



8.3.4. handboek

# Strategie en Organisatie voor publieke organisaties

Colloquium Movi (Managementnetwerk voor Vlaamse overheidsinstellingen)  
29 mei 2006



**Prof. Dr. Aimé Heene**

**Gewoon Hoogleraar**

**Programmadirecteur van de specialisatieopleiding  
Master in het Management voor Overheidsorganisaties**

---

### Speerpunten van New Public Management

---

1. Hands-on professioneel management
  2. Expliciete standaarden en performantiemaatstaven
  3. Benadrukken van output controle
  4. Ontmantelen van de oude “monolithische” publieke organisaties
  5. Nadruk op grotere competitie in de publieke sector
  6. Nadruk op privaat geïnspireerde managementtechnieken
  7. Nadruk op soberheid in het verbruik van middelen
- 

TABEL 8: DE SPEERPUNTEN VAN NEW PUBLIC MANAGEMENT  
*VRIJE ADAPTATIE NAAR HOOD, 1991*

---

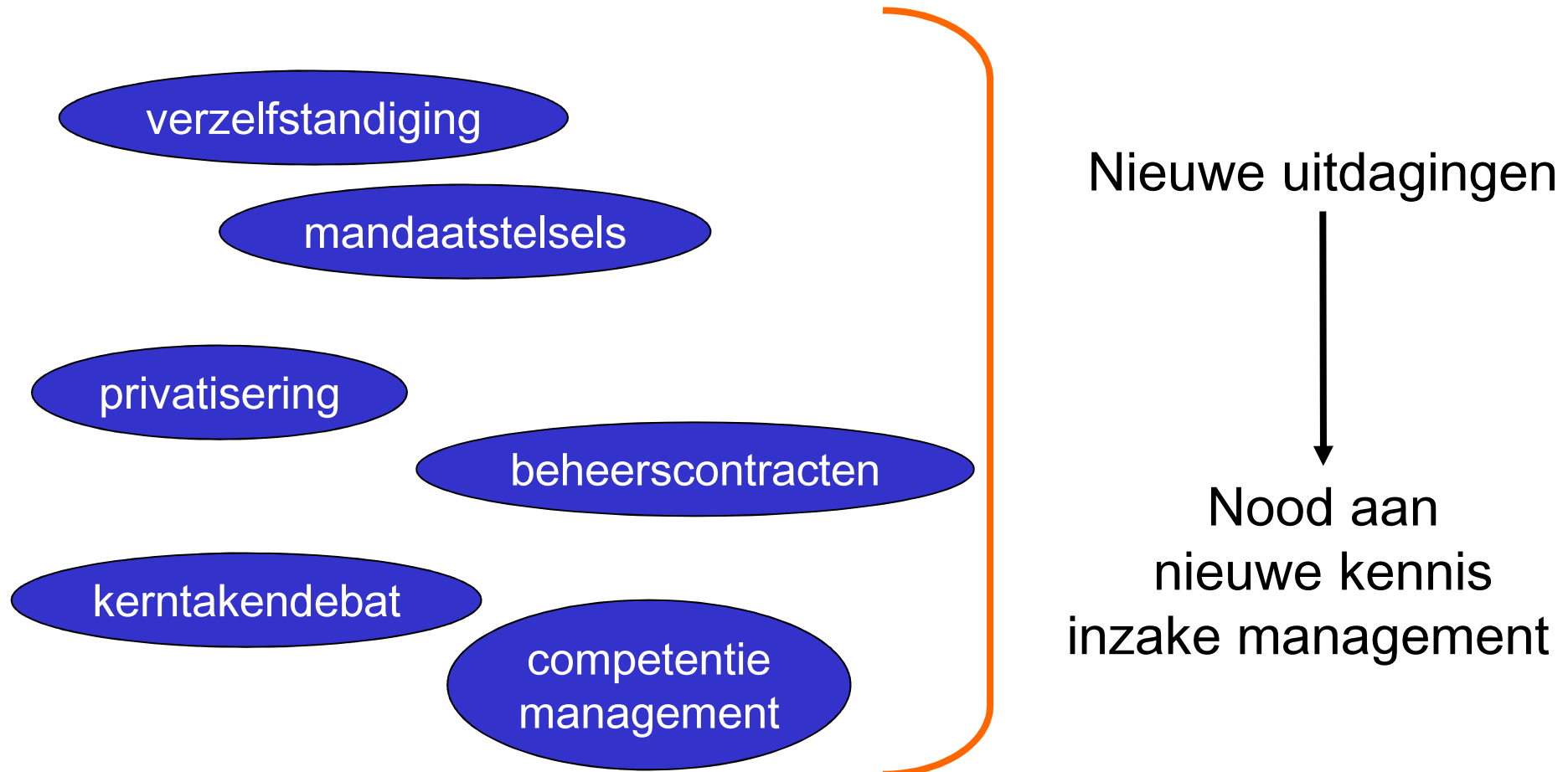
De speerpunten van “Reinventing Government”.

