United States		Europe		Both	
	13	87%	2	13%	0	0%

### 2.1.1 Definition of goal ambiguity

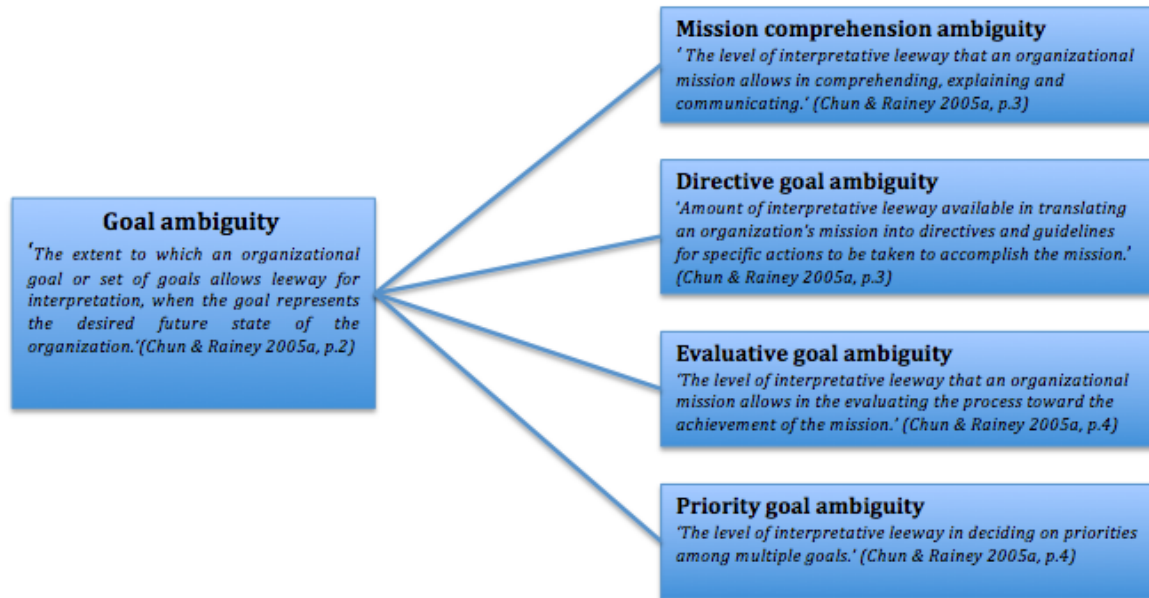
The literature showed that the vagueness of goals is a distinctive characteristic of public organizations. Therefore, public organizations have greater difficulty assessing goal achievement compared to private corporations. Scholars stated that this level of goal ambiguity resulted in disadvantages for public organizations. Nevertheless, most empirical studies found no difference, or only small differences between the responses of public and business managers concerning goal ambiguity in their organizations. Rainey & Boozeman (2000) conducted an empirical study regarding goal ambiguity and concluded: “everyone says that public agencies have greater goal ambiguity than business firms except the public managers who responded to surveys” (Rainey & Boozeman, 2000, p. 451). These observations stress the need for better measures for goal ambiguity in the public sector (Chun & Rainey, 2005b). For this reason Chun & Rainey (2005a) developed a goal ambiguity framework for public organizations.

Chun & Rainey (2005a) define goal ambiguity as “the extent to which an organizational goal or set of goals allows leeway for interpretation” (Chun & Rainey, 2005a, p. 2). This definition is based on the research of Feldman (1989) about decision-making in government agencies. In her research she defined goal ambiguity as “the state of having many ways of thinking about the same circumstances/phenomena”(Feldman, 1989, p. 5). She argued that this results in competing interpretations. As a consequence, goals lose meaning and become ambiguous. This definition also corresponds with the definitions that other scholars used (DiMaggio 1987; Kelemen, 2000; Locke et al., 1989).

However, in contrast to other scholars, Chun & Rainey (2005a) see goal ambiguity as a multi-dimensional concept, thus applying the definition of goal ambiguity at different levels. They acknowledged that goal ambiguity has four dimensions. First, goal ambiguity occurs at the top-management level, since the organizational goals are frequently expressed in mission statements as an attempt to explain the purpose and direction of an organization (Raison d’être). Second, it occurs at the middle management level, where the higher-level organizational goals are translated into directives and guidelines for the day-to-day decisions and actions. Third, organizational goals are used as performance indicators for evaluating the results of organizational activities. Last, due to multiple organizational goals the organization needs to make decisions about which goals are prioritized at a given time.

Chun & Rainey (2005a, p. 2-4) provided these dimensions with the following names: mission comprehension, directive, evaluative and priority goal ambiguity. These dimensions are presented in figure 2.

Figure 2: The goal ambiguity framework (Chun & Rainey, 2005a, p. 2-4)



### **Mission comprehension ambiguity**

Mission comprehension ambiguity refers to the level of interpretative leeway in terms of explaining, communicating and understanding the organizations mission. Mission statements show the purpose and direction of an organization. Therefore, it can enhance the legitimacy of organizations and improve the employment commitment, since employees have a better sense of what they should be doing. In other words, mission comprehension ambiguity refers to the understandability of a mission statement. Meaning, if the mission statement is easier to understand, explain and communicate it will result in less interpretative leeway and more shared agreement (Chun & Rainey, 2005a).

### **Directive goal ambiguity**

The directive goal ambiguity refers to the available leeway in the translation of the organization's mission in directives or guidelines for specific actions in order to achieve this overall organizational goal (Chun & Rainey, 2005a). Scholars argued that this translation process creates goal ambiguity and therefore it is an important aspect of this concept (Dess and Miller, 1993; Moore, 1995; Richard, 2003). This phenomenon is also acknowledged by governments and is seen as undesirable. Lerner & Wanat's (1983) study of 'fuzzy mandates of public bureaucracy' showed that the translation from an organization mission into directives creates goal ambiguity.

### **Evaluative goal ambiguity**

Evaluative goal ambiguity refers to the interpretative leeway allowed in evaluating the progress in achieving the organizational mission or general goals. In order to properly



evaluate the performance, the organizational mission needs to be translated into performance indicators and targets. However, according to Gable (1998) and Smith (1999) public organizations vary in the extent to which they can precisely describe their performance targets and the availability of objective performance indicators. The lack of objective and quantitative outcome performance indicators results in more room for interpretation in assessing whether the organizational goals are achieved (Chun & Rainey, 2005b).

#### ***Priority goal ambiguity***

Priority goal ambiguity refers to the interpretative leeway in deciding on priorities among multiple goals. To indicate priorities a means and end hierarchical arrangement needs to be in place (Richards, 1986). The absence of a hierarchical arrangement leads to more room for interpretation on which goals take priority (Chun & Rainey, 2005b).

### 2.1.2 Antecedents

According to the literature three types of determinants affect goal ambiguity in public organizations: organizational, environmental and managerial determinants. These determinants are presented in [table 3](#).

**Table 3: The antecedents of goal ambiguity**

Determinants	Dimension	Relationship	Number of articles
<b>Organizational age</b>	DGA, PGA	+/-	1
<b>Type of policy responsibility (regulatory)</b>	DGA	+	1
<b>Financial Publicness<sup>2</sup></b>	DGA, EGA, PGA	+	2
<b>Complexity of policy problem</b>	DGA, EGA	+	3
<b>Routineness</b>	EGA	-	1
<b>Political salience</b>	EGA, PGA	+	3
<b>Political support</b>	DGA, EGA, PGA	-	2
<b>Competing demands from constituencies</b>	DGA, PGA	+/-	2
<b>Managerial capacity</b>	EGA	-	2

*DGA = Directive goal ambiguity; EGA = Evaluative goal ambiguity; PGA = Priority goal ambiguity*

Sources: Chun & Rainey, 2005a; Pandey & Rainey, 2006; Pandey & Wright, 2006; Lee et al., 2009; Stazyk et al., 2011; Stazyk & Goerdel, 2010; Rainey & Jung, 2014

#### **Organizational determinants**

According to multiple scholars, the organizational structure influences the level of goal ambiguity in public organizations. Organizational determinants can help to clarify interrelationships and/or simplify how to deal with multiple and conflicting goals (Pandey & Rainey, 2006, p. 89). The regulatory agencies, policy complexity and financial publicness<sup>2</sup> have a positive association with goal ambiguity. The association between organizational age and goal ambiguity is complex, since this relationship depends on the type of goal ambiguity. Chun & Rainey (2005a) stated that there is a negative relationship between organizational age and directive goal ambiguity. However, they also concluded that the organizational age is positively associated with priority goal ambiguity. Interestingly, routine tasks (routineness), which are decomposable, analyzable and often predictable, have a negative relationship with evaluative goal ambiguity (Chun & Rainey, 2005a; Rainey & Jung, 2014; Lee et al., 2009).

<sup>2</sup> Financial publicness is the percentage of funds that public organizations receive from governmental organizations (Chun & Rainey, 2005a; Rainey & Jung, 2014)

### ***Environmental determinants***

Scholars concluded that in addition to the organizational structure, the environment of public organizations also influences the level of goal ambiguity (Chun & Rainey, 2005a; Rainey & Jung, 2014; Stazyk et al., 2011; Pandey & Wright, 2006; Pandey & Rainey, 2006; Stazyk & Goerdel, 2010; Calciolari et al., 2011). Calciolari et al., (2011) stated: "*Indeed, ambiguity may be related to the very nature of the goods delivered by organizations*" (Calciolari et. al., 2011, p. 166). Goal ambiguity scholars found multiple relationships between environmental determinants and goal ambiguity.

Scholars argued that the interference of external entities (political salience) results in a higher level of goal ambiguity in public organizations (Rainey & Jung, 2014; Stazyk et al., 2011; Pandey & Wright, 2006). In addition, the political support that is given also affects the level of goal ambiguity. Research showed that there is a negative correlation between political support and goal ambiguity at all dimensions (Pandey & Rainey, 2006; Stazyk & Goerdel, 2011). Another factor that contributes to goal ambiguity is the presence of competing demands from constituencies. A number of scholars concluded that competing demands from constituencies is positively related to directive and priority goal ambiguity. However, the positive relationship with directive goal ambiguity is debated, since Chun & Rainey's (2005a) findings showed a divergence. They stated that competing demands from constituencies have a negative relationship with directive goal ambiguity. This was surprising, as the positive relationship was broadly accepted among political scientists and public policy scholars. Rainey & Jung's (2014) results were even more remarkable, because their observations showed that competing demands from constituencies and directive goal ambiguity were not correlated. In other words, there is no clear evidence for a positive or negative relationship between directive goal ambiguity and competing demands from constituencies.

### ***Managerial determinants***

Scholars concluded that the managerial capacity of public organizations affects the evaluative goal ambiguity. They stated that a higher level of management capacity leads to a lower level of evaluative goal ambiguity, because managers with high managerial capabilities can develop clear objectives, clear performance indicators and can better manage the external influences (Lee et al., 2009; Rainey & Jung, 2014).

In the next section of the literature review, public service performance will be reviewed in depth.

## 2.2 Public service performance

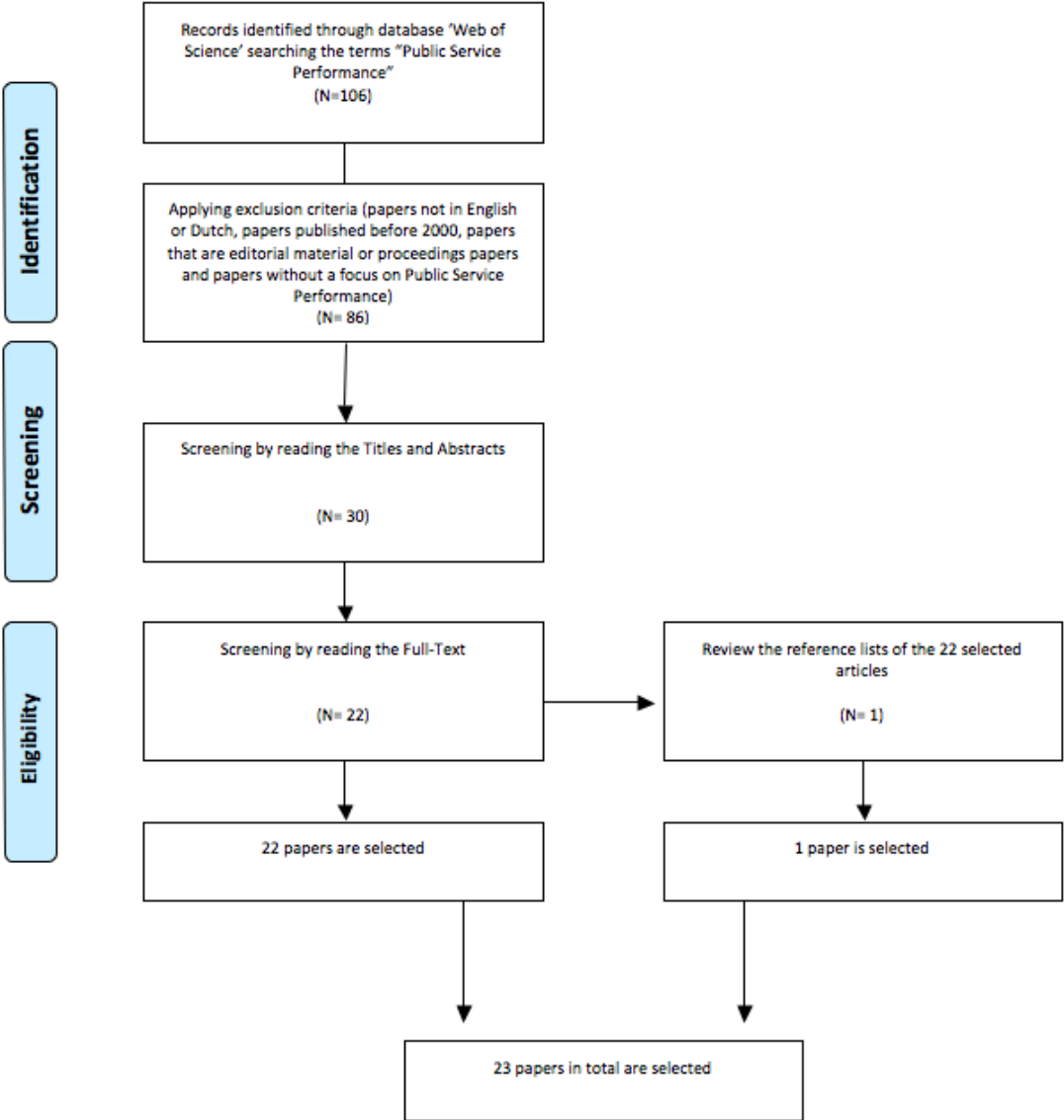
A bibliographic search was performed to assess what scholars have discovered about public service performance. This search was conducted by using the term “Public Service Performance” in the ‘Web of Science’ database. Inclusion and exclusion criteria were applied, as presented in [table 4](#). In addition, a manual search was conducted, based on the reference lists of the selected papers. The second step of the systematic literature review process was performed to minimize the chances of missing relevant articles. In total this resulted in a selection of 23 papers. The whole search process is presented in [figure 3](#).

**Table 4: Literature review process public service performance**

<b>Search strategy applied to public service performance in public organizations</b>	
Inclusion criteria	Papers on performance in the public sector
Exclusion criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papers published before 2000<sup>3</sup></li> <li>- Papers not written in English or Dutch</li> <li>- Papers that are editorial material or proceedings papers</li> <li>- Papers without an explicit focus on public service performance</li> </ul>
Web of Science search term	“Public Service Performance”
Manual search	Based on the reference lists of Web of Science results.

<sup>3</sup> Public service performance literature, based on the NPM approach, has emerged since 2000. Therefore, the period 2000 – 2018 was chosen.

Figure 3: Data flow chart public service performance



The rise of NPM, with its emphasis on outputs and outcomes, resulted in a large-scale research effort on public service performance (Monteduro, 2017; Walker & Andrews, 2013). This trend explains the large number of selected papers.

The 23 papers are sorted into three categories: study design, domain and context. The majority of the articles applied the survey/experiment. Most of the selected literature was conducted in the domain of Public Administration. Furthermore, the majority of the literature focused on the public sector of European countries. Interestingly, the public sector of the United States is only reviewed a couple of times.

**Table 5: Descriptive characteristics of the selected articles**

Descriptive characteristics public service performance						
Study design	Literature review		Survey/experiment		Cross-sectional	
	3	13%	14	61%	6	26%
Domain	Public Administration		Public Management		Healthcare Sector	
	18	78%	5	22%	0	0%
Context	United States		Europe		Both	
	5	22%	16	70%	0	0%

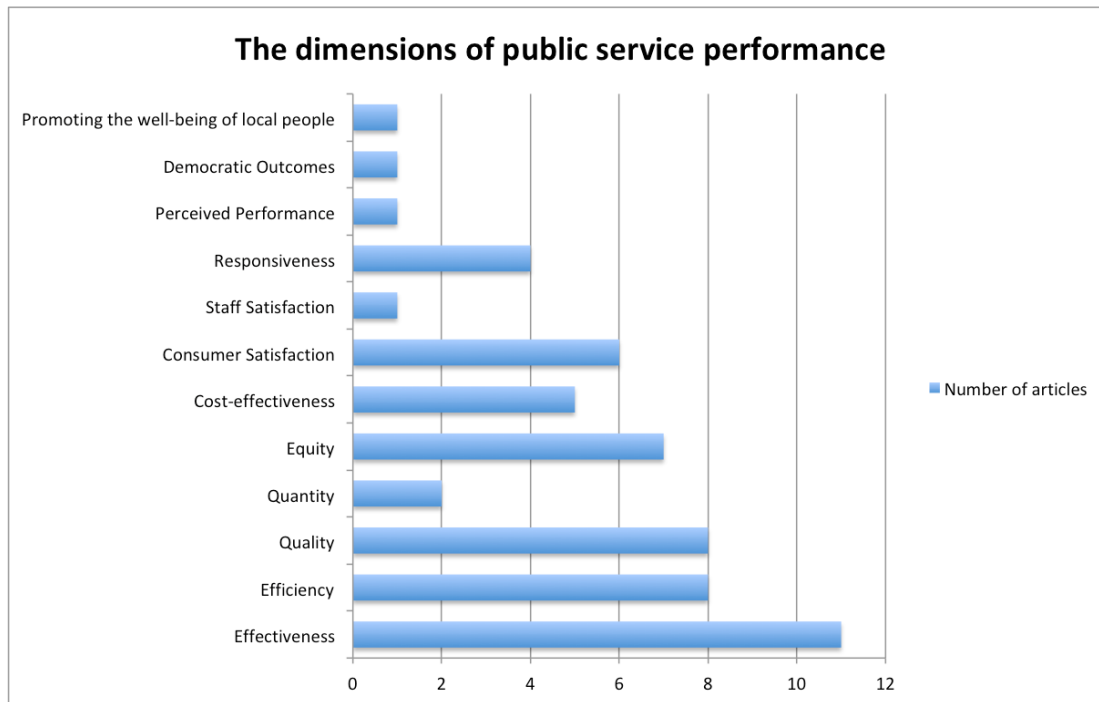
### 2.2.1 Definition of public service performance

The literature review showed that performance in the public sector is a multidimensional concept. In other words, scholars and public managers have multiple performance indicators available to assess the performance of public organizations. In order to reduce the complexity of public service performance multiple performance indicators were conceptualized. First, the 3E model was designed. This model focused on three dimensions: effectiveness, efficiency and economy. Effectiveness is the achievement of formal objectives, whereas efficiency is defined as the cost per unit per output. Economy is the cost for the service input, such as facilities, equipment and staff (Walker & Andrews, 2013). However, public administration scholars almost always exclude the economy dimension, because the levels of expenditure are politically determined (Walker et al., 2010). The analysis of the selected papers showed that in almost half (11) of the cases public service performance was measured by the effectiveness or efficiency of organizations. These findings are presented in [figure 4](#).

The IOO model examined the process of inputs, outputs and outcomes. This model also identified a number of performance dimensions. In the output phase the performance dimensions quality and quantity were identified. The outcome phase identified equity and effectiveness. They also identified cost-effectiveness, which is the ratio of outcomes to inputs (Walker & Andrews, 2013; Andersen et al., 2016). These dimensions are confirmed in 11 of the selected studies and are presented in [figure 4](#).

Customer satisfaction, staff satisfaction responsiveness, perceived performance, democratic outcomes and promoting the social, economic and environmental well-being of local people are also identified as performance dimensions. However, whether perceived performance is an indicator of public service performance has been debated, since a number of scholars argued that perceived performance is a manner of measuring performance indicators, rather than being one (Jung & Kim, 2014). In total nine papers identified customer satisfaction, responsiveness, perceived performance and democratic outcomes as indicators of performance. These findings are presented in [figure 4](#).

Figure 4: The dimensions of public service performance



Sources: Boyne & Walker, 2010; Walker & Andrews, 2013; Andersen et al., 2016; Andrews & Boyne, 2011; Monteduro, 2017; Walker et al., 2010; Van Loon, 2017; van den Bekerom et al., 2017; Andrews et al., 2017; Andrews & Brewer, 2013; Cheon & An, 2017; Hodgkinson & Hughes, 2014; Nielsen, 2013; Andrews & Boyne, 2011; Jung & Kim, 2014; Walker & Boyne, 2006

### 2.2.2 Antecedents

The literature review showed that studies of public service performance are mainly focused on the external environment and the managerial determinants. This section focuses on these two determinants.

A number of scholars concluded that the external environment constrains public organizations (Boyne & Meier, 2009; Brewer & Walker, 2009; van den Bekerom et al., 2017; Andrews et al., 2012). Andrews & Boyne (2012) argued that networking with external actors is necessary to secure their legitimacy and to increase their flexibility to react to unexpected changes in their external environment. Nevertheless, the empirical evidence concerning this relationship is still limited, because only a couple of external environment determinants have been identified. These determinants are presented in [table 6](#)

**Table 6: External environment determinants**

Determinants	dimension	relationship	Number of articles
<b>Turbulent environment</b>	Qua, Q	-	2
<b>External red tape</b>	Q	+	2
<i>EFT = effectiveness; CE = cost effectiveness; EFY = efficiency; Qua = quantity; Q = quality; Res = responsiveness; US = user satisfaction; E q= equity, Pp = perceived performance; Do = democratic outcomes</i>			

Sources: Boyne & Meier, 2009; Andrews & Boyne, 2013; Brewer & Walker, 2010; Bekerom, 2017

Boyne & Meier stated that the external environment of public organizations “*can change in unpredictable ways*” (Boyne & Meier, 2009, p.799). That raised the question whether unpredictable shifts in complexity affect the performance of public organizations. Multiple scholars concluded that the complexity and the dynamics of organizational environments are significant predictors of public-service failure (Boyne & Meier, 2009; Andrews et. al., 2012). In other words, public organizations find it more difficult to perform well, if they experience a turbulent environment (Boyne & Meier, 2009). Another determinant that has been identified is external red tape. This concept is defined as the external rules/regulations that remain in force and are a burden for employees. Academics found an unexpected positive relationship between external red tape and public service performance (van den Bekerom, 2017; Brewer & Walker, 2009), considering that previous research concluded that red tape is negatively associated with public service performance

In addition to the external environment, managerial determinants affect public service performance as well. Three broad perspectives have shaped the field of management approaches: economic theories of service production, contingency theories of organizational design and resource-based arguments about the distinctive production capabilities. Based on these theories, it has been concluded that multiple management approaches have a relationship with public service performance. These findings are presented in [table 7](#).



Table 7: Managerial determinants of public service performance

Management approaches	Number of articles	Dimension	Relationship
<b>Administrative Intensity</b>	1	US, Qua	+/-
<b>Staff Quality</b>	1	EFT, EFY, Eq, Q	+
<b>Representative Bureaucracy</b>	1	EFT, Eq, US, Q	+
<b>Planning</b>	1	EFT, EFY, CE, Q, US, Qua	+
<b>Strategy Content</b>	9	EFT, US, Eq, Q	+
<b>Personnel stability</b>	1	EFT, Eq, Q	+
<b>Networking</b>	1	EFT, Eq, Q	+
<b>Corporate capacity</b>	1	EFT, CE, Eq	+/-
<b>Internal Red Tape</b>	1	EFT, EFY, Do, Res, Q	-
<b>Social capital</b>	2	EFY	+
<b>Transformational Leadership</b>	1	EFT, EFY, Qua, Q	+
<b>Managerial Authority</b>	1	EFT	+

*EFT = effectiveness; CE = cost effectiveness; EFY = efficiency; Qua = quantity; Q = quality; Res = responsiveness; US = user satisfaction; Eq = equity, Pp = perceived performance; Do = democratic outcomes*

Sources: Andrews et al., 2012; Andrews & Brewer, 2013; Andrews & Brewer, 2014; Andrews et al., 2017; Van Loon, 2017, Bellé, 2013; Nielsen, 2013; Andrews et al., 2008; Andrews et al., 2007; Hodgkinson & Hughes, 2014; Cheon & An, 2017; Andrews et al., 2009; Boyne & Walker, 2010; Walker & Andrews, 2013

Table 7 shows that multiple management approaches have a significant positive relationship with public service performance. The literature review revealed that strategy content is an important factor of public service performance, since nine of the selected articles stated that there is a positive relationship between strategy content and public service performance (Walker & Andrews, 2013; Andrews & Brewer, 2013; Andrews & Brewer, 2014; Andrews et al., 2009; Andrews et al., 2007; Hodgkinson & Hughes, 2014; Cheon & An, 2017; Boyne & Walker, 2010). Miles & Snow (1978) developed the dominant typology of strategy content, as they distinguished four strategies: prospector, defender, analyzer and reactor strategies. In addition to strategy content, the commitment to the formal analytical process of planning is positively correlated with public service performance (Walker & Andrews, 2013). Furthermore, public service performance is also

positively associated with staff quality, personnel stability, a representative bureaucracy, networking, social capital and managerial authority (Walker & Andrews, 2013; Andrews & Brewer, 2013; Andrews & Brewer 2014; Nielsen 2013). In addition to these positive relationships, transformational leadership and public service performance are also positively correlated. Interestingly, the effect of this relationship is stronger when employees experience high levels of public service motivation (Bellé, 2013). Internal red tape is the only variable that has a negative association with public service performance (Van Loon, 2017).

However, the relationships with the administrative intensity and the corporate capacity are more complex. Andrews et al., (2017) concluded that administrative intensity provides positive performance outcomes up to a certain point. After that point is reached the administrative intensity is experienced as a burden. Andrews et al., (2012) stated that extra corporate capacity will raise the performance of the whole organization, but after a certain point extra corporate capacity will generate damaging effects.

### 2.3 Strategy content

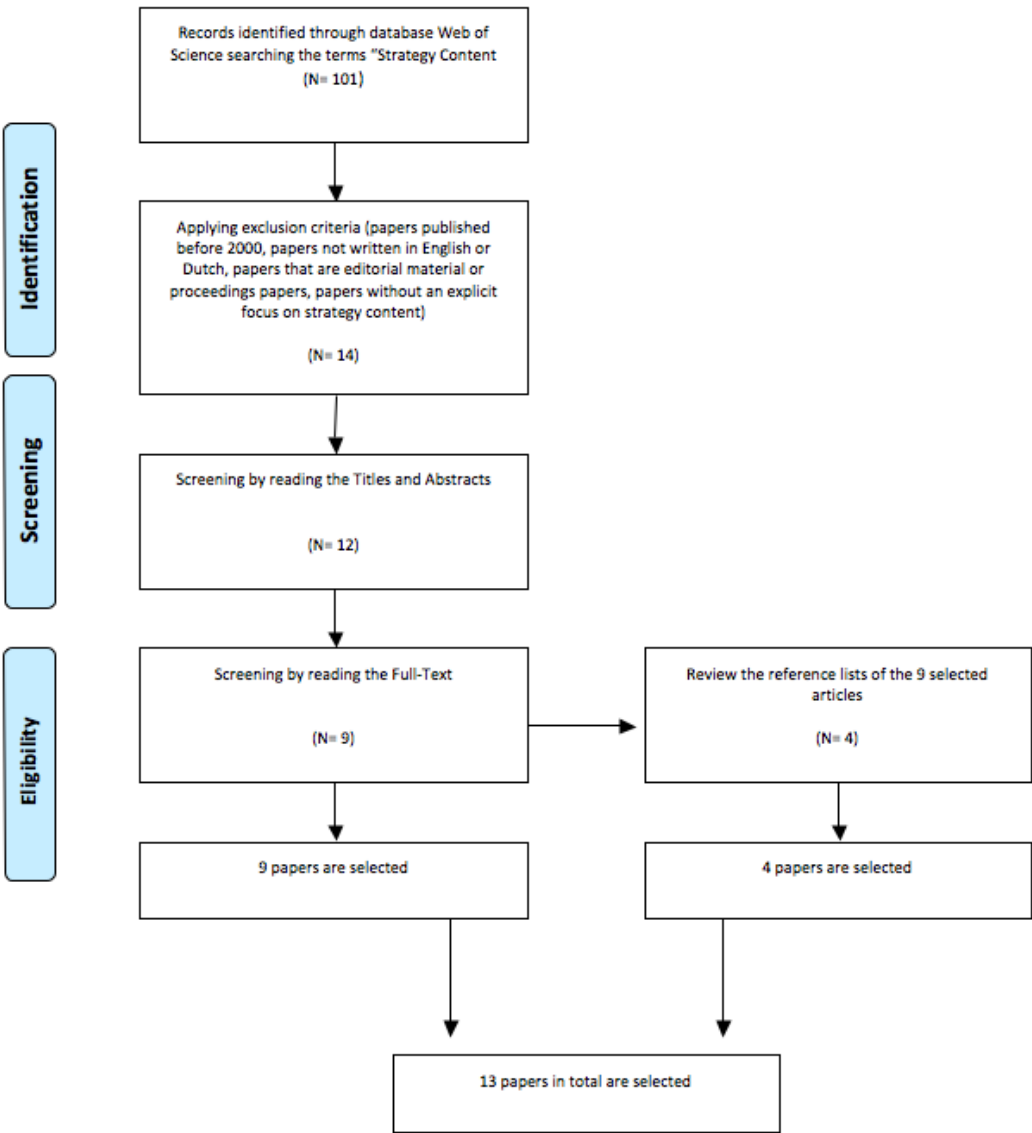
A literature search was performed to assess what scholars have discovered about strategy content. This search was conducted by using the term “Strategy Content” in the Web of Science database. Inclusion and exclusion criteria were applied, as presented in [table 8](#). In addition, a manual search was conducted, based on the reference lists of the selected papers. The second step of the systematic literature review process was conducted to minimize the chances of missing relevant articles. In total this resulted in a selection of 13 papers. The whole search process is presented in [figure 5](#).

**Table 8: Literature review process strategy content**

<b>Search strategy applied to strategy content in public organizations</b>	
Inclusion criteria	Papers on strategy content in the public sector
Exclusion criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papers published before 2000<sup>4</sup></li> <li>- Papers not written in English or Dutch</li> <li>- Papers that are editorial material or proceedings papers</li> <li>- Papers without an explicit focus on strategy content</li> </ul>
Web of Science search term	“Strategy Content”
Manual search	Based on the reference lists of Web of Science results.

<sup>4</sup> Before 2000 strategy content literature was only focused on private firms, after 2000 strategy content research was also conducted in the public sector. Therefore, the period 2000 - 2018 was chosen.

Figure 5: Data flow chart strategy content



The 13 selected articles are sorted into three categories: the study design, the domain and the context. The majority of the selected articles used a survey/experiment. Most of the selected literature was conducted in the domain of Public Administration. Furthermore, the majority of the literature focused on the public sector of European countries.

Table 9: Descriptive characteristics of the selected articles

Descriptive characteristics strategy content						
Study design	Literature review		Survey/experiment		Cross-sectional	
	2	15%	6	46%	5	39%
Domain	Public Administration		Public Management		Business Research	
	9	69%	3	23%	1	8%
Context	United States		Europe		Both	
	4	31%	7	54%	2	15%

### 2.3.1 Definition of strategy content

Scholars describe strategy content as *“how an organization interacts with their environment and how organizations seek to improve their performance”* (Rubin, 1988, p. 88). In other words, it is a pattern of action through which organizations propose to achieve desired goals, modify current circumstances and/or realize latent opportunities. The majority of studies base their conceptualization of strategy content on Miles & Snow's (1978) typology of organizational stances. They distinguish four strategies: prospector, defender, analyzer and reactor strategies (Andrews et al., 2009; Andrews et al., 2007). Prospectors are defined as *“organizations that almost continually search for market opportunities and regularly experiment with potential responses to emerging environmental trends”* (Miles & Snow, 1978, p. 29). These organizations are typically the first ones in the market and who develop new products /or services. Defenders are *“organizations that take a conservative view of new products and services. They typically devote primary attention to improve their efficiency”* (Miles & Snow, 1978, p. 29). In other words, they only focus on seeking better performance for a few core products or services. Reactors are organizations that *“seldom make adjustments of any sort until forced to do so by environmental pressures”* (Miles and Snow 1978, p. 29). These organizations observe change and uncertainty in their organizational environment, but lack a coherent strategy to address these changes. Analyzers are organizations that *rarely are the first movers, but instead they watch their competitors closely for new ideas and rapidly adopt those which appear to be most promising’* (Miles and Snow, 1978, p. 29). This type of organizations includes features of defender and prospector organizations.

The central assumption of the model of Miles & Snow (1978) is that the optimum performance is reached when the strategy, structure and environment of an organization are aligned. Therefore, they argued that the prospector, defender and reactor strategies are equal. In contrast to these three strategies, analyzers perform significantly worse. These assumptions are supported in a number of studies of private sector industries (Boyne & Walker, 2004).

However, almost all the literature about strategy content has focused on private firms. This raised questions whether the typology of Miles & Snow (1978) could be adapted by public organizations, since these organizations have a different environment and internal characteristics. Boyne & Walker (2004) stated that these differences have implications for strategy content. First, private organizations have a significant freedom to choose strategies, whereas public organizations are more likely to be the victim of coercive isomorphism, which influences their strategic orientation. Second, even if strategy content is not imposed, public organizations are likely to be influenced by the political sponsors that provide their funding (Boyne & Walker, 2004). Nevertheless, the framework that was developed by Boyne & Walker (2004) showed that the typology of Miles & Snow (1978) is applicable to public organizations, but with the exclusion of the analyzers strategy. They decided to exclude this strategy, because it is essentially an intermediate between the prospector and defender strategy.

### 2.3.2 Impact on public service performance

A number of scholars stated that the strategic orientation of an organization plays a key role in determining the levels of public service performance. In other words, strategy content influences organizational public service performance and is therefore part of the generic management theory (Meier et al., 2006; Walker & Andrews; Cheon & An; 2017). However, the effects of a prospector, defender and reactor strategy are not equal. This hierarchy of effects is confirmed in a number of studies (Andrews et al., 2006; Woodside, 1999; Andrews et al, 2008). The results showed that prospectors positively relate to performance, defenders are neutral and reactors are negatively related to performance. These observations are in contradiction with the argument of Miles & Snow (1978), since they argued that the selection of a strategy is dependent on the structure and environment of an organization. Meaning, that a prospector strategy leads to higher levels of performance when the environment is turbulent and the organizational structure is relatively decentralized. The defender strategy is more effective when an organization's environment is calmer and the organization has adopted more centralized structural forms (Andrews et al. 2007,). This is also confirmed by Meier et al., (2007), they state: *"Defending may beat prospecting in some respects while simultaneously, and just as convincingly, losing on others"* (Meier et al, 2006, p. 374).

