

## INHOUDSTAFEL

<b>Opdracht</b>	<b>5</b>
<b>Auteurs</b>	<b>6</b>
<b>Woord vooraf</b>	<b>7</b>
<b>Inhoudstafel</b>	<b>9</b>

### Deel 1

<b>Uitgangspunten voor het managen in de publieke sector</b>	<b>29</b>
--	-----------

<b>HOOFDSTUK 1 ORGANISATIES, MAATSCHAPPELIJKE WAARDE, MANAGEMENT EN STRATEGISCH MANAGEMENT</b>	<b>31</b>
1.1 Inleiding	33
1.2 Organisaties	33
1.2.1 Wat is een organisatie?	33
1.2.2 De organisatie als een gesloten of een open systeem	34
1.2.3 Doelstellingen van organisaties	35
1.3 Maatschappelijke of publieke waarde	37
1.3.1 Wat is “maatschappelijke waarde”?	37
1.3.2 Het creëren van maatschappelijke waarde	38
1.3.3 Maatschappelijke waarde en performantiemeting: het MAPE- spectrum	40
1.4 Management en strategisch management	44
1.4.1 De essentie van management	44
1.4.2 De essentie van strategisch management	46
1.5 Theoretische grondslagen van management	47
1.5.1 De klassieke managementbenaderingen	48
1.5.2 Het Human Relations-model	55
1.5.3 Het Open systeemmodel	57

1.5.4	Het Concurrerende Waardenmodel van Robert E. Quinn en John Rohrbaugh	58
1.6	Actuele managementuitdagingen in lokale besturen	61
1.7	Besluit	62
1.8	Referenties	62

## Deel 2

Het strategisch managen van publieke organisaties	65
---	----

### **HOOFDSTUK 2 HET ONDERSCHIED TUSSEN PUBLIEKE EN PRIVATE ORGANISATIES: FICTIE OF REALITEIT? 67**

2.1	Inleiding	69
2.2	Private waarden als katalysator voor efficiënt handelen	70
2.2.1	De integratie van private waarden in de (Belgische) publieke sector	70
2.2.2	New Public Management: competitie voor publieke organisaties	72
2.2.3	New Public Management: dominantie in de jaren '90 en '00	75
2.2.4	New Public Management: een conflict met de traditionele publieke waarden?	77
2.2.5	Post-NPM als substituut voor New Public Management?	82
2.3	Het onderscheid tussen publieke en private organisaties	87
2.3.1	De klassieke generieke managementtraditie	88
2.3.2	Een theoretische vadermoord	90
2.3.3	De "Moeder, waarom leven wij-vraag" voor publieke organisaties	91
2.3.4	Publieke en private organisaties: als kat en hond?	93
2.3.5	De illusie van het ideaaltype	95
2.4	Implicaties van het onderscheid tussen publieke en private organisaties	102
2.5	Empirische onderbouw van de publiek-private distinctie	108
2.6	Besluit	111
2.7	Referenties	112

### **HOOFDSTUK 3 STRATEGIE, DE DRIJVENDE KRACHT VAN DE ORGANISATIE 115**

3.1	Inleiding	117
3.2	Het begrip "strategie"	117
3.2.1	De bewuste en de opduikende strategie als de archetypes van strategie	119

3.2.2	De strategietypes van Mintzberg en Waters	123
3.2.3	De strategietypes van publieke organisaties volgens Wechsler en Backoff	125
3.2.4	De typologie van Miles en Snow	127
3.3	“Scholen” in strategie en strategievorming	131
3.3.1	De tien scholen in strategie en strategievorming	131
3.3.2	De tien scholen in strategie en strategievorming samengevat	136
3.3.3	Contingenties bij het hanteren van de tien scholen in de praktijk	136
3.3.4	De strategiescholen in de publieke sector	139
3.4	De strategische vragen en het strategisch spanningsveld	140
3.5	Bevordert strategisch management de performantie van de publieke organisatie?	143
3.6	Besluit	144
3.7	Referenties	145