---

1. Publieke organisaties moeten zich terugplooiën op hun kernactiviteiten en elke opportuniteit om activiteiten uit te besteden zorgvuldig overwegen.
  2. Publieke organisaties moeten hun cliënten in staat stellen (empowerment) om te participeren in het gevoerde beleid via bestuursraden en managementteams.
  3. Competitie moet een wezenlijk deel uitmaken van de werking van publieke organisaties.
  4. Publieke organisaties moeten het aantal operationele regels minimaliseren. “Mission-driven” in plaats van “rule-driven”.
  5. Outcome metingen moeten de basis vormen voor performantiebeoordeling en financiering van publieke organisaties.
  6. Burgers moeten beschouwd worden als klanten. Door middel van marktonderzoek, marketing, training en klantencontact dient de publieke organisatie omgevormd te worden tot een klantgerichte organisatie.
  7. Publieke organisaties moeten niet alleen geld uitgeven maar ook geld verdienen.
  8. Publieke organisaties moeten niet alleen via de aangeboden diensten behoeften invullen maar in de eerste plaats voorkomen dat behoeften ontstaan (vb. brandpreventie, gezondheidscampagnes, etc.).
  9. Gecentraliseerde publieke organisaties moeten gedecentraliseerd worden.
  10. Publieke organisaties moeten hun doelen niet alleen via de eigen middelen trachten te bereiken maar ook door de private markten te beïnvloeden (vb. investerings- en renovatiepremies).
- 

TABEL 9: DE SPEERPUNTEN VAN "REINVENTING GOVERNMENT"  
*VRIJE ADAPTATIE NAAR OSBORNE & GAEBLER, 1993*

## Gevolgen van NPM



## Nood aan nieuwe kennis (strategie – organisatie – performantie)

- Uitgangspunten voor strategievorming
  - Strategie: wat en waartoe?
- Een integrerend kader voor strategie-ontwikkeling  
en organisatie



# Uitgangspunten voor strategievorming

# Verantwoordelijkheden van een organisatie

- waarde creëren
- waarde distribueren (verdelen, beschikbaar stellen aan...)
- naar alle actoren (individuen, andere organisaties)
- die hun medewerking verlenen aan de activiteiten van de organisatie (markt-hiërarchie)
- tot het bereiken van doelstellingen
- die ze op eigen kracht niet kunnen bereiken



## Waarde

- elk voordeel van welke aard dan ook
  - financieel
  - emotioneel
  - sociaal
  - ...
- dat leden van een organisatie
- genieten
- door hun deelname aan de activiteiten van de organisatie

Verschillende types van organisaties (bedrijven, social profit, overheid) onderscheiden zich van elkaar door de verschillende balansen tussen de verschillende soorten **WAARDE**







# Types organisaties



Joldersma, C. and V. Winter (2002). "Strategic Management in Hybrid Organizations." Public Management Review Vol. 4(Issue 1): pp. 83-99.



