



Universiteit Utrecht

*'Het leren stellen van betere vragen geeft uiteindelijk betere antwoorden.'*

— Drs. Nienke Kuitenbrouwer

Executive  
onderwijs\*

Recht, Economie,  
Bestuur en Organisatie

Bestuur en Beleid voor professionals

Masteropleiding (MSc) speciaal voor  
beleidsmakers en bestuurders in de publieke  
sector

Onder leiding van programmacoördinator drs. Nienke Kuitenbrouwer

Tweejarig  
masterprogramma

Executive onderwijs\*

Kijk voor meer informatie over onze opleidingen op [www.uu.nl/rebo/executive](http://www.uu.nl/rebo/executive)

[www.uu.nl/rebo/executive](http://www.uu.nl/rebo/executive)



# Inhoud

 Over B&B	▶ 5
 Doelgroep	▶ 6
 Factsheet	▶ 7
 Doel, werkwijze en leerconcept	▶ 8
 Programma op hoofdlijnen	▶ 9
 Programma per cursus	▶ 10
 Organisatorische informatie	▶ 13
 Ervaringen van deelnemers	▶ 14

*‘U wordt aan het denken gezet,  
op een ander spoor geplaatst,  
in verwarring gebracht, maar  
krijgt ook nieuwe handvatten  
aangereikt.’*

— Prof. dr. Maarten van Bottenburg  
(portefeuillehouder executive onderwijs)



# ‘Organisaties met een publieke functie zijn continu in beweging.’

— Drs. Nienke Kuitenbrouwer

*‘Het versterken van jouw handelen door stil te staan en te reflecteren.’*

— Drs. Nienke Kuitenbrouwer



**O**verheden en organisaties met een publieke taak, zoals gemeenten, ministeries, en scholen, vervullen een spilfunctie in maatschappelijke veranderingen en bestuurlijke processen. Bestuurders en beleidsmakers binnen deze organisaties proberen enerzijds deze ontwikkelingen te sturen, aan de andere kant worden zij er zelf ook door beïnvloed.

De samenleving is steeds dynamischer en de druk op efficiency, prestaties en verantwoording neemt toe. Ook in de publieke sector is dit het geval. Hierdoor wordt de samenwerking tussen verschillende overheden onderling, maar ook met maatschappelijke organisaties en burgers belangrijker. Dit vraagt om andere vormen van organiseren waarbij rekening gehouden moet worden met de eigenheid van de publieke sector.

In deze opleiding leert u niet om een kant en klare oplossing te bieden. U doet kennis op van bestuur en beleid en behandelt klassieke denkers als Plato, Machiavelli en Weber. Hoe denken zij over onderwerpen als rationaliteit, macht en verantwoording? De nieuwe inzichten leiden uiteindelijk tot een waardevolle reflectie op dat wat gebeurt in de maatschappij, de eigen organisatie en uw manier van

handelen daarbinnen.

Het masterprogramma is verbonden met uw eigen organisatiecontext en persoonlijke ervaring. We dagen u uit om uw denken en handelen te confronteren en te verbinden met de theoretische kennis en praktijkervaring van docenten en deelnemers. Hierbij leert u het eigene van uw organisatie te onderscheiden ten opzichte van andere organisaties en ook om overeenkomsten te zien. De inbreng van praktijkervaring keert steeds terug in de twee cursusjaren. Dat is wat deze opleiding uniek maakt: een geïntegreerd werk- en leertraject.

#### DRS. NIENKE KUITENBROUWER

Nienke Kuitenbrouwer is senior docent aan de USBO en programmacoördinator van de executive master Bestuur en Beleid voor professionals. Haar interesse ligt op het gebied van leerprocessen in teams, groepen en organisaties, binnen de context van het publieke domein. Daarbij combineert zij ruime ervaring met de verschillende rollen als coach, begeleider, docent en organisator met een brede kennis van de bestuurs- en organisatiewetenschap.

# Doelgroep

De master is ontwikkeld voor (senior)beleidsmedewerkers, adviseurs en ervaren leidinggevend (bestuurders, directeuren en managers).

De praktijk wijst uit dat de master goed aansluit bij leidinggevend, beleidsmedewerkers en adviseurs die:

- bestuurlijk of beleidsmatig werken in een organisatie met een publieke functie;
- zich bewust zijn van veranderingen die zich in de samenleving en eigen organisatie voordoen;
- de zin en betekenis van deze veranderingen willen begrijpen en in perspectief plaatsen om op deze ontwikkelingen beter te kunnen inspelen.