Nevertheless, most of the public management literature confirmed that there is a hierarchy of effects. Organizations that adopt a prospector strategy reach higher levels of public service performance than defenders or reactors (Andrews et al., 2006; Andrews et al., 2008; Andrews et al., 2012; Owens & Kukla-Azevedo, 2012; Walker & Andrews 2013). Meier et al., (2010) stated that the presence of frequent external pressures and the benefits of retaining a stable structure in the public sector partly explain this conclusion.

In the next chapter the theoretical relationship of goal ambiguity, public service performance and strategy content is discussed.

## Chapter 3: Theoretical framework

The literature review, showed an in depth analysis of goal ambiguity, public service performance and strategy content. This chapter focuses on the theoretical relationship between these concepts and answers the third sub-question of this thesis: *“What is the theoretical relationship between goal ambiguity, public service performance and strategy content in public organizations?”*.

### 3.1 Goal ambiguity

Chun & Rainey (2005a) were the first scholars to provide measures for four dimensions of goal ambiguity: mission comprehension, directive, evaluative and priority goal ambiguity. In this field Chun & Rainey’s work and their goal ambiguity definitions still form the foundation of current goal ambiguity studies. However, there are studies that provide other definitions and dimensions. Jung (2014) defined goal ambiguity through the following three dimensions: number of goals, target specification and time specification. Target specification goal ambiguity refers to the extent to which agencies do not specify quantitative and qualitative targets for their program objectives. Time specification goal ambiguity refers to the lack of clarity in deciding on the distinction between annual and long-term performance goals (Jung, 2011).

This thesis used the conceptualization of goal ambiguity from Chun & Rainey (2005a), because it is leading among scholars. In this field, Chun & Rainey’s (2005a) goal ambiguity framework has the highest number of citations (335 times).

### 3.2 Public service performance

As stated in chapter 2.2, public service performance has multiple dimensions. The main focus of this thesis lies on the dimensions of effectiveness and efficiency, because most international and national public organizations do not reach their formulated goals. For instance, the UN sustainable development report of 2017 showed that the progress observed in previous years is insufficient to fully meet the sustainable development goals and targets by 2030 (United Nations, 2017). The same conclusion was drawn in the progress reports referencing the EU 2020 goals. The projections of the European Commission showed that the European Union would not achieve the formulated targets in three areas: poverty, R&D and innovation, and employment rate (Eurostat, 2016). Nevertheless, all predominant dimensions of public service performance were included in this study to provide a complete analysis concerning the relationship of goal ambiguity, public service performance and strategy content. In Walker & Boyne’s (2006) UK public management reform study the most important public service performance dimensions were identified. Nowadays, this is the leading article concerning the identification of the performance dimensions, since this study is one of the most cited articles (224 citations). For this reason this thesis adopted these performance dimensions. These dimensions are: quality, cost-effectiveness, efficiency, staff satisfaction, consumer satisfaction, effectiveness, equity, responsiveness and promoting the social, economic and environmental well-being of local people.

### 3.3 Goal ambiguity and public service performance

A significant number of scholars researched the relationship of goal ambiguity and public service performance. The general conclusion was that ambiguous goals are a major

hindrance for achieving high levels of public service performance (Walker & Andrews, 2013; Chun & Rainey, 2005b; Lee et al., 2009; Walker & Boyne, 2009; Calciolari et al., 2011; Jung, 2014). As previously stated, goal ambiguity is multidimensional and therefore multiple hypotheses are formulated.

#### ***Mission comprehension ambiguity and public service performance***

Nowadays, organizational mission statements are a necessity for every public organization. These mission statements show the purpose and direction of an organization. Multiple authors concluded that when it is difficult to understand, explain and communicate the mission statement the performance benefits of an organization diminish (Chun & Rainey, 2005b; Rainey & Steinbauer, 1999; Richard, 2003; Wilson, 1989). However, not all scholars found a negative relationship between mission comprehension ambiguity and public service performance. Weiss and Piderit (1999) found no significant relationship, whereas Baum, Locke and Kirkpatrick (1998) found a positive relationship between mission comprehension ambiguity and the performance of business firms. Nevertheless, most scholars found a negative relationship between mission comprehension ambiguity and public service performance. Therefore, a negative relationship was hypothesized:

*H1: Managers in local government with a high level of mission comprehension ambiguity experience a low level of public service performance*

#### ***Directive goal ambiguity and public service performance***

Concerning the relationship of directive goal ambiguity and public service performance, scholars provided two different arguments. A number of scholars argued that goal clarity in directing the organization decisions and behavior is a critical element in achieving accountability and meeting the expectations of stakeholders. Multiple political scientists stated that broadly defined policy mandates are a serious threat for the democratic control and the accountability (Lowi 1979; Page, 1976; West 1997; Chun & Rainey, 2005b). In addition to this, management experts argued that loosely defined policy directives can create random judgments regarding public values and these directives result in inconsistencies of decision-making related to the overall organizational mission (Spicer & Terry 1996; Behn, 1991; Chun & Rainey, 2005b). On the other hand, specific policy directives are an obstacle for learning from policy experiments and decrease the flexible capacity of organizations to react to environmental changes. These academics stated that clear policy directives obstruct the political responsiveness to local needs and that loosely defined policy mandates allows room to adjust the implementation to different contexts (Lerner & Wanat, 1983; Lindblom 1959; Chun & Rainey, 2005b). Nevertheless, most of the empirical evidence indicated that directive goal ambiguity is negatively related to public service performance (Boal & Bryson, 1987; Lan & Rainey, 1992; Wright, 2001; Wright, 2004; Chun & Rainey, 2005b). Therefore, a negative relationship we hypothesized:

*H2: Managers in local government with a high level of directive goal ambiguity experience a low level of public service performance*



### **Evaluative goal ambiguity and public service performance**

Studies that investigated the relationship of evaluative goal ambiguity and public service performance concluded that these variables have a significant negative association. Literature focused on evaluative goal ambiguity showed that it has primarily a negative association with effectiveness (Boyatzis, 1982; Hyndman & Eden, 2001; Lan & Rainey, 1992). However, other scholars stated that clear and measurable goals improve performance in general (Behn, 1991). In addition, multiple executives from the public and the private sector observed that a lack of a "bottom line" in public organizations resulted in that the leadership of public organizations concentrate more on their general reputation, media relations, and political relations rather than on the substantive performance (Allison, 1983; Blumenthal, 1983). Based on the negative relationship between evaluative goal ambiguity and public service performance, the following hypothesis was formulated:

*H3: Managers in local government with a high level of evaluative goal ambiguity experience a low level of public service performance*

### **Priority goal ambiguity and public service performance**

Peter Drucker wrote: "trying to do several things at once is one of the deadliest things in public administration" (Drucker, 1980, p. 103). The importance of setting firm goals and priorities that Drucker emphasized is supported in multiple empirical studies. Khademian (1995) concluded in his case study on the federal Deposit Insurance Corporation, that the political consensus on one single priority played a key role in improving the agencies effectiveness. He stated that this positive outcome was the result of letting the managers concentrate their efforts on the achievement of this single priority. Meyers, Riccuci and Lurie (2001) also emphasized the prioritizing of goals. They concluded in their analysis of local welfare agencies that the existence of a complex set of formal goals could cause contradictory results in the implementation. In conclusion, the literature showed a negative relationship between priority goal ambiguity and public service performance. Therefore, a negative relationship was hypothesized:

*H4: Managers in local government with a high level of priority goal ambiguity experience a low level of public service performance.*

## **3.4 The moderating effect of strategy content**

As is previously stated, strategy content is a significant determinant of public service performance. The majority of strategy content scholars base their conceptualization on the typology of Miles & Snow (1978). They define four types of strategies: prospector, defender, analyzer and reactor strategies (Boyne & Walker, 2004; Andrews et al., 2006; Andrews et al., 2007; Meier et al., 2006; Andrews et al., 2008; Andrews et al., 2009; Meier et al., 2010; Andrews et al., 2012; Owens & Kukla-Azevedo; 2012; Cheon & An, 2017). Their general conclusion was that strategic choices maximize the fit between the articulation and the achievement of the goals of an organization. Therefore, strategy content is included as a moderating variable to see whether strategic choices affect the relationship between goal ambiguity and public service performance in Dutch municipalities.

As discussed in the literature review there is a hierarchy of effects in relation to public service performance. The conclusion was that the prospector strategy positively relates to performance, the defender strategy is neutral and the reactor strategy is negatively related to performance. In other words, prospectors outperform defenders, which outperform reactors (Woodside, 1999; Andrews et al., 2006; Andrews et al., 2008). Based on the empirical evidence, the following hypotheses were formulated.

*H5: A prospector strategy mitigates the negative relationship of goal ambiguity and public service performance.*

*H6: A defender strategy mitigates the negative relationship of goal ambiguity and public service performance*

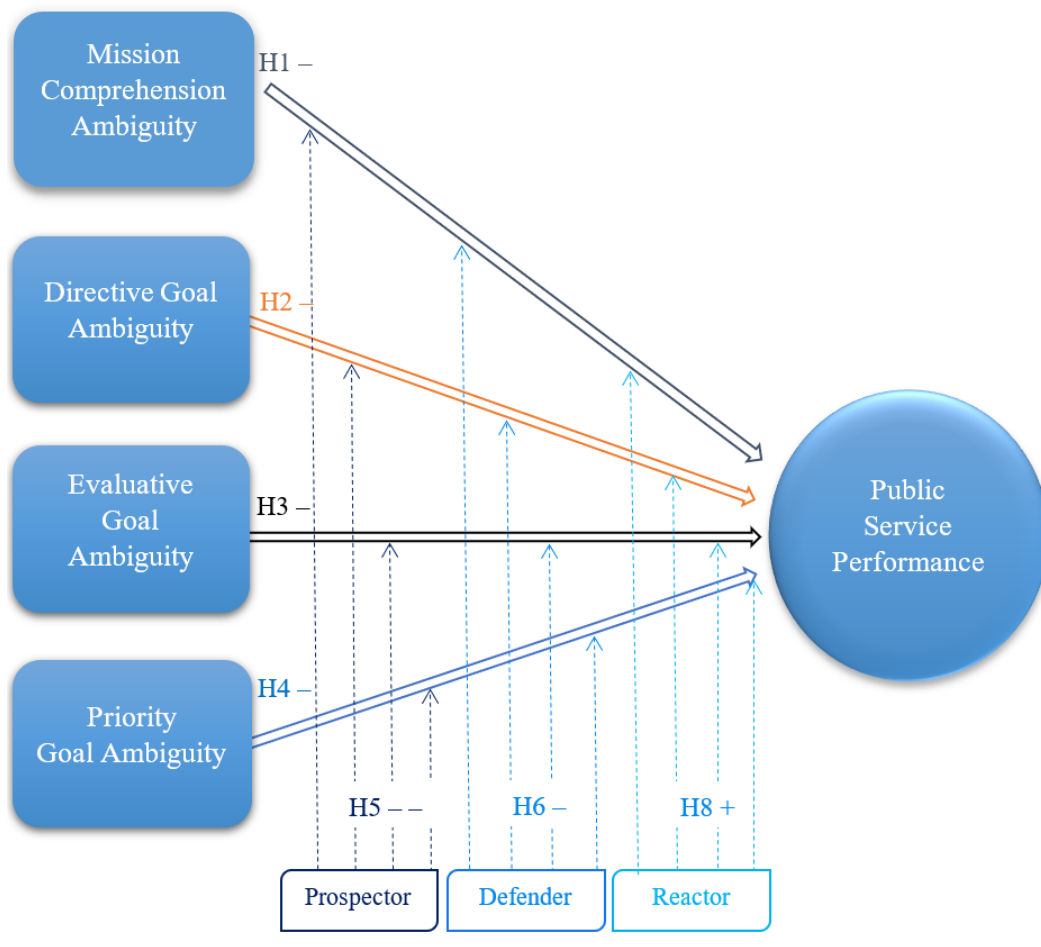
*H7: A prospector strategy has a stronger mitigation impact than a defender strategy on the negative relationship of goal ambiguity and public service performance.*

*H8: A reactor strategy strengthens the negative relationship of goal ambiguity and public service performance.*

### **3.5 Conceptual model**

This chapter assessed the theoretical relationship of goal ambiguity, public service performance and strategy content. In summary, scholars have concluded that high levels of mission comprehension, directive, evaluative and priority goal ambiguity result in lower levels of public service performance. Furthermore, research showed that strategy content affects the relationship of goal ambiguity and public service performance. Strategic management scholars stated that the strategy orientation that an organization chooses leads to a hierarchy of effects. Organizations that adopt a prospector strategy mitigate the negative relationship between goal ambiguity and public service performance. Organizations that adopt a defender strategy also mitigate the relationship between goal ambiguity and public service performance, only to a lesser extent. Organizations that adopt a reactor strategy strengthen the negative relationship between goal ambiguity and public service performance. The hypotheses regarding the relationships of goal ambiguity, public service performance and strategy content are presented in [figure 6](#).

Figure 6: The conceptual model



The next chapter discusses the methods used and how the hypotheses are being measured and tested.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> -- Implies a stronger negative impact than -

## Chapter 4: Mixed method design

This chapter discusses the mixed method design, which is used to answer the hypotheses of this thesis. This mixed method design included a single survey (distributed to municipal managers) and four semi-structured interviews. This chapter covers the empirical setting of this study (4.1), the reasons for selecting the mixed method design (4.2), the quantitative design (4.3), the qualitative design (4.4) and the reliability & validity of this study (4.5).

### 4.1 Empirical setting

This study is limited to Dutch municipalities, because literature showed that the inclusion of a variety of institutional settings results in the averaging of situations that are significantly different due to the absence of specificities of different areas of government (Canciolaro et al., 2011). In other words, when organizations are of a similar institutional setting the conclusions are more solid (De Bruijn & van Helden, 2006).

The 380 municipalities in the Netherlands carry out tasks that have a direct interest for their citizens and have autonomous powers to decide on a large number of issues. For example municipalities are responsible for the laying and maintenance of street pavement and cycle paths. Furthermore, municipalities have to implement several national laws, such as the production of official documents (passport, identity cards, drivers license etc.). In [table 10](#) the main tasks of the municipalities are presented (Government.nl, 2018a).

**Table 10: The main tasks of Dutch municipalities (Government.nl, 2018a)**

- Issue official documents (drivers license, passport etc.)
- Keep a record of who lives in their municipality
- Pay benefit to those who cannot afford basic living conditions
- Responsible for the Social Support Act, the Participation Act and youth care
- Responsible for school buildings and allocate additional funding to support pupils who require extra support
- Draw up land-use plans designated residential, industrial and green areas;
- Supervise the construction of homes in consultation with housing associations
- Lay and maintain streets pavement and cycle paths
- Implement the Environmental Management Act, which requires that different types of household waste are collected separately
- Award grants to local services
- Ensure industrial parks are easy accessible
- Issue permits for market traders

The most important municipal bodies are the municipal council and the college of mayors and aldermen. The highest body in Dutch municipalities is the municipal council, since they make the major decisions concerning their municipality. This includes important areas such as education, the construction of new buildings and tax levels. The municipal council has representative, administrative, policy-making and budgetary powers. Municipal councils consist of groups of elected representatives. The college of mayor and

aldermen is the executive body of Dutch municipalities. They implement the decisions of their municipal council, implement national legislation and manage the municipality's finances and organizational matters. The first advisor of a municipality's executive body is the city manager. He or she is responsible for the translation of political ambitions to feasible plans (Government.nl, 2018b; The Association of Netherlands Municipalities, 2018).

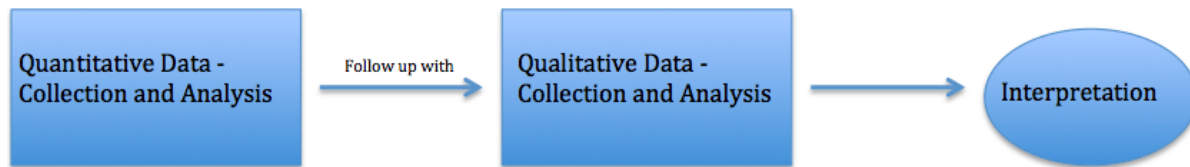
#### 4.2 Mixed method design

A mixed method design uses both quantitative and qualitative data. Tashakkori & Creswell (2007) define mixed method research as *“research in which the investigator collects and analyzes data, integrates the findings and draws inferences using both qualitative and quantitative approaches or methods in a single study or program of inquiry”* (Tashakkori & Creswell, 2007, p. 4).

This study used a mixed method design for a number of reasons. First, a mixed method design provides a more balanced perspective, since it addresses the weaknesses of the individual quantitative and qualitative methods (Morse & Chung, 2003). As a consequence, a mixed method design creates a broader, more in-depth understanding of the relationship between goal ambiguity, public service performance and strategy content (Schulze, 2003). Second, the application of a mixed method design can provide new information or a new perspective, since mixed method research is absent in the goal ambiguity literature. A number of scholars even make the argument that mixed method research is the only way to be certain of your findings and interpretation (Coyle & Williams, 2000; Tashakkori & Teddlie, 2003). The observation of Molina-Arozin (2011) confirms this argument, since she concluded that mixed method research received more citations than studies that only use quantitative or qualitative methods. Teddlie & Tashakkori (2009) also stress the necessity of using a mixed method research: *“Each form of data is useful for both verification and generation of theory ... In many instances, both forms of data are necessary”* (Teddlie, Tashakkori, 2009, p. 16). In other words, mixed method research can generate a higher quality of research.

There are six major designs in the mixed method methodology: convergent parallel design, explanatory sequential design, exploratory sequential design, embedded design, transformative design and multiphase design (Creswell & Plano Clark, 2011). This research used the explanatory sequential design. In this design there are two phases. The first phase is the collection and analysis of quantitative data. The second phase is the collection and analysis of qualitative data. The quantitative data was collected using a survey of municipal managers and the qualitative data was gathered from semi-structured interviews with municipal managers. Qualitative data was added in order to provide insights into the causal mechanisms underlying the relationship between goal ambiguity, public service performance and strategy content in Dutch municipalities (Creswell & Plano Clark, 2011). This mixed method design is presented in [figure 7](#).

Figure 7: The explanatory sequential design (Creswell & Plano Clark, 2011, pp. 70)



## 4.3 Quantitative design

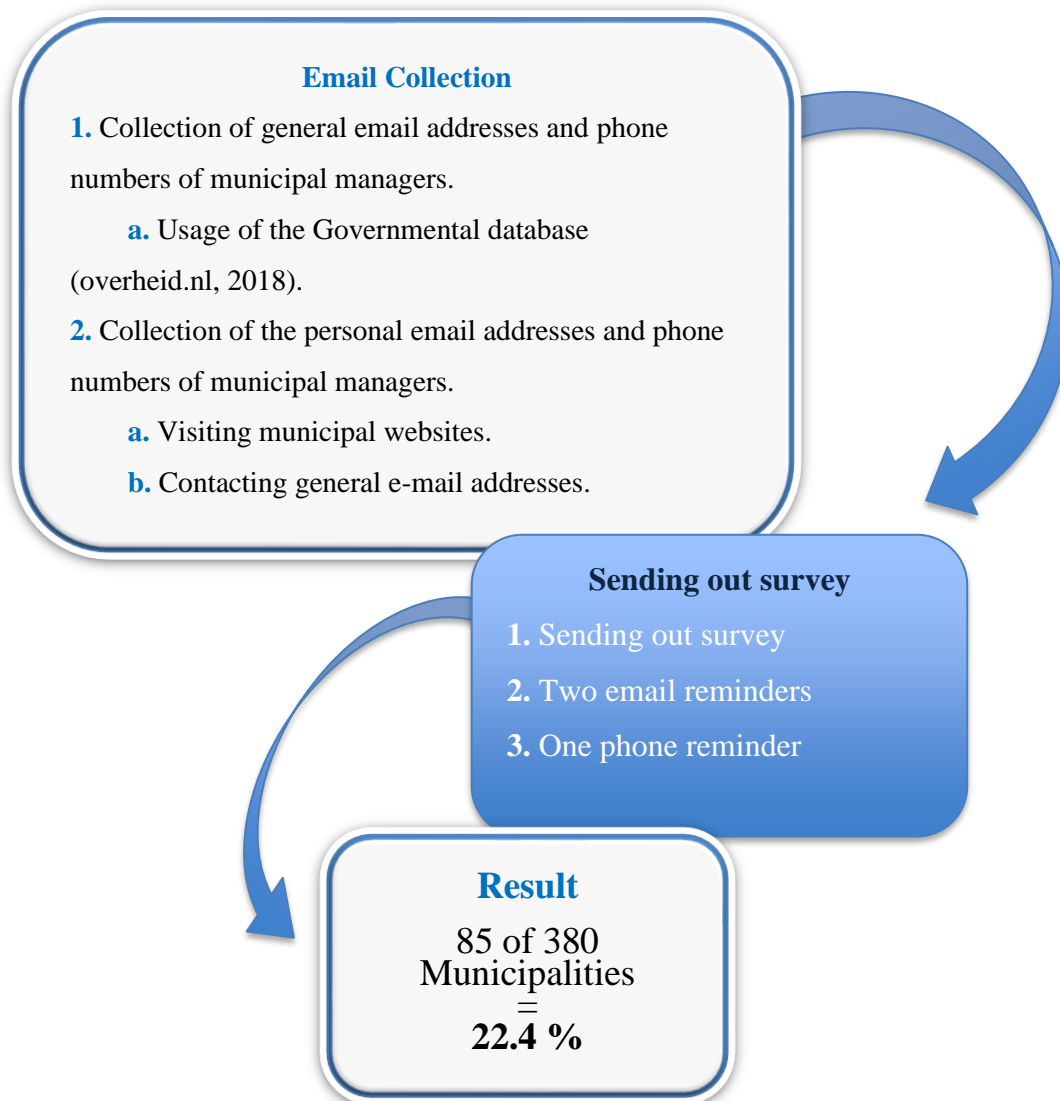
### 4.3.1 Unit of analysis

The literature showed that there is no accordance in who is responsible for strategic planning. A number of scholars stated that strategic planning is the main responsibility of public managers (Poister, 2010). Other scholars stated that that the managerial staff as well as the non-managerial staff is responsible for strategic planning (Bryson et al., 2010). For the purpose of this study, public managers are defined as key stakeholders in the plan formulation process, because it is necessary that the respondents have the appropriate expertise to be able to answer the survey questions (Mackenzie & Podsakoff, 2012). In other words, the individual public managers in Dutch municipalities were the unit of analysis of this study.

### 4.3.2 Data collection process

Data was collected from an electronic survey that was sent out to the city managers of all Dutch municipalities (N=380) in June and July 2018. In order to get as many respondents as possible a lot of time and effort was put into the data collection process. The data collection process had five steps. First, all the names and email addresses of the 380 municipalities were gathered from a public database of the Dutch government (Overheid.nl, 2018). Second, as many as possible personal email addresses of city managers were gathered to increase the total number of respondents. These personal email addresses were obtained from municipal websites and by contacting municipalities by email directly. This resulted in 199 personal email addresses of city managers. The third step was to create a database, which included: the names of the municipalities, the general email addresses of the municipalities, the names of the city managers and 199 personal email addresses. Fourth, this database was used to send out the survey by email to all 380 municipalities. In order to increase the total number of respondents two email reminders and a telephone reminder were conducted. Also, the city managers were asked to distribute the survey among their management team

Figure 8: The data collection process



This resulted in 103 respondents from 85 different municipalities. Surprisingly, only 12 municipalities filled in more than one questionnaire. The specific details are presented in [appendix 1](#). So, 22.4 percent of the Dutch municipalities participated in this study. Therefore, the decision was made to look at the municipal level instead of the public management level, since this would give this study more significance. In order to look at municipal level the average of answers was taken of the municipalities that filled in the survey more than once. The whole data collection process is presented in [figure 8](#).

Despite the immense effort, a significant number of municipalities denied the invitation to participate in this research. There were multiple reasons for why municipalities did not want to participate in this study: lack of time, coalition negotiations, lack of interest, vacation, the position of the city manager was vacant.

For the design and distribution of the survey, qualtrics a sophisticated online survey tool was used. Qualtrics provides 100+ question types and uses advanced logic, branching quotas and email triggers with an intuitive drag-and-drop software interface that makes even the most sophisticated surveys easy to create (Qualtrics, 2018). In this survey, three different types of questions were asked: the five point Likert scale questions, multiple choice questions and open questions. Furthermore, five sections were created in the following order: (1) introduction, (2) goal ambiguity, (3) control variables, (4) strategy content and (5) public service performance. This order was chosen to prevent respondents from directly seeing a causal relationship between goal ambiguity and public service performance, which could create a bias of results.

### 4.3.3 Sample

The sample of this study has a slightly higher percentage of weak municipalities than the overall population, since the majority of indicators showed that this sample scores lower than the national average. Six indicators were chosen, because they reflect the economic, social and environmental situation of municipalities. They are presented in [table 11](#). However, this conclusion is slightly distorted, since not all the features of municipalities were taken into account.

**Table 11: Sample (The Association of Dutch municipalities (VNG), 2018)**

	Public expenditure level	Value of houses	Unemployment %	High school drop out %	Life expectancy	Sustainability score
<b>Sample</b>	4585 per inhabitant	301,000	4.7%	1.9%	81.7	50
<b>National Average</b>	4814 per inhabitant	322,000	4.9%	2.0%	81.5	50

### 4.3.4 Measures

This study measured three constructs: goal ambiguity (independent variable), public service performance (dependent variable) and strategy content (moderator). This section discusses how these three constructs are measured.

#### *Independent variable*

The literature review showed that goal ambiguity is defined as *“The extent to which an organizational goal or set of goals allows leeway for interpretation, when the goal represents the desired future state of the organization”* (Chun & Rainey 2005a, p. 2). However, scholars observed that goal ambiguity has multiple dimensions: mission comprehension, directive, evaluative and priority goal ambiguity. Chun & Rainey (2005a) developed the predominant goal ambiguity framework, which is presented in [table 12](#).

**Table 12: Predominant goal ambiguity framework (Chun & Rainey, 2005a: p. 5)**

Dimension of goal ambiguity	Measure
-----------------------------	---------



Mission comprehension ambiguity	Gunning-Fog Index (GFI) of an agency's mission statement: the average sentence length of the mission statement ÷ the percentage of hard words in the statement
Directive goal ambiguity	Rules to laws (R/L Ratio): the ratio of the number of pages of administrative rules the agency issued to the number of pages of legislation that were administered by the agency
Evaluative goal ambiguity	Percentage of subjective or workload-oriented performance indicators out of the total performance indicators for an agency
Priority goal ambiguity	The number of long-term strategic goals The number of annual performance targets

However, the majority of goal ambiguity studies do not use Chun & Rainey's (2005a) measure for mission comprehension ambiguity. In most goal ambiguity research mission comprehension ambiguity is measured with the three five-point Likert scale items where the answers vary between strongly agree and strongly disagree (Stazyk et al., 2011; Pandey & Rainey, 2006). This thesis also used these items to measure mission comprehension ambiguity. These three items are:

- It is easy to explain the goals of the organization to outsiders.
- The organizations mission is clear to everyone.
- The organization has clearly defined goals.

A SPSS reliability test was conducted to see whether these items measure the same concept. The Cronbach alpha was 0.709, whereas a score higher than 0.700 is needed to consider a scale reliable. So, this scale is reliable.

Chun & Rainey's (2005a) goal ambiguity framework was used to measure directive, evaluative and priority goal ambiguity. Before these measures could be used they were turned into questions and translated into Dutch. Directive and evaluative goal ambiguity were measured with one question for each, whereas priority goal ambiguity was measured with two questions.

### **Dependent variable**

The literature review showed that public service performance is a multidimensional construct. For this thesis the predominant dimensions of public service performance were measured. The reason for this is that focusing on only one performance dimension could be problematic, as most public organizations have multiple conflicting goals (Andersen et al., 2016). The selected public service performance dimensions were based on Walker & Boyne's (2006) study: quality, cost-effectiveness, efficiency, staff satisfaction, responsiveness, effectiveness, equity and promoting the social, economic and environmental well-being of local people. Walker & Boyne's (2006) study grouped several performance dimensions into three public service performance dimensions: output &

efficiency, service outcomes and responsiveness. This thesis did not group the performance dimensions, because the reliability tests showed that this led to unreliable scales (output & efficiency = 0.678; service outcomes = 0.597). Furthermore, this thesis adopted a ten-point scale instead of Walker & Boyne's (2006) seven-point scale, because more nuances and differences between municipalities would be observed.

### **Moderating variable**

The measures of strategy content are based on the research of Andrews et al., (2009). They distinguish three types: prospector, defender and reactor strategies. These types are measured with a total of 12 items, which use a five-point Likert scale. The strategy content measures are presented in [table 13](#).

**Table 13: Strategy content measures of Andrews et al., (2009)**

Strategy content
<p><b>Prospector</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• We continually redefine our service priorities</li> <li>• We seek to be the first to identify new modes of delivery</li> <li>• Searching for new opportunities is a major part of our overall strategy</li> <li>• We often change our focus to new areas of service provision</li> </ul>
<p><b>Defender</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• We seek to maintain stable service priorities</li> <li>• The service emphasizes efficiency of provision</li> <li>• We focus on our core activities</li> </ul>
<p><b>Reactor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• We have no definite service priorities</li> <li>• We change provision only when under pressure from external agencies</li> <li>• We give little attention to new opportunities for service delivery</li> <li>• The service explores new opportunities only when under pressure from external agencies</li> <li>• We have no consistent response to external pressure</li> </ul>

The SPSS reliability tests showed that the scales of the prospector strategy (Cronbach Alpha = 0.615) and the reactor strategy (Cronbach Alpha = 0.700) are reliable, because their scores are higher than 0.600. A score of 0.600 is sufficient because, this is the first time that this scale is applied to Dutch municipalities and is translated into Dutch (George & Desmidt, 2018). Therefore, all the items of these concepts are included in the statistical analysis. However, the defender strategy scored poorly on the SPSS reliability test (Cronbach Alpha = 0.473). So, the items could not be merged. Andrews et al., (2012) also experienced this problem. They measured the defender strategy with only one item, they asked the informants whether their approach to service delivery is focused on their 'core business'. Based on this literature, this study measured the defender strategy with the item 'we focus on our core activities'.

### Control variables

Bernerth & Aguinis (2016) stated that control variables could be adopted if they had a potential relationship with the independent and/or the dependent variable. This thesis included three control variables: size, prior performance and public expenditure level. Size was adopted as a control variable, because two meta-analysis's showed that the size of a public organization influences the level of goal ambiguity and the public service performance of a public organization (Rainey & Jung, 2014; Walker & Andrews, 2013). Furthermore, it is important in each public management study to control for prior performance, because public organizations are viewed as systems that change over time. This results in future public service performance being based on prior performance (O'Toole & Meier, 1999; O'Toole & Meier 2003; Andrews et al., 2009). In other words, if the prior performance is not controlled for, then biased coefficients for the variables included in the statistical models could emerge. Another reason for the inclusion of prior performance is that it accounts for environmental constraints (Andrews et al., 2009). This thesis also controlled for the financial resources of municipalities, because the literature showed that high public expenditure levels have a significant positive impact on the public service performance of organizations (Boyne & Gould-Williams, 2003).

Table 14 presents an overview how goal ambiguity, public service performance, strategy content and the control-variables are measured.

Table 14: Operationalization table

Variable	Dimension	Definition	Measurement
Goal ambiguity (independent variable)	Mission Comprehension ambiguity	<i>"The extent to which an organizational goal or set of goals allows leeway for interpretation, when the goal represents the desired future state of the organization"</i>	Answer the following statements (1 is strongly disagree, 5 is strongly agree):  It is easy to explain the goals of this organization to outsiders.  The organization's mission is clear to everyone.  The organization has clearly defined goals.
	Directive goal ambiguity	<i>"Amount of interpretative leeway available in translating an organization's mission into directives and guidelines for specific actions to be taken to accomplish the mission"</i>	What is the percentage of situations where the organization has to give direction to national policy? (1 = 0 - 20; 2 = 20 - 40; 3= 40 - 60; 4= 60 - 80; 5= 80 - 100;)
	Evaluative goal ambiguity	<i>"The level of interpretative leeway that an organizational mission allows in the evaluating the process toward the achievement of the mission"</i>	What is the percentage of subjective performance indicators compared with all the performance indicators present in your organization? (1 = 0 - 20; 2 = 20 - 40; 3= 40 - 60; 4= 60 - 80; 5= 80 - 100;)
	Priority goal ambiguity	<i>"The level of interpretative leeway in deciding on</i>	

		<i>priorities among multiple goals</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Long-term strategic goals</li> <li>• Annual performance targets</li> </ul>		<p>How many long-term strategic goals does your organization have?</p> <p>How many annual performance targets does your organization have?</p>
Public service performance (dependent variable)	Quality	<i>"The excellence of the service output "</i>	How would you rate your organization on the quality of policies on a scale from 1 to 10?
	Efficiency	<i>"Cost per unit per output "</i>	How would you rate your organization on efficiency on a scale from 1 to 10?
	Cost-effectiveness	<i>"Ratio of outcomes to inputs"</i>	How would you rate your organization on cost-effectiveness on a scale from 1 to 10?
	Staff satisfaction	<i>"The degree that employees are satisfied with the public organization"</i>	How would you rate your organization on staff satisfaction on a scale from 1 to 10?
	Responsiveness	<i>"The degree that the utilizers are satisfied with the public organization"</i>	How would you rate your organization on customer satisfaction on a scale from 1 to 10?
	Promoting the social, economic and environmental well being of local people	<i>"The degree that a public organization promotes the social, economic and environmental well being of local people"</i>	How would you rate your organization on promoting the social, economic and environmental well being of local people on a scale from 1 to 10?
	Equity	<i>"The impartiality of service outcomes"</i>	How would you rate your organization on equity on a scale from 1 to 10?
	Effectiveness	<i>"The achievement of formal objectives"</i>	How would you rate your organization on effectiveness on a scale from 1 to 10?
Strategy Content (moderator)	Prospector strategy	<i>"Almost continually search for market opportunities and regularly experiment with potential responses to emerging environment trends"</i>	<p>Answer the following statements (1 is strongly disagree, 5 is strongly agree):</p> <p>We continually redefine our service priorities.</p> <p>We seek to be the first to identify new modes of delivery.</p> <p>Searching for new opportunities is a major part of our overall strategy.</p> <p>We often change our focus to new areas of service provision.</p>

Defender strategy	<i>“Organizations that take a conservative view of new product development. They typically devote primary attention to improving the efficiency of their existing operations”</i>	Answer the following statement (1 is strongly disagree, 5 is strongly agree):  We focus on our core activities
Reactor strategy	<i>“Seldom makes adjustment of any sort until forced to do so by environmental pressures”</i>	Answer the following statements (1 is strongly disagree, 5 is strongly agree):  We have no definite service priorities.  We change provision only when under pressure from external agencies.  We give little attention to new opportunities for service delivery  The service explores new opportunities only when under pressure from external agencies.  We have no consistent response to external pressure.
Prior performance (control-variable)	-	How did your municipality perform in comparison with the national average?
Size (control-variable)	-	Source: Archival data (Overheid.nl, 2018)
Public expenditure level (control-variable)	-	Source: Archival data (Ministry of the Interior and Kingdom Relations, 2018)

#### 4.3.5 Common source bias

This study used perceptual data of municipal managers to investigate the relationship of goal ambiguity, public service performance and strategy content in Dutch municipalities. Public management scholars concluded that common source bias (CSB) is likely to occur when perceptual data is used, especially when a dataset is collected with a single survey. These scholars also stated that the occurrence of CSB inflates correlations between variables, resulting in biased findings (Andersen et al., 2015; Jakobsen & Jensen, 2015; Favero & Bullock, 2015; Meier & O’Toole, 2013). George & Pandey (2017) nuanced this perspective on CSB, as they concluded that using survey-based data is troublesome, but not as problematic as a number of public administration scholars imply. They base their conclusion upon four arguments. First, the initial claims of the CSB threats are exaggerated, since the usage of survey measures are not a guarantee of finding significant results even with large samples. George & Pandey’s (2017) literature review about public service motivation showed that more than 30 percent of the correlations that were measured with a single survey were not significant. So, survey measures are not a universal inflator of correlations. Second, the conclusions of public management scholars regarding CSB are based on selective evidence, because it is primarily based on four articles that are centered on performance, education and student scores. Third, the emerging conclusion among scholars seems to be that surveys are an appropriate method when variables capture individual perceptions, beliefs, judgments or feelings. This does not imply that CSB is not an issue in survey measurement studies, but it cannot result in the conclusion that a survey-based dataset is unusable. Finally, incorporating only

archival data might solve issues of CSB, but it can result in a myriad of other issues. In summary, archival sources can be flawed as well, even more than self-reported data (George & Pandey, 2017).

