



INFORMATIEBROCHURE

**voor werkgevers/opdrachtgevers
van studerende medewerkers bij de
MASTER MANAGEMENT EN INNOVATIE**

Een professional uit uw organisatie student bij de
Master Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties
Wat betekent dat voor u?

Een van de medewerkers van uw organisatie volgt op dit moment de Master Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties (MMI) aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Of heeft interesse om dit te gaan doen.

Een belangrijke stap. Zowel voor de professional als voor u als werkgever/opdrachtgever. Uw medewerker verdiept en verbreedt de komende tijd zijn of haar kennis en competenties en ontwikkelt zich tot een competente innovator. Daarmee heeft u een verandermanager in huis die in staat is koersen te wijzigen. Een complexe vraagstuk in uw organisatie kunt u meteen al bij uw medewerker leggen. Onderzoek naar dit vraagstuk brengt u inzicht en oplossingen waarmee uw organisatie verder kan.

De nauwe samenhang met de praktijk van uw organisatie is de kracht van de opleiding. De Master Management en Innovatie is immers een professional masteropleiding: een opleiding in deeltijd, bestemd voor werkende professionals. Het 'leren' vindt niet alleen plaats binnen de muren van de HAN, maar ook, en vooral, in de eigen werksituatie. Dat wil zeggen binnen de organisatie of binnen het eigen netwerk. De eigen werkomgeving, uw organisatie, de vraagstukken die spelen, maken daarmee een belangrijk onderdeel uit van de leeromgeving van de masterstudent.

Wat betekent dit nu precies voor u en uw organisatie? Wat brengt het u? Wat is uw rol in het leertraject? En wat kunt u van de HAN verwachten? U leest het in deze informatiebrochure.

Wij hopen op een vruchtbare samenwerking met als resultaat: een professional die binnen afzienbare tijd als een ware 'meester' zijn/haar taken binnen uw organisatie uitvoert.

Met vriendelijke groeten,

Drs. Hans Waegemaekers
Opleidingscoördinator Master Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties

INHOUDSOPGAVE

Een studerende medewerker bij de Master Management en Innovatie: waarom?

Tot wat voor soort manager leidt de Master Management en Innovatie op?

Hoe leidt de Master M&I studenten op tot verandermanagers?

Wat wordt er van de student verwacht?

Wat is uw inbreng als werkgever/opdrachtgever?

Wat kunt u van de opleiding en de HAN verwachten?

Bijlage 1 Wat wordt onder maatschappelijke organisaties verstaan?

Bijlage 2 De eindkwalificaties van de Master Management en Innovatie in
maatschappelijke organisaties

Bijlage 3 De leerlijnen van de Master Management en Innovatie in
maatschappelijke organisaties

EEN STUDERENDE MEDEWERKER BIJ DE MASTER MANAGEMENT EN INNOVATIE: WAAROM?

- **Zeer capabele verandermanagers**
Een bij de Master Management en Innovatie afgestudeerde professional betekent voor u een zeer capabele, creatieve innovatiemanager die een strategische koers van uw organisatie helpt uitzetten of verleggen en kan implementeren. Welke verandering of innovatie ook, hij verstaat de kunst om alle betrokken interne en externe partijen - van cliënten, politici tot de mensen uit de eigen organisatie - hierin mee te nemen.
- **Kennis van de complexe omgeving van maatschappelijke organisaties**
U kunt ervan verzekerd zijn dat de innovaties tot aantoonbare maatschappelijk resultaten leiden. Uw professional kent de complexe omgeving van maatschappelijke organisaties immers door en door. Geen recht-toe-recht-aan lijnmanagement, maar netwerken, diplomatiek handelen, op meerdere borden tegelijk schaken, interne en externe partijen binden en boeien en invloed verwerven. Hij weet om te gaan met intern onbegrip en weerstanden en hoe de lijntjes naar buiten toe lopen.
- **Relevante beroepsproducten en innovatieadvies voor de organisatie**
De leer- en praktijkopdrachten van de student sluiten direct aan bij uw dagelijkse praktijk. Alle beroepsproducten, van essays, verbeterplannen tot de meesterproef moeten een toegevoegde waarde hebben voor de organisatie. De meesterproef waarmee de professional de opleiding afrondt, resulteert in een op uw organisatie toegesneden beleidsadvies voor een innovatie waarin kwaliteitsverbetering geborgd is. Door de continue wisselwerking met de praktijk draagt de opleiding bovendien bij aan de ontwikkeling van de beroepsgroep.
- **Nieuwste inzichten door samenwerking met lectoraten**
De Master Management en Innovatie is vertegenwoordigd in de kenniskring van het lectoraat 'Goed Bestuur en Innovatiedynamiek in Maatschappelijke Organisaties' en het lectoraat 'Innovatie in de Publieke sector'. Met wetenschappelijke inzichten, onderzoek, maatschappelijke ontwikkelingen en ervaringen creëren de lectoraten een brug tussen wetenschap en (management)praktijk. De beide lectoren maken deel uit van het kernteam van de opleiding.

Master Management en Innovatie in het kort

De Master Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties (Master M&I) is een tweejarige opleiding en leidt managers en beleidsadviseurs op die op tactisch/strategisch niveau in maatschappelijke organisaties opereren. Afgestudeerden zijn in staat om complexe en veranderkundige vraagstukken op te lossen, kunnen functioneren in een sterk en snel veranderende politieke en maatschappelijke omgeving. Zij denken mee bij het uitzetten of verleggen van de strategische koers van hun organisatie en kunnen deze implementeren. Daarbij betrekken zij in de afwegingen steeds de belangen en de positie van de klant, cliënt, student, burger, bewoner: het gaat uiteindelijk om de dienstverlening aan deze groepen.

Afgestudeerden ontvangen de graad 'Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties' (MMI). De Master Management en Innovatie is een van de grootste masteropleidingen van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

In Nijmegen en Rotterdam

De Master Management en Innovatie duurt twee jaar en vindt plaats in Nijmegen. Als gevolg van een samenwerkingsverband met de Hogeschool Rotterdam (Transfergroep), kunnen studenten het tweede jaar ook in Rotterdam volgen.

