

Voorbeeldvragen Overheidsmanagement (2019-2020)

Prof. Bouckaert, G

Samen werken aan een overheid in beweging (2e editie)

Maarten Truyens, T.E.W

Nota: vragen zijn door mijzelf geformuleerd en dienen louter ter reflectie, het zijn geen oude examenvragen en het examen zal op een andere wijze bevraagd worden.

Hoofdstuk 1

1. Duid het foute antwoord aan.

- A. Public administration leunde nauw aan bij de ideeën van Weber's bureaucratie: taakspecialisatie, hiërarchie, regels & voorschriften, onpersoonlijkheid.
- B. De intrede van het neo-institutionalisme betekende het einde aan het Public Administration & zorgde voor een evolutie naar het public management.
- C. New public governance kan worden omschreven door het streven naar een doeltreffende dienstverlening door een open overheid die gericht is op ketens, co-productie en partnerschappen.
- D. Volgens het Post-NPM dienen we enkel prestatie-informatie te leveren indien deze toegevoegde waarde heeft. Men stuurt hier agentschappen aan via de markt.

2. Duid het foute antwoord aan.

- A. Perry & Kraemer gaven aan het overheidsmanagement volgende smalle definitie: een combinatie van het klassieke bureaucratische overheidsmodel met het generiek management uit de private sector. Het vertrekt dus uit de basisprincipes van het PA.
- B. Het geconsolideerd organisatieperspectief (Metcalf) impliceert net als het micro-organisatorisch perspectief dat de waarde van het geheel gelijk is aan de som van de onderdelen.
- C. Het maatschappelijk stakeholderperspectief is gebaseerd op publiek-private samenwerking waarin sprake is van enerzijds de polarisering van de ambtenarij en anderzijds de bureaucratisering van politiek.
- D. Managerial state (Newman & Clarke) richt zich niet op de oude bureaucratische ideeën, maar op de nieuwere NPM gedachten (eg. Vraaggericht, open economie, marktsysteem, diversiteit en preventie). Het hoort dus bij het suprastructureel perspectief.

3. Duid het foute antwoord aan.

- A. Het cultuurbeleid in Leuven is een goed voorbeeld van een systemisch overheidsperspectief, omdat het zowel op private als op publieke klanten richt.
- B. König gaat uit van een overheid met eigen principes en waarden, die aan wijzigingen onderhevig zijn door de turbulente omgeving waar ze zich in bevindt.
- C. In het Micro-organisatorisch perspectief gaat men uit van een politiek-ambtelijke tweedeling.
- D. Volgens het geclusterde overheidsperspectief zijn de publieke doelen in overeenstemming met de private doelen.

Hoofdstuk 2

1. Duid het foute antwoord aan.

- A. Multi-level governance = nood aan samenwerking op verschillende niveau's.
- B. Een overheidsorganisatie is steeds op alle 4 speelvelden tegelijk op een bepaalde intensiteit aanwezig.
- C. In het ambachtelijk speelveld spreekt men van een constant veranderende wereld waarbij - Volatile, Uncertainty, complexity and ambiguous – veranderingen optreden.
- D. De van binnen naar buiten as (speelvelden grafiek) impliceert dat hoe verder men naar van buiten naar binnen gaat, hoe meer een overheid in dialoog moet gaan met externe factoren.

2. Duid het foute antwoord aan.

- A. Bij het politiek-bestuurlijk speelveld is er sprake van een politiek-ambtelijke tweedeling.
- B. Het ambachtelijk speeldveld kende door de opkomst van het NPM 4 principes, gebalanceerd tussen de 3 R's en de 3 E's namelijk Sturing, Beheersing, Toezicht en Verantwoording. Hierbij is extra nood aan checks and balances door de multi-dimensionele omgeving.
- C. Weber's bureaucratie bevindt zich bij de oorsprong van de 4-speelvelden grafiek.
- D. Een public service-bargain wijst op een dynamische interactie tussen politiciers & ambtenaren.

