

Leergang Ambtelijk Vakmanschap

Balanceren tussen burger en bestuur

1. Waarom deze leergang onmisbaar is voor gemeenten

Ambtenaren en ambtelijke organisaties dienen in toenemende mate van buiten naar binnen te werken – responsief en netwerkend, verbindend en integraal. Er moet samengewerkt worden met inwoners, bedrijfsleven en instellingen, intensiever dan ooit tevoren.

Dit is geen eenvoudige opgave, want er komt veel op gemeenten af: nieuwe grote complexe taken, financiële tekorten; mondiger burgers; druk via sociale media, dilemma's rondom digitalisering en big data. Dit alles tegen de achtergrond van een toenemende behoefte aan herstel van vertrouwen tussen overheid en burger.

Daarom is de grote uitdaging voor ambtenaren en hun organisaties:

- Hoe op een vertrouwenwekkende, uitnodigende en gezaghebbende manier te handelen?
- Welke houding, kennis en vaardigheden zijn nodig om, steeds meer in contact en in samenwerking met de samenleving, publieke taken te vervullen?
- Hoe kunnen we aansluiten bij initiatieven van burgers en samen met maatschappelijke partners opgaven in kaart brengen en aanpakken?

Dit vraagt zowel om een goed werkend rechtsstatelijk kompas, als om een scherp afgesteld democratisch kompas. Om deze uitdagingen voor het ambtelijk vakmanschap het hoofd te kunnen bieden, is leren en ontwikkelen noodzakelijk. Stichting Beroepseer en Tilburg University hebben hiervoor een leergang ontwikkeld die ambtenaren en hun organisaties beter in staat stelt in de veeleisende omgeving vertrouwenwekkend en gezagsvol hun werk te blijven doen.

2. Leerdoelen deelnemers

- Ontdekken hoe je effectief van buiten naar binnen, en van binnen naar buiten kan werken - responsief en netwerkend, verbindend en integraal.
- Doordenken en doorleven van de rollen en de spanningen en dilemma's die je als ambtenaar in je werk ervaart.
- Versterken van het eigen rechtsstatelijk en democratisch kompas.
- Ontwikkelen van meer persoonlijk gezag door theateroefeningen en *embodied learning*.
- Leren vaker hardop te twijfelen en onbegane paden te verkennen.

3. Voor wie?

- Gemeenten die serieus werk willen maken van
 - het versterken van hun professionele cultuur
 - opgavegericht werken
 - leren en ontwikkelen
 - een omslag in mindset en gedrag van hun medewerkers, gericht op het versterken van vakmanschap, rolbewustzijn, handelingsbekwaamheid, lef en gezag.
- Ambitieuze, leergierige deelnemers, voorlopers die bereid om een stapje extra te zetten en een ambassadeursrol in hun eigen organisatie willen vervullen na afloop van de leergang.

4. Wat levert de leergang de organisatie op?

- Geeft een impuls aan het leren en ontwikkelen in de organisatie. Deelnemers maken zich een andere manier van kijken, denken en handelen eigen, ontwikkelen nieuwe werkwijzen en ontdekken hoe ze collega's daarin mee kunnen meenemen.
- Geeft een impuls aan een professionele cultuur met ambtenaren die zelfbewust, rolbewust, responsief, verbindend, gezagsvol en met lef hun vak uitoefenen
- Concrete handelingsperspectieven rond werken met maatschappelijke opgaven
- Betere samenwerking intern en extern
- Ambassadeurs die zich willen inzetten om het geleerde - responsief en netwerkend, verbindend en integraal werken – in de organisatie te verbreiden.

5. Wat levert de leergang deelnemers op?

- Een versterkt rechtsstatelijk en democratisch kompas
- Doorleefd besef van wat het betekent om ambtenaar te zijn en wat dat van je vraagt
- Een andere manier van kijken, denken en doen

- Leren hoe je gezag ontwikkelt
- Theorie in je lijf krijgen door middel van fysieke oefeningen
- Leren van collega's, verschillende zienswijzen en praktijkvoorbeelden
- Het leren inzien van het belang van relaties en op vertrouwen gebaseerde samenwerking om gezagsvol en effectief te handelen.
- Effectiever leren omgaan met de spanningen, paradoxen en dilemma's waarmee ambtenaren en hun organisaties worden geconfronteerd, als ze van buiten naar binnen werken.¹
- Leren hoe je, in specifieke situaties, samen met alle betrokken actoren, kunt ontdekken wat er nodig is, zonder blauwdruk, en daar een zowel een leidende als een faciliterende rol in kunnen nemen.