Maatschappelijke organisaties

Jaarlijks beginnen tientallen studenten met enthousiasme en grote inzet aan de Master Management en Innovatie. Zij komen uit een grote diversiteit aan maatschappelijke organisaties waaronder allerlei zorgaanbieders, gemeenten, alle niveaus van het onderwijs, de politie en woningcorporaties. Meer dan 80% van de studenten haalt met goed gevolg de eindstreep.

Een maatschappelijke organisatie, wat verstaat de Master M&I daar onder? Wat is de rol van de professional Master daarbinnen? Zie bijlage 1.

TOT WAT VOOR SOORT MANAGER LEIDT DE MASTER MANAGEMENT EN INNOVATIE OP?

Veranderaars, inspirators en gangmakers van innovatie

De Master Management en Innovatie (M&I) richt zich op de brede categorie 'veranderaars', 'inspirators en gangmakers van innovatie', of deze nu 'in de lijn' zitten of niet. Zij moeten de kunst verstaan om in hun organisaties innovaties door te voeren die aantoonbaar leiden tot een beter maatschappelijk resultaat. Dit vereist de juiste sturing en een passende vormgeving van processen. Zij krijgen te maken met onbegrip en weerstanden die overwonnen moeten worden, zowel bij cliënten en politici als bij de mensen in de eigen organisatie. Met andere woorden, om maatschappelijk te kunnen presteren moet de interne organisatie wel op orde zijn en ook 'in de goede stand staan' om die maatschappelijke taak te vervullen.

Maar hoe krijgen verandermanagers de interne organisatie mee in het veranderproces dat volgens hen zo noodzakelijk is? 'Doen we ons werk dan nu niet goed?' is vaak een eerste reactie. En daar begint de discussie. Met professionals, ondersteunend personeel, collega-managers, die zich afvragen wat deze verandering voor hun positie gaat betekenen. En met bestuurders, voor wie de beleidsarena (mede)gevormd wordt door allerlei externe partijen, en zich afvragen hoe hun organisatie zich zal verhouden tot die buitenwereld.

Persoonlijk leiderschap in een complexe omgeving

De maatschappelijke organisatie is zelden of nooit een 'koekjesfabriek' met een aantal onderling gescheiden afdelingen die strak 'via de lijn' kunnen worden aangestuurd. Maatschappelijke organisaties kennen vrijwel altijd complexe organisatievormen, waarin bestuur, management en staf, evenals meerdere soorten professionals zich op verschillende manieren tot elkaar verhouden. Niet zelden zijn mensen ook nog werkzaam in of betrokken bij andere organisaties.

Naast het lijnmanagement is een deel van de bedrijfs- en veranderprocessen vormgegeven in projecten, deels intern, deels extern vertakt. Het kunnen werken in zo'n omgeving vergt 'persoonlijk leiderschap', in zelfstandigheid kunnen handelen, het 'netwerkspel' kunnen spelen. Om ook nog daadwerkelijk innovatie te kunnen realiseren: het ene moment duwen, trekken, sleuren aan mensen met een 'charmeoffensief', of juist iemand 'voor het blok zetten'; het volgende moment 'procedureel correct' handelen en de regels netjes volgen; dan weer een onuitgewerkte, maar inspirerende stip op de horizon weten neer te zetten; of komen met zeer concrete voorstellen voor een resultaatgerichte implementatie.

Het spel kunnen spelen

'Veranderaar', 'innovator' ben je met je hele persoonlijkheid en vierentwintig uur per dag, zeven dagen in de week. Verandermanagers moeten 'het spel kunnen spelen' met behoud van hun integriteit en een respectvolle bejegening van alle betrokkenen. Bovendien krijgt de verandermanager te maken met ambiguïteit in kennis: tegenstrijdige resultaten van wetenschappelijk onderzoek bijvoorbeeld, en daarmee discussie over de te volgen koers. Hij krijgt te maken met een afruil in waarden, bijvoorbeeld: in welke mate mag een hogere score voor productie gepaard gaan met meer risico's of een geringere kwaliteit? Hij krijgt te maken met de media, die klaar staan om elke tegenvaller of het zoveelste incident breed uit te meten. En met morele dilemma's, waarbij zijn persoonlijke integriteit in het geding is en er altijd vuile handen moeten worden gemaakt: linksom of rechtsom moet je je verantwoordelijkheid nemen.

Om nog maar te zwijgen over de permanente druk om je te verantwoorden; tot op verjaardagsfeestjes aan toe.

Veelheid aan rollen

Het kunnen dragen van deze verantwoordelijkheid in een complexe en veeleisende omgeving stelt dus hoge eisen aan de persoon en persoonlijkheid van de manager/beleidsadviseur. Verschillende managementrollen moeten worden vervuld. Hij moet kunnen schaken op diverse borden tegelijk, kunnen schakelen tussen meerdere niveaus, en hij moet 'out of the box' kunnen en durven denken. Bestaande paradigma's moeten kritisch worden benaderd, en tegelijkertijd moeten nieuwe worden gecreëerd. Als boegbeeld van de organisatie moet de manager bindend en boeiend zijn voor interne en externe partijen en moet hij invloed weten te verwerven. Vermogen tot zelfreflectie is nodig om, in de veelheid aan rollen, de eigen authenticiteit en overtuigingen te bewaken en bewaren.

Het opleidingsprofiel dat is afgeleid van de hierboven beschreven rollen en competenties is geformaliseerd in beroepstaken en bijbehorende eindkwalificaties. Dit overzicht treft u aan in bijlage 2.

HOE LEIDT DE MASTER M&I STUDENTEN OP TOT VERANDERMANAGERS?

Strategisch ondernemen, sturen en inrichten, veranderen en implementeren zijn de drie hoofdlerlijnen van de Master Management en Innovatie. Ter ondersteuning van deze leerlijnen leren studenten gedurende de opleiding hun leiderschapskwaliteiten ontwikkelen en systematisch onderzoek te gebruiken en uit te voeren. Het thema 'innovatie' is een overkoepelende leerlijn en is in alle leerlijnen verwerkt. Een korte beschrijving van de leerlijnen treft u aan in bijlage 3. Aan de basis van deze leerlijnen liggen de invalshoeken: 'richten, inrichten en verrichten'; eigen werkomgeving en co-creatie.