3. Duid het foute antwoord aan.

- A. Toenemende onzekerheid, complexiteit en conflictgevoeligheid kunnen elk voorbeelden zijn waarom een onderneming naar een multi-actor speelveld evolueert.
- B. De V in VUCA staat voor Volatile en impliceert de onmogelijkheid om tot een éénduidige oplossing te komen voor een probleem.
- C. Zowel monitory democracy, open government en netwerkoverheid zijn kenmerken van een overheid die zich in het multi-actor speelveld bevindt.
- D. Transitie management zegt dat er radicale veranderingen nodig zijn in het overheidsmanagement. Zo zijn een systeemaapak, partnerschappen, een focus op KT ipv LT, beleidsintegratie, en een continu leerproces vereist.

Hoofdstuk 3

1. Duid het foute antwoord aan.

- A. Volgens Moore wordt legitimiteit verkregen wanneer het 'wenselijke' en het 'noodzakelijke' op elkaar zijn afgestemd.
- B. In een ideale organisatie is er geen onderscheid tussen het organisatieconcept & het business concept. Hier zal er een goed gedefinieerd dienstverleningsproces zijn is er een optimale structuur die toelaat deze in praktijk ook toe te passen.
- C. Volgens Mintzberg zal de gerealiseerde strategie door complexiteit van de interne en externe omgeving nooit gelijk zijn aan de geplande strategie, waarbij men op de 10 vragen van strategische logica probeert te antwoorden.
- D. Volgens Bryson is strategische planning een kwestie van interne en externe analysering van de organisatie.

2. Duid het foute antwoord aan.

- A. Volgens Zuckerman is het het doel van organisaties om de bovenste abstracte begrippen in de strategische piramide te concretiseren. Eg Missie, Visie. Hoe lager men zakt in de piramide, hoe groter de kans op vertaalfouten; strategisch management is het proberen te reduceren van deze vertaalfouten.
- B. Strategy-as practice schuift de volgende 3 mythen naar voor: Mythe van voorspelbaarheid, van afstandelijkheid en van formalisatie.
- C. Distal outcomes kunnen niet worden gerealiseerd zonder dat het strategisch plan wordt geïmplementeerd.
- D. Een SWOT analyse kan een voorbeeld zijn van SP Praxis in strategy-as practice.

3. Duid het foute antwoord aan.

- A. Strategic-fit = strategie van een organisatie moet naadloos aansluiten bij de interne en externe omgeving. Het is een generiek principe dat op elke organisatie toepasbaar is.
- B. Volgens Bryson zijn publieke organisaties stakeholder driven en streven ze maatschappelijke doelen na.
- C. De laatste stroming over de evolutie in strategie in een publieke context focust op de inhoud van het proces.
- D. SP Planning practioners wijzen op alle actoren die betrokken zijn bij het planningsproces.

Hoofdstuk 4

1. Duid het foute antwoord aan.

A. Respectievelijk wijzen verticale complexiteit en horizontale complexiteit op het aantal nevenschikte afdelingen in een organisatie en op de 'depth of control'.

B. Red Tape kan een gevolg zijn van overmatige formalisatie in het structuurperspectief.

C. Gezagshiërarchie verwijst naar de optimale span of control, waarbij een smalle span of control meestal op een stijle hiërarchie wijst; deze kan verbreed worden door technologische innovaties.

D. Het organogram van publieke organisaties is minder veranderbaar omdat het juridisch verankerd is.

2. Duid het foute antwoord aan.

A. De technostructuur in de configuraties van Mintzberg voert zelf geen productie uit.

B. Bij de professionele bureaucratie wordt er gekeken naar kenniswerkers en hoogopgeleiden.

C. Laloux pleit voor cyane organisaties, die gecreëerd kunnen worden door zelfsturing, heelheid en een vast evolutief doel. Werken met zelfsturende teams die ook eigen resultaten monitoren maakt is hier een goed voorbeeld van.

D. Agile organizations zijn organisaties die snel kunnen inspelen op wijzigingen, die enkel kunnen ontstaan door nieuwe technologieën zoals AI.