## **HOOFDSTUK 4 STRATEGISCH MANAGEMENT IN PUBLIEKE ORGANISATIES**

**147**

4.1	Inleiding	149
4.2	Het begrip “strategisch management”	149
4.3	Benaderingswijzen van strategisch management	151
4.3.1	De inventarisatie van Nutt & Backoff	151
4.3.2	Het matrixmodel van Idenburg	154
4.3.3	De indeling volgens Johnson & Scholes	155
4.4	Het resource-based denken in strategisch management	156
4.4.1	De essentie van het resource-based denken	157
4.4.2	Resource-based denken in de publieke sector	158
4.5	Het competentiedenken in strategisch management	162
4.5.1	De conceptuele onderbouw van het competentiedenken	162
4.5.2	Het competentiebegrip in strategisch management	164
4.5.3	De bouwstenen van ‘competentie’: de publieke organisatie als open systeem	165
4.6	Strategisch management in een publieke context	170
4.7	Besluit	171
4.8	Referenties	172

## **HOOFDSTUK 5 STRATEGISCHE PLANNING ALS DOMINANTE BENADERING VAN STRATEGISCH MANAGEMENT 175**

5.1	Inleiding	177
5.2	Het strategisch spanningsveld als uitgangspunt voor strategische planning	177
5.3	Het begrip “strategische planning”	178
5.4	Strategische planning is geen synoniem voor strategisch management	179
5.5	De evolutie van strategische planning naar strategisch management	180
5.6	Processen van strategisch planning	182
5.6.1	Het stappenplan voor strategische planning van Cohen & Eimicke	183
5.6.2	Het strategisch planningsmodel van Montanari & Bracker	185
5.6.3	Het strategisch planningsmodel van Bryson	190
5.6.4	Best Value-benadering voor lokale overheden in het VK	195
5.6.5	De beleids- en beheerscyclus voor lokale overheden in Vlaanderen	200
5.7	Nut en beperkingen van strategische planning	204
5.7.1	Nut en voordelen van strategische planning: de planlusten	204
5.7.2	Nadelen en beperkingen van strategische planning: de planlasten	204
5.7.3	Oogsten van de planlusten en vermijden van de planlasten	206
5.8	Planningssuccesfactoren: onderbouwde richtlijnen voor managers	208
5.8.1	Vorbereiden van het planningsproces	209
5.8.2	Succesfactoren tijdens de formulering van het plan	212
5.8.3	Implementatie van het gedefinieerde plan	215
5.8.4	Evaluatie van de vooruitgang	216
5.9	Heeft strategische planning nog een toekomst?	217
5.10	Besluit	218
5.11	Referenties	219

### Deel 3

## **Strategieanalyse 223**

## **HOOFDSTUK 6 STURENDE ELEMENTEN IN DE ORGANISATIESTRATEGIE 225**

6.1	Inleiding	227
6.2	Het mandaat van de organisatie	228
6.2.1	Een principal-agentbenadering van het organisatorisch mandaat	228
6.2.2	Mandatenanalyse	231

6.3	De missie van de organisatie	238
6.3.1	Een theoretische kijk op mission statements	239
6.3.2	Een praktische kijk op mission statements	248
6.3.3	De toegevoegde waarde van mission statements	250
6.3.4	Het ontwikkelingsproces van mission statements	252
6.4	De visie van de organisatie	252
6.4.1	Een theoretische kijk op vision statements	254
6.4.2	Een praktische kijk op vision statements	256
6.4.3	De toegevoegde waarde van vision statements	257
6.5	Besluit	258
6.6	Referenties	259