## FACTSHEET

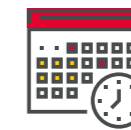
# Bestuur en Beleid voor professionals in één oogopslag

### DE ESSENTIE



De executive master Bestuur en Beleid voor professionals (MSc) is ontwikkeld voor beleidsmakers en bestuurders in de publieke sector, die zich bewust zijn van veranderingen in de samenleving en hierop willen inspelen.

### DATA



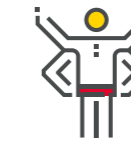
De master start eens per twee jaar. De onderwijsdagen zijn eens per twee weken en vinden plaats op vrijdag van 9:30 tot 17:30 uur.

### DOELGROEP



De master is ontwikkeld voor (senior)beleidsmedewerkers, adviseurs en ervaren leidinggevend (bestuurders, directeuren en managers).

### BELASTING



Het programma heeft een studielast van 1600 studie-uren (60 EC) verspreid over twee jaar. U dient rekening te houden met een belasting van circa 20 uur per week, inclusief de onderwijsdagen.

### BASISKENNIS



Tijdens een intakegesprek kan de programmacoördinator samen met u vaststellen of u beschikt over de vereiste kennis en ervaring. Zie p. 13 voor meer informatie.

### LOCATIE



De onderwijsbijeenkomsten vinden plaats in de binnenstad van Utrecht. Op deze locatie maken we gebruik van goed uitgeruste onderwijsruimten.

### AANMELDEN



Aanmelden voor een wederzijds oriënterend intakegesprek met de programmacoördinator kan via onze website [www.uu.nl/executive/bb](http://www.uu.nl/executive/bb) of neem contact op met de projectassistente Erika Winkler (030 253 8777, [executiveonderwijs.rebo@uu.nl](mailto:executiveonderwijs.rebo@uu.nl)).

### KOSTEN



De prijs voor de gehele master inclusief catering en studiemateriaal bedraagt € 24.500,-. (BTW vrijgesteld).

### DUUR



Het totale tweejarige studieprogramma bestaat uit twaalf cursussen.

### DIPLOMA



Titulatuur: MSc. Opleidingsnaam: Bestuurs- en organisatiewetenschap. Programma: Bestuur en Beleid voor professionals.

# Doel van de opleiding, werkwijze en leerconcept

De opleiding beoogt kennis, inzicht, visie, kunde en reflectie te versterken. U wordt uitgedaagd uw denken en handelen in de praktijk te toetsen aan theoretische kennis en de praktijkervaring van anderen.

## NA DE OPLEIDING HEEFT U:

- kennis van de belangrijkste theoretische inzichten uit de bestuurs- en organisatiewetenschappen;
- kennis van actuele vraagstukken van bestuur en beleid en het wetenschappelijke en publieke debat hierover;
- kennis van- en vaardigheid in het opzetten, uitvoeren en afronden van een wetenschappelijk gefundeerd onderzoek op het terrein van bestuur en beleid;
- inzicht in de rol van onderzoek en advisering bij het bedenken van, besluiten over en sturen van beleid.

## MULTIDISCIPLINARITEIT

De multidisciplinaire benadering van de bestuurs- en organisatie-wetenschap is een belangrijk uitgangspunt van de opleiding. Steeds weer zullen verschillende perspectieven op de werkelijkheid naast elkaar worden geplaatst. Multidisciplinariteit vindt u terug in inhoud, samenstelling van het docententeam en werkwijze.

## WERKEND LEREN

Tijdens de opleiding is er enerzijds aandacht voor uw eigen ervaringen, mogelijkheden en beperkingen, visie en ambities. Anderzijds is er aandacht voor uw organisatie en haar context. Met deze aanpak dragen we zorg voor een verbinding van theoretische inzichten naar organisatiepraktijk en persoonlijke situatie.

## PROGRAMMACOÖRDINATOR

De programmacoördinator is verantwoordelijk voor het inhoudelijke en didactische concept en geeft sturing aan het leerproces waarin praktijkkennis en academische competenties worden verenigd. De programmacoördinator zorgt voor inhoudelijke verbinding tussen de diverse cursussen en is actief aanwezig op studiedagen. Daarnaast begeleidt de programmacoördinator zowel het individuele leerproces als het groepsproces. Gedurende de hele opleiding is de programmacoördinator uw aanspreekpunt voor inhoudelijke en organisatorische kwesties.