3. Duid het foute antwoord aan.

A. De aanhangers van het structuurperspectief zijn ook voorstanders van Mintzberg's Functionele Structuur.

B. Er is sprake van verminderde specialisatie en decentralisatie bij de divisiestructuur.

C. Een matrixstructuur is een combinatie van een divisiestructuur met een eenvoudige structuur. Hierdoor ontstaat er een duale gezagshiërarchie wat op zijn beurt vaak de faalfactor is voor deze structuur.

D. Een projectorganisatie is een soort matrixorganisatie voor tijdelijke projecten.

4. Duid het foute antwoord aan.

A. De netwerkstructuur is vaak erg succesvol in kleinere bedrijven omdat hier de leider hands-on controle heeft over alle processen.

B. Empowerment en klantgerichtheid zijn een van de grootste voordelen van de horizontale structuur.

C. Wanneer een kleine start-up een netwerkstructuur hanteert kan het met grote snelheid groeien omdat ze hulpbronnen extern kunnen aankopen. Ze geven een organisatie meteen schaal en bereik. Dit kan door outsourcing of door te werken met 'shared services'.

D. In een hybride structuur kan de bedrijfsleider ervoor kiezen om een combinatie van de bestaande structuren te hanteren, in de praktijk hanteren bedrijven dus vaak een organisatiestructuur die niet in één van de besproken modellen valt.

Hoofdstuk 5

1. Duid het foute antwoord aan.

A. Volgens Schein verwijst cultuur naar onbewuste en onzichtbare fenomenen. Hieraan kan de metafoor van de ijsberg worden gelinkt. Het manifesteert zich op 3 niveaus: artefacten, gedeelde waarden en basisassumpties.

B. Met meso-niveau verwijst naar de culturen op geografisch vlak. Het micro-niveau verwijst naar de organisatiecultuur. Deze micro cultuur veel sneller wijzigen dan de hogere niveau's.

C. Het statisch aspect van cultuur slaat op cultuur als eigenschap van een groep; het dynamische aspect slaat op dit herhaaldelijk tot leven brengen door de leden van de groep (continu leerproces dus met tijdsdimensie, het verlaten en bijkomen van leden,...).

D. Volgens Douglas kan een sociale structuur geanalyseerd worden op basis van 2 elementen, de grid (wettelijke regulering) en de group (belang van groepsverbanden). Deze methode is echter niet toepasbaar op het meso-niveau of hoger.

2. Duid het foute antwoord aan.

A. Men spreekt in het grid-group model van egilitarisme wanneer er sterke groepsverbanden zijn, maar er weinig regels/procedures aanwezig zijn.

B. In een hiërarchie model (grid-group) overstijgt de waarde van het geheel die van het individu.

C. In een grid-group model zijn alle 4 typen (egilitarisme, fatalisme, individualisme en hiërarchie) steeds allemaal aanwezig in elke organisatie. Hetzij in wisselende verhoudingen in een strijd om dominantie.

D. Net zoals het model van Hofstede is het 'concurrerend waardemodel' een model ter meting van een organisatiecultuur op nationaal niveau.

3. Duid het foute antwoord aan.

A. De 6 dimensies in het model van Hofstede zijn: Machtsafstand, onzekerheidsvermijding, individualisme, masculiniteit (groepen), LT/KT oriëntatie, uitbundigheid.

B. Het model van Hofstede is enkel bruikbaar op nationaal niveau, en heeft dus geen nut om in te voeren op micro-niveau.

C. Het concurrerende waarde-model geeft wanneer men met een externe focus kijkt en focust op flexibiliteit de Adhocratiecultuur weer; waarbij productiviteit en efficiëntie centraal staan.

