

Interdepartementale Management Leergang





Drs. S.M. (Simone) Roos

Zij gingen u voor

Drs. S.M. (Simone) Roos,
lid van de Raad voor de Rechtspraak

“De Interdepartementale Management Leergang heeft mij - naast veel kennis en veel nieuwe contacten - vooral de kunst bijgebracht om af en toe met enige afstand te reflecteren op het dagelijks werk.”



Dr. M.J.W. (Marc) Sprenger

Dr. M.J.W. (Marc) Sprenger,
directeur-generaal RIVM

“Blijvende dynamiek vereist het vermogen je continu te verwonderen en je selectief te conformeren.”



J.W. (Jan) de Jong

J.W. (Jan) de Jong,
inspecteur-generaal bij het Staatstoezicht op de Mijnen

“De Interdepartementale Management Leergang heeft mij niet alleen meer inzicht gegeven, maar ook meer begrip voor de problemen en de dilemma’s die een rol spelen bij toezicht. Dat inzicht heeft me geholpen om relaties met het beleid constructiever te maken.”



Mr. A.L. (Astrid) Schölvinck

Mr. A.L. (Astrid) Schölvinck,
gemeentesecretaris gemeente Beverwijk

“De Interdepartementale Management Leergang markeert voor mij de transformatie van medewerker naar manager. De opleiding heeft me gesteund in mijn ontwikkeling op het gebied van strategische en inhoudelijke vraagstukken bij de overheid.”



Drs. J.K. (Jasper) Wesseling

Drs. J.K. (Jasper) Wesseling,
directeur Ruimtelijk Economisch Beleid ministerie EZ

“De IML opent nieuwe vensters. Ik heb kennis gemaakt met belangwekkende wetenschappelijke inzichten die ik zonder de opleiding niet snel zou hebben opgepikt. En ik heb ervaringen en praktijken binnen andere departementen leren kennen, waarvan ik anders niet snel zou hebben geweten.”

Voorwoord



De Interdepartementale Management Leergang (IML) is sinds 1996 een gezaghebbende opleiding voor leidinggevende ambtenaren in de rijksdienst. Het SG-Overleg is opdrachtgever van de opleiding, NSOB en Berenschot zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het curriculum.

De NSOB verzorgt hoogwaardige en uitdagende opleidingen voor het topsegment van het openbaar bestuur en de publieke sector. Excellente professionals, met een scherpe kijk op de maatschappelijke dynamiek, zijn voor publieke organisaties immers onontbeerlijk om succesvol te zijn.

Berenschot is al ruim zeventig jaar een gerenommeerde adviespartner van de overheid, die kennisoverdracht en ervaringsuitwisseling hoog in het vaandel heeft.

Verbreding van kennis, verdieping van inzichten en de verbinding met de buitenwereld staan centraal in de IML. Beleids- en uitvoeringsprofessionals ontmoeten elkaar in een intensief programma, dat in meerdere modules verbanden legt tussen persoonlijke effectiviteit, theorie en reflectie. Door buiten de kaders te treden van het eigen werkdomein leidt de IML professionals op die hun eigen wereld beter doorgronden en deze daardoor beter – soms zelfbewuster, soms bescheidener – kunnen vormgeven. Daarin worden ze begeleid door docenten uit wetenschap en praktijk, die behoren tot de top van wat Nederland te bieden heeft.

De kruisbestuiving tussen theorie en praktijk en tussen beleid en uitvoering, het hoogwaardige curriculum en de inzet van topwetenschappers en -practitioners maken de IML tot een opleiding die geen enkele leidinggevende in de rijksdienst mag missen.

[Prof. dr. P.H.A. \(Paul\) Frissen, decaan](#)
[Drs. L. \(Ludy\) Geut, co-decaan](#)



Interdepartementale Management Leergang

De Interdepartementale Management Leergang (IML) is een circa vijftien maanden durende deeltijdopleiding voor (aanstaande) leidinggevenden die werkzaam zijn bij de rijksoverheid.

De departementen zelf gaven opdracht tot ontwikkeling van de IML, vanuit de behoefte aan verdieping en reflectie voor ambtenaren in hogere functies. De dynamische omgeving, zowel bestuurlijk als maatschappelijk, vraagt om een rijksdienst die in staat is zich voortdurend te situeren in die dynamiek. Dat stelt hoge eisen aan leidinggevenden. Afstand kunnen nemen van de waan van de dag; het vermogen om bruggen te bouwen tussen verschillende beleidsdomeinen, beleid en uitvoering, overheid en samenleving; een scherp gevoel voor de eigen professionaliteit versus de bestuurlijke realiteit – het zijn bij uitstek de bekwaamheden waaraan de rijksdienst behoefte heeft.