Richten, inrichten en verrichten

De leerlijnen hebben 'richten, inrichten en verrichten' als invalshoek. In het handelen van alledag zijn deze invalshoeken niet van elkaar te scheiden: richten is altijd gedeeltelijk inrichten, leidinggeven etc. Wat hooguit verschilt is waarop het accent gelegd wordt. Onze oproep aan de studenten om niet in de 'hokjes' van deze invalshoeken te denken, maar zich te richten op de integratie ervan.

Leren in eigen werkomgeving

De student leert vooral in de eigen werkomgeving. Hij bekijkt en interpreteert de praktijk vanuit theoretische perspectieven en gedachtengoed waardoor hij een meer fundamentele kijk krijgt op de situatie waarin de organisatie zich bevindt. Er dienen zich nieuwe mogelijkheden aan om te werken aan een (toekomstig) profiel van de eigen organisatie (richten) of om knelpunten op te lossen waar de organisatie tegenaan loopt (inrichten en verrichten).

Aan de hand van opdrachten bekwamen de studenten zich in het hanteren van richten, inrichten en verrichten. Als organisatie heeft u direct baat bij de opdrachten: u krijgt het resultaat terug in de vorm van een diagnose of advies.

Co-creatie

Praktijk en opleiding zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De student krijgt de kans om taaie verandervraagstukken uit de organisatie in de opleiding in te brengen en krijgt begeleiding bij het regisseren van het veranderproces. Praktijkwetenschappelijk onderzoek draagt bij aan het op een dieper niveau begrijpen van het vraagstuk. De opleiding wordt afgesloten met een meesterproef. Voor deze meesterproef doet de student onderzoek naar een complexe vraagstuk uit de organisatie. Welk vraagstuk dat is, bepaalt u samen met de student en de coach. Op basis van de onderzoeksresultaten doet de professional u een voorstel voor een strategische innovatie van de organisatie of dienstverlening. Co-creatie.

WAT WORDT ER VAN DE STUDENT VERWACHT?

Ieder jaar weer start de Master Management en Innovatie met studenten uit uiteenlopende sectoren met talrijke werkervaringen. Deze heterogene samenstelling van de groep is kenmerkend voor de opleiding: een schat aan kennis en ervaring ligt 'voor het grijpen'. Het is de kunst om die kennis en ervaring optimaal te benutten en met elkaar te delen. Kruisbestuiving dus. De opleiding daagt de deelnemers uit die kennis in te zetten in een brede mix van activiteiten (gemiddeld 20 uur per week).

Werkcolleges

Eens per maand gedurende drie dagen (eerste jaar) of twee dagen (tweede jaar) krijgen de studenten in plenaire groepen les bij de HAN in Nijmegen of in Rotterdam. Deze colleges passen binnen de leerlijnen van de opleiding.

Intervisiegroepen

In kleine intervisiegroepen (4-5 personen) werken studenten aan diverse opdrachten onder begeleiding van een ervaren docent.

Beroepsproducten

De toetsing vindt niet plaats in de vorm van kennistoetsen, maar de studenten maken een aantal beroepsproducten zoals essays, verbeterplannen of een onderzoeksverslag. De beroepsproducten (individuele opdracht of groepsopdracht) moeten een toegevoegde waarde hebben voor de organisatie waar de student werkt.

Oriëntatie elders

Via bezoeken aan elkaars organisaties en een internationale studiereis van een week, verkennen de studenten hoe in andere situaties met de thema's management en innovatie wordt omgegaan. De studenten bereiden de bedrijfsbezoeken en de studiereis voor door zelf contact te leggen met organisaties.

Meesterproef

Ter afsluiting van de opleiding laat de student met de meesterproef zien dat hij/zij op masterniveau functioneert. De meesterproef omvat een innovatieplan, waarin de weg naar een vernieuwing in of van de organisatie wordt uitgewerkt. Daarnaast reflecteert iedere student in de meesterproef op zijn/haar eigen rol als master binnen dat innovatieproces. Tot slot presenteren alle afgestudeerden de voorgestelde plannen aan docenten en mensen uit de praktijk.

WAT IS UW INBRENG ALS WERKGEVER/OPDRACHTGEVER?

Graag werken we met u samen om de beroepspraktijk integraal onderdeel te laten zijn van de Master M&I. Zodat uw medewerker de opgedane kennis en vaardigheden meteen in de praktijk kan brengen en de resultaten direct van meerwaarde zijn voor uw organisatie. Om dit te realiseren vragen wij op gezette tijden uw medewerking.

Uw akkoord

U geeft de student toestemming om een (strategisch) probleem of vraagstuk uit uw organisatie als onderwerp van zijn/haar activiteiten te kiezen. U verleent uw medewerking door hem of haar daarvoor de ruimte te bieden.

Uw inbreng/aanwezigheid

Wij stellen uw inbreng en aanwezigheid zeer op prijs op de volgende momenten. Daarbij geldt dat de afspraken altijd op initiatief van de student tot stand komen.

1^e Jaar (opdrachten ten behoeve van veranderopdracht)

- **Bedrijfsbezoek**
De intervisiegroepen bezoeken elkaars organisatie. Een goed moment voor u en de intervisiebegeleider om met elkaar kennis te maken.
- **Symposium**
Aan het einde van het eerste studiejaar organiseren de studenten een symposium over een door hen te kiezen thema. U bent van harte uitgenodigd om deel te nemen aan dit symposium. U krijgt daarvoor te zijner tijd een uitnodiging.
- **Feedback**
Wij vragen u via een evaluatieformulier aan het eind van het eerste jaar feedback te geven op de veranderopdracht die is uitgevoerd.

2^e jaar (onderzoek en innovatieplan ten behoeve van de meesterproef)

- **Bedrijfsbezoek**
Aan het begin van de meesterproef is er een overleg tussen de opdrachtgever, student en diens begeleider om het onderwerp van de meesterproef af te stemmen.
- **Eindgesprek**
De student rondt de opleiding af met een eindgesprek: een presentatie van zijn innovatieplan en een discussie daarover. Om de discussie ook vanuit het perspectief van de organisatie te voeren, is het van groot belang dat u (of iemand anders van de organisatie) bij dit eindgesprek aanwezig bent.
- **Feedback**
Aan het einde van de opleiding vragen wij u aan de hand van een evaluatieformulier kort uw visie te geven op de manier waarop de student gewerkt heeft aan zijn opleiding en hoe hij zich daarin ontwikkeld heeft.