6. Opzet leergang

- 7 dagen
 - Dag 1: **Rechtsstatelijk vakmanschap**
 - Dag 2: **Democratisch vakmanschap**
 - Dag 3: **Omgaan met conflict en dilemma**
 - Dag 4: **Oplossingsgericht werken**
 - Dag 5: **Rollen en samenwerking**
 - Dag 6: **Creativiteit**
 - Dag 7: **Afsluiting**
- 12-15 deelnemers
 - Leergierig, ambitieus, bereid om een stapje extra te zetten
 - Dwarsdoorsnede van de organisatie: beleid, uitvoering, HR, bestuursadvisering, communicatie, bedrijfsvoering etc.
 - Voorlopers die na de leergang een ambassadeursrol in de eigen organisatie kunnen vervullen
 - Hebben in hun dagelijkse werk direct of indirect te maken met maatschappelijke opgaven te maken
- Tijdsinvestering deelnemers
 - 7 volle trainingdagen
 - Tussendoor 1-2 uur p/week werken aan opdrachten

¹ Hiervoor maken we onder andere gebruik van de werkprincipes die Blijleven, Van Hulst en Hendriks (Publieke Bricoleurs: Over ambtelijk vakmanschap op het raakvlak van gemeente en gemeenschap; Tilburg, 2019) op het spoor kwamen: open, verbinden, resultaat-gedreven en bricolierend werken: <https://www.tilburguniversity.edu/sites/tiu/files/download/Essay%20Ambtelijk%20Vakmanschap%20digitaal%20%281%29.pdf>

Ook de Goed Werk Aanpak, ontwikkeld door Stichting Beroepseer, is een methode die we gebruiken om deze doelstelling te realiseren.

7. Aanpak

In de leergang staan de volgende methodieken centraal:

- Leren dicht bij de werkplek, met veel aandacht voor casuïstiek uit de eigen praktijk, zodat deelnemers het geleerde effectief kunnen toepassen in hun dagelijks werk. Ook is er aandacht voor het collectief, het team en de organisatie waar deelnemers werkzaam zijn. Deelnemers reflecteren samen op houding, strategieën en handelingsperspectieven om inzichten uit de leergang te laten landen in de eigen team en organisatie.
- Ambtelijk vakmanschap gaat in de kern om professionaliteit. Wat betekent het om als ambtenaar vakkundig te handelen? Hoe kan de professionaliteit van ambtenaren versterkt worden? Hoe kan de kracht van teams worden versterkt door beter samen te werken? Centraal staat de opvatting dat je als ambtenaar, vanuit verschillende perspectieven en in samenwerking met anderen, een situatie gezaghebbend moet kunnen beoordelen en dat je vervolgens daarnaar kunt handelen.
- Er wordt in de leergang veel gebruik gemaakt van activerende leer- en werkvormen, waarbij deelnemers letterlijk en figuurlijk in beweging moeten komen. Dit is in lijn met het basisprincipe van actieonderzoek: 'leren door te doen'. Deze reflectie-in-actie bestaat uit drie stappen: (1) *waarnemen*, (2) *begrip van de situatie vormen* en (3) *handelen*, waarna deze cyclus zich weer herhaalt. We werken met opdrachten die deelnemers voorbereiden, ontwerpen, uitvoeren, reflecteren, vastleggen en delen. Deze aanpak is een waardevolle aanvulling op het handelingsrepertoire van ambtenaren die te maken hebben met complexe vraagstukken. Onderdeel hiervan is ook aandacht voor dialoog: deelnemers leren echt luisteren en afstemmen op de ander om op die manier, met verschillende actoren, draagvlak te creëren en stappen te zetten.
- *Embodied learning*: leren via het lichaam, verzorgd door docenten van Maas theater en dans. Uitgangspunt is de inzet van kunst als een mentaliteit, een attitude. Een attitude zoals een bril die je opzet om de wereld te bekijken. Het is een manier van kijken waarbij je open vragen stelt, associatief verbindingen maakt, waarbij je fysieke impulsen volgt en al je zintuigen inzet. Een attitude die ook gaat over durven twijfelen en wachten, over risico nemen en foute of ongewenste ideeën onderzoeken. Door de rest van het lijf erbij te betrekken, rek je het cognitieve op. Je doorbreekt de eenzijdigheid van alleen de denkende benadering. Je geheugen wordt verrijkt met fysieke handelingen. Waardoor nieuwe inzichten naar boven kunnen drijven. Deze manier van theater maken en doceren biedt andere manieren van kijken en dus van leren.

