OVERHEIDSMANAGEMENT

INLEIDING

- Missie en resultaten
  - Wat is het doel van de overheid? Weet de overheid waarheen ze naar toe wil? Hoe doet ze dit? Laat ze zich leiden door de problemen van de dag? Of denkt ze op lange termijn?
    ↔ politiek: reageren op korte termijn
  - Gaat uit van een rationele overheidsorganisatie met nadruk op doelstellingen en prestaties
- Mens en organisatie
  - Administratie = organisatie die werkt met mensen
  - Een overheid kan pas een goed beleid neerzetten als er een goed HR-beleid is
  - Een goede administratie heeft ook goede leidinggevenden nodig
    → andere leiders dan in de private sector?
  - Benadrukt het belang van het managen van de menselijke kant in de publieke organisatie
- Controle en processen
  - Hoe beheert de overheid het belastinggeld? Wat met interne controle? Hoe doet de overheid dit? Zijn we wel goed bezig als overheid? Hoe kunnen we op de beste manier de burger benaderen in onze dienstverlening?
  - Gericht op efficiëntie van de werkstroom, effectiviteit en stabiliteit
- Innovatie en groei
  - Hoe zijn we voortdurend innovatie aan het realiseren in de overheid? Hoe kunnen we dat doen? Welke problematiek komen we daar tegen?
  - Aandacht voor de steeds veranderende omgeving

DEEL 1: MISSIE EN RESULTATEN

H1: OVERHEID, MANAGEMENT EN OMGEVING

1. WAT IS OVERHEIDSMANAGEMENT?

= een techniek met methodes uit de private markt die geïmplementeerd worden in een overheidssector
MAAR = gekleurde visie WANT het gaat er vanuit dat dit mogelijk is

Overheidsactoren
Overheid = meer dan ambtenarij

- Politici
  = beleid bepalen
- Kabinet
  = grote rol in de besluitvorming
  → deals en compromissen maken achter de schermen
- Lokale besturen
  → ook bel rol!
  → willen actieve speler in overheidsgebeuren zijn
- Vakbonden
- Middenveldorganisaties
- Topambtenaren
- Personeel
  = bel groep
  = dienstverlening

2. OVERHEID EN OVERHEIDSMANAGEMENT

2.1. EVOLUTIE

- Public Administration → Public Management → New Public Management (NPM)
  → Post NPM
  → Neo-Weberiaans Model
  → New Governance Model

- Administratie = volgen van regels, instructies en het ten diensten staan
- Management = bereiken van resultaten en de persoonlijke verantwoordelijkheid van de manager voor de bereikte resultaten

2.2. PUBLIC ADMINISTRATION = PA

= het traditionele model van de overheidswerking met 6 principes
→ 19e E – eind 20e E

- Bureaucratie
  = organisatie volgens de klassieke hiërarchische, bureaucratische, Weberiaanse principes
- Proces-oriëntatie
  = regels en procedures vastgelegd
  → ambtenaren moeten die volgen
  → maar 1 beste manier van functioneren

- Politiek-ambtelijke tweedeling
  = politieke en ambtelijke aangelegenheden gescheiden van elkaar
- Algemeen belang primeert
  = onbaatzuchtige, gelijke dienstverlening
- Professionele bureaucratie
  = neutrale, anonieme, gespecialiseerde voor het leven benoemde ambtenaren
- Administratieve taken
  = volgen van instructies zonder persoonlijke verantwoordelijkheid voor de resultaten of gevolgen
  → correct volgen instructies > resultaatsverantwoordelijkheid

2.3. PUBLIC MANAGEMENT = PM

= gaat uit van veranderingen verbonden met het evolueren van het traditionele administratieve model
→ sinds eind 20e E

<u>Reden evolutie</u>

= druk op overheid ↑

- Budgettaire druk
  = overheidsbeslag in termen van budget en personeel ↓
- Quasi-vermarkting en decentralisatie kernactiviteiten
  → nadruk subsidiariteit in dienstverlening
  → competitie binnen en tussen overheidsorganisaties en private (niet-gouvernementele) actoren
- Automatisering en ICT
- Focus internationale agenda, algemene managementissues, beleidsvorming en interbestuurlijke samenwerking
- Grotere focus op autonome entiteiten/ agentschappen
  → via een contractuele basis verantwoordelijk

<u>Principes</u>

- Meer flexibiliteit
  → tussenlagen ↓
- Resultaats-oriëntatie
  = klemtoon bereiken resultaten en verantwoordelijkheid managers
- Beleidsondersteunende rol van administraties
- Klantgerichtheid
  → focus afstemming doelgroep
- Beleidsevaluatie administratie
- Focus op resultaten dmv efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit

2.4. NEW PUBLIC MANAGEMENT = NPM

= zelfde reden evolutie als PM
MAAR NPM ook onder druk

- Crisis in zelfregulering en marktwerking private sector
  → problemen in ec sectoren
  → vraag naar slagkrachtige overheid

- Vertrouwensbreuk binnen overheid
  → DOOR mogelijke wisselwerking centrale besturen en agentschappen
- Nieuwe bureaucratie
  → DOOR focus op prestaties en resultaten
- Versnippering van entiteiten
  → grote transactiekosten

2.5. NIEUWE MODELLEN

Post-NPM

= markt

- Markt waar het past
- Agentschappen beter aansturen
- Prestatie-informatie met meerwaarde
- Gebundelde single audit

Neo-Weberiaans Model

= hiërarchie

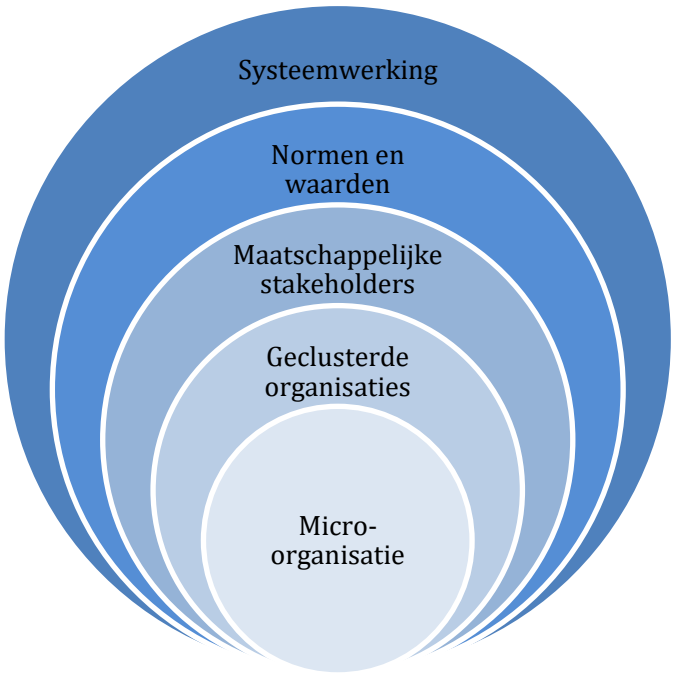
- Vasthouden aan hiërarchische rechtsstaat
- Middelenbeheer en koppelen aan resultaten
- Interactie admin en gebruikers

New Governance Model

= netwerk

- Overheid als partner in netwerken met private stakeholders
- Open en gericht op ketens, partnerschappen en co-productie

3. VISIES OP OVERHEIDSMANAGEMENT



3.1. MICRO-ORGANISATORISCH PERSPECTIEF – Perry & Kraemer
= samenstelling van waarden en normen van het klassieke bureaucratische model van overheidsadministratie met het generiek management uit de private sector, binnen het gebruikelijke kader van individuele overheidsorganisaties

- Focus op individuele overheidsorganisaties
  → overheid presteert goed als alle overheidsonderdelen goed functioneren
  → overheid = som van haar individuele leden

<u>Principes en waarden traditionele PA in vraag</u>
- Principes
  - Hiërarchische en bureaucratische organisatie
  - Strikte scheiding politici en ambtenaren

- Waarden
  - Rationaliteit en efficiëntie
  - Rechtvaardige en gelijke behandeling
  - Continuïteit en betrouwbaarheid dienstverlening
  - Regelgebonden
  - Politieke neutraliteit
  - Loyauteit
  - Hiërarchische gehoorzaamheid

<u>Functionele private managementprincipes overnemen</u>
= X onderscheid tussen publieke of private context van een organisatie
→ alle organisaties dezelfde managementfuncties

- Doelen en objectieven formuleren
- Plannen, beslissen, opvolgen, controleren en evalueren
- Personeel selecteren, trainen, managen en motiveren
- Meten van resultaten, standaarden vastleggen en auditeren van prestaties

<u>Implicaties voor hervormingen</u>
- Complexe en grote operatie
- Toegevoegde waarde kan worden geschapen

<u>Problemen</u>
Overheid is meer dan som individuele organisaties

<u>Toepassingen</u>
Vlaams Regeerakkoord 1995 – Van den Brande
→ gelijke behandeling en mtsch effect
→ strategisch management
→ resultaatsgericht en klantvriendelijkheid
→ functioneringsevaluatie
→ organisatiecultuur aanpassen aan opdrachten
→ kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit

3.2. GECLUSTERD/GECONSOLIDEERD ORGANISATIEPERSPECTIEF – Metcalfe & Richards

- Overheid als netwerkorganisatie
  → onderling afhankelijke en gerelateerde overheidsorganisaties
    → moeten samen kunnen werken → coördinatie

- Overheid = multi-organisationeel systeem dat collectief moet presteren
  → performantie overheidsoptreden en bereiken van de beoogde effecten = hoogste gezamenlijke doel

<u>Focus clustering onderling afhankelijke organisaties</u>

- Interorganisationele en gecoördineerde acties om structurele mtsch problemen op macro-niveau aan te pakken
- Wisselwerking politiek-admin ↑

<u>Implicaties voor hervormingen</u>

Deze clustervisie kan worden gebaseerd op hiërarchische relaties, op marktrelaties of zuivere netwerkrelaties.

<u>Problemen</u>

Overheden ≠ enige organisaties die publieke diensten aanbieden

<u>Toepassingen</u>

Vlaams Regeerakkoord 1999 – Dewael/Somers
→ overheid moet niet alles alleen doen
→ 1loketprincipe= burger mag X last hebben van het feit dat de overheid bestaat uit vele organisaties
→ openbaarheid bestuur centraal

3.3. MAATSCHAPPELIJK STAKEHOLDERSPERSPECTIEF - Pierre

<u>Relatie overheid-SA</u>

= 2richtingsverkeer

- Overheidsmanagement gericht op interactie inputs en outputs
  → koppeling overheid en SA
  - Input = participatie
    → SA is ook belangrijk
  - Output = kwalitatieve dienstverlening

- Samenwerking tss overheid en private actoren in publieke diensverlening
  → outsourcing = voor bep taken beroep doen op private sector
  → co-productie
  → publiek-private samenwerking (PPS)

<u>Gedeelde verantwoordelijkheid</u>

- Basisidee = burgers ontvangen diensten MAAR leveren ook bouwstenen aan
- 2richtingsinteractie ook in de politiek-ambtelijke relaties
    - Politisering vd ambtenarij
    - Bureaucratisering vd politiek

Implicaties voor hervormingen

- Een goedwerkende private sector, functionele middenveldorganisaties en burgerverenigingen = voorwaardelijke elementen voor een goed functionerende overheid
- Investering id SA = noodzakelijk

Problemen

Gebrek aan ideeën die deze hervormingen echt laten slagen

Toepassingen

Vlaams Regeerakkoord 2004 – Leterme/Peeters
→ open overheid met lage toegangsdrempel
→ partnerschap met burgers, ondernemingen, verenigingen ed
→ toegankelijk, bereikbaar en verstaanbaar

3.4. NORMEN EN WAARDEN ALS SUPRASTRUCTUREEL PERSPECTIEF – Clarke & Newman

Management als ideologie

- Nieuwe management ideeën en overtuigingen = richtinggevend
  → in private en publieke sector
- Managementprincipes ≠ instrumenteel
  MAAR = ideologisch

Managerial state

≠ kenmerken oude bureaucratische ideeën
= moderne waarden NPM

Oude bureaucratische staat	Nieuwe managerial staat
Aanbodgericht	Vraaggericht
Intern gericht: gesloten	Extern gericht: open
Hiërarchie	Markt en netwerk
Monopolistisch	Marktwerking
Strikt gereguleerd, vastgeroest in procedures	Flexibel en dynamisch
Uniformiteit	Diversiteit
Roeien	Sturen
Gericht op middelen (inputs)	Gericht op effecten (outcomes)
Genezing	Preventie

- Maakbaarheid van SA obv ideologische principes afgeleid uit liberaal denken
  → management-denken vormt organisaties in SA EN organisatie vd samenleving
  → mtsch realiteit herstructureert in overeenstemming met normen en waarden

- Suprastructuur = geheel van idealen en ideeën id SA die hun neerslag vinden in versch instituties zoals het recht, de politiek of de cultuur
  → overheidsman over infrastructuur SA en suprastructuur SA

Implicaties voor hervormingen

Een hervormingsbeleid X alleen aandacht hebben voor het infrastructurele

MAAR ook voor het suprastructurele
→ infrastructureel = organisaties, wetten, procedures, samenwerkingsprotocollen
→ suprastructureel = waarden, normen, ideeën, ideologieën en cultuur

Problemen
Cultuurveranderingen = noodzakelijke voorwaarde voor onomkeerbare hervormingen
MAAR geheel X uit het oog verliezen

Toepassingen
Vlaams Regeerakkoord 2009 – Peeters
→ admin vereenvoudiging
→ transparante verantwoording

3.5. SYSTEMISCHE PERSPECTIEF – König
Overheid als sociaal systeem
- Overheid heeft eigen principes en waarden
- Overheid = afh van meer complexere en veranderende SA

= als sociaal systeem

Identiteit en scope overheidsmanagement heeft eigenheid
- Outputs staat gecreëerd door aanbodlogica
  ↔ private sector: vraaglogica
- Keuzes obv politiek-administratieve beslissingen en prioriteiten
  → kan worden afgedwongen door de mogelijkheid tot legitiem gebruik van geweld

Overheidsmanagement overstijgt ideologische bril
- Aandacht voor strategische verschillen id voorziening van goederen en diensten in een functioneel gedifferentieerde mtsch
- Aandacht voor differentiatie adhv allocatiemodellen
  → overheidsoptreden kan vertrekken vanuit hiërarchie, marktwerking of netwerken
    → hiërarchie = aanbodlogica
    → marktwerking = vraag-aanbod
    → netwerken = overleglogica

Implicaties voor hervormingen
→ systematisch verplaatsen van activiteiten van de private sector naar de publieke sector (nationaliseren) of omgekeerd (privatiseren)
= grote gevolgen voor hervormen van het overheidsmanagement
➔ management van de staat en van het systeem zelf

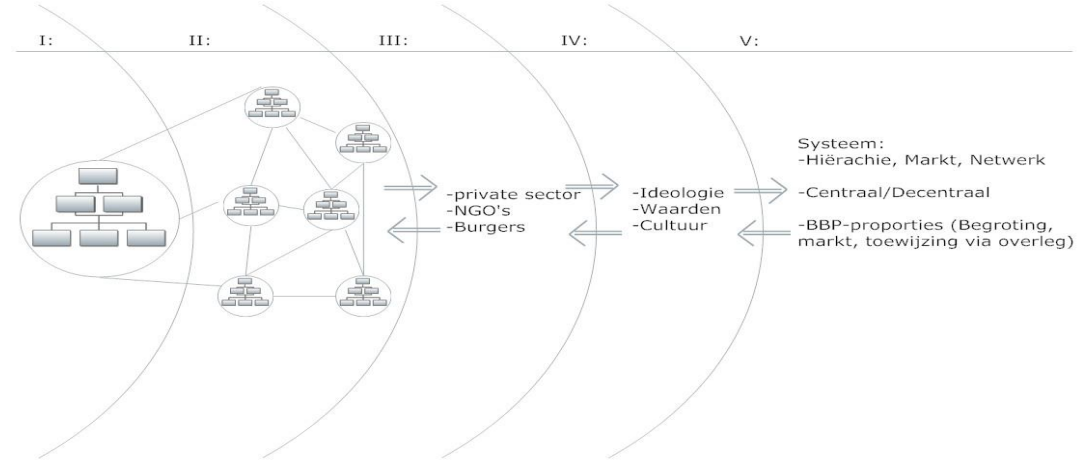
Problemen
Te ambitieus en allesomvattend

Toepassingen
Vlaams Regeerakkoord 2014 – Bourgeois
→ resultaat en klantgericht
→ oplossingsgericht en integrale benadering dienstverlening

4. CONCLUSIE

- Management ≠ neutraal
- Management ≠ puur technische bezigheid
  → verstrengeld met pol, jur en soc omgeving`
- Toepasbaarheid private managementtechnieken varieert meet niveau (micro-meso-macro) en technische en pol karakteristieken van de activiteit
  → private managementinsteek = micro en weinig pol
  → managementvorm specifiek gericht op publieke sector met bijhorende waarden en normen = macro en pol

H2: ORAGINSEREN EN ORGANISATIEONTWERP



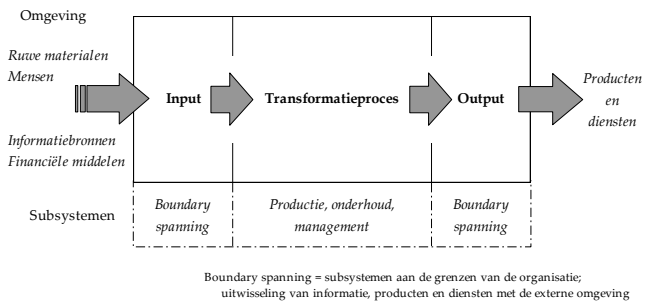
= **overheidsmanagement van smal tot breed**

1 = individuele organisatie
2 = overheid = netwerken van organisaties
3 = interfaces met de private sectors, NGO's en burgers
= met de SA
→ publieke dienstverlening > dienstverlening vd publieke sector
4 = cultuur, ideologie en waarden
= suprastructuur
5 = organisatie van het systeem. Hoe organiseren we alles?
= macro-structuur
➔ 1 - 3 = infrastructuur

1. WAT IS EEN ORGANISATIE?

- Sociale entiteiten
  → organisaties bestaan uit mensen en hun onderlinge relaties
- Wisselwerking tss mensen draagt bij tot de gemeenschappelijke doelstellingen vd org
- Middelen van ve org worden bewust gestructureerd en gecoördineerd om het doel vd org te realiseren
- Organisaties zijn actief binnen de externe omgeving

Organisatie als een systeem



- Systeem = verzameling van elementen en hun onderlinge relaties
  → X deelverzameling van elementen die X relatie heeft met de overige elementen
- Org = verzameling van elementen waartussen een samenhang bestaat

Fundamenten ve org

- Taakverdeling
  = specialisatie of arbeidsverdeling
  → verticale = verdeling van het werk naar leidinggevenden en uitvoering
  → horizontale = opsplitsen vh werk in kleine deeltaken
- Coördinatie
  = afstemming

➔ Het verdelen van taken brengt de noodzaak voor afstemming met zich mee

2. HISTORISCHE ONTWIKKELINGEN IN DE ORGANISATIETHEORIE

2.1. KLASSIEKE ORGANISATIETHEORIE

Scientific Management

→ Frederick Taylor

- 20e E eeuw : org wet bekeken
  → machine-opvatting van org
  - Wetenschappelijke analyse vd werkzaamheden in een productieafdeling
  - De beste man op de beste plaats
  - Taakspecialisatie → lopende band
- Gilbreth
  → filmde handelingen van mensen die met machines werkten
  → ergonomie
  → optimale mens-machine-relaties
- Fordism
  → specialisering: bandwerk
  → taaktoewijzing binnen een org → specialisatie → output

Bestuurlijke organisatie

→ Henry Fayol

5 basisprincipes org

- Voorzien: een toekomstvisie
- Organiseren: het structureren van een org
- Bevelstructuur
- Coördinatie
- Controleren: feedbackmechanisme

Ideaaltype vd bureaucratie

→ Max Weber

= 1e structuurtheoretici die interne werking org expliciet maken

→ structuur, krachten en de wetmatigheden weergeven

- Bureaucratieën = verankerde org
  → in een wettelijk kader
  → met een machtsstructuur
- Ideaaltype = methodologisch instrument om bestaande sociale fenomenen aan te toetsen
  = pure typologie
  → bestaat X in werkelijkheid

Vaste officiële taken	Werk binnen afdelingen systematisch verdeeld → ambtenaren duidelijk afgebakende taken hebben → beslissingsbevoegdheden gedelegeerd binnen eigen expertisegebied
Hiërarchie van gezag	Posities = hiërarchisch gerangschikt volgens gezagsniveau → elke lagere afdeling onder controle en toezicht van een hogere → ondergeschikten zijn verantwoording verschuldigd aan superieuren dmv duidelijke bevelstructuur
Systeem van regels	Gedragsregels beperken reikwijdte gezag en persoonlijke houding van de ambtenaar → technische voorschriften bepalen hoe het werk moet worden uitgevoerd
Technische expertise	Ambtenaren worden geselecteerd en bevorderd obv deskundigheid in de uitvoering van specifieke, gespecialiseerde taken.
Carrière	Ambtenaren voor de openbare dienst hebben gekozen als een carrière → ontvangen salaris voor hun diensten
Schriftelijke documentatie	Ambtenaren leggen alle regels, besluiten en administratieve handelingen schriftelijk vast → stabiliteit

2.2. HUMAN RELATIONS BEWEGING
= benadering van menselijke relaties en gedragingen
→ aandacht voor de sociale processen die zich op werkplaats afspelen

- Welzijn arbeider en waarderingsgevoel
  → impact op motivatie → impact op productie
- Hawthorne-experimenten: Hoe kunnen we de productiviteit ↑?
  → aandacht voor personeel: als iemand kijkt naar zijn werk, doen mensen beter hun best MAAR het materiële blijft nog steeds een rol spelen

2.3. REVISIONISME
= kritiek op human relations benadering
→ te eenzijdig belicht vanuit sociale relaties
→ X rekening met technische aspecten van de org

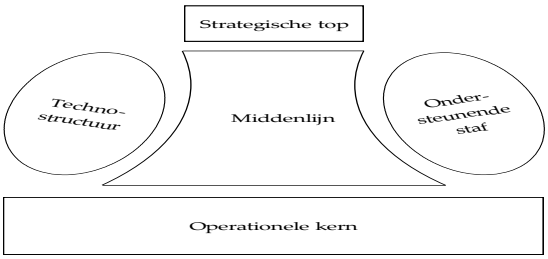
- Mensen en organisatie
  - Org zonder mensen = technische visie
  - Mensen zonder org = HR
  - Mensen en org = aandacht taakroulatie, verruiming, carrière ….
- Maslow = behoeftenhiërarchie
- McGregor = theory X of Y
- Likert = participatie en linking pins

2.4. SYSTEEMBENADERING
= nadruk op de samenhang tss processen binnen org en beheersing daarvan in een ruimer verband

→ org als complex geheel van delen die gezamenlijk binnen een omgeving functioneren
→ rekening houden met opbouw systeem en met onzekere invloeden uit de omgeving

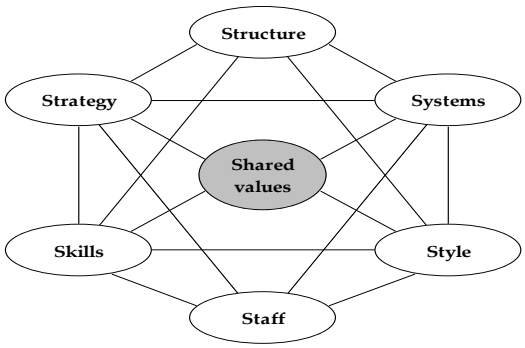
2.5. CONTINGENTTHEORIE
= conditionaliteit
→ dezelfde org in een andere omgeving zal anders werken
→ X 1 beste manier van organiseren en structureren
MAAR situatiegebonden
→ juiste type management hangt afh vd situatie waarin de org zich bevindt

3. <u>BASISELEMENTEN VE ORGANISATIE</u>
3.1. MINTZBERG
5 clusters in org



- Operationele kern
  = fundamentele basis
  → voert het primaire werk vd org
  → levert output id vorm van producten en/of diensten
- Strategische top
  → zet de algemene strategie uit
  → bepaalt richting vh beleid voor de gehele org
- Middenlijn
  = middenkader
  = schakel tss strategische top en operationele kern
  = verantwoordelijk voor bemiddeling tss beide
- Technostructuur
  = het ontwerpen, plannen en veranderen van het primaire proces
  MAAR doen het werk niet zelf
- Ondersteundende staf
  ≠ rechtstreekse relatie met het primaire proces
  → verleent diensten buiten het kader van het uitvoerende werk

3.2. 7-S MODEL MCKINSEY
Org = meer dan som vd delen
→ verandering ie basiselement ve org = effect op andere elementen
→ 7 basiselementen org
  → samenhang ertss = essentieel in succesvol functioneren org
  → als 1 element beperkte inzet = weerslag op hele org
  → adequaatheid en organisatieproblemen



Harde S

- Strategie
  = koers die org wil volgen op langere termijn
- Structuur
  → wordt bepaald door arbeidsdeling en coördinatie
- Systemen
  = betrekking op de informatiestromen in de org voor besturing en beheersing

Zachte S

- Staf
  = medewerkers vd org
  → andere S-en pas betekenis door invulling die de medewerkers eraan geven
- Skills
  = kernvaardigheden
  = nodig om de primaire processen vd org goed te laten verlopen en haar doelstellingen te bereiken
- Stijl
  = manier van leidinggeven
- Shared values
  = gedeelde waarden
  → gevormd door de visie, de missie en de principes van de org

4. KERNBEGRIPPEN ORGANISATIEONTWERPEN

- Structuur ve organisatie
  = het totaal vd versch manieren waarop het werk in afzonderlijke taken is verdeeld en de wijze waarop deze taken vervolgens worden gecoördineerd
- Organisatiestructuur
  = laat zien hoe de functies zijn verdeeld, wie welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft en hoe de coördinatie plaatsvindt

Formeel vs informeel organisatieontwerp

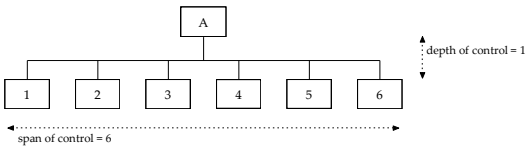
→ wat op papier staat, klopt niet altijd met de werkelijkheid

- Formele organisatieontwerp
  = officieel vastgelegde relaties tss leden van de org
  → vastgelegd in regels, procedures en documenten
- Informele organisatieontwerp
  = het feit dat de leden zich onderling aanpassen aan elkaar

→ een organisatiecultuur ≠ de formele structuur.