D. Een fusie van gemeente en OCMW kent een focusverandering van cultuur en een bewuste cultuurverandering.

Hoofdstuk 6

1. Duid het foute antwoord aan.

- A. De human relations beweging toonde aan dan ook immateriële zaken naast monetaire beloningen motiverend kunnen werken. Het kwam van de grond door Mayo's Hawthorne experimenten.
- B. Het revisionisme gaat uit van werknemers die wensen zichzelf te ontpooien via hun werk. Autonomie (en niet performantie) staat in deze stroming centraal.
- C. Strategisch HRM wordt gekenmerkt door een dubbele integratie (verticaal & horizontaal) en een éénheid van verantwoordelijkheid
- D. In het klassieke HRM model (HRM-activiteiten → HRM-uitkomsten → organisatie prestaties & rol van contingentie en controlevariabelen) is omgekeerde causaliteit mogelijk. Zo zullen prestaties zelf ook aanleiding kunnen geven tot een verandering in de HRM-activiteiten. Bijvoorbeeld een loonstijging.

2. Duid het foute antwoord aan.

- A. Contextually based HR theory legt de nadruk op prestaties, die beïnvloed worden door competitieve, institutionele mechanismen en de organisatieconfiguratie
- B. Het AMO-model zegt dat organisatieprestaties een functie zijn van Ability (vaardigheden), Motivation & Opportunity. Deze leiden tot extra inspanningen, wat op prestaties uitkomt.
- C. Het HR-procesmodel focust op de implementatie en percepties van HRM en niet op de ontwikkeling ervan. Een goed ontworpen HR-beleid is mogelijk niet voldoende om de prestatie-effecten van HRM te verklaren.
- D. Public service motivation (PSM) = de trend dat werknemers in de publieke sector veelal intrinsiek gemotiveerd zijn.

3. Duid het foute antwoord aan.

- A. Een carrièresysteem betekent dat men WN's aanneemt enkel beneden aan de hiërarchische ladder met specifieke vereisten, een permanente tewerkstelling en werkzekerheid.
- B. Het mandaatsysteem is specifiek ontwikkeld voor top-ambtenaren, het is mogelijk top-ambtenaren te rekruteren zonder ervaring in de publieke sector.
- C. In een positie-systeem kan men op verschillende niveau's op de hiërarchische ladder starten. Ervaring wordt gewaardeerd, ook tijdelijke contracten.
- D. In de praktijk wordt er telkens 1 van deze gebruikt, een hybride structuur is niet mogelijk.

4. Duid het foute antwoord aan.

A. Duurzaam HRM laat zich samenvatten in het ROC model (link met 3 P's):

People – Respect; Planet – Omgeving; Profit – Continuïteit.

B. Talentmanagement (duurzaam HRM) kan inclusief benaderd worden door alle medewerkers te beschouwen als talenten van de organisatie en niet op de high-performers.

C. De subjectbenadering kan uitsluitend gebruikt worden voor de inclusieve manier van talentbenadering.

D. Onder het nieuwe werken (HNW) verstaan we dat werknemers meer vrijheid krijgen door bijvoorbeeld thuis te werken. Voordelen = betere werk/privé balans, efficiënt gebruik van tijd, lagere kosten. Nadelen = geen duidelijk afbakening werk/privé, dalende privacy, gevoel van isolement, verminderd sociaal contact.

Hoofdstuk 7

1. Duid het foute antwoord aan.

- A. Bij de begroting keurt de uitvoerende macht steeds de begroting goed/af.
- B. Het algemeenheidsbeginsel van de begroting houdt in dat de begroting echt alle inkomsten en uitgaven moet bevatten.
- C. Het specialiteitsbeginsel impliceert een nultolerantie op afwijking op de budgetten, indien dit wel het geval is dienen er begrotingswijzigingen door te worden gevoerd.
- D. In het 3^e seizoen komt audit tot zijn recht, hierin zijn rekenhoven de externe audits; zij controleren regering en administratie en rapporteren aan het parlement.

2. Duid het foute antwoord aan.

- A. Een line-item/input budgettering kijkt naar wat men budgetteert en niet hoeveel men krijgt voor het geïnvesteerde bedrag.
- B. Een activiteitenbegroting gaat de facto steeds over de feitelijke dienstverlening.
- C. Voor een outputbegroting heeft men een goede kennis van de samenleving nodig.
- D. Een effectenbegroting volgt het MAPE stramien. Hierbij definiëren we concrete doelstellingen.