As is stated above, CSB still remains a problem. Therefore, a set of procedural remedies to minimize the impact of CSB was applied: (1) included previously published measures, (2) avoided complex and abstract questions, (3) clearly labeled response options, (4) the cover letter emphasized the importance of personal opinion (there are no right or wrong answers), (5) guaranteed anonymity (6) the survey was pretested with two employees of different municipalities (Lee et al., 2012; Podsadoff et al., 2012; Mackenzie & Podsadoff, 2012).

#### 4.4 Qualitative design

After the quantitative analysis was finalized four interviews were conducted in order to identify the causal mechanisms underlying the causal relationships of goal ambiguity, strategy content and public service performance in Dutch municipalities. Interviews were conducted, because they can capture opinions, perceptions and experiences of respondents. Therefore, the questions were primarily based on the identified relationships of the quantitative analysis. These questions are presented in [table 15](#). The interview protocol is presented in [appendix 3](#).

Semi-structured interviews were used, because they provide respondents with the room to answer and elaborate on the context of the questions. In addition, it offers the interviewer the possibility to anticipate the answers of the respondents. Furthermore, the identities of the four participants remain anonymous to prevent biased answers.

**Table 15: Interview questions**

<b>Question</b>	<b>Dimension</b>
Do you think that clear goals lead to a higher level of performance?	Goal ambiguity in general
Do you think that your municipality can still improve on formulating clear goals?	Goal ambiguity in general
Does it surprise you that my quantitative analysis showed a negative relationship between mission comprehension ambiguity and effectiveness?	Mission comprehension ambiguity
Did you expect other significant relationships with mission comprehension ambiguity?	Mission comprehension ambiguity
Do you think that an increase in the effectiveness leads to a decrease of other performance dimensions?	Mission comprehension ambiguity
My analysis could not find a relationship between evaluative goal ambiguity and public service performance. Does that surprise you?	Evaluative goal ambiguity
Directive goal ambiguity has a negative association with effectiveness. What is your opinion about this relationship?	Directive goal ambiguity
Did you expect more relationships between directive goal ambiguity and public service performance?	Directive goal ambiguity
Do you think that a low level of directive goal ambiguity has a negative effect on other performance dimensions?	Directive goal ambiguity
My statistical analysis revealed that an increase in the number of goals and performance indicators results in a higher level of performance in Dutch municipalities. Does this observation surprise you?	Priority goal ambiguity
Do you think that the strategic orientation of a municipality influences the relationship of goal ambiguity and public service performance in Dutch Municipalities?	Strategy content

#### 4.4.1 Data collection

A procedure was created to select participants for the semi-structured interviews. First, 20 municipalities were chosen, including ten municipalities with the highest levels of goal ambiguity and ten municipalities with the lowest levels of goal ambiguity. This was done to identify the differences in approach between these two groups. After contacting the selected 20 municipalities only four municipal managers were willing to participate in a semi-structured interview.

#### 4.4.2 Sample

The municipalities that have been interviewed are primarily small municipalities that have a weak economic position. Nevertheless, the interviewed municipalities have a lower unemployment rate than the national average and the life expectancy of inhabitants is higher compared to the national municipal average. However, this conclusion is slightly distorted, since not all the features of municipalities were taken into account. The selected indicators are presented in [table 16](#).

**Table 16: Sample (The Association of Dutch municipalities (VNG), 2018)**

	Size (inhabitants)	Value of Houses	Unemployment %	High school drop out	Life expectancy
<b>Sample</b>	26454	€274,000	4.2%	2.0%	81.7
<b>National average</b>	44.021	€322,000	4.9%	2.0%	81.5

#### 4.4.3 Methods of qualitative data analysis

In order to identify patterns in the semi-structured interviews a coding strategy was applied. First, open coding was used, meaning that the data was broken into parts and the initial codes were given. Second, axial coding was done; the open code categories were regrouped to identify the core concepts. Finally, the selective coding method was used to provide better insights into the underlying causal mechanisms regarding the relationship between goal ambiguity, public service performance and strategy content in Dutch municipalities (Babbie, 2013).



## 4.5 Reliability and validity

### 4.5.1 Validity

Validity is the extent to which a measurement measures what it intends to measure (Drost, 2011). There are four types of validity that need to be considered: statistical conclusion, internal, construct and external validity. Statistical conclusion validity refers to the inferences about whether it is reasonable to presume co-variation between two variables given a specified alpha level (Drost, 2011). The statistical conclusions of this study are based on 103 observations from 85 municipalities, which is not an extremely high number. Nevertheless, since this study looks at the municipal level, the sample represents 22.4 percent of the total population. The internal validity refers to whether there are no confounding factors in a study (Drost, 2011). The internal validity is ensured by including possible confounding factors as control variables and by sending the survey to every Dutch municipality. The construct validity refers to how well the concept, idea or behavior is translated /or transformed into a functioning and operating reality (Drost, 2011). The construct validity is ensured, since a systematic approach was used. Scientific literature insights were gathered about goal ambiguity, public service performance and strategy content. Subsequently, these concepts were connected and operationalized. The external validity refers to the generalizability to other persons, settings and times (Drost, 2011). This thesis only investigated one organizational setting. Therefore, the findings can only be generalized to Dutch municipalities. This decision was made, because literature showed that the inclusion of more organizational settings leads to an averaging of situations that are significantly different (Calciolari et. al, 2011). In other words, including other organizational settings results in general conclusions, since it misses the specificities of a particular level of government.

### 4.5.2 Reliability

Reliability is *“The extent to which measurements are repeatable, when different persons perform the measurements, on different occasions, under different conditions, with supposedly alternative instruments which measure the same thing”* (Drost, 2011, pp. 106). In other words, reliability is consistency of measurement over time and stability of measurement over a variety of conditions. Therefore, the level of reliability is dependent on random errors of measurement. A random error of measurement occurs when a scale is accurate, but is misread and/or misinterpreted. Research showed that data obtained from behavioral research studies is influenced by random errors of measurement. However, repeated measurements to public managers on average will cancel out random errors. As this study used a single survey, this is not case. Consequently this limits the reliability of this study. Nevertheless, this study used two methods to ensure reliability. First, a number of reliability tests were conducted to ensure internal consistency. Second, a set of procedural remedies was applied: (1) included previously published measures, (2) avoided complex and abstract questions, (3) clearly labeled response options, (4) the cover letter emphasized the importance of personal opinion (there are no right or wrong answers), (5) guaranteed anonymity and (6) easily understandable survey questions instructions (Nunnally, 1978; Lee et al., 2012; Podsadoff et al., 2012; Mackenzie & Podsadoff, 2012).

**Table 17: Validity and reliability (Drost, 2011)**

Validity & Reliability	Ensured
<i>Statistical conclusion validity</i> - refers to the inferences about whether it is reasonable to presume co-variation between two variables given a specified alpha level.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sample represent 22.4 percent of the total population</li> </ul>
<i>Internal validity</i> - refers whether there are no confounding factors in a study	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confounding factors were included as control variables</li> <li>• The survey was sent out to every Dutch municipality</li> </ul>
<i>Construct validity</i> - refers to how well a concept, idea or behavior is translated or transformed into a functioning and operating reality	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematic approach</li> </ul>
<i>External validity</i> - refers to the generalizability to other persons, settings and times	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalizes the findings to Dutch municipalities</li> </ul>
<i>Reliability</i> - reliability is consistency of measurement over time and stability of measurement over a variety of conditions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SPSS reliability tests</li> <li>• Previously published measures</li> <li>• Avoided complex and abstract questions</li> <li>• Clearly labeled response options</li> <li>• The cover letter emphasized the importance of personal opinion</li> <li>• Guaranteed anonymity</li> <li>• Easily understandable survey questions instructions</li> </ul>

## Chapter 5: Findings of quantitative analysis

This chapter discusses the statistical findings of this thesis. A number of different statistical analyses are distinguished: the descriptive statistics, the bivariate correlations and the regression analyses. In addition, a moderation analysis was conducted to see whether strategy content affects the relationship of goal ambiguity and public service performance in Dutch municipalities.

### 5.1 Descriptive statistics

The descriptive statistics concerning mission comprehension ambiguity revealed that on average municipal managers are somewhat positive about the clarity of the organization's mission, since the mean lies between the neutral and the agree answer category (3.5009). The descriptive statistics also indicated that on average between the 40 and 60 percent of the formulated goals experience directive and evaluative goal ambiguity, since directive goal ambiguity has a mean of 2.5100 and evaluative goal ambiguity has a mean of 2.5300. In other words, the municipal managers think on average that Dutch municipalities leave too much interpretative leeway in translating their organizational mission into directives and guidelines to accomplish their organizational mission and leave too much interpretative leeway in evaluating the process toward the achievement of the mission. Priority goal ambiguity was measured with two open questions: the number of long-term strategic goals and the number of annual performance targets. Both questions were recoded in five statistical categories, because without categorizing these variables a statistical analysis could not be conducted. The statistical categories of long-term strategic goals were: (1) 0 - 10, (2) 11 - 20, (3) 21 - 30, (4) 31 - 40 and (5) 41 - 50. The statistical categories of annual performance targets were: (1) 0 - 25, (2) 26 - 50, (3) 51 - 100, (4) 101 - 250 and (5) 251 - 500. The descriptive statistics showed that long-term strategic goals have a mean of 1.538 and the annual performance targets have a mean of 2.4328. So, on average a municipality formulates between the 11 - 20 long-term strategic goals and between the 51 - 100 annual performance targets. Interestingly, the indicators of priority goal ambiguity have a significantly lower number of respondents than mission comprehension, directive and evaluative goal ambiguity. [Table 16](#) presents the descriptive statistics of goal ambiguity in Dutch municipalities.

**Table 18: Descriptive statistics goal ambiguity**

Goal ambiguity	Mean	Standard Deviation	Minimum	Maximum	N
<b>Mission comprehension ambiguity</b>	3.5099	0.70712	2.00	5.00	85
<b>Directive goal ambiguity</b>	2.5100	1.049	1.00	5.00	85
<b>Evaluative goal ambiguity</b>	2.5300	1.116	1.00	5.00	85
<b>Long-term strategic goals</b>	1.5385	0.97624	1.00	5.00	78
<b>Annual performance targets</b>	2.4328	1.11768	1.00	5.00	67

The descriptive statistics of public service performance showed that municipal managers rate the quality, staff satisfaction, responsiveness and the promoting of social, economic and environmental well-being of local people significantly higher than efficiency, cost-effectiveness and the effectiveness of their organization. The latter three dimensions also have the lowest minimum. Additionally, there was a wide range of responses from public managers, ranging from a minimum of 2.00 to a maximum of 10.00. [Table 17](#) presents the descriptive statistics of public service performance in Dutch municipalities.

**Table 19: Descriptive statistics public service performance**

Public service performance	Mean	Standard Deviation	Minimum	Maximum	N
<b>Quality</b>	7.1184	0.86359	4.00	9.00	76
<b>Efficiency</b>	6.5455	1.42852	2.00	9.00	77
<b>Cost-effectiveness</b>	6.7568	1.57733	2.00	9.00	74
<b>Staff satisfaction</b>	7.0548	1.11667	4.00	10.00	73
<b>Responsiveness</b>	7.0541	0.75656	4.00	9.00	74
<b>Promoting the well-being of local people</b>	7.0921	1.13346	4.00	10.00	76
<b>Equity</b>	7.0000	1.08233	4.00	9.00	71
<b>Effectiveness</b>	6.7067	1.11226	3.00	8.00	75

The descriptive statistics about strategy content showed that municipal managers primarily use a defender or prospector strategy, with a slight preference for the defender strategy. These descriptive statistics also showed that municipal managers think that adopting a reactor strategy is undesirable, since the reactor strategy has a mean of 2.21. [Table 18](#) presents the descriptive statistics for strategy content in Dutch municipalities.

**Table 20: Descriptive statistics strategy content**

Strategy content	Mean	Standard Deviation	Minimum	Maximum	N
<b>Prospector</b>	3.21	0.539	2	5	83
<b>Defender</b>	3.43	0.839	2	5	83
<b>Reactor</b>	2.21	0.553	2	4	83

The descriptive statistics also revealed the average scores of the public expenditure level, the prior performance and the size of municipalities. Based on these statistics, a number of observations were made. First, the public expenditure level of the participating municipalities ranged from approximately 5.6 million to approximately 894 million. On average participating municipalities have a public expenditure level of 150 million. Second, most municipal managers thought that their municipality performed above average, since the mean is 1.7. Third, because of the varying sizes of municipalities, a categorization was developed in order to be able to conduct a statistical analysis. The five categories are: (1) +250,000, (2) 250,000 – 100,000, (3) 100,000 – 50,000, (4) 50,000 – 30,000, (5) 30,000 - 0. The descriptive statistics showed that most respondents have between the 50,000 and 30,000 inhabitants, since the mean is 4.1059. Interestingly, municipalities that have more than 250,000 citizens choose not to participate in this study. [Table 19](#) presents the descriptive statistics of the public expenditure level, prior performance and size in Dutch municipalities.

**Table 21: Descriptive statistics control variables**

Control variables	Mean	Standard Deviation	Minimum	Maximum	N
<b>Public expenditure level</b>	150,313,952.9	177753036.6	5,694,000	893,994,000.0	85
<b>Prior Performance</b>	1.71	0.496	1	3	85
<b>Size</b>	4.1059	1.06931	2.00	5.00	85

## 5.2 Bivariate Correlations

The bivariate correlation analysis assesses the co-variation between variables. This analysis shows the strength and direction of correlations, but doesn't calculate the causality of correlations. Before conducting a bivariate correlation analysis concerning the relationship of goal ambiguity, public service performance and strategy content in Dutch municipalities all the items need to have the same structure (Field, 2013). In the survey of this thesis most questions about goal ambiguity indicated that the first option represented a low level of goal ambiguity, whereas the last option indicated a high level of goal ambiguity. Only the questions concerning mission comprehension ambiguity indicated that the first option showed a high level of goal ambiguity and the last option showed a low level. Therefore, to create uniformity, the items about mission comprehension ambiguity were recoded. The control variable size was also recoded. [Table 20](#) presents the bivariate correlation analysis of goal ambiguity, public service performance and strategy content in Dutch municipalities.

Table 22: Bivariate correlations

	Quality	Efficiency	Cost - effectiveness	Staff satisfaction	Responsiveness	Promoting the social, economic and environmental well-being of local people	Equity	Effectiveness
<b>Mission comprehension goal ambiguity</b>	<b>-.353**</b>	<b>-.349**</b>	-0.196	<b>-.394**</b>	<b>-.261*</b>	-0.125	-0.168	<b>-.402**</b>
<b>Evaluative goal ambiguity</b>	-0.091	-0.01	0.113	-0.005	0.1	0.049	0	-0.074
<b>Directive goal ambiguity</b>	0.009	-0.049	0.089	<b>-.244*</b>	-0.07	-0.09	0.049	<b>-.281*</b>
<b>Long-term strategic goals</b>	0.054	0.124	0.169	0.059	-0.052	<b>.245*</b>	0.215	0.172
<b>Annual performance targets</b>	<b>.405**</b>	0.028	0.056	0.065	0.065	-0.036	-0.127	0.074
<b>Size municipality</b>	0.149	0.109	-0.224	-0.065	-0.077	0.113	-0.025	-0.053
<b>Public expenditure level</b>	0.158	0.119	<b>-.232*</b>	0.074	0.034	0.142	-0.076	-0.013
<b>Prior performance</b>	<b>-.386**</b>	-0.187	-0.057	-0.163	-0.115	-0.124	-0.076	-0.192
<b>Prospector strategy</b>	<b>.384**</b>	<b>.265*</b>	0.071	0.216	0.227	0.164	0.045	<b>.236*</b>
<b>Reactor strategy</b>	<b>-.330**</b>	<b>-.244*</b>	-0.085	<b>-.324**</b>	<b>-.241*</b>	<b>-.248*</b>	-0.143	-0.155
<b>Defender strategy</b>	<b>.296**</b>	<b>.347**</b>	0.114	0.053	0.025	<b>.268*</b>	<b>.340**</b>	<b>.284*</b>

\*correlation is significant at .05 level (two-tailed).

\*\*correlation is significant at .01 level (two-tailed).

The bivariate correlations showed that almost all the dimensions of goal ambiguity correlated with public service performance dimensions, except for evaluative goal ambiguity. Mission comprehension ambiguity negatively correlated with quality, efficiency, staff satisfaction, responsiveness and effectiveness. Directive goal ambiguity had negative associations with staff satisfaction and effectiveness. In contrast to these negative correlations, the long-term strategic goals and annual performance targets positively correlated with public service performance dimensions. Specifically, the long-term strategic goals positively correlated with promoting the social, economic and environmental well-being of local people and the annual performance targets positively correlated with the quality of policies. In addition, the three strategies also correlated with a number of public service performance dimensions. The prospector strategy positively correlated with quality, efficiency and effectiveness. The defender strategy positively correlated with quality, efficiency, equity, effectiveness and promoting the social, economic and environmental well-being of local people. Contrary to the prospector and defender strategy, the reactor strategy is negatively correlated with quality, efficiency, staff satisfaction, responsiveness and promoting the social, economic and environmental well-being of local people. Furthermore, the public expenditure level and prior performance are negatively correlated with public service performance. The public expenditure level is negatively correlated with cost-effectiveness and prior performance is negatively correlated with the quality of policies. The size of a municipality is not correlated with public service performance in Dutch municipalities.

### **5.3 Regression analysis**

A number of multiple regression analyses were conducted to see whether there were causal relationships between goal ambiguity, public service performance and strategy content in Dutch municipalities. First, eight regression analyses concerning goal ambiguity, public service performance and strategy content were conducted. Second, five moderation analyses were performed to see whether strategy content affects the causal relationships of goal ambiguity and public service performance.

#### **5.3.1 Regression assumptions**

Before a regression analysis can be conducted three assumptions have to be met: linearity, normal distribution and absence of multicollinearity. Linearity is the most important assumption, because the regression analysis is not valid when linearity is absent. The linearity is tested with scatterplots. Second, the standard errors have to be normally distributed. This assumption is tested with P-P Plots, the standard errors are normally distributed if the dots are close to the line. Third, there also has to be an absence of multicollinearity. This assumption is tested with the correlation matrix and the collinearity diagnostics. When using the correlation matrix, multicollinearity is present if the Pearson correlation coefficient is higher than 0.800. When using the collinearity diagnostics, multicollinearity is observed if the VIF scores are higher than five (Field, A., 2013).

### 5.3.2 Goal ambiguity, public service performance & strategy content

The ANOVA's of the regression analyses of goal ambiguity, public service performance and strategy content showed that only four regression models were significant: quality of policies, efficiency, effectiveness and the promotion of social, economic and environmental well-being of local people. These four regression models have a significance level lower than 0.05. [Table 23](#) presents the ANOVA's of the regression analyses of goal ambiguity, public service performance and strategy content in Dutch municipalities.

**Table 23: Anova's regression models of goal ambiguity, public service performance & strategy content**

Variable	Significance
Quality of policies	0.001***
Efficiency	0.030*
Cost-effectiveness	0.544
Staff satisfaction	0.356
Responsiveness	0.664
Promoting the social, economic and environmental well-being of local people	0.050*
Equity	0.345
Effectiveness	0.005**

\* model is significant at 0.05 level; \*\* model is significant at 0.01 level; \*\*\*model is significant 0.001 level

The four significant models met the sources of bias. The statistical models are linear, as is seen in the scatterplots. The normal P-P Plots showed that the variables have a normal distribution. These plots are presented in [appendix 2](#). Furthermore, the correlation matrix revealed that the correlations are lower than 0.800. However, the collinearity diagnostics showed that the public expenditure level had a VIF score that was higher than five in all four significant models. Nevertheless, the assumption of absence of multicollinearity is met, due to the fact that the public expenditure level was the only variable that had a VIF score higher than five and the VIF scores of public expenditure level were not higher than six.



### *5.3.2.1 Regression coefficients quality of policies*

The regression analysis of goal ambiguity, quality of policies and strategy content were based on 62 municipalities. The F-ratio of this model was greater than one and significant. Meaning that this analysis improved our ability to predict the outcome variable. The F-ratio is a measure of how much the model has improved the prediction of the outcome variable compared to the level of inaccuracy in the model (Field, A., 2013). Furthermore, the adjusted R squared showed that goal ambiguity and strategy content and the control variables explain 33.1% of the variances of quality of policies. In this analysis the adjusted R squared was used instead of the R squared, because the R squared has the tendency to overestimate the portion of explained variations. The adjusted R squared is the corrected portion of the explained variations for the population, based on sample data (de Vocht, 2013).

The P values showed that the annual performance targets, the defender strategy and prior performance have causal relationships with the quality of policies of Dutch municipalities, because the significance levels are lower than 0.05. The regression coefficients identify the strength and direction of these causal relationships, because they represent the change in the outcome variable resulting from a unit change of a predictor variable (Field, A., 2013). In this thesis beta coefficients are used instead of the B coefficients, because the beta coefficients can compare the influence that predictor variables have on an outcome variable (de Vocht, 2013). The annual performance targets parameter has a beta coefficient of 0.297, the defender strategy has a beta coefficient of .325 and prior performance has a beta coefficient of -0.252. These coefficients showed that the annual performance targets and the defender strategy are positively correlated with the quality of policies in Dutch municipalities, while prior performance is negatively correlated. The beta coefficients also revealed that the defender strategy has the strongest influence on the quality of policies.

The T statistic verifies the significance of relationships. The T statistic is the B coefficient divided by the standard error. A T statistic higher than 1 or lower than -1 indicates that the majority of the possible samples have a similar regression coefficient to the one in our sample. In other words, a T statistic higher than 1 or lower than -1 confirms that a significant relationship is significant. (Field, A., 2013) In this regression model all significant relationships have a T statistic higher than one.

**Table 24: Regression coefficients quality of policies**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Collinearity Statistics VIF
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6.378***	.967		6.594	
Mission comprehension ambiguity	.042	.114	.046	.371	1.377
Evaluative goal ambiguity	-.010	.084	-.014	-.120	1.253
Directive goal ambiguity	.002	.081	.003	.027	1.323
Long-term strategic goals	.032	.079	.046	.405	1.190
Annual performance targets	<b>.191*</b>	.078	.297	2.455	1.331
Prospector strategy	.160	.172	.118	.929	1.463
Defender strategy	<b>.268**</b>	.094	.325	2.843	1.190
Reactor strategy	-289+	.152	-.223	-1.901	1.253
Size municipality	-.147	.147	-.225	-.998	4.640
Public expenditure level	.093	.094	.239	.997	5.261
Prior performance	<b>-.344*</b>	.170	-.252	-2.031	1.404
N	62				
F- value	3.749**				
Adjusted R squared	.331				

+ p< .10; \* p< .05; \*\* p< .01; \*\*\* p< .001

### 5.3.2.2 Regression coefficients efficiency

The regression model of goal ambiguity, efficiency and strategy content is based on 62 municipalities. The F-ratio of this regression is greater than one and significant. Meaning that this regression model improved our ability to predict the outcome variable. The adjusted R squared showed that goal ambiguity, strategy content and the control variables) explain 17.7% of the variances of efficiency.

The P values of this regression analysis showed that efficiency has only a causal relationship with the defender strategy. The beta coefficient of this relationship is 0.290. Meaning, that the defender strategy has a positive association with efficiency. The above-mentioned relationship has a T statistic of 2.286.

Table 25: Regression coefficients efficiency

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Collinearity Statistics
	B	Std. Error			
(Constant)	5.310	2.011		2.641	
Mission comprehension ambiguity	-.128	.237	-.074	-.540	1.377
Evaluative goal ambiguity	.268	.174	.201	1.543	1.253
Directive goal ambiguity	-.104	.167	-.083	-.622	1.323
Long-term strategic goals	.295+	.164	.229	1.804	1.190
Annual performance targets	-.084	.162	-.070	-.520	1.331
Prospector strategy	.323	.358	.127	.903	1.463
Defender strategy	<b>.447*</b>	.196	.290	2.286	1.190
Reactor strategy	-.588+	.316	-.242	-1.861	1.253
Size municipality	.073	.306	.059	.237	4.640
Public expenditure level	.023	.195	.032	.119	5.261
Prior performance	-.306	.352	-.120	-.869	1.404
N	62				
F-value	2.194*				
Adjusted R squared	.177				

+ p< .10; \* p< .05; \*\* p< .01; \*\*\* p< .001

### 5.3.2.2 Regression coefficients promoting social, economic & environmental well-being of local people

The regression analysis of goal ambiguity, strategy content and promoting the social, economic & environmental well-being of local people is centered on 62 municipalities. The size and significance of the F-ratio revealed that this regression model improved our ability to predict the outcome variable. The predictor variables, goal ambiguity and strategy content, explain 15.1 % of the variances.

The P values of this regression model showed that the promotion of social, economic & environmental well-being of local people has causal relationships with the long-term strategic goals, with the defender and with the reactor strategy. The long-term strategic goals parameter has a beta coefficient of 0.274, the defender strategy has a beta coefficient of 0.294 and the beta coefficient of the reactor strategy is -0.295. These beta coefficients showed that the long-term strategic goals and the defender strategy have a positive association with the promotion of social, economic & environmental well-being of local people, whereas the reactor strategy is negatively correlated with the outcome variable. These beta coefficients also showed that the long-term strategic goals, the defender and the reactor strategy have a comparable influence on the promotion of social, economic, & environmental well-being of local people. The above-mentioned relationships have T statistics that are higher than 1 or lower than -1.

**Table 26: Regression coefficients promoting social, economic & environmental well-being of local people**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Collinearity Statistics
	B	Std. Error			
(Constant)	6.921***	1.805		3.834	
Mission comprehension ambiguity	.101	.218	.064	.464	1.375
Evaluative goal ambiguity	.119	.159	.098	.745	1.253
Directive goal ambiguity	-.064	.151	-.057	-.426	1.303
Long-term strategic goals	<b>.318*</b>	.151	.274	2.108	1.218
Annual performance targets	-.101	.144	-.095	-.707	1.301
Prospector strategy	-.101	.325	-.044	-.310	1.460
Defender strategy	<b>.407*</b>	.179	.294	2.277	1.197
Reactor strategy	<b>-.643*</b>	.287	-.295	-2.239	1.250
Size municipality	.015	.286	.014	.052	5.082
Public expenditure level	.161	.181	.250	.886	5.706
Prior performance	-.342	.314	-.149	-1.089	1.349
N	62				
F-value	1.985*				
Adjusted R squared	.151				

+ p< .10; \* p< .05; \*\* p< .01; \*\*\* p< .001

### 5.3.2.3 Regression coefficients effectiveness

In contrast with the previous regression models, the regression model of goal ambiguity, effectiveness and strategy content only based on 59 municipalities. Nevertheless, this regression model improves the ability to predict the outcome variable, due to the size and significance of the F-ratio. The adjusted R squared revealed that this model explains 27.2 % of the variances of effectiveness.

The P values showed that the directive goal ambiguity and the long-term strategic goals have causal relationships with effectiveness. The beta coefficient of directive goal ambiguity is -0.401 and the beta coefficient of long-term strategic goals is 0.370. Meaning, directive goal ambiguity has a negative association and the long-term strategic goals has a positive association with effectiveness. These beta coefficients also showed that directive goal ambiguity and the long-term strategic goals have a comparable influence on the effectiveness of Dutch municipalities. The above-mentioned relationships have T statistics that are higher than 1 or lower than -1.

Table 27: Regression coefficients effectiveness

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Collinearity Statistics
	B	Std. Error	Beta		VIF
(Constant)	7.295***	1.394		5.231	
Mission comprehension goal ambiguity	-.265	.170	-.208	-1.556	1.418
Evaluative goal ambiguity	.079	.123	.080	.637	1.249
Directive goal ambiguity	<b>-.367**</b>	.118	-.401	-3.113	1.321
Long-term strategic goals	<b>.344**</b>	.114	.370	3.007	1.205
Annual performance targets	.031	.112	.036	.278	1.330
Prospector strategy	.288	.248	.157	1.164	1.459
Defender strategy	.085	.137	.077	.623	1.210
Reactor strategy	-.092	.222	-.053	-.414	1.284
Size municipality	.051	.221	.057	.231	4.927
Public expenditure level	-.169	.138	-.322	-1.222	5.527
Prior performance	-.250	.244	-.136	-1.024	1.407
N	59				
F-value	2.972**				
Adjusted R squared	.272				

+ p < .10; \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001

## 5.4 Moderation analysis

The multiple regression analyses of goal ambiguity, public service performance and strategy content identified five causal relationships between goal ambiguity/control variables and public service performance. Namely, the annual performance targets parameter has a positive relationship with the quality of policies, whereas prior performance has a negative relationship with this outcome variable. The long-term strategic goals parameter has a positive association with promoting social, economic & environmental well-being of local people. Directive goal ambiguity has a negative association with the effectiveness, whereas the long-term strategic goals parameter has a positive association with this outcome variable. To see whether strategy content affects the above-mentioned relationships, five moderation analyses were conducted. In the moderation analyses the predictor variables were included, because exclusion of these variables would result in invalid interaction effects. However, inclusion of the predictor variables would usually result in multicollinearity. In order to prevent this, the variables were standardized and centered before the interaction variables were created (Field, A., 2013).

The ANOVA's of the moderation analyses showed that all models were significant. [Table 24](#) presents the ANOVA's of the moderation analyses.

**Table 28: ANOVA's moderation analyses**

Relationship	Significance
<b>Annual performance targets &amp; quality of policies</b>	<i>0.000***</i>
<b>Prior performance &amp; quality of policies</b>	<i>0.000***</i>
<b>Long-term strategic goals &amp; promoting social, economic and environmental well-being of local people</b>	<i>0.018**</i>
<b>Directive goal ambiguity &amp; effectiveness</b>	<i>0.025*</i>
<b>Long-term strategic goals &amp; Effectiveness</b>	<i>0.010**</i>

\* + p< .10; \* p< .05; \*\* p< .01; \*\*\* p< .001

The five significant models met the sources of bias. The statistical models are linear, as is seen in the scatterplots. The normal P-P Plots showed that the variables have a normal distribution. These plots are presented in [appendix 2](#). The assumption of absence of multicollinearity is also met, because in all significant models the VIF scores were lower than five.

### 5.4.1 Annual performance targets, quality of policies & strategy content

The moderation analysis of annual performance targets, quality of policies and strategy content included 64 respondents. The F-ratio is significant and greater than one. In other words, this model improved our ability to predict the outcome variable. The adjusted R squared revealed that the predictor and moderation variables explain 35.4% of the variances of quality of policies.

The P values revealed that the quality of policies has causal relationships with annual performance targets, the prospector and the defender strategy. The annual performance targets parameter has a beta coefficient of 0.370, the prospector strategy has a beta coefficient of 0.282 and the beta coefficient of the defender strategy is 0.286. In other words, all causal relationships are positive. Furthermore, these coefficients also revealed that the annual performance targets parameter has a significantly greater influence on the quality of policies than the prospector and defender strategy. The above-mentioned relationships have T statistics that are higher than 1 or lower than -1.

**Table 29: Regression coefficients annual performance targets & quality of policies**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Collinearity Statistics
	B	Std. Error			
(Constant)	5.058***	0.699		7.241	
Annual performance targets (centered)	<b>.240**</b>	.078	.370	3.069	1.417
Prospector * annual performance targets	-.075	.091	-.096	-.822	1.325
Defender * annual performance targets	.096	.083	.122	1.156	1.094
Reactor * annual performance targets	-.052	.064	-.088	-.814	1.127
Prospector strategy	<b>.364*</b>	.140	.282	2.593	1.150
Defender strategy	<b>.240**</b>	.088	.286	2.723	1.072
Reactor strategy	-.214	.145	-.164	-1.472	1.207
N	64				
F-value	5.926***				
Adjusted R squared	0.354				

+ p< .10; \* p< .05; \*\* p< .01; \*\*\* p< .001

#### 5.4.2 Prior performance, strategy content & quality of policies

The moderation analysis of prior performance, quality of policies and strategy content is based on 76 municipalities. The size and significance of the F-ratio showed that this regression model improves our ability to predict the outcome variable. The adjusted R squared revealed that the predictor and moderation variables explain 31.1% of the variances of the quality of policies.

The P values revealed that the quality of policies has causal relationships with prior performance, the prospector and the defender strategy. Prior performance has a beta coefficient of -0.294, the prospector strategy has a beta coefficient of 0.235 and the beta coefficient of the defender strategy is 0.293. Meaning, prior performance is negatively correlated with quality of policies, while the prospector and the defender strategy are positively correlated with quality of policies. These beta coefficients also showed that the predictor variables have a comparable influence on the outcome variable. The above-mentioned relationships have T statistics that are higher than 1 or lower than -1.

**Table 30: Regression coefficients prior performance & quality of policies**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Collinearity Statistics
	B	Std. Error			
(Constant)	6.504	.950		6.846	
Prior performance (centered)	<b>-.499**</b>	.178	-.294	-2.806	1.198
Prospector * prior performance	-.041	.089	-.051	-.463	1.324
Defender * prior performance	-.062	.088	-.075	-.709	1.203
Reactor * prior performance	.059	.088	.072	.669	1.276
Prospector strategy	<b>.376*</b>	.177	.235	2.130	1.323
Defender strategy	<b>.295**</b>	.098	.293	3.014	1.025
Reactor strategy	-.368	.174	-.231	-2.122	1.292
N	76				
F-value	5.826***				
Adjusted R squared	0.311				

+ p< .10; \* p< .05; \*\* p< .01; \*\*\* p< .001



### 5.4.3 Long-term strategic goals, strategy content & promoting social, economic and environmental well-being of local people

The moderation analysis of long-term strategic goals, promoting social, economic and environmental well-being of local people & strategy content is based on 71 respondents. The size and significance of the F-ratio showed that this model improves the ability to predict the outcome variable. The adjusted R squared revealed that the predictor and moderation variables explain 14.1% of the variances of promoting social, economic & environmental well-being of local people.

The P values revealed that the outcome variable has clear causal relationships with the prospector and the defender strategy. The P value of long-term strategic goals also indicated a causal relationship between long-term strategic goals and promoting social, economic & environmental well-being of local people. However, this relationship is only marginally significant. The beta coefficient of the defender strategy is 0.285, the beta coefficient of the reactor strategy is -0.232 and the beta coefficient of long-term strategic goals is 0.224. Meaning, promoting the social, economic and environmental well-being of local people has a positive association with the defender strategy and with the long-term strategic goals, while the reactor strategy is negatively correlated with the outcome variable. These beta coefficients also showed that the significant predictor variables have a comparable influence on promoting the social, economic & environmental well-being of local people. The above-mentioned relationships have T statistics that are higher than 1 or lower than -1.

