

Faculteit Sociale Wetenschappen
 Academiejaar 2021-2022
 31 Januari 2022

Naam :
 Voornaam :
 Studentnummer :
 Opleiding:

Antwoordsleutel en veelgemaakte fouten

Prof.dr. Steven Van de Walle

OPO-nummer en – titel: S0A56A Overheidsmanagement

Identificatievragen: Geef een korte omschrijving of definitie bij de bevraagde concepten.

1. Negatieve coördinatie (0,5 punt)

Coördinatie obv (eventueel silzwijgend) tussen actoren dat ze elkaars werkzaamheden geen schade zullen berokkenen of elkaar tegenwerken

Vaak gemaakte fout:

- samenwerking die leidt tot slechte resultaten
- slecht werkende coördinatie

2. Kosteneffectiviteit (0,5 punt)

Ratio of verhouding effect/input. Kost van een maatregel per eenheid effect

Vaak gemaakte fout:

- verwarren van output en effect
- effect/input van plaats verwisseld in de ratio

3. Semantische interoperabiliteit. Geef ook een kort voorbeeld (1 punt)

Formaat en betekenis van uitgewisselde data wordt behouden en op zelfde manier begrepen bij uitwisselingen tussen actoren

Bv. gebruik van datumformaat

Vaak gemaakte fout:

- in het voorbeeld wordt enkel de definitie herhaald zonder een concreet voorbeeld te geven
- verward met technische interoperabiliteit

Faculteit Sociale Wetenschappen

Academiejaar 2021-2022

31 Januari 2022

Naam :

Voornaam :

Studentennummer :

Opleiding:

4. Kennisvraag. Waarin verschilt een carrière- (of loopbaan-) gebaseerd model van publieke tewerkstelling van een positie-gebaseerd systeem van publieke tewerkstelling? (2 punten)

Basisprincipes weer te geven, geen volledige replicatie van tabel. Maar ook niet enkel focussen op de scundaire kenmerken. Kern is dat er in een positie-systeem wordt gerecruteerd voor de invulling van een specifieke positie, itt de meer algemene recrutering in het loopbaansysteem.

Carrièresysteem	Positiesysteem
Rekrutering alleen voor lagere startposities	Rekrutering ook voor mid-carrière posities
Specifieke wettelijke vereisten (diploma's) voor specifieke carrières	Specifieke vaardigheden als vereisten voor specifieke posities
Maximumleeftijd	Geen maximumleeftijd
Geen erkenning van professionele ervaring van buiten de publieke sector	Erkenning van voorgaande professionele ervaring
Statutaire beloningsregeling	Gedifferentieerde en/of individuele beloning
Automatische progressie in beloning, gebaseerd op anciënniteit	Geen automatische progressie in beloning
Statutair promotiesysteem	Geen vast promotiesysteem
Permanent mandaat	Geen garantie voor permanent mandaat
Speciale statutaire pensioenregeling	Niet-statutaire pensioenregeling
Specifieke disciplinaire wetgeving	Verschillende patronen van disciplinaire wetgeving

Bron: Bewerking uit Bossaert et al. (2001)

Veelgemaakte fouten

- uitleg die te stellig en te kort door de bocht is, bv recrutering enkel voor topposities, geen mogelijkheid tot promotie enz.
- positie-systeem soms gelijk gesteld aan recrutering voor mid-career of topfuncties.
- verward met mandaatsysteem voor topambtenaren (wat hier wel een uiting van is)

Faculteit Sociale Wetenschappen
 Academiejaar 2021-2022
 31 Januari 2022

Naam :
 Voornaam :
 Studentnummer :
 Opleiding:

5. Kennisvraag: In hoofdstuk 7 hadden we het over begrotingsprincipes. Leg uit wat het non-attractiebeginsel is (2 punten)

Ofwel regel van niet-toewijzing
 Slaat op het algemeenheids- of universaliteitsprincipe
 Alle ontvangsten samen dienen voor alle uitgaven. Bepaalde inkomsten worden niet toegewezen aan een bepaalde uitgave

Vaak voorkomende fouten: verward met compensatiebeginsel of specificiteitsbeginsel

6. Kennisvraag: Eind 2021 werd het proces van de Vlaamse Brede Heroverweging, een initiatief van Vlaams Minister Diependaele, afgerond. Wat is de Vlaamse Brede Heroverweging, en wat was het doel hiervan? (1 punt)

Systematische doorlichting van een aantal uitgavenposten van de Vlaamse Begroting.
 Doel is na te gaan of uitgaven nodig zijn, en effectief zijn, en of meer efficiëntie/effectiviteit mogelijk is. Eventueel: is combinatie van incrementele begrotingslogica met elementen van ZBB.