Publieke goederen - Wikipedia

pagina 1 van 1

## Publieke goederen

**Publieke goederen** zijn goederen waarvan je mensen niet kunt buitensluiten. Er zijn maar weinig echt publieke goederen. Zelfs infrastructuur is niet een volledig publiek goed, want er zijn tolpoortjes zoals bij snelwegen mogelijk. Bij zuiver publieke goederen gaat het gebruik door de een niet ten koste van de ander. Wordt slechts aan een van de twee voorwaarden voldaan dan is er sprake van een semi-publiek goed.

Voorbeelden van publieke goederen zijn:

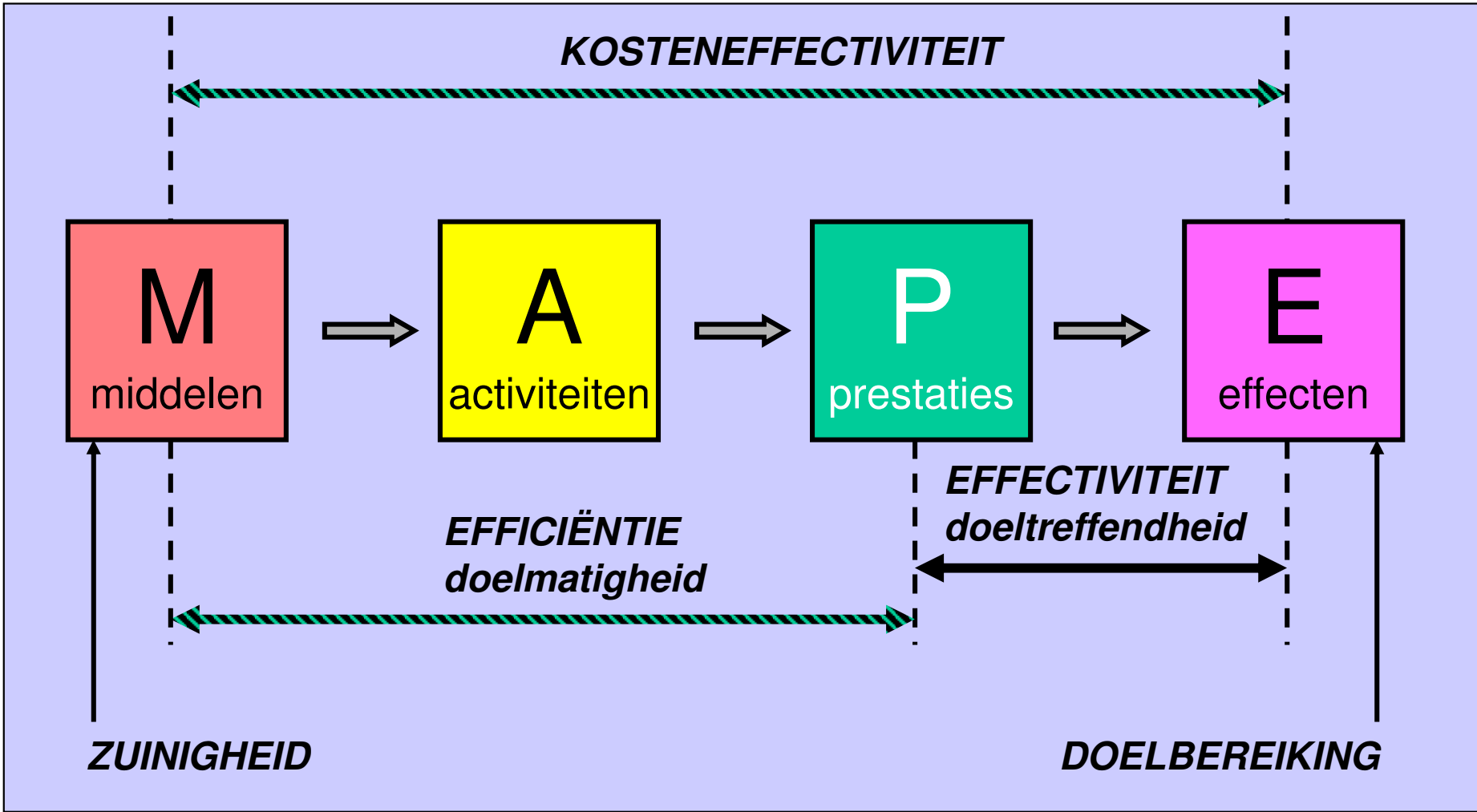
- defensie (een heel land wordt verdedigd, of je dat nu wil of niet)
- vuurwerk (iedereen kan het bekijken),
- bewegwijzering (die iedereen kan lezen), en
- schone lucht (die iedereen inademt).