<u>Hiërarchie, span of control en depth of control</u>
Gezagshiërarchie = wie onder wie valt
→ de meerdere heeft bevoegdheid om de ondergeschikte taken te laten uitvoeren

To control = beheersen
- Breedte beheer
  = hoeveel mensen hebt direct onder de meerdere
- Diepte beheer
  = hoeveel lagen onder de meerdere

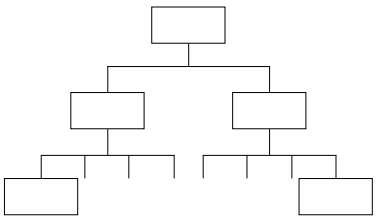


<u>Centralisatie en decentralisatie</u>
= afh vh hiërarchisch niveau waar de bevoegdheid ligt tot het nemen van besluiten
- Gecentraliseerde organisaties
  = beslissingsbevoegdheid is op één punt in de organisatie geconcentreerd
- Decentralisatie:
  - Verticale decentralisatie
    = formeel gezag vanuit de top van de organisatie gedelegeerd naar lagere regionen
  - Horizontale decentralisatie
    = betrekking op de mate waarin niet-managers besluitvormingsprocessen beheersen

	Centralisatie	**Decentralisatie**
Voordelen	• Eenheid van leiding en bevel • Bescherming van het hogere belang • Gelijke behandeling	• Speelt in op plaatselijke behoeften • Snelheid en flexibiliteit • Verhoging van de leercapaciteit
Nadelen	• Overladen van de top • Gebrek aan flexibiliteit • Overzien van de hele organisatie is niet altijd mogelijk	• Belangen van de gedecentraliseerde diensten vs. die van de centrale dienst • Grotere weerstand bij verandering • Kostenverhoging omwille van de kleine schaal • Stimuleert diversiteit in plaats van gelijkheid

5. <u>TYPES ORGANISATIESTRUCTUREN</u>
- Formele organisatieontwerp weergeven in organogram
- Organogram
  = cartografie vd structuur ve org waarin mensen proberen te functioneren en iets te bereiken

5.1. ZUIVERE LIJNORGANISATIE

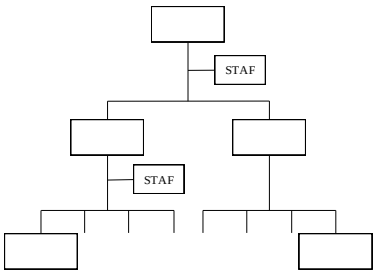


Kenmerken
- Duidelijke piramidale opbouw
- Meest zuivere vorm van hiërarchie
- Eenheid van bevel
- Verantwoording gebeurt van beneden telkens een niveau naar boven

Voordelen:
- Eenvoud
- Duidelijkheid

Nadelen/beperkingen:
- Communicatie- en informatiekanalen
- Vertragingen in de besluitvorming
- Overbelasting van de hoogste leidinggevenden
- Inflexibele structuur

5.2. LIJN-STAFORGANISATIE

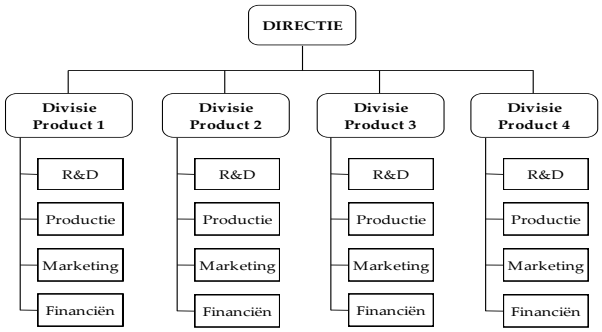


Kenmerken
- Behoefte van leidinggevenden aan bijkomende, specialistische ondersteuning
  → bijstaan door ondersteunde of stafdiensten
- Stafdienst = een ondersteunende dienst
  → onder het niveau van de leiding aan wie zij adviseren en net boven het niveau van de betrokken uitvoerenden
  → adviserende, coördinerende en informerende bevoegdheid

Voordelen
- Staf kan ingezet worden om specialistische problemen uit te diepen
- Eenvoud
- Duidelijkheid

Nadelen/beperkingen
Beslissingsbevoegdheid vd leidinggevenden vervaagt
→ lijn sterk afh vd staf

5.3. DIVISIESTRUCTUUR



Kenmerken

- Indeling org obv geografie, klantengroepen, procesonderdelen of productgroepen.
  → ombinaties mogelijk
- Indeling divisies gebeurt obv samenhang
  → gestandaardiseerd naar resultaten
  → opereren met grote mate van zelfstandigheid
- Verzameling van quasi-autonome elementen
  → met elkaar verbonden door een centrale bestuurlijke structuur

Voordelen

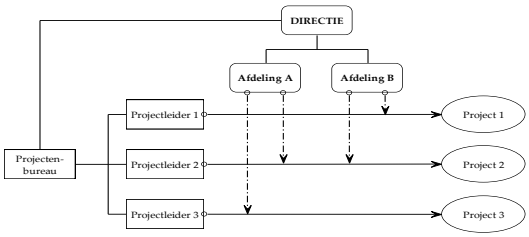
- Afzonderlijke divisies
  = slagvaardiger door zeer gericht te kunnen werken
- Afzonderlijke divisies kunnen rekenen op steun van diensten en middelen op centraal niveau.

Nadelen

- De divisie kan het eigen belang > algemeen belang org
- Probleem van duplicatie
  = voor iedere divisie managementfuncties en stafdiensten creëren brengt dubbele kosten mee

5.4. PROJECTORGANISATIE

= tijdelijke en eindige projecten



Kenmerken

- = organisatiestructuur waarin werknemers gericht samengebracht worden met oog op eindresultaat productieproces
- Tijdelijke organisatorische eenheden
  → versch deskundigen uit bestaande lijnorganisatie worden samengebracht
- Voor bepaalde duur
- Dubbele gezagslijn
  = coördinatie langs twee lijnen:
  → functionele baas = lijnmanager

→ projectbaas = projectmanager

Voordelen

Interdisciplinaire samenwerking

→ succesvolle oplossingen

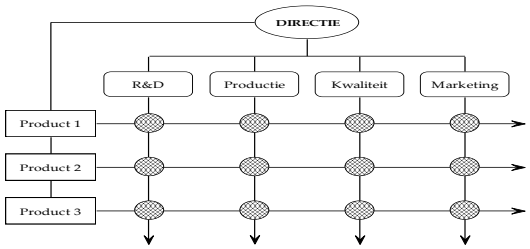
Nadelen

- Twee bevelslijnen = machtsconflicten
- Minder bureaucratische controle door eigen verantwoordelijkheid

5.5. MATRIXORGANISATIE

= een permanent karakter

= organisatievorm waarbij men specialisten van verschillende afdelingen systematisch op projectbasis laat samenwerken



Kenmerken

- Combineert functionele structuur met de divisiestructuur
- Duale gezagsverhouding

Voordelen

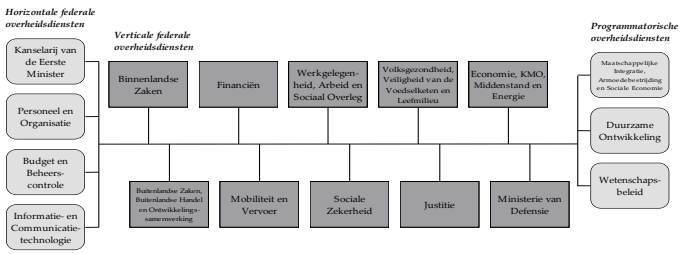
- Flexibel
- Afdelingsoverschrijdend = slagvaardig

Nadelen

- Duaal leiderschap = kans op conflicten

6. ORGANISATESTRUCTUREN IN BE

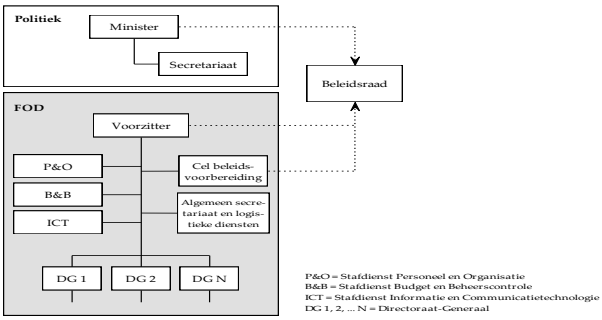
Matrix federale overheid



- Elke FOD = verantwoordelijk voor een logische groep beleidsdomeinen en rapporteert idealiter aan een minister:
  - 10 verticale FOD's
    → stafdiensten verantwoordelijk voor horzintale thema's
  - 4 horizontale FOD's
    → FOD Budget en Beheercontrole
    → FOD Personeel en Organisatie
    → FOD Informatie- en Communicatietechnologie
    → FOD Kanselarij

➔ Virtuele matrix = organisatiestructuur die bestaat uit verticale en horizontale federale overheidsdiensten
→ aangevuld door programmatorische overheidsdiensten
→ iedere FOD/ POD verantwoordelijk voor eigen resultaten
→ horizontale FOD's begeleiden, ondersteunen en verlenen advies andere FOD's
→ zonder een machtsautoriteit uit te oefenen
→ vanuit een expertise-autoriteit

Basisstructuur FOD



→ elke FOD zelfde structuur

7. RECENTE TRENDS IN ORGANISATIEONTWERP

7.1. NETWERKSTRUCTUREN

- Netwerken
  = regelmatige transacties over grenzen vd org heen
  → in een voortdurende relatie met een reeks van partners
- Fundamentele keuzes die gemaakt worden
  - Intensiteit van het netwerk
    → van gerichte outsourcing tot intensieve samenwerking via allianties
  - Netwerkrelaties gebaseerd op vertrouwen of vastgelegd in formele contracten
    → trust versus contract
  - Beperkte levensduur of levenslange samenwerking
  - Dominante partner of gelijkwaardige partners
  - Mate van virtualiteit van het netwerk

Outsourcing
= het uitbesteden van activiteiten die voorheen in-house georganiseerd werden
→ activiteiten die op regelmatige basis moeten worden uitgevoerd
- Het uitoefenen van kernactiviteiten
- Het uitbesteden van ondersteunende activiteiten

Allianties
= een samenwerkingsverband tss organisaties op middellange tot lange termijn
- Joint venture
  = eigenaarschap en management wordt gedeeld tss org

Interbestuurlijke samenwerking
= verschillende besturen geven samen vorm aan en realiseren een specifiek project

Publiek-private samenwerking
= projecten die door publieke en privaatrechtelijke partijen, gezamenlijk en in een samenwerkingsverband, worden gerealiseerd om een meerwaarde voor die partijen tot stand te brengen.

Virtuele organisaties
= elektronische overheid
→ zie H14

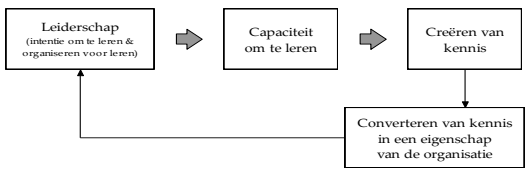
7.2. LERENDE ORGANISATIE

Lerende organisaties/ organisatieleren
= org die beter presenteren en zich snel kunnen aanpassen aan veranderingen id omgeving

Niveaus van organisatieleren

Niveau	Theoretische benadering	Pragmatische benadering
Hoger	**Second-order learning** = deutero learning = leren hoe men best kan leren → kwaliteit van het organisatorische leerproces zelf verbeterd kan worden	**Strategisch leren** = veranderingen id mentaliteit van het management → begrijpen van de criteria en voorwaarden die het succes vd org bepalen
Midden	**Reframing** = double-loop learning = veranderingen in het bestaande framework van de organisatie, bestaande systemen in vraag stellen → gericht op het overleven in een veranderende omgeving	**Systemisch leren** = veranderingen in organisatorische systemen → nadruk op leren hoe een betere integratie van organisatieactiviteiten te bereiken
Lager	**Routine** = single-loop learning = verbeteringen en aanpassingen om de prestaties te optimaliseren binnen de grenzen van de bestaande organisatiesystemen	**Technisch leren** = verwerving van nieuwe specifieke technieken → geavanceerde productieplanning → managementtechnieken zoals meer geavanceerde selectieproeven

Leerproces binnen org



H3: STRATEGISCH MANAGEMENT

= doelen stellen voor het management
↔ vroeger: doel van de overheid = wetten en decreten uitvoeren
→ ideeën opgedaan uit private sector

1. STRATEGIEVORMING

Complex proces in de overheid

- Richtinggevende kaders ingebed in regeerakkoorden en beleidsnota's
  - Regeerakkoord = grote lijnen van de regering
    = compromis verschillende politieke partijen
    ↔ ambtenaren → spanningsveld
- Verantwoordingsplicht
  = topambtenaar → minister → parlement
- Steeds onderhandelings- en overlegproces met mtsch stakeholders
  → ook ambtenaren doen mee
- Spanningsveld in tijdshorizon
  = langetermijnvisie versus regeerperiode/begrotingsjaar
  = regering vs admin
  MAAR VN en EU ook meer doelstellingen op de lange termijn
  → weerslag op lokale besturen

Niet los van mtsch veranderingen

Overheid = x georganiseerd worden als losstaand iets van SA
→ SA impact op hoe overheid organiseren

- Individualisering
  - Meer mondige burger → meer transparantie nodig
  - Beter opgeleide burgers die eigen normen en waarden kiezen
  - Druk op legitimiteit overheid
- Netwerksamenleving
  - Complexere mtsch vraagstukken → antwoord van versch betrokken actoren
  - Overheid ≠ enige sturende actor
    → alle mtsch actoren nodig om problemen uit SA
    → ondersteunende rol overheid
- Technologische ontwikkelingen
  - Data = essentieel in werking overheid
  - Burger wil transparante, toegankelijke en interactieve overheid
- Internationalisering
  = ↑ impact interna tintwikkelingen op regionaal bestuur
  → autonomie regionaal bestuur onder druk

2. STRATEGISCH MANAGEMENT

- Strategische planning
  = opstellen, koppelen en opvolgen van strategische plandocumenten met bedoeling strategische visie vast te leggen
  → gebeurt in 4 cycli (zie 3.1.)

- Monitoring
  = opvolgen en bijsturen vd voortgang waarmee strategische beleidsvisie wordt uitgevoerd
  → adhv beheersinstrumenten (zie 3.2.)

2.1. VOORDELEN

- Beter inzicht in de eigen werking
- Analyseren van kansen en bedreigingen om een betere kijk te krijgen op factoren die de werking beïnvloeden
- Neerschrijven van beleidslijnen
  = raadpleegbaar in een document
  → rekening houden met de gestelde doelen
- Beleid naar de buitenwereld toe duidelijk
- Na afloop kunnen de beleidslijnen worden geëvalueerd
  → nadenken over eigen werking
  → SWOT-analyse
    = sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen

2.2. MISSIE EN VISIE

- Missie
  = wat is de bestaansreden?
  = wat streeft de org na?
- Visie
  = welke resultaten wil men op lange termijn bereiken
  = welke rol wil men spelen?
- Kernwaarden
  = via welke overtuigingen en waarden wil een org haar taak waarmaken?
- Beleidsstrategie
  = met welke doelen zal de missie en visie worden uitgevoerd?
- Organisatiestrategie
  = hoe zal de org zich inrichten om deze doelen te bereiken?

2.3. DOELSTELLINGENHIËRARCHIE

= koppeling lange termijn aan korte termijn doelstellingen
= koppeling beleids- en organisatiedoelstellingen

- Beleidsdoelstellingen
  = wat wil de pol verantwoordelijke in termen van mtsch effecten?
- Strategische organisatiedoelstellingen
  = vooropgestelde algemene resultaten die een entiteit moet bereiken

→ vooropgesteld dor het beleid

- Operationele organisatiedoelstellingen
  = concrete resultaten en prestaties waaraan de verwezenlijking van de strategische organisatiedoelstelling kan worden gemeten

Fase 1
= input verzamelen

- Evaluaties door eigen medewerkers, belanghebbenden, wet ond
  → sterktes en zwaktes
- Afstemming met organisatiebrede doelen
- Formeel afgebakende beleidsruimte en mogelijke speelruimte
- Omgevingsanalyse
  → soc, techn, ec en pol factoren
- Info verzamelen bij belanghebbenden
  → focusgroepen, tevredenheidsonderzoeken

Fase 2
= formuleren missie, visie en waarden
= verkennen waar org voor wil gaan en welk verschil ze wil maken
→ brainstorm om te kijken hoe op een innovatieve wijze inspelen op de toekomstige omgeving

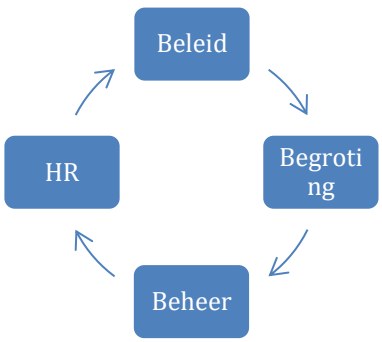
Fase 3
= doelstellingen bepalen

- Strategische doelstellingen opstellen en toetsten
- Strategische doelstellingen: redactie en validatie
- Operationele doelstellingen en indicatoren opstellen en toetsen
- Operationele doelstellingen: redactie en validatie

Fase 4
= implementeren en opvolgen
→ plan-do-check-act cyclus
→ doelstellingen en acties best jaarlijks geëvalueerd en geactualiseerd

3. STRATEGISCHE CYCLI EN INSTRUMENTEN

3.1. CYCLI



	Meerdere jaren	**Jaarlijks**
Beleidscyclus	Regeerakkoord Beleidsnota's	Beleidsbrieven
Beheerscyclus	Beheersovereenkomsten	Ondernemingsplannen (met meerjarige component) Uitvoeringsrapporten
Begrotingscyclus	Meerjarenraming	Begroting Jaarrekening
HR-cyclus	Mandaatevaluaties	Personeelsplannen Planning en evaluatie

- Nauw met elkaar verbonden en fundamenteel met elkaar interageren
  MAAR in beperkte mate op elkaar afgestemd
- Elke cyclus = eigen timing en eigen plannings- en rappoteringsmiddelen

<u>Beleidscyclus</u>

- Pol bepaalt het beleid
  → regeerakkoord met strategische keuzes voor 5 jaar
- Vlaanderen
  → admin voorbereidend bijdrage aan regeerakkoord
  = omgevingsanalyse en beleidsvoorstellen als inspiratie
- Begin regeerperiode
  → publicatie van 1 of meer beleidsnota's van elke minister
  = hoe bevoegdheden het regeerakkoord zal realiseren in de loop van de regeerperiode
- Vanaf 2e jaar regeerperiode
  - Elke minister 1 of meer beleidsbrieven
    = terugblik op het voorbije jaar en intenties voor het volgende jaar mbt de uitvoering van het regeerakkoord en de beleidsnota
  - Ieder jaar 4e maandag van september = zogenaamde septemberverklaring
    → maatschappelijke situatie en de krachtlijnen van de begroting.
- X formele beslissingen over nieuwe beleidsmaatregelen
- Weing/X interne procedures van kwaliteitsbewaking

<u>Beheerscyclus</u>

- Resultaatsgericht sturingsmodel met afgelijnde verantwoordelijkheden en samenwerking tss pol en admin
  → omzetten van pol prioriteiten in effectief beleid
- Ministers maken afspraken met hun leidend ambtenaren over het beheer van de overheidsorganisaties waarvoor ze bevoegd zijn
  - Bijdrage die ze van elke overheidsorganisatie verwachten om hun beleid te realiseren
  - De manier waarop deze overheidsorganisaties zichzelf moeten organiseren om daartoe in staat te zijn (financiële middelen, personeel, ICT, gebouwen, …)
  - In jaarlijkse ondernemingsplannen met meerjarig component
  - Afh van de autonomie vd overheidsorg

Begrotingscyclus

- Afspraken gebeuren binnen budgettaire kaders
- Begroting = jaarlijks schatting vd ontvangsten en uitgaven die regering komende begrotingsjaar wilt doen
- Parlement keurt begroting goed
  → regering mag geplande inkomsten en uitgaven doen
- Begrotingsaanpassing
  → niet alles is te voorzien
  → minstens 1
- Jaarlijks meerjarenraming
  → inkomsten en uitgaven in 6jarig perspectief

HR-cyclus

- Mensen nodig om het geplande beleid te realiseren
  → plannen, ontwikkelen, evalueren en waarderen van personeelsleden = HRmanagement
- Ondernemingsplan
  = persoonlijke planning leidend ambtenaar vd org
  = doelstellingen
- Personeelsplanning
  - Bestaande personeelsmiddelen in kaart
  - Toekomstige personeelsbehoeften om de doelstellingen te realiseren inschatten
  - Acties bepalen om die personeelsbehoeften te realiseren
- De te realiseren doelstellingen worden uitgewerkt tot op het niveau van de planning van individuele personeelsleden
  = belangrijk instrument voor het personeelslid en zijn of haar evaluator
  → tijdens de evaluatie
  → gevolg te geven aan afspraken die tijdens de evaluatie gemaakt worden

3.2. MEERJARIGE ONDERNEMINGSPLANNEN

- Meerjarige component id jaarlijkse ondernemingsplannen
  → volgens logica beleidscyclus
- 1e ondernemingsplan regering
  = de strategische meerjarencomponent
  → voor advies aan IF voorgelegd
  = Inspectie van Financiën
  → negatief advies van IF = een begrotingsakkoord aanvragen
- Volgende ondernemingsplannen
  = jaarlijkse update en bijsturing
  → meegedeeld aan IF en aan kabinet en admin bevoegd voor begroting
  → rapportering van voorbije jaar = verplicht

Elementen ondernemingsplannen

- Beleidsdoelstellingen
  → zowel meerjarig als voor het komende jaar
- Doelstellingen m.b.t. recurrente taken en beheersdoelstellingen
  → zowel meerjarig als voor het komende jaar
- Doelstellingen opgelegd door regeringsafspraken

→ vb acties gericht op verhogen van maturiteit van organisatiebeheersing
- Doelstellingen m.b.t. welzijn
  → risicoanalyse, globaal preventieplan en jaarlijkse actieplannen
- Doelstellingen m.b.t. diversiteit en gelijke kansen
- Bijlagen
  →personeelsplan

<u>Vaststelling</u>
= door de functioneel bevoegde minister(s)/raad van bestuur
MAAR bij publiekrechtelijke EVA
= door de raad van bestuur, in samenspraak met de functioneel bevoegde minister(s)
→ regeringsafgevaardigden houden toezicht

- Vastgestelde ondernemingsplan
  = jaarlijks bezorgd aan de Vlaams minister bevoegd voor Bestuurszaken
  → ondernemingsplannen gepubliceerd op een publiek toegankelijke website

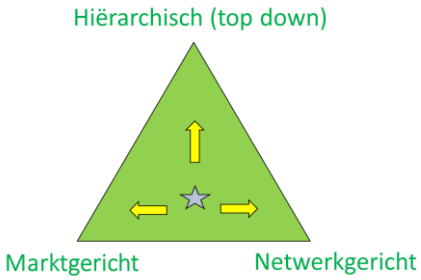
- Maand na de effectieve vaststelling van de ondernemingsplannen en de jaarrapporten van de departementen, de IVA's en de EVA's
  → bezorgt de Vlaamse Regering deze aan het Vlaams Parlement

<u>VO 'TRAJECT'</u>
= monitoringstool voor entiteiten VL overheid
→ opmaak van, opvolging van en rapportering over het ondernemingsplan.

➔ Het ondernemingsplan = basis vormen voor de planning en de evaluatie van de leidend ambtenaar

4. <u>3 VISIES OP STRATEGISCHE AANSTURING</u>

Voordelen strategische aansturing via ondernemingsplannen
- Interne en externe verantwoording
- Evenwicht mogelijk tss politiek primaat en responsabilisering beleidsuitvoerders
  → pol primaat = sturing hoofdlijnen
  → beleidsuitvoerders = operationele autonomie
- Lange termijn gerichtheid voor alle actoren
- Resultaatsgericht, kostenbewust en klantgericht ↑
- Kan leiden tot verbeterde samenwerking en dialoog
- Afleggen van verantwoording
- Afspraken rond de rol van het politieke niveau en de rol van anderen
  → externe organisaties



Relatie tss ambtenarij en pol kan versch
→ elke minister andere stijl van aansturing

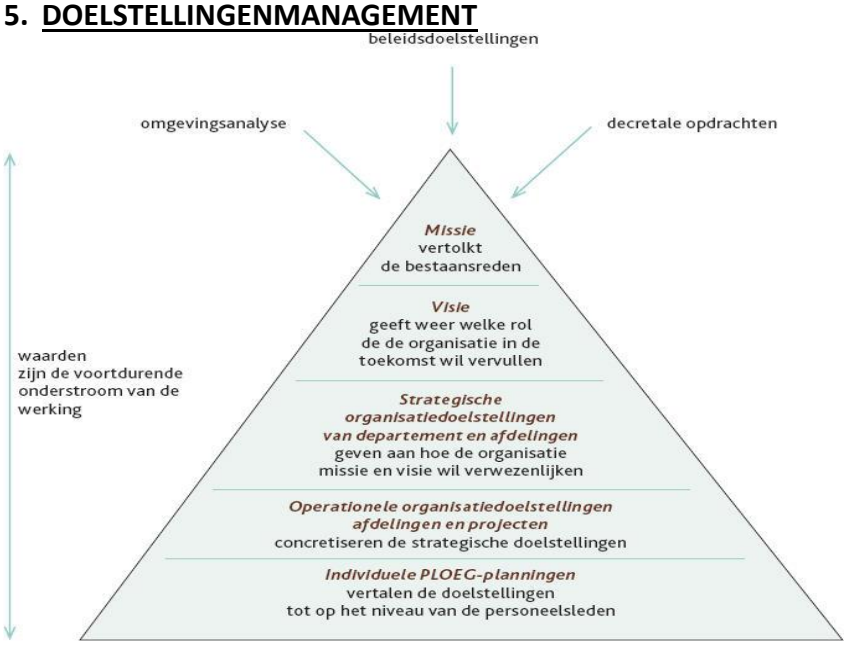
<u>Hiërarchische sturing</u>
- Autoriteit en dominantie
- Top-down sturing via normen, standaarden en interne controle
- Operationele autonomie = ↓
- Focus op niet-naleving procedures en normen
  → sanctioneerbaar
- Pre-controle op gebruik middelen en naleving procedures
- Weinig indicatoren
  → alleen procesindicatoren
- Vaak formele contacten
- Weinig horizontale coördinatie

<u>Marktsturing</u>
- Onderhandeling en competitie
- Contractualisering
  → sturing op efficiëntie en effectiviteit van output
- Operationele autonomie = ↑
- Focus op outputrealisatie
  → incentives voor betere prestaties
- Na-controle op bereikte resultaten via rapportering en audit
- Gedetailleerde indicatoren
  → ↑ rapporteringslast
- Beperkte contacten binnen business context
- Horizontale coördinatie alleen vanuit business-noden

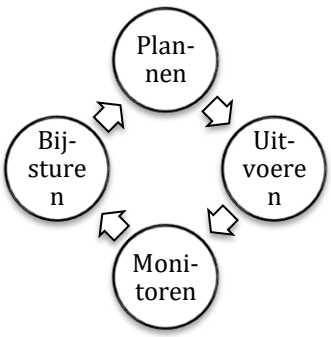
<u>Netwerksturing</u>
- Samenwerking en solidariteit
- Rationele sturing via wederzijdse engagementen en zelfevaluatie
- Mattige operationele autonomie
- Focus op samen bereiken van hogere doelen
  → vanuit public service motivation
- Wederzijdse monitoring door overleg en afstemming
- Gelimiteerde lijst van indicatoren
  → WEL overleg
- Vaak afstemmingsmomenten in kader van gezamenlijke doelen

- Horizontale coördinatie = doel op zich
  → ifv gezamenlijke probleemopl

5. DOELSTELLINGENMANAGEMENT



Doelstellingenproces
= formuleren, communiceren, uitvoeren en bijsturen vd te leveren resultaten en inspanningen
→ lange termijn = strategische doelstellingen
→ korte termijn = operationele doelstellingen
= koppelen van beleidsdoelstellingen met doelstellingen op organisatieniveau



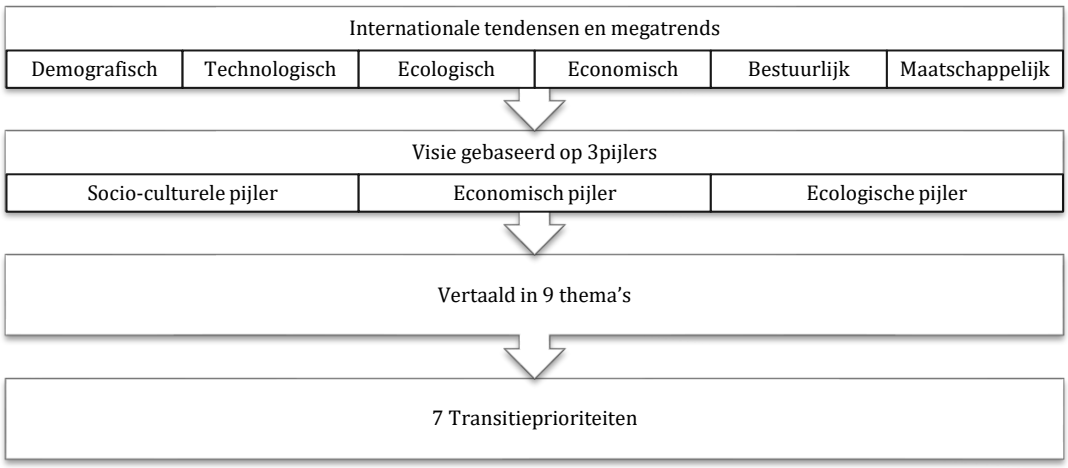
Uitdagingen
= een geïntegreerd doelstellingenmanagement met bijhorende efficiënte en effectieve monitoring
→ zo weinig mogelijk plannings- en rapporteringslast

Knelpunten
- Interne plan- en rapporteerlast ↑
- Ontbreken van een strategische focus
- Efficiëntie- en effectiviteitsverlies inzake monitoring

- Ontbreken aan afstemming of koppeling tss entiteitsspecifieke monitoringssystemen
- Ontbreken van organisatiebrede monitoringssystemen

6. CASE: VISIE 2050

= case over hoe ambtenarij de lange termijn in het dagelijks bestuur van de regering probeert te krijgen



Ambitie

= creëren van welvaart en welzijn op slimme, innovatieve en duurzame manier in een sociaal, open, veerkrachtig en internat VL

- Kennisontwikkeling als drijvende kracht.