**Table 31: Long-term strategic goals & promoting social, economic & environmental well-being of local people**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Collinearity Statistics
	B	Std. Error			
(Constant)	5.899	1.225		4.814	VIF
Long-term strategic goals (centered)	.259+	.134	.224	1.935	1.091
Prospector * long-term strategic goals	.063	.153	.052	-1.447	1.287
Defender * long-term strategic goals	-.154	.106	-.172	1.082	1.147
Reactor * long-term strategic goals	.191	.177	.135	.653	1.276
Prospector strategy	.170	.260	.076	2.515	1.106
Defender strategy	<b>.382*</b>	.152	.285	-1.996	1.044
Reactor strategy	<b>-.490*</b>	.245	-.232	4.814	1.105
N	71				
F-value	2.643*				
Adjusted R squared	0.141				

+ p< .10; \* p< .05; \*\* p< .01; \*\*\* p< .001

#### 5.4.4 Directive goal ambiguity, effectiveness and strategy content

The moderation analysis of directive goal ambiguity, effectiveness and strategy content included 71 respondents. The F-ratio is significant and greater than one. Meaning, this regression model improves the ability to predict the outcome variable. The adjusted R squared value revealed that the predictor and moderation variables explain 13% of the variances of effectiveness.

The P values revealed that effectiveness has a clear causal relationship with the defender strategy. The P value of directive goal ambiguity also indicated a causal relationship between directive goal ambiguity and effectiveness, but this relationship is only marginally significant. The beta coefficient of the defender strategy is 0.289 and the beta coefficient of directive goal ambiguity is -0.214. In other words, the effectiveness of municipalities is positively correlated with the defender strategy and negatively correlated with directive goal ambiguity. These beta coefficients also showed that the defender strategy has a significantly greater influence on the effectiveness than directive goal ambiguity. The above-mentioned relationships have T statistics that are higher than 1 or lower than -1.

**Table 32: Regression coefficients directive goal ambiguity & effectiveness**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Collinearity Statistics
	B	Std. Error	Beta		VIF
(Constant)	5.190	1.309		3.966	
Directive goal ambiguity (centered)	<i>-.218+</i>	.119	-.214	-1.836	1.094
Prospector * directive goal ambiguity	.039	.121	.041	.319	1.321
Defender * directive goal ambiguity	.018	.124	.018	.148	1.122
Reactor * directive goal ambiguity	-.128	.125	-.129	-1.022	1.275
Prospector strategy	.390	.260	.197	1.501	1.391
Defender strategy	<b>.362*</b>	.142	.289	2.555	1.029
Reactor strategy	-.210	.251	-.107	-.836	1.330
N	71				
F-value	2.501*				
Adjusted R squared	0.130				

+ p< .10; \* p< .05; \*\* p< .01; \*\*\* p< .001

#### 5.4.5 Long-term strategic goals, strategy content & effectiveness

The moderation analysis of long-term strategic goals, strategy content and effectiveness is based on 70 respondents. The size and the significance of the F-ratio showed that this model improves the ability to predict the outcome variable. The adjusted R squared value revealed that the predictor and moderation variables explain 16.3% of the variances of effectiveness.

The P values showed that the effectiveness of a municipality has clear causal relationships with the defender strategy and with the Defender\*Long-term strategic goals. The P value of the prospector strategy also indicated a causal relationship between the prospector strategy and the effectiveness of municipalities. However, this relationship is only marginally significant. The beta coefficient of the defender strategy is 0.322, the beta coefficient of the Defender\*Long-term strategic goals is -0.237 and the beta coefficient of the prospector strategy is 0.201. Meaning, the effectiveness of municipalities is positively correlated with the defender and the prospector strategy, whereas effectiveness has a negative association with the Defender\*Long-term strategic goals. These beta coefficients also showed that the defender strategy has the strongest influence on the effectiveness of municipalities. The above-mentioned relationships have T statistics that are higher than 1 or lower than -1.

**Table 33: Regression coefficients long-term strategic goals & effectiveness**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Collinearity Statistics
	B	Std. Error			
(Constant)	4.203	1.146		3.669	VIF
Long-term strategic goals (centered)	.143	.125	.133	1.145	
Prospector * long-term strategic goals	-.093	.139	-.085	-2.022	.733
Defender * long-term strategic goals	<b>-.198*</b>	.098	-.237	.658	.882
Reactor * long-term strategic goals	.108	.163	.083	1.700	.761
Prospector strategy	.411+	.242	.201	2.868	.866
Defender strategy	<b>.397**</b>	.138	.322	-.732	.963
Reactor strategy	-.166	.227	-.086	3.669	.876
N	70				
F-value	2.921*				
Adjusted R squared	.163				

+ p< .10; \* p< .05; \*\* p< .01; \*\*\* p< .001

In summary, the quantitative analysis showed that there are multiple relationships between goal ambiguity, public service performance and strategy content in Dutch municipalities. First, an increase in the number of annual performance targets and adoption of the defender strategy improve the quality of municipal policies. Whereas a high prior performance decreases the quality of municipal policies. The efficiency of municipalities also improves when adopting a defender strategy. Furthermore, an increase in the number of long-term strategic goals and adoption of a defender strategy leads to a higher level of promoting the social, economic & environmental well-being of local people. While adoption of the reactor strategy results in a lower level of promoting the social, economic and environmental well-being of local people. The quantitative analysis also revealed that if there is too much interpretative leeway concerning the central government guidelines and directives of the central government the effectiveness of Dutch municipalities diminishes. While an increase of the number of long-term strategic goals results in a higher level of effectiveness.

The five moderation analyses showed that only one interaction effect was observed. Namely, the defender strategy affects the causal relationship of long-term strategic goals and effectiveness. Meaning, the defender strategy mitigates the causal relationship of long-term strategic goals and effectiveness. Interestingly, as a consequence of including the interaction variables in the moderation analysis, there is no longer a causal relationship between the long-term strategic goals and the effectiveness of Dutch municipalities.

## Chapter 6: Findings of qualitative analysis

This chapter discusses the findings of the qualitative analysis. A qualitative analysis was included to provide insights into the causal mechanisms underlying the relationships between goal ambiguity, public service performance and strategy content in Dutch municipalities.

### 6.1 Mission comprehension ambiguity & public service performance

The semi-structured interviews indicated that mission comprehension ambiguity has a negative effect on the municipality's effectiveness, staff satisfaction, quality of policies, efficiency and the promotion of social, economic and environmental well-being of local people. These interviews revealed that municipalities that experience a low level of mission comprehension ambiguity perform better, because mission comprehension clarity provides a clear direction and focus in activities. This is especially important in Dutch municipalities, which are organizations that have a broad range of responsibilities. In other words, organizations that experience high levels of mission comprehension ambiguity lack a clear direction and focus in their activities, which leads to a lower level of effectiveness, staff satisfaction, quality of policies, efficiency and the promotion of social, economic and environmental well-being of local people. *"We have a clear mission statement and vision. The management team, the municipal council and the college of mayor and aldermen supports the mission statement and vision. This is very helpful, because this enables us to focus. The fact is that lot of things demand your attention. We actually want to give less attention to the things that are not as important, so that we can give enough attention to the things that we consider to be really important"*. In addition, municipalities that have a low level of mission comprehension ambiguity experience less discussion about the direction and the performance indicators of the organization. Which is be also beneficial for the public service performance of Dutch municipalities. *"I expected that a low level of mission comprehension ambiguity would result in a higher level of staff satisfaction, because if there is a clear direction that is well managed this will also lead to less discussion with the college of mayor and aldermen"*

### 6.2 Directive goal ambiguity & public service performance

The semi-structured interviews showed that municipal managers experience two types of directive goal ambiguity. First, the interpretative leeway that is available in translating the organizational mission, in directives and guidelines for specific actions. Second, the interpretative leeway that is available regarding the guidelines and directives of the Dutch government.

#### 6.2.1 Directive goal ambiguity & public service performance

The qualitative analysis showed that if employees in policy-making domains experience a high level of directive goal ambiguity, the effectiveness, efficiency and staff satisfaction of Dutch municipalities improves.

A high level of directive goal ambiguity improves the effectiveness of Dutch municipalities, because departments and employees are more capable than the top-management to formulate goals. *"The funny thing is that the management has the tendency*

to overestimate themselves. *Employees are much better at formulating goals with their department than I ever could*". This also creates more commitment, because employees are more committed to reach goals if these goals represent the things that are important to them. *"I have learned that if people think these goals are important and they are allowed to do their job than they show a lot more drive to realize these goals"*.

Furthermore, directive goal ambiguity has a positive relationship with the efficiency of a municipality. *"As a side effect, the efficiency also improves. This improvement would not be realized if the management would formulate the goals"*. Moreover, a high level of directive goal ambiguity improves the staff satisfaction, because employees feel that they matter. *"Employees satisfaction will go up, particularly because people experience a high degree of freedom. Therefore, they strongly feel that they matter"*.

In general, when policy officers and/or policy departments have the interpretative leeway to formulate their own goals the public service performance of a municipality increases, because employees take ownership of these organizational goals. *"I have noticed that people are more effective when they take ownership of a goal"*

However, this positive relationship between directive goal ambiguity and public service performance requires a clear understanding of the organizational mission, since the goals formulated by policy officers and departments have to be aligned with the organizational mission. Meaning, a positive relationship between directive goal ambiguity and public service performance does not occur in organizations with a high level of mission comprehension ambiguity. *"The policy officers have formulated the goals themselves, the only discussion they need to have with me is how these goals contribute to realizing the mission and the vision."*

In contrast to policy officers, operational officers reach high levels of public service performance if they experience low levels of directive goal ambiguity. *"If I have maintenance workers (pay scale four) who have to mow the lawn, then it helps enormously if I tell them exactly what they have to do, when they have to do it and with which tools do it."*

### **6.2.2 Directive goal ambiguity (central government) & public service performance**

The municipal managers acknowledged that concrete guidelines or directives from the central government enhance the effectiveness of a municipality, but they also stress that it makes municipalities basically implementation organizations. *"The effectiveness of municipalities increases if the central government adds concrete things in the guidelines, but as a consequence it transforms municipalities into implementation organizations"*. However, a low directive goal ambiguity has a negative influence on the quality of policies, staff satisfaction, cost-effectiveness, equity and indirectly decreases the responsiveness and the promotion of social, economic and environmental well-being of local people. These public service performance dimensions will decline, because municipalities are more capable of assessing than the central government how certain guidelines should be applied in their municipality. Municipalities are simply closer to their citizens than the central government. *"Vague guidelines as to how things should be done are a big help, because then you can reach the goals in a way that is easiest and best for you and you can help your citizens in the best possible way. In other words, you have better outcomes, because a municipality is closer to the citizens"*. However, the reality is that the central government has the tendency to stipulate exactly how municipalities should implement certain

guidelines or directives. *“But the problem is that the central government is incapable to give the municipalities responsibility. Of course that is very sad”.*

### 6.3 Evaluative goal ambiguity & public service performance

The qualitative analysis showed that a causal relationship between evaluative goal ambiguity & public service performance is not observed, due to the variety of tasks a municipality conducts. *“A municipality cannot be compared to your average small business that can easily make choices. A municipality has to keep all your balls in the air”.* As a consequence quantitative and measurable indicators do not lead to a better public service performance in all policy areas. *“I’m not surprised by the fact that there is no relationship between evaluative goal ambiguity and public service performance of Dutch municipalities, because it depends on the subject whether an objective or subjective indicator will work better”.* However, it is possible that their answers are biased, because clear and measurable indicators make aldermen and municipal managers accountable and create more vulnerability with regards to their position. Therefore, it is not always beneficial for aldermen to decrease the evaluative goal ambiguity. *“In the political context of municipalities, it is very popular to formulate goals vaguely and make those responsible for the execution less accountable. Whether this is beneficial for the society is another issue, because, of course, you want to achieve things with each other”.* This confirms the argument of Allisson (1983) and Blumenthal (1983) that the leadership of public organizations concentrates more on general reputation and political relations than substantive performance.

### 6.4 Priority goal ambiguity & public service performance

The qualitative analysis showed that a prioritization of goals is important, otherwise your attention is too divided. As a consequence the quality, efficiency, effectiveness staff satisfaction, responsiveness, promoting the social, economic and environmental well-being of local people decreases. *“During the years that I have worked for this municipality, I have learned that the chances of realizing and focusing on goals are significantly higher when formulating a few goals that everybody can easily remember, than when formulating twenty wonderful indicators that nobody has any idea what they are.”* However, it is difficult to focus on individual activities in municipalities, because they have to deliver a variety of products and services. *“The disadvantage of municipalities is that you cannot formulate a central strategy, because we have to deliver 500 different products”.*

### 6.5 Other factors

The qualitative analysis showed that two important factors should be taken into account when formulating goals: support and the environment. First, goals need to have significant support to lead to positive outcomes. Therefore, it is important that the formulation of goals at all levels is the result of consultations of all parties involved. I think it greatly depends on how such a goal is established. *“I think that it really depends on the process of formulating a goal. If a goal is formulated with all the parties involved, including employees and everyone else, then you have shared goals that everyone can work on.”* The management of municipalities has an important role to create support, by clearly communicating why certain goals have to be achieved. *“If there is no support for certain goals or if it is not clearly communicated why certain goals should be achieved, then it is highly likely that the quality, efficiency, cost-effectiveness and staff satisfaction will fall.”*

Additionally, these goals have to be realistic and achievable. *“It is realistic, achievable and it makes you enthusiastic.”* The environment of municipalities also plays a significant role in whether formulated goals result in positive performance outcomes. *“It is of course a very complex situation, because there are also factors in play that we cannot influence. Such as economic development or a stable family structure if we are talking about youth and education.”* Municipality A provided an excellent example that illustrates the impact that the environment has on the public service performance of municipalities. Municipality A wanted to reduce the unemployment rate by 10 percent within a year. This goal was reached, but the economic circumstances had changed. Instead of a period of economic downturn, a period of prosperity was observed. So, it was not clear if this goal was reached due to the policies of this municipality.

### **6.6 Strategy content & public service performance**

The qualitative analysis showed that strategy content influences the public service performance of a municipality. *“The strategic orientation definitely has an influence”.* Nevertheless, the qualitative analysis also indicated that a hierarchy of effects in relation to public service performance does not exist in municipalities, due to their broad variety responsibilities. *“The disadvantage of municipalities is that they cannot formulate a central strategy, because they have to deliver 500 different products”.* This results in that in each policy area a different strategy is required in order to enhance the public service performance of Dutch municipalities. *“I think that in working in a municipality you have to deal with a mix of strategies. I don’t think that you can choose one particular strategy. I deal with different realities in different parts of the building.”* Even the reactor strategy can lead to positive outcomes in municipalities in certain situations. *“Rulings of the Council of State and the objections committee ensure that there is evaluative and fact-based discussion on how we performed and what we can learn from this. What can we do differently? Is that objective or subjective? In any case, it is of great importance.”*

### **6.7 Goal ambiguity, strategy content & public service performance**

The qualitative analysis did not find clear evidence that the strategic orientation of a municipality affects the relationship of goal ambiguity and public service performance. Whether a strategy moderate the above-mentioned relationship is dependent on the issue and situation, due to the observed absence of a hierarchy of effects related to the public service performance.



## Chapter 7: Discussion of findings

This chapter elaborates on the quantitative and qualitative findings regarding the relationship of goal ambiguity, strategy content and public service performance.

### Mission comprehension goal ambiguity

According to the goal ambiguity model of Chun & Rainey (2005b), mission comprehension ambiguity leads to a lower level of public service performance, due to the lack of purpose and direction. Interestingly, the theory of Chun & Rainey (2005b) could not be completely confirmed, because the findings of this study showed a mixed image. The quantitative analysis did not find a causal relationship between mission comprehension ambiguity and the dimensions of public service performance. However, the semi-structured interviews showed that low levels of mission comprehension ambiguity leads to higher levels of effectiveness, staff satisfaction, quality of policies, efficiency and the promotion of social, economic and environmental well-being of local people. These respondents stated that a low level of mission comprehension ambiguity results in a higher level of public service performance, because goal clarity creates direction, focus and it also decreases the discussion with the college of mayor and aldermen about the mission of the municipality. Nevertheless, due to the limited number of interviews not enough evidence is gathered to label these relationships as proved. Therefore, this hypothesis is rejected.

### Directive goal ambiguity

The goal ambiguity of Chun & Rainey (2005b) argues that directive goal ambiguity is negatively related to public service performance. The quantitative and qualitative analysis confirmed this theory in the case of effectiveness. However, this thesis did not identify negative relationships with the other dimensions of public service performance. The qualitative analysis even identified positive relationships between directive goal ambiguity and quality of policies, staff satisfaction, cost-effectiveness and promoting the social, economic & environmental well-being of local people. The evidence of the qualitative analysis revealed that directive goal ambiguity leads to a higher level of these five dimensions of public service performance, because municipalities are more capable than the central government in assessing how certain guidelines should be applied in their municipality. Nevertheless, due to the limited number of interviews not enough evidence is gathered to label these relationships as proved. Therefore, the hypothesis is only accepted regarding effectiveness.

Also, the qualitative analysis observed another type of directive goal ambiguity, namely the directive goal ambiguity within in the own organization. Regarding this type of directive goal ambiguity, a positive relationship with public service performance was found. When employees have more interpretative leeway in translating the organization's mission into directives and guidelines the public service performance increases, because employees take ownership of these goals. Meaning, the findings mainly corresponds with Lerner & Wanat's (1983) theory about fuzziness and bureaucracy. These scholars argued that clear policy directives obstruct the political responsiveness to local needs and that loosely defined policy mandates allows room to adjust the implementation to different contexts.

### **Evaluative goal ambiguity**

The goal ambiguity framework of Chun & Rainy (2005b) stated that evaluative goal ambiguity is negatively related to public service performance. However, the quantitative and qualitative analysis did not identify a relationship between evaluative goal ambiguity and the public service dimensions in Dutch municipalities. This is due to the variety of products and services that a municipality delivers. In other words, quantitative and measurable indicators do not lead to a better public service performance in all policy areas. This is not surprising, because a municipality has to deliver a variety of products, which have a different nature. However, the qualitative analysis provided evidence that it is possible that this explanation give a distorted picture, due to the fact that quantitative and measurable indicators make aldermen & municipal managers accountable, which greats vulnerability regarding their position. In other words, it can be beneficial for the college of mayor & aldermen and municipal managers to not formulate quantitative and measurable indicators. This corresponds with the analyses of Allisson (1983) and Blumenthal (1983). They concluded that the leadership of public organizations concentrates more on general reputation and political relations than on substantive performance. In conclusion, the hypothesis regarding evaluative goal ambiguity is rejected.

### **Priority goal ambiguity**

The goal ambiguity framework also stated that priority goal ambiguity is negative related to public service performance. Nevertheless, this thesis found mixed evidence regarding this relationship. The qualitative analysis indeed revealed that priority goal ambiguity and public service performance is negatively related in Dutch municipalities. This analysis concluded that a prioritization of goals is important, otherwise your attention is too divided. However, the quantitative analysis found positive relationships between the number of long-term strategic goals and quality of policies, effectiveness and promoting the social, economic and environmental well-being of local people. This could be explained by the fact that for municipalities it is difficult to focus on a limited number of activities, because they have to deliver a variety of products and services. Therefore, it can be beneficial in municipalities to formulate more goals and indicators, because then it is clear for each department which results they have to achieve. In conclusion, due to the limited number of interviews not enough evidence is gathered to label these relationships as proved. Therefore, the hypothesis is rejected.

### **The moderating effect of strategy content**

This thesis incorporated strategy content as a moderating variable to see whether strategic choices affect relationship between goal ambiguity and public service performance in Dutch municipalities. Strategy content was conceptualized according to the typology of Miles and Snow. They identified four types of strategies: prospector, defender, analyzer and reactor strategies. The literature showed that there is hierarchy of effects in regard to public service performance. The conclusion was that the prospector strategy positively relates to performance, the defender strategy is neutral and the reactor strategy is negatively related to performance. However, this thesis did not observe a hierarchy of effects at municipalities, due to the variety of responsibilities. This results in that in each policy area a different strategy is required in order to enhance the public service performance of Dutch municipalities. Therefore, the hypotheses regarding strategy as a moderation variable are rejected.

## Chapter 8: Conclusion

This study tried to answer the research question: *What is the relationship between goal ambiguity, public service performance and strategy content in Dutch municipalities?* Interestingly, goal ambiguity and public service performance are both multidimensional concepts. This thesis used the predominant goal ambiguity framework of Chun & Rainey (2005a), which included four dimensions: mission comprehension, directive, evaluative and priority goal ambiguity. The public service performance of Dutch municipalities was measured with the following predominant public service performance dimensions: quality, cost-effectiveness, efficiency, staff satisfaction, consumer satisfaction, effectiveness, equity, responsiveness, and promoting the social, economic and environmental well-being of local people. The inclusion of multiple dimensions of goal ambiguity and public service performance allowed for nuanced conclusions regarding the relationship of goal ambiguity and public service performance in Dutch municipalities. A survey (85 respondents) and semi-structured interviews (four participants) were used to answer the research question. The quantitative and qualitative analysis showed that almost all the dimensions of goal ambiguity influence the public service performance dimensions of Dutch municipalities, except for evaluative goal ambiguity. The qualitative analysis showed that evaluative goal ambiguity does not have a causal relationship with the public service performance, due to the variety of tasks municipalities have to conduct. As a consequence measurable indicators do not lead to higher levels of public service performance in all policy areas of municipalities. However, the results of the quantitative and qualitative analysis showed that there is no accordance between these analyses which performance dimensions are affected by goal ambiguity. The quantitative analysis only observed casual relationships with the quality of policies, efficiency, effectiveness and promoting the social, economic & well-being the local people. Whereas the semi-structured interviews also identified relationships with cost-effectiveness, staff satisfaction and equity. Nevertheless, this study emphasizes the quantitative results, because a limited number of interviews were conducted.

Looking at the individual causal relationships, the quantitative analysis did not find a causal relationship between mission comprehension goal ambiguity and public service performance. Interestingly, the qualitative analysis found negative causal relationships with quality of policies, effectiveness, efficiency, cost-effectiveness and staff satisfaction. These negative causal relationships occur, because low levels of mission comprehension ambiguity result in a clear direction, focus in activities and less discussion about the direction and indicators of Dutch municipalities. The quantitative and qualitative analysis also showed that a high level of directive goal ambiguity concerning the guidelines/or directives from the central government decreases the effectiveness of a municipality, but the performance of other performance dimensions will increase due to the capabilities of municipalities to make a better assessment of how guidelines/or directives should be applied in their local context. The qualitative analysis observed another type of directive goal ambiguity, namely the interpretative leeway in translating the municipalities mission into guidelines / or directives for specific actions. The qualitative found a positive relationship between this type of directive goal ambiguity and public service performance. The semi-structured interviews stated that ...

Also, the qualitative analysis observed another type of directive goal ambiguity, namely the directive goal ambiguity within in the own organization. Regarding this type of directive goal ambiguity, a positive relationship with public service performance was found. When employees have more interpretative leeway in translating the organization's mission into directives and guidelines the public service performance increases, because employees take ownership of these goals

There are two types of directive goal ambiguity in Dutch municipalities: the interpretative leeway in the municipalities mission into guidelines/or directives for specific actions and the interpretative leeway regarding the translation of the guidelines/or directives of the central government. In policy departments high levels of interpretative leeway concerning translation the municipalities mission in guidelines/directive results in high levels of effectiveness, efficiency and staff satisfaction. Whereas operational officers reach higher levels of public service performance whether they experience low levels of directive goal ambiguity. Furthermore, the quantitative and qualitative analysis also showed that a high level of directive goal ambiguity concerning the guidelines/or directives from the central government decreases the effectiveness of a municipality, but the other performance dimensions will result in higher levels due to the capabilities of municipalities to make a better assessment of how guidelines/or directives should be applied in their local context. In other words, municipalities see a high level of directive goal ambiguity as desirable. The quantitative analysis showed a positive relationship between priority goal ambiguity and the quality of policies and effectiveness of a municipality. This surprising observation was based on two survey questions concerning the number of long-term strategic goals and annual performance targets. This observation is somewhat distorted, because it is not necessarily true that all long-term strategic goals and annual performance targets are prioritized. The qualitative analysis confirmed the scientific argument that prioritizing of goals leads to lower levels of public service performance, because otherwise your attention is to divided. As a consequence the quality, efficiency, staff satisfaction and promoting the social, economic & environmental well-being of local people diminishes. Interestingly, the municipal managers did not mention effectiveness. The quantitative and qualitative analysis did not find clear evidence that strategy content affects the relationships of goal ambiguity and public service performance in Dutch municipalities.

The qualitative analysis also showed that low levels of goal ambiguity do not automatically lead to high levels of public service performance. Two factors are important to take into account when formulating goals in Dutch municipalities: significant support and the environment. First, formulated goals need to have significant support to lead to positive outcomes. Second, The environment of municipalities also plays a significant role in whether formulated goals result in positive performance outcomes.

### **Limitations**

The majority of respondents come from municipalities that are considered small and respondents from municipalities with more than 250,000 inhabitants were not represented at all. Therefore, the applicability of this study to municipalities that have a higher than average number of citizens is limited. Furthermore, this study measured the relationship between goal ambiguity, public service performance and strategy content at

only one moment, which increases the random errors of measurement. Moreover, the object of this study, the management of Dutch municipalities, could create an unbalanced perspective concerning the relationship between goal ambiguity, public service performance and strategy content. There are two risks when questioning the top-management of municipalities that could result in an unbalanced picture. First, municipal managers could sketch a too positive picture of the level of goal ambiguity and public service performance of their municipality, because these public managers are responsible for the functioning of their municipality. Second, the top-management of an organization formulates the goals, but they are not affected by these goals. This can lead to a lack of knowledge in how their municipal employees perceive these goals. Also, it is difficult to draw conclusions about the mechanisms underlying the causal relationships, because only four semi-structured interviews were conducted.

### **Future research**

As is stated in the limitations, it is difficult to draw conclusions concerning the causal mechanisms underlying the relationships of goal ambiguity, public service performance and strategy content, since only four interviews were conducted. Therefore, future research should include a significantly larger number of semi-structured interviews than this study does. This is stressed by the qualitative analysis observation that goal ambiguity not only affects the quality of policies and effectiveness of Dutch municipalities, but also other public service performance dimensions. Future research should especially focus on priority goal ambiguity and directive goal ambiguity due to the surprising observations. Furthermore, the qualitative analysis showed that the relationship between goal ambiguity, public service performance and strategy content is dependent on the environment of an organization and whether the formulated goals have significant support. Therefore, future research should incorporate the support of goals and the environment. Finally, future research should also include employees who work at lower levels in municipalities to ensure a balanced perspective.

## References

- Allison, G. T. (1986). Public and private administrative leadership: Are they fundamentally alike in all unimportant respects. *Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice*, 214-222.
- Amnesty International. (2015). *Theory of Change Summaries 2016-2019*. London: Amnesty International.
- Andersen, L. B., Boesen, A., & Pedersen, L. H. (2016). Performance in public organizations: Clarifying the conceptual space. *Public Administration Review*, 76(6), 852-862.
- Andersen, L. B., Heinesen, E., & Pedersen, L. H. (2015). Individual performance: From common source bias to institutionalized assessment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(1), 63-78.
- Andrews, R., Boyne, G., & Mostafa, A. M. S. (2017). When Bureaucracy matters for Organizational Performance: Exploring the benefits of administrative Intensity in Big and Complex Organizations. *Public Administration*, 95(1), 115-139.
- Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2012). Overspending in public organizations: does strategic management matter?. *International Public Management Journal*, 15(1), 39-61.
- Andrews, R., & Boyne, G. (2011). Corporate capacity and public service performance. *Public Administration*, 89(3), 894-908.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Strategy formulation, strategy content and performance: An empirical analysis. *Public Management Review*, 11(1), 1-22.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2008). Organizational strategy, external regulation and public service performance. *Public administration*, 86(1), 185-203
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2007). Centralization, organizational strategy, and public service performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 57-80.
- Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). Strategy content and organizational performance: An empirical analysis. *Public Administration Review*, 66(1), 52-63.
- Andrews, R., & Brewer, G. A. (2014). Social Capital and Public Service Performance: Does Managerial Strategy Matter?. *Public Performance & Management Review*, 38(2), 187-213.
- Andrews, R., & Brewer, G. A. (2013). Social capital, management capacity and public service performance: Evidence from the US states. *Public Management Review*, 15(1), 19-42.
- Babbie, E. R. (2013). *The basics of social research*. Cengage Learning.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of applied psychology*, 83(1), 43-54
- Behn, Robert D. 1991. *Leadership counts*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bellé, N. (2013). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109-136.

Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229-283.

Berry, F.S., (1994). Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning. *Public Management Review*, 54(4), 322-330.

Blumenthal, J. M. (1983). Candid reflection of a businessman in Washington in Public Management: Public and private perceptions. *J. Perry and K. Kraemer, Palo Alto, CA: Mayfield*.

Boal, K. B., & Bryson, J. M. (1987). Representation, testing and policy implications of planning processes. *Strategic Management Journal*, 8(3), 211-231.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Boyne, G., & Gould-Williams, J. (2003). Planning and Performance in Public Organizations: an empirical analysis. *Public Management Review*, 5(1), 115-132.

Boyne, G. A., & Meier, K. J. (2009). Environmental turbulence, organizational stability, and public service performance. *Administration & Society*, 40(8), 799-824.

Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2010). Strategic management and public service performance: The way ahead. *Public administration review*, 70(1), 185-192.

Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2004). Strategy content and public service organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 231-252.

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.

Brudney, J. L., Hebert, F. T., & Wright, D. S. (1999). Reinventing government in the American states: Measuring and explaining administrative reform. *Public Administration Review*, 59, 19-30.

Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. (2010). The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 495-521.

Bryson, J.M., (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Calciolari, S., Cantù, E., & Fattore, G. (2011). Performance management and goal ambiguity: managerial implications in a single payer system. *Health care management review*, 36(2), 164-174.

Cheon, O., & An, S. H. (2017). Blowing in the wind: a study for Granger causality between managerial strategy and organizational performance. *Public Management Review*, 19(5), 686-704.

- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005a). Goal ambiguity in US federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 1-30.
- Chun, Y.H., Rainey, H.G., (2005b). Goal Ambiguity and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 529-557.
- Coyle, J., & Williams, B. (2000). An exploration of the epistemological intricacies of using qualitative data to develop a quantitative measure of user views of health care. *Journal of Advanced Nursing*, 31(5), 1235-1243.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). Choosing a mixed methods design. *Designing and conducting mixed methods research*, 53-106.
- De Bruijn, H. (2002). Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement. *International Journal of Public Sector Management*, 15(7), 578-594.
- De Bruijn, H., & Van Helden, G. J. (2006). A plea for dialogue driven performance-based management systems: evidence from the Dutch public sector. *Financial Accountability & Management*, 22(4), 405-423.
- Dess, G.G., & Miller, A. (1993). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- DiMaggio, P. (1987). Nonprofit organizations in the production and distribution of culture. In *The nonprofit sector: A research handbook*. Yale University Press.
- Dutch Ministry of Education, Culture and Science (OCW). (2016). *Beleidskader internationaal cultuurbeleid 2017-2020*. Den Haag: OCW.
- Drost, E. A. (2011). Validity and reliability in social science research. *Education Research and perspectives*, 38(1), 105.
- Drucker, P. F. (1980). The deadly sins in public administration. *Public administration review*, 40(2), 103-106.
- European Union (EU). (2017). *From Shared Vision to Common Action: Implementing the EU Global Strategy Year 1*. Brussel: EU.
- European Union (EU). (2016). *Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe*. Brussel: EU.
- Eurostat. (2016). *Smarter, greener, more inclusive? Indicators to support the Europe 2020 strategy*. Luxembourg: European Union
- Favero, N., & Bullock, J. B. (2014). How (not) to solve the problem: An evaluation of scholarly responses to common source bias. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 285-308.
- Feldman, M. S. (1989). *Order without design: Information production and policy making* (Vol. 231). Stanford University Press.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. sage.
- Gable, C. (1998). *Strategic Action Planning Now Setting and Meeting Your Goals*. CRC Press.



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.

George, B., Desmidt, S., Nielsen, P. A., & Baekgaard, M. (2017). Rational planning and politicians' preferences for spending and reform: replication and extension of a survey experiment. *Public Management Review, 19*(9), 1251-1271.

Goldfinch, S., & Wallis, J. (2010). Two myths of convergence in public management reform. *Public Administration, 88*(4), 1099-1115.

Government.nl. (2018a). *Municipalities's tasks*. Retrieved from: [http://www.government.nl/topics/municipalities/municipalities-tasks\(12-11-2018\)](http://www.government.nl/topics/municipalities/municipalities-tasks(12-11-2018))

Government.nl. (2018b). *Members of the municipal council*. Retrieved from: [https://www.government.nl/topics/municipalities/members-of-the-municipal-council \(12-11-2018\)](https://www.government.nl/topics/municipalities/members-of-the-municipal-council (12-11-2018))

Government.nl. (2018c). *Tasks of portfolio holders*. Retrieved from: [https://www.government.nl/topics/municipalities/portfolio-holders/tasks-of-portfolio-holders \(12-11-2018\)](https://www.government.nl/topics/municipalities/portfolio-holders/tasks-of-portfolio-holders (12-11-2018))

Gualmini, E. (2008). Restructuring Weberian bureaucracy: Comparing managerial reforms in Europe and the United States. *Public administration, 86*(1), 75-94.

Hatry, H. P. (2002). Performance measurement: Fashions and fallacies. *Public Performance & Management Review, 25*(4), 352-358.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration, 69*(1), 3-19.

Hodgkinson, I., & Hughes, P. (2014). Strategy content and public service provider performance in the UK: an alternative approach. *Public Administration, 92*(3), 707-726.

Hughes, O. E. (2012). *Public management and administration: An introduction*. Macmillan International Higher Education.

Hughes, O.E., (2003). The traditional Model of Public Administration. In *Public management and administration: an introduction* (17-32). Palgrave

Hyndman, N., & Eden, R. (2001). Rational management, performance targets and executive agencies: Views from agency chief executives in Northern Ireland. *Public Administration, 79*(3), 579-598.

Jung, C. S. (2014). Extending the theory of goal ambiguity to programs: Examining the relationship between goal ambiguity and performance. *Public Administration Review, 74*(2), 205-219.

Jung, C. S. (2011). Organizational goal ambiguity and performance: Conceptualization, measurement and relationships. *International Public Management Journal, 14*(2), 193-217.

Jung, C. S., & Kim, S. E. (2014). Structure and perceived performance in public organizations. *Public Management Review, 16*(5), 620-642.

- Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal*, 18(1), 3-30.
- Kelemen, M. (2000). Too much or too little ambiguity: the language of total quality management. *Journal of Management Studies*, 37(4), 483-498.
- Ketchen Jr, D. J., Thomas, J. B., & McDaniel Jr, R. R. (1996). Process, content and context: synergistic effects on organizational performance. *Journal of Management*, 22(2), 231-257.
- Khademian, A. M. (1995). Reinventing a government corporation: Professional priorities and a clear bottom line. *Public Administration Review*, 55(1), 17-28.
- Lan, Z., & Rainey, H. G. (1992). Goals, rules, and effectiveness in public, private, and hybrid organizations: More evidence on frequent assertions about differences. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2(1), 5-28.
- Lee, J. W., Rainey, H. G., & Chun, Y. H. (2009). Goal ambiguity, work complexity, and work routineness in federal agencies. *The American Review of Public Administration*, 40(3), 284-308.
- Lerner, A. W., & Wanat, J. (1983). Fuzziness and bureaucracy. *Public administration review*, 500-509.
- Lindblom, C. E. (1979). Still muddling, not yet through. *Public administration review*, 39(6), 517-526.
- Locke, E. A., Chah, D. O., Harrison, S., & Lustgarten, N. (1989). Separating the effects of goal specificity from goal level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 270-287.
- Lowi, Theodore. 1979. *The end of liberalism*. New York: Norton
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2013). Subjective organizational performance and measurement error: Common source bias and spurious relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(2), 429-456.
- Meier, K. J., O'Toole Jr, L. J., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). Strategic management and the performance of public organizations: Testing venerable ideas against recent theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(3), 357-377.
- Meier, K. J., O'Toole Jr, L. J., Boyne, G. A., Walker, R. M., & Andrews, R. (2010). Alignment and results: Testing the interaction effects of strategy, structure, and environment from Miles and Snow. *Administration & Society*, 42(2), 160-192.
- Meyers, M. K., Riccucci, N. M., & Lurie, I. (2001). Achieving goal congruence in complex environments: The case of welfare reform. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(2), 165-202.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.

