

Inhoud

VOORWOORD	6
SAMENVATTING EN CONCLUSIES	8
HOOFDSTUK 1: INLEIDING	36
1.1 Aanleiding	37
1.2 Doel en vraagstelling	38
1.3 Opbouw van het boek	39
HOOFDSTUK 2: WAT OPGAVEN ZIJN EN DE CONTEXT WAARIN OVERHEDEN DAARAAN WERKEN	40
2.1 Inleiding	41
2.2 Wat gerichtheid is en waarom een overheid nodig is om goed samen te leven	42
2.3 Wat opgaven zijn en waarom beleid en uitvoering altijd in effectiviteit afnemen	47
2.4 Het bestuurlijk-juridische en financiële kader waarbinnen overheden werken	52
2.5 Politiek, bestuur en de traditie consensusbestuur	58
2.6 Actuele uitdagingen voor het formuleren en realiseren van opgaven	63
2.7 Conclusies: aangrijpingspunten voor goed bestuur na 2021	66
HOOFDSTUK 3: PUBLIEKE WAARDE ALS RICHTINGGEVEND PERSPECTIEF	68
3.1 Inleiding	69
3.2 De ontwikkeling van het denken over een presterende overheid	70
3.3 Publieke waarde in theorie: de essentie van het concept	71
3.4 De kritiek op de toepassing van het begrip in Nederland	76
3.5 De verhouding tussen publieke waarde, politiek en de democratie	77
3.6 Het arrangement als centraal concept voor realisatie van publieke waarde	85
3.7 Realisatie van publieke waarde in stelsels	90
3.8 Opgavegericht werken en organiseren als motor van publiekewaarderealiseatie	95
3.9 Model voor het meten en evalueren van publieke waarde	97
3.10 Conclusies: opgavegericht werken en organiseren als richtinggevend perspectief	103
HOOFDSTUK 4: VERSTANDIG HANDELEN IN HET BOUWEN VAN ARRANGEMENTEN	104
4.1 Inleiding	105
4.2 Het proces van het bouwen en verbouwen van arrangementen	106
4.3 Leren in de praktijk	112
4.4 Verstandig omgaan met complexiteit in het bouwproces	120
4.5 Procesvoering bij overzichtelijke en gecompliceerde vraagstukken	126
4.6 Procesvoering bij principiële en taaie vraagstukken	130
4.7 Procesvoering bij portfolio's van opgaven	138
4.8 Conclusies: verstandig handelen in de praktijk	142
HOOFDSTUK 5: HET ONTWIKKELEN VAN EEN OPGAVEGERICHTE ORGANISATIE	144
5.1 Inleiding	145
5.2 De missie en visie van de organisatie	146
5.3 Het ontwikkelen van de opgavegerichte organisatie: acht centrale lijnen	149
5.4 De eerste ontwikkellijn: het integraal en adaptief programmeren van opgaven	151
5.5 De tweede ontwikkellijn: het combineren van meerdere soorten werkprocessen	157
5.6 De derde ontwikkellijn: het inrichten van een wendbare structuur met duidelijke kaders	161
5.7 De vierde ontwikkellijn: centrale processen die flexibiliteit en samenwerking stimuleren	171
5.8 De vijfde ontwikkellijn: het versterken van het vermogen tot samenwerking, participatie en weerbaarheid	180
5.9 De zesde ontwikkellijn: de organisatie zet in op digitale innovatie en transformatie	186
5.10 De zevende ontwikkellijn: een middelenfunctie die stabiliteit biedt en voortgang stimuleert	192
5.11 De achtste ontwikkellijn: ruimte bieden aan professionals en het ontwikkelen van een cultuur van leren	195
5.12 Conclusies: de kern van het ontwikkelprogramma	199
HOOFDSTUK 6: LEIDERSCHAP EN PUBLIEKE WAARDE	200
6.1 Inleiding	201
6.2 Opgavegericht leiderschap: transformatief, contextueel en situationeel	202
6.3 Transformatief leiderschap ten opzichte van de gewenste ontwikkeling	203
6.4 Situationeel leiderschap ten opzichte van de ontwikkeling van mensen	206
6.5 Contextueel leiderschap ten opzichte van het realiseren van opgaven	208
6.6 De gouden driehoek van ontwikkeling en een profiel voor een opgavegerichte directeur	211
6.7 Conclusies: opgavegericht leiderschap	211
REFERENTIES	212