## WERKVORMEN

De opleiding kent afwisselende werkvormen: interactieve hoorcolleges, literatuurbesprekingen, presentaties, discussies en debatten en caseteaching (zelf onderwijs verzorgen aan de hand van een case). Afwisselend wordt plenair, in subgroepen, bilateraal of individueel gewerkt. Waar mogelijk werken we met voorbeelden en materiaal gerelateerd aan de actualiteit.

## STUDIEBELASTING

De opleiding heeft een studielast van 1600 studie-uren (60 EC), verspreid over twee jaren. De feitelijke studielast is afhankelijk van uw individuele kwaliteiten en wijze waarop u in staat bent de praktijkonderdelen in uw werk te integreren. U dient rekening te houden met een belasting van circa 20 uur per week, inclusief de studiedagen.



## TOETSING EN DIPLOMA

Alle studieonderdelen worden afzonderlijk getoetst. De wijze van toetsing varieert per onderdeel. Meestal bestaat de toetsing uit het schrijven van een paper of essay, maar ook presentaties of anderszorgige opdrachten kunnen onderdeel vormen van toetsing. Voor elk onderdeel afzonderlijk moet u een voldoende halen. De master is geaccrediteerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Bij het voltooien van dit masterprogramma ontvangt u de graad Master of Science (MSc).

# Programma op hoofdlijnen

Het totale studieprogramma bestaat uit twaalf cursussen. De studiedagen zijn eens per twee weken en vinden plaats op vrijdag van 9:30 tot 17:30 uur.

Het tweede jaar gaat nader in op organisaties met een publieke functie. Gekeken wordt naar thema's als publiek management, verandermanagement, internationalisering, sociale rechtvaardigheid en publieke verantwoording. Een cruciaal onderdeel in jaar 2 is het doen van een afstudeeronderzoek, dit traject loopt gedurende het hele tweede jaar naast de cursussen.

In jaar 1 maakt u allereerst kennis met het domein bestuur en beleid en actuele kernthema's uit de bestuurs- en organisatiewetenschappen. Ook leest u werk van klassieke denkers, werkt u aan een eigen beleidsplan en maakt u zelf een onderzoeksopzet.

## Master Bestuur en Beleid voor professionals (60 EC)

### JAAR 1

Cursus 1	Cursus 2	Cursus 3	Cursus 4	Mondelinge toets	Cursus 5
Openbaar bestuur in beweging (4 EC)	Organiseren en organisaties (5 EC)	Actuele klassiekers (5 EC)	Beleid maken en sturen (5 EC)	Bestuur & Beleid: syntese (2 EC)	Onderzoek en wetenschapsfilosofie (5 EC)

### JAAR 2

Cursus 1	Cursus 2	Cursus 3	Cursus 4	Cursus 5	
Publiek management (4 EC)	Sturing en verandering in organisaties (4 EC)	Besturen in internationaal perspectief (4 EC)	Normatieve en ethische dilemma's (4 EC)	Publieke verantwoording (3 EC)	

Afstudeeronderzoek - september 2017 tot februari 2018 (15 EC)



# Programma per cursus



## OPENBAAR BESTUUR IN BEWEGING

Beleidsmakers en bestuurders zijn onderdeel van een maatschappelijke en politieke omgeving die voortdurend in ontwikkeling is: denk aan internationalisering en digitalisering. Zij proberen deze ontwikkelingen te sturen, maar worden hierdoor ook zelf beïnvloed.

In de verschuiving van 'government' naar 'governance' komt de positie van de overheid ter discussie te staan, wat de vraag oproept of bij sommige taken niet eerder maatschappelijke organisaties, private ondernemingen of burgers aan zet zijn.

## ORGANISEREN EN ORGANISATIES

Beleid wordt ontwikkeld, geïnterpreteerd en uitgevoerd door organisaties. Deze organisaties verschillen sterk van elkaar, in bijvoorbeeld omvang en structuur.

U leert wat publieke organisaties zijn en met welke verschillende perspectieven u naar deze organisaties kunt kijken. Daarbij zoomen we in op concepten als leiderschap, motivatie, macht en tegenmacht, structuur en cultuur.

## ACTUELE KLASSIEKERS

Moet het landsbestuur worden toevertrouwd aan de populairste politicus of aan de professionele expert? Aan moreel hoogstaande burgers of toch maar liever aan sluwe Realpolitiker? Vragen waarop klassieke denkers belangrijke antwoorden hebben gegeven, die ook nu nog actueel zijn.

Centraal staan klassieke denkers als Plato, Machiavelli en Weber. Hoe denken zij over onderwerpen als rationaliteit, macht en verantwoording?