## **HOOFDSTUK 7 SWOT-ANALYSE, STAKEHOLDERS EN STRATEGISCHE ISSUES 261**

7.1	Inleiding	263
7.2	Analyse van sterkten, zwakten, opportuniteiten en bedreigingen (SWOT)	263
7.2.1	Sterkten en zwakten	264
7.2.2	Opportuniteiten en bedreigingen	265
7.2.3	Een praktijkgerichte analyse door middel van de SWOT-matrix	265
7.2.4	Is de SWOT-analyse altijd een sleutel tot succes?	268
7.2.5	“Gebiedsgerichte” en “ambtelijke organisatiegerichte” SWOT-analyses	268
7.3	Stakeholdermanagement	269
7.3.1	Het stakeholdermodel	270
7.3.2	Stakeholders	271
7.3.3	Het identificeren en classificeren van stakeholders	275
7.3.4	Stakeholdermanagementmodellen voor de publieke sector	282
7.3.5	Betrekken van stakeholders: de participatieladder	286
7.3.6	Betrekken van stakeholders: stakeholder engagement	288
7.3.7	Stakeholdermanagement in de praktijk	291
7.4	Issue management	294
7.4.1	Het begrip strategisch issue management (SIM)	295
7.4.2	Benaderingen voor het identificeren van een issue	297
7.4.3	Het classificeren en beoordelen van strategische issues	300
7.5	Besluit	302
7.6	Referenties	302

## Deel 4

# Strategiebepaling 305

### **HOOFDSTUK 8 KENMERKEN VAN HET STRATEGIEPROCES 307**

8.1	Inleiding	309
8.2	Strategy-as-practice: gefocust op de praktijk van strategie	310
8.3	Actoren in het strategisch managementproces	313
	8.3.1 Senior management	313
	8.3.2 Midden- en lager management	317
	8.3.3 Consultants	319
8.4	Tools en instrumenten voor strategisch management	323
8.5	De fasering van het strategisch managementproces	327
	8.5.1 Strategieworkshops	327
	8.5.2 Strategieprojecten	328
	8.5.3 Strategische plannen	330
8.6	Besluit	330
8.7	Referenties	331

### **HOOFDSTUK 9 TECHNIEKEN VOOR STRATEGIEBEPALING 333**

9.1	Inleiding	335
9.2	Strategiebepaling	335
9.3	Technieken voor strategiebepaling	341
	9.3.1 De vijfstappenmethode voor strategiebepaling	343
	9.3.2 De SODA-methodiek	344
	9.3.3 Scenarioplanning	350
9.4	Formuleren van strategische doelen	363
9.5	Het resultaat van de strategieformulering: het strategisch plan	367
9.6	Belangrijkste valkuilen bij de formulering van strategie	373
9.7	Besluit	374
9.8	Referenties	374

Deel 5  
Strategie-uitvoering 377

**HOOFDSTUK 10 STRATEGIE-IMPLEMENTATIE: DE STRATEGIE  
OMZETTEN IN REALITEIT 379**

10.1	Inleiding	381
10.2	Hinderpalen voor een succesvolle implementatie van een strategie	382
10.2.1	De sluipende moordenaars van strategie-implementatie	382
10.2.2	Organisatorische hindernissen bij de implementatie van strategie	385
10.2.3	Hinderpalen voor de implementatie van strategie volgens Hrebiniak	387
10.2.4	Voorwaarden voor een succesvolle implementatie van strategie volgens Beaudain	389
10.2.5	De belangrijkste problemen bij de implementatie van strategie: synthese	391
10.3	Instrumenten voor een succesvolle strategie-implementatie	392
10.3.1	Tactieken voor de implementatie van strategie	392
10.3.2	Veranderingsmanagement	394
10.3.3	Projectmanagement	398
10.3.4	Communicatie	403
10.4	Besluit	407
10.5	Referenties	407