Opmerking: slechts beantwoorde vraag van het examen. Ik heb daarom beslist hier een bonusvraag van te maken. Dit wil zeggen dat u een punt kunt verdienen voor een juist antwoord, maar er geen verlies bij geen antwoord of fout antwoord.

7. Hoofdstuk 10 handelde over innovatie. Wat is het verschil tussen een innovatie, een ontdekking en een uitvinding? (1 punt)

Ontdekking = eerste keer dat fenomeen of object wordt geobserveerd
 Ontdekking stopt ontdekking te zijn na eerste keer geobserveerd en gecommuniceerd te zijn
 Innovatie blijft innovatie
 -Wanneer andere individuen ermee interageren
 -Wanneer geïntroduceerd in andere organisatie of context

Uitvinding: verschilt van innovatie door ontbreken van implementatiecomponent

Faculteit Sociale Wetenschappen

Naam :

Academiejaar 2021-2022

Voornaam :

31 Januari 2022

Studentennummer :

Opleiding:

8. Waarin verschillen toekomstgerichte planning en strategisch management van elkaar? (max 10 regels) (2 punten)

Toekomstgerichte planning = toekomst voorspellen. Relatief beperkte integratie van strategische besluitvorming met andere activiteiten in organisatie. Bv via meerjarenbudgetten (fase 2 in strategische besluitvorming)

Strategisch = vormgeven van de toekomst. Organisatie wordt strategisch aangestuurd. Strategische planning wordt verweven in alle activiteiten en niet langer aparte managementactiviteit (fase 4 in strategische besluitvorming)

9. Kennisvraag: Scientific Management en de Science of Administration hanteren grotendeels hetzelfde wereldbeeld en dezelfde principes. Toch hebben beide bewegingen elk op hun eigen manier bijgedragen aan het organisatiedenken. Wat is het verschil tussen de benadering van beide bewegingen, en wat hebben ze bijgedragen aan het organisatiedenken? (3 punten)

Gemeenschappelijk: wetenschappelijke benadering, meten, zoektocht naar universele wetmatigheden in organisaties

Scientific mgt:

focus op de kleinste eenheden (individuen, processen, taken)

Focus op de werkvloer, onderaan

Bijdrage: Aandacht voor individuele taken (ev: focus specialisatie en standaardisering)

Science of administration:

Focus op organisatie als geheel; hoe coördineren van de vele deeltaken en processen

Focus op de top: mgt, administration,

Bijdrage: Aandacht voor organisatiestructuren- en vormen; coördinatie. Belang van managementfuncties in organisaties

Vaak gemaakte fouten

Gelijkstellen science of administration aan human relations

Antwoord dat ingaat op politiek-ambtelijke verhoudingen

Alle kenmerken van beide stromingen opsommen zonder expliciet het verschil in benadering uit te leggen

Faculteit Sociale Wetenschappen
 Academiejaar 2021-2022
 31 Januari 2022

Naam :
 Voornaam :
 Studentnummer :
 Opleiding:

10. Toepassingsvraag: In een organisatie stelt een organisatieadviseur, op basis van de configuraties van Mintzberg, vast dat er een neiging tot balkanisering (trekkracht/ pull to balkanise) bestaat binnen de organisatie.

- Wat betekent dit, en wat kan je hieruit afleiden over het type organisatie waarmee we te maken hebben?
- Wat kan je op basis van deze analyse afleiden over de manier waarop gestuurd en samengewerkt wordt binnen de organisatie?
- Welke zwakke punten heeft een organisatiestructuur die wordt gekenmerkt door balkanisering? (4 punten)

Divisiestructuur

Sturing op basis van (standaardisering van) outputs
 Middle management will autonomie
 Middle line (divisiemanager) heeft uitgebreide bevoegdheden

Zwakke punten bv

Een bedrijf binnen het bedrijf
 Risico van duplicatie
 Beperkte coördinatie
 Conflict tussen de eenheden

(+ = makkelijk eenheden af te splitsen; eenvoudige sturing zeer grote systemen)

Vaak gemaakte fouten:
 -vaak verward met professionele bureaucratie

11. Stellingvraag. Lees onderstaand artikel:



Soort bonnenquotum in Zaanstad

SAMENVATTING

door ivo laan zaanstad - De gemeente Zaanstad lijkt een bonnenquotum te hanteren voor het aantal uit te schrijven parkeerboetes.