3. Duid het foute antwoord aan.

- A. Het Belgische Rekenhof is bevoegd op federaal, regionaal niveau en voor de provincies. Zo kan het zich o.a. ontfermen over de Vlaamse gemeenschap en het Waalse Gewest.
- B. Het Rekenhof kan geenszins bestaan als controlemechanisme tussen de regering en de administratieve macht. Deze kan dus ook niet functioneren als interne auditdienst omdat deze hiervoor niet bevoegd is en dus kan ze nooit aan managerial accountability voldoen.
- C. Rekenhoven situeren zich tussen parlement, regering en administratie. Ze controleert regering en administratie en rapporteert hierover aan het parlement. Dus het ondersteunen van de democratische controle van parlement op de regering.
- D. Le Grand onderscheidde 4 modellen van publieke dienstverlening; trust, targets, voice en choice and competition.

4. Duid het foute antwoord aan.

- A.** Een inputbegroting/'line item budget' is gebaseerd 'waar' men dit geld gaat besteden, het blijft dan onduidelijk hoeveel waar men voor dat geld krijgt. Men zegt per lijn welke uitgaven zullen gebeuren.
- B.** Bij een activiteitenbegroting begroten we op bv. de openingsuren, dienstverlening. Dit zijn steeds activiteiten in de 'black box'. Het zegt echter niets over de feitelijke dienstverlening.
- C.** Een effectenbegroting autoriseert het leveren van diensten met mogelijke precisering van hoeveelheden en kwaliteit.
- D.** Een Zero-Based-Budget wordt in de praktijk door de vaste kosten zoals personeel en gebouwen nooit voor 100% toegepast.

3. Duid het foute antwoord aan.

- 5.** Een 'aanwasbegroting' wordt bekomen door de uitgaven en inkomsten van het vorige begrotingsjaar te verhogen met een bepaald percentage om de toekomstige verwachte inflatiekost te dekken.
- B.** De systeem-, resultaten- en de probleemgeoriënteerde benaderingen zijn allen types van een performantie-audit.
- C.** Financiële audit is gesitueerd in de driehoek 'parlement-regering-rekenhof'.
- D.** Beleidsevaluatie werkt meestal op contractuele basis, met een een-op-een relatie tussen opdrachtgever en evaluator. In tegenstelling tot performantie-audit is het ex-ante bepaald.

Hoofdstuk 8

1. Duid het foute antwoord aan.

- A. De belangrijkste externe drijfveer voor prestatie management onstond omdat burgers & bedrijven meer transparantie en een hogere kwaliteit van de dienstverlening verwachtten. Intern speelde de budgettaire besparingen, hervormingen, samenwerking en complexiteit de hoofdrollen.
- B. Volgens de productielogica zijn er 5 manieren om efficiëntiewinsten te boeken: hetzelfde met minder, meer met hetzelfde, meer met minder, minder met meer & veel meer met meer.
- C. Respectievelijk zijn de 'omgeving' en 'zuinigheid' een type indicator en een ratio-indicator.
- D. Een veranderingsmodel linkt output aan directe en indirecte effecten. Zo kan met een cursus van de VBAD zien als veranderingsmodel.

2. Duid het foute antwoord aan.

- A. Het CAF-model is afgeleid van het EFQM-model, en is specifiek aangepast voor de publieke sector.
- B. Een te kleine steekproef kan er voor zorgen dat een meetsysteem niet valide wordt.
- C. Wanneer men spreekt van een goed betrouwbaar systeem, spreekt men automatisch ook van een valide systeem.
- D. Een prestatie-indicator moet steeds gelinkt zijn aan een prestatie-norm, deze geeft dan een indicatie van de mate van kwaliteit van een proces/activiteit.