De IML is een verrijkend en uitdagend programma voor leidinggevenden vanaf schaal 14, die werkzaam zijn bij de departementen en hun uitvoeringsorganisaties. De leergang biedt deelnemers zowel theoretisch, praktisch als persoonlijk repertoires om in de complexiteit van hun organisaties en hun omgeving leiderschap te ontwikkelen, voorbij de managementvaardigheden. Op deze manier vormt de IML een onmisbare bron van kennis, vaardigheden, ervaring en ideeën.



‘Minder sjablonen, meer onthecht denken’

Drs. J. (Jeroen) Heijs, MT-lid Innovatie en manager Innovation Intelligence Unit bij SenterNovem

“Iedereen die een aantal jaren meedraait in de rijksdienst dreigt in vaste denkpatronen te vervallen. De IML heeft me daar onverbiddelijk uit losgemaakt. Docenten dagen je uit tot spannende discussies en inspireren je om met een andere blik naar de soms bizarre dagelijkse werkelijkheid te kijken.

De IML leert je geen kunstjes, maar draagt ertoe bij dat je onthechter over de rijksoverheid nadenkt en over de rol van

jouw organisatie daarbinnen. Voor mijn organisatie ben ik daardoor misschien niet gemakkelijker geworden, maar wel uitdagender. Ik probeer te voorkomen dat we in vaste, hiërarchische patronen denken. Ik zit zelf ook niet te wachten op medewerkers die alleen maar doen wat ik zeg.

De IML heeft de kwaliteit van mijn werk positief beïnvloed. En gezien de lange traditie die mijn departement heeft met

deze leergang, geldt dat voor meer medewerkers. Minder met de stroom mee hollen, minder sjablonen, meer onthecht denken. Dat is voor mij de belangrijkste bijdrage van de IML. Zo’n opleiding vind je nergens.”



OPMERKELYKE
INZICHTEN?

ZORG DAT JE ER OP
TYD (OP DE GOEDE
PLEK) BY BENT.
- BEWUST VAN INDIRECTE
INVLOED

De opleiding

De Interdepartementale Management Leergang bestaat uit vijf samenhangende modules, over een periode van circa vijftien maanden. Elke module bestaat uit drie delen: praktijk en persoonlijke effectiviteit, theorie en reflectie.

Overheid en Samenleving

De eerste module verkent de grenzen van het publieke domein. Hoe ontwikkelt zich de verhouding tussen samenleving en overheid en tussen markt en overheid? En welke patronen in overheidshandelen tekenen zich in dit perspectief af? De module is tevens bedoeld om honger op te wekken naar de verdieping en kennisontwikkeling in de volgende vier modules.

Nederland en Europa

De tweede module gaat in op de Europese ontwikkeling en de betekenis daarvan voor het Nederlandse openbaar bestuur. De internationalisering van de samenleving en de opkomst van Europese instituties hebben verstrekende gevolgen. Wat betekenen ze voor het nationale bestuur en de nationale beleidsruimte? En welke rol kan Nederland internationaal spelen?

Organiseren, veranderen en leidinggeven in de publieke sector

De derde module verbindt de praktijk van de deelnemers met veranderkundige theorie. Welke veranderingen en vernieuwingen voltrekken zich in het openbaar bestuur? Hoe kunnen leidinggevendenden deze veranderingen mede richting geven? Begrippen en instrumenten uit de veranderkunde worden in kaart gebracht. Deelnemers brengen de eigen aanpak in en ordenen en analyseren de daaruit voortvloeiende interventies. Doel is een actieve en reflectieve houding te ontwikkelen om zo tot vernieuwende oplossingen te komen voor bestaande organisatievraagstukken.