- Het versterken van ‘democratisch vakmanschap’ als onderdeel van ambtelijk vakmanschap. Ambtenaren werken in een democratische context aan democratische beleids- en participatieprocessen. Deelnemers oefenen met democratische vaardigheden en onderzoeken het democratisch kompas van de ambtenaar.
- De organisaties van de deelnemers moeten ook kunnen en willen leren van participatie aan de leergang. Daarover worden van tevoren duidelijke afspraken gemaakt.

8. Uitvoerende partijen

Stichting Beroepseer en Tilburg University zijn de kernpartners die dit project opzetten en uitvoeren. Daarnaast zijn de CMHF, de Nationale Ombudsman, de Ombudsman Metropool Amsterdam, Maas Theater en Dans en het Ministerie van BZK partners die vorm en inhoud geven aan de leergang. Samen maken we ons sterk voor een geloofwaardige, kwalitatief hoogwaardige overheidsorganisaties, met ambtenaren die naar eer en geweten hun werk kunnen doen, met voldoende ruimte voor vakmanschap.

9. Kosten

De investering voor de leergang (incl. voorbereiding, coördinatie, uitvoering, verslaglegging, advies en nazorg) bedraagt **€ 38.750,- (excl. btw)**. De opdrachtgever draagt daarnaast zorg voor de locatie(huur) en de catering.

Interesse? Neem contact op met Maurits Hoenders van Stichting Beroepseer (m.hoenders@beroepseer.nl of 06-19405356).

10. Testimonials

In het najaar van 2020 hebben we de leergang uitgevoerd met ambtenaren van de gemeente Zutphen. Hieronder volgt een aantal testimonials van deze deelnemers:

- “Het was een inspirerende leergang, met interessante onderwerpen en een goed opbouw. De cursusdagen hebben mij aan het denken gezet en hebben gezorgd voor reflectie op mijn eigen werk en soms ook voor toepassing van andere werkwijze. De leergang heeft mij enthousiast gemaakt en ervoor gezorgd hierover te willen delen met collega's. Door de leergang heb ik een beter beeld van de gemeente Zutphen en het werk van collega's, maar ook een beter beeld van de complexiteit aan vraagstukken die zich voordoen. De leergang heeft gezorgd voor meer verbinding en meer te willen verbinden intern, maar ook extern.”
- “Het was 'verfrissend' om vanuit een andere dan de gebruikelijke blik naar het ambtenaarschap en het ambtenaarschap als vakmanschap te kijken. Want vakmanschap is nodig! Ook en juist in een tijd dat presteren onder druk de norm lijkt te zijn geworden is het goed *do's, don'ts* én andere gezichtspunten los te laten op het werken als ambtenaar.”

- “Ik was me er tot nu toe niet van bewust dat ik eigenlijk veel meer bezig ben met publieke zaken dan ik dacht. Vooral op de dag toen we het hadden over democratie, viel het me op dat je ook anders kunt kijken dan we vaak doen. Nu kan ik gerichter reageren op zaken.”
- “Ik heb veel aan de leergang, juist in mijn eigen werk, in contact met inwoners. Ik ben meer bezig met reflectie op hoe ik dingen doe en hoe doen we het als gemeente?”

Bijlage: achtergrond van de partijen die betrokken zijn bij de leergang

Hieronder worden de partijen beschreven die bijdragen aan de leergang, met uitzondering van het Ministerie van Binnenlandse Zaken (DGOO/A&O en Democratie in Actie).