- Slimme omgang met materialen
- Koolstofarme samenleving
- Robuust watersysteem
- Duurzame voedselketen
- Vlot en veilig mobiliteitssysteem
- Wonen in een aantrekkelijke SA
- Toegankelijke en hoogwaardige zorg
- Wendbare overheid

Transitieprioriteiten

= gericht op systeeminnovatie

- Partnerschap met mtch vijfhoek
  → bedrijven, overheden, kennisinstellingen, financiële instellingen, burgers en verenigingen
- Binnen transitieplatformen met mogelijkheid tot experimenten en leren
- Volgens iteratieve transitiepaden gericht op het toekomstbeeld
- Binnen een innovatieve invulling van wettelijke en financiële kaders

Nood aan andere overheid

- Meer partnerschap
  → intern + extern.
- Wendbaar netwerkorganisatie
- Innoverend experimenten en leren

- Legislatuuroverschrijdend samenwerken

<u>Complexe beleidsuitdagingen</u>
- Lineaire strategische planning ≠ langer geschikt
- Nood aan systeem innovaties
- Reflexieve governance-aanpak als alternatief
  = transitiemanagement
  → transitiemanagement**cyclus**
    1) Probleemformulering in transitiearena's
    2) Gedeelde visie op transitie
    3) Ontwerp en uitvoering van kleine experimenten
    4) Evaluatie en opschaling ven kleine experimenten
    5) Evaluatie en mogelijke bijsturing proces

<u>Leerpunten</u>
- Uit comfortzone gaan
  → creatieve destructie
- Overheid = cruciae actor
  MAAR in een ondersteunende rol
- Durven leren uit experimenten en denken in lange termijn
- Silo's overstijgen

H4: PRESTATIEMANAGEMENT

= het managen van prestaties
→ X mogelijk zonder (prestatie-)informatie
→ genereren van informatie en kennis

1. WAAROM?

- Prestatiemeting = drijvende kracht voor strategisch management
- Algemene trend naar een kennismaatschappij
  - Technologische evolutie
  - Wereldwijde verspreiding van democratische waarden
- Drijfveren binnen de publieke sector:
  - Fiscale stress
  - Decentralisatie beleidsuitvoering
    → via creatie of transformatie van verzelfstandigde agentschappen voor specifieke overheidstaken
    → beleidscycli g ontkoppeld
  - Interbestuurlijk beleid
    → versch bestuurslagen op elkaar aangewezen doorheen meerdere fasen van de beleidscyclus
  - Complexiteit beleidsvoering ↑
    → beleidskwesties meer onderling verbonden
    → antwoorden op complexe problemen die administratieve grenzen overschrijden
  - Professionalisering en interactiviteit overheidsorg

1.1. VRAGEN

Doen we de goede dingen?
= extern, effectiviteit
= burgers en bedrijven verwachten meer van de overheid
→ ↑ transparantie, responsiviteit en een hoge kwaliteit van de dienstverlening
→ ↑ vraag naar informatie als verantwoording voor efficiënt en effectief handelen

Doen we dingen goed?
= intern, efficiëntie

- Budgettaire besparingen
  = input vs output
- Institutionele hervormingen
  = decentralisatie beleidsuitvoering en managementautonomie
- Interbestuurlijke samenwerking
  = afstemming beleids-en beheersinfo
- Beheersing van grotere complexiteit
  = grotere informatiebehoefte

1.2. MOTIEVEN EN TOEPASSINGEN

Motieven

- Verantwoording afleggen voor beleidskeuzes en de keuze van bep middelen
  → plicht om feedback over werking van de diensten en de resultaten vh beleid

- Verbeteren vd interne werking en het eigen management
  - Eigen interne werking afstemmen en verbeteren ifv geformuleerde beleidsdoelstellingen en takenpakket
  - Bijdragen tot identificatie van succes- en faalfactoren
    → ondersteuning van de interventies en de keuzes van het management tijdens de eigenlijke beleidsimplementatie
- Leren uit eigen ervaringen
  - Doel = ↑ inzicht in factoren ad basis van mtsch problemen en hoe het beleid daarop adequaat kan inspelen.
  - 2 niveaus:
    - Een cirkel leren
      = single-loop learning
      → doelstellingen, waarden en referentiekaders vormen een gegeven
      → accent op het verbeteren van de instrumenten ifv de gekozen strategie
    - Dubbel cirkel leren
      =double-loop learning
      → de strategie en referentiekaders in vraag
      → veranderingen in de strategische beslissingen in beleid en beheer

1.3. WAAROM

<u>Productie</u>
= gegevens over de productie van publieke diensten
→ productie wordt geïndiceerd met indicatoren die een goed beeld geven van de geleverde prestaties

➔ Hoeveel diensten of producten zijn geleverd? Is er groei gerealiseerd? Welk percentage is gerealiseerd?

<u>Productiviteit</u>
= gegevens over de productiviteit van publieke instellingen
→ productie wordt gerelateerd aan de ingezette middelen en de daarmee gemoeide uitgaven
→ ingzette middelen = personeel, materieel, kapitaal

➔Gebeurt er meer of evenveel met minder middelen?

<u>Kwaliteit en effectiviteit</u>
= gegevens over de kwaliteit en effectiviteit van publieke diensten
→ betrekking op objectieve en deels op subjectieve metingen
→ subjectieve metingen = opinieonderzoek

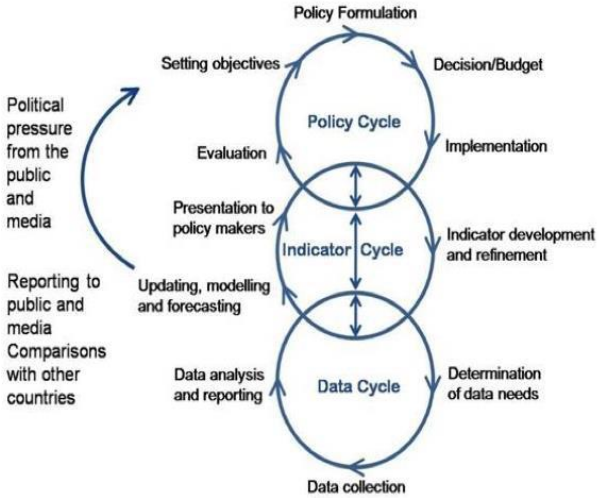
➔ Hoe ervaren de doelgroepen het aanbod? Bruikbaarheid en relevantie ?

<u>Bereik</u>
= gegevens over het bereik van de publieke diensten
→ geleverde prestaties gerelateerd aan doelgroepen van het overheidsbeleid

➔ In welke mate bereiken onze producten en diensten de beoogde doelgroepen?

2. HOE PRESTATIES METEN

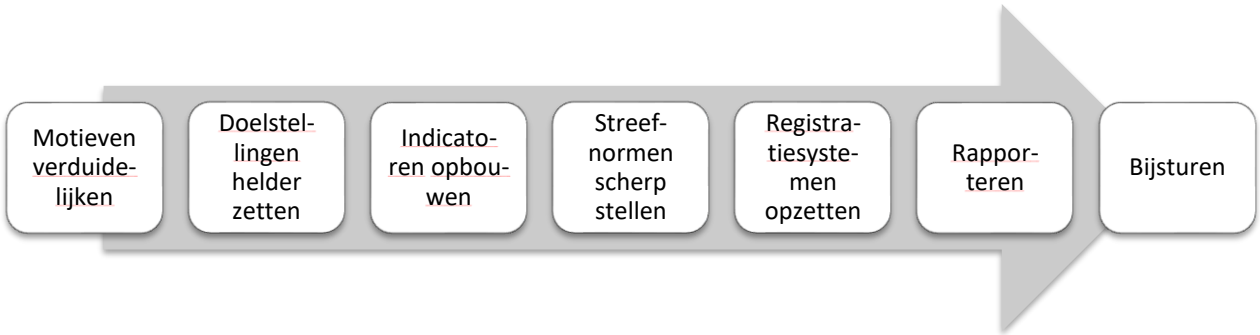
Indicatorencyclus



(Brennin, 2007)

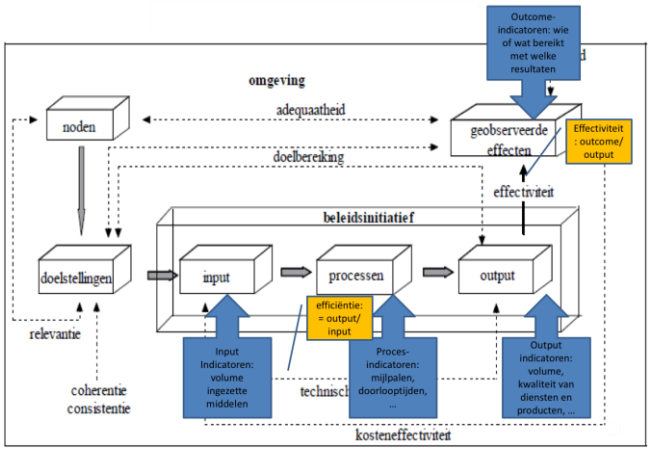
Indicatorencyclus = verankerd in meerdere cycli
→ vertrekt en eindigt bij de beleidscyclus
= verbonden met dataverzameling en prestatiemeet-systemen
= proces op zich

Hoe



Beheers en beleidscyclus

- Interne werking
  = input, processen en output en onderlinge relaties
- Externe werking
  = effecten van beleid en maatschappelijke noden
- Voorbeeld zie slides !



2.1. MOTIEVEN VERDUIDELIJKEN

- Welk doel volgen we op?
  → leren, communicatie, verantwoording, …
- Aan wie rapporteren we?
  → intern = management
  → extern = politiek, stakeholders

➔ Motief en doelgroep = bepalend voor graad van detail, complexiteit…

2.2. DOELSTELLINGEN HELDER ZETTEN

= essentieel vooraleer te beginnen aan indicering

- Wat willen we echt bereiken in de mtsch?
  → Wat willen we veranderen tegenover nu?
  → Wat zijn de verwachtingen van de doelgroep?
- Tot hoever reikt onze verantwoordelijkheid? Waarop hebben we zelf impact?
- Doelstellingen moeten SMART zijn geformuleerd

2.3. INDICATOREN OPBOUWEN

- Keuze in type indicatoren
  - Input, proces, output, efficiëntie, effectiviteit,…
  - Objectief of subjectief
  - Enkelvoudig of samengesteld
- Indicator = precies weergeven wat doelstelling/motief meting is
- Indicator = veranderingen, evolutie kunnen capteren
- Indicator = meetbaar, begrijpelijk en ondubbelzinnig interpreteerbaar
- Documenteer indicatoren
  → definitie, methode van meten, beschikbare bronnen, wie is verantwoordelijk voor rapportering

2.4. STREEFMOMENTEN SCHERP STELLEN

- Concrete streefwaarde,ontwikkelingsrichting, … duidelijk maken
- Hoe u de resultaten interpreteren
  - Vergelijking in tijd
    → evolutie
  - Vergelijking met andere organisaties, sectoren of regio's

- Vergelijking met wetenschappelijke standaarden of met internationale streefwaarden
- Keuze van norm is afhankelijk van de doelstelling of van onderhandeling met opdrachtgever

2.5. REGISTRATIESYSTEMEN OPZETTEN

- Vooraf afbakenen
  - Meetobject = wat zullen we meten?
  - Bruikbaarheid van meetsysteem voor meerdere doelen
  - Verantwoordelijken voor meetsysteem en rapportering van meetwaarden aanduiden
  - Middelen = kosten/baten
- Hergebruik maximaal wat al beschikbaar is.
- Systemen koppelen en informatie verrijken
  → aandacht voor onderzoekseenheden/sleutels bij koppeling van bronnen

2.6. RAPPORTEREN

- Denk vooraf na over
  - Aard rapportering ifv motief van prestatiemanagement
  - Doelgroep
    → aan wie?
  - Tijdstip van rapportering en communicatie hierover
- Betrek experten, dossierbehandelaars bij de interpretatie
- Rapportering moet accuraat zijn, tijdig en in begrijpelijke taal
  → niet teveel tijd tussen registratie en communicatie hierover

2.7. BIJSTUREN

→ Evalueer regelmatig

- Constructie van indicator
- Proces van het meten/prestatieregistratiesysteem
- Proces van rapporteren
- Draagvlak voor indicatoren en tevredenheid van doelgroepen/opdrachtgever over indicering
- Evenwicht tussen continuïteit van het meten en de kwaliteit bewaken

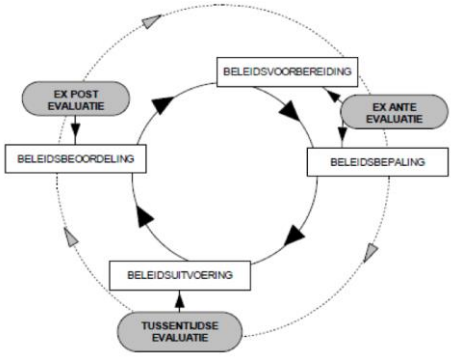
3. <u>PRESTATIESYSTEMEN</u>

<u>Meten</u>

- Prestatiemeting of monitoring
  = het verzamelen van info id context vh beleid en het beheer
  → over geselecteerde aspecten of factoren
- Systematisch en recurrent info verzamelen
- Procesmatig
  = veramelen, opslaan, verwerken, rappoteren
- Permanent karakter
  = meetsysteem
  = een geheel van procedures en kanalen om gegevens te verzamelen op te slaan, te verwerken en te rapporteren
  → adhv indicatoren = maatstaf.

Evalueren
= systematische en objectieve bepaling vd waarde of verdienste
= gestructureerd proces dat informatie creëert en synthetiseert
→ onzekerheid voor stakeholder over een bepaald programma of beleid ↓

- Procesmatig
  = afbakening, dataverzameling, analyse, resultaten, beoordeling
- Adhv normen of criteria
- Soorten evaluatie:
  - Ex ante evaluatie
  - Tussentijdse evaluatie
  - Ex post evaluatie



Prestatie-indicator
= meetbare grootheid of variabele
- Indicatie van de mate van kwaliteit en/of doelmatigheid van een proces of activiteit
- Kan alleen zinvol geïnterpreteerd worden als die gerelateerd is aan een vooraf bepaalde norm of criterium
  - Politieke of ideologische normen
  - Vroegere metingen
    → historische vergelijking, in de tijd
  - Vgl met andere organisaties in dezelfde sector
  - Vgl met andere organisaties buiten de eigen sector
  - Vgl met buitenlandse organisaties
    → andere regio's
  - Vgl met wetenschappelijke standaarden
  - Resultaat van onderhandeling, afspraken

3.2. PLAN-DO-CHECK-ACT CYCLUS
= PCDA
- Strategie realiseren
  = cyclische activiteit
  - Opstarten van nieuwe activiteiten
  - Beoordelen voortgang ervan
  - Treffen van aanvullende of nieuwe maatregelen
  - Permanente monitoring en rapportering
- Prestatiemeetsysteem = cockpit
- PDCA-cyclus = vluchtplan
  - Managers in de gaten houden of de ingezette route nog wel veilig gevolgd kan worden
  - Regelmatig ontwikkelingen in de omgeving beoordelen en daarop afgestemde indicatoren ontwikkelen en opvolgen

- Plan
  = normen en targets vaststellen
- Do
  = info consequent gebruiken voor analyse en actie
  = info gebruiken om te verbeteren en innoveren
- Check
  = elkaar aansoreken op positieve en negatieve prestaties
- Act
  = normen en targets regelmatig evalueren en bijstellen

3.3. MAPE
= middelenindicatoren, activiteitenindicatoren, prestatie-indicatoren en effectindicatoren
→ kosteneffectiviteit
- M = zuinigheid = input
- A = efficiëntie/productiviteit = proces
- P = effectiviteit = output
- E = doelbereiking = outcome

→ zie vb slides

3.4. KWALITEITSVEREISTEN
<u>Indicatoren</u>
= FABRIC
- F = Focused
- A = Appropriate
- B = Balanced
- R = Robust
- I = Integrated
- C = Costeffective

<u>Doelstellingen</u>
= SMART
- S = Specific
- M = Measurable
- A = Achievable
- R = Relevant
- T = Time-bound

<u>Conceptuele kwaliteitsvereisten</u>
- Gebruik van beleidstheorie
- Participatie
  = betrek velen bij de ontwikkeling
- Kijk naar de verschillende stakeholders-belangen
- Niet teveel indicatoren
  → hou het 'balanced' naar gezichtspunt, soort, …
- Focus best op effecten
- Hou relevante omgevingsindicatoren bij voor interpretatie en duiding

- Maak het systeem flexibel, soepel
- Kosten-baten van de dataverzameling
- Zoek de bestaande meetpraktijken

Technisch-methodologische kwaliteitsvereisten
- Meetbaarheid: eenheid, categorieën
- Relevantie
- Tijdsgebondenheid = aanpassen aan veranderende realiteit
- Begrijpbaarheid
- Databeschikbaarheid
- Laat deskundigen de meetgegevens interpreteren
- Ontwikkel goede referentiepunten
- Metafiche opstellen → zie p. 126

3.5. VALKUILEN
- Cijfers op zich ≠ goede indicatoren
- Bruikbare indicatoren vereisen een duidelijke conceptuele basis
- Exhaustief zijn is = rem op bruikbaarheid
- Symbolische waarde van een indicator, kan het wezenlijk belang ervan overschaduwen
- Indicator ≠ maatschappelijke realiteit
- Het meten op zich indiceert nog X de geschikte actie
- Bij het ondernemen van actie
  → zoek indicatoren die iets zeggen over oorzaken
  → X over symptomen
- Het meten op zich oefent een invloed uit
  = men meet wat men belangrijk acht en indicatoren kunnen ons bewustzijn en focus op specifieke thema's beïnvloeden
- Uitdaging = van beschrijving naar analyse
- Vraag en aanbod van prestatie-info
- Gebruik, misbruik, niet-gebruik info
- Inbedding in management-functies
  → personeel, financ, strategie, comm
- Kosten-batenanalyse
  - Kosten = meetbaar, toe te wijzen, ovoorwaardelijk en onmiddellijk
  - Baten ≠ meetbaar, X altijd toe te wijzen, soms voorwaardelijk en X onmiddellijk
  ➔ negatieve kosten-baten analyse tendens

4. <u>TOEPASSINGEN</u>
- Macro = overheidsbreed
- Meso = beleidsdomein
- Micro = org

VRIND-indicatoren
= VL Regionale INDicatoren

- Doelstelling
  = beeld geven van:
  → de veranderingen in de externe omgeving waarin de Vlaamse overheid werkt
  → de middelen die deze overheid inzet op de onderscheiden domeinen waarop ze actief is
  → de diensten die ze levert aan de gemeenschap
  → effecten die bekomen worden

- Historiek
  - Koppeling aan LT-projecten van de Vlaamse Regering
    → 'Vlaanderen-Europa 2002' , 'Kleurrijk Vlaanderen', 'Vlaanderen in Actie'.
  - Integratie / afstemming aan opvolging van het Pact 2020 en het Europese hervormingsprogramma Europa 2020

- Opzet
  = samenbrengen van info over alle domeinen waarvoor de Vlaamse overheid bevoegd is
  - Dwarsverbindingen leggen zowel binnen als tussen beleidsdomeinen
  - Bundeling van indicatoren rond transversale thema's
    → duurzaamheid, gelijke kansen, armoede, stedelijkheid
    → vanuit meerdere invalshoeken benaderd
  - Trends en complexe ontwikkelingen samenvatten in samengestelde indexen
    → rond de leefsituatie van de bevolking
  - Een monitor, die ontwikkelingen in de SA en het beleid beschrijft en de aandacht vestigt op sterkten en zwakten

- Inhoudelijke evolutie
  - ↑ aandacht naar wat er is gerealiseerd = effect, impact
    → impv inspanningen die door de overheid worden geleverd = input, proces
  - Exponentiële toename van indicatoren
    → 250 indicatoren → 800
  - Betere administratieve registraties/metingen en meer kwaliteitsvolle enquêtes
  - MAAR blijvend aandachtspunt = onbeschikbaarheid data en vertraging in aanbod

DEEL 2: MENS EN ORGANISATIE
H5: CULTUUR EN OVERHEIDSMANAGEMENT

Cultuur behoort tot 4 e laag van overheidsmanagement

- Cultuur is bel!
  → in functioneren en hervormen van overheid
- Oorzaak en gevolg van verschil
  → cultuur zowel aan het begin als aan het einde

- Logic of consequences
  = logica van gevolgen
  → middelen inzetten om effectief beleid te voeren en diensten te verlenen
    → prestaties leveren
      → effecten
- Logic of appropriateness
  = logica van passen gedrag
  → cultuur van verantwoordelijk zijn, om transparant te zijn…
  → waarden die gerealiseerd worden
    → kunnen X in wetten worden gegoten
  ↔ corruptie

➔ logica van passend gedrag koppelen aan logica van gevolgen
  → graad samenhang en inhoud?

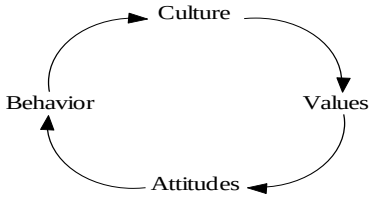
1. DEFINITIE CULTUUR

→ niveaus doen er allemaal toe op het zelfde moment

- Macro cultuur
  - Cultuur vs tijd
    → pre-modern, modern, postmodern
  - Cultuur vs plaats
    → W vs niet-W
    → opl past X in opl van het andere land
  - Cultuur vs structuur
    → naties, staten en beleidsculturen

- Meso cultuur
  - Professionele cultuur
    → andere sectoren, opleidingsniveaus
  - Administratieve cultuur
    → gemeente ≠ ministerie
- Micro cultuur
  = organisatiecultuur
  → zelfs in zelfde sector kunnen er versch zijn
- Nano cultuur
  = binnen org
  = cultuur vh bureau

2. STUDIE CULTUUR



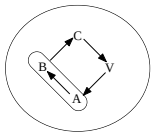
Cultuur beïnvloed waarden → beïnvloedt houding → beïnvloedt effectief gedrag …

Model 1

= cultuur = determinerend voor type management

→ waarden en cultuur hebben impact op attitude en gedrag

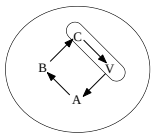
vb. dragen van uniform = invloed op denkwijze



Model 2

= management = determinerend voor cultuur

→ management > cultuur



Model 3

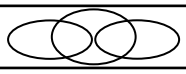
= compromismodel

= cultuur en management beïnvloeden elkaar

→ cultuur en management evenwaardig

3. TIJD EN PMR

- PMR = Public Management Reform
- Attitude tav tijd = bel gegeven om te organiseren
- Antropologische vraag
  = wanneer begint en eindigt verleden tij, tegenwoordige tijd en toekomst?

Model past/present /future	Model	Country
1.Absence of zone relatedness		Russia
2.Temporal integration		Japan
3.Partial overlap		Germany
4.Touching but not overlapping		India

- Vb. anglosaxische landen snelste met NPM

4. PLAATS EN PMR

- Taal
  - Vb. gebruik van ENG woorden
  - Cultuurwijzingen ook via taal
  - Doeltreffend = effectiveness
    Doelmatig= efficienacy
    Zuinig = economy
    Bestuur = governance
    Verantwoordelijkheid = responsibility

Afleggen van verantwoording = accountability
➔ sommige talen moeilijkheden met deze woorden

- Religie
- Geografie

5. STRUCTUUR EN PMR

Culture and nations/states
→ model van Hofstede om cultuur te definiëren op een manier dat het nuttig is in een managemnetcontext

Model

- Power distance
  = afstand/hiërarchie
  - Hoog vs laag
  - Cultuur ve SA impact op leiderschap
- Individualism ↔ collectivism
  - Individualisme = ik ↔ wij
  - Vb Korea = wij-cultuur
    → bonussen
    → moet compatibel zijn
- Masculinitiy ↔ Femininity
  - Masculiene cultuur
    → bij conflict = kijken wie die sterktste is
  - Feminiene cultuur
    = aanvaarden van variantie
- Uncertainty avoidance
  = graad waarin risico's vermijdt
  - Cultuur waarin men risisco's vermijd
    → cascasdecultuur
    = heel Latijns
    → gekoppeld aan admin recht
  - Innovatief = ook soms risico's nodig
- Time perspective
  - Culturele identiteit van een SA
    → lange termijn of korte termijn visie
- Indulgence
  = inschikkelijkheid
  = soort van tolerantie naar nieuwe ideëen

➔ BE = ↑ hiërarchie, individualisme, onzekerheid, lange termijn
→ semi masculien en inschikkelijkheid

Conclusie model

- ↓ hiërarchie en ↓ uncertainity avoidance = noodzakelijk MAAR X voldoende
- ↑ masculinity = noodzakelijk MAAR X voldoende
- ↑ individualisme = noodzakelijk en mss grotendeels voldoende

- Kip en ei?
  - Eerst cultuur veranderen of eerst management?
  - MAAR denken aan:
    → is het compatibel met cultuur?
    → kan het de cultuur affecteren?
- Is er een beste cultuur voor publieke sector?
  - Waarden en attitudes ve org
    → culturele comptabiliteit
- Zouden er afzonderlijke culturele projecten moeten zijn om een cultuur te veranderen?

6. <u>OGRANISATIE EN PMR</u>

Individualisme vs collectivisme
= wat is de rol van opleiding en training?
→ kunnen cultuur in org worden veranderd door opleiding

7. <u>DISCUSSIEPUNTEN</u>

- Monoculturalisme vs multiculturalisme
  = harmonie vs conflict
  → orgcultuur moet afspiegeling SA zijn
  DUS multiculturalisme binnen org
  MAAR wel harmonie
- Generiek management vs cultureel contingent management
  → generiek = opl kunnen wereldwijd worden toegepast ondanks verschillen
- Relevantie van privaat management cultuur voor publiek management cultuur
  → wat is er specifiek voor de admin cultuur?
  → is het relevant dat er een cultuurverschil is tss die 2?