## BELEID MAKEN EN STUREN

Nieuw beleid is vaak een reactie op het tekortschieten van bestaand beleid. Daarbij is het de vraag hoe 'beleid werkt'? Is beleid het zo rationeel mogelijk oplossen van een probleem, in elkaar opvolgende fasen? Of is beleid een permanente strijd tussen verschillende belangen, waarbij het beleidsproces grillig en onvoorspelbaar verloopt?

Beide visies op beleid komen aan bod. Daarbij volgen we de weg van beleid op papier naar beleid in de praktijk: van agendavorming en probleemdefinitie tot en met uitvoering, terugkoppeling en evaluatie.

## BESTUUR EN BELEID: SYNTHESE

Het eerste studiejaar wordt afgesloten met een mondeling tentamen. Daarvoor worden de thema's en theoretische concepten die in de eerste vier cursussen aan bod kwamen met elkaar verboden. Op basis van vier zelf geformuleerde stellingen gaat u de discussie aan.

## ONDERZOEK/WETENSCHAPSFILOSOFIE

Professionals binnen bestuur en beleid hebben op verschillende manieren te maken met onderzoek. Bijvoorbeeld bij het beoordelen van de kwaliteit van onderzoek of bij het interpreteren van de resultaten. Vragen die in de organisatie spelen of maatschappelijke kwesties leert u omzetten naar onderzoeksvragen.

## PUBLIEK MANAGEMENT

In het openbaar bestuur hebben termen als prestaties, targets, planning & control en procesmanagement hun intrede gedaan. Maar dit new public management heeft te weinig oog voor de eigenheid van de publieke sector, waarin andere doelen en waarden ook van belang zijn.

U leert hoe u aan publieke waarden invulling kunt geven in een politiek-bestuurlijke omgeving waarbij u rekening houdt met waardevolle inzichten uit de managementwetenschap.

## STURING EN VERANDERING IN ORGANISATIES

Waarom zijn sommige publieke organisaties succesvol in het vervullen van hun taken, terwijl andere organisaties met precies dezelfde taak of functie dat niet zijn?

We onderzoeken wat 'succesvol besturen' of 'succesvol organiseren' is. Welke rol spelen bijvoorbeeld leiderschap, framing en timing bij het bepalen of een organisatie succesvol is?

## BESTUREN IN INTERNATIONAAL PERSPECTIEF

Bestuur en beleid spelen zich steeds meer in een internationale context af. Tegelijkertijd staat Europa onder druk. De Europese Unie werkt anders dan nationale of lokale overheden en bestuurlijke processen in de Europese arena ontwikkelen zich vaak anders dan die in de nationale arena.

We beschouwen de ontwikkeling waarbij internationale organisaties nationale en regionale overheden beïnvloeden, die op hun beurt proberen invloed op het Europese en internationale toneel uit te oefenen.