1. Stichting Beroepseer

Stichting Beroepseer is een kennisinstituut op het gebied van professionaliteit en beroepseer. Door haar werkzaamheden komt zij op voor het maatschappelijke belang van deze thema's. In dertien jaar tijd is de stichting uitgegroeid tot een brede beweging van uitvoerende professionals, leiders, managers, bestuurders, wetenschappers en andere geïnteresseerden. Stichting Beroepseer wil beroepsbeoefenaren op de werkvloer concreet en praktisch behulpzaam zijn om in hun eigen werksituatie professionaliteit en beroepstrots te versterken.

Door de jaren heen heeft Stichting Beroepseer verschillende publicaties uitgebracht over het belang van professionaliteit. Stichting Beroepseer beschikt sinds 2016 eveneens over een eigen uitgeverij. In eigen beheer verschenen al: *Het kleine alternatief voor de zorg* (2016), *Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag* (2016), *Moraliteit in actie* (2016), *Goed werk voor academici* (2016), *Artikel 5: de beroepseer van de accountant* (2017), *Écht doen wat nodig is. Pleidooi voor kleinschalige effectieve jeugdhulp* (2018), *Het gezag van de wethouder* (2018) en *Het gezag van de gemeentesecretaris* (2019). De boeken en papers over professionaliteit worden altijd ontwikkeld in samenwerking met de beroepspraktijk en de wetenschap. Naast het uitbrengen van boeken en papers verricht Stichting Beroepseer empirisch onderzoek naar de werkpraktijk van professionals door middel van kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

Stichting Beroepseer heeft ruime ervaring met het organiseren van adviestrajecten, groepscoachingstrajecten en workshops aan de hand van de Goed Werk Aanpak. De Goed Werk Aanpak van Stichting Beroepseer richt zich op het versterken van vakmanschap en gezagsvol professioneel handelen. We bieden een bottom-up aanpak waarbij professionals worden uitgedaagd eigenaar te worden van de kwaliteit van het eigen werk en daar zelf verantwoordelijkheid voor te nemen. Behalve adviestrajecten, groepscoachingstrajecten en workshops verzorgt het team van Stichting Beroepseer lezingen en bijeenkomsten over professionaliteit en gezag.

Namens Stichting Beroepseer zijn Thijs Jansen (directeur en onderzoeker) en Maurits Hoenders (projectleider en trainer) de trekkers van dit project.

Kijk voor meer informatie op onze website: www.beroepseer.nl

1.1 Over Goed Werk

Good Work Project

Werk is belangrijk. In de woorden van het Amerikaanse Good Work Project ‘...we live or die, rise or fall, gain or lose hope, get led or misled, discouraged or inspired – by the quality of the work that we and others around us do.’² Met dit besef in het achterhoofd, is halverwege de jaren ’90 het GoodWork Project gestart. In tien jaar tijd zijn meer dan 1200 interviews uitgevoerd met professionals van allerlei domeinen om te achterhalen wat *werk* nu eigenlijk *goed* maakt. Drie overwegingen blijken altijd een rol te spelen:

- Vakmanschap (excellence),
- Morele verantwoordelijkheid (ethics)
- Persoonlijke betrokkenheid (engagement)

Deze drie elementen moeten met elkaar in balans zijn, wil er sprake zijn van *goed werk*. Inspelen op deze dimensies vraagt om een ander soort sturing: geen verticale aansturing, maar horizontale netwerksturing met aandacht voor de ‘professionele ruimte’. ‘Bottom-up’ zien we dat professionals op zoek zijn naar manieren om verticaal regulerende kaders met bijbehorende bureaucratie te doorbreken en hun ‘professionele ruimte’ naar eigen inzicht vorm te geven. De Stichting Beroepseer richt zich met dit programma op deze ‘professionele ruimte’ en hoe daar invulling aan te geven vanuit een vakinhoudelijke visie, gedeelde waarden en een moreel kompas. Zij richt zich hierbij niet op ‘de ambtenaar’ in het algemeen, maar focust zich op de ‘grass root’, oftewel de individuele ambtenaar en zijn/haar directe collega’s. Het door Gardner e.a. ontwikkelde materiaal – zoals de Good Work Toolkit (zie verderop) – biedt hiervoor een beproefde en gebalanceerde gespreksarchitectuur waar Stichting Beroepseer al veel ervaring mee op heeft gedaan.