H6: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Organisatie wil enkele doelstellingen behalen
→ geld, technologie en accommodatie nodig
→ MAAR OOK medewerkers
→ moeten de kennis, vaardigheden en mentaliteit hebben en deze willen manifesteren om deze doelstellingen te bereiken

1. KENMERKEN OVERHEIDSPERSONEEL BE

- Werkgelegenheid in de publieke sector tov de totale beroepsbevolking bekijken
- VL overheid
  = enkel personen die vallen onder het Vlaams Personeels Statuut
- Tewerkstelling in de Belgische publieke sector = sterk gedecentraliseerd
  → grootste deel bij de sub-federale overheden
  = regionale, provinciale en lokale
- Algemene trends
  - Verhoudinge statutairen vs contractuelen
    → varieert naargelang het overheidsniveau
  - Vervrouwelijking van het ambtenarenkorps
  - Personeel = ↑ gekwalificeerd
    → geleidelijke upgrading van personeel
  - Vergrijzing van de bevolking is ook merkbaar in de BE overheden

Ambtenaar
= mensen die bij de overheid werken

- Categ in BE
  - Werknemers
  - Statutaire ambtenaren
  - Zelfstandigen

- Ambetenaar = aparte soc categ
  = specifieke groep WN die algemeen belang dienen
  → onderscheid statutair en contractueel
  → trend naar contractuele aanneming

Statutair	**Contractueel**
Algemene en onpersoonlijke bepalingen	Individuele arbeidsovereenkomst
Eenzijdig opgelegd	Wederkerig akkoord
'Algemene regel'	'Uitzondering'

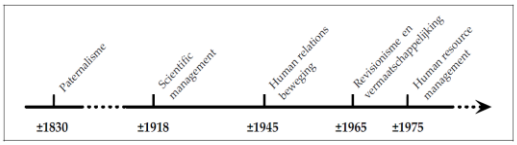
Werkgever
→ publieke rol

- Mtsch representatie
  → diversiteit
- Gelijkheid
- Sociale tewerkstelling
  MAAR afbouw
- Voorbeeldrol als werkgever

Public service motivation
= bep arbeidsmotivatie om bij te dragen tot het algemeen belang en tot de SA in haar geheel
→ belangrijk bij HR inzicht = juiste mensen aantrekken

2. HRM ALS SPECIEFIEKE BENADERING PERSONEELSMANAGEMENT

2.1. HISTORISCH EVOLUTIE



Bron: gebaseerd op Salembier *et al.*, 1993; Lievens, 2006; Lodewyckx, c. 2006

Paternalisme
= 1830 – 1918
- WN = eigendom
- Bevoogdende, vaderlijke houding van WG
  → materiële werkomstandigheden, disciplinaire maatregelen en zorg voor levensomstandigheden buiten fabriek
  → plicht om voor hun onmondige werknemers te zorgen
  ➔ overtuiging dat personeel ook goed zal presteren wanneer ze goed behandeld worden
- Loyauteit van WN

Scientific management
= 1918 – 1945
- WN = radar in een machine
- Strikte verdeling management en WN
- Principe van arbeidsdeling = Taylorisme
- Productiviteit en efficiëntie van WN verhogen
- Vooral materiële beloning
  → stukloon

HR bew
= 1945 – 1965
↔ scientific management
- WN = personeel
- Hawthorne-experiment (Mayo)
  = ook niet-materiële zaken motiveren
- WN moet zich goed voelen in de organisatie
- Gespecialiseerde personeelsafdeling
  → mensen zich goed voelen binnen de organisatie
  MAAR in isolement: los van het productieproces

Revisionisme
= 1965 – 1975
- WN = sociaal wezen en zelfrealisatie
  → mens = wezen dat zichzelf via zijn job wil verwezenlijken
- Taakverrijking, zelfontplooiing, participatie en overleg

→ mogelijkheid voor inspraak

- P&O-afdeling
  = Personeels en Organisatieafdelingen
  - Helpen realiseren van nieuwe organisatiebeleid dat onder druk van WN geheroriënteerd moest worden
  - Personeelsbeleid = tot realisatie van mtsch bel geachte waarden
- Vermaatschappelijking
  = personeelsbeleid moet bijdragen aan maatschappelijke waarden
  → org X geïsoleerd van het brede mtsch gebeuren
- Werkstructurering = taakverruimingsprocessen
- Werkoverleg = participatief management

➔ Gevolg = sociale tewerkstelling van werkzoekenden ↑

<u>HRM</u>
= 1975 – heden

- Context
  = crisis jaren 70, diensteneconomie , kenniseconomie
  → bedrijven moesten optimaliseren en kijken hoe ze competitief voordeel konden blijven hebben
- WN = resource, kapitaal waarin geïnvesteerd moet worden
  → zo optimaal moet worden aangewend
  →kapitaal waarin geïnvesteerd moet worden
- De juiste persoon op de juiste plaats
- Verzakelijking
  = zo efficiënt en effectief mogelijk de productiefactor mens inzetten
- Personeelsafdeling wordt HRM-afdeling
- Kernslogans
  - Value for money
  - More with less

2.2. DEF EN KENMERKEN

<u>Definitie</u>
→ Storey 1989
→ Arbeidspychologie = ontwikkelen en gaan nadenken over de beste manieren om mensen te selecteren, te belonen, te motiveren

- Specifieke benadering personeelsbeleid
- Doel = competitief voordeel te halen en te behouden
- Op strategische wijze
- Adhv sterk betrokken en bekwame medewerkers
- Adhv scala aan personeelstechnieken

<u>Kenmerken</u>

- Horizontale integratie van verschillende HR processen
- Verticale integratie met de missie, visie en strategie van de organisatie
  → HR-systeem een bijdrage aan de strategie van de organisatie

- Gedecentraliseerd
  → Lijnmanagers als 'people managers'
  → HR-dienst als coach

➔

		Traditioneel personeelbeleid	Modern HRM
Basisvisie	**Werknemers**	Lasttpost	Kapitaal
	Managementtaak	Beheren en controleren	Stimuleren en begeleiden
	Voornaamste partner	Vakbonden	HR-klanten
	Verantwoordelijkheid	Personeelsdienst	Lijnmanagement & HR-dienst
HR activiteiten	**Causaliteit**	Reactief en aanpassen	Proactief en sturend
	Samenhang	Geïsoleerd	Geïntegreerd
	Inhoud	One size fits all	Aangepast aan de onderneming
	Finaliteit	Eigen doelstelling (sociale rust)	Doelstellingen ~ organisatiestrategie
Rol	**Personeelsfunctionaris**	Specialist	Generalist
	Personeelsdienst	Administratief en uitvoerend	Coachend lijn bijstaan
	HR-manager	Directeur van de stafdienst	Medezeggenschap in directieraad

- Elke organisatie moet de keuze maken voor een specifiek HRM-systeem
- Mensen worden gezien als human resources
  = voornaamste kapitaal org
  → WN = bron van opbrengsten
  → org moet investeren en zorgvuldig mee omgaan

2.3. GELEIDELIJKE INTRODUCTIE HRM IN OVERHEID

<u>Evolutie</u>

= pas sinds jaren '90

- Voor jaren '90 beperkt tot personeeladmin
- 1993: Vlaams Personeelsstatuut
  - Nieuwe indeling in niveaus, rangen en graden
  - Ontwikkelen van functiebeschrijvingen en competentieprofielen
  - Nieuw evaluatiesysteem
  - Financiële herwaardering
- 1993: Krachtlijnen Kelchtermans
  - Rechtspositieregeling vd gemeentelijke en provinciale ambtenaren
  - Weddeschaalherziening
  - Kwalitatieve maatregelen inzake personeelsbeleid
    - Objectivering van werving en selectie
    - Personeelsbehoefteplan

        - Invoering van een evaluatiesysteem
        - Koppeling van de functionele loopbaan aan vorming en opleiding
- 1999: Copernicushervorming
    - Reorganisatie van de Belgische federale overheid
    - Moderne visie op het personeelsbeleid:
        - Invoering van het mandaatsysteem voor topmanagers
        - Nieuw evaluatiesysteem
        - Competentiemanagement
        - Nieuw loopbaansysteem
        - Meer aandacht voor ontwikkeling

<u>Motieven</u>
- HRM-denken sluit over het algemeen beter aan bij de filosofie van het bedrijfsleven
- MAAR specifieke kenmerken vd overheid die de introductie van HRM bemoeilijken:
    - Ambtenarenstatuut laat niet altijd de flexibiliteit toe waar HRM van uit gaat
    - Concurrerende waarden in het personeelsbeleid binnen de overheid
        - Efficiëntie
        - Effectiviteit
        - Gelijkheid
        - Rechtvaardigheid
        - Representativiteit
        - Rechtszekerheid
    - Politieke denken is niet altijd te verzoenen met modern HRM
    - Complexe staatsstructuur
    - Lange traditie van administratief recht en traditie van vakbonden

<u>Randvoorwaarden</u>
Om van HRM te spreken:
- Gekoppeld aan organisatiestrategie
- Kwalitatief goed personeelsinstrumentarium
- Lijnmanagement heeft een belangrijke verantwoordelijkheid inzake personeelsmanagement

<u>Troeven HRM voor overheid</u>
- Lange termijn perspectief
- Permanente investering in de ontwikkeling van ambtenaren

<u>Visie voor het ambtenarenapparaat vd toekomst</u>

Traditioneel overheidssysteem	**Openbare dienst voor de 21e eeuw**
• Theorie = enkel systeem • Werkelijkheid = meerdere systemen die niet strategisch ontwikkeld zijn	• Onderscheiden van meerdere systemen • Strategische systeemontwikkeling • Definiëren en integreren van kernwaarden
Merit definitie → bescherming van mensen en waarbij billijkheid beschouwd wordt als gelijkheid	Merit defintie → bevorderen van betere prestaties waarbij differentiatie tussen verschillende talenten is toegestaan

Processen en reglementering	Prestaties en resultaten
Aanwerving/ promotie van talent gebaseerd op technische expertise	Aanwerven en promoten van talent → juiste persoon op de juiste plaats terecht komt
Het behandelen van het personeel als een kostenpost	Het behandelen van 'human resources' als activa en een investering
Job voor het leven/ levenslange verbintenis.	Mensen binnen en buiten de organisatie die dezelfde waarden uitdragen
Bescherming rechtvaardigt vaste benoeming	Prestaties van de werknemers en de noden van de werkgever rechtvaardigen de retentie van personeel
Prestatiebeoordeling op basis van individuele activiteiten	Prestatiebeoordeling obv individuele bijdrage aan organisationele doelstellingen
Relatie tussen werknemer en werkgever obv tegenstrijdige doelen, antagonistische relatie → conflicten en overleg over individuele cases	Partnerschap tussen werknemer en werkgever op basis van gemeenschappelijke doelstellingen van een succesvolle organisatie en de tevredenheid van het personeel → op voorhand betrokkenheid bij taakontwerp
Centraal departement dat de personeelsfunctie vervuld voor de verschillende agentschappen en departementen	Centraal departement dat agentschappen en departementen, met name managers, in staat stelt om de personeelsfunctie zelf in te vullen

3. <u>MODELLEN HRM</u>

3.1. HARDE VS ZACHTE HRM

→ nadruk op de resource of op de human

<u>Zachte HRM</u>

- Human Relations
- Focus op individuele talenten
- Y-perspectief in de theorie van McGregor
- = mensen zijn gemotiveerd, zullen zich met plezier inzetten voor een werk waarin ze zich kunnen uitleven, waarin ze hun capaciteiten kunnen demonstreren, waarbij ze zich belangrijk en gewaardeerd voelen
- WN presteren het best wanneer ze zich ten volle inzetten voor de org
- Controle wordt verwezenlijkt via toewijding en betrokkenheid van de medewerkers

= Michigan

<u>Hard HRM</u>

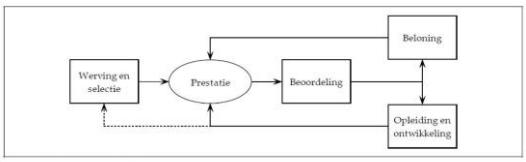
- Focus op het belang van strategische fit
- HR-activiteiten nauw verbonden me de strategische doelstellingen van de organisatie en onderling samenhangen
- Individu wordt op een meer instrumentele basis gemanaged

- Controle door prestatiesystemen, prestatiemanagement en toezicht op afzonderlijke activiteiten

= Harvard

3.2. MICHIGAN MODEL

HR-cyclus

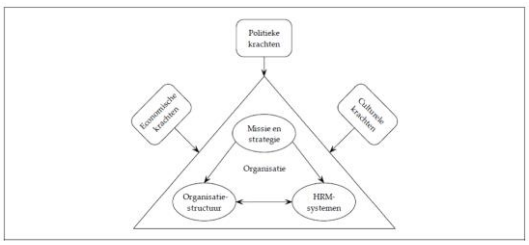


Bron: Fombrun *et al.*, 1984

- Beoordelingen
  = doen ze hun taken goed
- Beloning voor goede beoordelingen
- Opleiding en ontwikkeling
  → laten werken aan prestaties

- Belangrijkste opdracht van HR-managers
  = HR-activiteiten op elkaar afstemmen
  → strategische doelstellingen van de org maximaal ondersteunen
- Resource wordt benadrukt
- Prestatie = centraal
  = functie van alle HR-componenten
  - Werving en selectie
    = juiste mensen aantrekken
  - Beoordeling van hun prestaties
    → rechtvaardige verdeling van beloning vergemakkelijken
  - Motiveren van medewerkers door het koppelen van beloning aan hoge prestatieniveaus
  - Ontwikkeling van medewerkers
    → huidige prestaties te verbeteren en voorbereiden op het presteren in eventuele toekomstige functies

HRM, org en omgeving



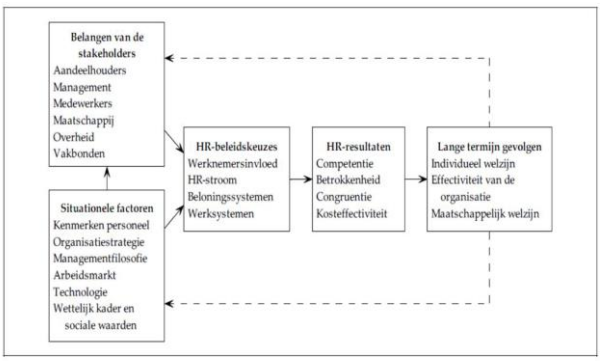
Bron: Fombrun *et al.*, 1984 : 35

- HR-systeem
  = onderdeel hele org
- Missie en strategie = belangrijk
  → HR-beleid op afstemmen
- De prestaties die van medewerkers verwacht worden
  = gesitueerd in de omgeving en in de globale organisatiestrategie
- 3 kernelementen voor werking org

- Missie en strategie
- Organisatiestructuur
- HRM-systemen

➔ aan elkaar gelinkte systemen = ingebed in een turbulente omgeving

3.3. HARVARD MODEL



Bron: Beer *et al.*, 1984

= focus menselijk aspect

- Determinanten
  = context waarbinnen HRM plaatsvindt
  - Situationele factoren.
  - Belangen van de stakeholders.
- HR-resultaten
  = beleidskeuzes managers kunnen elementen beïnvloeden
  - Competence
    = de competentie van de WN
  - Commitment
    = betrokkenheid van de WN
  - Congruence
    = mate congruentie tss de pers doelstellingen WN en strategische doelstellingen org
  - Cost effectiveness
    = algemene kosteffectiviteit HRM

  ➔ 4 C's = zal leiden tot voordelige effecten voor individueel welzijn, mtsch welzijn en effectiviteit org

3.4. MCGREGOR

= hard en zacht model

<u>X-theorie</u>

= assumptie dat WN X van hun werk houden, lui zijn, geen verantwoordelijkheid willen, niet creatief zijn en gedwongen moeten worden om te werken

→ personeelsbeleid = veel aandacht aan controle, materiële beloning, bestraffing

<u>Y-theorie</u>

= assumptie dat WN van hun werk houden, creatief zijn, verantwoordelijkheid opzoeken en zelf-discipline hebben

→ personeelsbeleid = kwestie vh creëren ve omgeving waarin de natuurlijke motivatie van mensen haar weg kan vinden

➔ beide combineren WANT 2 extremen

3.5. 4 ROLLEN

Personeelsbeleid = beïnvloed door mtsch, tech en ec veranderingen
→ hoe aan de eisen vd veranderende omgeving tegemoet te komen?
→ Ulrich

<u>4 rollen voor HR-managers</u>

Bron: Ulrich, 1997

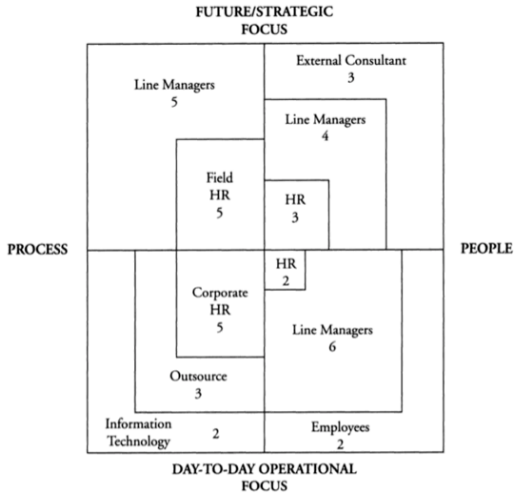
- Strategische partner
  = uitwerken van strategieën en het management van strategisch HR
  → doel = op elkaar afstemmen van de HR-strategie en de bedrijfsstrategie
- Administratief expert
  = uitwerken van een efficiënte administratie
  → zorgen dat eigen HR-processen op een zo efficiënt mogelijke wijze verlopen
  → verbeteren vd algemene efficiëntie
- Verdediger van de medewerkers
  = verhogen van de betrokkenheid en de bekwaamheid van de medewerkers
- Veranderingsagent
  = instaan voor management van transformatie en nodige capaciteit voor verandering

+ sinds 2001:

- Coaches
  = helpen mensen om zichzelf te verbeteren
  → zien wat werkt en wat niet
  → raad en advies aan leidinggevenden om zich te ontwikkelen en organisationele prestaties te verbeteren
- Leider
  = omvormen van de HR-functie tot het voorbeeld van hoe een effectief departement gemanaged moet worden
  → HR-afdeling managen zoals bedrijf

<u>Gedeelde verantwoordelijkheid voor HR-beleid</u>

Bij uitvoering elke rol sprake van verregaande gedeelde verantwoordelijkheid
→ decentralisatie van HR-activiteiten
→ herallocatie van verantwoordelijkheden van het centrale HR-departement naar gedecentraliseerde HR-units



4. HR PROCESSEN

Werving en selectie

- Instroom nieuwe medewerkers
- Doorstroom
  → bevordering, mobiliteit
- Overheid
  = sterk gereguleerd wervings- en selectieproces
  → diplomavereisten, vergelijkende examens
  - Objectiviteit
  - Gelijke toegang tot openbaar ambt
- Fasen en activiteiten wervings-en selectieproces

Fase	**Activiteit**
Identificatie van wervings- en selectiecriteria	• Behoefte vd org bepalen • Functiebeschrijving opstellen • Competentieprofiel maken
Werving	• Lokalisatie doelgroep • Keuze wervingskanaal • Opstellen boodschap/ advertentie
Selectie	• Informatieverzameling • Voorspellen van toekomstig gedrag • Beslissingen
Evaluatie van de procedure	Vb rendementsonderzoek

Beoordeling

- Geleverde prestaties van medewerker evalueren gekoppeld aan bepaalde gevolgen
  → beloning
- Overheid = obv vastgelegde criteria binnen een personeelsevaluatiesysteem

Vorming, training en ontwikkeling

= VTO

= op peil houden en ontwikkelen van de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor de job

= systematisch verwerven van kennis, vaardigheden en attitudes
→ betere prestaties in een andere omgeving

Fasen in opleidingsproces

Fase	**Activiteit**
Analyse van opleidingsbehoeften	• Individueel ↔ collectief • Organisatiegebonden ↔ mtsch • Bevraging van alle relevante actoren
Specificatie van opleidingsdoelstellingen	Meetbare doelstellingen → obv vastgestelde behoeften = basis opleidingsprogramma en evaluatiecriteria
Ontwerp van opleidingsinhoud en –methode	Ontwerp en organiseer de opleiding op systematische, methodische en didactische wijze
Transfer	Optimaliseer de transfer van het geleerde naar de organisatierelaiteit → via nodige activiteiten en begeleiding op de werkplek
Evaluatie	Evalueer de resultaten in vergelijking

<u>Beloning</u>

- Materiële beloning
  - Primaire arbeidsvoorwaarden = salaris
  - Secundaire = pensioenplan, bedrijfswagen
- Niet materiële beloning
  = tertiaire arbeidsvoorwaarden = werkzekerheid, flexibele arbeidstijd
- Overheid
  → beloningsgrondslagen
  - Diploma
    → niveau A, B, C, D
  - Anciënniteit
    → doorstroom in de functionele loopbaan
  - Prestaties

5. <u>ACTUALITEIT</u>

→ trend = meer doen met minder

5.1. FEDERAAL REGEERAKKOORD 2014

- Moderne innovatieve, klantgerichte overheid
  - ↓ ambtenaren + ambtenaren naar gewesten en gemeenschappen
  - Kosteneffeciëntie
  - ↓ overheidsbeslag
  - Nieuwe ICT techn
- Personeelsplanning
  = selectief vervangingsbeleid
  = 1 ambtenaar vervangt 5 gepensioneerden
- HR-beleid
  - Herziening van de loopbaan
    → prestatiegerichte verloning

→ niet-leeftijdsgebonden loopbaanontwikkeling
→ resultaatgericht evaluatiebeleid
- Mobiliteit versterken
- Diversiteitsmanagement
  → samenstelling van het personeelsbestand = weerspigeling SA
- Langer werken wordt mogelijk

5.2. VLAAMS REGERAKKOORD 2014-2019

- Resultaat- en klantgerichte overheid
- Slanke overheid
  → betere resultaten met minde
  MAAR meer doelgericht ingezette middelen
- Selectief vervangingsbeleid
  → 1 ambtenaar = 3 gepensioneerde vervangen
- Interne mobiliteit
- Grote digitale sprong voorwaarts
- Voortzetten van het sleutelproject "Modern HR-beleid"

5.3. HR ID VL OVERHEID

<u>Voor 2010</u>

- 3 centrale HR-actoren
- 75+ org met eigen HR

<u>Vanaf 2010</u>

= eerste strategie aanpassen en daarna volgt de structuur

<u>2010 -2014</u>

= strategie

- Mtsch uitdagingen
  - Vergrijzing
  - Ontgroening
  - Pensioenlasten ↑
  - Talent aantrekken
- VIA actieplan
  = VL in actie
  → modern HR beleid

- 5 strategische doelstellingen
  → voor daadkrachtige, wendbare en open overheid
  - Personeelsbew
    = mobiliteit ↑
  - Beloningsbeleid
    = functieclassificatie ipv obv diploma
    → prestaties
  - Inzetbaarheid
    → competenties ↑
  - Arbeidsorg

→ mtsch en tijdsgebonden werken
- Leiderschap
  = mogelijk maken om 4 andere te bereieken
  → leider, ondernemer, manager en coach (Ulrich)

<u>2014-2019</u>
- VL overheid als holdingstructuur
  → met operationele entiteiten met zekere autonomie
  → moedermtsch = VL regering
    → gem dienstverlening bep en beslissen door wie uitgevoerd
- Nieuw HR-organisatiemodel
  → betere afstemming vraag en aanbod
  → duidelijke rolverdeling alle HR-actoren
- Gemeenschappelijk dienstencentrum rond P&O bij Agentschap voor Onderwijspersoneel
- Uitgangspunten
  - Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden
    → vanuit noden van de HR klant
  - Efficiëntere HR organisatie
    → hoe beleid en uitvoering dichter bij elkaar brengen
    → "P" en "O" samen houden en kosten besparen?
  - Flexibiliteit, samenwerking en co-creatie tussen de HR-functies
  - HR als partner, expertise-ontwikkelaar en dienstverlener
    → dicht bij de business
  - Leidinggevenden als people manager
  - Beheer (governance) in een holding model
    → vanuit een gemperspectief
- Samenwerking tss 3 actoren
  - Entiteit
    → HR business partner = strategisch
    → HR specialisten = operationeel
  - Expertisecentrum
    = HR beleid maken
  - Dienstencentrum
    = dienstverleners medewerkers en leiden

<u>H7: LEIDERSCHAP</u>

Leiderschap = populair thema id overheid
→ bewust vd specifieke uitdagingen waarvoor het leiderschap in openbare diensten staat
→ door alle veranderingen die zich binnen de overheid voltrekken

1. <u>LEIDERSCHAP</u>

<u>Pol leiderschap</u>
Leiderschap 3 aspecten
→ goede invulling = goed politiek leiderschap

- Leiding geven
  → onmiddellijk ingrijpen wanneer er iets gebeurt
  = verwachting bevolking ook

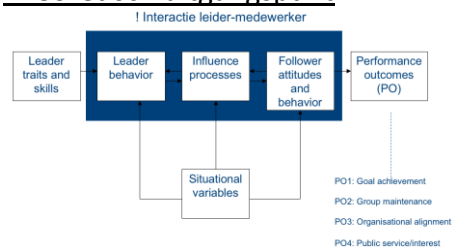
= basisniveau van leiderschap

- Leider zijn
  → politiek leider als snel coherentie id SA kan terug brengen
  ↔ tegenstellingen creëren
  → goed pol leiderschap = snel verbindend
    → Merkel en Obama
- Leiderschap creëren
  = breder opentrekken van leiderschap naar iedereen
  → iedereen draagt verantwoordelijkheid en moet die opnemen

<u>Definitie</u>
≠ leider
= een proces van beïnvloeding

- Gestoeld op rationale argumenten
- Geïnspireerd door emotie
- Gevoed door waarden
- Versch niveaus
  - Mtsch
  - Org
  - Team
  - One-to-one
  - Zelf
- Gericht op hoe de doelstellingen van de org bereiken

<u>Theoretisch uitgangspunt</u>



- Centraal = proces van beïnvloeding tss leider en de medewerker
- Leiders hebben bepaalde kenmerken
  = impact heeft op gedrag
  → stijl leidinggeven bepaalt het integratieproces met de medewerkers
- Ook medewerkers kunnen door gedrag of attitudes het interactieproces beïnvloeden
- Gedrag leider en medewerkers en interactieproces = beïnvloed door situatie of omgeving
- Outcomes
  - Goal achievement
    = bereiken van de doelstellingen door het leveren van prestaties
  - Group maintenance
    = instandhouden vd groep en ervoor zorgen dat medewerkers gemotiveerd en tevreden zijn
  - Organisational alignment
    = ervoor zorgen dat de org zich kan aanpassen aan veranderingen
  - Public service/interest
    = dienstbaarheid ad SA en het algemeen belang

Benaderingen

- Verschil leiderschap en management?
  - Leiderschap = gericht op bereiken van de doelstellingen van de org
  - Management = sturen vd org met oog op realisatie van bepaalde doelen
    → adhv doelmatige inzet van de middelen van de organisatie

- Positie 1
  = L = M
  = L en M richten zich beiden op het bereiken van doelstellingen
- Positie 2
  = L < M
  - Rol van leider = aansturen van mensen
  - Management = breder
    = informatiemanagement, beslissingen nemen en procesbeheersing
- Positie 3
  = L + M
  - Managers en leiders = 2 versch, elkaar uitsluitende persoonlijkheden
  - Kotter = Management keeps a system under control; leadership creates change

➔ MAAR recent: leiderschap en management = complementaire processen
→ onderscheid tss managementtrainingen en leiderschapstrainingen

2. LEIDERSCHAPSTHEORIEËN

2.1. TREKKENBENADERING

= Great Man theorie

Uitgangspunt

= persoonlijke eigenschappen van de leider
→ aangeboren

- MAAR geleidelijk accent naar verwerven vaardigheden en competenties
  → X garantie dat leider met bep kenmerken ook effectief succesvol zou zijn
- Competentie
  = een persoonskenmerk dat bijdraagt aan succesvol functioneren en daarmee aan het realiseren van de organisatiedoelen
- Management- of leiderschapscompetenties
  = gedragskenmerken die leiden tot succesvolle prestaties

Theorieën

- Katz
  → technische, menselijke en conceptuele vaardigheden
- Boyatzis (1982)
  - Gedragskenmerken leider leiden tot succesvolle prestaties
  - Competentieraamwerk met 19 kenmerken
    → in 5 clusters
    - Goal and action management cluster
    - HRM cluster

- Leadership cluster
- Focus on others cluster
- Directing subordinates cluster

2.2. STIJLBENADERING

Uitgangspunt

= gedragseffecten op medewerkers

→ wat doen leiders?

- 2 componenten
  - Taakgerichtheid
    = zorg voor planning en organisatie, productie, resultaten
  - Mensgerichtheid
    = zorg voor goede menselijke relaties, groepsgeest

Debat

- T ↔ M of T + M ?
- Is er een beste stijl ?
  - Michigan groep
    → taakgerichtheid en mensgerichtheid = uitersten van een continuüm
    → ↑ van het ene = ↓ van het andere
  - Ohio groep
    → taakgerichtheid en mensgerichtheid = onafh
    → leider van beide dimensies veel of weinig kan aanwenden zodat verschillende combinaties van taak- en mensgericht leiderschap mogelijk zijn

  ➔ Goede leider = in staat 2 aspecten te combineren
- Coöperatief leiderschap
  → Blake en Mouton
  - Maximale zorg voor productie en streven naar hoogwaardige resultaten
  - Maximale zorg voor de mensen
    → maximaal te laten participeren, te betrekken in het werkproces
    → gezamenlijke aanpak van probleemsituaties
  - Leider aandacht voor de productie en de mensen
    → productie = het werk zelf, de productiviteit, de resultaten
    → mensen = de samenwerking, de groepsgeest
  - Vijf basisstijlen van leidinggeven:

Stijl	**Zorg voor de productie**	**Zorg voor de mensen**	**Rol leidinggevende**
1.1-stijl = Inhoudloos leiderschap	Minimale zorg	Minimale zorg	Minimum aan inspanning
9.1-stijl = Autoritair-disciplinair leiderschap	Maximale zorg	Minimale zorg	Maximale productiviteit → dmv gezagsuitoefening en disciplinaire autoriteit.
1.9-stijl = Country club leiderschap	Minimale zorg	Maximale zorg	Aankweken van goede onderlinge betrekkingen

9.9-stijl = Coöperatieve stijl = beste stijl	Maximale zorg	Maximale zorg	Doelgericht en streeft naar hoogwaardige kwant en kwal resultaten → dmv participatie, inzet, betrokkenheid en gezamenlijke aanpak
5.5-stijl = Functioneel leiderschap	Gemiddelde zorg	Gemiddelde zorg	Streeft naar de gulden middenweg, meegaandheid en conformiteit aan de status quo

2.3. SITUATIONEEL LEIDERSCHAP

Uitgangpunt

= leiderschap hangt af van situatie

→ in welke situatie is welk soort leiderschapsstijl effectief?