WAT KUNT U VAN DE OPLEIDING EN DE HAN VERWACHTEN?

Kwaliteit

U bent verzekerd van hoge kwaliteit. De Master Management en Innovatie is erkend door de Nederlands Vlaamse Accreditatie-organisatie (NVAO). Ervaren (gast)docenten zetten zich dagelijks in om de accreditatie waar te maken. Naast inhoudelijke kennis van hun vakgebied beschikken zij over ruime kennis van en ervaring met maatschappelijke organisaties.

Praktijkgerichtheid

De opleiding draagt bij aan de praktijk van de organisatie en de beroepsuitoefening van de professional via action learning: kennis uit de opleiding past de student direct toe op zijn of haar eigen praktijk. En vanuit uw praktijk brengt de student casuïstiek in. Door de continue wisselwerking met de praktijk draagt de opleiding bovendien bij aan de ontwikkeling van de beroepsgroep.

Innovatieadvies

De meesterproef waarmee de student de masteropleiding afrondt, resulteert in een op uw organisatie toegesneden beleidsadvies voor een innovatie waarin kwaliteitsverbetering geborgd is.

Beroepsproducten die relevant zijn voor uw organisatie

De student werkt tijdens de opleiding aan beroepsproducten. De docenten en begeleiders houden scherp in de gaten dat deze producten niet alleen voldoen aan de eisen van de opleiding, maar dat zij ook een meerwaarde hebben voor de organisatie zelf. Het zoeken naar deze balans kan soms lastig zijn, maar het belang van de relevantie voor de organisatie wordt nooit uit het oog verloren.

Begeleiding van de student

Tijdens de opleiding wordt de student door deskundige docenten zowel in (interview)groepen als individueel begeleid.

Discretie

Studenten brengen hun werkomgeving in de opleiding in. Hierdoor komen soms zaken ter sprake die niet voor de buitenwereld bestemd zijn. Vanuit de opleiding huldigen wij het principe dat alles wat in de opleiding ter sprake komt ook binnen die opleiding blijft. Studenten, docenten en begeleiders onderschrijven dit uitgangspunt. Deze prudentie en vertrouwelijkheidsregels gelden ook voor de accrediterende organen, die de opleiding periodiek toetsen op kwaliteit.

DEZE ORGANISATIES GINGEN U VOOR

De Master Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties is een van de grootste masteropleidingen van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Ieder jaar weer starten tientallen professionals met de opleiding. Zij zijn afkomstig uit een grote diversiteit aan maatschappelijke organisaties: zorgaanbieders, gemeenten, onderwijs, politie en woningcorporaties.

Zorg & Welzijn

Aveleijn
ASVZ
Brabant Zorg
Breed Welzijn Delft
Dichterbij
Land van Horne
Osira Amstelring
Pantein
Proteion Thuiszorg
Rijnstad
RIWIS Zorg en Welzijn
Schakelring
Servicecentrum Het Laar
Severinus
's Heerenloo
SIZA
Stichting de Lichtenvoorde
Stichting Diafaan
Stichting Gehandicaptenzorg Limburg
Stichting Markenheem
Stichting Sevagram
Stichting Sutfene
Stichting Zorgbalans
Stichting Pameijer
Stichting Zorgcentra Pantein
Thuiszorg Pantein
Tragel Zorg, Terneuzen
Trivium Meulenbeltzorg
Vierstroom
Zonnewater groep
Zorggroep Apeldoorn
Zorggroep Elde
Zorggroep Hulp bij Dementie
Zorggroep Leveste
Zorggroep Solis
Zorggroep St. Maarten
Zorggroep Zuid Gelderland

Verstandelijk Gehandicapten

Altrecht
Bureau Jeugdzorg Gelderland
De La Salle Koraalgroep
Entrea
Geestelijke Gezondheidszorg & Jeugdzorg
GG Net
GGZ Drenthe
GGZ Oost Brabant
Lindenhout
LSG Rentray
Novadic-Kentron
Plureijn
Stichting Gastenhof, onderdeel Koraalgroep
Stichting Klinisch Centrum Kristal
Vincent van Gogh

Ziekenhuizen

Academisch Medisch Centrum Amsterdam
Deventer Ziekenhuis
Maxima Medisch Centrum
Medisch Centrum Leeuwarden
Radboud UMC
Sint Lucas Andreas Ziekenhuis
St. Maartenskliniek
VieCuri Medisch Centrum
Ziekenhuis Bernhoven
Ziekenhuis Rijnstaete
Ziekenhuis Rivierenland
Ziekenhuis St. Jansdal

Onderwijs

Arcus college
Avans Hogeschool
ROC Amsterdam
ROC Aventus
Basisschool De Goede Herder
Basischool de Wissel
Christelijke Hogeschool Ede
Kandinsky College
Koning Willem 1 College
Graafschap College
Hanzehogeschool Groningen
Hogeschool Arnhem en Nijmegen
Hogeschool Leiden
Hogeschool Rotterdam,
Hogeschool Utrecht
Hogeschool Zuyd
ROC Nova College
ROC Nijmegen
ROC Rijn IJssel
Saxion Hogeschool
Scholengroep Rijk van Nijmegen

Stenden Hogeschool
Stichting Carmel College
Stichting Christelijk Voortgezet Onderwijs Over- en Midden Betuwe
Stichting St. Josephscholen Nijmegen

Overheid

Gemeente Harderwijk
Gemeente Schijndel
GGD Hart voor Brabant
GGD Rivierenland
GGD Zuid Limburg
Hoogheemraadschap van Schieland en Krimpenerwaard
Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Ministerie van Veiligheid en Justitie
Rijkswaterstaat

Veiligheid & Justitie

De Rooijse Wissel
Korps Landelijke Politiediensten
Penitentiare Inrichting ter Peel Sevenum
Politie Regionale Eenheid Limburg
Reclassering Nederland
Veiligheidsregio Brabant-Zuidoost
Veiligheids- en Gezondheids- regio Gelderland Midden
Veiligheidsregio Noord-Oost Gelderland

Overig

Achmea
Arbo Ned
Alliander
Avabel
Bartimeus
Carinova
Dimence
Integraal Kankercentrum NL
Kompass
Nederlandse Diabetes Federatie
Sociaal Cultureel Centrum De Ruchte
Sodexo
Stichting Adoptievoorzieningen
Stichting Begeleid Wonen
Stichting MEE
Stichting Peuterspeelzalen Arnhem
Stichting Peuterspeelzaken Best
Stichting Prisma
Surplus
Syndion
Vivare
Wonen Limburg

www.hmp-thesisbank.nl

Meer informatie

Meer informatie over de Master Management en Innovatie vindt u op www.han.nl/master-management-en-innovatie. Wilt u meer weten over de opleidingsactiviteiten en de opdrachten, vraag de student naar de studiehandleiding.