Goed Werk Toolkit

Sinds 2006 heeft het *Good Work Project* haar bevindingen uit de wetenschappelijke ‘ivoren toren’ gehaald door zich naast bestudering ook toe te leggen op de stimulering van *goed werk* in de praktijk. Zij definieert niet wat *goed werk* inhoudt, maar heeft onder andere een toolkit ontwikkeld met praktische oefeningen om professionals met elkaar in discussie te laten gaan over de drie centrale noties van *goed werk*. Het materiaal is erop gericht om professionals een gemeenschappelijke taal te laten ontwikkelen en tot afstemming te laten komen over wat *goed werk* in een bepaalde context behelst. De Stichting Beroepseer heeft met subsidie van het ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties de toolkit aangepast aan de Nederlandse situatie. De toolkit bestaat uit een serie zorgvuldig geselecteerde persoonlijke verhalen van beleidsambtenaren waarin één of meer van de thema’s – vakmanschap, morele verantwoordelijkheid of persoonlijke betrokkenheid – centraal staan. Daarnaast is er een set

² Barendsen, L., Csikszentmihalyi, M., Damon, W., Davis, K., Fischman, W., Gardner, H., James, C., Knoop, H.H., Nakamura, J., & Verducci, S. (2011). *The GoodWork Project: An Overview*. The GoodWork Project, p. 3.

instrumenten, vragen en oefeningen, waaruit naar believen een keus kan worden gemaakt om met deelnemers in gesprek te komen. Aan de hand van vragen en oefeningen onderzoeken deelnemers hun eigen ideeën en waarden hierover en gaan daarover met elkaar in gesprek. Het woord toolkit is zorgvuldig gekozen. Het is geen leerplan dat van begin tot eind doorlopen moet worden.

De toolkit biedt een narratieve aanpak om reflectie en leren te faciliteren en te vertalen naar concrete actie. Aan deelnemende professionals worden casussen voorgelegd met waargebeurde dilemma's. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een casus waarbij een ambtenaar zich geconfronteerd ziet met een situatie waarin uitkomsten van een onderzoek negatieve gevolgen kunnen hebben voor de uitkomst van een politiek besluit. Wat is de goede wijze van handelen? Welke waarden zijn hier in het geding? Waar ligt de verantwoordelijkheid van de ambtenaar? Op welke wijze is een ambtenaar goed betrokken bij zijn taak en zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid? Hoe verhoudt het antwoord zich tot de regels? Welke ruimte heeft de ambtenaar om te handelen?

Meerwaarde Goed Werk Toolkit

Het werken met het Good Work materiaal heeft een aantal belangrijke voordelen ten opzichte van reguliere 'group-building' en strategieactiviteiten. De Goed Werk aanpak:

- Zorgt dat het gesprek over Goed Werk tot stand komt binnen de organisatie.
- Zet dit gesprek op in een veilige omgeving door kokers en formele structuren heen.
- Motiveert deelnemers kritisch na te denken over hun eigen handelen en dat van de organisatie.
- Stelt deelnemers in staat op basis van argumenten over hun werk te spreken met collega's en leidinggevenden.
- Biedt inzicht in bevorderende en belemmerende factoren voor Goed Werk.
- Geeft professionals en leidinggevenden de durf om professionele ruimte te benutten.
- Levert bruikbare strategieën om inherente spanningen en dilemma's binnen het werk van de professional te hanteren.
- Laat deelnemers zien wat er nodig is om Goed Werk in de praktijk te brengen.

Dat de GoodWork Toolkit een beproefde aanpak biedt, bleek uit de succesvolle programma's die de Stichting Beroepseer eerder heeft verzorgd. Binnen de overheid heeft de Stichting Beroepseer Goed Werk programma's uitgevoerd bij het ministerie van Infrastructuur & Milieu, belastingdienst MKB, de Douane en het OM. In de Goed Werk programma's gaven de deelnemers door het uitwisselen van verhalen betekenis aan hun professionele ervaringen. Deze ervaringen hadden betrekking op het 'hart van de professie': de professionele verantwoordelijkheid. Het versterkte de individuele en de gezamenlijke professionele identiteit en de onderlinge verbondenheid.