3. Verklaar waarom een meta-fiche nuttig is bij het management van een meetsysteem.

4. Verklaar het tandem begrip in evaluatie. Met welk instrument maakt evaluatie een tandem?

Hoofdstuk 9

1. Duid het foute antwoord aan.

- A. Evolutionaire organisatieveranderingen kan steeds worden vergeleken met innovatie.
- B. Eerste-orde veranderingen in de 'orders of change' spitsen zich toe op veranderingen in subsystemen. Deze hebben voornamelijk betrekking op de implementatie van nieuwe processen, en zijn ze dus meestal evolutionaire veranderingen.
- C. Tweede-orde veranderingen hebben vooral betrekking op reorganisaties en daarbij ook op de organisatiecultuur, klimaat en gedrag binnen de organisatie. Ze zijn doorgaans revolutionair van aard.
- D. Derde-orde veranderingen hebben vaak betrekking op algemene hervormingen binnen de publieke sector en dienstverlening.

2. Duid het foute antwoord aan.

- A. Wanneer men de 'Leiderschap' component van veranderingsmanagement dieper toespitst op het 'inner-context' kan men het bijvoorbeeld hebben over de socio-economische factoren.
- B. In de publieke sector is voor eerste- en tweede-orde veranderingen administratief leiderschap van belang, en voor derde-orde veranderingen politiek leiderschap de voornaamste vorm van leiderschap is.
- C. De stappen in het 3-stapsmodel van Lewin gaat uit van veranderingen in 3 fasen: unfreezing, change en refreezing. Het model is duidelijk dus een top-down model omdat het uitgaat van een stappenplan dat van bovenaf wordt gestuurd.
- D. Volgens het aangepast 8-stappenmodel van Kotter door Fernandez & Rainey moet men in de publieke sector beginnen met het vaststellen van de behoeften (behoefte-indicatie). De laatste stap vertaalt zich in het nastreven van complete verandering.

3. Duid het foute antwoord aan.

- A. Action research gaat over een proces waarbij men binnen de organisatie data analyseert, evalueert en men aanpassingen doet ter verbetering. Systematische planning is dus het basisidee.
- B. Actie-onderzoek is een iteratief proces, participatief, houdt rekening met objectieve data alsook met normen, waarden en cultuur. Maar ook traag met operationele problemen.
- C. Stappen goede communicatie: bewustzijn, begrijpen, aanvaarden en engageren.
- D. Organisatieontwikkeling is een louter top-down proces.

Hoofdstuk 10

1. Duid het foute antwoord aan.

- A.** Men kan spreken van een innovatie wanneer je bijvoorbeeld voor het eerst een computer installeert in het huis van je grootouders, ook al blijkt deze innovatie gefaald, blijft ze een innovatie.
- B.** Incrementele innovatie gaat over een kleine aanpassing aan producten, zodat ze als het ware helemaal worden opgewaardeerd. Zo onderscheidt het zich van 'verandering'.
- C.** Men spreekt van 'governance innovaties' wanneer men sociale problemen aanpakt, zoals het betrekken van burgers bij het ontwerpen van publieke zaken. Conceptuele innovaties daarentegen omvatten nieuwe concepten, referentiekaders. Zo mogen bedrijven maar éénmaal dezelfde informatie van burgers opvragen.
- D.** Met exnovatie beschrijft men het afschaffen van bepaalde taken/services van de overheid, dit telt ook als innovatie.

2. Duid het foute antwoord aan.

- A.** Waar een transactionele leider u iets zal laten doen door een beloning aan te bieden, zal een transformationele mensen meer intrinsiek aansporen.
- B.** Het Google 20% beleid (20% vrije tijd op werkvloer om innovatief na te denken) is een voorbeeld van 'slack tijd'.
- C.** Collaboratieve innovatie bestaat uit 3 pijlers; synergie, inzet en leren.
- D.** Succesfactoren voor samenwerken op het netwerk-niveau kunnen o.a. een open lerende instelling bevatten die een positief effect hebben op de samenleving.