→ welke dimensie verdient het meest aandacht: taakgericht of mensgericht?

Theorie Hersey en Blanchard

= ideaaltypische evolutie in relatie met medewerkers

- Leidinggevende moet zich aanpassen aan maturiteit van de medewerker
  → wat kunnen zij en wat hebben ze nodig ?
- Psychological maturity = inzet, motivatie, zelvfertrouwen
  = mens
- Job maturity = technische competentie
  = taak

		Job maturity	
		Laag	Hoog
Psychological maturity	Laag	M1 → instrueren	M3 → participeren
	Hoog	M2 → consulteren	M4 → delegeren

- Telling
  = instrueren =stap tot stap instructies en nauwe opvolging
  → veel sturen en weinig ondersteuning
  → vb als nieuw
- Selling
  = consulteren = inbreng medewerkers verhoogt, nauwe opvolging blijft
  → veel sturen en veel ondersteunen
- Participating
  = participeren = medewerker krijgt verantwoordelijkheid en veel aanmoediging
  → weinig sturen en veel ondersteunen
- Delegating
  = delegeren = hoge verantwoordelijkheid, zelfsturing
  → weinig sturen en weinig ondersteunen

Contingentietheorie Fiedler

→ 3 var bepalen welke leiderschapsstijl het meest aangewezen is
- Taakstructuur = mate waarin deze duidelijk gestructureerd is
- Relatie leider en groepsleden = goed of niet goed
- Formele machtspositie leider = zwak of sterk

Path-goal theorie
= wijze waarop leiders hun medewerkers motiveren om doelen te bereiken
- Leiderschap = supplementaire functie
  → doelen helpen definiëren, pas bepalen om doelen te bereiken en eventuele obstakels verwijderen
- Vier stijlen van leiderschap
  → afh van situationele var van kenmerken medewerker en taken
  - Directief gedrag
    = traditionele taakgerichte leiderschapsstijl
  - Ondersteunend gedrag
    = traditionele mensgerichte leiderschapsstijl
  - Participatief gedrag
    = medewerkers worden betrokken bij de besluitvorming
  - Prestatiegericht gedrag
    = leider stelt uitdagende doelstellingen voorop en verwacht van de medewerkers dat ze op hun hoogste niveau presteren

2.4. TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP
Uitgangspunt
= leiders zorgen voor organisatieverandering
= proces waarbij de leider erin slaagt om motieven en behoeften bij de medewerkers aan te spreken
→ medewerkers geven beste van zichzelf geven
→ leider slaagt erin om de medewerker te transformeren tot een hoger niveau van inzet en potentialiteit

≠ namen
→ charismatisch, inspirerend, verbindend, spiritueel leiderschap

Marchial en Segers: de leider in de spiegel
= gedeeld en authentiek leiderschap
→ leidinggeven = the power to empowerment
→ medewerkers worden getransformeerd en men haalt er meer uit dan dat er op het eerste gezicht in zit

- Leiders geven richting en ruimte aan medewerkers
- Leiders volgen met passie hun toekomstbeeld
- Leiders creëren met toekomstbeeld steun en betrokkenheid, wendbaarheid en motivatie
- Leiders geven eerlijke en positieve feedback
  → openstaan om deze zelf te ontvangen
- Leiders ontwikkelen hun zelfbewustzijn
  → persoonlijke groei van de medewerkers stimuleren

2.5. NIEUW LEIDERSCHAP

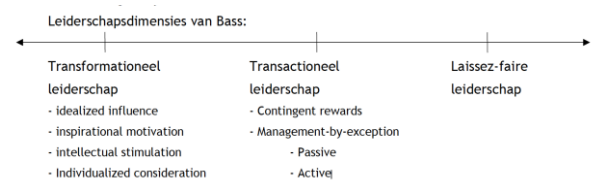
= verbonden met organisatieverandering en rol die leider daarin kan spelen

Voorlopers

- Transactioneel leiderschap
  = ruilrelatie ts leider en medewerker
  → voor wat hoort wat
- Transformationeel leiderschap
- Charismatisch leiderschap
  = bep leiderschapskenmerken leiden tot bepaalde gedragingen bij de leider
  → bepaalde effecten teweeg brengt bij medewerkers

Leiderschapsdimensies Bass

= transformationeel en transactioneel leiderschap ≠ elkaar uitsluiten
MAAR werken cumulatief



Bennis & Nanus

→ 4 strategieën die door leiders gebruikt worden

- Toekomstperspectief
- Gedeelde identiteit, gebaseerd op normen en waarden
- Creatie van vertrouwen door ieders positie en rol te verduidelijken en consequent te blijven met de visie op de organisatie
- Aandacht aan zelfontwikkeling

Tichy & Devanna

= 3 stappen in organisatieontwikkeling

- Leiders moeten de noodzaak aan verandering erkennen
- Leiders moeten een visie ontwikkelen waaraan verschillende leden van de organisatie kunnen participeren
- De verandering moet geïnstitutionaliseerd worden door oude structuren af te bouwen

Kotter

→ een organisatieverandering doorloopt acht fasen:

- Een urgentiebesef vestigen
- Een leidende coalitie vormen
- Een visie en strategie ontwikkelen
- Een veranderingsvisie communiceren
- Door empowerment een breed draagvlak voor actie creëren
- Korte termijn successen genereren
- Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen
- Nieuwe benaderingen in de organisatiecultuur verankeren

3. PUBLIEK LEIDERSCHAP

- Minder aandacht dan leiderschap in privé
- NPM= aandacht voor leiderschap in overheid ↑
  - Meer belang aan leiderschap
  - Meer autonomie voor ambtelijke leiders
  - Spanning tussen politici en ambtenaren
    → reële rolverdeling afspreken?

3.1. PUBLIEK VS PRIVE

Stelling 1

"Bij topbenoemingen in de overheid speelt de partijkleur van de kandidaat nog steeds een heel belangrijke rol"

- Wat = politieke benoemingen
- '80-'90 wel
  MAAR NU systeem = geobjectiveerd
  TOCH ruimte voor politieke voorkeur
- VS hanteert = spoilsystem
  → hoogste administratie ook vervangen met president

Stelling 2

"De kwaliteit van een leidinggevende in een privé-bedrijf is makkelijker meetbaar dan in een overheidsorganisatie."

→ privé = omzet, winst, klanten
→ publiek al moeilijker, maar andere maatstaven

Stelling 3

"Een CEO van een privé-bedrijf heeft het moeilijker, hij/zij moet risico's nemen, terwijl in de publieke sector men enkel regels en procedures moet volgen."

→ andere context met andere wetmatigheden

5 contextfactoren die publiek leiderschap onderscheiden van privaat

- Duaal leiderschap
  = politiek versus administratie
  → charter politiek-ambtelijke samenwerking
  → samenwerking = essentieel goed functioneren
- Primaat van politiek
  = regering legt politieke verantwoording af
  → relatie ambtenaren - parlement
- Meer complexe en veelzijdige doelstellingen
  - Prestatiemaatstaven
  - Government → governance
    = handelen in situatie van gedeelde macht
- Complexere set van regels & procedures
  - Beroepsprocedures
  - Aandacht proces = even bel aandacht geleverde prestaties
  - Kennis van juridisch kader = essentiële competentie voor publieke leiders

- Grotere transparantie- en verantwoordingsdruk
  → openbaarheidsregels
  → grotere verwachtingen naar ethisch gedrag

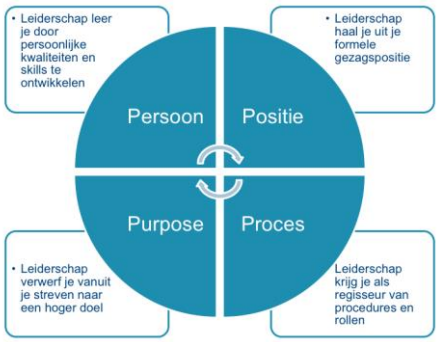
MAAR gelijkenissen > verschillen

3.2. ENTERPRENEURIAL VS STEWARDSHIP MODEL
= ideaaltypisch

<u>Enterpreneurial</u>
= publieke diensten moeten meer innovatie-gedreven functioneren
- Aandacht aan de verwachtingen vanuit de omgeving en de vragen van diverse stakeholders
- Bereiken effectievere publieke dienstverlening
  = afh vd creativiteit en het dynamisme van sterke leiders
  → X beperkt voelen door traditionele regels en procedures
  → transformationeel leiderschap
- Haalbaarheid model afh van relatie met de politiek
  = in welke mate kan politiek een sterk ambtelijk leiderschap verdragen
  → duidelijke mechanismen van verantwoording bestaan om te vermijden dat er een democratisch deficit optreedt

<u>Stewardship</u>
= publieke diensten zorgen voor zekerheid, degelijkheid, algemeen belang
= conservatief standpunt in over de rol van leiders in publieke organisaties
- Leiders
  = bewakers van het algemeen belang en publieke waarden
- Legitimiteit door te handelen in overeenstemming met de wil van democratisch verkozen politici
- Publieke leiders moeten het beleid en de doelstellingen zoals die via democratisch verkozen organen zijn tot stand gekomen uitvoeren
- Conformiteit aan de regels
  ≠ hinderpaal voor effectieve publieke dienstverlening
  = middel om verantwoording af te leggen over genomen beslissingen en acties
- Innovatie alleen geapprecieerd als het bijdraagt tot behoud traditionele waarden openbare dienst

3.3. 4LEDIG BEGRIP



3.4. HISTORISCH OVERZICHT

Historisch overzicht: leiderschap in context

1900-1930	1930-1950	1950-1980	1980-1995	1995-2000	Vanaf 2000
Industrialisatie Opkomst actieve staat, WW I Scientific Management Great Man Theory, Traits	Depressie, Communisme WW II, vorming EGKS/ EEG (latere EU) Human Resources, Big Five/ Traits, Charisma	Koude oorlog; NPM fase 1: prestatiemeting Contingency Theory, Score Charts, Maslow	Globalisering, val Berlijnse muur, privatisering , vb Japan, NPM 2:dienstverlening-Transformational Leadership, Followership, Situational, Skills, Styles	Paars; NPM fase 3: integriteit +waarden Competences Skills , Covey, 360 feedback, MBTI	Internet/ social media, terrorisme, opkomst China, post-NPM, neo-weber, Enabling State, Public Value. Servant Leadership, Followers, Adaptive, Authenticiteit, Collective leadership, Emergent/ Presence.

Publiek leiderschap: het begrip

Persoon → Positie	Positie → Proces	Proces → Purpose

Publiek leiderschap: het perspectief

Interne oriëntatie op de organisatie → Externe gerichtheid op de omgeving

→ meer voeling met de SA ➔ buitenblik!
→ persoonlijkheidskenmerken minder dominant
→ meer hoger doel nastreven

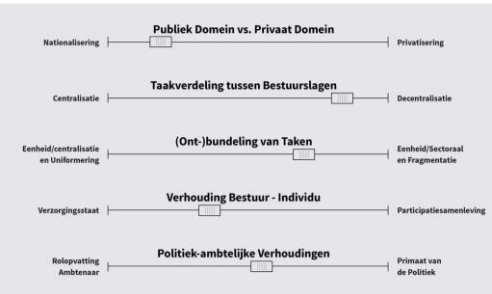
3.5. PERSPECTIEVEN

Publiek leiderschap perspectieven

Interne oriëntatie (organisatie) → Externe gerichtheid (omgeving)

	Van binnen naar buiten	Binnen met buiten	Buiten met binnen	Van buiten naar binnen
Collectief (wij)	Teamleiderschap, organisatie ontwikkeling	Organiseren in ketens	Mogelijk maken (enabling)	Burger-initiatieven
Individueel (ik)	Management Development, persoonlijk leiderschap	Samenwerken, partnerschap	Verbindend, sensemaking emergence	Sensitiviteit, aanpassend vermogen, wendbaarheid, presence

3.6. VERANDERINGSASSEN



1) Overheid leiden zoals ene bedrijf?
2) Wie neemt verantwoordelijkheid?
3) Alles zelf doen of opschalen?
4) Burger als klant of partner?
5) Scheiding? Ondergeschiktheid vs gelijkwaardigheid?

4. LEIDERSCHAPSROLLEN EN COMPETENTIES

4.1. RELATIE LEIDERSCHAP EN HRM

- Identificeren van specifieke competenties voor leidinggevenden
  → competentiemanagement
- Identificeren en selecteren van leidinggevenden
  → rekrutering en selectie
- Evaluatie van leidinggevenden
  → mandaatevaluatie, bottom-up evaluatie
- Ontwikkeling van leidinggevenden
  → talentmanagement

4.2. MANAGEMENTROLLEN

→ Mintzberg

- Interpersoonlijke rollen
  - Representant
  - Leider
  - Verbindingsman
- Informatierollen
  - Aftaster
  - Informatiedoorgever
  - Woordvoerder
- Beslissingsrollen
  - Ondernemer
  - Probleemoplosser
  - Middelentoewijzer
  - Onderhandelaar

4.3. MANAGEMENT VS LEADERSHIP

→ Kotter

<u>Management</u>

= houdt een systeem onder controle

- Produceert een zekere mate van voorspelbaarheid en orde
- Heeft het potentieel om consequent de korte termijn verwachte resultaten te produceren
  → vb voor de klant, altijd op tijd, voor aandeelhouders, die op de begroting

- Planning en budgettering
  = gedetailleerde stappen en tijdschema's maken
  → bereiken van de nodige resultaten
  → toewijzing van de nodige middelen om het te laten gebeuren
- Organiseren en personeel
  = structureren om de doelen te bereiken

→ personeelsbezetting, delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden
→ beleid en procedures die het personeel moeten begeleiden
→ creëren van methoden of systemen voor toezicht op de uitvoering

- Controleren en oplossen van problemen
  = monitoring resultaten
  → identificeren van afwijkingen van het plan
  -→ plannen en organiseren om deze problemen op te lossen

<u>Leiderschap</u>
= creëert verandering

- Produceert verandering
  → vaak tot een dramatische graad
- Heeft de potentie om zeer nuttig verandering te produceren
  → vb nieuwe producten die klanten willen, een nieuwe benadering van de arbeidsverhoudingen die ervoor zorgen dat een bedrijf meer concurrerend

- Vaststellen van richting
  = ontwikkelen van een visie op de toekomst en strategieën voor de nodige veranderingen om die visie te realiseren
- Mensen ondersteunen
  = communicatie in woorden en daden
  → vorming van teams en coalities
  → visie en strategieën begrijpen

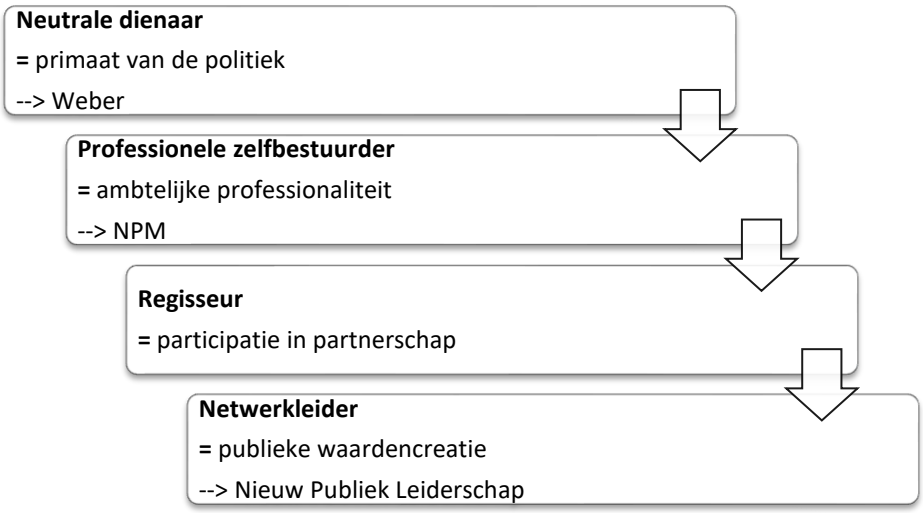
- Motiverend en inspirerend
  = stimuleren om belangrijke politieke, bureaucratische barrières te overwinnen
  → door de basisnoden te voldoen

4.4. LEIDERSCHAPSROLLEN
<u>3 actoren</u>

- Politiek-bestuurlijke relatie
  = zorgen dat de relatie met het pol niveau optimaal verloopt
  = goed beleidsadviseur zijn voor het pol niveau

- Ambtelijke organisatie
  = medewerkers kunnen meekrijgen in de organisatie
  → grootste uitdaging momenteel = burnout
- Samenleving en actoren in de SA, organisaties waarmee we een partnerschap aangaan
  = wat is mtsch relevantie als admin?
  → kunnen vertalen naar personeel en partners

Evolutie



Leiderschapsrollen

- Manager
  = resultaatgericht
  - Zorg voor planning, org en controle
  - Efficiënt en effectief middelen organiseren om verwachte resultaten behalen
    → processen, structuur, budget, personeel, materiaal
  - Delegeert verantwoordelijkheden tot op het laagst mogelijke niveau
    → autonomie medewerkers
  - Beoordeelt objectief prestaties van medewerkers via een prestatiemanagementsysteem

- Ondernemer
  = visie- en innovatiegericht
  - Zorgt voor flexibiliteit en verandering
  - Kansen voor de org detecteren
  - Opportuniteiten grijpen om innovatieve opl voor de klant te creëren
  - Verantwoorde risico's nemen
    → fouten = leermomenten
  - Creativiteit bij de medewerkers stimuleren

- Coach
  = mensgericht
  - Zorgt voor motivatie en ontwikkeling medewerkers
  - Begeleidt en ondersteunt medewerkers om
    → ambities en passies verbinden met de organisatiebehoeften

- Stimuleert medewerkers om zich verder te ontwikkelen
- Geeft feedback aan het team en het individu

- Professionele beleidsadviseur
  = expertise-gericht
  - Zorgt voor probleemopl
  - Uiteengezette visie concretiseren
  - Autonomie gebaseerd op expertise
    → bel rol als beleidsadviseur

- Leider
  = gericht op evenwicht tss andere 4 rollen
  → vanuit authenticiteit en publieke waarden
  - Belichaamt en verkondigt helder de visie
    → inspireren
  - Kijkt vooruit en anticipeert op ontwikkelingen in de mtsch
  - Neemt moedige beslissingen in het publiek belang

5. KRITIEK NIEUW LEIDERSCHAP

"Management teams think 6 MONTHS about strategy.
They take 6 WEEKS to put strategy on paper.
In 6 DAYS they try to convince their direct reports.
In 6 HOURS they 'tell' it to the troops.
The troops have 6 MINUTES to understand,
and 6 SECONDS to ask questions and 1 second to adjust."

➔ X contact met werkvloer
➔ vroegere beloningssysteem = passé
→ X ruimte voor experimenten en ↓ motivatiekracht werknemers
→ ruimte voor experimenten nodig voor innovatie

6. CASE: DEPARTEMENT KANSELARIJ EN BESTUUR

Ontwikkelingen

→ mtsch verandert snel en ingrijpend en wordt steeds complexer
- VL overheid past haar werking aan de mtsch context aan
- Departement KB moet als Center of Government snel kunnen inspelen op de veranderingen in de mtsch
- Teams nemen gezamenlijk het eigenaarschap en verantwoordelijkheid op om de doelstellingen te realiseren
- Medewerkers zetten hun talenten maximaal in om samen met de collega's het werk autonoom te plannen en uit te voeren

Departement KB

= center of government
- Stimuleert en ondersteunt ontwikkeling van een toekomstgericht, coherent, interactief en transparant VL overheidsbeleid
- In alle fasen van de beleidscyclus = een uitgesproken verbindende rol

- Organisatie aanpassen aan de verbindende rol en de snel evoluerende en complexe maatschappelijke context
  → structuur en cultuur
- Teams en medewerkers krijgen veel autonomie om zelf projecten uit te voeren

➔ groeit naar een dynamische, levende en lerende netwerkorganisatie zonder hiërarchie
  → snel en slim kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen en opdrachten

<u>Inspiratiemodel</u>

- Activiteit = basis
- Rolmodel zijn intern en extern
- Is het gehele resultaat org gelijk aan de visie en doelstellingen
  → geven we voldoende ruimte aan medewerkers daarvoor?

7. NIEUWE UITDAGINGEN INZAKE LEIDERSCHAP IN DE OVERHEID

- Welke invloed een aantal globale crisissen op het publieke leiderschap
  - Economische crisis
  - Financiële crisis
  - Ecologische crisis
- Nieuwe verhouding tss het politiek en het ambtelijk leiderschap onder
  → gevolg van het NPM
  → nieuwe ruilrelatie waarbij de traditionele politiek-ambtelijke verhoudingen meer en meer plaats maken voor een manageriële relatie

H8: COMMUNICATIEMANAGEMENT

= sturing van comm in de context van een org
= sturing van alle comm in het kader van werken, veranderen, profileren, verkopen en verantwoording afleggen

1. DOELSTELLINGEN EN RICHTINGEN

1.1. DOELSTELLINGEN

- Informeren
- Sensibiliseren en motiveren
- Informatie coördineren
- Dialogeren
- Betrokkenheid, binding creëren
- Draagvlak vergroten
- Legitimiteit verwerven
- Imago-opbouw
- Netwerking
- Burgerparticipatie

1.2. DEFINITIE

Interne vs externe comm

- Interne comm
  - Taakgerichte informatie = dagelijkse opdrachten
  - Organisatie-informatie = reglementen en afspraken
  - Beleidsinformatie = beleidsdoelstellingen
  - Motiverende informatie = feedback
- Externe comm
  - Public relations
    = imago-opbouw, vertrouwen
  - Product-/dienstenaanbod
    = marketing, sensibilisering
  - Crisiscommunicatie

Institutionele vs commerciële comm

- Institutioneel = comm over org als geheel
- Commercieel = promotie producten en diensten

➔

	Institutioneel	**Commercieel**
Intern	Instrueren, informeren, overreden, motiveren en brainstormen	Instrueren, informeren, overreden en motiveren
Extern	Public relations	Marketingcommunicatie

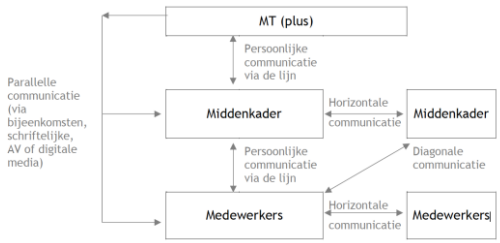
- PR
  = stelselmatig opbouwen, onderbouwen en bevorderen van wederzijds begrip en vertrouwen tussen organisaties en alle doelgroepen die invloed uitoefenen om de organisatiedoelstellingen te kunnen realiseren
- Marketingcomm

= alle middelen waarmee een organisatie met doelgroepen communiceert met het oog op de promotie van het product of de dienst

<u>Corporate comm</u>
= onderlinge afstemming en verwevenheid
→ als interne, externe, institutionele en commerciële comm worden gecombineerd
- Boodschap = uniform en maatwerk
  → 1 overheid
- Consistent met beleidspraktijk

1.3. INTERNE COMM
<u>Van actiegericht tot inter-actiegericht</u>
→ meer focus interactie
→ zie doelstellingen
- Actievisie
  = kwestie van transmissie
  → focus op middelen die het management inzet om een boodschap aan de werknemers over te maken
  → commmanager = uitleggen en verklaren
- Interactievisie
  = focus op medewerkers die samen betekenis geven en interpreteren
  → commmangager = dialogeren en faciliteren

<u>Richtingen</u>
- Verticaal
  = top-down en/of bottom-up
- Horizontaal
  = tss versch diensten
- Diagonaal
  = tss hoofd van een dienst en een medewerker van een andere dienst
- Parallel
  = naar alle lagen van de organisatie



- Aandachtspunten
  - Voldoende ruimte voor bottom-up comm en voor diagonale comm
  - Middenkader moet een actieve rol kunnen spelen in de communicatiestromen van boven naar beneden en van beneden naar boven
  - Middenkader kan helpen om informatie door te geven
    → ook vertalen naar top en andere afdelingen
  - Middenkader moet duidelijk maken dat het X alleen de anderen wil bereiken
    → ook bereikbaar wil zijn

1.4. CORPORATE COMM

= managementinstrument om zo effectief en efficiënt mogelijk alle vormen van comm op elkaar afstemmen
→ ontstaan van positieve uitgangspositie met de doelgroepen waar men een afhankelijkheidsrelatie mee heeft

<u>Obstakels afstemming</u>

- Specialismen binnen de organisatie
- Complexiteit van planning en coördinatie
- Ego's, territoria
- Diverse eenheden betrokken bij communicatie

<u>Niveaus van afstemming</u>

- Micro-niveau
  = afstemming tss communicatiemiddelen of –activiteiten op uitvoerend niveau
- Meso-niveau
  = afstemming tss terreinen van communicatiebeleid
- Macro-niveau
  = afstemming tss organisatie en omgeving
  → communicatiebeleid = uiting aan het organisatiebeleid
  → comm = ook meedenkfunctie wanneer de organisatie zich wortelt in haar omgeving

<u>Middelen voor afstemming</u>

- Het gebruik van huisstijl
- Integrale aanpak van marketingcommunicatie
- Coördinerende organen
- Communicatieplanningsysteem
- Gem vertrekpunten of gem creatieve platformen

2. <u>ORGANISATIEMODELLEN EN COMMUNICATIEPRAKTIJK</u>

Perspectief	Organisatie	Communicatie	Voorbeeld
Rationeel	controleerbaarheid bestuurbaarheid beheersbaarheid	transmissie informatie naar doelgroep	Belgisch staatsblad
Persuasief	gedragsgerichte verandering	beïnvloeding sensibilisering	overheidscampagnes rond gezondheidspreventie
Relationeel	overleg en onderhandeling	instrument voor compromisvorming, draagvlak, betrokkenheid	publieke info-momenten formele overlegfora
Interpretatief	interactie en co-creatie in open netwerken	instrument voor permanente dialoog en co-productie	transitiefora

CB-link Wettelijk kader

- Informatief/rationeel perspectief:
  - Rationeel-legaal organisatiemodel
  - Sterk gericht op controleerbaarheid, bestuurbaarheid en beheersbaarheid
  - Communciatie = formeel, gestandaardiseerd en schriftelijk.
  - Centrale organisatievraag = transmissie van informatie met de bedoeling de doelgroep te bereiken

- Persuasief perspectief:
  - Hawthorne-studies
    = menselijke relaties en interacties relevant in org
    → mensen ook door overleg en persoonlijke aandacht gedreven
  - Comm = binnen netwerk van personen
    → doel = meningen en samenwerking te beïnvloeden
  - Aandacht voor informele communicatie
  - Centrale organisatievraag = hoe je als organisatie de kennis, de houding en/of gedrag van je stakeholders kan beïnvloeden.

- Relationeel perspectief:
  - Zichtbaar maken van onderlinge relaties en het versterken van de onderlinge samenhang
    = essentieel voor het goed functioneren org
  - Org = eenheden die samenwerken en competitie aangaan
  - Comm = hulpmiddel voor het overdragen van werk, het uitwisselen van ervaringen, het hanteren van conflicten en het realiseren van samenhang
  - Centrale organisatievraag = hoe kan men een verschil in meningen en percepties onderkennen en communicatief tot compromissen pogen te komen?