1.2 Boekenreeks Beroepseer

- **De SAM-professional als gezagsdrager (verschijnt juni 2021)**

Thijs Jansen, Gerard van Nunen en Corné van der Meulen

- **Het gezag van de raadsgriffier (2020)**

Corné van der Meulen, Gerard van Nunen, Thijs Jansen en Niels Karsten

- **Vorbij boos en achteloos. Rechtsstatelijk besef als kompas voor overheid en burger (2020)**

Hans Wilmink

- **Het gezag van de gemeentesecretaris (2019)**

Corné van der Meulen, Thijs Jansen en Niels Karsten

- **Écht doen wat nodig is. Pleidooi voor kleinschalige effectieve jeugdhulp (2018)**

Dorien Graas, Annemiek de Klein, Jeffrey Stevens, Thijs Jansen en Gerard van Nunen (redactie)

- **Het gezag van de wethouder (2018)**

Corné van der Meulen en Thijs Jansen

- **Artikel 5: de beroepseer van de accountant (2017)**

Margreeth Kloppenburg en Thijs Jansen (redactie)

- **Goed Werk voor Academics (2016)**

Gabriël van den Brink, Wout Scholten en Thijs Jansen (redactie)

- **Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag (2016)**

Gabriël van den Brink en Thijs Jansen

- **Moraliteit in actie. Wat sociale voortrekkers gemeenten kunnen leren (2016)**

Gabriël van den Brink, Cor van Beuningen, Alexandra Gabrielli, Hans Groen en Thijs Jansen (redactie)

- **Het kleine alternatief voor de zorg. Humaniteit boven bureaucratie (2016)**

Jos de Blok, Herman Suichies, Lewi Vogelpoel en Thijs Jansen (redactie)

- **Het alternatief voor de zorg. Humaniteit boven bureaucratie (2015)**

Jos de Blok, Herman Suichies, Lewi Vogelpoel en Thijs Jansen (redactie)

- **Het alternatief II. De ladder naar autonomie (2015)**

René Kneyber en Jelmer Evers (redactie)

- **Flip the system. Changing education from the ground up (2015)**

Jelmer Evers en René Kneyber

- **Loonfatsoen. Eerlijk verdienen of graaicultuur (2014)**

Margo Trappenburg, Wout Scholten en Thijs Jansen (redactie)

- **Het Alternatief: weg met de afrekencultuur in het onderwijs! (2013)**

René Kneyber en Jelmer Evers (redactie)

- **Gezagsdragers. De publieke zaak op zoek naar haar verdedigers (2012)**

Thijs Jansen, Gabriël van den Brink en René Kneyber (redactie)

- **Professional pride. A powerful force (2010)**

Thijs Jansen, Gabriël van den Brink en Jos Kole (redactie)

- **Sturen op vertrouwen. Goed leidinggeven aan goed politiewerk (2010)**

Jaco van Hoorn

- **Beroepstrots. Een ongekende kracht (2009)**

Thijs Jansen, Gabriël van den Brink en Jos Kole (redactie)

- **Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt (2005)**

Gabriël van den Brink, Thijs Jansen en Dorien Pessers (redactie)

2. Tilburg Institute of Governance – Tilburg University

Tilburg Institute of Governance (TIG) is een innovatieve en multidisciplinaire community van wetenschappers, studenten, alumni en stakeholders met interesse in publieke sectorvraagstukken. TIG opereert op het snijvlak van verschillende disciplines: bestuurskunde, recht en economie. Deze benaderingswijze maakt TIG uniek. Daarnaast is zijn de bestuurskundigen van Tilburg University onderdeel van het departement Public Law & Governance van de Tilburg Law School (rechtenfaculteit).