Hoofstuk 11

1. Duid het foute antwoord aan.

- A. Leiderschap en management kunnen zowel gezien worden als synoniemen, leiderschap als onderdeel van management en als complementaire processen.
- B. Taakgeörinteerd gedrag heeft als doel de kwaliteit van menselijke relaties verhogen (human capital).
- C. Met Lead-Member Exchange (LMX) vormen leiders zowel high-exchange als low-exchange relaties met hun medewerkers, afhankelijk van de medewerkers.
- D. High-exchange medewerkers presteren beter dan low-exchange medewerkers, omdat er in de high-exchange relaties een graad van 'self-fulfilling prophecy' optreedt.

2. Duid het foute antwoord aan.

- A. Participerend gedrag is aangewezen als werknemers grote behoefte hebben aan autonomie en wanneer men werkt in een ongestructureerde situaties.
- B. M2 medewerkers zijn hoog gemotiveerd, maar laag bekwaam. Deze strategie werkt het beste wanneer er de 'Selling' leiderschap wordt toegepast en men dus sterk ondersteunt
- C. Delegating (= weinig sturen en ondersteunen) wordt het best toegepast bij M4 medewerkers, zij die hoog gemotiveerd en bekwaam zijn.
- D. De theorie van Hersey en Blanchard heeft als voordeel dat ze de medewerker centraal stelt, en als nadeel dat ze uitgaat van een een-op-een relatie.

3. Duid het foute antwoord aan.

- A. Volgens Bass gaan transactioneel en transformationeel leiderschap cumulatief tewerk. Zo zijn contingent rewards een kenmerk van transformationeel leiderschap.
- B. Het 'trickle-down effect' bij ethisch leiderschap zegt dat het gedrag van het topmanagement invloed heeft op het middenkader van die organisatie.
- C. Netwerkleiderschap onder collectief leiderschap staat voor cross-sectorale samenwerking
- D. De Entrepreneurial visie van leiderschap in de overheid hecht veel belang aan het innovatieve gedrag van leiders, verwachtingen van stakeholders en relatie met politiek. Hiervoor zijn er dus sterke verantwoordingsmechanismen vereist.

Hoofdstuk 12

1. Duid het foute antwoord aan.

- A. Een gevolg van negatieve coördinatie kan zijn dat een actor helemaal niets hoeft te doen. Positieve coördinatie daarentegen vereist wel een samenwerkingsvorm tussen actoren in plaats van enkel potentiële conflicten uit te sluiten
- B. In de publieke sector is het steeds mogelijk om aan cross-sectorale coördinatie te doen.
- C. Door multi-level governance wordt verticale coördinatie steeds belangrijker.
- D. Hiërarchische coördinatie verplicht actoren om processen nauwer op elkaar te laten aansluiten. Autoriteit en macht zijn hierbij key factoren.

2. Duid het foute antwoord aan.

- A. Netwerk coördinatie gebeurt op vrijwillige basis, het focust op een horizontale afstemming tussen nevenschikte entiteiten (publiek vs privaat). Zo zal een netwerkorganisatie de meest verregaande vorm zijn van coördinatie.
- B. Collectieve besluitvormingsentiteiten verschillen van consultatie-organen omdat de eerstgenoemde beslissingen kunnen nemen met een bindend effect.
- C. Metagovernance slaat op de combinatie van de netwerkgerichte, de hiërarchische en de marktgerichte coördinatiemechanismen. Een van deze apart zal niet genoeg opwegen tegen zijn nadelen en wordt dus best niet gebruikt.
- D. Bij een zelfregulerend netwerk worden alle leden van het netwerk betrokken in een gedecentraliseerde besluitvorming, waarbij de verantwoordelijkheid bij 1 vrijwillig gekozen organisatie ligt.

3. Geef de 6 managementstrategieën van Klijn en Teisman omtrent netwerkmanagement. Verklaar en geef ook telkens het aangrijpingspunt en het niveau.

4. Geef de belangrijkste managementrollen (5) in een netwerk (netwerkrollen), geef telkens ook een korte verklaring. Uit wat bestaat een performant netwerk?