Ministry of the Interior and Kingdom Relations. (2018). *Inkomsten en uitgaven van gemeenten*. Retrieved from: [https://www.financiengemeenten.nl/Dashboard/Inkomsten-en-uitgaven-van-gemeenten/\(5-12-2018\)](https://www.financiengemeenten.nl/Dashboard/Inkomsten-en-uitgaven-van-gemeenten/(5-12-2018))

Molina-Azorín, J. F. (2011). The use and added value of mixed methods in management research. *Journal of Mixed methods research*, 5(1), 7-24

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.

Monteduro, F. (2017). The adoption of outcome-related performance indicators in external reporting: An empirical study. *International Journal of Public Administration*, 40(10), 860-874.

Morse, J. M., & Chung, S. E. (2003). Toward holism: The significance of methodological pluralism. *International Journal of Qualitative Methods*, 2(3), 13-20.

Municipality Rotterdam. (2017). *Rotterdam gaat voor circulair*. Rotterdam: gemeente Rotterdam.

Nielsen, P. A. (2013). Performance management, managerial authority, and public service performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(2), 431-458.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill Book Company, pp. 86-113, 190-255.

O'Toole Jr, L. J., & Meier, K. J. (1999). Modeling the impact of public management: Implications of structural context. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(4), 505-526.

O'Toole, L. J. Jr and Meier, K. J. 2003. *Plus ça Change: Public Management, Personnel Stability, and Organizational Performance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(1) 43-64.

Overheid.nl. (2018). *Gemeenten*. Retrieved from: [https://almanak.overheid.nl/categorie/1/Gemeenten/\(4-4-2018\)](https://almanak.overheid.nl/categorie/1/Gemeenten/(4-4-2018))

Owens, C. T., & Kukla-Acevedo, S. (2012). Network diversity and the ability of public managers to influence performance. *The American Review of Public Administration*, 42(2), 226-245.

Page, B. I. (1976). The theory of political ambiguity. *American Political Science Review*, 70(3), 742-752.

Pandey, S. K., & Rainey, H. G. (2006). Public managers' perceptions of organizational goal ambiguity: Analyzing alternative models. *International Public Management Journal*, 9(2), 85-112

Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2006). Connecting the dots in public management: Political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager's role ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 511-532.

Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70, 246-254.

Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public administration review*, 65(1), 45-56.

- Qualtrics. (2018). *Meet the software that powers more than 1 billion surveys every year*. Retrieved from: <https://www.qualtrics.com/research-core/survey-software> (15-11-2018)
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin Professional Publishing.
- Rainey, H. G. (2008, August). Developing the concept of program goal ambiguity and explaining federal program performance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2008, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Rainey, H. G., & Jung, C. S. (2010). Extending goal ambiguity research in government: From organizational goal ambiguity to programme goal ambiguity. *Public management and performance: Research directions*, 34-59
- Rainey, H.G., & Boozeman, B., (2000). Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of A Priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447- 469.
- Rainey, H. G., & Jung, C. S. (2014). A conceptual framework for analysis of goal ambiguity in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 71-99.
- 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.
- Richards, M.D. (1986). *Setting strategic goals and objectives*. West group.
- Richard, S. W. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Prentice Hall
- Rubin, M. S. (1988). Sagas, Ventures, Quests, and Parlays: A Typology of Strategies in the Public Sector. *Strategic planning*, ed. J. Bryson and R. Einsweiler, 84-105.
- Schulze, S. (2003). Views on the combination of quantitative and qualitative research approaches. *Progressio*, 25(2), 8-20.
- Smith, D. K. (1999). *Make success measurable!: a mindbook-workbook for setting goals and taking action*. New York: Wiley and Sons
- Spicer, M. W., & Terry, L. D. (1996). Administrative interpretation of statutes: A constitutional view on the "new world order" of public administration. *Public Administration Review*, 56(1), 38-47.
- Stazyk, E. C., & Goerdel, H. T. (2010). The benefits of bureaucracy: Public managers' perceptions of political support, goal ambiguity, and organizational effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 645-672.
- Stazyk, E. C., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2011). Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context. *The American Review of Public Administration*, 41(6), 603-624.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2003). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Tashakkori, A., & Creswel, J.W., (2007). The new era of mixed methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1, 207-211.

Teddle, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Sage.

The Association of Dutch Municipalities (VNG). *Waarstaatjegemeent.nl*. Retrieved from: <https://www.waarstaatjegemeente.nl/> (10-12-2018)

The Association of Netherlands Municipalities.(2018). *Local Government in the Netherlands*. Retrieved from <https://www.publieksdiensten.nl/wp-content/uploads/2018/04/DENMARK-4-Local-Government-in-the-Netherlands.pdf>.

United Nations (UN). (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: UN.

United Nations (UN). (2017). *The Sustainable Development Goals Report*. New York: UN.

Walker, R. M., & Andrews, R. (2013). Local government management and performance: a review of evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 101-133.

Walker, R. M., Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2010). Wakeup call: Strategic management, network alarms, and performance. *Public Administration Review*, 70(5), 731-741.

Walker, R. M., & Boyne, G. A. (2009). Introduction: Determinants of performance in public organizations. *Public Administration*, 87(3), 433-439.

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: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management*, 25(2), 371-393

West, W. F. (1997). Searching for a theory of bureaucratic structure. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 591-614.

Weiss, J. A., & Piderit, S. K. (1999). The value of mission statements in public agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(2), 193-224.

Wilson, J. Q. (1989). *Bureaucracy* (Vol. 227). New York: Basic Books.

SEP

Woodside, A. G., Sullivan, D. P., & Trappey III, R. J. (1999). Assessing relationships among strategic types, distinctive marketing competencies, and organizational performance. *Journal of Business research*, 45(2), 135-146.

Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of public administration research and theory*, 14(1), 59-78.

Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of public administration research and theory*, 11(4), 559-586.

Van den Bekerom, P., Torenvlied, R., & Akkerman, A. (2017). Constrained by red tape: How managerial networking moderates the effects of red tape on public service performance. *The American Review of Public Administration*, 47(3), 300-322.

Van Loon, N. M. (2017). From red tape to which performance results? Exploring the relationship between red tape and various dimensions of performance in healthcare work units. *Public Administration*, 95(1), 60-77.

Van Thiel, S., & Leeuw, F. L. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 25(3), 267-281.

Vocht, D. A. (2013). Basishandboek SPSS 21 IBM Statistics. Utrecht: Bijleveld Press.

# Appendices

## Appendix 1: Survey

### Introduction

Beste heer/mevrouw,

Welkom bij de enquête! Ten eerste wil ik u hartelijk bedanken voor het participeren aan mijn onderzoek, deze studie vormt het slotstuk van mijn Master International Public Management & Policy. In de volgende vragenlijst krijgt u enkele vragen met betrekking tot strategisch management alsook prestaties in uw gemeente. Ik hoop u na afronding van dit onderzoek meer informatie te kunnen geven over hoe gemeenten hun doelsturing kunnen verbeteren. Ik wil u erop wijzen dat er geen goede of slechte antwoorden zijn. Deze enquête zal ongeveer 6-7 minuten duren. Dit is een anonieme enquête.

Alvast van harte bedankt voor uw deelname. Mede dankzij uw hulp kan ik van mijn scriptie een succes maken.



Indien u vragen heeft kunt u mij contacteren via [coenbouricius1@gmail.com](mailto:coenbouricius1@gmail.com)

Vriendelijke groeten,

Coen Bouricius

## Goal ambiguity


Q1 Beantwoord de volgende stellingen.

	Sterk mee oneens	Oneens	Neutraal	Mee eens	Sterk mee eens
Het is makkelijk om de doelen van deze organisatie uit te leggen aan buitenstaanders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De missie van deze organisatie is duidelijk voor iedereen die hier werkt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deze organisatie heeft duidelijk geformuleerde doelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


---

Q2 Als u een schatting moet maken, hoeveel strategische doelen voor de lange termijn heeft uw organisatie geformuleerd?




---

Q3 Als u een schatting moet maken, hoeveel jaarlijkse prestatie targets heeft uw organisatie geformuleerd?



---

Q4 Als u een schatting moet maken, wat denk u dat het percentage van subjectieve prestatie indicatoren is in vergelijking met alle prestatie indicatoren?




Subjectieve prestatie indicatoren hebben geen numeriek doel/target.

- 0 -20%
- 20-40%
- 40-60%
- 60-80%
- 80-100%

---

Q5 Als u een schatting moet maken, in hoeveel procent van de gevallen moet uw organisatie nog richting geven aan het landelijke beleid door middel van het toevoegen van specificaties?



- 0 -20%
- 20-40%
- 40-60%
- 60-80%
- 80-100%

## Control variables

Q6 Bij welke gemeente bent u in dienst?

 Deze vraag dient enkel voor analysedoeleinden en alles wordt anoniem behandeld.

[Click here to edit choices](#)

---

Q7 Historisch gezien, hoe heeft uw organisatie gepresteerd in vergelijking met het Nederlands gemiddelde?





- Bovengemiddeld
- Gemiddeld
- Onder gemiddeld



## Strategy content

Organisatie strategieën

Q8

Beantwoord de volgende stellingen over uw gemeente.



	Sterk mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Eens	Sterk mee eens
Wij herdefiniëren continu onze dienstverlening prioriteiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij proberen de eerste te zijn die nieuwe manieren van dienstverlening identificeert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zoeken naar nieuwe kansen is een groot gedeelte van onze algemene strategie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij veranderen vaak onze focus naar nieuwe gebieden van dienstverlening.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij proberen om onze stabiele dienstverlening prioriteiten te behouden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De dienstverlening van onze organisatie benadrukt efficiëntie van de voorzieningen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij focussen op onze kernactiviteiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij hebben geen definitieve dienstverlening prioriteiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij veranderen onze voorzieningen alleen als we onder druk staan van externe organisaties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij geven weinig aandacht aan nieuwe mogelijkheden voor dienstverlening.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatie kijkt alleen naar nieuwe mogelijkheden voor dienstverlening als wij onder druk staan van externe organisaties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Public service performance

Prestaties van gemeenten

Q9

Hoe goed doet uw gemeente het op de volgende gebieden ?



0= slecht en 10= goed



	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kwaliteit van beleid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balans tussen kosten en baten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficiëntie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsiviteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werknemers tevredenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Burgertevredenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effectiviteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelijkheid in de gemeente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het promoten van de sociale, economische en milieu welzijn van de inwoners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Appendix 2: SPSS output

### Bij welke gemeente bent u in dienst?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Albrandswaard	1	1.0	1.0	1.0
	Alphen aan den Rijn	1	1.0	1.0	1.9
	Apeldoorn	1	1.0	1.0	2.9
	Arnhem	3	2.9	2.9	5.8
	Assen	1	1.0	1.0	6.8
	Asten	1	1.0	1.0	7.8
	Brielle	1	1.0	1.0	8.7
	Capelle aan den IJssel	1	1.0	1.0	9.7
	Dantumadiel	1	1.0	1.0	10.7
	Delfzijl	1	1.0	1.0	11.7
	Deventer	1	1.0	1.0	12.6
	Dinkelland	1	1.0	1.0	13.6
	Dongen	1	1.0	1.0	14.6
	Dongeradeel	1	1.0	1.0	15.5
	Dordrecht	1	1.0	1.0	16.5
	Drimmelen	1	1.0	1.0	17.5
	Echt-Susteren	1	1.0	1.0	18.4
	Ede	1	1.0	1.0	19.4
	Eijsden-Margraten	1	1.0	1.0	20.4
	Eindhoven	1	1.0	1.0	21.4
	Elburg	1	1.0	1.0	22.3
	Ermelo	1	1.0	1.0	23.3
	Gilze en Rijen	1	1.0	1.0	24.3
	Gooise Meren	7	6.8	6.8	31.1
	Gorinchem	1	1.0	1.0	32.0
	Haarlemmermeer	2	1.9	1.9	34.0
	Hellendoorn	1	1.0	1.0	35.0
	Hengelo	1	1.0	1.0	35.9
	Hof van Twente	1	1.0	1.0	36.9
	Hollands Kroon	1	1.0	1.0	37.9
	Hoogeveen	3	2.9	2.9	40.8
	Hoorn	1	1.0	1.0	41.7

Horst aan de Maas	1	1.0	1.0	42.7
Hulst	1	1.0	1.0	43.7
IJsselstein	2	1.9	1.9	45.6
Landgraaf	1	1.0	1.0	46.6
Leeuwarden	1	1.0	1.0	47.6
Leiden	1	1.0	1.0	48.5
Marum	1	1.0	1.0	49.5
Meerssen	1	1.0	1.0	50.5
Midden-Drenthe	1	1.0	1.0	51.5
Montferland	1	1.0	1.0	52.4
Nederweert	2	1.9	1.9	54.4
Neerijnen	1	1.0	1.0	55.3
Nissewaard	1	1.0	1.0	56.3
Noordoostpolder	2	1.9	1.9	58.3
Noordwijkerhout	1	1.0	1.0	59.2
Nunspeet	1	1.0	1.0	60.2
Olst-Wijhe	1	1.0	1.0	61.2
Oost Gelre	2	1.9	1.9	63.1
Opmeer	1	1.0	1.0	64.1
Oude IJsselstreek	1	1.0	1.0	65.0
Ouder-Amstel	1	1.0	1.0	66.0
Putten	1	1.0	1.0	67.0
Rhenen	2	1.9	1.9	68.9
Rijswijk	1	1.0	1.0	69.9
Roerdalen	1	1.0	1.0	70.9
Roermond	1	1.0	1.0	71.8
Rozendaal	1	1.0	1.0	72.8
Son en Breugel	1	1.0	1.0	73.8
Staphorst	1	1.0	1.0	74.8
Steenwijkerland	1	1.0	1.0	75.7
Stein	1	1.0	1.0	76.7
Tiel	1	1.0	1.0	77.7
Tubbergen	1	1.0	1.0	78.6
Tynaarlo	1	1.0	1.0	79.6
Uden	1	1.0	1.0	80.6
Veenendaal	2	1.9	1.9	82.5
Veldhoven	1	1.0	1.0	83.5
Vlaardingen	1	1.0	1.0	84.5
Voerendaal	1	1.0	1.0	85.4
Waalre	1	1.0	1.0	86.4
Waalwijk	1	1.0	1.0	87.4

Werkendam	2	1.9	1.9	89.3
Westerwolde	1	1.0	1.0	90.3
Westland	1	1.0	1.0	91.3
Wijdemeren	1	1.0	1.0	92.2
Woerden	4	3.9	3.9	96.1
Wormerland	1	1.0	1.0	97.1
Woudenberg	1	1.0	1.0	98.1
Zaanstad	1	1.0	1.0	99.0
Zoeterwoude	1	1.0	1.0	100.0
Total	103	100.0	100.0	

### Transformation from public manager level to municipal level

#### AGGREGATE

```

/OUTFILE='Coen'
/BREAK=Q6
/Q1_1_mean=MEAN(Q1_1)
/Q1_2_mean=MEAN(Q1_2)
/Q1_3_mean=MEAN(Q1_3)
/Q2_first=FIRST(Q2)
/Q3_first=FIRST(Q3)
/Q4_mean=MEAN(Q4)
/Q5_mean=MEAN(Q5)
/Q7_mean=MEAN(Q7)
/Q8_1_mean=MEAN(Q8_1)
/Q8_2_mean=MEAN(Q8_2)
/Q8_3_mean=MEAN(Q8_3)
/Q8_4_mean=MEAN(Q8_4)
/Q8_5_mean=MEAN(Q8_5)
/Q8_6_mean=MEAN(Q8_6)
/Q8_7_mean=MEAN(Q8_7)
/Q8_8_mean=MEAN(Q8_8)
/Q8_9_mean=MEAN(Q8_9)
/Q8_10_mean=MEAN(Q8_10)
/Q8_11_mean=MEAN(Q8_11)
/Q9_1_mean=MEAN(Q9_1)
/Q9_2_mean=MEAN(Q9_2)
/Q9_3_mean=MEAN(Q9_3)
/Q9_4_mean=MEAN(Q9_4)
/Q9_5_mean=MEAN(Q9_5)
/Q9_6_mean=MEAN(Q9_6)
/Q9_7_mean=MEAN(Q9_7)
/Q9_8_mean=MEAN(Q9_8)
/Q9_9_mean=MEAN(Q9_9).

```

## Reliability tests

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q1_3_mean Q1_2_mean Q1_1_mean  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

```
COMPUTE goalambiguityingeneral=(Q1_1_mean + Q1_2_mean + Q1_3_mean) / 3.  
EXECUTE.
```

### Reliability test prospector strategy

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q8_1_mean Q8_2_mean Q8_3_mean Q8_4_mean  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

```
COMPUTE Prospector=(Q8_1_mean) +(Q8_2_mean) + (Q8_3_mean) + (Q8_3_mean) / 4.  
EXECUTE.
```

### Reliability test defender strategy

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q8_5_mean Q8_6_mean Q8_7_mean  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

### Reliability test reactor strategy

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q8_8_mean Q8_9_mean Q8_10_mean Q8_11_mean  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

```
COMPUTE Reactor=(Q8_8_mean) + (Q8_9_mean) + (Q8_10_mean) + (Q8_11_mean) / 4.  
EXECUTE.
```

## Descriptive statistics

```
RECODE Q2_first (1=1) (2=1) (3=1) (4=1) (5=1) (6=1) (7=1) (8=1) (9=1) (10=1) (12=2) (15=2)  
(16=2) (18=2) (20=2) (25=3) (30=3) (40=4) (46=5) (50=5) INTO S_Strategische_doelen.  
EXECUTE.
```

RECODE Q3\_first (0=0) (5=1) (10=1) (15=1) (18=1) (20=1) (25=1) (30=2) (34=3) (35=2)  
(40=2) (45=2) (46=2) (50=2) (60=3) (70=3) (75=3) (80=3) (99=3) (100=3) (120=4) (140=4)  
(175=4) (200=4) (250=4) (300=5) (500=5) INTO S\_prestatie\_targets.  
EXECUTE.

RECODE Size (250000 thru Highest=1) (100000 thru 249999=2) (50000 thru 99999=3) (30000  
thru 49999=4) (Lowest thru 30000=5) INTO sizegoed.  
EXECUTE.

## **Bivariate correlations**

RECODE Goalambiguity\_general2 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO missioncomprehension.  
EXECUTE.

Recode sizegoed (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO sizegoed.  
EXECUTE

RECODE public\_expenditure (Lowest thru 100000000=1) (100000001 thru 200000000=2)  
(200000001 thru 300000000=3) (300000001 thru 400000000=4) (400000001 thru  
500000000=5) (500000001 thru 600000000=6) (600000001 thru 700000000=7) (700000001  
thru 800000000=8) (800000001 thru 900000000=9) INTO budgetgoed.  
EXECUTE.

## **Regression analysis goal ambiguity, public service performance and strategy content**

REGRESSION

```
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Kwaliteit  
/METHOD=ENTER missioncomprehension Q4_mean Q5_mean S_Strategische_doelen  
S_prestatie_targets  
Prospector Q8_7_mean Reactor sizegoed budgetgoed Q7_mean  
/SCATTERPLOT=(*ZRESID,*ZPRED)  
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID)  
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3)  
/SAVE COOK.
```

REGRESSION

```
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT efficiëntie  
/METHOD=ENTER missioncomprehension Q4_mean Q5_mean S_Strategische_doelen  
S_prestatie_targets  
Prospector Q8_7_mean Reactor sizegoed budgetgoed Q7_mean  
/SCATTERPLOT=(*ZRESID,*ZPRED)  
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID)
```

```
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3)
/SAVE COOK.
```

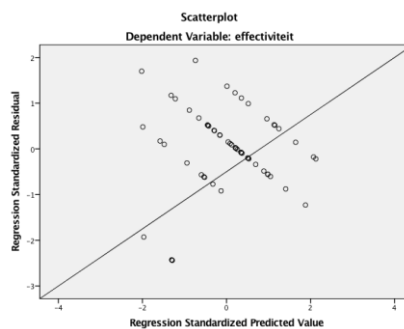
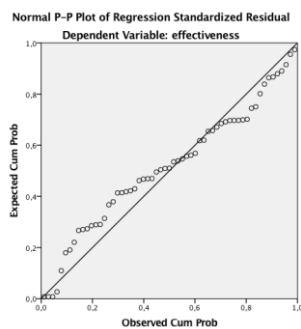
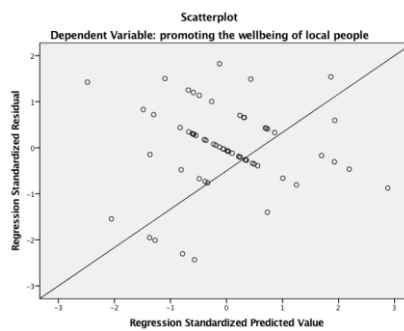
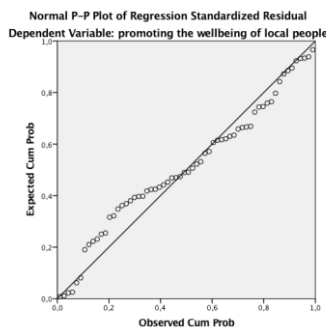
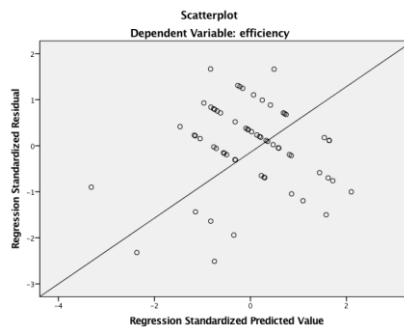
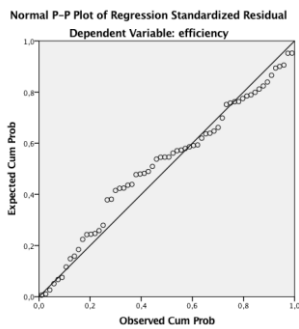
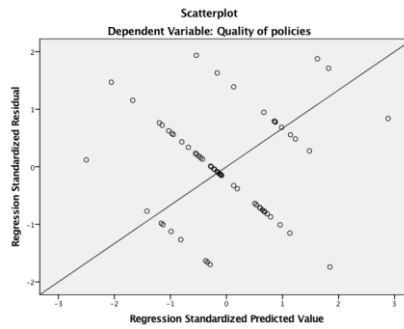
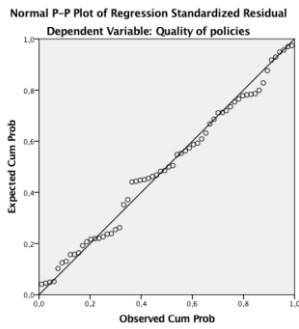
REGRESSION

```
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT promoten
/METHOD=ENTER missioncomprehension Q4_mean Q5_mean S_Strategische_doelen
S_prestatie_targets
Prospector Q8_7_mean Reactor sizegoed budgetgoed Q7_mean
/SCATTERPLOT=(*ZRESID,*ZPRED)
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID)
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3)
/SAVE COOK.
```

REGRESSION

```
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT effectiviteit
/METHOD=ENTER missioncomprehension Q4_mean Q5_mean S_Strategische_doelen
S_prestatie_targets
Prospector Q8_7_mean Reactor sizegoed budgetgoed Q7_mean
/SCATTERPLOT=(*ZRESID,*ZPRED)
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID)
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3)
/SAVE COOK.
```

# Assumptions regression analyses goal ambiguity, strategy content & public service performance





## Moderation analyses

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=S_prestatie_targets Q7_mean missioncomprehension Q5_mean  
S_Strategische_doelen Prospector Q8_7_mean Reactor  
/SAVE  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
COMPUTE prospectorannualtargets=ZS_prestatie_targets * ZProspector.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE defenderannualtargets= ZS_prestatie_targets * Zdefender.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE reactorannualtargets= ZS_prestatie_targets * ZReactor.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE prospectorpriorperformance=Zpriorperformance* ZProspector.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE Defenderpriorperformance= Zpriorperformance * Zdefender.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE reactorpriorperformance= Zpriorperformance * ZReactor.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE prospectormissioncomprehension=Zmissioncomprehension * ZProspector.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE Defendermissioncomprehension=Zmissioncomprehension * Zdefender.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE reactormissioncomprehension=Zmissioncomprehension * ZReactor.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE Prospectordirective1=ZDirectivegoalambiguity1* ZProspector.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE Defenderdirective1= ZDirectivegoalambiguity1* Zdefender.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE Reactordirective1= ZDirectivegoalambiguity1* ZReactor.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE prospectorstrategicgoals=ZS_strategische_doelen* ZProspector.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE defenderstrategicgoals= ZS_strategische_doelen* Zdefender.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE rereactorstrategicgoals= ZS_strategische_doelen * ZReactor.  
EXECUTE.
```

REGRESSION

```
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Kwaliteit  
/METHOD=ENTER S_prestatie_targets prospectorannualtargets defenderannualtargets  
reactorannualtargets Prospector Q8_7_mean Reactor  
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)  
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID)  
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3)  
/SAVE COOK.
```

REGRESSION

```
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Kwaliteit  
/METHOD=ENTER Q7_mean prospectorpriorperformance Defenderpriorperformance  
reactorpriorperformance  
Prospector Q8_7_mean Reactor  
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)  
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID)  
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3)  
/SAVE COOK.
```

REGRESSION

```
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT promoten  
/METHOD=ENTER S_Strategische_doelen prospectorstrategicgoals defenderstrategicgoals  
rereactorstrategicgoals Prospector Q8_7_mean Reactor  
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)  
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID)  
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3)  
/SAVE COOK.
```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

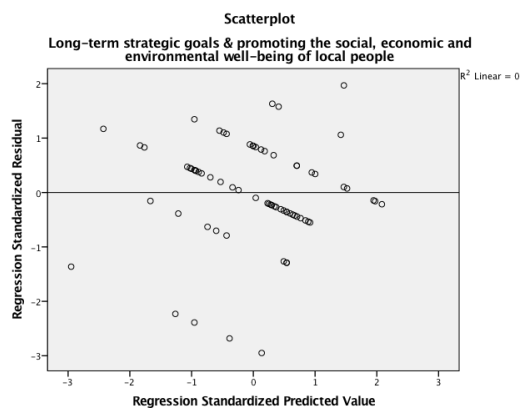
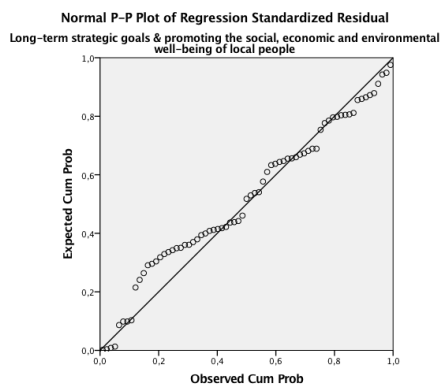
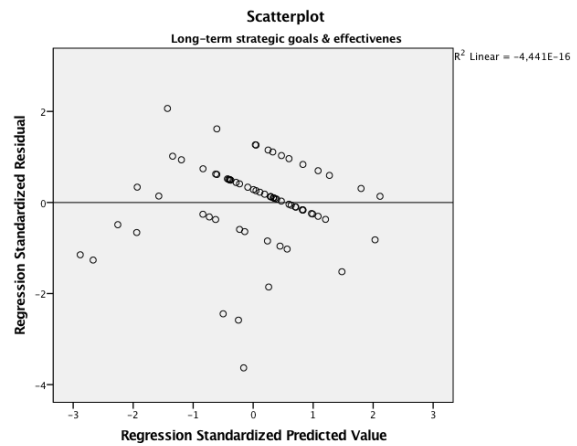
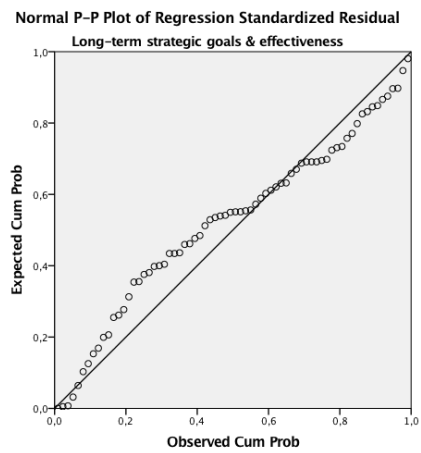
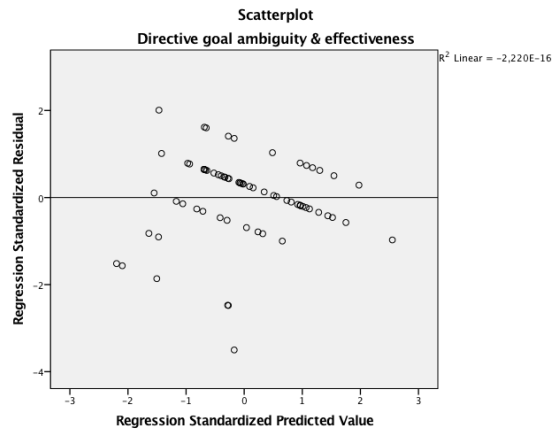
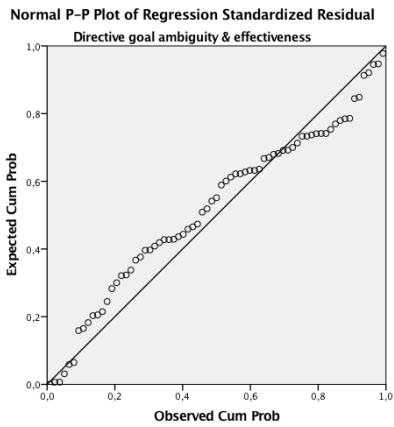
```
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT effectiviteit  
/METHOD=ENTER S_Strategische_doelen prospectorstrategicgoals defenderstrategicgoals  
rereactorstrategicgoals Prospector Q8_7_mean Reactor
```

```
/SCATTERPLOT=(*ZRESID,*ZPRED)
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID)
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3)
/SAVE COOK.
```

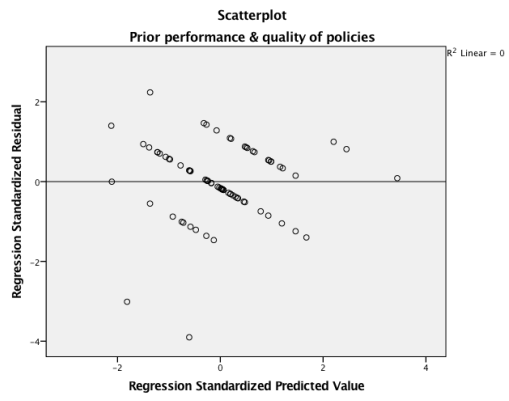
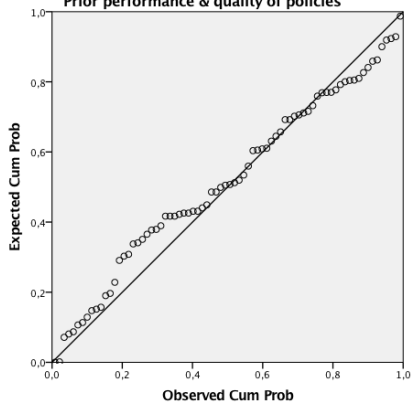
REGRESSION