De projectleider binnen Tilburg University is Merlijn van Hulst. Van Hulst is als universitair hoofddocent verbonden aan TIG. Zijn interessegebied zijn de werkpraktijken en -culturen in de publieke sector en het publieke domain. Hij doet divers onderzoek in het lokaal bestuur en bij de politie. Hij is ook de projectleider van de Leerkring Ambtelijk Vakmanschap in de participatiemaatschappij en projectleider van Smart Urban Intermediaries, een onderzoek naar mensen die het verschil maken in Europese aandachtswijken: <http://www.smart-urban-intermediaries.com/>. Enkele Nederlandstalige publicaties van Van Hulst:

- Blijleven, W., Hulst, M.J. van, Hendriks, F. (2019). *Publieke Bricoleurs: Ambtelijk vakmanschap op het raakvlak van gemeente en gemeenschap*. Tilburg: Tilburg University.
- Brink, G. van den, Hendriks, W.-J., Hulst, M.J. van, Maalsté, N. en B. Mali (2015). *Een onderzoek naar de morele weerbaarheid van Nederlandse politiefunctionarissen*. Den Haag: Boom/Lemma.
- Hulst, M.J. van en T. Jansen, redactie (2015) *Onder de motorkap van de modernisering. Essays voor Gabriel van den Brink*. Den Haag: Boom/Lemma.
- Hulst, M.J. van (2013) *Politieverhalen: Een etnografie van een belangrijk aspect van politieculturen*. Politiewetenschap 66. Den Haag: Reed Business.
- Brink, G. van den, Hulst, M.J. van, Maalsté, N., Peeters, R., Soeparman, S. (2013) *Project X in Haren: Maatschappelijke facetten van een feestje dat in rellen uitmondde*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Brink, G. van den, Hulst, M.J. van, de Graaf, L. de & van der Pennen, T. (2012). *Best persons en hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk*. Den Haag: Lemma/Boom.

Van Hulst zal onder andere prof. dr. Frank Hendriks en Wieke Blijleven MSc bij de leergang betrekken.

3. Maas theater en dans

Maas is een podium en een gezelschap van professionele makers die theater en dans maken voor kinderen, jongeren, jong volwassenen, hun familie en vrienden. Dit gretige, brutale en kwetsbare publiek is altijd de bron, bij alle voorstellingen, programma's, educatie en talentontwikkeling.

Bij Maas is educatie hoofdzaak. Zoals we over voorstellingen denken, denken we over de educatieve programma's en workshops. Aan de basis van de educatie bij Maas ligt embodied learning: leren via het lichaam. We vertrekken altijd vanuit het fysieke, zowel in de educatieprogramma's die Maas ontwikkelt bij de voorstellingen, als de op zichzelf staande educatieprojecten. In de projecten die niet meteen gelinkt zijn aan een kunstproduct, zetten we de kunst in als een mentaliteit, een attitude. Een attitude zoals een bril die je opzet om de wereld te bekijken. Het is een manier van kijken waarbij je open vragen stelt, associatief verbindingen maakt, waarbij je fysieke impulsen volgt en al je zintuigen inzet.

Een attitude die ook gaat over durven twijfelen en wachten, over risico nemen en foute of ongewenste ideeën onderzoeken. Door de rest van het lijf erbij te betrekken, rek je het cognitieve op. Je doorbreekt de eenzijdigheid van alleen de denkende benadering. Je geheugen wordt verrijkt met fysieke handelingen. Waardoor nieuwe inzichten naar boven kunnen drijven. Deze manier van theater maken en doceren biedt andere manieren van kijken en dus van leren.

In 2017 heeft Stichting Beroepseer samen met Arre Zuurmond, Maas theater en dans en een aantal acteurs een aantal rondetafelgesprekken gevoerd over de kunst van het ambtenaarschap en wat ambtenaren en (podium)kunstenaars van elkaar kunnen leren. Dat leidde in februari 2018 tot workshop die Stichting Beroepseer samen met Maas theater en dans verzorgde voor medewerkers van de Ombudsman metropool Amsterdam. De ervaringen en inzichten die hieruit naar voren zijn gekomen, nemen we mee in de ontwikkeling van de leergang.

Namens Maas theater en dans zijn Dorien Folkers en Taco van Dijk als docenten bij de leergang betrokken.

4. CMHF

De CMHF (Centrale van Middelbare en Hogere Functionarissen bij Overheid, Onderwijs, Bedrijven en Instellingen) is een onafhankelijke koepel van 43 beroepsverenigingen uit acht sectoren met circa 57.000 leden. De sector rijksoverheid bestaat uit circa 6.000 leden. De CMHF is aangesloten bij de Vakcentrale voor Professionals (VCP).