Persoonlijk gesprek

Wilt u in een persoonlijk gesprek nader ingaan op de opleiding en de samenwerking en bespreken wat de opleiding u en uw organisatie kan brengen? We komen graag naar u toe om een en ander toe te lichten en uw specifieke situatie en eventuele andere opties te bespreken zoals de Master Management en Innovatie op maat. Wilt u voor het afspreken van dit gesprek contact opnemen met Hans Waegemaekers, opleidingscoördinator Master Management en Innovatie, T 024 3530600, E masters@han.nl.

[Kader voor naw-gegevens + foto pand Berg en Dalseweg] [zoals ook in de brochures]

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	
HAN Masterprogramma's	
Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties	
Bezoekadres	Berg en Dalseweg 81 6522 BC Nijmegen
Postadres	Postbus 9029 6500 JK Nijmegen
Telefoon	024 353 06 00
Email	masters@han.nl
Opleidingscoördinator	Drs. H. Waegemaekers.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Wat wordt onder maatschappelijke organisaties verstaan?

Het werkveld van de opleiding betreft de brede en gevarieerde categorie van organisaties die zich toelegt op de maatschappelijke dienstverlening. Een heel precieze afbakening is daarvan niet te geven. Hieronder een reeks voorbeelden van maatschappelijke organisaties in verschillende gradaties, rechtsvormen, besturingsregimes, etc.

Brandweer	Nutsbedrijven	Stadsreiniging
Geestelijke gezondheidszorg	Omroeporganisaties	Waterschappen
Gemeenten	Penitentiaire inrichtingen	Woningcorporatie
Goede doelenorganisaties	Politie	Ziekenhuizen
Hogeronderwijsinstellingen	Primair en voortgezet onderwijs	Ziekenvervoer
Jeugdzorginstellingen	Regionale opleidingscentra	Verpleging, verzorging thuiszorg
Kinderopvang	Schuldhulpverlening	Vervoersmaatschappijen
Netbeheerders	Sportorganisaties	Welzijnsorganisaties

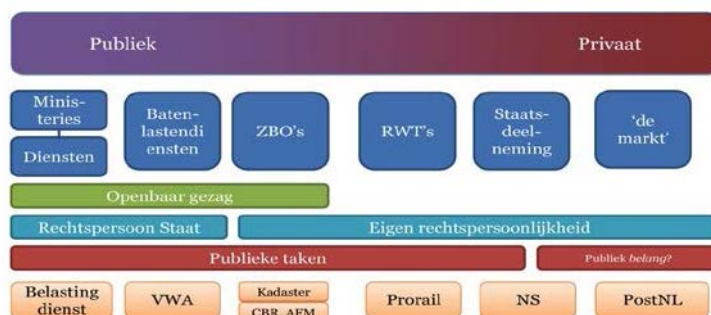
Wat ze gemeenschappelijk hebben, is vooral wat ze niet zijn: namelijk zuiver commerciële ondernemingen met een winstoogmerk aan de ene kant en de zuiver publieke staatsorganen aan de andere kant. Tussen deze beide uitersten in kennen we een groot grijs middengebied waarin de wereld van 'het publieke' (niet te verwarren met 'de overheid') en de wereld van 'het private' op de ene of de andere manier samenkomen. Ze kennen de meest uiteenlopende verschijningsvormen, die bovendien aan een sterke dynamiek onderhevig zijn.

Mogen ziekenhuizen vreemd kapitaal aantrekken en winst maken?

Verdraagt 'vreemd vermogen' aantrekken en 'dividend uitkeren' zich met kwaliteit van de zorg in de ziekenhuizen? Volgens de één is het een vloek, voor de ander is het een zegen. 'De zorg is geen markt, premiegeld van burgers verdwijnt in de zakken van kapitalisten'. 'Zonder vreemd kapitaal is kwalitatief hoogwaardige zorg straks niet meer te betalen. Ziekenhuizen worden 'leaner & meaner'. Kijk naar het buitenland en een aantal voorbeelden uit eigen land... het werkt!' 'Maar wat zijn dan de voorwaarden waaronder winst mag worden uitgekeerd? De belangen van betalende burgers en zorgbehoevende patiënten moeten wel geborgd worden!'

Maatschappelijke organisaties worden altijd door meerdere sferen beïnvloed en gestuurd met als oogmerk het creëren van maatschappelijke meerwaarde (public value). Kenmerkend voor maatschappelijke ondernemingen is dat ze onderdeel uitmaken van netwerken en partnerships, die zich aan de ene kant proberen te onttrekken aan de invloed van de klassieke hiërarchische overheidsbureaucratie en aan de andere kant aan de zuivere competitie in markten. Het zijn veelal privaatrechtelijke stichtingen of verenigingen die publieke taken uitvoeren, maar ook een groot aantal (verzelfstandigde) publieke organisaties kunnen ertoe gerekend worden. Het volgende schema geeft enig inzicht in die wereld, maar tijdens de opleiding zal blijken dat er vele perspectieven zijn waarmee naar het spectrum publiek-privaat gekeken kan worden.