```
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT effectiviteit
/METHOD=ENTER Q5_mean Prospectordirective1 Defenderdirective1 Reactordirective1
Prospector
Q8_7_mean Reactor
/SCATTERPLOT=(*ZRESID,*ZPRED)
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID)
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3)
/SAVE COOK.
```

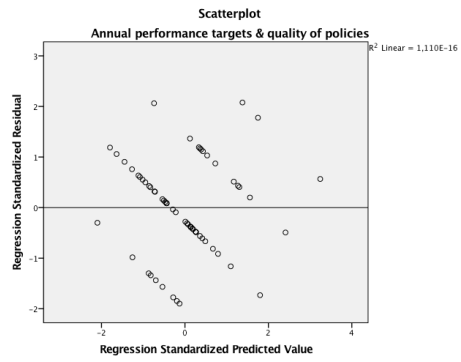
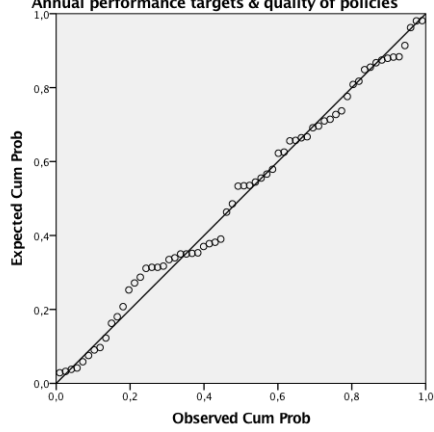
# Assumptions moderation analysis



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**  
**Prior performance & quality of policies**



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**  
**Annual performance targets & quality of policies**



## Appendix 3: Interview protocol

### Introduction (5 minutes)

- Goal: to gain insight in the relationship of goal ambiguity, public service performance and strategy content in Dutch municipalities
- Total of 11 questions

### Announcements concerning this interview

- Regarding this interview, we have 30 minutes for this interview. Is this correct?
- Do you mind that I record the interview?
- For this interview it is important that you answer the question from your role of municipal manager
- This interview will have two types of questions:
  - General questions about your vision concerning the relationship of goal ambiguity and public service performance.
  - Question concerning the results of the survey.
- Do you have any questions concerning this interview?

### Closing (5 minutes)

- These were my questions.
- Would you like to receive the transcript of this interview?
- Would you like to receive the findings of this thesis?
- Thanks for your cooperation

## Appendix 4: Interview transcripts

### Interview 1 (11-10-2018):

#### **Wat zijn uw verantwoordelijkheden binnen uw organisatie?**

Mijn verantwoordelijkheden zitten binnen het bedrijfseconomische en bedrijfskundig geweten van de organisatie. We proberen eigenlijk via, we hebben een intern control plan. Hierbij voeren wij een auditachtig werk uit. We kijken of afspraken/processen ook audentelijk verlopen. Het gaat om belastingen, museum of het gaat om bedrijfsvoeringachtige zaken. Dus dat doen we. We richten en begeleiden beleidsonderzoek en organisatieonderzoek. Beleidsonderzoek zit meer in de hoek van beleidsevaluatie dus meer in de hoek van bestuurskunde en organisatieonderzoek. Daarnaast hebben wij nog een adviesrol richting college burgemeester & wethouders en gemeenteraad. Dan gaat het weer om het controlplan van accountants. Ook hoe het staat met algemene rekenkamercommissie. Daarnaast begeleiden wij ook om de twee jaar de burgerpeiling, dat is een tevredenheidsmeting onder de bevolking. Daar worden wij ook voor ingehuurd en dan begeleiden wij het hele proces en kijken wij ook naar wat voor aanbevelingen eruit rollen. Bijvoorbeeld dat er beter gecommuniceerd moet worden over toezicht en handhaving om maar een voorbeeld te noemen. Daarnaast maken wij ook collegeadviezen over de kwaliteit van samenwerkingsverbanden. Gemeenten werken veel samen en dan moeten wij ook kijken of op bijv. het gebied van jeugd of op het gebied van afvalinzameling of dat goed en audentelijk verloopt.

#### **Wat zei u?**

Sorry dat ik even veel vertel, maar het laatste nog een punt, wij werken met de planning en controlcyclus. Dat zou jou ook bekend in je oren klinken. Dat is de plan, do, check act cyclus. Dan geven we ook advies hoe deze cyclus verbeterd kan worden. Dus of er geen ballast in zit of dat bepaalde informatie er juist wel in moet. Bijvoorbeeld als er audentelijke ontwikkelingen zijn.

#### **U heeft het al een beetje aangegeven, maar uw gemeente heeft dus een doelsturingsbeleid.**

Ja.

#### **Uit welke noodzaak is dit beleid gecreerd? Is het gecreerd om prestaties kunnen meten of zijn er andere redenen voor geweest?**

In zijn algemeenheid wil het gemeentebestuur weten of ze de goede dingen doen. Of de maatschappelijke effecten die in beleidsnota's worden afgesproken binnen de beleidskaders gerealiseerd worden. Ze hebben vaak ook afspraken met de gemeenteraad, die een paar jaar later terug komen of jeugdbeleid, welzijnsbeleid of verkeersbeleid ook werkt. Daarnaast is het ook zo dat vanuit de begrotingsvoorschriften de begroting dusdanig is opgebouwd dat dan kom je aan de he beleidsbegroting, daar staan ook de maatschappelijke effecten in. In je jaarrekening moet je zeggen of die doelen bereikt worden. Wij zijn mede ingormatie, zodat wij zicht krijgen op die doelen. Het is natuurlijk een hele complexe situatie, omdat er ook factoren meespelen waar wij geen invloed op hebben, zoals economische ontwikkeling of een stabiele gezinssituatie als je hebt over jeugd en onderwijs. Goed binnen de mogelijkheden die er zijn werken we daar aan mee.

**U spreekt heel even over doelen, waar ik onderzoek naar doe is of het duidelijk formuleren van doelen invloed heeft op prestaties van gemeente. Ik zag dat u doelonduidelijkheid binnen uw gemeente laag inschat. Vind u dat er nog veel winst te behalen valt met betrekking tot het formuleren van duidelijke doelen?**

Daar is zeker nog winst te boeken, omdat sommige doelen heel algemeen zijn en we proberen ze steeds concreter te maken. Voor zover mogelijk. Bijvoorbeeld bij jeugdhulpbeleid heb je het over de zelfredzaamheid of in het sociaal domein. Zelfredzaamheid is natuurlijk een heel breed begrip, dus dat gaan we dan vertalen in concretere acties. Dat mensen langer zelfstandig kunnen wonen en dat dan gemeten wordt of dat halen met de samenwerkingspartners want dat doe je natuurlijk niet alleen.

**Nee precies, dus u denkt wel als er duidelijke doelen worden geformuleerd de prestaties van de gemeente gaan verbeteren?**

Ja, als de factoren waar je geen invloed op hebt er uit kan filteren dat daar zeker stappen in te zetten zijn. Daarom zijn wij ook heel benieuwd naar jouw aanbevelingen of wij daar ook nog ons voordeel mee kunnen doen.

**Als ik nu iets dieper op de materie inga wil ik als eerst een paar dingen vertellen over de dimensies van doelonduidelijkheid die ik heb geïdentificeerd. In mijn onderzoek heb ik doelonduidelijkheid onderverdeeld in vier dimensies: mission comprehension doelonduidelijkheid, evaluatieve doelonduidelijkheid, directive doelonduidelijkheid en priority doelonduidelijkheid. Evaluatie gaat over de verhouding tussen kwantificeerbare doelen en niet kwantificeerbare doelen. Directive doelonduidelijkheid gaat over het percentage richtlijnen die u van hogere overheden krijgt en nog moet transformeren naar beleid/doelen. Prioriteits doelonduidelijkheid gaat over de hoeveelheid strategische doelen of de hoeveelheid prestatie indicatoren. Daarnaast is er ook missie doelonduidelijkheid, dat gaat over doelonduidelijkheid op het top-management level. Bijvoorbeeld kunt u de missie van uw organisatie uitleggen. Dat zijn de dimensies, zijn die helder voor u?**

Ja, ja precies. Ga door.

**Daarnaast zijn de prestaties van de gemeente ook meer complex, aangezien je hun prestatie niet kan afmeten aan de omzet die ze maken. In de publieke sector zijn er verschillende prestatie dimensies. Kwaliteit van beleid, efficiëntie, cost-effectiveness, werknemerstevredenheid, burgers tevredenheid, gelijkheid, promoten van het welzijn van de burgers en de effectiviteit. Dus dat zijn mijn dimensies. Op basis van mijn survey is er een negatieve relatie aangetoond tussen mission comprehension goal ambiguity en effectiviteit. Vind u dat verwonderlijk?**

Ik had wel verwacht dat minder mission comprehension doelonduidelijkheid zou leiden tot meer werknemerstevredenheid, omdat men weet waar men naar toe wilt, er wordt helder gestuurd en dit ook leidt tot minder discussie met de wethouders over waar moeten we nu heen. Soms is het ook bewust dat men het vaag houdt zodat men er dan niet op afgerekend kan worden. Dat is natuurlijk een geluid dat je hoort in de bestuurlijke wereld. Sommige doelen zijn lastig om concreet te maken zoals in het sociaal domein.

**Denkt u ook dat duidelijkere doelen leidt tot meer kwaliteit en een hogere mate van efficiëntie?**

Dat denk ik wel, omdat je dan minder discussie hebt op wat zijn de doelen, wat moet er gemeten worden en minder discussie is over indicatoren. Dus dat is zo. Dan heb je het niet over je organisatiedoelen, want dat is weer een concretisering van je beleidsdoelen. Daar zitten je werkprocessen ook nog bij.

**Daarnaast leidt het ook tot een betere effectiviteit.**



Ja precies, maar het is ook van groot belang dat de werkprocessen en de doelen op elkaar afgestemd zijn. Dat verbeterd je kosten- effectiviteit. Vaak heb je twee verschillende werelden, je hebt de organisatie en je hebt de beleidswereld.

### **Die twee verschillende werelden, ervaart u dat als een heel groot probleem?**

Soms is de organisatie zo met zichzelf bezig, dat die echt op afstand staat van de beleidswereld. En dan, bij de begroting heb je drie vragen: wat willen we bereiken, wat gaan we doen en wat gaat het kosten en die moeten wel op elkaar aansluiten. Die moeten wel logisch op elkaar aansluiten.

### **Dat mis nog wel is?**

Ja dat mist nog wel is, daar kan je weer een masteronderzoek naar doen hoe je dit voorkomt en hoe je dat ook kan verbeteren.

### **Denkt u dat als er duidelijkere doelen worden geformuleerd en daarmee de effectiviteit/efficiëntie verhoogd wordt, denkt u dan ook dat dat ten koste kan gaan van andere prestatie dimensies?**

Ik denk niet dat ten koste zal gaan van burgers tevredenheid. Burgers zijn over het algemeen heel tevreden, terwijl wij binnen de organisatie dat het nog beter kan. Als doelen concreter worden dan worden de werkprocessen ook efficiënter en kan ook de burger nog beter bediend worden.

### **Dus u denkt dat het uiteindelijk zal leiden naar een hoger welzijnsniveau van de burger.**

Ja! Maar ook hiervoor geldt dat wij ook nog paspoorten leveren, terwijl de beleidswereld van een ander abstractie niveau is.

### **Dus het formuleren van duidelijke doelen heeft wel invloed op efficiëntie, effectiviteit maar niet op het promoten van sociaal en economisch milieu/burgertevredenheid is. U denkt dat er een indirect verband is, want als je de efficiëntie/ effectiviteit verhoogt dan zal de burgers tevredenheid ook toenemen.**

Aan het einde van de tunnel kan de burger pas zien dat het beter gaat en beter georganiseerd is. Uiteindelijk kan het ook leiden tot lagere tarieven en lage belastingen. Altijd een spanningsveld: "Wanneer merkt de burger er pas wat van"? Leidt dat zelfs tot hogere rapportcijfers bij burgercontroles. Maar het meest waar de burger natuurlijk iets van merkt is een belastingverlaging.

### **Er is geen verband tussen evaluatie doelonduidelijkheid en de prestaties van Nederlandse gemeenten. Het maakt niet uit in hoeverre doelen gekwantificeerd worden. Dat vond ik vrij opvallend, ik ben benieuwd wat u daarvan vindt?**

Daar ben ik het mee eens, indicatoren geven namelijk indicaties over de mate van doelbereiking. Afhankelijk van het onderwerp is het dan wel een objectieve of een subjectieve indicator. Welzijnshoek is vaak meer subjectieve indicatoren, omdat de fysieke hoek zoals rijkwaterstaat kan je het gewoon helemaal smart maken. Maar ik weet niet of dit een antwoord op jouw vraag is?

### **Bestwel, want ik dacht na het lezen van de literatuur dat met het hebben van subjectieve indicatoren kan je heel lastig meten of je je doel hebt bereikt.**

Maar juist in de sociaal domein hoek, is het formuleren van kwalitatieve indicatoren meer waardevol dan kwantitatieve indicatoren. Op basis van casussen en clientgevallen men een beeld krijgt of beleidsmaatregelen ook werken. Beetje afhankelijk van het onderwerp dus ook.

**Dus in het sociale domein daar werken jullie veel liever met subjectieve indicatoren dan met objectieve indicatoren, omdat die jullie een beter beeld geven van wat er uiteindelijk is gebeurd?**

Ja of een combinatie. Je hebt natuurlijk altijd je harde getallen over financiën en doorlooptijd of over aantal jeugdigen. Maar als je echt wilt kijken of bijvoorbeeld jeugdbeleid ook werkt dan heb je echt wel op basis van storytelling en praktijkgevallen ga je kijken... je weet bij jeugdhulp dat we de uitstroom met duurvoorzieningen willen verminderen en dat door middel van preventieve maatregelen het probleem moet worden opgevangen, maar daar kan je pas echt achter komen door interviews en meer de kwalitatieve benadering.

**Okee, dat is interessant. Vanuit mijn oogpunt vond ik dat heel interessant dat daar geen verband tussen bestond. Daarom probeer ik nu ook te praten met mensen die echt op die posities zitten. Dat ik daar een breder beeld over kan vormen.**

Mooiste is natuurlijk dat het verband er is, maar dat is niet altijd zo.

**Ja precies. Dat zou wel de ideale situatie zijn. Dan de volgende dimensie waar ik het over ga hebben is directive goal ambiguity. Dat gaat in hoeverre de gemeente de richtlijnen van de rijksoverheid of de provincie nog moet uitwerken en een doel moet formuleren invloed heeft op de prestaties van gemeenten. Daar is eigenlijk alleen uitgekomen dat hoe minder ruimte de gemeente heeft om de richtlijnen te interpreteren, hoe hoger de effectiviteit van de gemeente ligt. Zou ik dan kunnen stellen dat bijvoorbeeld de rijksoverheid veel duidelijkere opdrachten moet geven aan gemeente, of bent u het daar niet mee eens?**

Met beleidsvrijheid doen we dat dan. Het is in bepaalde beleidsdomeinen zoals het sociaal domein juist de bedoeling dat het rijk veel overlaat aan de gemeente, omdat de gemeente volwassen genoeg zijn omdat zelf uit te voeren. Het rijk moet het loslaten, het rijk moet het loslaten anders kunnen ze het net zo goed zelf gaan doen.

**Komt de bedoeling dan altijd goed over?**

Dat is dan soms de vraag, maar wat het rijk dan doet dan blijven ze het monitoren. Dat ze dan zelf kijken of de jeugd doelstellingen dan gehaald worden. Ze houden dan nog wel een vinger aan de pols.

**En als dat niet gebeurt dan worden jullie hier ook weer verantwoordelijk voor gehouden?**

Bij jeugd zijn er ook heel wat te korten, dus dan wordt er via het gemeentefonds wordt er gekeken of er niet geld bij moet of dat de verdeling van het totale geld anders moet. Dus daar vind heel veel onderzoek plaats, waar de VNG als hoeder van de gemeente een coördinerende rol in heeft.

**Ik vond het wel heel interessant om te zien dat alleen maar de doelonduidelijkheid van de richtlijnen alleen maar invloed had op de effectiviteit en niet op andere dimensies. Verbaast dat u?**

De gemeente moet het toch zelf doen. Dan verbaast mij dat niet.

**Dan hebben we het ook gehad over priority goal ambiguity, dit houdt dus in dat hoe meer strategische doelen je formuleert, hoe slechter je gaat presteren. De beredenering is dat je je op veel dingen moet focussen. Terwijl als je je maar op een paar dingen focust, de prestaties hoger zullen liggen. Het surveyonderzoek zei het tegenovergestelde: hoe meer strategische doelen geformuleerd worden hoe hoger de prestaties zijn.**

**Wat versta je eigenlijk onder strategische doelen?**

Ik denk dat je ze beide nodig moet hebben, je hebt je lange termijn doelen nodig om uiteindelijk ook de goede prestaties neer te zetten en ook met de goede dingen bezig te zijn, maar de kunst is wel dat je op de goede dingen focust, vandaar dat gemeente om de vier jaar na de verkiezingen en coalitieakkoorden weer gaan kijken wat is onze strategie. Dat soort discussies worden nu in gemeenteland gevoerd.

**Denkt u dat u bijvoorbeeld als een gemeente vijf strategische doelen, maar je kan je daar wel volledig op focussen dat er beter wordt gepresteerd door gemeente dan bijvoorbeeld 50 strategische doelen, omdat je dan daar minder op kan focussen?**

Ja dat klopt, antwoord is volmondig ja. Anders verzuip je, als je teveel doet. Maar je moet natuurlijk ook kijken naar je wettelijk kader. Sommige gemeente doen puur en alleen hun wettelijk kader, terwijl er ook gemeenten zijn die ook niet-wettelijke taken doen. Dat zijn ook strategische taken, omdat dat bijdraagt aan het welzijn van de gemeente en die daar ook de financiële middelen voor hebben. Maar tuurlijk je moet je beperken, uiteraard, zonder meer. Waar onderscheidt je je als gemeente, dus als je bijvoorbeeld een glas en tuinbouw gemeente bent zoals het Westland bij Den Haag die richten zich daar helemaal op. Dat is namelijk ook het visitekaartje van hen. Hier in Gorkum is economie en toerisme heel belangrijk. Dan heb je strategische lijnen al snel te pakken.

**Je moet eigenlijk kijken waar de sterkte van je gemeente ligt en op die dingen moet je je focussen.**

Ja precies, waar kan je je in onderscheiden. Bijvoorbeeld zoetermeer ligt dicht bij Den Haag, dus die onderscheidde zich als leisure/ontspannings gemeente. Oftewel hoe kan je een onderscheidend profiel ook hebben.

**Dan hebben wij nu alle dimensies van doelonduidelijkheid en de relatie met de prestaties behandeld. Waar ik ook onderzoek naar doe is in hoeverre de relatie tussen doelonduidelijkheid en de prestaties wordt beïnvloed door strategische oriëntatie van gemeenten. Daarbij onderscheidt ik drie typologieën. 1. Is een prospector strategie, gemeenten die deze strategie gebruiken richten zich continue op het verbreden van de horizon, nieuwe producten te ontwikkelen. Oftewel deze gemeenten streven continu naar innovatieve producten. Denkt u dat z'n strategische oriëntatie invloed heeft op de relatie tussen doelonduidelijkheid en prestaties?**

Nee, volgensmij niet. Het is van belang om je doelen, ik zie innovatie meer van waar wil je als gemeente over vijf jaar of tien jaar staan als organisatie. Dan krijg je ook weer meer scherppte in strategieën en in je doelen. Uiteindelijk leidt weer tot betere prestaties. In die zin draagt de discussie over innovatie uiteindelijk wel bij aan betere prestaties.

**Dus u bent meer van mening dat als een organisatie zich focust op de kernactiviteiten en op de gebieden waar de sterktes liggen als je daar op blijft focussen en de producten die je daaruit krijgt, zoals economie en toerisme, je die processen zo efficiënt mogelijk organiseert. Dat dat prestatie verhogend werkt.**

Ja en die processen moeten efficiënt zijn, maar daar gaat iets aan vooraf, namelijk waar richt je je op? Het proces is namelijk een uitvloeisel om vanuit de zaak die je belangrijk vind. Dus het is zowel

vanuit de bovenkant dat je doelen bepaald, actualiseert en hoe bereik ik het meest efficiënt ook mijn doel. Dan zit je in het proces zeg maar.

**Daarnaast hebben wij ook nog een typologie, die gaat er vanuit dat een organisatie alleen zijn koers wijzigt als er externe druk wordt uitgeoefend. Denkt u dat invloed heeft op de relatie tussen doelonduidelijkheid en prestaties.**

Ja, dat is ook zo, omdat het dan toch een prikkel is om die processen te actualiseren en van een nood een deugd maken. Daardoor kunnen de prestaties ook beter worden.

**Dat was eigenlijk mijn laatste vraag, heeft u nog vragen aan mij?**

Ik vind het een heel interessant onderwerp, zou jij jouw rapport te zijner tijd willen opsturen naar mij?

**Ja, uiteraard. Dat ga ik doen!**

## **Interview 2 (12-10-2018):**

### **Heeft u een doelstuuringsbeleid bij de gemeente zoeterwoude?**

Nee niet echt. Ik weet niet precies wat je er onder verstaat. We maken natuurlijk een planning, dat wel.

### **Ik doel hier meer op het concretiseren van doelen, heeft u bijvoorbeeld een plan cycle met plan, do, check, act?**

Daar maken wij gebruik van, sowieso hebben wij ons jaarplan. Wij maken voor de gemeenteraad een begroting voor. In de begroting daar bepaal je wat je allemaal in het nieuwe jaar gaat doen. Over de behaalde resultaten leg je verantwoording af in je voorjaarsnota, najaarsnota en in het bijzonder in je jaarrekening. Dat is de planningscirkel die wij daarin hebben. Het college moet daar weer de voorwaarde voor creëren.

Vind u dat de doelen die aan de begroting zijn gelinkt concreet ingestoken, zodat duidelijk is of de doelen zijn behaald? Of denkt u dat er nog wat winst te behalen valt?

Het zijn wel in algemene termen omschreven doelen, en vervolgens prestaties. Ze veranderen soms wel een paar keer van dat soort namen. Ik pak even de nieuwe begroting erbij. Wij hebben de doelstelling die wij willen behalen, die is in hele algemene termen benoemd. Bij economie staat bijvoorbeeld: dienst verleent door de gemeente is naar tevredenheid van de ondernemer. Daaronder hebben wij een aantal prestaties benoemd. Scores in onderzoek, digitale middelen etc... En vervolgens hebben wij ook activiteiten. Die moeten uiteindelijk leiden naar het bereiken van de doelstelling. Sommige dingen kan je natuurlijk wel toetsen, maar dat geldt niet voor alles. Dus de duidelijkheid van een doel is afhankelijk van het omschreven doel en de taak die je als gemeente uitoefent. Kijk burgers tevredenheid is een belangrijke, dus die staat ook omschreven. En eens in de zoveel tijd gebruiken wij een burgerpanel om dat te toetsen. Op onderdelen, hebben een aantal dingen uit een recente burgerpanel gepakt. Z'n burgerpanel behandelt heel veel open vragen en daarvan heeft de gemeente een actielijst van gemaakt. En van die actielijst kijken wij, wat hebben wij ervan gedaan. Een jaar erop houden wij weer een peiling, hoe kijken de burgers nu weer tegen ons aan, op deelgebieden van ons. Bijvoorbeeld uit de laatste peiling kwam naar voren dat wij te weinig open waren voor het wegbrengen van afval, dus hebben wij de openingstijden verruimt. En nu gaan we weer kijken door middel van een kleine enquête, dit hebben we gedaan. Voldoet dit aan de verwachtingen, wat vinden jullie er nu van. Snap je, dat zijn concrete voorbeelden, die we ook wel toetsen. Maar dat zijn dan onderdelen van een groter doel

### **Dat is heel grappig dat u dat stelt, want een van dimensies die ik meet is ook burgers tevredenheid.**

Dus u denkt dus wel dat het formuleren van duidelijke doelen wel van invloed is op de prestaties van gemeenten. Niet ieder doel leent zich er zo goed voor, maar het is zeker goed om het te doen. Het is niet zo makkelijk dat alles wat we doen rechtstreeks te vertalen valt. Maar op onderdelen dat het kan dan moet je dat ook zeker doen.

### **Op welke onderdelen kan dat dan niet?**

Op de waardering van het groen of gebruik van openbare ruimte. In onze begroting staan misschien wel 100 doelen. Zo heb je ook een doel van ondersteun de mantelzorgers, voorkomen van overbelasting en verbeteren van de kwaliteit. Dat is ook een doelstelling. Weet je, dan moet je daar ook onderzoek naar doen, het is best dat we dat ook op enig moment doen, maar het is niet zo dat we elk jaar dat doen op elk terrein. Het moet zeker behapbaar zijn, maar we maken zeker gebruik van het instrument.

**Denk u dan dat op terreinen waar geen meetbare doelen vallen te formuleren, meer onderzoek kan leiden tot meer concrete doelen en daardoor de prestatie ook verbeterd word?**

Je stelt een paar vragen, maar ik ga een paar antwoorden in 1 geven. Ik denk dat het niet voor alle terreinen te meten is en dus voor niet alle terreinen werkt. Ik denk niet dat het zo werkt dat als je het verhelderd je er wel komt. Maar daar heb ik niet heel diep over nagedacht. Dat is het gevoel dat ik heb. Belangrijke instrumenten zijn je burgers tevredenheid en de bedrijfstevredenheid en dat soort dingen. De vraag is hoeveel je kan blijven toetsen en vragen. De vraag is ook of het bedrijfsleven en de burger daar ook op zit te wachten. Je moet kijken de 80/20 regel, wat zijn de belangrijkste dingen en daarop moet je dan gaan toetsen en dan moet je wat wij doen met die open vragen dan pak je ook gelijk een heleboel extra dingen mee en als je daar alert op reageert heb je ook kans om het te verbreden. Ik denk niet dat het zo is als steeds meer blijft uitschrijven dat op al die doelen meer kwaliteit bereikt. Dat heeft ook zijn grenzen denk ik. Ik ben geen wetenschapper haha.

**Snap ik, snap ik. Ik zal u eerst even wat meer vertellen over het conceptueel model, waar wij uitspraken over willen doen. In mijn onderzoek heb ik doelonduidelijkheid verdeelt in mission comprehension. Dat gaat met name over missie van een organisatie: is de missie duidelijk? Daarnaast heeft de literatuur ook nog drie andere dimensies geformuleerd: evaluatie doelonduidelijkheid, dat is zeg maar de verhouding tussen wat u al zei tussen kwantificeerbare indicatoren en kwalitatieve indicatoren. Wat de verhouding daar tussen is. Daarnaast gaat het ook over directive doelonduidelijkheid. Dat is het percentage van hoeveel landelijkbeleid de gemeente nog richting moet geven en moet concretiseren en uitwerken in duidelijke doelen en plannen. Daarnaast hebben ook nog een laatste dimensie, dat is prioriteit doelonduidelijkheid. Dat gaat om de hoeveelheid doelen. Dat gaat om wat de invloed is van het hebben van 100 lange-termijn doelen en wat de invloed daarvan is op de prestaties. De prestaties in dit onderzoek zijn ook onderverdeeld in meerdere dimensies: burgers tevredenheid, werknemerstevredenheid, output & Efficiency( daar valt de kwaliteit van beleid onder, maar ook de efficiëntie en de kost effectiviteit. Daarnaast hebben wij ook nog de service outcomes, dat gaat over de gelijkheid, dat iedereen zich gelijk voelt. Ook het promoten van het sociale, economische welzijn van de burgers en wat ook nog een belangrijke is is de effectiviteit. Aan de hand van deze dimensies probeer ik er conclusies aan te verbinden, want het is natuurlijk niet zo zoals in het bedrijfsleven van je maakt een hoge omzet dus je presteert beter. Dat ligt een stuk complexer in de publieke sector.**

Ja.

**Als we nu kijken naar doelduidelijkheid in het algemeen dan heeft mijn statistische analyse aangetoond dat het eigenlijk leidt tot een hogere output & efficiency, ook tot een hogere werknemerstevredenheid en tot een hogere effectiviteit. Zijn dat dingen die u snapt? Of denkt u: dit verbaast me. Oftewel wat is uw visie hierop?**

Dit heeft als ik het heel plat zeg met verwachtingsmanagement te maken. Mijn antwoord is ja, maar ik weet niet of ik nog op dingen moet inzoomen.

**Uh, ja als we inzoomen op het positieve verband tussen doelduidelijkheid en efficiency is uw antwoord dan volmondig ja?**

Zeker, ja.

**Wat ik ook heel interessant vond is dat doelduidelijkheid ook leidt tot een hogere werknemerstevredenheid. Aan de ene kant is dat natuurlijk heel erg verwachtingsmanagement, maar aan de andere kant zijn er sommige dingen die niet kwantificeerbaar zijn (zoals u ook al aangaf eerder in dit interview). Dus sommige diensten die ambtenaren uitvoeren die kan je niet testen of ze het goed uitvoeren. Dus ik had daar juist verwacht dat als we die beredenering volgen dat het kan leiden tot lagere werknemerstevredenheid. Bent u het daarmee eens?**

Ik snap wat je zegt, maar ook als je niet heel duidelijk, als de doelen niet duidelijk omschreven zijn en uiteindelijk merk je dat de burger heel tevreden is of je haalt zelf een resultaat denk ik dat het uiteindelijk wel leidt tot die tevredenheid. Ook al voldoet het niet aan alle criteria omdat te doen dan kan het toch bijdragen aan de tevredenheid omdat je als medewerker toch een product aflevert of dat je dan zelf tevreden over bent. Of dat je onbewust bekwaam was, dan kan dat toch wel tot dat effect leiden. Ik vind hem wel moeilijk.

**Ook is aangetoond dat doelduidelijkheid leidt tot een betere effectiviteit, dus dat doelen sneller gehaald worden. Dat leek mij een logisch verband.**

Dat lijkt mij ook, het is natuurlijk heel prettig om ergens aan te werken en dat af te ronden en de resultaten daarvan te zien. Die is niet heel moeilijk.

**We kunnen ook zien dat doelduidelijkheid geen causaal verband heeft alle andere dimensies. Denkt u dat de causale verbanden met output & efficiency, werknemerstevredenheid en effectiviteit ten koste gaat van alle andere dimensies?**

Phoe....

**Bijvoorbeeld als je efficiënter word dan kan de burger denken dat ze geen persoonlijke aandacht meer krijgen? Om maar iets op te noemen zeg maar.**

Daar heb je een punt. Dit zijn dingen die je ook duidelijk in de afweging meeneemt. In zoeterwoude accepteren we zeg maar op onderdelen minder efficiëntie omdat wij de burger dichtbij willen houden. Heel veel gemeente doen aan kanaalsturing, die doen zo veel mogelijk op het internet. Wij houden alle kanalen open, daarmee zeggen we, doen wij en accepteren we dat we daarmee niet de meest.. uit dienstverlening is het goed, maar vanuit de andere kant kost het meer. In die zin... is dat een antwoord?

**Ja dat is zeker een antwoord. Daarnaast als we inzoomen op evaluatie doelduidelijkheid. Uit de analyse is naar voren gekomen dat er geen relatie is tussen de hoeveelheid subjectieve prestatie indicatoren ten opzichte van de prestaties van de gemeente. Dat verbaast mij bestwel. Kunt u mij vertellen wat uw visie daarop is?**

Dat vind ik moeilijk, uit de indicatoren zie je dus niet dat er een relatie is. Hoe kan dat dan.

**Het punt is meer, wat ik dacht uit de theorie is dat als er meer objectieve indicatoren zouden zijn dan zijn de doelen duidelijker en kan je het beter meten terwijl subjectieve prestatie indicatoren kan je het slechter meten dus ik dacht als je meer objectieve prestatie indicatoren hebt dan leid het ook tot betere prestaties. Wat vind u daarvan?**

Blijkbaar speelt het geen rol in de uiteindelijke waardering door de burger door de klant. Maar dat is ook de zorg die ik heb in het hele denken in producten en resultaten dat uiteindelijk de waar we het allemaal om doen of we over de hele linie dezelfde manier van kijken en denken heeft.

**Ja.**

Kijk de vraagstelling die jij maakt, ik moet er al over nadenken dat zegt ook al iets. Heel veel mensen leven veel meer vanuit de primaire gevoelens en dingen die we ervaren. De vraag is of die duidelijkheid altijd nodig is om tot een bepaald resultaat te komen. Misschien een beetje onsamenhangend, maar we kunnen niet alles objectiveren en objectivering leidt niet altijd dat mensen dat soms wel maar hoeft niet altijd per definitie zo te zijn dat mensen daardoor ander acceptatie hebben denk ik. Ik vind hem bestwel moeilijk. Ik vind hem niet zo heel makkelijk te beantwoorden.

### **Dat snap ik, wat ik zo tussen de regels hoor**

Jij kan er beter uit halen wat ik dan bedoel haha. Dat komt omdat jij ook zo denkt.

**Dat snap ik haha. Er zijn een paar dingen die ik uit uw antwoord haal. Uh, acceptatie is ook een hele belangrijke, wat u net zei. Dus u vindt eigenlijk als u echt concrete doelen maakt dan heeft dat nog niet zozeer de acceptatie van uw ambtenaren. Klopt dat?**

Dat hoeft niet per definitie zo te zijn. Dan kom je wel binnen je visie en missie wat je met elkaar belangrijk vind. Als dingen passen binnen de koers die je met elkaar hebt afgesproken dat is niet moeilijk. Maar er gebeurt ook dingen, of vanuit verschillende posities worden er dingen van je gevraagd. Die misschien vanuit je eigen visie en missie en vanuit je eigen zelfstandige gemeente niet je primaire keus zouden zijn, maar door omstandigheden maak je ook keuzes. Die ook wel de beste keuzes kunnen zijn, maar dat wil niet zeggen dat ook als je dat beschrijft dat dit uiteindelijk leidt tot resultaat. Die dingen zie ik ja.

**Als u nu kijkt naar uw organisatie, of naar uw doelen die u heeft geconcretiseerd. Hoeveel van de beleidsterreinen heeft geconcretiseerd in doelen. Is dat de helft of minder van de helft.**

Tja, dat is een goede vraag. Als ik hier een antwoord op geef weet ik niet waar ik dat dan op baseer. We proberen wel, je zei toch meer of minder dan de helft?

**Ja meer of minder.**

Ik denk wel meer dan de helft. We proberen dat wel, zo hebben we de begroting echt wel opgebouwd.

**Dat geeft me in ieder geval een goed antwoord op deze dimensie. Daarnaast heb ik ook nog onderzoek gedaan naar directive doelonduidelijkheid. Dit is dus eigenlijk dat er nog richting moet worden gegeven aan de richtlijnen van de overheid. Dus hoe meer onderwerpen de overheid aandraagt waar nog richting aan moet worden gegeven, des te meer doelonduidelijkheid er bestaat.**

Okee.

**Daar hebben wij alleen een verband kunnen aantonen tussen hoe meer directive doelduidelijkheid er bestaat hoe hoger de effectiviteit er bestaat.**

Dat zie ik wel, dat is natuurlijk ook wel fijn. Dat is natuurlijk ook waarom de overheid dingen bij de gemeente neerlegt, omdat je als gemeente beter in staat bent om de afweging te maken gelet op de problematiek. Dat zie je ook met name in het sociaal domein. Alleen het probleem is wel dat het rijk niet instaat is om dingen ook bij de gemeente te laten. Dat is natuurlijk wel heel verdrietig. Ik zeg maar wat, een voorbeeld is natuurlijk de huishoudelijke hulp. Weet je wel, dat op een gegeven moment naar de gemeente is gegaan. De gemeente moest daar eigen richtlijnen voor



bepalen, en dan heeft de gemeente daar wat voor bepaald en vervolgens zegt het rijk nu dat de gemeente een abonnementstarief invoeren. Een vast bedrag per uur en niet meer inkomensafhankelijk. Dus daar waar het rijk eerst de middelen heeft overgedaan je mag het zelf doen, vervolgens gaan ze nu zeggen je moet het zo doen. Dat betekent heel veel voor de besteding van je middelen. Dat is natuurlijk wel een verkeerd mechanisme.

**Zij bepalen dus uiteindelijk het doel voor u en dat hoeft u dus alleen te implementeren?**

Uiteindelijk ja. Hier is het dan wel dat je de bestuurmechanisme ziet van financiën die passen ze dan niet aan. Uiteindelijk leggen zij het doel anders neer: iedereen heeft recht op huishoudelijke verzorging. Ik noem het maar even iedereen heeft recht op een schoon huis en vervolgens ehh terwijl zeg maar middelen te besteden hebt terwijl we dat willen besteden aan de doelgroep, omdat ze dat niet zelf kunnen creëren financieel. Zeg maar dat willen doen, nu wordt het voor de hele linie. Snap je, dus daar zitten lastige elementen in.

**Dus als de overheid concrete doelen wil stellen, dus in dit geval ze leggen een concreet doel op en u gaat het implementeren dus qua effectiviteit gaat het omhoog.**

Dat zeker wel

**Maar kijkende naar andere dimensies, zoals bijvoorbeeld de kwaliteit dan zie je dat dat omlaag gaat dan gaat het omlaag.**

Dat heb je onderzocht, dat is uit je onderzoek gebleken?