- Interpretatief perspectief:
  - Voortdurende dialoog tussen mensen
  - Taal = be rol
    → interacties en interpretaties van mensen die in een netwerk samenwerken
  - X 1 waarheid of werkelijkheid
  - Comm = het met elkaar een werkelijkheid maken

➔ rationeel en persuasief = ondersteuning org
➔ relationeel en interpretatief = beïnvloeding comm org

3. <u>WETTELIJK KADER OVERHEIDSCOMM</u>

<u>Decreet Openbaarheid van Bestuur</u>
= VL overheid, provincies, lokale besturen
→ federale overheid heeft gelijkaardige wet
→ 2004
→ 2 grote delen

- Passieve openbaarheid van bestuur
  = recht burger om bestuursdocumenten in te kijken of er een kopie van te krijgen
  - Basisregel = alle overheidsdocumenten zijn publiek
  - Toepassing uitzonderingsregels = per aanvraag
  - Beroepsinstantie
- Actieve openbaarheid
  = overheid verplicht om zelf, actief, de burger te informeren
  - → VL overheid moet bevolking of betrokken doelgroepen systematisch, correct, evenwichtig, tijdig en op verstaanbare wijze voorlichten over beleid, regelgeving en dienstverlening
  - Per bestuursinstantie = 1 officiële communicatieambtenaar

- Communicatiejaarverslag van de Vlaamse Regering
  = gecoördineerd verslag en evaluatie van de comm van de departementen en agentschappen

Decreet Hergebruik van Overheidsinfo
= VL overheid
→ omzetting EU richtlijn
→ 2007/2015

- Alle bestuursdocumenten voor hergebruik
- Documenten voor commerciële en niet-commerciële doeleinden worden hergebruikt
- Bestuursdocumenten zo veel mogelijk elektronisch ter beschikking stellen
- Vergoeding mogelijk voor het hergebruik
  → alleen marginale kosten voor vermenigvuldiging, verstrekking en verspreiding
- Vinden van hergebruik beschikbare documenten vereenvoudigd worden
- Aansluiting bij opendatabeleid Vlaamse overheid
  = zo veel mogelijk datasets vrij toegankelijk in een machinaal leesbaar formaat

Decreet Normen Overheidscomm
= VL overheid

- VL overheid communiceert helder in een bevattelijke taal = NL en begrijpelijk
- VL overheid verstrekt correcte, betrouwbare informatie systematisch en tijdig
- VL overheid communiceert politiek en commercieel neutraal
- Alle VL overheidscommunicatie is duidelijk als zodanig herkenbaar
- VL overheid heeft een centraal contactpunt voor informatie, documentatie, meldingen en klachten

Deontologie pol neutrale info
= VL overheid

- Comm buiten sperperiodes = geregeld in normendecreet
  → VL overheid communiceert pol neutraal
  → wel beleid toelichten en verdedigen
  → comm = X tot de ondersteuning van partijpolitieke of ideologische doeleinden
- Omzichtig met vermelding minister = altijd afwegen tegen informatieve relevantie en altijd bescheiden houden
- Comm binnen sperperiodes = extra protocolakkoord parlementsvoorzitters
- Terughoudenheid = enkel weerkerende campagnes of gebonden aan datum
- Depersonalisering = enkel titulatuur minister, geen naam of foto

4. COMMUNICATIEPLANNING – CB-LINK

4.1. TRADITIONEEL

→ bestaat uit 2 grote delen

Beleidscontext
= formulering van organisatiedoelstellingen en doelgroepen
→ adhv interne en externe omgevingsanalyse

Communicatiestrategieën

- Doelgroepen
- Doelstellingen
- Boodschappen
- Communicatiemodaliteiten:
  - Afstemming
  - Verantwoordelijkheden
  - Timing
  - Begroting
  - Rekening houdend met de communicatiestructuur en –cultuur van de organisatie
- Kanalen

Kanalen	**Voordelen**	**Nadelen**
Persoonlijk/ mondeling	Meest effectief, 2richting	Minder goed onthouden, vertekening, duur
Schriftelijk	Snel (potentieel) groot bereik, herleesbaar in eigen tempo, eenduidig	1richting, imago van medium, onbekend of ontvanger info leest (terugkoppeling ontbreekt vaak)
Audiovisueel	Combinatie van horen en zien, grote impact	Duur, arbeidsintensief per bereikt persoon
Intranet, sociale media	Snel, actueel, tweerichting, co-creatie is mogelijk	Stuurbaarheid, beheersbaarheid

MAAR eerst wordt beleid ontwikkeld dan pas commstrategie

4.2. NIEUW

= beleid en comm samen aanpakken
VL overheid: CB-Link
→ cruciaal = divers team met communicatiemedewerker bij start beleidsvoorbereiding
→ 5 denkstappen

1) Start: signalen opvangen en vertalen

- Wat leeft er?
  = singalen uit politieke hoek, van organisaties, burgers, …
- Opvangen en vertalen
  → doen we er iets mee, en waarom?
- Beleidsdoel helder stellen
  → wel nog ruimte laten voor het hoe

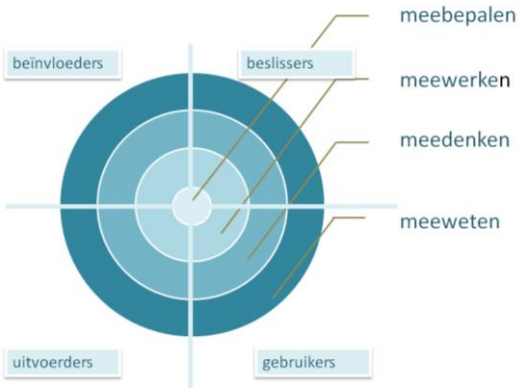
2) Actoren en factoren in beeld brengen

- Actoren
  = wie zal van ver of dichtbij meetrekken? Wie zal misschien dwarsliggen? Wie bepaalt mee de slaagkansen?
- Factoren
  = welke feiten, evoluties, beïnvloeden de slaagkansen van het beleidsidee?
  → op vlak van economie, ecologie, rechtspraak, wetenschap, technologie, politiek, …
  → waar zitten er eventueel tegengestelde krachten?
- Eerst inventariseren, dan analyseren

→ cijfers en onderzoek nodig

3) Actoren en factoren verbinden met beleid

- Issue arena's bekijken
  = interactieplaatsen waar over een thema gediscussieerd wordt
  → comm met en tussen actoren speelt zich vaak af op terreinen buiten de controle van de organisatie
  → (sociale) media, schoolpoort, koffiehoek, vergaderingen,…
  → Welke zijn belangrijk? Hoe speel je erop in?
- Actoren onderbrengen in ringen van invloed



4) Kernboodschappen schrijven

- Kern van de zaak, op maat van verschillende actoren
  → antwoord op hun belangrijkste vragen
- Graadmeter voor de consensus en zorgt ervoor dat iedereen met 1 stem spreekt
- Legt zwakke punten in het beleidsidee bloot

- Wat zeg je in kernboodschappen?
  - Wat is er aan de hand? Wat stellen we vast?
  - Waaraan ligt dat? Hoe komt dat?
  - Wat doen we eraan?
  - Waarom doen we dat zo?
  - Wat betekent dat voor u?

5) Communicatie organiseren

- Commproces > producten
  → dialoog zorgt voor vertrouwen en geeft extra inzichten
- Flexibel houden, regelmatig aanpassen als de beleidsfase verandert of zich nieuwe feiten voordoen
- Zo veel mogelijk interactieplaatsen en communicatiemiddelen gebruiken die al bestaan

Ervaringen met CB-link = organisatiecultuur is niet zo aangepast

5. TOEPASSING: COMMBELEID VL OVERHEID

- 1e helft 2014
  = sessies met externe experts, communicatie- en beleidscollega's uit de hele VL overheid en belanghebbenden

- Resultaat = 5 beleidsvoorstellen opgenomen in beleidsnota Algemeen Regeringsbeleid 2014-2019
  - Comm integreren in beleid
  - Inzicht in drempels en hefbomen voor effectiever beleid = gedragsinzichten
  - Digitalisering gebruiken om op mensenmaat te communiceren
  - Coherent delen wat de Vlaamse overheid doet
  - Onderzoek en evaluatie inbedden

<u>Context</u>

- Digitalisering
  - Digitaal = nieuwe normaal
    → digitale diensten en informatie ≠ extraatje naast de "normale" dienstverlening
    → logisch om diensten en informatie eerst en vooral digitaal aan te bieden
  - Digitale maturiteit VL overheid moet ↑
  - Focus op het goed ontwerpen van nuttige en gebruiksvriendelijke diensten
    → daarna op comm
  - MAAR digitaal ≠ voor iedereen normaal
    → overheid moet voldoende alternatieven blijven aanbieden
  - Persoonlijk contact is en blijft zeer bel

- NetwerkSA
  - Verticale, hiërarchische samenleving = horizontaler
    → overheid = 1 speler tss velen
  - Mensen organiseren zichzelf vaker in netwerken
    → delen van info en resultaten bel
  - Overheid kan het niet alleen
  - De overheid:
    - Verbindt spelers
    - Schept voorwaarden
    - Geeft een duwtje, vult aan
    - Bewaakt het algemeen belang
    - Ontwikkelt beleid en werking in dialoog en interactie met doelgroepen en belanghebbenden.
  - Samenwerking binnen entiteiten en over entiteits- en overheidsgrenzen
    ↔ verkokering tegengaan
    → van buiten naar binnen kijken
  - VL communicatiebeleid = versnipperd
    → sterkere globale visie, meer coördinatie, meer netwerking en samenwerking
  - Samenwerking vanuit versch disciplines
  - Burgers, bedrijven en organisaties verwachten openheid en transparantie
  - Meer informatie actief openbaar maken = ↑ betrokkenheid
  - Informatie en data delen

<u>Doelstelling 1</u>

= comm integreren in beleid

- Als comm pas als het beleid al rond is = beleid begrijpelijk maken
- MAAR beter meteen begrijpelijk beleid maken.

→ beleid = degelijker en effectiever als tot stand komt in contact met de omgeving
- Vb. Burgekabinet Jeugd

Doelstelling 2
= inzicht in drempels en hefbomen voor effectiever beleid
= informeren en sensibiliseren ≠ voldoende voor duurzame gedragsverandering
→ gebruiken gedragsinzichten, technieken als keuze-architectuur, nudging, sociale marketing, service design, …
→ vb. Team gedragsinzichten ivm klimaatactieplan

Doelstelling 3
= digitalisering gebruiken om op mensenmaat te communiceren
- Digitalisering mtsch = massa's data
- Mensen verwachten van overheid informatie op maat
  → veel kansen, ook voor 'kansengroepen'
  → ≠ steeds digitaal contact

Doelstelling 4
= coherent delen wat we doen
= VL overheid moet communiceren over haar beleid id versch fases en haar dienstverlening
→ op een coherente manier naar buiten komen met wat ze doet

Doelstelling 5
= evaluatie en onderzoek structureel inbedden
- X veel ad hoc metingen
  → onderzoek en evaluatie moeten structureel worden ingebed in de org.
- Doel van elk onderzoek duidelijk vast te leggen, van bij het begin budget voorzien en de nodige stappen bepalen

6. TRENDS EN UITDAGINGEN

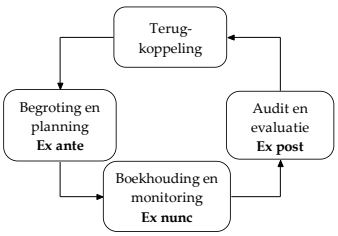
- Van communicatie- naar conversationmanagement
  → trend naar converserende overheid: sociale media
  → toekomst : in parl ook in discussie via sociale media?
- Vasthouden aan sustainable corporate stories
  → verhalen over de successen van de dienstverlening op een duurzame manier
- Communicatie-evaluatie
  → leren van de praktijk
  → voortdurend verbeteren vanuit feedback

DEEL 3: CONTROLE EN PROCESSEN

H9: FINANCIEEL MANAGEMENT

1. FINACIELE CYCLUS IN OVERHEID

→ herhaalt zich jaarlijks en neemt een vaste vorm aan: boekhouden, begroten en auditen



3 bel vragen die elke org zich moet stellen

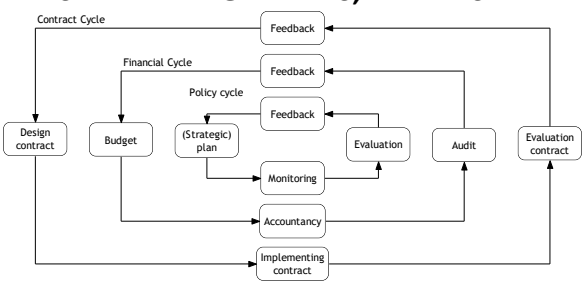
→ op versch momenten

- Wat zullen we volgend jaar doen? Hoe beantwoorden we die vraag?
  → adhv begroting
- Wat is de stand van zaken inzake de uitvoering van de begroting
  = ex nunc = hier en nu
  → meetsystemen adhv boekhouding
- Hoe goed hebben we het gedaan?
  = audit
  → evaluatie en suggesties

1.1. DOELSTELLINGEN

- Financiële controlerol
  → inkomsten ok? Uitgaven ok? In evenwicht?
- Macro-economische rol
  = hoe geeft overheid antwoord op conjuncturele en structurele realiteiten?
- Allocatierol
  = hoe worden middelen toegewezen en verdeeld, volgens welke prioriteiten?
- Beleidsrol
  = welke doelstellingen worden met welke middelen gerealiseerd?
- Beheersrol
  = efficiëntie en effectiviteit van de bestedingen

1.2. SAMENHANG BELEIDS, BEHEERS EN FINANCIELE CYCLUS



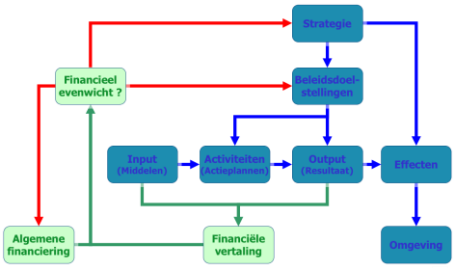
→ vanuit vorige cyclus vertrekken

MAAR realiteit = anders

- Fasen = gelijktijdig ipv sequentieel
- Afstemmen van de financiële cyclus op de beleids- en beheercyclus

= complexe en intensieve oefening
→ moeilijk om beleidsdoelstellingen te koppelen aan de begroting of om het verband tussen de ingezette middelen en de realisaties te beoordelen

- Doorlopen in de praktijk steeds meerdere cycli tegelijkertijd



Middelen → prestaties → effecten → outcome
= samen met 3 cycli geïntegreerd
→ inputbegroting, outputbegroting …
→ vooral nadruk op output in OESO

2. BEGROTEN IE OVERHEIDSCONTEXT

= een wetgevend document waarin verwachte en toegelaten ontvangsten en uitgaven van een overheid zijn opgenomen voor een bepaalde periode

- Raming
- Pol document = financiële weerslag presenteert van de polplannen van de uitvoerende macht
- Volmacht in van de wetgevende macht ten aanzien van de uitvoerende macht

2.1. REKENDECREET

= basis doelstellingen
→ 2011

- Streven naar een begroting gericht op prestaties en effecten
- Opvolging uitgaven en inkomsten via een dubbele boekhouding met kostenanalytische component
- Stroomlijnen van audit en controleprocedures
- Efficiënte en effectieve aanpak van subsidieregelingen

2.2. BEGROTINGSPRINCIPES

Algemeenheidsbeginsel
= universaliteitsbeginsel
= begroting omvat alle ontvangsten en uitgaven
→ men kan X debudgetteren

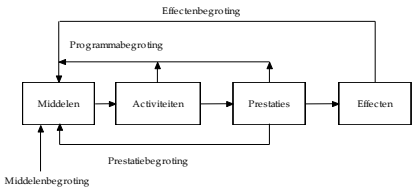
Eenheidsbeginsel
= er is 1 algemene uitgavenbegroting en 1 algemene middelenbegroting
→ als een aanpassing van de begroting wordt goedgekeurd = in de plaats van de initiële begroting

Eenjarigheidsbeginsel

= annalitietsbeginsel
= Parlement jaarlijks de uitgaven en de invordering van de belastingen goedkeurt en aan de regering volmacht geeft om de uitgaven te doen en de ontvangsten te innen
→ omdat bel voor 1 gestemd worden
= uitgaven en ontvangsten voor 1 begrotingsjaar

<u>Specialiteitsbeginsel</u>
= goedkeuring begroting = goedkeuring kredieten
→ overheid kan X afwijken

2.3. RESULTAATGERICHTE BERGOTINGSTECHNIEKEN
<u>Soorten begroting</u>



→ rechtser = meer geaggregeerde informatie een begrotingssysteem van een organisatie kan aanleveren ter ondersteuning van haar beleid en beheer

- Programmabegroting
  = minder gedetailleerde opsplitsingen
  = verband leggen tss middelen en activiteiten
- Prestatiebegroting
  = allocatie van budgetten op basis van reële prestaties
  = middelen koppelen aan prestaties
  → hoeveel kost elke geleverde prestatie?
  → wat zullen volgend jaar doen? We zullen volgend jaar deze diensten verlenen adhv deze middelen
  → in BE nog ruimte voor verbetering
- Effectenbegroting
  = allocatie van budgetten op basis van verband tussen geleverde prestaties en bereikte effecten
  = middelen koppelen aan effecten beleid
- Strategische meerjarenplanning
  = meerjarenperspectief
- Zero-based budgetting
  = X aanwasbegroting meer
  → besparingenbegrotingen
  → doel = meerjarenplanningen die het vooropgestelde beleid als uitgangspunt nemen
- Middelenbegroting
  = line-item begroting
  = alleen lijst van uitgaven en ontvangsten bevat
  → onderscheid wordt gemaakt tss versch categ van middelen obv een functioneel-economische indeling

Evoluties

- Introductie van resultaatgerichte begrotingstechnieken
- ↑ kaderen van het jaarlijks begrotingsdocument binnen een strategische meerjarenplanning
- ↑decentralisatie van budgetverantwoordelijkheden
- Begroten op transactiebasis = nog X in BE

2.4. EUROPEES BUDGETAIR BESTUUR

- Europees Semester = LS bespreken met Europese Commissie hun begrotingsplannen
- Perimeter van de overheidsentiteiten wordt ruimer
  → wat definieert EU als publiek sector?
- Bijkomende rapporteringsverplichtingen
- Intensievere afstemming tussen de versch subsectoren van de gezamenlijke overheid
  → inclusief lokale besturen
- Scherper toezicht op ESR-neutraliteit
  = mogen/moeten de uitgaven al dan niet meegenomen worden in de berekening van het begrotingssaldo van een overheid

2.5. PPS

= samenwerkingsverband waarin publieke en private sector gezamenlijk een project realiseren om meerwaarde te realiseren
→ met behoud van hun eigen identiteit en verantwoordelijkheid
→ obv een heldere taak- en risicoverdeling
→ meerwaarde = financieel, mtsch of operationeel

3. BOEKHOUDEN BINNEN EEN OVERHEIDSCONTEXT

= het systematisch en chronologisch optekenen van alle financiële transacties van een organisatie gedurende een bepaalde periode

Rekening
= het document dat elk jaar opgemaakt moet worden na de afsluiting van de boekhouding

3.1. SOORTEN BOEKHOUDING

Onderscheid obv registratietechniek

- Enkelvoudig boekhouden
  = slechts 1 gevolg van de transactie geregistreerd

- Dubbel boekhouden
  = algemene
  = alle financiële gevolgen van een transactie geregistreerd
  - Automatische controle = per boeking eenzelfde totaalbedrag gecrediteerd en gedebiteerd
  - Activa/bezittingen – passiva/schulden
    → passiva = hoe bezittingen worden gefinancierd

Onderscheid obv registratie-inhoud

- Kasboekhouding
  = enkel inningen en betalingen
- Transactieboekhouding
  = algemene boekhouding, economische boekhouding
  → beter beeld vermogen en schuld, ook registratie kosten, opbrengsten
  → voor en nadelen

Voordelen	Nadelen
• Beter in kaart brengen van de kosten van geleverde diensten en programma's • Betere kostencontrole • Meer nadruk op efficiëntie en productiviteit • Beter in staat stellen om privatiserings- en outsourcingsinitiatieven te evalueren • Bieden van betere mogelijkheden voor het evalueren van de prestaties van organisaties	• Overheid streeft allerhande soc en collectieve doelstellingen na → winstconcept zegt dus weinig in een overheidscontext • Registreert in beginsel niet welke begrotingskredieten gemachtigd en verbruikt werden en is dus geen geschikt instrument om de begrotingsuitvoering op te volgen • Indruisen tegen de politieke wil en logica • Technische knelpunten

3.2. EVOLUTIE BOEKHOUDING

Klassiek ondernemingsboekhouden

= transactieboekhouding

- Volgens methode van dubbel boekhouden
- Klassiek overheidsboekhouden was veelal kasboekhouding

Transactieboekhouding in overheidscontext

- X winstmaximalisatie als finaal doel
  → wel zicht krijgen op zuinigheid, efficiëntie en effectiviteit van overheidsoptreden
- Evenwichtsverplichting =intergenerationele solidariteit
- Meerjarenplanning wordt beter onderbouwd met totaal beeld over spreiding van inkomsten en uitgaven

3.3. PERMANENTE AANDACHTSPUNTEN

= autorisatie en kreditebewaking

= niet boven budget gaan

- Autorisatie van verkozen orgaan aan uitvoerend orgaan middels budget
- Budget heeft dwingend karakter:
  - X meer
    = beperktheid van kredieten
  - X voor iets anders
    = specificiteit van de uitgaven
- Kredietopvolging noodzakelijk = vastleggingen
- Budgettaire boekhouding = uitgaven binnen budget houden

3.4. EUROPEES

- Verdrag van Maastricht, Groei- en Stabiliteitspact:
  - Overheidstekort < 3% bbp

- Overheidsschuld < 60% bbp
- EDP = excessive deficit procedure
  = bijkomende normen en verplichtingen
- Overheid = inclusief lokale besturen

- Nog bijkomend versterkt met Six Pack, Two Pack, Fiscal compact

3.5. EVOLUTIES OVERHEIDSBOEKHOUDING

Evolutie analytische boekhouding
= fiananc en niet-financ info koppelen
→ evolutie van kosten

- Kostprijsinfo als basis voor managementbeslissingen
  = totale kosten (financieel) die gemaakt worden voor het produceren of leveren van het product of de dienst
  → privatisering, outsourcing
- Detaillering per kostenplaats
  = organisatieonderdelen die als afzonderlijke entiteiten in de begroting en boekhouding worden opgenomen, zodat de kosten ervan apart kunnen geregistreerd worden
- Kostendragers
  = producten of diensten die in een kostenplaats worden voortgebracht, en in functie waarvan dus bepaalde kosten worden gemaakt
  → kosten toewijzen aan producten, diensten of doelstellingen → kostprijs van een bepaald beleid gaan berekenen
- Inzicht in kostendrijvers
- Meer nood aan financiële rapportering
  = financiële informatie in combinatie met prestatie-informatie

Intelligent scannen
= inkomende facturen worden ingescand en automatisch ingelezen in het boekhoudsysteem en gekoppeld aan inkooporders
→ financiële transacties komen = digitale workflow.

E-invoicing
= digitale ontvangst en verwerking door de overheid van haar factuurinformatie.

- Bedrijven leveren hun gestandaardiseerde factuurinformatie aan op een digitaal e-invoicingplatform
  → verdeelt de juiste factuurinformatie aan de financiële systemen van de entiteiten van de VL overheid
  → entiteiten verwerken deze informatie ook digitaal
- E-invoicing verplicht bij overheidsopdrachten = EU richtlijn

4. AUDITEN BINNEN EEN OVERHEIDSCONTEXT

4.1. DEF

≠ controle
→ is maar 1 onderdeel

- Internal control
  = verantwoordelijkheid van elke lijnmanager, gericht op
  - Risico-analyse

- Beheersmaatregelen
- Evaluatie organisatiebeheersing

- Audit
  = evaluatie van het interne beleids- en beheerssysteem om na te gaan of de beheersmaatregelen zorgen voor
  → en wordt het ook goed toegepast?
  → vertrekken vanuit risiscoanalyse
  - Bereiken van de opgelegde doelstellingen
  - Naleving van regelgeving en procedures
  - Betrouwbaarheid financiële en beheersrapportering
  - Effectieve en efficiënte werking van de diensten
  - Bescherming van haar activa en de voorkoming van fraude

4.2. SOORTEN

<u>Intern vs extern</u>

- Interne audit = onafh organisme binnen de instelling, maar los van uitvoerend management
  → dienst van de uitvoerende macht
- Externe audit = actor extern aan de organisatie
  → Rekenhof – bedrijfsrevisor
  → dienst van wetgevende macht
  = SAI = Supreme Audit Institution
  ➔ signaalfunctie vs verbeteringsrol

<u>Operationele/prestatie audit</u>
= beoordeling interne controle procedures i.f.v. zuinigheid, efficiëntie en effectiviteit
→ obv risiscoanalyse
<u>Financiële audit</u>
= beoordeling betrouwbaarheid van de financiële rekeningen en waarheidsgetrouw karakter van de financiële info
→ audit op audit = bij entiteiten die beschikken over eigen interne audit
<u>Rechtmatigheidsaudit</u>
= conformiteit overheidsoptreden aan regelgeving
<u>Forensische audit</u>
= bij ernstige indicaties van mogelijke onregelmatigheden
<u>Thematische audit</u>
= beoordeling van organisatiebrede thema's, procedures en risico's

4.3. AUDIT ORGANISATIE

- Audit Vlaanderen = aangestuurd door 2 auditcomités
  → 1 voor VL admin en 1 voor de lokale besturen
- Garanderen de onafh van Audit Vlaanderen
  → staan in voor de aansturing, de opvolging, de controle en het toezicht dmv een beheersovereenkomst
  → advies geven aan de VL Regering

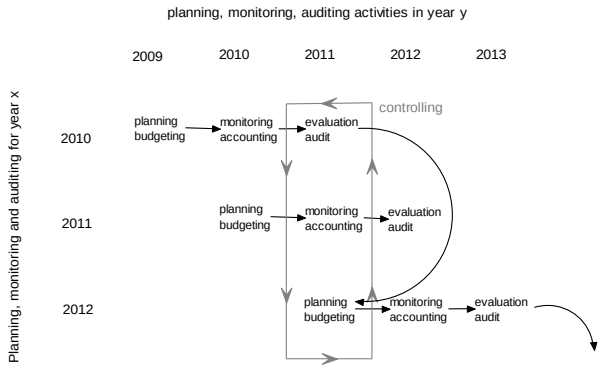
Missie
= onafh, objectieve en bekwame partner van de lokale besturen en de VL admin te zijn
→ bij beheersing van de financiële, wettelijke en organisatorische risico's, om een toegevoegde waarde te creëren bij de uitbouw van een efficiënte, effectieve, ethische en kwaliteitsvolle organisatie

Opdracht Audit VL
= interne controlesysteem van de VL admin en van de lokale besturen te evalueren en aanbevelingen hierover te formuleren

Waarom bij lokale besturen?
- Lokale besturen helpen bij uitbouw en verbeteren van het systeem van interne controle/organisatiebeheersing door het uitvoeren van audits en het formuleren van aanbevelingen.
- Zekerheidsverstrekking over de sterkte van de interne controle
  = geven aan het management, aan het uitvoerend orgaan en aan de raad zekerheid over sterkte van de interne organisatie
- Signaalfunctie
  = bep problemen zullen systematisch naar boven komen tijdens de audits

5. CONCLUSIE

Cyclus



= andere voorstelling cyclus
- Elk jaar komen 3 aspecten voor, maar in een andere jaarcyclus
- In jaar t
  - Audit van t-2 en uitvoering van t-1 en voorbereding van audit t+2 en uivoering t+1
  - Audit = feedforward voor volgende nieuwe cyclus
  ➔ 5 jaar

Toekomstige trends
= noodzaak van consolidatie
WANT overheidslandschap is in toenemende mate versnipperd

➔ Consolidatie = versch organisaties maken samen gezamenlijke verslaggevingsdocumenten op
→ als 1 enkele entiteit beschouwd en waarbij onderlinge transacties worden geëlimineerd

H10: KWALITEITSMANAGEMENT

1. WAT IS KWALITEIT

1.1. PERSPECTIEVEN

Perspectief producent

= org

→ ben ik goed bezig in mijn dienstverlening

- Kwaliteit
  = operationeel management met doel de door het management vooropgestelde objectieven te realiseren
- Kwaliteitsbeleid
  = gericht op het opsporen van fouten en op de preventie van fouten en het minimaliseren van afval of herstel
- Gericht op de noden en problemen in de industriële sector

Perspectief consument

→ krijgen we wat we verwachten?