5. Geef alle soorten performantie-indicatoren voor netwerken, verklaar telkens kort.

Hoofdstuk 13

1. Duid het foute antwoord aan.

- A. Het eenmaligheidsbeginsel slaat op informatieverstrekking die maar 1 keer moet gebeuren van de particulier naar de overheidsorganisatie.
- B. Een digitaal by default systeem impliceert dat een overheidsinstantie steeds enkel een digitale dienstverlening mag geven. Dit staat echter haaks op de inclusiviteit.
- C. Open data slaat op overheidsdata die opengesteld wordt voor hergebruik door organisaties buiten de overheid. Zo kan NMBS geografische data van de overheid gebruiken.
- D. In de laatste stap van het e-governance (Lee) model bereikt men de 'e-governance', wat betekent dat alle services volledig digitaal gebeuren en de burgers volledig betrokken zijn.

2. Duid het foute antwoord aan.

- A. Business process re-engineering = bepaalde dienstverleningsprocessen eerst grondig evalueren en vereenvoudigen vooraleer men deze digitaliseert/automatiseert.
- B. Open Government kan gerealiseerd worden door samenwerking, Open/transparante data, algemene transparantie en participatie. Er is nood aan een continue dialoog tussen de overheid en de burgers.
- C. E- enabling is een actieve vorm van e-participatie waarin men actieve deelname van burgers verwacht.
- D. E-empowering slaat op burgers die uit eigen initiatief deelnemen aan het beslissingsproces, het is een bottom-up systeem in tegenstelling tot de e-engaging.

3. Geef enkele voor –en nadelen van E-voting.

4. Geef enkele voor –en nadelen van Big Data.

Hoofdstuk 14

1. Duid het foute antwoord aan.

A. MLP: Regimes zijn dynamisch stabiel, ze veranderen wel, maar traag en meestal is de innovatie gericht op het versterken van het regime. Een transitie echter kan een regime wel grondig veranderen

B. Volgens MLP bevinden de radicale innovaties zich in de niches.

C. Elektrische wagens, autodelen en telewerken zijn voorbeelden in MLP van het 'landschap-niveau'.

D. Transitie governance kan worden beschreven door: het in interactie met de overheid en andere actoren onze maatschappelijke systemen laten beïnvloeden in de richting van duurzaamheid en dat proces sneller laten verlopen dat het uit zichzelf zou doen.

2. Duid het foute antwoord aan.

A. Met de Multi-actor dynamiek bij transitie governance wordt bedoeld dat er veel actoren zijn met verschillende achtergronden (markt, overheid, wetenschap).

B. Transitiemanagement (TM) neemt een normatief standpunt aan door te stellen dat de overheid hardnekkige problemen kan aanpakken. Op de huidige 'goal-oriented modulation' is dit niet langer mogelijk.

C. Loorbach beschouwt de transitieagenda het belangrijkste aspect van de governance-activiteiten. Deze komen tot stand door de uitwerking van de transitiepaden.

D. Met de Januskop van TM wijzen Block & Predis op complexiteit, onzekerheid en grillige processen, dat zich in de praktijk uit in een lineair groeiproces richting het vooropgestelde doel. Als politieke strategie is TM te beperkt, want ze gaat uit van het herbeginnen van de cyclus nadat deze is afgelopen.

HS1

1. B
2. B
3. D

HS2

1. C
2. A
3. B

HS3

1. A
2. B
3. C

HS4

1. A
2. D
3. C
4. A

HS5

1. D
2. D
3. B

HS 6

1. C
2. A
3. D
4. C

HS 7

1. A
2. B
3. B, P. 250.
4. C, P. 251
5. C, P. 256

HS 8

1. B
2. C

HS 9

1. A, p. 298
2. A, p. 304
3. D, p. 314

HS 10

1. B, P. 327
2. D, P. 342

HS 11

1. D, P. 355
2. A, P. 355
3. A, P. 263

HS12

1. B
2. D

13

1. B
2. C

HS 14

1. C, P. 464
2. B, P. 473