

AMMS



Executive Master in Public Governance & Leadership

De Executive Master in publiek leiderschap, voor Vlaamse en Nederlandse professionals in het publieke domein.

'Deze master behoort niet voor niks tot de top 10 public-management-programma's in Europa, maar we blijven toegankelijk. We creëren een constructieve dialoog waarin ieders stem een waardevolle toevoeging is.'
– Prof. Dr. Lou Van Beirendonck, Academisch Directeur

Antwerp Management School

Inhoud

Voorwoord	4
Curriculum	6
Overzicht	7
Modules	8
Strategische beleids- en budgetcyclus	9
Strategisch management	9
Financieel management	10
Governance	
Politiek, beleid en organisatie	11
Multi-level governance	12
Wendbare overheid	
Crisisbeheer en -communicatie	13
Organisatienetwerken	14
Procesmanagement	15
Bestuursrecht	
Bestuursrecht in een Europese context	16
Mens en organisatie	17
Vrij te kiezen masterclasses	18
Leadership lab	19
Skills lab	20
Masterproef	21
Deelnemers	22
Faculty	23
Alumniwerking	23
6 redenen om het programma te volgen	24
Praktische informatie	26

Voorwoord



AMS, jouw partner op de weg naar duurzaam leiderschap

Antwerp Management School legt de lat hoog: samen met jou werken we aan een bloeiende toekomst. De uitdagingen om die ambitie te realiseren mogen dan groot zijn, maar met AMS als partner sta je sterker om een positieve impact te maken op de samenleving.

Wij geloven in levenslang leren dat verder gaat dan loopbaanontwikkeling. We kiezen voor een managementopleiding die je uit je comfortzone haalt, je zelfbewuster maakt en je persoonlijke ontwikkeling stimuleert. Zo leveren wij niet gewoon goede leiders af, maar wereldburgers die de kunst van het beslissingen nemen onder de knie hebben. Antwerp Management School bereidt toekomstige managers voor op sleutelrollen in organisaties. Onze passie voor verantwoord leiderschap, ondernemerschap, duurzaamheid en professionaliteit delen we met onze studenten.

In deze brochure vind je meer info over onze Executive Master in Public Governance & Leadership (voordien bekend als de Master in Publiek Management). Dankzij zijn diverse geschiedenis van wel 80 jaar groeide de studie uit tot wat vandaag een brede, algemene managementopleiding is voor leidinggevenden met ervaring in het publieke veld. Publieke en socialprofitorganisaties verschillen namelijk sterk van privébedrijven in werking, financiering en doelstellingen. De commerciële inzichten die daar de plak zwaaien, kunnen niet klakkeloos gekopieerd worden, maar vragen een sectorspecifieke vertaling. Het publieke domein heeft dus nood aan nieuwe benaderingen en innovaties in organisatie en management.

Het doel van deze master? Inzicht. Een grondig begrip van de diverse soorten leadership, aangevuld met de meest actuele onderzoeksbevindingen en ruimte voor je eigen vraagstukken. Toets jouw ervaring aan de theorie, ga in debat met je medestudenten en leg zo de basis om je eigen leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen. Stap in een netwerk van hooggeschoolde professionals uit het publieke domein en de academische sector. Onze docenten zijn experts in hun vakgebied met ervaring in zowel publieke als socialprofitorganisaties. Het blijft dus niet bij woorden: hun modellen, inzichten en instrumenten kan je onmiddellijk toepassen in je eigen organisatie. En omdat een studie combineren met een fulltime baan en een druk privéleven niet vanzelfsprekend is, ontwikkelden we een flexibel portfolio: parttime masters en losse masterclasses, op maat van professionals. Hoewel deze studie (net als alle andere) tijd en energie vraagt, maakt deze regeling het zeker haalbaar – en vooral de moeite waard.

Ik hoop je snel op onze mooie campus te ontmoeten!

– Prof. Dr. Steven De Haes, Decaan van Antwerp Management School.



Het is niet alleen een manier van kennis overbrengen, maar ook een manier van denken. Het is niet alleen een opleiding, maar ook een academische graad die de studenten verder brengt in hun ontwikkeling en carrière.

– Prof. Dr. Hans Mulder

Curriculum

De Executive Master in Public Governance & Leadership is opgebouwd als een 2 jaar durende deeltijdse master, waarbij niet enkel de inhoud, maar ook het format is afgestemd op ervaren professionals uit het publieke domein. Je kan het programma perfect combineren met een voltijdse job: volg de opleiding in 2 jaar in een cohorte of pak het module per module aan, verspreid over 3 of 4 jaar.