Organisatievormen voor publieke taakuitvoering



Bron: Rapport Parlementair Onderzoek Privatisering/Verzelfstandiging Overheidsdiensten. Eerste Kamer, vergaderjaar 2012–2013, C, B

Als reactie op de grootschalige bureaucratieën zien we de afgelopen jaren steeds vaker kleinschalige zelfsturende teams verschijnen, al dan niet verenigd in een franchiseorganisatie of coöperatie. De wereld van de maatschappelijke organisaties lijkt nog steeds pluriformer te worden. Wat we namelijk ook steeds meer zien is dat de maatschappelijke organisaties samenwerking vorm geven in nieuwe samenwerkingsorganisaties met een eigen bestuursvorm. Voorbeelden hiervan zijn de bestuurlijke samenwerkingsorganisaties in het speciaal onderwijs, of shared services in de zorg en bij de gemeenten. En wat te denken van de grote decentralisaties bij de gemeenten en de gevolgen daarvan voor het gehele sociale beleid en alle organisaties die daarin betrokken zijn? We zien bovendien dat regimes van het publieke en private domein steeds meer naar elkaar toegroeien. Zowel in wet- en regelgeving als via sociale media en andere kanalen worden nationale en mondiale bedrijven steeds scherper in de gaten gehouden en waar mogelijk aangesproken als ze zich 'onmaatschappelijk' gedragen. Omgekeerd wordt in organisaties in de overwegend publieke sfeer vaker en nadrukkelijker verwacht dat ze bedrijfsmatig gezond en transparant werken en meer ondernemerschap tonen.

De wereld van de gemeenten in 3D+1: Jeugdzorg, WMO-zorg, Participatie én onderling fuseren

De gemeenten en de aanbieders van meerdere soorten zorg, wonen, welzijn, onderwijs zitten met elkaar in een complex en fundamenteel transformatieproces:

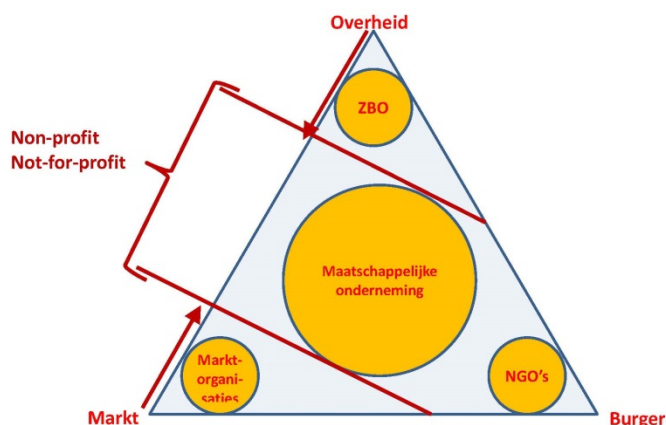
- AWBZ-voorzieningen worden gedecentraliseerd naar de gemeenten; burgers hebben er niet langer automatisch 'recht' op en moeten afwachten wat de gemeente hen aanbiedt.
- Inkomensvoorzieningen voor mensen die hulp nodig hebben bij maatschappelijke participatie worden eveneens gedecentraliseerd.
- De gemeenten krijgen de budgetten en de regie op het gebied van de jeugdzorg en worden bovendien verantwoordelijk voor een goede infrastructuur tussen jeugdzorg en de gespecialiseerde jeugd-GGZ, evenals de samenwerkingsverbanden in het speciaal onderwijs, waarvoor de schoolbesturen eindverantwoordelijk zijn.
- Veel gemeenten zijn te klein om dit allemaal te behappen; veel gemeenten zitten in een fusieproces met elkaar of vormen andersoortige, niet minder complexe bestuurlijke samenwerkingsverbanden.
- Op de zojuist genoemde budgetten wordt voor ongeveer €3 miljard gekort bij de decentralisatie: hoge ambities moeten met aanzienlijk minder geld worden gerealiseerd door de zorgaanbieders; onderlinge samenwerking en leren slimmer te werken zijn onvermijdelijk, samen het personeelsbestand fors inkrimpen eveneens.
- Burgers kunnen niet meer automatisch rekenen op steun van de overheid en moeten 'samenredzaam' leren te zijn: samen de buurt onderhouden en voor elkaar zorgen.
- Dit alles graag voor 1 januari 2015...

Innovatiedynamiek

De term 'innovatiedynamiek' is in dit kader meer op zijn plaats dan 'een innovatie', omdat er veeleer sprake is van een permanente toestand van meerdere, gelijktijdig verlopende en op elkaar inwerkende innovatieprocessen. Het doorvoeren van 'een innovatie' is geen 'lineair' verlopend proces meer, omdat de omstandigheden zich tijdens het innovatietraject zelf wijzigen. Deze gedachte is uitgangspunt in benaderingen als co-creatie, waarin de innovatieprocessen in de organisatie worden gestuurd in samenspraak met partners in de maatschappelijke omgeving. Het besturen van een maatschappelijke organisatie is daardoor het meebesturen van een netwerk.

Een veelgebruikte voorstelling van zaken is de maatschappelijke organisatie (ook wel maatschappelijke 'onderneming') als 'civil society'-organisatie (figuur 1), dat wil zeggen: met bestuurlijke en inhoudelijke betrokkenheid van burgers bij de publieke zaak, burgerinitiatief, maatschappelijk zelfbestuur, onderlinge solidariteit, ontwijking van een al te dominante rol van de markt aan de ene kant en de formele staat aan de andere kant.

De maatschappelijk organisatie tussen staat, markt en particulier initiatief



Bron: naar C.A.M. Mouwen, *Strategie implementatie. Sturing en governance in de moderne non-profit-organisatie*. Van Gorcum, 2006.

Maar de positie van de maatschappelijke organisatie tussen staat, markt en burger is niet statisch. Wekelijks, zo niet dagelijks, worden er wel wetten, richtlijnen, verordeningen van kracht, of doen zich nieuwe ontwikkelingen in de samenleving voor, die van invloed zijn op de positie van de maatschappelijke organisatie. Ze maken het besturen en managen van deze organisaties – groot en klein met al hun veelsoortige verschijningsvormen – tot een uitdagende, maar ook soms risicovolle, activiteit. Aan mensen die in en tussen deze organisaties moeten werken als lijnmanager, als 'leading professional', als netwerkregisseur tussen meerdere organisaties, als manager van een groep professionals in het primair proces, als projectmanager, als beleidsvormend staffunctionaris en alle niet met name genoemde varianten, stelt dat hoge eisen. Het betreft competenties die niet vanzelfsprekend alleen door ervaring kunnen worden geleerd. Voor welke uitdagingen sta je dan? Met welke dynamiek heb je te maken? Op deze vraagstukken en dilemma's richt zich de opleiding Master M&I.

Schuldhulpverlening: rationale organisaties, irrationele uitkomst!