- Procesgericht = het dienstverleningsproces
- Outputgericht = kwaliteit van de dienstverlening
- Standaarden en normen nog steeds van belang
  MAAR conform de verzuchtingen van consumenten
- Focust zich op het nut voor en de tevredenheid van de gebruiker

➔ consumenten hebben veelzijdige en soms tegengestelde belangen
→ zijn X altijd vrijwillige gebruikers

- Klant in overheidscontext

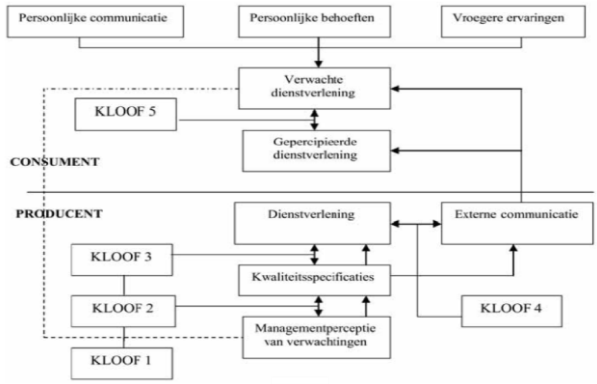
De interne cliënt	Org → andere org of eigen diensten die goederen of diensten van de org afnemen
De externe cliënt	
Gerechtigden van uitkeringen	De gebruiker ontvangt een wettelijk bepaalde geldelijke uitkering → leverancier beschikt over een monopoliepositie
Verbruiker	De verbruiker kan een keuze maken tussen versch overheidsdiensten en privé-instellingen → gepersonaliseerde afhankelijkheidspositie vb beroepsopleiding
Verbruiker en producent	De verbruiker kan tegelijk consumeren en een rol spelen als producent van dienstverlening Vb vrijwillige ouders in scholen
Gebruiker	De gebruiker beschikt niet over alternatieven, maar is niet afhankelijk van de diensten die niet gepersonaliseerd zijn Vb. openbaar park
Koper	De gebruiker betaalt met een directe bijdrage voor een dienst die meestal gemonopoliseerd is en een hoge afhankelijkheidsgraad heeft Vb. Openbaar vervoer
Belastingplichtige	De gebruiker heeft hier welomschreven verplichtingen, maar heeft alle belang bij een goede dienstverlening Vb. Belastingen
Burger	Onderworpen aan reglementeringen en inspecties

1.2. KWALITEIT EN TEVREDENHEID

- Objectieve kwaliteit = meetbare kwaliteitsnormen
  → correctheid, tijdigheid
- Subjectieve kwaliteit = verwachtingen versus perceptie van kwaliteit
- (On)tevredenheid ontstaat als er (on)evenwicht is tussen verwachtingen en perceptie

1.3. KLOVEN-ANALYSE

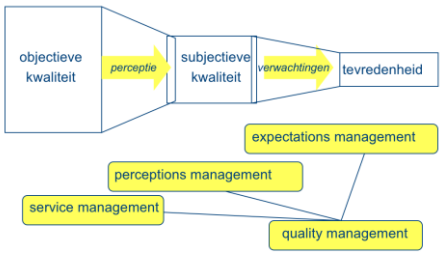
Gewone



- Kloof 1
  = consumentenverwachtingen vs managementperceptie
  → kennen we de verzuchtingen vd gebruikers?
  ➔ voorzieners dienstverlening X altijd voldoende op de hoogte
- Kloof 2
  = managementperceptie vs kwaliteitsspecificaties dienstverlening
  → worden de verzuchtingen correct vertaald naar specificaties vd dienstverlening?
  → mogelijk dat kloof 1 niet verkleind wordt doordat deze verwachtingen onvoldoende worden vertaald in prestatie- of kwaliteitsstandaarden
- Kloof 3
  = kwaliteitsspecificaties dienstverlening vs dienstverlening
  → komen specificaties overeen met effectieve dienstverlening?
  → MAAR ook middelen (personeel, technologie, systemen) moeten in rekenschap worden gebracht
- Kloof 4
  = dienstverlening vs externe comm
  → wordt de effectieve dienstverlening correct gecomm nr de klant?
  → determineert de verwachtingen en de kwaliteitsperceptie van de consument
- Kloof 5
  = verwachte dienstverlening vs gepercipieerde dienstverlening
  → komen de verwachtingen overeen met de perceptie?
  = uitdrukking van tevredenheid

➔ Disconfirmatietheorie = ontevredenheid ontstaat wanneer de perceptie niet beantwoordt aan de verwachtingen
→ Tevredenheid (S) = Perceptie (P) – Verwachtingen (E)

Adhv 5 vragen
→ als negatief antwoord volgt op 1e vraag dienen de overige vragen te worden doorlopen en eventueel door correctieve acties te worden bijgestuur
1) Percipiëren de consumenten de dienstverlening als tegemoetkomend aan hun verwachtingen?
2) Beoordeelt het management op een accurate wijze de verwachtingen van de consumenten?
3) Zijn er specifieke standaarden om tegemoet te komen aan de consumentenverzuchtingen?
4) Beantwoordt de dienstverlening aan de vooropgestelde standaarden?
5) Verloopt het externe communicatiebeleid accuraat?



➔ Kwaliteitsmanagement = stukje perceptiemanagement en verwachtingenmanagement

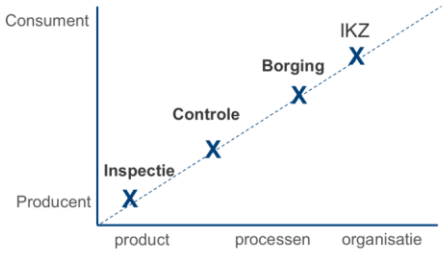
Dimensies en def kwaliteitsvolle dienstverlening
Servqual-methode
= balans tss verwachtingen en perceptie = grondslag van de tevredenheid van cliënten over de concrete dienstverlening
→ doel kwaliteitsmanagement van dienstverlenende organisaties = de tevredenheid van de cliënt te bewerkstelligen
→ 10 dimensies om naar kwaliteit te kijken

- Tastbaarheid
  = bestaan van fysische middelen, gebouwen, wachtruimten, uitrusting, personeel
- Betrouwbaarheid
  = competentie om de beloofde dienstverlening accuraat af te leveren
- Ontvankelijkheid, teen dienste staan
  = bereidheid om de klanten een degelijke dienstverlening aan te bieden
- Bekwaamheid
  = capaciteiten en de competenties om de diensten af te leveren
- Beleefdheid
  = beleefdheid, respect, vriendelijkheid, hoffelijkheid van personeel
- Geloofwaardigheid
  = bekwaamheid, eerlijkheid van en vertrouwen in de dienstverlener
- Zekerheid
  = vrij van twijfel, risico of onzekerheid
- Toegankelijkheid
  = bereikbaarheid, toegankelijkheid, laagdrempeligheid
- Communicatie
  = klanten (regelmatig) informeren op een manier die zij begrijpen

- Begrijpen van de klant
  = inspanning doen om de klanten te begrijpen en hun verwachtingen in te schatten

2. EVOLUTIE IN KWALITEITSDENKEN

2.1. EVOLUTIE



- Enge benadering = enkel kijken naar eindproduct → integrale benadering = hele org betrokken
- Eerste evolutie
  = verschuiven van een producentgeoriënteerde invalshoek nr een consumentgeoriënteerde invalshoek
- Tweede evolutie
  = 4 fasen (zie grafiek)

<u>Kwaliteitsinspectie</u>
= output meten in obj termen
= productkwaliteit

- Kwaliteit
  = hoedanigheid van producteigenschappen die de toets van inspectie kunnen doorstaan
- Gericht op kwaliteit van de output
- Vanuit perspectief producent

<u>Kwaliteitscontrole</u>
= controleren

- Kwaliteitsbeheersing
  = methoden en technieken om processen te bewaken en beheersen
  → eindproduct en proces = bel
- Uniformiteit = centraal
- Kwaliteit = intern gedefinieerd
  → producent

<u>Kwaliteitsborging</u>
= waarborgen dienstverleningsprocessen

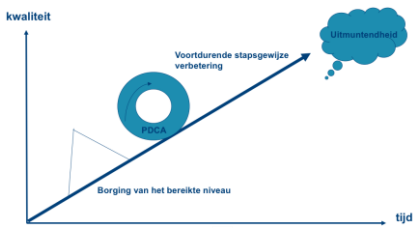
- Complex van geplande en systematische acties, nodig om in voldoende mate het vertrouwen te geven dat een product of dienst voldoet aan de gestelde eisen
  → consument
- Kwaliteitssysteem
  = uittekenen van de belprocessen in een handboek en het toekennen van verantwoordelijken voor bepaalde processen of onderdelen van een proces
  → zie ISO

- Kwaliteitswaarborging, Quality Assurance
- Doel = afwijkingen voorkomen dmv systematisch plannen en uitvoeren van activiteiten

<u>Integrale kwaliteitszorg</u>
= IKZ
= in rekening brengen van alle aspecten org
= integratie kwaliteitszorg on orgstrategie
= geheel managementtechnieken gericht op het bewerkstelligen van de tevredenheid van cliënten door het volledige organisatieproces te onderwerpen aan een continu verbeteringsproces

- Behoeften en verwachtingen van de klant = centraal
  - Geheel van managementtechnieken
  - Betrekking op het volledige organisatieproces
  - Continu verbeteringsproces
  - Participatie medewerkers belangrijk
- Kwaliteit wordt middel om effectiviteit van organisatie te verhogen
- Kwaliteitsmanagement = organisatiemanagement
- Focus op de totale org en de verschillende aspecten van kwaliteit
- Input van medewerkers en klanten
- Kwaliteitsverbetering
  = acties door hele organisatie om doeltreffendheid en doelmatigheid van activiteiten en processen ↑
  → extra voordelen leveren aan zowel de organisatie als de klanten/ gebruikers

- IKZ/TQM
  - TQM = Total Quality Mangament
  - Plan-Do-Check-Adjust
    = continue en stapsgewijze verbeteringen



2.2. KWALITEISVOLLE DIENSTVERLENING

→ belastingbetaler: krijg ik waar voor mijn geld?

→ personeel: moet ervaren dat die gemotiveerd is om de dienstverlening te geven
➔ IKZ houdt met 3 dimensies rekening

➔ zie voorbeeld

3. KWALITEITSMODELLEN

3.1. INTERNATIONAL STANDARS ORGANIZATION

= ISO

Kwaliteitssysteem

= standaardisatie productieprocessen
→ door regels, procedures en schriftelijke instructies, zodat deze processen op een consistente wijze verlopen

- Doel = scheppen organisatorisch kader om processen op elkaar af te stemmen
  → product aan juiste kwaliteitscriteria voldoen
- Zeggen wat je doet = beschrijving van werkprocessen
- Doen wat je zegt = implementatie ervan
- Bewijzen wat je zegt = registratie

Basiskenmerken

- Kwaliteitshandboek
- Kwaliteitsprocedures
  → afsprakenkaders, instructies, formulieren
- Certificatie door onafh externe audit

MAAR kan X voor alle sectoren in overheid

3.2. BALANCED SCORE CARD

= BSC
→ Kaplan & Norton 1992
→ in versch overheidsdiensten
= prestatiemeetsysteem en managementsysteem
= operationaliseren van de missie en de strategie van de org in concrete, meetbare indicatoren

- Geïntegreerd systeem = vertrekt vanuit de visie en missie
  → alle prestatie-indicatoren afgeleid door de leiding geformuleerde organisatiedoelstellingen en strategieën
- 4 perspectieven
  - Financieel
    = welke financ aspecten zijn bel?
    → inkomsten, uitgaven, subsidies
  - Klanten
    = hoe zien onze klanten ons?
    → klanttevredenheid, toegankelijkheid, snelheid, frequentie
  - Interne processen
    = in welke processen moeten we uitblinken?
    → doorlooptijd, proceskwaliteit, # fouten, # tijdig behandelde dossiers, wachttijd
  - Leren en groei
    = hoe kunnen we ons permanent verbeteren en ontwikkelen?

→ opleiding, vorming, arbeidswelzijn, absenteïsme, doorstromingsgraad

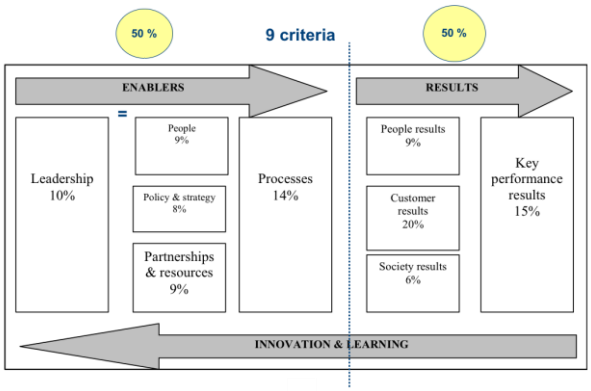
3.3. EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT

= EFQM

↔ andere modellen WANT die zijn top-down

→ dialoog moet starten op de werkvloer met de medewerkers

- Opgericht 1988 door 14 grote Europese bedrijven
- Model voor private sector
  → mogelijk te gebruiken in publieke sector
  MAAR inspiratie = CAF model
- Filosofie van TQM
  = uitstekende resultaten met betrekking tot prestaties, klanten, medewerkers en maatschappij bereikt door beleid en strategie, mensen, partnerschappen, middelen en processen dmv leiderschap



- Kritische evaluatiefactoren = enablers
  = wat zijn de factoren die bel zijn om een org te runnen?
  → juiste leiders, goed en bekwaam personeel, goede strategie, kwaliteitsnormen in manier partnerschappen en proces moet aan bep kwaliteitsnormen voldoen
- Outputfactoren:
  - Kernresultaten
  - Is het personeel tevreden?
  - Is de klant tevreden?
  - Is de samenleving tevreden?
  - Is het leervermogen binnen de organisatie verzekerd?
- Leer en innovatievermogen in org?

➔ versch factoren krijgen een gewicht
→ benchlearning mogelijk

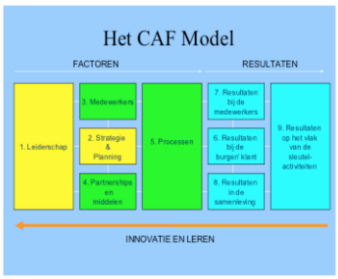
3.4. COMMON ASSESMENT FRAMEWORK

= CAF

= gem auto-evaluatiekader voor de openbare sector = zelfevaluatie

Hoofddoelstellingen

- Zelfevaluaties en verbeteracties bevorderen
- Principes TQM bijbrengen en stappen naar verbetercyclus
- Overkoepelen kwaliteitsmodellen
- Bench learning tussen org publieke sector
  = uitwisselen goede praktijken
  MAAR onvoldoende opgezet
  → X geen systematische uitwisseling van resultaten of systematisch dialoog van de CAF-oefeningen



→ hoe = activiteiten die het mogelijk maken dat resultaten gehaald kunnen worden
→ wat = resultaten mbt versch dimensies ih management

Principes van uitmuntendheid

= kwaliteitsdimensies meetbaar maken
➔ per dimensie fase, evaluatie, score om een globale evaluatie te krijgen

Resultaten

- De output van de zelfevaluatie
- Diagnose vd org die door iedereen wordt gedeeld
  → sterke punten en verbeterpunten
- Programma met prioritaire verbeteracties binnen een dynamiek van permanente verbetering
  = actieplan
- Rekening houdend met de reeds geleverde spanningen en de behaalde resultaten

Fases

- Fase 1 = start
  - Beslis hoe de zelfevaluatie aan te pakken en plan ze
  - Communiceer over het project

- Fase 2 = zelfevaluatieproces
  - Stel evaluatiegroep(en) samen
  - Organiseer een opleiding
  - Voer de zelfevaluatie uit
  - Maak een resultatenrapport
- Fase 3 = verbeterplan van hele org vastleggen
  = prioriteren, communiceren, uitvoeren en volgende zelfevaluatie inplannen

<u>Meerwaarden</u>

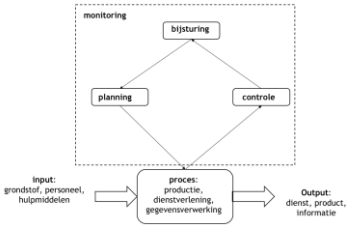
- Meest hanteerbare model publieke org
- Doeltreffender dan een externe audit
  = grotere bewustwording van de org indien de comm correct wordt gevoerd
- Grote betrokkenheid van het personeel bij de analyse
  → bij de verandering die moet volgen
- Relatief eenvoudig
- Instrument van de overheid voor de overheid
- Europese dimensie is sterk wervend en een poort voor de toekomst via bench learning
- Geringe kostprijs

<u>Zwaktes</u>

- Complexe oefening die betrokkenheid vereist van diverse verantwoordelijken
  → werkbelasting, externe ondersteuning, voorzien van vorming
- Scoring is minder rigoureus dan bij EFQM-evaluatie
- CAF-oefening mag niet het einde zijn van het kwaliteitsbeleid
  → koppeling aan verbeteringsacties, continue verbetering

H11: PROCESMANAGEMENT

= geheel van activiteiten nodig voor het beheersen, evalueren, sturen en verbeteren van processen binnen een organisatie.
≠ doel op zich.
→ gesitueerd binnen kader van geformuleerde doelstellingen van de org



1. WAAROM

- Inzicht in de organisatie
  = essentie van een complexe organisatie op een eenvoudige manier zichtbaar maken
- Organisatieverandering
  = hiërarchisch gestructureerde org omschakelen in een procesgeoriënteerde manier van werken
  → dienstverlening van de overheid volgens doelgroepen, diensten en producten in te richten
- Efficiëntie en effectiviteit
  = voortdurend verbeteren van de werking
  → effectievere resultaten behalen op een efficiënte manier
  → binnen een kader van permanente interne en externe veranderingen

1.1. ONDERLIGGENDE ASSUMPTIES

- Een organisatie is maar zo effectief als haar processen dat toelaten
- Sterke medewerkers kunnen zwakke processen niet compenseren
- Automatiseren van onlogische processen is verspillen van tijd en middelen
- Identificeren van probleemgebieden en verbetermogelijkheden
- Visualiseren van klant – leveranciersrelaties
- Als bouwsteen voor een goede sturing
- Goede sturing vraagt waardevolle informatie
- Waardevolle informatie komt uit juiste meetpunten
- Juiste meetpunten vragen correcte processen
- Als bouwsteen voor een efficiënte inzet van mensen en middelen

1.2. VOORDELEN

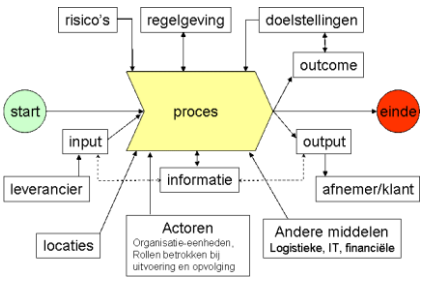
- Geactualiseerd overzicht bedrijfsprocessen
- Effectiviteit ↑
- Verbeteren/optimaliseren van de dienstverlening
- Continuïteit dienstverlening
- Conformiteit met geldende regelgeving
- Impactanalyse
- Personeelsbehoeften entiteiten in kaart

- Klantentevredenheid ↑
- Kostenbeheersing /kostenreductie = ↑ efficiëntie
- Kennisoverdracht
- Duidelijkheid over verantwoordelijkheden
- Optimaliseren documentstromen
- Identificeren van klanten, belanghebbenden
- Intern controle systeem
- Kwaliteitszorg en certificering (ISO)
- Informatisering en digitalisering van de werking

2. CONCEPTEN

2.1. PROCES

= geheel van onderling samenhangende activiteiten, die moeten leiden tot een vooropgesteld resultaat
= een keten van activiteiten
→ start nav een zogenaamd event of trigger
→ input omzetten in output
→ met een meerwaarde voor de afnemer van de output
→ met inzet van middelen en mensen
→ binnen een sturend kader

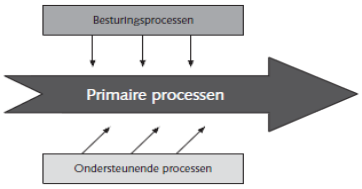


2.2. KETEN INPUT-PROCES-OUTPUT

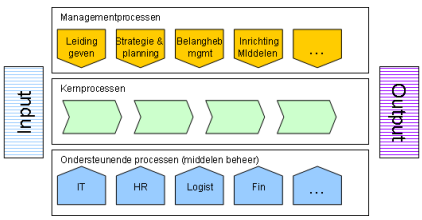
- Middelen = input
  = omgezet in resultaten = output en outcome
- Product (output) die uit het proces voorkomt dient zelf weer als input voor een ander proces
  - Beoogde effect (outcome) proces
    = meerwaarde t.a.v. de verwachtingen, vereisten, behoeften van de klant
  - Binnen een regelgevend kader
    → gedetailleerde regelgeving = resultaat van brandjes blussen
- Wisselwerking tss info en proces
  = op versch momenten wordt info gebruikt, gecreëerd, gewijzigd, gevalideerd

2.3. HORIZONTAAL

<u>Functioneel onderscheid tss processen</u>
→ wat is de functie van het proces binnen de organisatie, tot wie is het gericht?
→ 3 soorten



- Kernprocessen
  = primaire processen
  = essentieel om producten of diensten vd org te leveren
  → nodig om de behoeften van de externe klanten te vervullen
- Sturende processen
  = managementprocessen
  → nodig om de organisatie(-eenheid) te besturen
  → voldoen aan de doelstellingen en aan de wet- en regelgeving
- Ondersteunende processen
  = voorzien in nodige middelen
  → kernprocessen en managementprocessen ondersteunen



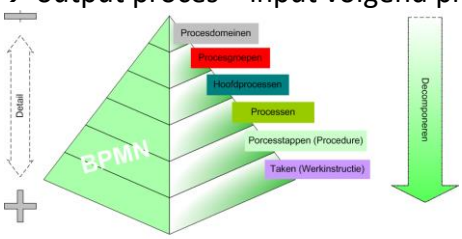
<u>Randvoorwaarden goede processen</u>

- Voldoende grondstoffen voorradig
- Voldoende mankracht aanwezig met de juiste kwalificatie
- Benodigde hulpmiddelen kunnen gebruikt worden
- Relevante reglementeringen zijn gekend

- Goed proces = efficiënt, flexibel, rechtmatig en relevant is
- Gebrek aan effectiviteit kan nooit gecompenseerd worden door een hogere efficiëntie
  → zie schema p 325

2.4. VERTICAAL

= naar een proces kijken vanuit niveau van detail waarop een proces beschreven en gedocumenteerd wordt
→ output proces = input volgend proces



BPMN vs niveau's van procesmodellen

- Hoogste niveau's ≠eigenlijke processen
  = clusters van processen.
- Hoogste niveau van de proceshiërarchie

= via boomstructuur gedecomponeerd over verschillende niveau's
→ tot op het laagste niveau

- Op laagste niveau's = modeleertechnieken
  → flowcharting of stroomdiagrammen zoals BPMN
  → visueel weergeven hoe de versch processtappen elkaar opvolgen, welke actor welke activiteit uitvoert, welke gebeurtenis welke activiteit triggert, op welke momenten de processtromen uiteengaan of samenkomen
- Aantal niveau's = afh v complexiteit
  → ifv reden waarom processen worden beschreven en gedocumenteerd

2.5. PROCEDURE

= een gedetailleerde beschrijving van een (sub)proces en bijhorende activiteiten: wie doet wat, hoe, wanneer en waarom?

2.6. PROJECTMANAGEMENT

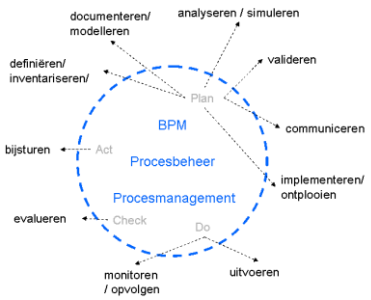
- Project = reeks van activiteiten nodig om een gewenste toestand te bereiken
  → gericht op een eenmalige uitvoering
  → 3 mogelijkheden
  - Gericht op het veranderen of verbeteren van een bepaald proces
  - Gericht op het opzetten van een permanente activiteit = proces
  - Gericht op het realiseren van een eenmalige actie

- Projectmanagement = alle activiteiten nodig om een project tot een goed einde te brengen

3. <u>PROCESOPTIMALISERING</u>

- Business process management = BPM
  = beheersen van processen
  → continu verbeteren processen
- Business process reengineering BPR
  = verbeteren van een proces, ontwikkelen nieuw proces
  = niet-recurrent, projectmatig

- Onafhankelijk van het model: verbetering volgt dezelfde cyclus
  → PDCA



- Plannen
  = definieert probleem duidelijk

→ verbeterdoelen vast leggen, het beoogde resultaat, de kritische succesfactoren, de verbeteracties, de randvoorwaarden, timing, benodigde middelen
→ management ook betrokken worden

- Doen
  = voer het verbeterplan op beperkte schaal uit, test de gekozen verbetermethoden en – technieken
- Controleren
  = evalueer resultaten adhv prestatie-indicatoren
  → controleer in hoeverre de verbeterdoelen gerealiseerd worden
  → eventueel plannen bijsturen
- Actie
  = implementeer opl

3.1. BELEIDSMAATREGELEN PROCESMANAGEMENT

- Processen geïdentificeerd en gedocumenteerd
- Processen ontwikkeld in overeenstemming met de strategie, planning, behoeften, verwachtingen en doelstellingen
- Proceseigenaars geïdentificeerd voor processen
  → moeten problemen signaleren
- Processen in overeenstemming met regelgeving en verlopen efficiënt
- Bij vastleggen bevoegdheden en verantwoordelijkheden = principe van functiescheiding
  → uitvoerings en beslissingsmacht niet bij 1 persoon
- Middelen toegewezen aan processen in verhouding tot hun bijdrage aan de realisatie van de strategische doelstellingen van de org
  → duidelijk zicht op financ, personele middelen
- Processen regelmatig geëvalueerd en zo nodig aangepast
  → PDCA
- Processen verbeterd en geëvalueerd obvde vastgestelde efficiëntie, doeltreffendheid, duurzaamheid en resultaten
  → outputs en outcomes

3.2. TECHNIEKEN PROCESVERBETERING

<u>Six Sigma</u>

- Doelstelling = vereenvoudiging
- Focus
  = issues management → wat loopt fout ?
- Werkwijze = zoeken naar meer uniformiteit
- Re-actief

<u>Lean Management</u>

- Doelstelling = zo goedkoop mogelijk
- Focus = waar wil de klant voor betalen ?
- Werkwijze = zoeken naar lage doorlooptijd en lage kost voor de klant

<u>Root cause analysis</u>

= constraint analysis

- Doelstelling = bottlenecks weghelpen
- Focus = snelle doorstroom
- Werkwijze = zoeken naar meer efficiëntie in procesverloop
- Pro-actief

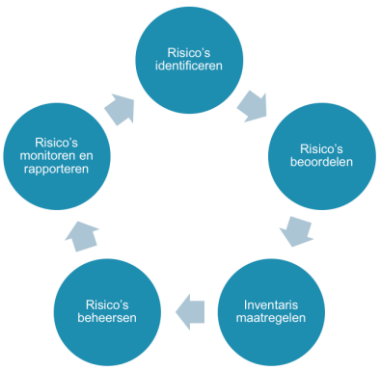
	Six Sigma	**Lean Thinking**	**Theory of Constraint**
Theorie	Verminderen van variatie	Verwijderen van verspilling	Managen van bottlenecks
Focus	Probleem	Doorstroom	Bottlenecks
Primair effect	Uniform proces output	Verminderen doorlooptijd	Snelle doorstroom
Secundaire effecten	• Minder verspilling • Snelle doorstroom • Minder voorraad • Meetbare fluctuatie • Verhoogde kwaliteit	• Minder variatie • Uniforme output • Minder voorraad • Meetbare doorstroom • Hogere kwaliteit	• Minder verspilling • Minder voorraad • Meetbare doorloop • Hogere kwaliteit

MAAR zelfsturing als vorm van procesverbetering?
→ planning gebeurt X centraal

4. RISICIMANAGEMENT

= een vorm van procesmanagement

- Verantwoordelijk = management en medewerkers
- Doel
  = potentiële gebeurtenissen die invloed kunnen hebben op de organisatie identificeren
  → risico's beheren zodat deze binnen de risicoacceptatiegraad vallen
  → redelijke zekerheid bieden tav behalen vd organisatiedoelstellingen



4.1. RISICO'S IDENTIFICEREN

Risico
= interne en externe factoren die de realisatie van de organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren
→ de kwaliteit van producten en diensten kunnen beïnvloeden of bedreigen
→ wat moeten we pro-actief anticiperen?

- Het niet (tijdig) benutten van opportuniteiten = ook een risico
- Wijzigende interne of externe omstandigheden creëren nieuwe risico's of veranderen bestaande risico'

- Identificatie van risico's met het oog op risicoclassificatie

4.2. RISICO'S BEOORDELEN

- Indeling naar impact en waarschijnlijkheid
- Impact van een risico gemeten in termen van 'schade' die aangebracht kan worden aan de org of het proces als het risico zich voordoet
- Opstellen van een risicoprofiel
- Kernvraag = gaan we goed met onze risico's om?