‘Een geweldige intellectuele verdieping’

Prof. mr. dr. S. (Stavros) Zouridis, hoogleraar bestuurskunde aan de Universiteit van Tilburg

“De module die ik sinds 2003 samen met Henk Wesseling doceer, gaat over politiek-ambtelijke betrekkingen. Zeg maar de ‘Yes Minister’ verhoudingen. Voor ons is het elke keer weer een feestje. Het is buitengewoon boeiend om met een groep hoogontwikkelde professionals te reflecteren op dit thema. Bovendien is het altijd ongelooflijk spannend. Niet zelden doet zich bij aanvang van de opleiding een politieke affaire voor, waardoor we theorievorming op overtuigende wijze

kunnen koppelen aan de praktijk van de politiek en de ervaringen van de deelnemers.

De deelnemers zelf zijn voor het succes van de IML het belangrijkste. Het is opvallend hoe leergierig mensen zijn. Zij zorgen in belangrijke mate zelf voor een geweldige intellectuele verdieping. Er ontstaan intense onderlinge contacten, die leiden tot vlijmscherpe discussies over ambtelijk-bestuurlijke betrekkingen

in reële casussen. Die verbinding met de praktijk maakt de leergang herkenbaar en toepasbaar.”

Politieke leiding en ambtelijke organisatie

De vierde module stelt de voor velen moeilijkste, maar tegelijkertijd spannendste dimensie van de ambtelijke professionaliteit centraal: het werken met bestuur en politiek. Welke ontwikkelingen doen zich voor in de relatie tussen politieke leiding en ambtelijke organisatie? De dunne lijnen tussen dienstbaarheid en eigen ambtelijke verantwoordelijkheid, tussen bestuurlijke voorkeuren en professionele wensen, tussen wat de minister wil en wat de minister móet weten, zijn uiterst subtiel. Deelnemers krijgen gereedschap aangereikt om bewuster met hun politiek-bestuurlijke intuïtie om te gaan.

Bestuurlijke transformatie

De vijfde module focust op de vraag welke transformaties – zowel beleidsinhoudelijk als bestuurlijk en organisatorisch – zich in de context van het openbaar bestuur voltrekken. Wat is de concrete doorwerking daarvan? En hoe valt die doorwerking te bevorderen? Deze module benut kenniselementen die in voorgaande modules zijn aangereikt en zoekt nadrukkelijk de actualiteit op in het debat over de toekomst van het openbaar bestuur.

Eindopdracht

De leergroepen werken alle in competitie aan een gelijklopende opdracht die leidt tot een eindwerkstuk, meestal in de vorm van een rapport en een presentatie. Het onderwerp wordt aangedragen door het overleg van secretarissen-generaal.

Afsluiting

De IML wordt afgesloten met een slotmiddag waarop de leergroepen de resultaten van hun eindopdracht presenteren en verdedigen aan een panel van topambtenaren en hoogleraren. Er volgt een discussie in aanwezigheid van leden van het curatorium, opdrachtgevers, kern-docenten, leercoaches, programmaleiding, werkgevers (leidinggevend), mentoren, (oud)deelnemers aan de IML en andere belangstellenden, waarna het panel bepaalt wie de eindopdracht als beste heeft voltooid. Degenen die de leergang met succes hebben doorlopen, krijgen een certificaat uitgereikt.



‘Brede scope en eigenzinnige aanpak’

Ir. J. (Hans) van der Vlist, secretaris-generaal van het ministerie van VROM en lid curatorium IML

“Binnen ons departement bieden we medewerkers uitgebreide mogelijkheden om in zichzelf, en daarmee in onze organisatie te investeren. Aan mensen die in aanmerking willen komen voor een topfunctie, vragen we een ambitiedocument. Dat spreken we door en wanneer de ambities reëel zijn, zoeken we een zo goed mogelijke opleidingsfit.

Daarbij is de IML nadrukkelijk in beeld, vanwege zijn brede scope en eigenzinnige

aanpak. De mix van mensen uit de gehele rijksdienst, de intensiteit waarmee de deelnemers met elkaar optrekken, ervaringen delen en reflecteren, maakt de IML bijzonder. Ik hoor daar van deelnemers zeer positieve verhalen over.

Als lid van het curatorium van de IML ben ik betrokken bij de opleiding zelf. Langs die weg houdt de NSOB voortdurend contact met haar klanten. Dat verklaart denk ik mede het succes van de IML.

Daarnaast begeleid ik een aantal leergroepen bij de uitvoering van hun leeropdracht. Ze werken aan oplossingen voor vraagstukken die uiterst relevant zijn voor de rijksdienst. Ik merk dat juist die verbinding tussen theorie en praktijk niet alleen de deelnemers scherpt, maar ook mijzelf.”