## NORMATIEVE EN ETHISCHE DILEMMA'S

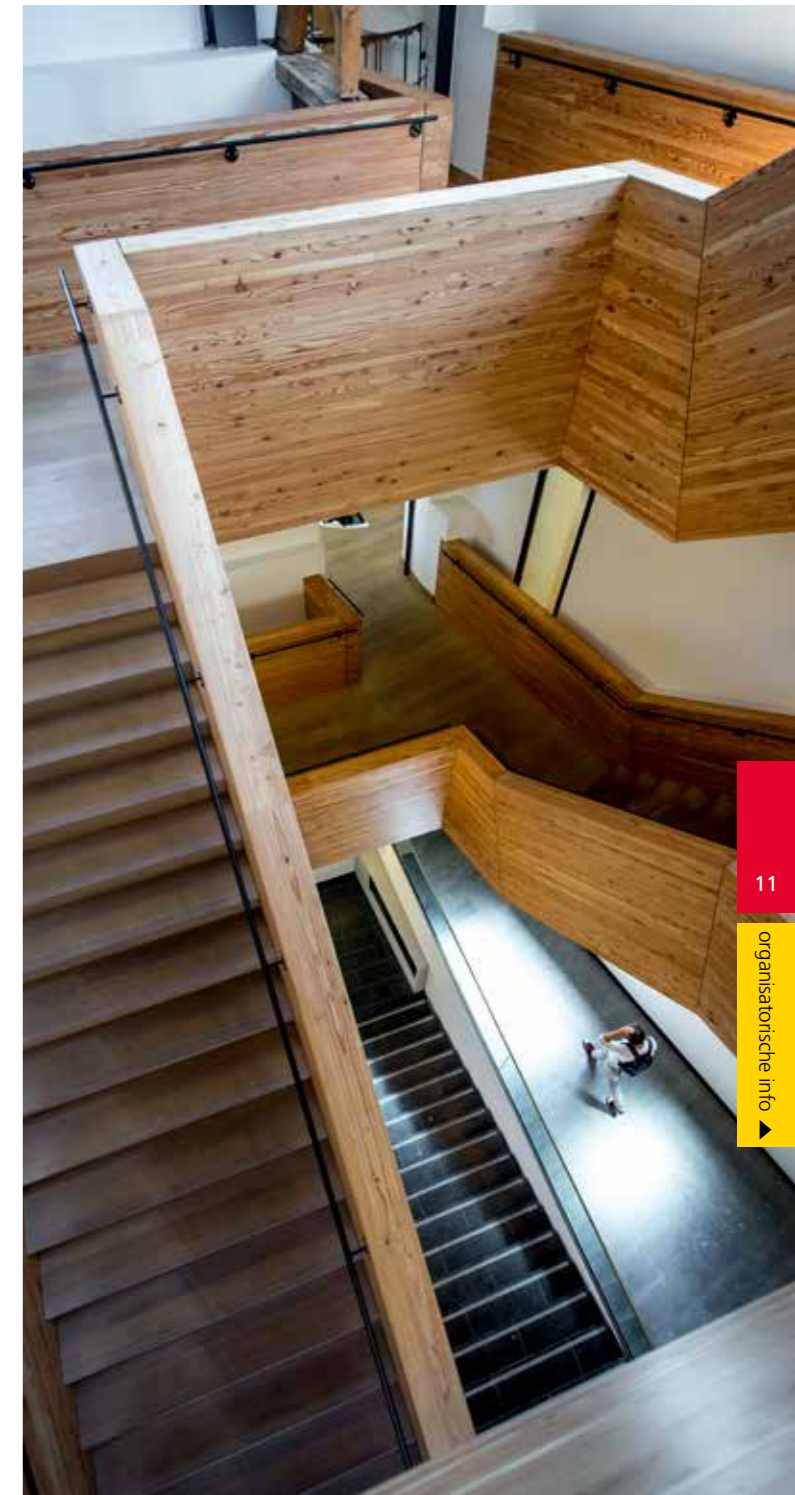
Beleidsproblemen kunnen worden bekeken als waarde neutrale vraagstukken die zo effectief mogelijk moeten worden opgelost. Maar bij sommige problemen, als criminaliteit, gaat het om normatieve vraagstukken.

We analyseren actuele maatschappelijke debatten vanuit verschillende perspectieven. We dagen u uit om uw eigen opvattingen over normatieve afwegingen achter en binnen beleid expliciet te maken en ter discussie te stellen.

## PUBLIEKE VERANTWOORDING

Wie beleid maakt, moet oog hebben voor het politieke spel. Het klassieke model van verantwoording via de 'parlementaire route' voldoet niet meer. Verantwoording is controle, maar moet ook een leerproces in gang zetten.

We brengen de verhouding tussen politiek en bestuur in kaart aan de hand van een paar oude en nieuwe kwesties. Dit gebeurt op basis van recent onderzoek naar verantwoording, klassieke ideeën van Wilson en Weber en socratische dilemma's over integriteit en professionaliteit.



## AFSTUDEERONDERZOEK

In het afstudeeronderzoek kiest u een thema waarop u dieper in wilt gaan en dat u vanuit uw werksituatie kunt onderzoeken. In het afstudeeronderzoek worden empirisch onderzoek, literatuurstudie, theoretische reflectie en kritische analyse gecombineerd. Het thema dat u kiest is zowel theoretisch als maatschappelijk relevant.

# ‘Kennnis, inzicht, visie, kunde en reflectie versterken’

## Organisatorische informatie



### LOCATIE

De onderwijsbijeenkomsten vinden plaats in de binnenstad van Utrecht. Op deze locatie maken we gebruik van goed uitgeruste onderwijsruimten.

### KOSTEN

De kosten van de master Bestuur en Beleid voor professionals bestaan uit het onderwijs, de begeleiding, de catering, de accommodatie en het studiemateriaal. De kosten kunnen desgewenst in termijnen betaald worden. De prijs voor de hele opleiding bedraagt € 24.500,- (BTW vrijgesteld).