VOLLEDIGE TEKST:

In het handhavingsprogramma 2012, dat net is verschenen, is te lezen dat de handhavers van de gemeente dit jaar 7000 parkeerboetes gaan uitschrijven. Dat is het aantal waar rekening mee is gehouden in de begroting. Het noemen van een concreet aantal parkeerboetes is opvallend omdat de gemeente bij andere overtredingen

Faculteit Sociale Wetenschappen

Academiejaar 2021-2022

31 Januari 2022

Naam :

Voornaam :

Studentennummer :

Opleiding:

slechts het aantal uur vaststelt dat handhavers moeten besteden aan het najagen van burgers en bedrijven die de fout in gaan. Zonder dat er een aantal genoemd wordt voor het aantal uit te delen boetes.

Het noemen van een aantal uit te schrijven boetes is omstreden. Bij de politie werd het bonnenquotum eerder afgeschaft op aandringen van minister Opstelten (VVD). „Het uitschrijven van bonnen mag nooit een doel op zich zijn”, zei hij. „Burgers moeten weten dat zij alleen een bon krijgen wanneer hun gedrag hiertoe aanleiding geeft, waarbij iedere schijn vermeden moet worden dat het behalen van een streefcijfer hierbij een rol speelt.

Ook burgemeester Faber lijkt geen voorstander te zijn van een bonnenquotum. Want in het persbericht bij het handhavingsprogramma zegt ze: „Handhaving is geen doel op zich, het is een middel om de stad leefbaar te houden. Een woordvoester van de gemeente ontkent dat er sprake is van een quotum bij de parkeerboetes. „Het is een indicator, niet een aantal waarop de gemeente stuurt. Het aantal boetes is geen doel op zich. Volgens de woordvoester is het aantal uit te schrijven bonnen gebaseerd op de cijfers van vorig jaar, hoewel dat niet in het handhavingsprogramma staat. Het college voorspelt in het handhavingsprogramma niet alleen het aantal uit te delen parkeerboetes. In het programma staat ook nauwkeurig omschreven hoeveel waarschuwingen zij gaan uitdelen (1200).

Maar het is niet alleen repressie dat de klok slaat. Er is ook aandacht voor goed gedrag, zo blijkt. Want de handhavers delen ook 1200 bedankkaartjes uit voor goed parkeergedrag, verwacht de gemeente.

Copyright 2012 HDC Media B.V. / Noordhollands Dagblad, 18 juli 2012

Argumenteer, op basis van het college over prestatie management, waarom een dergelijk quotum een goede of slechte zaak zou zijn. U dient expliciet stelling in te nemen. (3 punten)

(start met antwoorden op volgende pagina)

Dit is een goede zaak, want... / Dit is een slechte zaak, want... [schrappen wat niet past]

Goede zaak, bv

Resultaatsverplichting voor medewerkers ipv enkel inspanningsverplichting

Manier om uitvoering beleid op het veld goed te sturen

Verminderen discretie medewerkers, dus minder geneigd overtredingen door vingers te zien.

Uitvoerende ambtenaren kunnen hun eigen werk beter monitoren

Slechte zaak, bv

Indicator wordt doelstelling op zich, ipv parkeerbeleid/leefbare stad – fixatie.

Medewerkers zouden kunnen stoppen met handhaven eens het quotum is bereikt; gaming

Verminderen discretie medewerkers, dus minder mogelijkheid om naar omstandigheden overtredingen door vingers te zien

Creaming

Handhavers zullen minder aandacht geven aan handhaving op andere terreinen

Effect op intrinsieke motivatie handhavers

Draagvlak/vertrouwen burgers

Veelgemaakte fouten

- opsommen van alle mogelijke dysfuncties van prestatie meting zoals behandeld in de cursus zonder dit te koppelen aan deze case

- kort argument op basis van slechts 1 of 2 elementen