	<b>Uitsluitbaar</b>	<b>Niet-uitsluitbaar</b>
<b>Rivaliserend gebruik</b>	Privaat goed <i>Bv. private bescherming</i>	Semi publiek <i>Bv. wegen</i>
<b>Niet - rivaliserend gebruik</b>	Semi publiek <i>Bv. internet</i>	Collectief goed (publiek) <i>Bv. defensie</i>



# Het Mape spectrum



Bouckaert, G. en T. Auwers (1999). Prestaties meten in de overheid. Brugge, Die Keure, p.17

# Waardecreatie in publieke organisaties (Moore)

- Waardecreatie in publieke organisaties neemt twee vormen aan:
  - Productie van goederen en diensten (en effecten) die door “afnemers” “gewenst” zijn (of hen worden opgedrongen)
  - Opbouwen en uitbouwen van een organisatie zelf die functioneert zoals “de burger” (en zijn vertegenwoordigers) of de stakeholder het wenst

De publieke organisatie creëert waarde door de goederen en diensten die ze aanbiedt en door haar kenmerken en functioneren als organisatie zelf.  
*(Dit geldt echter ook voor de private onderneming.)*

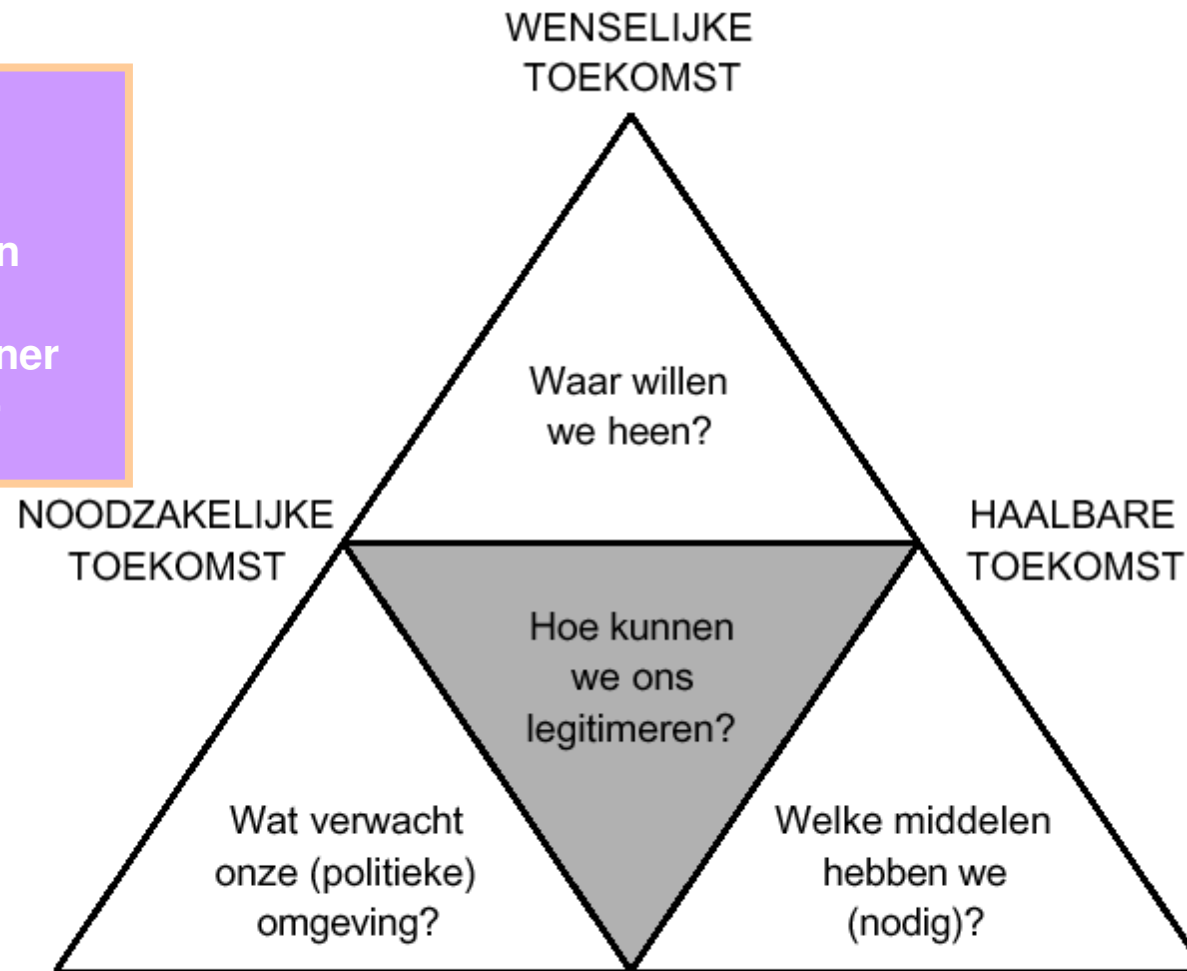
Moore, M. H. (1995). Creating Public Value. Strategic Management in Government. Cambridge Massachusetts, Harvard University Press