Deel 6  
Strategie-evaluatie en -bijsturing 409

**HOOFDSTUK 11 DE EX ANTE EVALUATIE EN DE BIJSTURING  
VAN STRATEGIE 411**

11.1	Inleiding	413
11.2	De ex ante evaluatie van de strategie	413
11.2.1	Procesmatige factoren bij de ex ante evaluatie van de strategie	414
11.2.2	Inhoudelijke factoren bij de ex ante evaluatie	415
11.3	Bijsturing van de strategie	417
11.3.1	Redenen voor laattijdige bijsturing van de strategie	417
11.3.2	Attributiemechanismen	418

11.3.3	Parameters voor de beoordeling van een gevolgde strategie	418
11.3.4	Dataverwerking bij het managen van de organisatie als een open systeem	418
11.4	Besluit	422
11.5	Referenties	422

## **HOOFDSTUK 12 PRESTATIEMANAGEMENT IN DE PUBLIEKE SECTOR** **423**

12.1	Inleiding	425
12.2	Prestatiemeting en prestatie management in de publieke sector	425
12.2.1	Fundamenten van prestatiemeting en prestatie management	425
12.2.2	Niveaus van prestatiemeting en prestatie management	427
12.2.3	Gevolgen van prestatie management	429
12.3	De Balanced Scorecard	430
12.3.1	Principes van de Balanced Scorecard	430
12.3.2	Hiërarchische relaties tussen de perspectieven in de BSC	434
12.3.3	Voorwaarden voor en aandachtspunten bij de succesvolle implementatie van een BSC	435
12.4	Het Common Assessment Framework	439
12.4.1	Kwaliteit in de Publieke Sector	439
12.4.2	Het Common Assessment Framework: doelstellingen	439
12.4.3	Het model van het Common Assessment Framework	442
12.5	Employee performance management-systemen	445
12.5.1	Employee performance management als systeem	445
12.5.2	Employee performance management en strategische planning	448
12.6	Besluit	450
12.7	Referenties	450

## Deel 7

## Organiseren van publieke organisaties **453**

## **HOOFDSTUK 13 OPTIES OM PUBLIEKE DIENSTVERLENING TE ORGANISEREN. KEUZEMOGELIJKHEDEN, -CRITERIA EN IMPLICATIES** **455**

13.1	Inleiding	457
13.2	Invulling van haar taken door de publieke organisatie	457



13.2.1 Keuzemogelijkheden	457
13.3 Criteria voor het kiezen van de vorm van taakinvinging	463
13.4 Gevolgen van de keuze tussen de verschillende vormen van taakinvinging	465
13.5 Politieke determinanten van de keuze tussen de vormen van taakinvinging	466
13.6 Besluit	467
13.7 Referenties	468

## **HOOFDSTUK 14 ORGANISATIE, ORGANISATIESTRUCTUUR EN ORGANISATIEONTWERP 469**

14.1 Inleiding	471
14.2 Het begrip “organisatie” in de organisatiestructuurtheorie	471
14.3 Organisatiestructuur	472
14.3.1 De definitie van “organisatiestructuur”	472
14.3.2 De formele en de informele organisatiestructuur	473
14.3.3 De horizontale en de verticale organisatiestructuur	475
14.4 Organisatieontwerp: het proces van het structureren van de organisatie	481
14.4.1 Organisatieontwerp volgens Richard Daft	482
14.4.2 Organisatieontwerp volgens Henry Mintzberg	483
14.5 Dominante organisatiestructuren	486
14.5.1 De functionele structuur	487
14.5.2 De divisiestructuur	488
14.5.3 De matrixstructuur	489
14.5.4 De “horizontale structuur” of de processtructuur	490
14.5.5 De realiteit van organisatiestructuren: de hybride structuur	493
14.6 De organisatiestructuurtheorie van Mintzberg	494
14.6.1 De zes basisdelen van de organisatie	495
14.6.2 De zes coördinatiemechanismen	496
14.6.3 De verschillende vormen van decentralisatie	498
14.6.4 De zeven structuurconfiguraties van organisaties	498
14.7 De bureaucratie als typeconfiguratie voor publieke organisaties?	500
14.7.1 Weber, grondlegger van de bureaucratische organisatie	502
14.7.2 De relatie tussen de leeftijd en omvang van een organisatie en de mate van bureaucrativering	503
14.7.3 De tekortkomingen van de bureaucratische organisatie	505
14.7.4 De adaptieve organisatie als antwoord op het mechanistische karakter van de bureaucratische organisatie	507
14.8 De effecten van informatie- en communicatietechnologie op organisatievraagstukken	509