**Nee uit mijn onderzoek is alleen gebleken dat inderdaad als de overheid duidelijke opdrachten geeft, dat de effectiviteit omhoog gaat. Dan hoef je het in principe alleen maar te implementeren, maar ik heb geen relaties kunnen ontdekken met andere dimensies. Maar uit uw antwoord komt dat wel naar voren.**

Ja opzich zijn gemeenten in staat om stukje maatwerk te leveren en gaat de kwaliteit zeker omhoog.

**En daarmee gaat dus eigenlijk als uw maatwerk kan bieden, de burgers tevredenheid ook omhoog.**

Ja

**En dan kunt ook de welzijn van de burgers verhogen/betere bijdrage aangeven?**

Ja zeker.

**Dat vind ik een heel mooi antwoord, omdat zo te stellen. Daarnaast heb ik het ook gehad over prioriteitdoelmatigheid. Wat eigenlijk de theorie zegt is eigenlijk hoe minder strategische doelen je hebt, dus je kan je echt focussen op een paar doelen uitwerken, dat leidt in het algemeen tot hogere prestaties. Want als je veel doelen hebt dan moet je aandacht zo verdelen. Je moet zeg maar heel veel doen, maar daardoor kan je alles niet heel goed doen.**

Ja dat vind ik een logische lijn. Daarnet hadden we het ook al over visie en missie, als gemeente Zoeterwoude hebben wij een hele duidelijke visie en missie. Die wordt ook gedeeld door bestuur raad, college en medewerkers. Dat helpt ook heel erg, want dan kan je focussen en dan kan je ook zeggen, je merkt ook wel is dat heel veel dingen je aandacht vragen, maar dat je met elkaar kan zeggen maar we willen de dingen die we moeten. We willen eigenlijk de dingen die we minder

belangrijk vinden minder aandacht geven om de dingen die we echt belangrijk vinden genoeg aandacht te geven. Zo zie je ook dat we zelf de focus ook steeds goed houden om echt resultaat te boeken.

**Ja precies. Is dit altijd al zo geweest? Of is er duidelijke noodzaak geweest dat jullie dachten, we moeten nu echt focussen op de dingen waar we ons willen profileren of echt goed vinden.**

Ik denk, omdat we zoveel over ons heen krijgen vanuit alles dat het een valkuil is als je dat niet doet. Wij beseffen ons dat we die keuzes duidelijk moeten maken. Daar moet je ook weer de tijd en energie voor hebben en dingen ook goed uitleggen. Ja dat is ook weer belangrijk voor je medewerkertevredenheid en de sfeer. De vragen die je net hebt gesteld daar komt die allemaal wel weer op terug.

**Dus u denkt eigenlijk als je een paar duidelijke doelen stelt op een paar gebieden dat dat leidt op betere prestaties of efficiëntie, werknemerstevredenheid, burgers tevredenheid en het welzijn van de burgers?**

Ja dat denk ik wel.

**Uit mijn onderzoek is eigenlijk alleen maar gebleken dat het eigenlijk leidt tot betere service outcomes, het promoten van het sociaal en economisch milieu en tot effectiviteit. Maar u denkt dat dit ook leidt tot hogere kwaliteit en meer efficiëntie?**

Ja dat denk ik wel. Je maakt dan keuzes zeg maar, bewuste keuzes om dingen niet te doen en anders ga je bewust alles proberen dicht te lopen zeg maar. En uiteindelijk haal je daarmee niet de kwaliteit op die dingen. Dus door die focus te maken heb je meer kans dat je op die dingen die je goed doet dat op de grotere linie tevredenheid/kwaliteit bereikt.

**In het begin van het interview toen had u het dat op de begroting dat er meer dan 100 doelen opstonden.**

Jajaja.

**Maar zijn de focusgebieden van u het duidelijkst geformuleerd? Oftewel hebben de focusgebieden een hoge mate van doelduidelijkheid en bij de andere gebieden is dat wat minder? Of ligt dat anders?**

Dat is wisselend over de begroting, we hebben een duidelijke visie en missie, die werkt door in je begroting en we hebben nu een begroting van 300 bladzijde. Daar komen natuurlijk een heleboel eisen van de overheid bij. Maar wat we nu zelf doen, we hebben nu een nieuwe coalitieperiode, wat ik zelf nu wil doen voor de volgende periode is eigenlijk op de begroting om dat wat de nieuwe politieke beweging belangrijk vind om die zeg maar als extra focus te gaan geven, maar strategische topdossiers om ons daar meer op te focussen. Onze begroting heeft zoveel dingen, eigenlijk willen we er aantal dingen uithalen de komende vier jaar waar we ons wat meer op willen focussen. De andere dingen doen we natuurlijk ook, maar waar we ons op willen focussen en waar we ook op willen rapporteren naar onze politiek en onze burgers dat zijn die strategische hoofddossiers. We willen eigenlijk, de begrotingscyclus kost ook ontzettend veel tijd. Als je kijkt eigenlijk te veel tijd vind ik zelf. Als het gaat om die burger en alles wat je wil bereiken. Daar wil ik hem eigenlijk uittillen en daar meer de focus opleggen. Onze begroting heeft veel doelen en we hebben al heel veel bereikt, maar ik zie nu ook dat ik daaruit een aantal dingen wil pakken waar we de komende 3,5 jaar op gaan rapporteren en focussen en daarop de burgers ook gaan bevragen.

## **Denkt u dan ook dat de jaarlijkse prestatie indicatoren dat u die ook wilt gaan verminderen?**

Na ja dat is dan nog het punt waar ik op sta, want de gemeenteraad vind die staartjes wel leuk, maar ik heb wel zoiets van ik kan wel gegevens opnemen, maar dan moet je wel kijken in hoeverre die beïnvloedbaar zijn. Of te zeggen, door hier op te sturen bereik ik hier een bepaald resultaat. Die link is vaak in praktijk niet altijd te leggen. Dus ik wil juist minder, waar ik wel op sturen en rapporteren. Misschien is dat anders dan voor de gemeente Den Haag of Amsterdam, maar wij zijn hier maar met 75 medewerkers en wij hebben heel erg veel te doen. Snap je, wij vinden heel veel dingen belangrijk en wij doen extreem veel in Zoeterwoude. Wij zijn de kleinste gemeente van Zuid-Holland, maar ik wil gewoon focus aanbrengen zodat niet al mijn beleidsmedewerkers zich met P & C bezig hoeven houden, maar dat ze zich vooral bezig moeten houden met het bereiken van die doelen dat wel tot uitdrukking komt in die cyclus, maar dat veel minder is in verhouding met nu. Het doen en rapporteren doen we ook maar dat moet minder tijd gaan kosten. Je ziet de worsteling gewoon om, ik wil gewoon de focus op de dingen die echt belangrijk zijn en daarop kunnen rapporteren. Ik wil zorgen dat die mensen daarop kunnen focussen.

### **Uit de theorie blijkt dat dit wel de beste manier is.**

Ga ik tegen de commissie zeggen volgende week. “ ik doe bezig met een onderzoek en we zitten helemaal op de goede lijn” Dankjewel Coen.

**Dan had ik nog een vraag, want we hebben nu heel erg gefixeerd op doelduidelijkheid in relatie met prestaties. Wat ik ook wil onderzoeken is of de strategische orientatie van de gemeente of die daar ook aan bijdraagt. Dat toets ik op typology van Miles & Snow, die gaat uit van drie strategieën die je als gemeente kan kiezen. Dat is de prospector strategie, dat is dat je heel erg druk bezig bent met nieuwe producten aan te leveren, heel erg je blik naar buiten hebt gericht en kijkt waar kunnen we nog in groeien, oftewel het creëren van nieuwe innovatieve producten. De tweede strategie is de defender strategie, die richt zich met name op de kernactiviteiten zo efficiënt mogelijk georganiseerd worden. En we hebben nog de reactor strategie, dat is of een gemeente/organisatie pas in beweging komt als er externe druk word uitgeoefend.**

Wij zitten echt in die tweede en dan naar die eerste toe. Misschien kan ik voorbeelden geven, omdat wij zo klein hebben we natuurlijk niet alle potentie, maar in het kader van duurzaamheid zijn wij heel actief, ons gemeentehuis is als 2<sup>e</sup> van Nederland en 1<sup>ste</sup> van Zuid-Holland losgemaakt van het gas en de warmte-koud installatie, we zijn bezig met om in wijken met bewoners hoe we ons kunnen voorbereiden met de klimaatverandering echt met alle partners. Maar wel vanuit producten die we als gemeente doen. Opgave die we nu weten, in het kader van het klimaat. Zeg maar de verhitting en de vernatting die twee maar ook de opgave die er zijn. Als je niet alleen kijkt naar Zoeterwoude, maar gewoon in ons land qua wonen en energie opgave, waterbergingen. Al die dingen samen vergt heel goed nadenken met elkaar om dit te kunnen oplossen zeker hier in het westen. Wij zijn een van de trekkers van transitie hart van Holland, daar doen wij natuur en landschap. Wij zijn heel erg van de integraliteit denkend dat is misschien wel hetgeen wat we met elkaar dat het hoofdpunt is dat we moeten maken dat we nadenken over de combinatie van alle dingen/opgave een plek te geven in dit land.

**Om even vanaf boven uit te zoomen, denkt u dat deze strategie die u als gemeente kiest, een defender strategie maar wel richting een prospector strategie, zoals u het net noemde. Denkt u dat deze strategie het effect tussen doelduidelijk en prestaties van een gemeente vergroot? Oftewel denkt u dat het verband van doelduidelijkheid en prestaties versterkt of het verzwakt? Of denkt u dat het daar geen invloed op heeft.**

Het zijn wel grote doelen die we met elkaar nastreven, als je kijkt naar wat we als Zoeterwoude willen zijn zeg maar. Maar omdat je onderdeel bent van de regio Nederland zeg maar. Als je kijkt naar het niveau van inwoners dan weet ik niet of die daar mee beter wordt. Begrijp je, mijn punt is we zijn inwoners van Zoeterwoude, maar ook van Zuid-Holland ook van Nederland en ook van Europa. Dat zijn meer opgave, die hebben natuurlijk wel een lokale setting maar die hebben wel heel veel te maken met dingen die meer zijn dan lokaal. Dus dan weet ik niet, tuurlijk Zoeterwoudenaren zijn ook wereldburgers in de zin van de duurzaamheidsopgave maar als het op het moment zou aankomen op polls, verzonden mailen of wonen. Of mensen dan nog het wijze, groene karakter van Zoeterwoude dan nog waar kan maken op dat niveau dat weet ik niet snap je. Maar uiteindelijk hoort daar wel duurzaamheid enzo er wel bij.

**Dus die strategie van uw organisatie zorgt er wel voor dat het hebben van duidelijke doelen leidt tot betere prestaties?**

Die blijft wel zo ja.

**Dat was eigenlijk mijn laatste vraag, oh nee ik had nog een vraag. We hebben het ook gehad over de reactor strategie. Denkt u dat in de hypothetische situatie dat als u pas reageert als er externe druk wordt uitgeoefend denkt u dan dat het verband tussen doelduidelijkheid/ doelonduidelijkheid zwakker wordt en prestaties zwakker word?**

Daar moet ik even over nadenken. Kijk als je alleen reageert dan ben altijd in afwachting. Ik vind het sowieso sterker dat als je zelf in the lead bent wat je wilt bereiken. Ik denk voor je doelduidelijkheid wordt het niet beter. Het is juist belangrijk en ik denk dat ook een van de krachtigste dingen van Zoeterwoude is dat we een heel duidelijke koers hebben. De koers maakt dat je daarop kan dat je het duidelijk maakt dat wil ik bereiken en dat betekent dat als je een volger bent dat dat veel moeilijker is.

**Dat was eigenlijk mijn laatste vraag. Wil ik u nog harstikke bedanken voor de tijd die u heeft vrijgemaakt voor dit heel prettig en zinvol interview. Ik heb nu een breder beeld daarvan. Dus als ik mijn onderzoek klaar heb, wilt u het dan ontvangen?**

Ja, ik zie wel, weet je het mooie is ik ben hier al 18 jaar de gemeentesecretaris en ik vind het juist heel knap. Ik ben niet opgeleid zoals jij en ik vind het juist heel knap om zo te denken. Ik moet dan even moeite doen en voor jou is het natuurlijk gesneden koek. Ik vind het wel heel mooi juist om die relaties te leggen. Ik wil het heel graag lezen om ook weer op z'n manier naar ons zelf te kijken. Dat zou ik erg op prijs stellen. Ik vind het knap hoe je dit zo doet en ben heel benieuwd naar de uitslag en ik wens je heel veel succes.

**Dankjewel voor uw compliment en dan zal ik het naar u mailen**

Succes en ik zie het tegemoet.

### **Interview 3 (23-10-2018):**

**Dan zet ik nu de recording aan. Heeft u als gemeente Noordoostpolder een doelstuuringsbeleid geformuleerd?**

Dat hangt er een beetje vanaf wat je er onder verstaat natuurlijk. Het is niet zo dat wij hiero met een matrix werken met een wim netwerk en dat we daar de hele dag mee bezig zijn. Dus ik vermoed van niet.

**Okee, maar heeft u bijvoorbeeld wel op bepaalde beleidsterreinen dat er doelen zijn geformuleerd om later te gaan evalueren. Uiteraard, ja zeker. Op wat voor beleidsterreinen zijn er doelen geformuleerd, want uit mijn vorige interviews is gebleken dat per beleidsterrein de doelformulering wel verschilt.**

Ja dat klopt dat is ook zo. Het abstractie niveau verschilt ook. Wij hebben natuurlijk een coalitie akkoord. Daar staan op hoofdlijnen allemaal vage dingen in en toch is het zo dat het college daar geregeld aan herinnert word. En dat er toch nog dingen in blijken te staan waar je aangehouden kan worden. Zoals we gaan een nieuw theater bouwen, is dat een doel kan je je afvragen, maar het moet wel een keer gebeuren. Er zijn zelfs andere beleidsterreinen waar in een begroting indicatoren staan waar je naartoe wilt. Dan wordt het al een stuk scherper.

**Denkt u dan dat op de beleidsterreinen waar duidelijke doelen staan met bijbehorende indicatoren denkt u dat die invloed heeft op de prestaties van uw gemeente?**

Nee dat denk ik niet.

**Waarom denkt u van niet?**

Omdat het meestal niet zo is dat er van te voren een heel duidelijke studie is gemaakt of je op z'n beleidsterrein ook echt invloed hebt. Je invloed is natuurlijk ook vaak afgeleid. Stel, in het verleden hebben wij dat wel is gedaan. Onze doelstelling was dat het aantal uitkeringen met 10% verminderd moest worden. Toen werd het jaar erna hoog conjunctuur, het aantal uitkeringen verminderde ook met 10 procent en dan moest ik dus zeker tevreden zijn.

**Dus eigenlijk de resultaten die u als gemeente boekt zijn ook heel afhankelijk van de omgevingsfactoren zoals de economie in dit voorbeeld. Maar ook wellicht aan de politieke omgeving.**

Op allerlei manieren, maar ook toevallig inwoners die dingen doen of medewerkers die dingen doen. Die willen ook dingen helemaal niet vanwege een doelstelling die iemand bedacht heeft maar omdat iemand gewoon zelf vindt dat iets nodig is.

**Ja precies. Misschien kan ik u, ik heb in mijn onderzoek allerlei verbanden proberen aan te tonen. Ik zal u nu even scherp stellen wat mijn dimensies zijn en hoe mijn studie in elkaar zit. Eigenlijk is mijn hoofdvraag of het duidelijk formuleren van doelen, of die een positieve invloed hebben op de prestaties van de gemeente. Voor het duidelijk formuleren van doelen zijn eigenlijk vier dimensies voor. Ten eerste mission comprehension goal ambiguity, dat wordt uitgelegd in hoeverre de visie en missie van een organisatie duidelijk uitgelegd kan worden. Hierbij kan ook gedacht worden of de organisatorische doelen ook duidelijk zijn voor buitenstaanders. Daarnaast kijk ik ook naar de evaluatie doelonduidelijkheid. Dat gaat meer in over de verhouding tussen objectieve en subjectieve indicatoren. Met objectieve indicatoren kan je veel makkelijker bekijken aan het uiteinde of doelen zijn behaald en of die invloed hebben op prestaties. Die zijn dan echt duidelijk meetbaar. In de gemeente of in de publieke sector in het algemeen kan je niet makkelijk**

**1+1 zeggen bijvoorbeeld we hebben een hogere omzet gedraaid dus we presteren beter. Er zijn natuurlijk verschillende dimensies**

Het is altijd maar de vraag of je de prestatie meet die wordt geproduceerd of een toevallige omstandigheid die zich heeft voorgedaan.

**Ja precies. Dus daar kijk je eigenlijk naar of daar evaluatiemechanisme op de plek zitten en of dat invloed heeft op de prestaties. Daar maken wij dus een onderscheid tussen subjectief en objectief. Subjectieve is dan natuurlijk dat er moet betere kwaliteit geleverd worden terwijl objectief is het voorbeeld dat u net gaf van de uitkeringen moet 10 procent omlaag. Daarnaast hebben wij ook nog directive goal ambiguity, dat houdt eigenlijk in hoeverre eigenlijk het percentage van de richtlijnen van de rijksoverheid krijgt waar u dan nog een uitwerking of een plan moet presenteren. Over het algemeen zegt de theorie als je het een op een kan overnemen dan zijn er dus duidelijke doelen, maar als de richtlijnen nog moet vormgeven, bijvoorbeeld met de taak van de decentralisatie van de zorg. Dan zou dat kunnen leiden tot meer doelonduidelijkheid omdat je niet 100 procent zeker weet wat de opdrachtgever wil en wat het uiteindelijke doel is. Daarnaast hebben wij ook nog prioriteitsdoelonduidelijkheid, over het algemeen wordt daar gezegd, als je minder doelen hebt dan zal dat eigenlijk leiden tot betere resultaten omdat je dan kan focussen hierop. Daar maken we dan weer een onderscheid in tussen strategische doelen en jaarlijkse prestatie targets. Dat is dus eigenlijk aan de ene zijde, dat is dus doelonduidelijkheid dat ik onderzoek en aan de andere zijde kijk ik naar wat het effect is op de prestaties. Er zijn eigenlijk meerdere prestatie dimensies hierin kunnen onderscheiden. De eerste is output & efficiency, dat gaat heel erg over kwaliteit van beleid, maar ook de kosten-effectiviteit en efficiency. Daarnaast belangrijke dimensies zijn dan werknemerstevredenheid, burgers tevredenheid, het promoten van de sociale, economische welzijn van burgers en dan is gelijkheid ook een belangrijke. Last but not least is effectiviteit is ook een dimensie die ik heb gemeten. Dus aan het eind van mijn onderzoek kan ik/hoop ik verbanden te kunnen leggen bijvoorbeeld welke dimensies de effectiviteit van gemeente verhoogd, maar dit nadelige consequenties heeft voor de burger. Naar die trade-off ben ik ook een beetje opzoek aan de hand van mijn statische analyse heb ik hier dus causale verbanden kunnen aantonen maar er ligt natuurlijk ook heel veel achtergrondinformatie ter sprake. Vanuit uw visie zou ik u mening graag willen horen.**

Misschien eventjes, want ik snap dit hele theoretische verhaal, dat betekent dat je op allerlei manieren kan bekijken hoe ik als organisatie beweert dat ik aan de voorkant een doelstelling heb of niet en je kan aan de achterkant kijken wat er uitkomt. Aan de achterkant kan dan zijn dat met allerlei data die beschikbaar zijn gemeente gaat benchmarken en dan meet je dus niet de prestatie van een organisatie maar wat er leeft in de samenleving of je kan gaan meten wat ik als organisatie heb gedaan, maar dan zou je het moeten weten. Tenzij jij mij op mijn woord geloofd.

**Het punt is, ik heb deze causale verbanden die heb ik gelegd en daarom heb ik allerlei gemeentesecretarissen met name die een hele hoge of lage doelonduidelijkheid hebben aan de hand daarvan en aan de hand van de meningen ga ik kijken welke dingen vaak of weinig voorkomen en die aan elkaar gerelatieerd zijn.**

Dus dat betekend dat je een analyse gaat loslaten aan wat ik subjectief aan je presenteer zeg maar.

**In principe ben ik met name opzoek naar uw expertise vanuit uw organisatie en zo heb ik meerdere gemeentesecretarissen benaderd.**

Ik ga mijn best doen.

**Super. Als eerst heb ik mission comprehension doelduidelijkheid. Uit mijn statistische analyse is gebleken dat het heeft geleid tot een hogere output & efficiëntie, dat zijn dus kwaliteit, kost-effectiviteit en efficiëntie. Ook heeft het geleid tot een hogere werknemerstevredenheid en een betere effectiviteit. Ik zou graag uw mening hier over willen horen. Verbaast dat u of denkt u dat het logische relaties zijn?**

Ik denk dat mensen in het algemeen wel houden van duidelijkheid. Z'n correlatie lijkt mij niet onlogisch.

**Denkt u dan ook dat als een duidelijk doel wordt opgesteld dat de kwaliteit ten goede komt? Je kan ook stellen dat mensen heel erg onder druk komen te staan, want ze moeten wat opleveren, maar het is niet zo zwart-wit.**

Dat is wel de vraag inderdaad, ik denk dat het er heel erg vanaf hangt hoe z'n doel tot stand komt. Als z'n doel in overleg met allerlei partijen, dus ook met medewerkers en iedereen die er verder bij betrokken is tot stand komt. En het is realistisch en haalbaar en je wordt er enthousiast van dan kan het enorm bijdragen, want dan heb je gedeelde doelstellingen waar mensen aan gaan werken. Bedenkt iemand in de ivoren toren een doel ook al is het helder maar is het in de verste verte niet haalbaar of mensen staan er niet achter dan zou het ook wel een tegengesteld effect kunnen hebben. We weten allemaal uit de literatuur dat mensen geneigd kunnen zijn om eenmaal beschreven specifieke doelstelling als prioriteit te gaan ervaren, waardoor allerlei andere dingen die ook belangrijk zijn niet meer worden gedaan.

**Ja precies.**

Er zitten allerlei kanten aan.

**Vanuit uw functie, hoe komen de meeste doelen tot stand? Met een draagvlak of worden die ook opgelegd.**

Dat verschilt enorm soms moet er iets van het rijk, je zei net al decentralisaties, soms roepen politici opeens wat. Het beste werken doelstellingen die in overleg tot stand komen. Zo gaat het niet altijd.

**Ja precies. U denkt dus als er geen draagvlak voor doelen zijn of niet duidelijk gecommuniceerd waarom de doelen behaald moeten worden dat dat in eerste instantie leidt tot lagere efficiëntie, kwaliteit en kost-effectiviteit. Maar daarnaast ook de werknemerstevredenheid zal zakken.**

Ja dat zou zeker kunnen, precies. En bij een zelfde gegeven doel zou als het op een andere manier tot stand is gekomen een totaal verschillende uitkomst kunnen hebben. Als je het puur cijfer statistisch benaderd kan het nog steeds zo zijn dat een helder doel beter scoort dan een onhelder doel. Een onhelder doel daar zijn we het snel genoeg over eens dat je daar niet veel meekan natuurlijk. Hoewel het lekker veel vrijheid geeft en je er niet op afgerekend kan worden.

**Ja precies. Dat kan je natuurlijk ook stellen.**

In de politieke context van de gemeente is het niet al te scherp formuleren en niet al te afrekenbaar maken ontzettend populair.

**Heeft u daar ook last van vanuit uw functie? U zit natuurlijk net onder de coalitie van burgemeester en wethouders.**

Nouja, als gemeentesecretaris heb ik daar ook voordeel van. Ik kan er ook niet op afgerekend worden. Of het goed is voor de samenleving is weer een ander onderwerp. Je wilt met elkaar natuurlijk wel dingen bereiken.

**Ja. Dat vind ik wel een interessante. Aan de ene kant wil je de doelen niet duidelijk formuleren omdat je er niet op afgerekend wilt worden, maar tegelijk wilt u wel dat uw burgers er wel op vooruit. Hoe gaat u daar over het algemeen mee om?**

Soms is het ook zo dat de doelstelling die verteld wordt of is opgeschreven expres niet zo ambitieus is als waar de organisatie of wethouder naar streeft. Dat komt voor, maar het komt ook voor dat doelen niet gesteld worden als 10% minder uitkeringen, maar meer mensen aan het werk helpen of zo iets. Dat noemen we R doelen wat in programma management erg populair is. Dat we niet meer doen alsof we er voorgaan of ergens voor gaan streven, maar soms formuleren wij ook doelstellingen als we gaan de benchmark verslaan of zo iets. We willen beter zijn dan de gemiddelde gemeente in Nederland. Het kan ook mislukken, maar dan wordt in ieder geval nog in het grote perspectief van al je peers gezet.

**Dus bij te duidelijke of te ambitieuze doelen die u als gemeente ook wel stelt, dan is de effectiviteit van die doelen veel minder, maar uiteindelijk ga je dan qua prestaties bijvoorbeeld qua kwaliteit van beleid ga je wel omhoog.**

Ja dat kan zeker voorkomen. Hangt wel een beetje af van wat voor beleidsveld het is. Kijk als het gaat om paspoorten uitreiken dan kan ik strakker operationaliseren dan als het gaat om vage dingen als mensen helpen in het sociaal domein.

**Ja precies.**

Wanneer iemand met jeugdzorg is geholpen is natuurlijk minder helder sowieso naar de aard van zaak dan of iemand wel of niet zijn paspoort heeft.

**Ja inderdaad. Dat kan je minder kwantificeren maken.**

Ja.

**Daarnaast heb ik u net verteld welke prestatie dimensies wel een verband hebben met mission comprehension goal ambiguity, oftewel een duidelijke missie, visie en duidelijke organisatie doelen. Er zijn natuurlijk ook een paar die daar geen verband mee hebben. Er bestaat namelijk geen causaal verband met burgertevredenheid, het promoten van het sociale en economische welzijn van de burgers en ook gelijkheid Het verhogen van de output en efficiency en de effectiviteit een negatieve invloed heeft op andere prestatie dimensies. Dat er dus daadwerkelijk een trade-off bestaat. Of denkt u dat er duidelijke doelen zijn geformuleerd, die realistisch zijn wellicht iets te ambitieus op alle prestatie dimensies de prestaties verhoogd?**

Nou ik denk dat het heel weinig met elkaar te maken heeft, sowieso als het gaat om burgertevredenheid. Heb je sowieso dat je bezig bent met shooting on a running target. De benchmark van de burger is bol.com of coolblue daar kunnen we als gemeente nooit aan voldoen. Dus de burgertevredenheid is als je het in dat perspectief ziet al gauw teruglopen. De verwachtingen die er zijn over de ontwikkelingen die we doormaken, zijn zo hoog dat je daar niet aan kan voldoen. Dat staat los van of je feitelijk een efficiency of output target hebt gehaald. Dat kan wel verbeterd zijn, maar een klant afvallingsproces kan ik verdubbelen, maar het nog steeds maar een kwart is van bol.com



**Ja precies.**

Resulteert dat de burgers ontevreden zijn, maar de rest van de prestatie dimensies kunnen wel omhoog gaan. Dat is iets wat denk ik speelt en is sowieso verschil voor mij althans als of ik een prestatie lever als organisatie en dat ik dat ook efficiënt doe of dat de burger er ook mee is geholpen.

**Ja**

Want ik weet helemaal niet of de burger een paspoort wilde omdat hij niet wilde reizen naar het buitenland om maar een plat voorbeeld aan te halen. Als ik een sporthal ga bouwen, mensen doen tegenwoordig niet meer aan teamsport, maar aan hardlopen en dat doen ze in het bos enzovoort.

**Ja precies, maar als u bijvoorbeeld wel duidelijke doelen formuleert en effectiviteit en efficiëntie gaat omhoog denkt u wel dat ook positieve gevolgen heeft op de service outcomes zoals de economische en sociale welzijn van de burgers daar gelijk omhoog meegaat?**

Nee denk ik niet. Ik denk eerder dat het een hygiëne factor is als je het niet goed doet dan is dat prut maar als je het wel goed doet dan is het normaal. Mensen worden pas blij als er iets bijzonders gebeurt.

**Dus dat verwachtingspatroon speelt ook een hele belangrijke rol?**

Absoluut!

**Daar heb ik denk ik al mijn antwoorden. Daarnaast wil ik doorgaan naar de volgende dimensie, dat is dus evaluatie doelonduidelijkheid. Daar gaat het dus tussen de verhouding van objectieve en subjectieve doelen. Daar heb ik geen connectie gevonden, oftewel het maakt niet zoveel uit of doelen subjectief of objectief zijn geformuleerd, het heeft hetzelfde effect op de prestaties. Bijvoorbeeld op effectiviteit had ik wel verschil verwacht, maar ook op efficiëntie had ik ook een verschil verwacht. Heeft natuurlijk ook wel te doen met werknemerstevredenheid en zo kan ik doorgaan. Wat is uw visie erop. Verbaast deze uitkomst u? Of denkt u vanuit mijn expertise of ervaring compleet logisch?**

Compleet logisch vind ik anders, maar als ik zie hoe het in de praktijk in de gemeente gaat dan zie je dat er soms wel soms niet doelen worden gesteld wel of niet scherp. Maar als het gaat om het evaluatiemoment dan is het altijd een politieke afrekening. Iets is wel of niet acceptabel in het licht van wat er dan wordt gevonden. Dat staat volledig los van de oorspronkelijke doelstelling. We kunnen zeggen dat we een doelstelling hebben dat we het zorglandschap verbeteren, nou toevallig is vandaag bij ons surveillance van betaling aangevraagd van het ziekenhuis hier. Daar kan niemand wat aan. Maar dat bepaald vandaag dat de zorg in onze polder niet goed is. Dat niet waar is, want het ziekenhuis is nog gewoon open en met de curator wordt de boel overeind geholpen want anders gaan er mensen dood, maar toch is het beeld dat het ziekenhuis niet goed is. Het is wel waar dat ze geen winst maken en geen geld meer hebben, maar de zorg is in principe niets mis. Toch is hoe dat in de politieke omgeving van de gemeente werkt. Dus is het voor mij dan verrassend dat bij het evalueren de feiten geen rol spelen, nee. Is het raar is het altijd fijn. Het is wel raar en meestal niet zo fijn.

**Ik bedoelde meer te zeggen, dankuwel voor uw input dat als doelen dus van te voren formuleert u doelen u zegt bijvoorbeeld bij 10% minder uitkeringen dan zou je denken dat sneller die behaald door wat voor factoren dan bijvoorbeeld je een doel formuleert van dat de kwaliteit van werkgelegenheid moet omhoog. Dan zou je wel verwachten dat er wel een verschil zit in prestaties of ook hoe tevreden werknemers zijn.**

Dat is andersom geredeneerd, ja ja. Dat is een goede vraag, dat hangt denk ik ook heel erg van het werkveld af. Als ik bij ons kijk wat wij met kwaliteit doen, wanneer doen we dat bij welstand in het buitengebied, maar de gemiddelde inwoner van het buitengebied zit helemaal niet te wachten op een welstandseis.

**Nee.**

Dus dan zijn wij druk bezig met de kwaliteit, maar dat is eerder iets waar mensen ontevreden van worden dan dat ze daar blij van worden, maaar er zijn natuurlijk ook voorbeelden waar het andersom werkt. Het nadeel van een gemeente is dat je geen centrale strategie kan hebben, omdat we 500 verschillende producten leveren. Van uitkering tot stoeptegel, van paspoort tot welstandsbeleid.

**Eigenlijk zit er dus wel verschil in tussen subjectieve en objectieve doelen?**

Ja zeker, dat verschilt weer in het soort beleid dat er is.

**Over het algemeen zit er dus wel een verschil in hoe je objectieve en subjectieve indicatoren formuleert heeft wel een verschillend effect op de prestaties?**

Ja.

**Dat had ik dus nog niet gevonden, dus is een hele interessante bijdrage.**

IK zou zeggen van wel, maar dat je dat niet vind verbaast me dan weer niet, want dat heeft te maken met hoe de gemeente geëvalueerd word. Ik denk als je vragen aan gemeentesecretaresse stelt over het evalueren dat er dus zo gedacht word en niet vanuit een rationele component zoals jij dat doet in een studie.

**Ja precies. Het heeft dus alles te maken met de politiek bestuurlijke context die ook op dit soort doelen waar u als organisatie naartoe wilt groeien of wat voor product u levert of wat voor kwaliteit dit is heeft eigenlijk allemaal te maken met de politieke doelstellingen of de politieke prioriteiten die behaald willen worden.**

Ja kijk maar om aan mij uit te leggen wat je eigenlijk bedoelt. Ik heb gewoon een totaal andere bril op.

**Dat vind ik wel het interessante van mijn onderzoek om te kijken wat het verschil is tussen praktijk en theorie wat voor aanbevelingen ik op basis daarvan kan trekken.**

**Daarnaast heb ik ook in het begin het gehad over directive goal ambiguity, dat heeft eigenlijk te maken met in hoeverre u van de rijksoverheid richtlijnen meekrijgt. De zorg moet gedecentraliseerd worden, jullie moeten een goed model daar voor vinden. Of dat ze duidelijk opdrachten geven. Eigenlijk heb ik voor mij volkomen logische relatie gevonden met effectiveness, want bijvoorbeeld als je minder richtlijnen krijgt dan zal je effectiviteit omhoog gaan, want je weet niet met die richtlijnen precies wat ze er uiteindelijk mee bemoeien. Of trek ik hier een foute conclusie?**

Ik zou denken als je maar dan hebben we het weer over hoe zijn die doelstellingen tot stand gekomen. Als het rijk decentraliseert en de intentie daarvan is dat we mensen beter kunnen helpen en gemeenten zijn het daar mee eens en ze zijn het eens met die taak het ontbreken van richtlijnen hoe je dingen moet doen dat dat enorm helpt, want dan kan je het doel nastreven hoe het bij jou lokaal het makkelijkste en het beste gaat en dan kan je mensen het beste helpen. Dan

heb je dus ook betere uitkomsten, omdat u dichter bij de burger staat. Als dat idee klopt en je voert het dan ook uit dan gaat het ook werken. Wat wij zien is dat het rijk nog steeds heel veel richtlijnen meegeeft, waardoor dat dan niet lukt. Bijvoorbeeld ik moest 40 procent bezuinigingen op huishoudelijke hulp, daar kreeg ik eerst geen regels mee en toen had ik dat geregeld en toen kwam er een rechter en die zei u zult volgens dit protocol huishoudelijke hulp verrichten. Toen was ik weer 70 procent van mijn bezuiniging was weer weg. Daar kunnen we over discussieren. Dus nu heb ik 10 procent teveel kosten. Dan hebben het nog niet over wat mensen ervan vinden en of ze nog hulp nodig hebben, want daar moet het eigenlijk overgaan.

### **Dus eigenlijk hoe vager het rijk met minder specifieke regels waar u aan zich moet houden leidt tot betere prestaties**

Dat is mijn stelling, met als uitgangspunt dat wat er moet gebeuren. Dat de richting die je op moet dat dat wel helder is en dat je het daarover eens bent. Dan geldt wat ik net zei, want als je natuurlijk een taak krijgt en het is totaal niet helder wat de bedoeling is en je gaat maar wat aankloten dan geloof ik er niet zo erg in. Dat het gaat gebeuren in behoud dan ga ik het geld ergens anders voor gebruiken.

### **Hoe vaak komt dat voor dat de rijksoverheid of provincie doelen formuleert die u moet gaan uitvoeren of in een plan moet omzetten. Terwijl eigenlijk het doel niet duidelijk.**

Ik zou zeggen dat dat niet zo vaak voorkomt, het omgekeerde dat er wordt omschreven hoe je het moet gaan doen. Dat dat niet productief is dat komt vaker voor.

### **Ik hoorde bijvoorbeeld van een andere gemeentesecretaris dat de rijksoverheid ook nog is een keer monitort.**

Ja precies, ze gaan niet alleen aan de voorkant er mee bemoeien maar ook aan de achterkant nog zitten kijken wat je aan het doen bent en er dan ook nog van alles van vinden. Dat ik dan denk ja, waarom doe je dat. Het was toch gedecentraliseerd.

### **Ja precies. Dat is ook nog is een keertje een beperkende factor.**

Daar kan ik eindeloos over discussieren, ik kan mij best voorstellen dat het zin heeft om een paar dingen te weten. Ik heb niks tegen een benchmark van gemeenten ofzo om te kijken of het beter kan of dat iemand anders een productiever idee had. Daar heb ik niks op tegen, maar als je dat een monitor noemt en je gaat daarop handhaven daarna dan is er geen decentralisatie, want dan ben ik gewoon een uitvoeringskantoor en dat had je net zo goed kunnen aanbesteden aan een of ander bedrijf.