# Strategie: wat en waartoe?

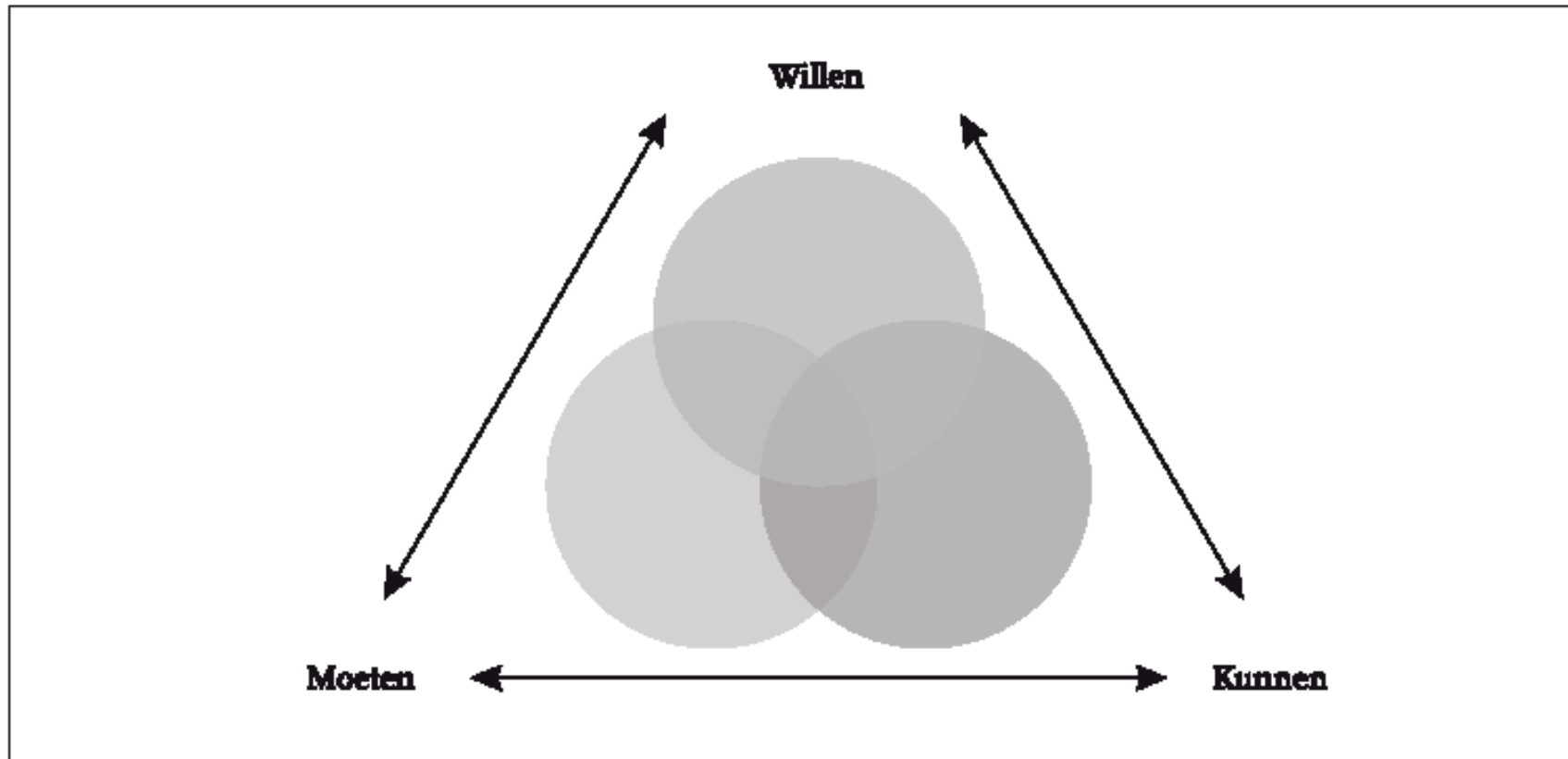
**BURGER als:**

1. Kiezer
2. Klant
3. Onderdaan
4. Partner
5. Wijkbewoner
6. Belastingbetaler °



FIGUUR 20: DE FUNDAMENTELE STRATEGISCHE VRAGEN  
*EIGEN INTERPRETATIE*