14.9	Besluit	514
14.10	Referenties	515
14.11	Appendix: De juridisch-bestuurskundige interpretatie van organisatiestructuur (Veny, 2002)	517

## **HOOFDSTUK 15 ORGANISATIECULTUUR, DE “ONTASTBARE KANT” VAN DE ORGANISATIE EN VAN HET ORGANISEREN** **519**

15.1	Inleiding	521
15.2	Het concept “organisatiecultuur”	521
15.3	Componenten van organisatiecultuur	523
15.3.1	Het Ui-model van Sanders & Neuijen	524
15.3.2	Het Cultural Web-model van Johnson & Scholes	526
15.3.3	De functies van organisatiecultuur	527
15.4	Types van organisatiecultuur	528
15.5	Subculturen binnen de organisatie	530
15.6	Het veranderen en verankeren van een organisatiecultuur	531
15.6.1	Voorwaarden voor cultuurverandering	532
15.6.2	Technieken voor het veranderen van een organisatiecultuur	533
15.6.3	De rol van leiderschap bij het veranderen van een organisatiecultuur	534
15.6.4	Socialisatie als techniek om organisatiecultuur te verankeren	535
15.7	Besluit	538
15.8	Referenties	538

## **HOOFDSTUK 16 ORGANISATIENETWERKEN** **541**

16.1	Inleiding	543
16.2	Soorten netwerken	544
16.2.1	Soorten netwerken op basis van het doel	544
16.2.2	Soorten netwerken op basis van bestuur	544
16.2.3	Soorten netwerken op basis van de aard van de partners	546
16.2.4	Soorten netwerken op basis van de aan- of afwezigheid van “ketenmanagement”	546
16.3	Typerende kenmerken van netwerken	547
16.4	Waarom worden netwerken gevormd?	549
16.5	Management van netwerken	551
16.5.1	De noodzaak aan netwerkmanagement	551
16.5.2	Besluitvorming en beslissingsbevoegdheid binnen netwerken	551

16.5.3	Coördinatie binnen netwerken	552
16.5.4	Leiderschap binnen netwerken	552
16.5.5	Contracten en controle binnen netwerken	553
16.6	Effectiviteit van organisatienetwerken	554
16.7	Succesfactoren en uitdagingen voor succesvol netwerkmanagement	555
16.7.1	Balanceren tussen interne en externe legitimiteit	556
16.7.2	Balanceren tussen flexibiliteit en stabiliteit	556
16.7.3	Spanningsvelden tussen waarden en doelstellingen van de partners beheersen	557
16.7.4	Oorzaken van falen en slagen van netwerken	557
16.7.5	Aandachtspunten voor netwerken in de publieke sector	558
16.8	Besluit	559
16.9	Referenties	560
16.10	Bijlage	561

## **HOOFDSTUK 17 MACHT EN OVERLEVEN IN DE PUBLIEKE SECTOR** **563**

17.1	Inleiding	565
17.2	Overleven van publieke organisaties	565
17.2.1	Omgeving en dynamiek	565
17.2.2	Doelbereiking en legitimiteit	567
17.3	Overlevingstactieken van publieke organisaties	569
17.4	De politieke dimensie in publieke organisaties	569
17.5	Besluit	573
17.6	Referenties	574

## **Auteurs van de gastbijdragen** **575**