4.3. BESTAANDE BEHEERSMAATREGELEN IN KAART BRENGEN

- Beheersmaatregelen
  = maatregelen of procedures gericht op de risico's voorkomen of de impact ↓
- Maatregelen ifv impact/waarschijnlijkheid risico
- Voorbeelden
  - Gebruik maken van prestatiemeetsysteem om het behalen van doelstellingen op te volgen
  - Delegatieregeling en handtekeningbevoegdheid
  - Inbouwen van knipperlichten
  - Functiescheiding
  - Toegangscontrole

4.4. RISICO'S BEHEERSEN

= op planmatige manier aanpakken om beheersmaatregelen te regelen
Valideren van de analyse
= management moet er zich van vergewissen dat alle gekende risico's in kaart zijn gebracht en dat de geïnventariseerde beheersmaatregelen ook daadwerkelijk in de praktijk bestaan en worden toegepast

4.5. RISICO'S MONITOREN EN RAPPOTEREN

- Risicomanagement
  = continu proces
  → org = actief in dynamische omgeving met voortdurend nieuwe risico's die bereiken van de organisatiedoelstellingen in het gedrang kunnen brengen
  MAAR bestaande risico's kunnen toenemen, afnemen of verdwijnen.
- Ook ad hoc monitoring
  → interne audit of externe auditdienst

DEEL 4: INNOVATIE EN GROEI
H12: VERANDERINGSMANAGEMENT

= projectmatig sturing geven aan activiteiten die gericht zijn op het aanpassen vd org aan bepaalde wijzigingen
→ bijzondere aandacht voor de menselijke actor en de context van het veranderingsproces

Naar mate een omgeving verandert moeten org en beleid mee veranderen

1. VERANDERINGSTHEORIEËN

1.1. HISTORISCHE EVOLUTIE

Evolutie
→ wijze waarop we veranderen is veranderd
Veranderen als:

- 1950-1969 = diffusie en adoptietheorieën
  = aanpassen
  → change agent = wie zal de verandering doen
- 1970-1973 = veranderingsstrategieën
  = empirisch, normatief, macht
- 1974-1985 = organizational development
  = ontwikkeling
  → kritische succesfactoren = wat zijn oorzaken van falen/mislukken?
- 1986-heden = organizational tranformation
  → hoe is technologie een drijver van verandering?
  → BPR = business proces reengineering = hoe processen herdenken

Verandering aanpakken

- Management van verandering ↔ verandering van management
  → verandering managen MAAR managen ook aanpassen aan de veranderde omgeving
- Veranderingsbeleid en veranderingsbeleidscyclus
- Single loop = verandering tot het bereiken van de norm
  Double loop = verandering van de norm
  Deutero (meta) loop = verandering van de wijze van veranderen

1.2. THEORIEËN

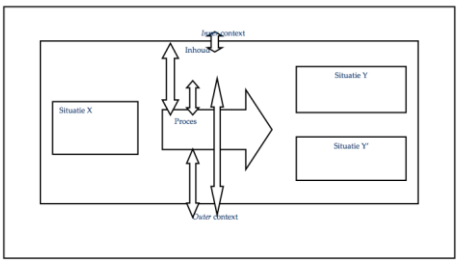
- Diffusie- en adoptietheorie
  - Verandering = resultaat van de wijze waarop een 'change agent' kan omgaan met krachten die dynamiek of weerstand veroorzaken
    → factoren van invloed op de tijd van verandering en aanvaarding van de innovatie door individuen en organisaties
  - Stone
    → belang van change agent voor een positieve invloed op de snelheid van aanvaarding
  - Lewin: 3 stappen voor geplande verandering
    → unfreezin-fase, de moving of change-fase, en de refreezing-fase
  - Lippitt
    → bevestigt belang van change agent die oog moet hebben voor veranderings- en weerstandskrachten

- Veranderingsstrategieën
  - Chin en Benne: strategieën om het gedrag van mensen te beïnvloeden
    - Empirical-rational = mensen laten zich leiden door ratio
    - Normative-reeducation= veranderingen in normen en waarden leidt tot attitudeveranderingen
    - Power-coercive strategie = veranderingen door plannen van die met meer macht te volgen
  - Zaltman: 4 fasen
    - Faciliterende veranderingsstrategie = gericht op vergemakkelijken verandering = wenselijk te gebruiken
    - Reëducatieve
    - Overtuigings = overtuigen waarom verandering noodzakelijk is
    - Machts = macht om verandering door te voeren
      MAAR is niet wenselijk

- Organizational development
  - Verandering = bepaald door kritische succesfactoren inherent aan een organisatie
    → visie, structuur, cultuur, innovatie, leiderschap
  - Doelen =
    → probleemoplossend vermogen ↑, org capaciteit om te reageren op externe ontwikkelingen en verbeteren interne relaties

- Organizational Transformation
  = integrale en fundamentele snelle organisatieverandering
  - Senge
    = betrokkenen inzicht krijgen in hoe systemen moeten veranderen en leren participeren in de dynamische processen van veranderen
    → lerende organisatie waarin nieuwe ideeën en collectieve ambities aangemoedigd worden

1.3. CONCEPTUEEL MODEL VERANDERING
= modem Pettigrew



= analytisch schema van verandering
- Cte interactie tss veranderingsinhoud, veranderingscontext, veranderingsproces
- Veranderingsinhoud = wat
- Veranderingscontext
  - Outer-context = pol, ec, mtsch context
  - Inner-context = strategie, structuur, cultuur, managment, pol processen
  ➔ waarom

MAAR vaak te weining ontwikkeld

- Veranderingsproces
  = acties, reacties en interacties belangengroepen
  ➔ hoe

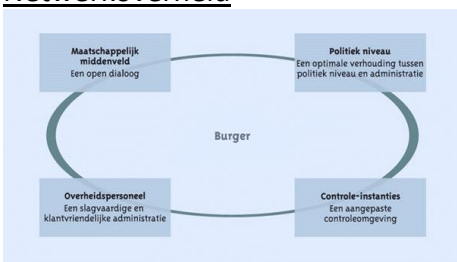
2. WAAROM VERANDERT EEN OVERHEIDSORG

Veranderingen in en rondom overheid
→ zie p21
Individualisering
NetwerkSA
Technologische ontwikkelingen
Internationalisering

Soorten overheid als antwoord op veranderingen

- Een terugtredende overheid
  = sociaal contract → verzorgingsstaat → facilitator/initiator/dienstverlener → partner
- Een afgeslankte overheid
  → teveel ambtenaren of overheden?
- Een slagkrachtige overheid
  - 3 R's = rechtmatigheid, rechtszekerheid, rechtsgelijkheid
  - 3 E's = effectiviteit, efficiëntie, eenvoud
- Een netwerkoverheid
  = staat borg voor rechten, vrijheden en plichten burgers
  MAAR stuurt en regelt X alles zelf
  → alle mtsch actoren pakken samen mtsch uitdagingen aan

Netwerkoverheid



→ toekomst overheid in het optimaal organiseren van de interactie tss die actoren

3. WAT IS DOELSTELLING VAN VERANDERING

3.1. VERNIEUWINGEN VL EVOLUTIE

- '90 = interne focus → meer structuur in de org
- 2000: beter bestuurlijk beleid
  → 2006 = start nieuwe structuur
- 2010 = externe focus → meer naar hoe we als overheid werken en minder interne structuur
- 2014 = kleinere en slagkrachtige overheid, minder admin lasten, klantvriendelijkheid

3.2. VERNIEUWING BELEIDSINSTRUMENTEN

Eigen externe dienstverlening

- Subsidiariteitstoets = overdragen naar lokale besturen
- Externe dienstverlening stopzetten
- Externe dienstverlening outsourcen
- Eigen dienstverlening reorganiseren
  Vb. automatische toekenning studietoelagen

Regelgeving
- Regelgevingsdruk ↓
- Detailniveau en complexiteit regelgeving ↓
- Optimalisering adviesprocedures
  Vb. stedebouwkundige vergunningen
- Digitaalvriendelijke regelgeving

Inspectie en handhaving
- Meer risicogestuurde inspecties en/of meer ex-postcontroles
- Samenwerking tss inspectiediensten
- Transparantie rond inspectieverslagen ↑

Erkenning en vergunningen
- Noodzakelijkheidstoets
- Efficiënter erkenningssysteem
- Integratie over verschillende overheidsdiensten

Subsidies
- Automatische toekenning
- Forfaitarisering
- Integratie van subsidiestromen

Fiscaliteit en financ maatregelen
- Vereenvoudiging fiscale maatregelen
- Integratie in 1 systeem
- Afstemming tussen fiscale maatregelen

4. VORMEN VERANDERINGSMANAGEMENT

4.1. IDEAALTYPISCH PROJECTMATIG

Trajectplan: doelstellingen en mijlpalen: stap voor stap
→ einddoel
→ weg daar naar toe opdelen in tussentijdse stappen, mijlpalen
→ stap voor stap project uitvoeren
= ideaaltypisch pragmatisch

4.2. NIEUWE VORMEN

Transitiemanagment
- Fundamenteel = waar dromen we van
  = wat moet er ideaal worden bereikt
  - Wat kunnen we nu al doen om die droom te halen
  - Experimenteren

→ van dag tot dag kijken wel pad nemen
→ paden ≠ voorhand beschrijven
MAAR = meer onzeker/ chaotisch

- Toepassing Visienota 2050
  - Systeem aanpassen en innoveren = fundamentele verandering
  - Transitiemanagement = X alleen
    → pertnerschappen met versch spelers
  - Lange termijn behalen door kort termijn te denken
    → zoeken naar innovatieve initiatieven en experimenten
  - Eigen opstelling herdenken
  - Bereid zijn om mislukken te transformeren in nieuwe uitdagingen

<u>Groenboek en burgerconsultatie</u>
= reflectie- en consultatiedocument over mtsch bel beleidsvraagstuk
- Analyse van bep probleem en mogelijke beleidsopties die daaruit voortvloeien
- Doel = op officiële en transparante wijze reacties en meningen van alle mogelijke geïnteresseerde partijen verzamelen
- Principe = witboek voorbereiden
- Geeft kans aan iedereen om mee na te denken over een vernieuwende overheid
  → formele consultatie = via strategische adviesraden en parl
  → publieksconsultatie

<u>Innovatietrajecten</u>
→ overheid 4.0
- Opzet = innovatie promoten binnen de Vlaamse overheid
  - Leidend ambtenaren als ambassadeurs
  - Ruimte geven aan creativiteit
  - Fail fast - principe
- Aanpak
  - Bottom-up verzamelen van innovatieve ideeën
  - Ideeën samenbrengen in een bootcamp
  - Resultaten worden als project uitgewerkt in een innovatielab
- Focus
  - Co-creatie met klanten en partners
  - Digital first benadering
  - Want to klantenbeleving ipv have to overheidsverplichting
- Successen
  - Networking deelnemers
  - Sterke motivaties
  - Leereffecten meenemen
  - Ruimte tot bijsturing
  - Fail fast
- Valkuilen
  - Management buy-in
  - Resources

5. VERANDERINGSMANAGEMENT VOLGENS BELEIDSCYCLUS

5.1. AGENDASETTING

Aanleiding en noodzaak van verandering

→ beide nodig

Kingdon: geslaagd als 3 stromen bijeenkomen

→ probleemstroom, beleidsstroom en pol stroom

Analyse externe context

1) Omgeving analyseren
   → demografisch, ec, soc-cult, techn en pol-jur
2) Marktomgeving = andere overheden analyseren

Analyse interne context

Veranderingscapaciteit van de org

→ invloedsfactoren = doelen/strategie org, structuur, cultuur, techn, jobkarakteristieken en machtsrelaties

5.2. BELEIDSFORMULERING

= hoe verandering er concreet zal uitzien

- Gedragen beleidsformulering is
  = zoveel mogelijk stakeholders betrekken
- Duidelijke rolverdeling en duidelijke verantwoordelijk
- Gefaseerd proces

5.3. BESLUITVORMING

Types besluitvorming

→ om een project pol goed te keuren

- Types = institutioneel-democratische, strijdpunt-, pacificatie-, overleg-, bureaucratisch, technocratisch, en onderhandse besluitvorming
- Veranderingsmanagement pleit voor een breed gedragen besluitvorming
  → concreet zeggen wat bedoeld wordt met beslissing en wat dit concreet betekent

Soort verandering

3 factoren

- Inhoud = verandering in processen, structuren, sociale verhoudingen of cultuur
- Veranderingsimpact = groot of klein
- Tijd = op korte, middellange of lange termijn

5.4. IMPLEMENTATIE

= hoe de verandering zal gebeuren

- Gestaag doorgevoerd → projectmatig werken
- Versch actoren betrekken
- Werken met transitie = essentieel
  → transitieperiode, effectieve implementatieperiode, integratieperiode en consolidatieperiode

5.5. EVALUATIE

→ 2 types

- Productevaluatie = komt het eindresultaat overeen met de doelstelling, komt het tegemoet aan de reële noden, zijn de stakeholders er tevreden mee?
- Procesevaluatie = tijd/kost/kwaliteit, stakeholders tevreden met proces, bijdrage aan halen van doelstellingen, welke lessen trekken voor toekomst?

H14: E-GOVERNMENT

= gebruik van technologieën binnen de overheid voor een verbeterde dienstverlening
→ info = input en output van werking overheid
→ verzamelen, beheren, uitwisselen en gebruiken van info = 1 vd kerntaken vd overheid

1. CONCEPT E-GOV

1.1. DEF

- E-gov als het online aanbieden van diensten en andere webgebaseerde activiteiten
  → gebruik van ICT voor online informatievoorziening en dientverlening
- E-gov als de capaciteit om de overheid te hervormen door het gebruik van ICT
  → e-gov = meer dan technologie
  = nieuw denkenover organisatiestructuren, samenwerking van mensen en dienstverlening
  → essentie van e-gov ≠ "e"
- E-gov als het gebruik van ICT binnen de overheid
  = e-gov in brede zin vh woord
  → focus verschuift vd relatie tss overheid en burger naar de interne werkzaamheden vd overheid
  ➔ deze gebruiken we

1.2. DIMENSIES

- Front-office vs back-office
  - Front = info en diensten die worden aangeboden aan burgers en bedrijven
  - Back = interne werkzaamheden ter ondersteuning van kernprocessen en niet extern zichtbaar

  MAAR koppeling tss beide noodzakelijk
- 3 relaties
  - Overheid-burger
    = G2C
  - Overheid-bedrijven
    = G2B
  - Overheid-overheid
    = G2G
- 3 types van info
  - Contactinfo = wie
    = interacties tss overheid en burgers
  - Proces en productinfo = wat
    = prod en diensten van overheid
  - Geografische info = waar
- Pre-internet vs post-internet technologie
  → mogelijkheid om info te delen tss versch overheidsorganisaties
  → externe ipv interne focus

2. INFOMANAGEMENT OVERHEID EN PRIVATE SECTOR

Verschillen

- Drijfveren
- Organisatorische mandaten

→ bij overheid = jur verplichtingen aan gekoppeld
- Vrijheid keuze doelgroep
  → overheid = hele mtsch

Overeenkomstige uitdagingen
- Interoperabiliteit
  = alles moet met elkaar afgestemd worden
- Open data
  = gegevens vd overheid die beschikbaar worden gesteld aan burgers en bedrijven
  → uitwisseling van info aan derden zonder belemmeringen

3. WAAROM E-GOV

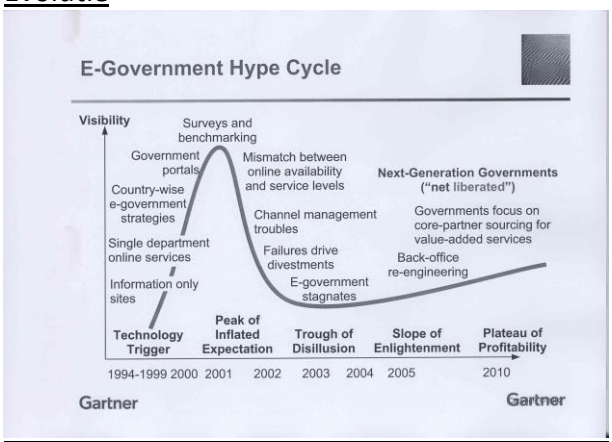
Doelstelling e-gov
→ versch manieren waarop e-gov kan bijdragen tot een performante overheid
- Efficiëntie
  → vooral bij het verwerken van grote hoeveelheden informatie
- Democratie:
  → meer open en transparante bedrijfsvoering door het ter beschikking stellen van info
  → promoten van participatie van burgers en bedrijven aan consultatieprocessen
- Kwaliteit
  → verlagen van administratieve kosten
  → koppelen van voordien gescheiden diensten en producten

E-gov als kracht van verandering?
- E-gov als hefboom voor verandering
  MAAR aanwezigheid e-gpv ≠ voldoende
  → effecten van ICT beperkt tot een specifieke context

- E-gov als transformerende kracht
  → ICT gedreven veranderingen = specifiek en contextgebonden

- Versch richtingen van verandering
  - Horizontalisatie vd overheid
    = hiërarchische, bureaucratische structuren vervangen door meer netwerkgeoriënteerde vormen van organisaties
  - Deterritorialisatie: = factoren als tijd en ruimte worden minder relevant
  - Virtualisering
    = mogelijkheid om bestaande realiteiten te stimuleren en nieuwe virtuele realiteiten te creëren via het gebruik van ICT

Evolutie



- 1995: hoge verwachtingen van internet
- Na 2000: hoge verwachtingen voldoen X ad prestaties

4. FRONT-OFFICE: NAAR EEN VERBETERDE DIENSTVERLENING

Zoektoch naar geïntegreerde, transactionele en proactieve diensten

Verschuiving in drie dimensies wat betreft dienstverlening

- Organisatie aanbod: 3 fases
  - Fragmentatie
    = diensten worden op versplinterende en gefragmenteerde manier aangeboden
  - Concentratie = loketten van versch diensten bij elkaar gebracht
  - Integratie = ifv vraagpatroon vd burger

- Afhandelingsniveau: 3 fases
  - Informatie = via elektronische kanalen informatie ter beschikking stellen
  - Interactie ≠ éénrichtingsverkeer
  - Transactie = afhandeling van dienstverlening volledig elektronisch

- Wijze van handelen: 3 fases
  - Reactieve fase = enkel handelingen uitvoeren nadat de burger het expliciet verzoekt
  - Responsieve fase = naast gevraagd dienst ook attent maken op andere diensten
  - Proactieve fase = proactief diensten leveren aan burgers

Geïntegreerde loketten

= versch administraties bundelen in 1 loket

- Van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde overheid
  MAAR wat is de vraag?
  = expliciete en latente vragen
  → latente vragen = vragen die burger zou stellen als hij wist dat overheid antwoord zou kunnen geven op deze vraag
  → burgers kan vaak X volledige aanbod
- Diensten afstemmen op vraagpatronen
  → diensten kunnen gebundeld worden in functie van probleemsituaties, life events, doelgroepen, aard van de dienstverlening of een combinatie

- Ideaal scenario = no wrong door
  = langs eender welk toegangskanaal kan de burger de gewenste dienstverlening krijgen

Veelheid aan kanalen
Kanaal = middel voor gebruikers om overheden te contacteren, of voor overheden om hun gebruikers te contacteren met het doel om publieke diensten te vragen/leveren

- Kanaalsstrategie = set van organisatiegedreven keuzes over hoe en via welke middelen diensten aan klanten zullen geleverd worden
  MAAR
  - Digitale kloof = mensen die geen gebruik van internet maken worden X bereikt
  - Fragmentatie = iedereen begint zijn eigen websites te maken
  -
- Multikanaalstrategie = versch kanalen gebruiken
  → gekozen kanaal = afh van doelgroep en type dienstverlening
  → zo optimaal mogelijk kanaalmix samenstellen

5. BACK-OFFICE: INFODELING ALS KERN E-GOV

Belang van informatiedeling
Delen van info over organisatiegrenzen heen = in back office
→ voordelen van informatiedeling = uitgebreid en divers en verschillen van org tot org
- Technisch
  = delen van info heeft een positieve impact op het management en werking vd info zelf
- Organisatorisch
  = verbetering vd capaciteiten en mogelijkheden van organisaties en de oplossing van organisatiebrede problemen
- Politiek
  = draagt bij tot een beter begrip van de brede beleidsdoelstelling vd overheid en tot een geïntegreerde beleidsvoering

Barrières voor informatiedeling
→ informatie-integratiecomplexiteitsmatrix
- Focus initiatieven = van beperkt tot heel breed
- Niveau van organisationele betrokkenheid
  = binnen organisaties, binnen bestuursniveaus en over bestuurniveaus

➔ complexiteit ↑ als # ↑ organisaties en bestuursniveaus zijn betrokken en als de focus heel breed is

➔ zie p 422

Management van informatiedeling
Realiseren van informatiedeling over verschillende domeinen en bestuursniveaus
= complexe doelstelling die enkel bereikt kan worden met een consistente overheidsbrede strategie
→ basisprincipes

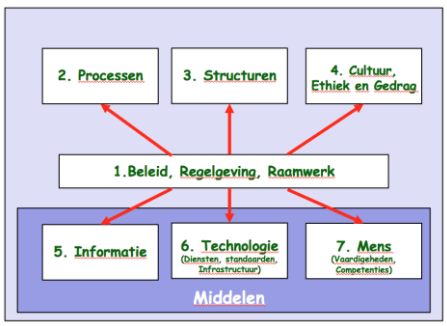
- Sterk leiderschap
  = basisvoorwaarde om dit te kunnen opnemen in de strategische doelstelling van de overheid en zorgen voor de nodige financiële middelen
- Meerwaarde
  → voordelen oplijsten
- Samenwerking
  = ervoor zorgen dat entiteiten niet langer afzonderlijke silo's vormen
- Goed bestuur
  = processen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastleggen op vlak van leiderschap, conflictbeheersing, coördinatie, performatiestrategieën
  → afgestemd op andere intiatieven
- Authentiek beheer = authentieke bronnen aanduiden
- Standaarden
  = aanmaak, beheer en bijhouding van info obv standaarden
- Interoperabiliteit
  = mogelijkheid om info op uniforme en efficiënte manier uit te wisselen en te gebruiken tss versch org en infosystemen
- Hergebruik
  = voorzien van authentieke bron voor elk type info
- Veiligheid en privacy
  = veiligheidsvereisten moeten worden gerespecteerd
  MAAR X barrière voor informatiedeling wanneer informatiedeling is toegelaten

6. TRENDS EN UITDAGINGEN

De huidige trend = hergebruiken en uitwisselen van info
MAAR uitdagingen

- Coördinatie van e-governement initiatieven
  → tss org en bestuurniveaus
- Engageren van de eindgebruiker
- Monitoren en evalueren van e-government

7. DASHBOARD VOOR E-GOV



- Info → zie 1.2.
- Processen = datastromen
- Technologie
  → metadata = data/info over databestanden
  → hardware/software

- Structuren
  - Governance/sturing
  - Organisatie
  - Besluitvorming
  - Rollen/verantwoordelijkheden
  - Taakallocatie
  - Communicatiekanalen
- Cultuur, ethiek en gedrag
  - Acceptatie/gebruik van technologie
  - Samendelen van middelen
  - Cultuurdimensies Hofstede (zie p42)
  - Monitoring e-mail en internet gebruik
  - Verspreiding informatie aan derden
- Mens
  = vaardigheden en competenties
  - Kwaliteit
    → onderwijs, training, kennisuitwisseling, ondersteuning/faciliteiten, motivatie
  - Kwantiteit
    = aantallen

8. <u>MYTHES</u>

<u>Technologische vooruitgang</u>
= optimisme = erg groot geloof en vertrouwen in ICT

MAAR informatisering ≠ pol-neutraal proces
→ effecten worden mede bepaald door de specifieke institutionele context en de machtsverhoudingen waarbinnen ICT wordt toegepast

<u>Onvermijdelijkheid</u>
= ICT-ontwikkelingen zijn doorgedrongen tot alle haarvaten van onze samenleving
= e-gov = verplichting

MAAR strijd tss infodomeinen
→ integrale dienstverlening vraagt de ontwikkeling van organisatiegrensoverschrijdende informatie-architecturen
→ integratie = opgeven van zelfstandigheid en routines

<u>Maakbaarheid</u>
= ICT = instrument dat kan ingezet worden om de doelen van een meer klantvriendelijke, efficiënte, effectievere en responsieve overheid gestalte krijgt
→ het is beheersbaar

MAAR legitimiteistparadox
→ betere digitale dienstverlening als strategie gericht op de versterking van de legitimiteit van gemeenten = verlies aan legitimiteit
→ overheid = meer dan dienstverlenend bedrijf en een burger = meer dan klant

Nieuwe en beter overheid
= van versnipperde dienstverlening naar pro-actieve, geïntegreerde dienstverlening
→ versnipperd = van kastje naar de muur
→ aanspreekbare, responsieve overheid en transparant

MAAR aanbodgerichte dienstverlening

Mondige en intelligente burger
= burger maakt optimaal gebruik van Internet om info te vergaren en pol en mtsch druk te organiseren
→ responsieve overheid die een open dialoog aangaat met burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties
→ kwaliteit van dienstverlening aanpassen aan de normen vh bedrijfsleven

MAAR incompetente burger
→ vraagpatronen = diffuus, ambigue en dynamisch
→ digitale kloof

9. STELLINGEN

Stelling 1
De bel voordeelhouder van e-gov is
- Publieke sector → besparingen op termijn, efficiëntie
- Private sector → meer info over klanten door data
- Academici
- NGO's
- Burgers → gebruiksvriendelijk, toegankelijk, eenvoudig

Stelling 2
De bel hindernis voor de verdere ontwikkeling van e-gov is
- Technologisch → omvang overheid maakt het moeilijk om techn evolutie te volgen
- Pol → gebrek interne pushfactoren
- Jur → regulering en daar bijhorende problemen
- Financieel
- Menselijke competenties → digitale kloof intern en extern, cte aanpassen
- Cultureel → cultuuromslag bij burgers en admin nodig

➔ eigenlijk op allerlei punten problemen

Stelling 3
Het bel voordeel van e-gov voor publiek admin is
- Kosten en tijdsbesparing → minder loketpersoneel
- Vereenvoudiging van werkprocessen
  → burgers doen al deel van het werk, de rest vloeit hier uit voort
- Verbeterde kwaliteit van processen
- Effectievere beleidsvoering → werkprocessen eenvoudiger
- Verbeterde samenwerking en coördinatie
- Betere dienstverlening

Stelling 4

Uitwisseling van data binnen de publieke sector moet

- Gratis zijn → het gaat niet om winst, maar goede dienstverlening
- Tegen transactiekostenprijs → data verzamelen kost geld
- Tegen integrale kostprijs incl verekening vd investeringen
- Tegen marktprijs

Stelling 5

Het bel voordeel van e-gov voor de private sector is

- Kosten en tijdsbesparing → efficiënter
- Toename businesses → meer commercialisering mogelijk
- Betere dienstverlening
- Levering van nieuwe diensten en producten
  → met nieuwe data is het mogelijk om te innoveren en aan te passen aan problemen
- Oprichting van nieuwe bedrijven

Stelling 6

Beschikbaarstelling van overheidsdata aan de private sector moet

- Gratis zijn
- Tegen transactiekostenprijs
- Tegen integrale kostprijs incl verekening vd investeringen
- Maximale prijs → prijs boven marktprijs, integrale is te hoog: dus kosten-baten
- Tegen marktprijs → volgens de principes van de private sector, kosten volledig dekken

Stelling 7

Het bel voordeel van e-gov voor burgers is

- Verbeterde publieke transparantie/vertrouwen
- Grotere publiek participatie
- Versterking engagement van burgers → mensen worden betrokken bij werking overheid
- Bijdrage aan economische ontwikkeling
- Tijdsbesparing

Stelling 8

Om e-gov in VL verder uit te bouwen is in eerst instantie nood aan

- Duidelijke regels, wetten, werkstructuren
- Concurrentie en marktwerking
- Diepgaandere samenwerking = netwerkstructuren

➔ vooral 1 en 3

Stelling 9

Het bestuursniveau dat id toekomst het voortouw moet nemen in e-gov is

- Europees = digital single market
- Federaal = Fedict
- Regionaal
- Provinciaal
- Lokaal → dichtst bij de burger en de burger maakt hiervan het meeste gebruikt