### **Dat is ook helder, heel interessant. Daarnaast heb ik ook nog prioriteitsdoelonduidelijkheid. Daar is eigenlijk uitgekomen, hoe minder doelen je hebt of eigenlijk hoe minder prioriteiten je hebt dat leidt eigenlijk tot betere service outcomes en betere effectiviteit. Bent u het daarmee eens of had u op andere dimensies ook nog een verband verwacht? Of bent u het helemaal niet eens, dat u zegt je moet een heleboel doelen hebben, want dat leidt pas tot de verbetering van de prestaties?**

Ik denk dat de waarheid daar een beetje in het midden ligt, ik denk dat geen doelen hebben niet goed werkt en dat teveel doelen hebben ook niet goed werkt. Dus een beetje focus is wel handig, maar je moet ook wel weten wat de bedoeling is welke richting het op moet. Dus de waarheid ligt in het midden. Ook weer, maar dat is een stokpaardje van mij, afhankelijk van de taak waar we het over hebben. Als ik een buitendienst met allemaal schaal 4 medewerkers die gras moeten maaien, dan helpt het enorm wat ze moeten doen en wanneer dat moet gebeuren en met welke club je dat doet. Terwijl als ik beleidsmedewerkers heb van schaal 11 dan helpt het helemaal om ze de

creativiteit te ontnemen en te vertellen wat ze moeten doen. Als ik dat al zou weten, want waarschijnlijk hebben zij van hun vakgebied meer verstand dan ik.

**Precies. Maar denkt u dan dat bijvoorbeeld 5 strategische doelen genoeg is. Of denkt u als ik twintig strategische doelen heb leidt dat ook nog tot goede prestaties?**

Ik heb moeite om in een gemeentehuis van 500 producten met in behoud van strategische doelen. Ik vind dat lastig, er is een regel bedacht door een management goeroe een mens kan 5 tot 7 doelen tegelijk aan. Ik heb 450 medewerkers, de theorie zegt dan dat ik zoveel keer 5 of 7 doelen kan hebben afhankelijk. Natuurlijk werken verschillende mensen aan het zelfde soort werk ofzo. Ja, ik vind het niet echt productief om daar een algemeen antwoord op te geven. Daar heb je misschien niks aan voor je studie, alhoewel het ook een uitspraak is.

**Dat is zeker ook een uitspraak. Alles wat u zegt is een uitspraak. Dat kan ik dan ook weer in een bredere context zien. Daarnaast hebben we het hele gesprek gehad of duidelijkere doelen invloed heeft op de prestaties van gemeenten. Daarnaast heb ik ook een modererende variable die de sterkte van dit verband beïnvloed, dat is eigenlijk de strategische oriëntatie van de gemeente. Dat haal ik uit het model van miles en snow, wellicht bekend. Die heeft drie soorten strategieën ontwikkeld. Dat is de prospector strategie, die kijken heel naar innovatie wat voor nieuwe diensten kan ik aanbieden, hoe innovatief kan ik bezig zijn. Oftewel deze strategie is heel erg gericht naar buiten toe, terwijl er ook een defender strategie is. Deze strategie focust zich op de kernactiviteiten en proberen te zorgen dat die activiteiten zo efficiënt mogelijk georganiseerd worden. De laatste strategie, de reactor strategie komt pas in beweging als er druk op de organisatie wordt uitgeoefend. In het algemeen denkt u dat de strategische oriëntatie invloed heeft op het verband waar wij het net de hele tijd over hebben gehad?**

Sowieso heeft dat invloed, en als ik naar mijn eigen organisatie kijk dan zou mijn stelling zijn dat wij alle drie de strategieën toepassen op het terrein van het werk dat we doen dat passend is. Bijvoorbeeld als we het over operationele opgave gaat dan zijn we misschien defenders, gaat het om beleidsontwikkeling of over projectontwikkeling dan zijn we misschien prospectors. Enzovoort, ik denk dat in een gemeentehuis, dingen heel erg op die manier werken. Natuurlijk heb je meer ontwikkelde gemeente en daar kan je prachtige matrixen van maken. In die zin zijn gemeente niet te vergelijken met een standaard bedrijfje dat gewoon een keuze maakt. Wij moeten alle ballen in de lucht houden.

**En u zei bijvoorbeeld alle drie, heeft u ook onderdelen waar u een reactor strategie toepast? Oftewel dat u pas reageert als er druk op u wordt uitgeoefend?**

Of dat echt hele afdelingen zijn dat vind ik wat ingewikkeld, maar er zijn zeker wel beleidsvelden en terreinen waar dat gebeurt. Waar wij gewoon wachten, er zijn best wijken in onze gemeente ja dat zit midden in zijn levenscyclus dan gaan wij daar zelf niet intervenieren. Pas als inwoners in beweging komen dan gaan we pas wat doen. Die zijn er zeker wel. Terwijl je in een nieuwbouwwijk plant en je in een oudere wijk die aan het verpauperen is gaat ingrijpen.

**Dus eigenlijk als ik dit hele interview terugkijk, dan hangt het duidelijk formuleren van doelen af per beleidsterrein hoe je dat moet doen en hoe duidelijk je dat moet stellen en wat voor strategie je als gemeente je moet kiezen.**

En als je dat goed doet dan zal dat een positief effect hebben op prestatie dimensies en op de effectiviteit. Er zijn taakvelden die ik op efficiency aanstuur en er zijn taakvelden die ik op effectiviteit aanstuur.

**Ja precies. Dan heb ik nog een laatste vraag voor u. Wellicht een lastige of ambitieuze vraag, als je nou de scheidslijn trekt tussen hier moeten duidelijkere doelen geformuleerd op worden, hier moet je doelen iets vager houden en hier moet je hem ambitieuzer insteken. Wij wat voor soorten producten moet je echt duidelijke doelen stellen en bij wat voor soort producten of domeinen moet je echt zeg maar iets vager houden?**

Nou ik zou de dingen die echt gaan over, ik noem dat dingen die echt standaard zijn: paspoorten of een rijbewijs of een uitkering. Daarvan zou ik zeggen die kan je lean maken en daar kan je een werkproces van maken dat is gewoon een productieproces dat kan op efficiency worden gestuurd. Als het gaat in de buitenruimte om projectmatige activiteiten, infrastructuur, weg aanleggen, pompbussen, bruggen. Dat is projectmatig werken dat is ook een doel voor efficiency. Maar als je het hebt over het sociaal domein, waar de bedoeling is dat je mensen gaat helpen. Dan wil je dat die professional die met die persoon bezig is die persoon gaat helpen danwel dat die in zijn omgeving wordt geholpen door anderen. Dat kan ik niet sturen, dat kan ik alleen sturen door te zorgen dat ik goede professionals in dienst heb. Dus dat ziet er veel softer uit. Als ik in de buitenruimte bezig ben om een buurt bbq of de wipkip. Dat kan ik ook niet aan de voorkant regelen.

**Nee precies. Dat was eigenlijk mijn laatste vraag, ik ben veel wijzer weer geworden. Ik wil u hartstikke bedanken voor uw input.**

Graag gedaan.

**Ik verwacht mijn onderzoek af te ronden eind december/begin januari. Wilt u dat ik mijn onderzoek naar u toestuur?**

Daar ben ik zeker erg benieuwd naar.

Harstikke bedankt, ik kan er mooi mee aan de slag. Dan wens ik u nog een hele mooie dag.

#### **Interview 4 (21-01-2019):**

**Denkt u dat het formuleren van duidelijke doelen de prestaties van uw gemeente verbeterd?**

Een duidelijke is heel belangrijk en helpt de focus, duidelijke doelen blijft bij de gemeente lastig.

**Ja**

Omdat doelen zijn bij de gemeente altijd redelijk platte output doelstellingen.

**Ja**

Je zou natuurlijk veel liever sturen op outcome. Met andere woorden als het publieke domein er heel netjes uitziet, dan zou het outcome doel kunnen zijn dat de woningprijzen toenemen, omdat de gemeente aantrekkelijker word. Of dat het aantal toeristen toeneemt, omdat het een schone en mooie gemeente is.

**Ja precies.**

Wij zijn daar bij de overheid gewoon slecht in. Output doelstellingen helpen wel, ik denk wel dat het helpt, maar het zijn niet de doelen die je in de private sector ziet. Daar heb je natuurlijk hele duidelijke output doelstellingen: de hoeveelheid offertes, declarabele uren. Dus in beperkte mate.

**U denkt dus wel in het top-management, dat als de organisaties missie en in het verlengde daarvan ook de richting duidelijk is dat de prestaties zullen verbeteren?**

De missie bepaald in hoge mate waar wij naartoe willen met de samenleving, maar dan met name het gedrag. Daar heb je ook concrete doelen bij hoor, zoals het betalingsmoraal. Wij betalen binnen 14 dagen op rekening.

**Ja.**

Dat is een redelijk hard doel. Dat doen wij in 98 procent van de gevallen. Dat soort doelen zijn er wel, maar kom je meer in het sociale of fysieke domein. Zeg maar bouwen , vergunningen en besluiten. Dan is dat gewoon veel complexer.

**Ja dat snap ik.**

**Denkt u dat op het gebied van het formuleren van duidelijke doelen nog winst kan boeken.**

Ja absoluut, missie en visie is heel erg helder, maar de echte doelen daar zijn wij mee bezig omdat we over willen gaan naar outcome doelen. Maar dat is gewoon ontzettend moeilijk. Niet alleen om ze te formuleren, maar ook om ze te monitoren, te meten.

**Ja precies.**

We hebben nu wel redelijk wat output doelstellingen, maar die zijn eigenlijk wel op de makkelijk kwantificeerbare terreinen. Ik noemde er net al eentje, wanneer je rekeningen betaald.

**Okee perfect, dat geeft mij een eerste inkijkje hierin. Misschien heb ik het u de vorige keer ook al verteld, maar doelonduidelijkheid bestaat uit vier soorten. Mission comprehension**

**doelonduidelijkheid, dat gaat heel erg over de visie en de missie. Of eigenlijk de interpretatie ruimte dat een missie toestaat in het begrijpen, uitleggen en communiceren daarvan. Daarnaast hebben wij ook directive doelonduidelijkheid, dat gaat om in hoeverre de missie en visie vertaald word naar organisatiedoelen en dan gaat het heel erg om de interpretatieruimte die er nog over is. Of medewerkers en afdelingen zelf kunnen invullen hoe ze dingen kunnen doen en wellicht ook nog eigen doelen formuleren. Daarnaast is er ook evaluatie doelonduidelijkheid. Dat gaat ook over de interpretatieruimte, maar dat gaat meer over het meetbaar maken, of eigenlijk over de verhouding tussen objectieve en subjectieve doelen. We hebben ook nog prioriteitsonduidelijkheid. Een gemeente heeft heel veel doelen, aangezien gemeenten op een groot aantal gebieden verantwoordelijkheden hebben. Dat gaat eigenlijk over de interpretatie ruimte in hoeverre doelen geprioriteerd worden.**

Overigens over dat grote terrein ja en nee. Ja een gemeente doet heel veel werk, maar 80/85 procent is verlengd. De centrale overheid zegt hoe paspoorten eruit moeten zien, aan wat voor voorwaarden het moet voldoen, wat het moet kosten. Dat houd je grofweg 20 procent over. Wat wij doen in onze gemeente, wij gebruiken de A3 systematiek gebaseerd op het INK model. Dat betekent dat je spreekt over growing concern taken, dat is de methodiek, even los wat ik ervan vind, maar dan stel je feitelijk top-down en bottom-up stel je vast waar je aan wilt gaan werken. De enige top-down tool wat we hebben, of het onderzoek dat we willen doen. Dat is de inzet van capaciteiten en het ambitie niveau, omdat dat in onbalans is.

**Ja**

Dat moet beter in balans. Voor de rest staat het de teams vrij om zelf aan te geven om in het licht van de missie en de visie de growing concern taken gaan benoemen. Die worden zoveel mogelijk geconcretiseerd in doelen. Dat is best wel aardig, wij zijn er bestwel uniek in, maar het blijft heel erg moeilijk om in de breedte goed doelen te formuleren.

**Ja precies, maar eigenlijk de vertaalslag die gemaakt moeten worden naar de beleidsterrein, daarin geeft u heel veel vrijheid aan de teams?**

Ja klopt,

**Dat leidt ook tot betere prestaties?**

Ja absoluut, leidt tot commitment. Als ik tegen jou iets vertel of je iets moet doen of je mag samen met mij bedenken hoe je een missie en een visie wilt gaan realiseren dan is dat laatste natuurlijk veel uitdagender.

**Ja precies.**

Ik heb gemerkt, wij doen dat nu een poosje dat het veel beter effect sorteert, omdat mensen zich eigenaar voelen. Dan kom je snel bij het evalueren, mensen gaan dan ook zelf monitoren en kijken dat hoort bij het INK model waar zitten de kansen om te leren en te verbeteren. Die loep die zit er eigenlijk standaard in. Dat gaat niet helemaal vanzelf, maar gaat veel beter dan toen we dat niet deden.

**Okee dat is heel interessant. Ik zal u nog heel even vertellen, een publieke organisatie in het algemeen is natuurlijk geen bedrijf dat alleen de prestaties meet aan de hand van de omzet. Dus ik heb onderzoek gedaan naar meerdere prestaties dimensies: kwaliteit van beleid, efficiëntie, kost-effectiviteit, werknemerstevredenheid, effectiviteit en het economisch, sociaal welzijn van de burger. Dat zijn de dimensies die ik meet. Dan wil ik nog even terug naar het voorbeeld dat u net aanhaalde, dat u uw medewerkers veel**

**vrijheid geeft. Zo laat u ze zelf doelen formuleren. Op wat voor dimensies denkt u dat hoge prestaties oplevert, of denkt u dat het op alle dimensies de prestaties verbeteren?**

Dat is een hele boeiende, de A3 systematiek kent wel een systeem dat als je de afdelingsplannen op elkaar legt dan krijg je uiteindelijk een organisatieplan en dan kan je wel zien of het college programma daarmee gerealiseerd wordt. Dat is geen onbelangrijke en dat gaat bijna als vanzelf. Wij doen 1x in de drie jaar een medewerkerstevredenheid, 1x in de drie jaar een klanttevredenheidsonderzoek en ook zien we de raad als financier ofwel ons bestuur zeg maar. Die worden ook getoetst. Daar halen wij tevredenheidsopbrengsten uit en daarmee hopen wij te kunnen meten of iedereen zich ook bediend voelt. Wat wel een hele lastige is dat bij de gemeente als je een gedragsverandering realiseert, dat het wel heel lang duurt dat je inwoners meer tevreden zijn. Dat zijn nou eenmaal stoomschepen.

**Dat hoorde ik ook van andere gemeentesecretarissen, eigenlijk is dat pas aan het eind van de tunnel. Daar speelt de beeldvorming ook een hele belangrijke rol in.**

Wat we met name in het sociaal domein veel doen, dat is wel aardig als wij bijvoorbeeld keukentafel gesprekken hebben. Mijn gemeente gaat heel erg veel naar buiten toe. Iedereen heeft ook de middelen om overal zijn werk te kunnen doen en ik heb ook gemerkt. Ik zeg soms wel gekscherend de weg van de klant naar het gemeentehuis is net zo lang als andersom. Wat wij wel steeds meer doen en dat willen wij ook in het ruimtelijk domein doen, daar zijn wij mee begonnen. Direct na gesprekken even toetsen hoe het ervaren is. Dat helpt wel, dat zorgt ook weer voor de cyclus leren en verbeteren. En als een medewerker de vraag gaat stellen dan weet die ook dat daar een oordeel uitkomt. Dat zorgt voor meer scherpte in je dienstverlening.

**Denkt u ook doordat u ze veel meer ruimte heeft gegeven dat die "eigen doelen" ook steeds vaker gehaald worden?**

Ja, want de grap is dat het management de neiging heeft om zichzelf te overschatten. De mensen stellen zelf gewoon veel betere doelen samen met hun eigen afdeling en met klanten en op basis van ervaringen dan dat ik ze zou kunnen stellen. De grap is dat ze heel kritisch zijn en dat het daardoor zeker niet makkelijk is en dat ze daardoor minder moeilijke doelstellingen opstellen. Absoluut niet, eerder het tegendeel. Het zijn vaak veel meer logische doelen en zijn makkelijker ik houd niet van het woord maar ze zijn makkelijker te checken.

**Dus eigenlijk om het eventjes samen te vatten. Eigenlijk een voorwaarde dat doelen tot betere prestaties kunnen leiden is dat die tot standkomen met alle betrokken partijen.**

Het begint natuurlijk met realistisch en acceptatie. Maar ik heb geleerd als mensen ze zelf belangrijk vinden en ze kunnen functioneren dan zit er veel meer drive achter om ze te realiseren.

Ja precies.

Dat is de kracht van bottom-up. Terwijl het wel meer tijd kost om op deze manier de doelen op te stellen, omdat het veel makkelijker als ik het met het managementteam het gewoon zelf zou doen.

**Precies. Het kost wel veel meer tijd, maar de prestaties zijn wel aanmerkelijk beter.**

Ja wat je ook ziet, we hebben dat gezien in het ruimtelijk domein met onze nieuwe werk methode dat je als bijvangst ook efficiency slagen maakt. Die zou je niet maken als je vanuit het management doelen vaststelt.



**Dan zou ik ook nog even terug naar het top-management, oftewel naar de missie en de visie. Heeft u ook tijden meegemaakt dat de missie en de visie niet heel duidelijk waren?**

Toen ik binnenkwam was er geen missie geen visie. Je weet wat een gemeentesecretaris doet?

Ja.

Het bestuur toendertijd had ook niks met een missie of visie. Ik kom uit de organisatiewereld zeg maar. Dat was voor mij een hele vreemde constatering, want zonder focus kan je je doel niet halen. Dat bleek natuurlijk ook wel.

Denkt u dan dat toen u een duidelijke missie en visie had geformuleerd dat het op verschillende prestatie dimensies een invloed had? Of had het bijvoorbeeld alleen maar de effectiviteit verbeterd? Of zag u in de hele organisatie dat de kwaliteit van beleid omhoog ging, dat de efficiency beter was?

De visie zoals wij hem benoemd hebben, beoogde te gaan over de verhouding ten opzichte van je partner en je klanten. Hij gaat ook over hoe gedraag je je nu en waar ligt nu exact onze focus. Ik noem het vaak legitimiteit. De overheid is natuurlijk, dat is een van de grootste problemen op dit moment in de dialoog over de overheid met name landelijk en de burgers. De overheid slaagt er maar magertjes in om eigenlijk de legitimiteit goed te duiden. In gemeente a zonder bescheiden te zijn hebben we een missie en visie waar we heel goed geduid hebben. Dit zijn wij, hiervoor zijn wij verantwoordelijk en hiervoor niet.

Ja.

Dat is ontzettend belangrijk.

**Dan kan je duidelijke realiseerbare doelen opstellen**

En je krijgt dan ook beetje het verhaal, als je niet oppast ga je als overheid al heel snel betuttelen en iedereen afhankelijk van je maakt. Op het moment dat je zegt, ik wil mogelijk maken dat dingen kunnen gebeuren op basis van mijn wettelijke taak en opdracht. Maar ga het er niet voor zorgen dat het gebeurt. Dan zet je andere burgers en partijen in hun kracht. Dat zorgt voor een ander soort samenspel. Dat is ontzettend boeiend, dat heeft ons geholpen om de juiste doelen te kunnen stellen.

**Dat vind ik heel erg interessant, want uit mijn kwantitatieve analyse kwam, ik heb natuurlijk eerst een survey gestuurd, dat als je een duidelijke missie en visie hebt leidt dat eigenlijk alleen maar tot een hogere effectiviteit. Omdat er dan waarschijnlijk betere doelen zijn, er is minder discussie over de indicatoren en de richting. Had u ook nog andere prestatie dimensies verwacht? Zoals de efficiency of de kwaliteit van beleid of de werknemerstevredenheid?**

Efficiency wat ik een lastige vind is dat de modetrend is om allemaal lean trajecten te doen. Dus ik heb bij de missie en visie gezegd dat ik niet zit te wachten op een lean traject. Daar waar dingen beter kunnen, zie ik graag zelf dat een afdeling daar zelf doelen opzet. Dat vinden ze zelf heel belangrijk. Bijvoorbeeld enkelvoudige invoer, zaken slim digitaliseren zodat je geen fouten maakt in dossiers omdat je nog papier dossiers hebt. Dat doen mensen zelf. Wat ik wel heb gedaan is het innovatieve vermogen losgepeuterd, want het zat wat vast. Als je dat doet, dan gaat een organisatie eigenlijk vrij snel vanzelfsprekend efficiency doelen bespreken. Innovatie is een lastig woord, niet zo zeer gestuurd op efficiency, maar wel gestuurd op vernieuwen en het kritisch kijken vanuit het oogpunt van innovatie hoe dingen slimmer kunnen. Vandaar dat de mensen waar je ook bent in de wereld, je kunt als bij de gemeente Staphorst werken inloggen

vanaf je mobiel en laptop op de systemen, die zijn goed beveiligd. Je kunt overal je werk doen, je kunt overal bij. Collega's die zijn bijna real time wat er met dossiers gebeurt, dat is keurig dat is uniek.

**Naast die efficiency en effectiviteit heeft u nog andere ook gemerkt dat de werknemerstevredenheid omhoog ging?**

Ja die werknemerstevredenheid gaat omhoog, vooral omdat de mensen heel veel vrijheid ervaren en daardoor heel sterk het gevoel hebben dat ze er echt toedoen. Het leiderschap is heel erg veranderd, wij vertellen niet meer wat ze moeten doen, wij vragen wat ze nodig hebben om het zo goed mogelijk te kunnen doen. Het mooie is dat mensen die bij de gemeente werken. Die mensen werken gewoon heel graag voor de gemeenschap. Als je die instaat stelt om het goede nog beter te kunnen doen, dan doen ze dat echt wel.

**De kwaliteit is daar eigenlijk ook mee omhoog gegaan.**

Ja, we hebben heel erg ingezet op participatie, op verantwoordelijkheid nemen. We hebben budgetten en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk weggezet. Dat is best wel een uitdaging. Dat vereist loslaten. We hebben heel erg ingezet op lef en daaronder valt dus innovatie.

**U heeft nog geen negatieve kanten eraan ervaren. U heeft niet gezien dat daardoor bepaalde prestatie dimensies omlaag gingen?**

In prestaties niet, wat je merkte is plat gezegd dat niet iedere leidinggevende kon dat bijhouden. Dus dat betekent dat in het managementteam behoorlijk wat verschuivingen geweest zijn, omdat als je dit als manager dit niet kan bijhouden. Dan moet je concluderen dat je ergens anders beter op je plek bent. Dat is gebeurd ja.

**Ik noem het even gechargeerd gezegd, die reorganisatie of die verwisseling van leidinggevende heeft dat in eerste instantie ook niet tot onrust geleid?**

Ja dat heeft best wel veel gedaan. Dat betekent dat je feitelijk concludeert dat je niet alleen leidinggevende maar ook een paar medewerkers dat ze die nieuwe koers niet bij kunnen benen. Veel liever directief top-down worden aangestuurd. Met die mensen ga je opzoek naar een andere arbeidsplaats. Dat geeft onzekerheid, klopt.

**Dat is eigenlijk de tussenfase, maar uiteindelijk leidt dat wel tot betere prestaties in het algemeen.**

Klopt, klopt. Een hele andere attitude.

**Dat wou ik u vragen over het top-management. We hebben het er al over gehad over de vertaalslag van de organisatie missie naar juist naar de richtlijnen voor afdelingen en medewerkers. Wat ik heb ervaren dat er nog een soort directive doelonduidelijk kan worden geïdentificeerd. Dat is de relatie van de rijksoverheid. U krijgt ook heel veel richtlijnen van de rijksoverheid, mijn analyse heeft aangetoond dat met die relatie dat als de overheid hele concrete dingen zet in die richtlijnen effectiviteit, maar uit de andere interviews hoorde ik wel dat gemeenten zich dan meer implementatie organisaties worden. Dus eigenlijk bestaat er dan wel een trade-off tussen de andere prestatie dimensies. Als u binnen de richtlijnen meer ruimte krijgt dan gaat de kwaliteit wel omhoog en andere dimensies ook. Bent u het daar mee eens?**

De overheidstaken zijn weinig inspirerend voor de gemeente. Zelfs voor wat onbegrip, we snappen soms niet waarom het zo moet. Bijvoorbeeld bij mensen die rijbewijzen uitgeven, niet waarom wij dat moeten doen of dat de overheid het zelf doet. Ook snappen wij niet waarom dat

alleen maar bij je eigen gemeente kan. Zo zijn er nog een behoorlijk aantal rijkstaken die heel old school worden ervaren en ingericht.

### **De intentie van het doel is niet altijd duidelijk?**

Die is vaak niet duidelijk.

### **Dat leidt dan ook tot mindere prestaties?**

Heel plat gezegd, vaak zijn het weinig inspirerende dingen. Bij de gemeente werken toch snel HBO of hogeropgeleide mensen en als je die niet inspireert en repeterende handelingen laten verrichten dan kan je daar niet veel doelen opzetten. Dus dan kijk je naar de wettelijke doelen en die worden wel gehaald.

### **Eigenlijk zie je daar wel een splitsing tussen de beleidswereld en de operationele doelen? Dat lijkt mij ook soms lastig om daar goed op te sturen?**

Dat is ook lastig, dan kom ik weer terug bij het begin. Als het niet jouw eigen doelen zijn, als jij met jouw eigen onderzoek je zelf doelen stelt dan ben je veel eerder geneigd om daarmee aan de slag te gaan. Daar zit ook het risico in dat je ze wat makkelijker kan verschuiven. Daar moet je dan kritisch opblijven. Dat is wat anders dan wanneer je aantal variabele krijgt waar toevallig ook doelen inzitten.

### **Dat is heel interessant. Daarnaast hebben wij het ook gehad over evaluatie doelonduidelijkheid. Daar heb ik eigenlijk geen relatie kunnen ontdekken met de prestaties van een gemeente. Vind u dat gek? Of vind u dat verwonderlijk?**

Nee ik weet niet of ik dat gek of verwonderlijk vind. Het is de vraag kun je de loop altijd goed afmaken. Het is soms in de beleidshoek wel lastig, waar moet ik nu toetsen of ik mijn werk goed heb gedaan. Dat is best wel een lastige hoor. We hebben bij de missie en visie lang bij stil gestaan. Het definiëren van onze klant, wie is nou echt onze klant?

Ja precies.

Je kunt de raad als klant zien, maar je kunt de raad ook als bestuur zien. Het is het hoogste orgaan, maar het is de vertegenwoordiging van. Wat ik ook merk is dat evalueren bij gemeenten en provincies nog niet zo in het bloed zit. Bij de politie zat het veel steviger verankerd, dat had alles te maken met dat je regelmatig een crisis omgeving had. Bij een crisis moet je altijd evalueren al is het maar om snel te leren om op elkaar te kunnen vertrouwen. Bij een gemeente is alles wat lang cyclischer. Dus het zit ook nog niet zo in het systeem denk ik.

### **Wat het ook zegt dat het niet uitmaakt of er subjectieve of objectieve doelen worden geformuleerd. Tenminste dat maakt niet uit voor de prestaties.**

Heel plat gezegd maakt mij dat niet zo heel veel uit. Waar het mij omgaat is dat je aansprekende doelen hebt en dat je er voor zorgt dat die jou scherp houden. Dat die doelen jou helpen om kritisch te kijken naar het proces, naar het functioneren en naar de relaties die er zijn en of je dingen op de goede manier doet. Of ze uiteindelijk objectief zijn, dat bepaald uiteindelijk de klant wel. Uiteindelijk bepaalt de burger dat.

### **Je kan wel zeggen dat als de doelen meetbaar zijn weten mensen duidelijk wat ze willen kunnen ze ook verantwoordelijk worden gehouden. Maar u zegt dat in een gemeente maakt dat niet gek veel uit?**

Ben je tevreden? Dat is een vraag die heel vaak in terugkomt. Dat is bijna de vraag als iemand aan jou en mij tegelijk de vraag stelt vind je het warm of koud? Daar zit natuurlijk ook altijd een

subjectieve deler in. Dus ik bekijk ze ook door die bril. Ik merk dat ik bij z'n tevredenheidsonderzoek vaak naar achter doorblader om te kijken wat mensen als losse flodder hebben opgeschreven. Dat is vaak boeiender, dat doe je dan als je de luxe hebt dat je een 8 hebt gescoord. Dan ga je op zoek naar de nuance, wat zeggen mensen nu precies tegen mij? En toch zeg ik nu niet dat ze daardoor minder waard zijn. Begrijp me niet verkeerd. We hebben natuurlijk heel veel keiharde doelen die heel erg objectief zijn met allerlei wettelijke eisen, termijnen en wat ook heel interessant is heel veel gemeenten zien het niet zo maar wij kijken ook naar veel uitspraken als het naar de Raad van State gaat. Dat is helemaal geen schande of een bezwarencommissie. Dan kijken we ook wat zit daar nou in voor ons? Met het oogpunt op de doelen die we stellen en de missie/visie. Wat zit daar nou in voor ons om in dat kader nog te leren.

**Dus eigenlijk zit het ook heel erg in de mentaliteit van organisatie of gemeente in hoeverre ze bereid zijn om te leren.**

Absoluut, absoluut. Leren en verbeteren dat herhaal ik heel vaak dat is voor mij de meest wezenlijke. Op het moment dat je daar mee stopt dan verlies je je bestaansrecht en verbinding.

**Ja precies. Wat ook wel door respondenten wordt gezegd is dat gemeenten enerzijds hele duidelijke doelen hebben, de efficiency/output doelen hebben maar aan de andere kant ook gaat over mantelzorg bijvoorbeeld. Waar objectieve indicatoren niet gepast zijn. Kunt u zich daar ook in vinden?**

Ja als naar de hele sociale kant kijkt op termijnen enzo. Het is wel aardig dat je dat zegt. Daar waar we naar de bezwaarschriften kijken heel erg kijken in het proces hoe is dat volgens ons verlopen en hoe is het voor de klant verlopen. Dan heb je dus nog een derde partij die iets vind van je functioneren.

**Ja**

Die schrijft dat dan ook vanuit de context, een bezwaar tegen een besluit. Daar zitten bij voorbeeld dingen in als gemeente motiveer je beslissing beter of gemeente lees je meer in in de situatie. Los van de wettelijke context. Dat zijn dan tips die je krijgt. Die zorgen ervoor dat je daardoor evalueert en feitelijk met elkaar het gesprek hebt hoe hebben we dit gedaan en wat kunnen we hiervan leren. Wat kunnen we anders gaan doen. Is dat objectief is dat subjectief. Het is in ieder geval van grote betekenis.

**Ja. Dus eigenlijk de omgeving en de druk die de omgeving soms uitoefent die kan ook heel positief werken op uw organisatie?**

**Jazeker wel. Interessant.**

**Dan hebben we ook nog de laatste dimensie, dat is priority goal ambiguitiy. Eigenlijk gaat het er vanuit hoe minder doelen je hoeft te focussen als organisatie, hoe beter het gaat. Anders moet je je aandacht zo erg verdelen onder dingen. Bent u het er ook mee eens hoe minder lange termijn doelen u heeft, hoe minder prestatie indicatoren hoe beter de prestaties zijn van de gemeente.**

Ja ik ben wel geneigd om mee te gaan, omdat wat ik heb geleerd in mijn tijd bij de gemeente nu dat als je een aantal doelen hebt die je zo kan oplepelen elke keer als je ze vraagt. Zelfde geldt voor missie en visie. Je hebt organisaties die schrijven hele bladen vol. Bij ons is die ontzetten compact. Op het moment dat mensen 3 doelen, 4 of 5 doelen hebben die ze zo kunnen noemen. Dan is de kans op realisatie en focus. Veel groter dan dat je 20 prachtige indicatoren op schrijft

en geen hond weet wat het is. Dat je moet gaan zoeken in de la van waar liggen ze ook alweer, want dan weet ik 1 ding zeker, dan heb je geen enkel doel voor ogen.

**Doet het managementteam dat ook dat uw als gemeente echt zegt. Deze dingen willen we de komende vier jaar veel meer aandacht gaan geven en die zijn heel belangrijk om ons te profileren? Of gebeurt dat pas als het een niveau lager gaat naar de afdelingen?**

Als organisatie hebben wij per afdeling 7 growing concern doelen. Dat zijn de doelen waar we op focussen en daar zit eigenlijk maar 1 top-down doel bij zoals ik net al vertelde van het managementteam. Met name met het in balans brengen van het ambitieniveau en de capaciteit. Iedere afdeling heeft nog 6 eigen doelen.

Ja.

Dat is goed te doen.

**Daar stuurt u dan ook weer op of die doelen bereikt worden?**

Ja daar wordt voortdurend op gestuurd en staat voortdurend op de agenda omdat met elkaar te bespreken.

**Dus eigenlijk hoe doelen bij uw gemeente tot stand komen, 1 doel beslist u met het managementteam, maar voor de rest bepalen de afdelingen zelf hun doelen. U bent eigenlijk continue in gesprek met die afdelingen met welke doelen gaan we behalen, hoe ver zijn wij met die doelen. Er is dus wel draagvlak onder uw medewerkers om die doelen te bereiken en die zijn dan ook realiseerbaar.**

Zij hebben zelf de doelen bedachten, de enige dialoog die zij met mij aan moesten samen met hun manager was op welke manier draagt dit bij aan het realiseren van de missie en visie. Bij die zes doelen hebben ze een heel goed verhaal en dat betekent dat je snel overtuigd bent en dan zeg je okee ga er maar mee aan de slag.

**Okee. Dat is helemaal top. Daarnaast wat ik ook onderzoek is, we hebben het nu gehad over duidelijke doelen en de prestaties van gemeenten. Ik heb u er net al over gehoord, maar ik kijk ook of de strategische orientatie of die invloed heeft op de relatie tussen doelonduidelijkheid en prestaties. Met de strategische orientatie gebruik ik het model van Miles & Snow. Die heeft drie strategieën, dat is de prospector strategie. Dat gaat eigenlijk wat u al in het begin van dit interview zei over heel innovatief zijn. 'the first ones in the market' en continue opzoek om nieuwe producten te ontwikkelen. Daarnaast hebben wij ook nog een defender strategie, dat wordt er alleen gefocust op core activiteiten. Daarnaast ook de reactor strategie, die zegt eigenlijk dat de organisatie pas in beweging komt als er externe druk wordt uitgeoefend. Denkt u bijvoorbeeld dat de prospector strategie eigenlijk de negatieve relatie tussen doelonduidelijkheid en de prestaties van de gemeente. Denkt u de prospector strategie deze relatie heel erg beperkt? Dat de relatie daardoor zwakker wordt? Hoe staat u daarin?**

Dat is een lastige vraag. Ik denk dat je bij de gemeente al heel snel met een mingsituatie te maken hebt. Ik denk dat je er niet echt eentje uit kan pakken. We innoveren niet omdat we voortdurend willen innoveren, maar we willen wel een cultuur dat krijg je door evaluatie door de gesprekken die je met elkaar hebt blijf je innoveren en blijf investeren in innoveren. Ik maak makkelijk geld vrij als iemand een goed plan heeft. Als ik kijk reageer je snel als de organisatie om je heen veranderd. Een klein deel van de organisatie wel en dat is dan ook het deel dat faciliteert in de burgermeester taken; orde en veiligheid, rampen en crises he. Daar zie dat impulsen van buiten ook als is het een andere gemeente ervoor zorgt hoe loopt het hier welke

doelen. Hoe realiseren wij onze doelen en aan welke knoppen moeten wij draaien. Die is wat lastig te beantwoorden.

**Wat u eigenlijk zegt is dat die relaties heel lastig is aan te tonen binnen gemeenten, omdat die strategieën die kunnen niet los van elkaar gezien worden.**

In verschillende hoeken van het gebouw heb ik verschillende werkelijkheden.

**Precies. Dus daardoor kan je niet een algemene conclusie trekken dat als je die strategie gebruikt, dat hangt ook heel erg af van de situatie en van het terrein.**

Ja, ja. Om bij die derde strategie de core business, wij zijn in onze missie en visie wel heel erg teruggegaan, ik heb het net legitimiteit genoemd. Daar waar de gemeente niet voor is, daar hebben wij ook van gezegd dat moeten we ook vooral niet doen. Dat kan mijn apparaat niet aan, dan moeten de lasten omhoog. Daar zijn ook vaak in Nederland ook andere vangnetten voor.

Ja precies.

**Dus je komt ze alle drie wel tegen en hebben ook alle drie hun eigen complexiteit op het gebied van stellen en realiseren van doelen. Okee dat is ook heel interessant. Dat kwam wel overeen, want uit mijn kwantitatieve analyse heb ik daar ook geen relatie kunnen duiden. Eerdere respondenten die zeiden ook dat het een beetje van het terrein afhangt. Dus dat bevestigt dat beeld wel een beetje. Dat was eigenlijk mijn laatste vraag. Heeft u toevallig nog vragen voor mij?**

Ik zou de resultaten graag ontvangen, bere interessant.