Exclusiviteit

■ ■ ■

In de NSOB werken vooraanstaande wetenschappers van zes universiteiten samen om aan professionals in het openbaar bestuur en de publieke sector 'state-of-the-art' opleidingen te bieden. Daarnaast nemen practitioners van naam en faam deel aan de programma's.

Aan de IML dragen onder meer de volgende docenten, gastdocenten en leercoaches bij:

Prof. dr. J. J. Boonstra, hoogleraar Universiteit van Amsterdam, rector Sioo
 Prof. dr. P. H. A. Frissen, hoogleraar Universiteit van Tilburg, decaan NSOB
 Drs. L. Geut, lid directie Berenschot, co-decaan NSOB
 Prof. mr. K.J.M. Mortelmans, lid Raad van State
 Prof. dr. M.J.W. van Twist, hoogleraar Erasmus Universiteit Rotterdam, decaan NSOB
 Prof. dr. R.J. in 't Veld, hoogleraar Open Universiteit en Universiteit van de Nederlandse Antillen
 Drs. H.W.M. Wesseling, voorzitter Netwerkdirectie Drechtsteden
 Prof. mr. dr. S. Zouridis, hoogleraar Universiteit van Tilburg
 Prof. dr. H.J.G. Beunders, hoogleraar Erasmus Universiteit Rotterdam
 Mr. A.W.H. Docters van Leeuwen, senior research fellow NSOB
 Drs. H. Borstlap, lid Raad van State
 Prof. dr. A. van Staden, hoogleraar Universiteit Leiden
 Drs. F.W. Brave, leercoach Berenschot
 Drs. C.P. Droog, leercoach Berenschot

Samenstelling curatorium IML

Drs. Chr.P. (Chris) Buijink, secretaris-generaal ministerie van EZ
 Mr. J. (Joris) Demmink, secretaris-generaal ministerie van Justitie
 Ir. A.G. (Annemieke) Nijhof MBA, directeur-generaal Water, ministerie van Verkeer & Waterstaat
 Ir. J. (Hans) van der Vlist, secretaris-generaal ministerie van VROM
 Mr. J.W. (Jan Willem) Weck, directeur-generaal voor de Algemene Bestuursdienst, ministerie van BZK



'De IML maakt bewuster en effectiever'

Mr. J.W. (Jan Willem) Weck, directeur-generaal voor de Algemene Bestuursdienst en voorzitter curatorium IML

"Het curatorium waarvan ik voorzitter ben, houdt het curriculum van de IML regelmatig tegen het licht. We beoordelen dan of gestelde doelen worden gehaald en of het programma nog voldoende aansluit bij ontwikkelingen in de samenleving en in de rijksdienst.

De IML brengt vanzelfsprekend niet bij iedereen hetzelfde teweeg, maar wij zien wel dat men zich na de opleiding bewuster en effectiever manifesteert in

het bestuurlijke krachtenveld. In de eerste plaats komt dat door de praktijkgerichte opbouw van de modules. Gerenommeerde docenten verbinden wetenschappelijke inzichten met casussen die door de toppen van de departementen worden aangedragen. Deelnemers gaan vervolgens niet anderhalf jaar in eenzaamheid op pad, maar klankborden gaandeweg regelmatig met sg's en andere praktijkprofessionals op topniveau. En daaraan presenteren ze ook hun bevindingen.

In de tweede plaats schuilt het succes van de IML in de combinatie van deelnemers uit de beleidsdienst en de uitvoeringsorganisaties. Subgroepen bekijken vraagstukken daardoor vanuit verschillende perspectieven. Die aanpak is zeer vruchtbaar en leidt tot vernieuwende analyses en oplossingen. Die maken het verschil in de dagelijkse werkomgeving van de deelnemers."



Berenschot

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

NSOB
Lange Voorhout 17
2514 EB Den Haag

t (070) 30 24 910
f (070) 30 24 911
e info@nsob.nl
w www.nsob.nl

Berenschot
Europalaan 40
3526 KS Utrecht

t (030) 29 16 916
f (030) 29 47 090
w www.berenschot.nl

Tekst en realisatie
Public Creation, Baarn

Fotografie
Gerhard van Roon, Den Haag

Ontwerp
Simons en Boom, Arnhem

Druk
Drukkerij Gijsemberg, Maasmechelen