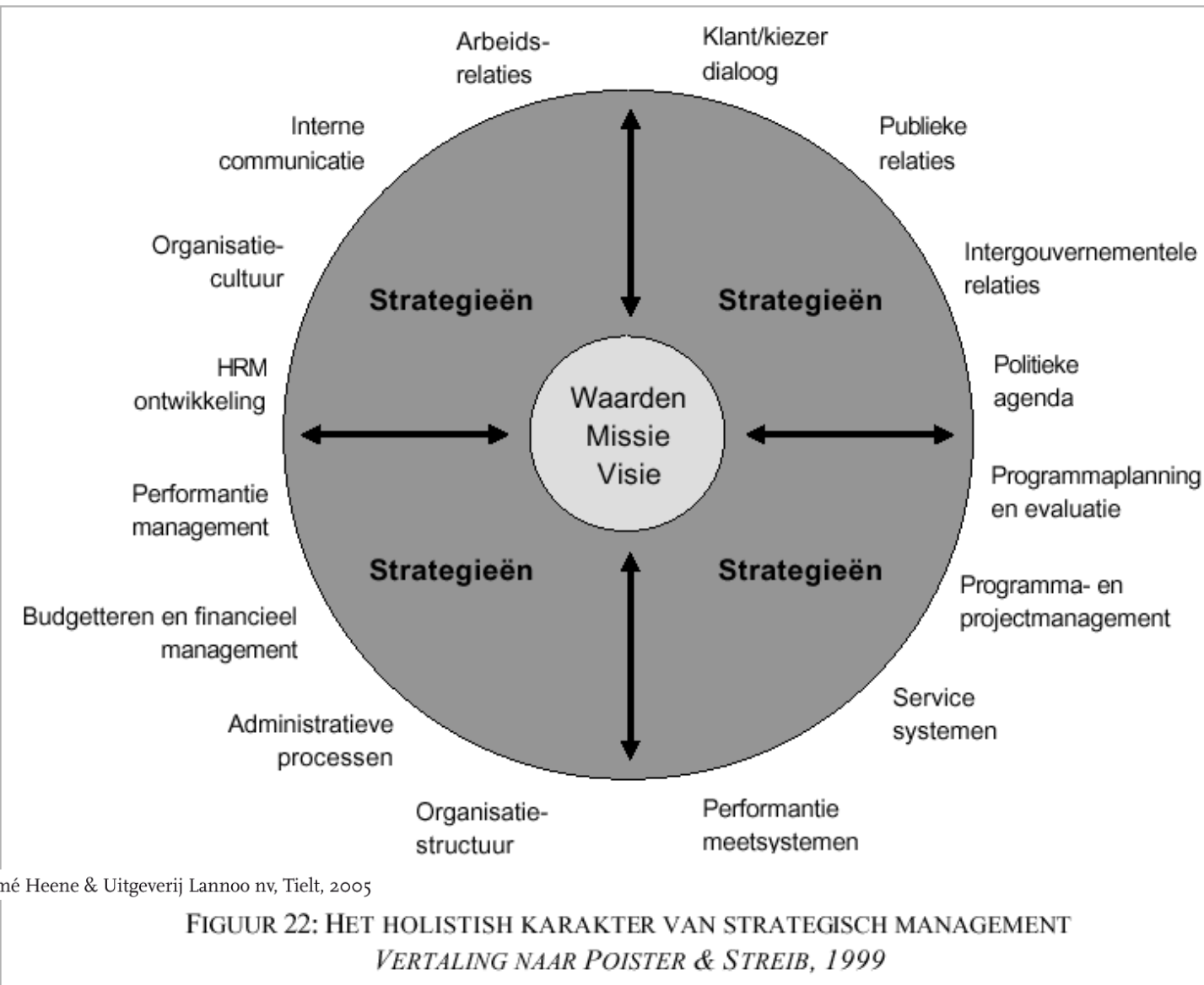




**FIGUUR 21:** Het fundamentele spanningsveld in strategie (*Vrije adaptatie naar Heene, 1995*)

© Sebastian Desmidt, Aimé Heene & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2005