De tientallen beroepsverenigingen die de CMHF vormen zijn ontstaan vanuit beroepstrots en het verlangen een beroep zo goed mogelijk te kunnen uitoefenen. De verenigingen zijn dus niet religieus, levensbeschouwelijk of politiek-ideologisch gebonden, maar hebben een rationele, constructieve insteek, waarbij de optimale uitoefening van een beroep het uitgangspunt is. De gezamenlijke zoektocht naar de beste oplossing voor iedereen is wat de verenigingen binnen de CMHF bindt. Of het nu gaat om het beperken van werkdruk, de invulling van arbeidsvoorwaarden of de toekomst van het pensioenstelsel: we hechten aan argumenten die op feiten zijn gebaseerd, boven vooroordelen of vooringenomen standpunten.

De CMHF is:

- een vakbond die opkomt voor de arbeidsvoorwaarden en pensioenen van de leden van beroepsverenigingen;
- een dienstverlener die kortingen bedingt voor leden en praktische ondersteuning biedt aan beroepsverenigingen;
- een platform waar beroepsverenigingen kennis en ervaringen delen om hun leden nog beter te kunnen bedienen.

5. Nationale Ombudsman

De Nationale ombudsman staat klaar als het misgaat tussen burger en overheid. Wij helpen burgers op weg. Hoe groot of hoe klein hun problemen ook zijn. Wij laten overheidsinstanties weten hoe zij hun dienstverlening kunnen verbeteren. Dat doen we voor de landelijke en voor decentrale overheden. Bij problemen of klachten kan de Nationale ombudsman een onderzoek starten. In 1981 is de Wet Nationale ombudsman gemaakt. Sinds 1999 staat de functie van Nationale ombudsman ook in de Grondwet. Hierin staat dat de Nationale ombudsman op verzoek of uit eigen initiatief het gedrag van de overheid onderzoekt (Artikel 78a, eerste lid Grondwet).

Reinier van Zutphen is sinds 1 april 2015 de Nationale ombudsman. Reinier van Zutphen (Wageningen, 1960) heeft zeer ruime ervaring als rechter in Utrecht, Den Haag, Almelo, Luxemburg, Amsterdam, Curaçao en Alkmaar. Hij was daarnaast onder andere voorzitter van de Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak. Sinds 2012 was hij president van het College van Beroep voor het bedrijfsleven.

6. Ombudsman Metropool Amsterdam

De ombudsman wil door samen te werken met alle belanghebbenden, onbehoorlijke en ontoereikende dienstverlening van de overheid herstellen waar nodig en voorkomen waar mogelijk. Daarmee wil hij een structurele bijdrage leveren aan een steeds beter functionerende overheid waar iedereen maximaal vertrouwen in kan hebben. De ombudsman is een tweedelijns klachtenregeling voor de gemeenten die zich bij hem hebben aangesloten.

Sinds 11 september 2013 is Arre Zuurmond de gemeentelijke ombudsman voor Amsterdam. Met de inwerkingtreding van de Gemeenschappelijke regeling gezamenlijke ombudsman metropool Amsterdam, werd hij op 18 december 2013 herbenoemd. Dit voorjaar kondigde Zuurmond aan dat hij op 1 september 2021 afscheid neemt als ombudsman. Het is nog niet bekend wie zijn opvolger is. Zuurmond blijft ook na 1 september 2021 graag betrokken bij de uitvoering van deze leergang.

Zuurmond is Cum Laude gepromoveerd in Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. Hij was onder meer mede-oprichter en partner van onderzoeks- en adviesbureau PBLQ Zenc, Bijzonder Hoogleraar Rijkuniversiteit Leiden, Universitair hoofddocent aan de TU Delft en Oprichter (en wetenschappelijk directeur) bij de Kafkabrigade.

In 2017 heeft Stichting Beroepseer samen met Arre Zuurmond, Maas theater en dans en een aantal acteurs een aantal rondetafelgesprekken gevoerd over de kunst van het ambtenaarschap en wat ambtenaren en (podium)kunstenaars van elkaar kunnen leren. Dat leidde in februari 2018 tot workshop die Stichting Beroepseer samen met Maas theater en dans verzorgde voor medewerkers van de Ombudsman metropool Amsterdam. De ervaringen en inzichten die hieruit naar voren zijn gekomen, nemen we mee in de ontwikkeling van de leergang.