Wie schulden heeft, wordt niet zelden alleen nog maar dieper in de put gedrukt door alle organisaties die zich met je gaan bemoeien. Het UWV, de welzijnsorganisatie, de kredietbank, schuldeisers, de rechter, de budgetcoach, ... werken volgens de Nationale Ombudsman allemaal langs elkaar heen, met als resultaat dat de persoon om wie het gaat steeds verder van huis raakt en zijn schulden zelfs nog verder ziet oplopen. Dat moet anders kunnen volgens hem, met hulp op maat. Maar hoe organiseren al die instanties dat met elkaar?

Bron: Nationale Ombudsman Rapport Onderzoek Schuldhulpverlening, 2012.

Maatschappelijke organisaties zoals we die tegenwoordig kennen, in de vorm van relatief grote, professioneel bestuurde 'aanbieders' van zorg, sociale woningbouw, onderwijs, etc. hebben niet altijd in deze vorm bestaan. Ze zijn in de naoorlogse periode, vooral vanaf het einde van de jaren zeventig, ontstaan uit kleine stichtingen en verenigingen, die door groepen burgers op particulier initiatief waren opgericht, meestal voor hun eigen katholieke, protestante, etc. achterban op lokaal niveau. Hetzelfde geldt voor meer klassieke publieke organisaties, zoals gemeenten en waterschappen: de tijd van plattelandsgemeenten met enkele duizenden inwoners, of elke polder die zijn eigen waterschap kent, ligt achter ons. In 1945 waren er nog 2500 waterschappen en nu zijn dat er nog 25!

De waterschappen: 'civil society' bestuurslaag of afdeling van Rijkswaterstaat?

De waterschappen (ook wel hoogheemraadschappen) vormen een aparte bestuurslaag in het Nederlandse staatsbestel. Ze behoren tot de oudste instituties in ons land. Ze heffen nota bene zelfstandig belasting. Ze zijn ontstaan uit 'collectieve actie' in de strijd tegen het water, 'maatschappelijke ondernemingen avant la lettre'. Nederland is er - zelfs letterlijk - groot door geworden en dankt er zijn 'poldermodel' aan. Toch gaan er stemmen op om ze maar op te heffen en samen te voegen met de provincie of Rijkswaterstaat. Is dat verstandig? De een zegt: 'Ja, want bestuurlijk Nederland kan zo veel efficiënter georganiseerd worden!' En de ander zegt: 'Onzin, het betekent alleen maar een hoop bestuurlijke drukte, want de waterschappen hebben de tekenen van de tijd goed verstaan, zijn meegegroeid met de maatschappelijke ontwikkelingen en werken al goed samen met andere bestuurslagen.'

De reden voor deze opschaling en professionalisering moet gezocht worden in een combinatie van processen. De ontwikkeling naar een kennissamenleving is daarvan een van de voornaamste drijvende krachten, met vele gevolgen. De samenleving als geheel en de afzonderlijke processen van voortbrenging van producten en diensten zijn vele malen ingewikkelder geworden dan, zeg, veertig jaar geleden. Anders gezegd: de aanbiedende organisaties moeten over kennis en expertise beschikken om bij de tijd te blijven en aan normen van professionaliteit en kwaliteit van dienstverlening te kunnen blijven voldoen. Bovendien zijn door het gestegen opleidingsniveau van de bevolking burgers kritischer geworden op dit aanbod aan producten en diensten. Ze zijn alerter op fouten en tekortkomingen en beschikken niet zelden over de kennis die vroeger was voorbehouden aan een beperkte groep professionals. Daarin weten zij zich geholpen door de moderne informatie- en communicatietechnologie, die ontsluiting van al die kennis eenvoudig mogelijk maakt. Bovendien heeft dit alles tot gevolg gehad dat maatschappelijke organisaties hun bestaan niet langer eenvoudig kunnen legitimeren met het feit dat ze over een 'bevoegdheid' beschikken. Integendeel, ze moeten met verifieerbare resultaten laten zien wat ze presteren en verantwoording afleggen over hun handelen. Dit laatste geldt niet alleen voor scholen en ziekenhuizen, maar zelfs voor klassieke gezagsautoriteiten, zoals de rechter of de politie. Deze ontwikkelingen hebben in de afgelopen vijftien à twintig jaren een ongekennde dynamiek gekregen, die hoge eisen stelt aan het aanpassingsvermogen en de besturing van deze organisaties.

Daarbij moeten bestuurders en managers ook nog opboksen tegen een imagoprobleem. Bestuur en management van maatschappelijke organisaties worden in de publieke opinie en de politiek niet zelden afgeschilderd als 'overbodige bureaucratie', overhead die een hindermacht vormt voor de professional en dus maar beter weggesneden kan worden. En misschien moeten al die klassieke organisaties inderdaad maar opgeknipt worden in genetwerkte professionele 'Street level' onderneminkjes. Misschien is de tijd van de klassieke organisatievormen 'passé', zoals sommigen beweren. Tegelijkertijd zien we tendensen in de politiek in de richting van een grotere bemoeienis van de overheid, meer toezicht, meer controle en centrale aansturing vanuit de politiek. Het zal duidelijk zijn dat besturen, managen, het vormgeven aan innovaties in maatschappelijke ondernemingen geen sinecure is. Het is een vak apart! Een vak dat je kunt leren in de Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties...

BIJLAGE 2

De eindkwalificaties van de Master Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties

Kerntaken	Beroepstaken	Eindkwalificaties	
Richten:	Een bijdrage leveren aan de visieontwikkeling op de maatschappelijke opgave van de sector en uw organisatie	1. U ontwerpt een visie op de maatschappelijke opgave voor de sector en uw organisatie op basis van een analyse van relevante maatschappelijke en internationale ontwikkelingen	12. U geeft gericht sturing aan het ontwikkelen van de eigen professionaliteit en weet verworvenheden adequaat te integreren in de eigen organisatie / beroepscontext
	Het zien en creëren van nieuwe mogelijkheden in de markt en deze benutten (het ondernemen)	2. U bent in staat om in complexe ketens en netwerken kansen en mogelijkheden op te sporen en uit te buiten voor uw organisatie.	
	Het formuleren van strategisch beleid	3. U vertaalt de visie op de maatschappelijke opgave voor de sector en uw organisatie in mogelijkheden en kansen voor innovatief strategisch beleid voor uw organisatie	
	Het vertegenwoordigen van de organisatie	9. U kunt uw organisatie en uzelf presenteren en positioneren in het voor uw organisatie relevante maatschappelijke speelveld.	
Inrichten:	Het ontwerpen van structuren en systemen (organiseren)	4. U kunt concepten en modellen van (organisaties voor) dienstverlening vergelijken op grond van tevoren vastgestelde criteria, en daaruit keuzen maken en standpunten bepalen.	
	Het maken van afwegingen tussen concurrerende waarden	5. U bewaakt bij de inrichtingen van uw organisatie de optimale balans tussen het beheersmatige en het vernieuwende vermogen van de organisatie	
Verrichten:	Het vormgeven en aansturen van veranderingen	6. U bent in staat om op basis van een analyse en diagnose verbetering en vernieuwing van strategische organisatieveranderingen van maatschappelijke organisaties initiëren, vorm te geven, implementeren en monitoren.	
	Het onderbouwen en verantwoorden van te maken strategische keuzes	7. U kunt resultaten van wetenschappelijk en praktijkonderzoek verantwoord interpreteren	
		8. U kunt een praktijkgericht onderzoek gericht op innovaties van organisatie of dienstverlening ontwerpen, uitvoeren en rapporteren	
	Het binden en boeien van relevante personen en partijen	10. U bent in staat om effectieve relaties en netwerken op te bouwen en draagvlak te verwerven voor de organisatiedoelstellingen en kennis delen met andere relevante personen en partijen binnen en buiten de organisatie.	
	Het beïnvloeden van personen en partijen	11. U levert een bijdrage aan gedragsverandering bij medewerkers en stakeholders d.m.v. effectieve communicatie, t.b.v. doelstellingen op strategisch niveau.	

BIJLAGE 3

De leerlijnen van de Master Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties

De opleiding is opgebouwd uit 5 leerlijnen en een overkoepelende leerlijn. Deze leerlijnen lopen vanuit het eerste jaar van de opleiding door in het tweede jaar. Hieronder geven wij een korte schets van de kern van deze leerlijnen.

Strategisch Ondernemen (richten)

In de leerlijn Strategisch Ondernemen raken deelnemers (meer) vertrouwd met de 'state of art' van strategieontwikkeling. Een aantal methoden en technieken komt aan bod die van toepassing zijn op strategisch ondernemerschap in de dienstverlenende sector. De verkenning en analyse van succes- en faalfactoren bij het gebruik van strategieën vindt plaats, evenals de vertaling van innovatieve strategische keuzen in de eigen organisatie. Er is aandacht voor een vraag- en klantgerichte afstemming op maatschappelijke veranderingen en een adequate marketing van diensten en relaties. Ook de wijze waarop samenwerkingsrelaties tussen organisaties vorm gegeven kan worden komt aan bod. Tot slot maakt de internationale oriëntatie ook deel uit van deze leerlijn.

Sturen en Inrichten (inrichten)

De leerlijn Sturen en Inrichten besteedt aandacht aan het ontwerp van organisaties: het in samenhang ontwikkelen van alle bedrijfsaspecten, zodanig dat de organisatiedoelen op een effectieve wijze worden gerealiseerd en dat het innovatie- en leervermogen van de organisatie wordt vergroot. Continue verandering en aanpassing aan de veranderende eisen van de omgeving vraagt om periodieke bezinning op de maatschappelijke functie en de kerncompetenties van de organisatie. In dit verband passeren alle verantwoordelijkheidsgebieden van de strategisch managers de revue: de inrichting van bedrijfsprocessen (procesmanagement, architectuur van organisaties), sturingsmogelijkheden en –instrumenten op kosten en baten, kwaliteit van dienstverlening en humaan resource en kennismanagement.

Veranderen en implementeren (verrichten)

Binnen de leerlijn Veranderen en Implementeren leren de studenten om zowel planmatig als procesmatig en methodologisch verantwoord de implementatie van verandering en vernieuwing vorm te geven. Er wordt aandacht besteed aan effectieve communicatie ten behoeve van het bewerkstelligen van gedragsverandering bij medewerkers en stakeholders. Monitoring, toetsing en evaluatie van resultaten zijn sleutelbegrippen van deze benadering van het werk van de (verander)manager. In het 1e jaar geeft de student leiding aan een verandertraject binnen de eigen organisatie; in het 2e jaar voert de student een onderzoek uit ten behoeve van een actueel en relevant strategisch vraagstuk en formuleert op basis van de onderzoeksresultaten voorstellen voor innovatie en implementatie.

Persoonlijk Leiderschap

De leerlijn Persoonlijk Leiderschap zorgt er voor dat de student uitgedaagd wordt om te reflecteren op de eigen leiderschapskwaliteiten en op onderliggende opvattingen, overtuigingen en waarden. Daarnaast geeft de leerlijn handvatten om om te gaan met de toenemende complexiteit en veranderlijkheid van het werk van de manager en leert de student zichzelf als manager te positioneren binnen de diverse gremia, waaraan hij tijdens de uitvoering van zijn beroepspraktijk wordt blootgesteld.

Onderzoeksmethodologie

De leerlijn Onderzoeksmethodologie zorgt er voor dat studenten in staat zijn om zelfstandig een onderzoek op te zetten en uit te voeren rond een probleem of vraagstuk binnen de eigen organisatie. Daarnaast zijn zij in staat om in de eigen beroepspraktijk beter doordacht opdrachten te kunnen geven tot het uitvoeren van onderzoek, dan wel zelf onderzoeksresultaten lezen, zodat zij deze effectief kunnen benutten voor het maken van strategische keuzes. Deze leerlijn is verweven in beide studiejaar van de opleiding, maar met een accent in het 2^e jaar.

En dit geheel binnen de context van de overkoepelende leerlijn:

Innovatie

Bij de leerlijn Innovatie gaat het erom dat studenten vernieuwend en creatief kunnen en durven zijn. Dat ze uitgedaagd worden om een andere/nieuwe oplossing te bedenken voor een oud/wederkerend probleem. De student leert mogelijkheden te zien waar het eerst onmogelijkheden zag. Hij leert kijken naar ontwikkelingen in de markt en zoekt een toepasbare oplossing voor de eigen organisatie.