° de staat van de gemeente - handleiding

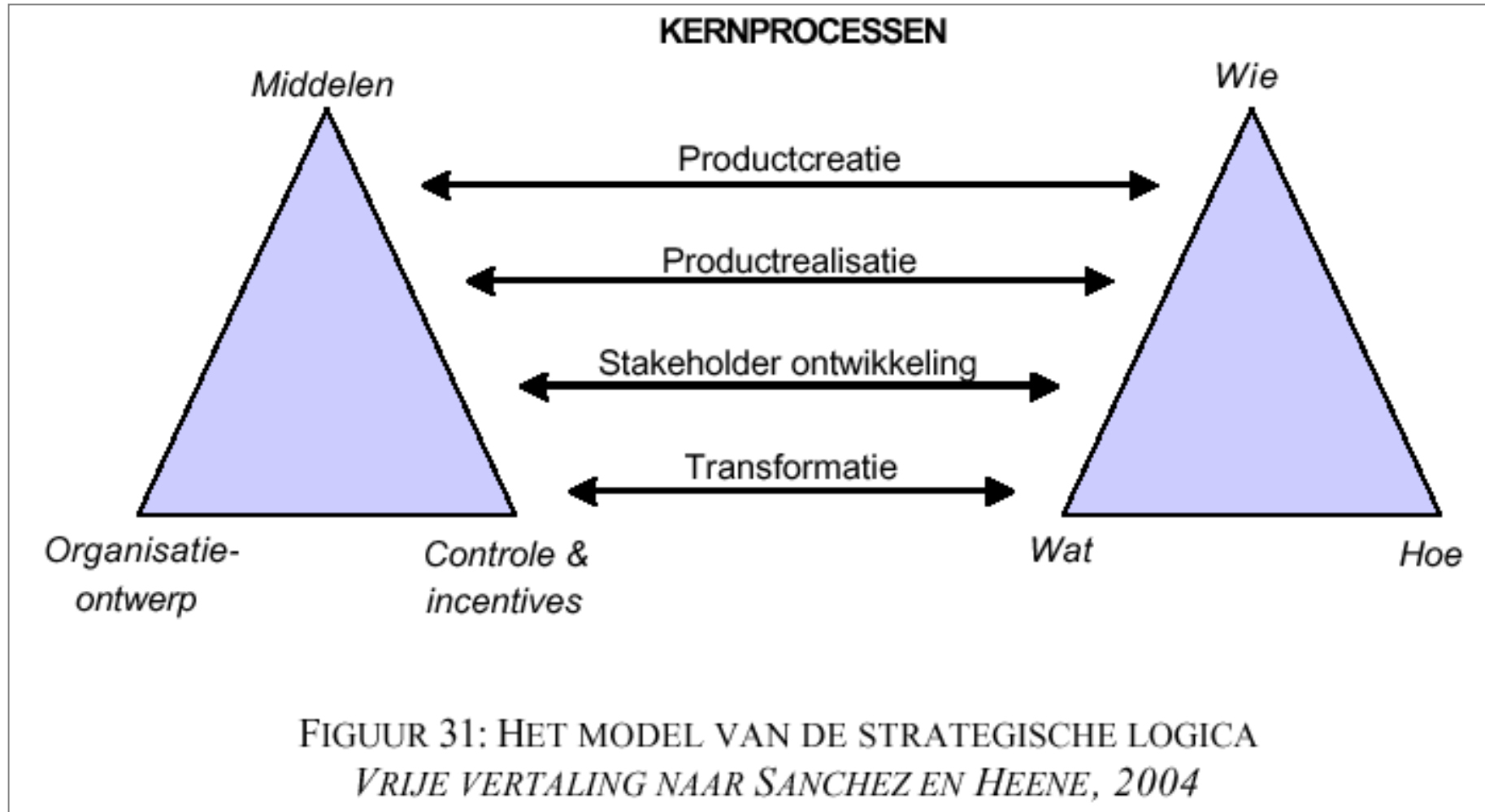


© Sebastian Desmidt, Aimé Heene & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2005

FIGUUR 22: HET HOLISTISH KARAKTER VAN STRATEGISCH MANAGEMENT  
 VERTALING NAAR POISTER & STREIB, 1999



# Ee integrerend kader voor strategie en organisatie



## Deeltaken van organisatieontwerp

- Taakverdeling
  - en coördinatie
- Bevoegdheids- en machtsverdeling
- Vastleggen van de informatiestromen

## Controle- en incentive structuren

- Functioneert de organisatie zoals ze moet functioneren?
- Bereikt de organisatie de performantie die ze geacht wordt te bereiken
  - Inzake externe waardecreatie
  - Inzake interne processen
- Welke beloningssystemen waarborgen dat de mensen binnen de organisatie de realisatie van de strategie ondersteunen?
- **“People respect what you inspect, not what you expect.”**

*Higgins, J. M. and C. D. M. (2004). “It's Time to Rebalance the Scorecard.”  
Business & Society Review 109(3): pp.305.*