### AANMELDING EN SELECTIE

Aanmelden voor een wederzijds oriënterend intakegesprek met de programmacoördinator kan via onze website [www.uu.nl/executive/bb](http://www.uu.nl/executive/bb) of neem contact op met projectassistente Erika Winkler (030 253 8777, [executiveonderwijs.rebo@uu.nl](mailto:executiveonderwijs.rebo@uu.nl)).

Onze masteropleidingen zijn speciaal ontwikkeld voor professionals. De samenstelling van de groep is essentieel voor een kwalitatieve onderwijservaring. Leren met en van elkaar. Om deze reden hebben wij een aantal toelatingseisen opgesteld. U dient:

- afgestudeerd te zijn aan een instelling voor hoger of wetenschappelijk onderwijs of in het bezit te zijn van een diploma dat daarmee gelijkgesteld kan worden;
- tenminste vier jaar relevante praktijkervaring te hebben in een

organisatie met een publieke functie;

- voldoende kennis te hebben van de Engelse taal om Engelse teksten te kunnen bestuderen;
- een goede schrijfvaardigheid te hebben met het oog op de verslagen en afstudeerscriptie.

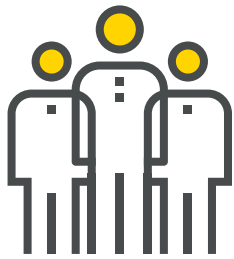
In het intakegesprek kan de programmacoördinator samen met u vaststellen of u beschikt over de vereiste kennis en ervaring. Op deze wijze wordt gewaarborgd dat alle deelnemers met een voldoende kennis- en ervaringsniveau aan de opleiding beginnen. In de selectie streven we naar een gevarieerde samenstelling van de groep.

### MEER INFORMATIE

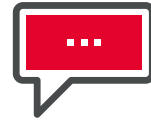
Voor vragen over de master kunt u contact opnemen met projectassistente mw. Erika Winkler. Zij is te bereiken via telefoonnummer 030 253 8777 of via e-mail: [executiveonderwijs.rebo@uu.nl](mailto:executiveonderwijs.rebo@uu.nl).

U kunt ons ook vinden op [www.uu.nl/rebo/executive](http://www.uu.nl/rebo/executive).





# Ervaringen van deelnemers



ROY SIELAFF

**VICE PRESIDENT & GENERAL MANAGER,  
EMEA - NETWORK INNOVATIONS**  
ALUMNUS BESTUUR EN BELEID, LEERGANG 4

'Sluit deze opleiding voldoende aan bij mijn huidige werkomgeving? Kan ik het niveau wel aan? Zomaar een aantal (herkenbare?) vragen die door m'n hoofdschoten toen ik me ging verdiepen in de Master Bestuur en Beleid voor professionals. Uiteindelijk zijn al mijn verwachtingen overtroffen. Wat ik met name geleerd heb is hoe je betekenis geeft aan feiten. Als professional heb je veel kennis en ervaring, maar na het volgen van deze Master weet je deze kennis en ervaring te koppelen aan wetenschappelijke theorieën en onderzoeksmethoden.

*'Je leert betekenis  
geven aan feiten'*

Een absolute verrijking, waar ik -zelfs nu ik in de private sector werkzaam ben- nog dagelijks gebruik van maak. Kortom, twijfel niet en schrijf je in!'



NELLEKE KOSTER-ROIJACKERS

**BELEIDSADVISEUR SOCIALE ONTWIKKELING,  
GEMEENTE WAALRE**  
ALUMNA BESTUUR EN BELEID, LEERGANG 4

'Het was geweldig om weer rond te lopen op een universiteit. Om college te volgen en met klasgenoten in een academische context te werken aan vraagstukken in het publiek domein. Nog steeds zijn er talrijke momenten in mijn werk waarbij ik terugdenk aan bepaalde bestuurskundige inzichten die ik heb opgedaan tijdens deze studie. Machtspelletjes tussen regiogemeenten herinneren mij nu aan Machiavelli. De roep om minder regeldruk met gelijktijdig de hang naar risicomangement herinnert mij aan de bestuurlijke dilemma's geschetst door Mark Bovens. De wens om inwoners directer te betrekken bij gemeentelijk beleid herinnert mij aan de vormen van democratie in het oude Athene.

*'Machtspelletjes  
tussen regiogemeenten  
herinneren mij nu aan  
Machiavelli'*

De opleiding biedt een enorme verdieping en een scala aan inzichten die niet alleen van pas komen, maar ook tot veel plezier en herkenning leiden in je dagelijks werk.'