- Specialiseren in één thema? Elke van de vijf hoofdmodules kan je ook apart volgen, zonder dat je je hoeft in te schrijven voor de volledige master. Dat is ideaal voor wie wil inzoomen op een specifiek vakgebied.

De opleiding gaf me de kans om o.a. rond leiderschap te werken en hierover met professoren en medestudenten ervaringen uit te wisselen en ideeën af te toetsen. Verder heeft het me een aantal nieuwe kaders aangereikt die me helpen om complexe problemen als overheidsmanager te benaderen.

Christof Van den Bergh, alumnus 2021, Stafdirecteur centrale diensten bij FOD Sociale Zekerheid

Overzicht

Executive Master in Public Governance & Leadership

Modules (5 modules verspreid over 2 academiejaren, die je ook als aparte masterclass kan volgen)

Strategische beleids- en budgetcyclus

- Strategisch management
- Financieel management

9 ECTS

Wendbare overheid

- Crisisbeheer en -communicatie
- Organisatienetwerken
- Procesmanagement

6 ECTS

Mens en Organisatie

- Talent- en competentie-management
- Duurzaam HRM en Innovatieve arbeidsorganisatie

3 ECTS

Governance

- Politiek, beleid en organisatie
- Multi-level governance

9 ECTS

Bestuursrecht

- Bestuursrecht in Europese context
- Juridische aspecten personeelsbeleid in de overheid

6 ECTS

Exclusief voor masterstudenten

1 of 2 keuzes uit de volgende masterclasses van AMS

→ Leading Digital Transformation

→ Mastering Sustainable Transformation

→ Mastering Digital Disruption

→ Business Design Thinking

→ Change Management

→ Vastgoedrecht

6 ECTS

Leadership en skills lab

6 ECTS

Masterproeftraject

15 ECTS

Totaal (studiepunten)

60 ECTS

In detail...

De basismodules, die je ook elk apart kan volgen

In de master Public Governance & Leadership staan vijf basismodules centraal. Die bieden een uitgebreide basis waar elke leidinggevende uit de publieke sector meteen mee aan de slag kan. Je kan ze ook als aparte masterclasses volgen, los van de rest van de opleiding, om je te specialiseren of bepaalde vakkennis op te frissen.



Strategisch management

in het kort

- Een brede kijk op de organisatie als geheel
- Op basis van drie grote paradigma's
- Door dialoog de identiteit van de eigen organisatie in vraag stellen
- Onder leiding van Prof. Dr. Nathalie Vallet

Strategisch management

Van de ontwikkeling van de strategie, tot de implementatie en opvolging - strategisch management biedt een vogelperspectief op de hele strategische cyclus. Waar andere vakken meer inzoomen op specialismen, kijkt strategisch management naar de organisatie als geheel: Wie zijn we en hoe kunnen we die identiteit consequent doortrekken in al onze afdelingen?

Bij strategische beleidsvorming stel je in de eerste plaats filosofische vragen over de profilering van je organisatie. Niet zomaar "Wat doen we?" maar ook hoe en waarom, en je overweegt alternatieven. Er zijn immers verschillende invalshoeken om naar je organisatie te kijken en wanneer je er één kiest, moet je die waarden ook doortrekken in alle facetten: je dienstverlening, personeelsbeleid, financieel beleid, enzovoort. Consistentie is essentieel om je identiteit sterk te maken.

Debat als inspiratiebron

In het vak strategisch management ontwikkel je een brede blik aan de hand van verschillende management-paradigma's. Er is niet één juiste manier om naar je organisatie te kijken, wel verschillende accenten die je kan leggen om een ander effect te bereiken. Met die paradigma's ga je aan de slag in de vorm van debatten. Leg je vragen voor aan de groep en laat je inspireren door de antwoorden van je medestudenten. Zo krijgt de theorie meteen een waardevolle link met de praktijk.

Een andere bril

Waar je als professional met je voeten midden in het vak staat, biedt strategisch management je de kans om een andere bril op te zetten. Door een meer generalistische kijk te ontwikkelen, ontdek je hoe verschillende afdelingen en perspectieven elkaar beïnvloeden. Dat geeft je een sterke veerkracht die de uitdagingen van de steeds veranderende publieke sector helpt navigeren.



Prof. Dr. Nathalie Vallet stond zelf mee aan de wieg van de theorie die ze aan haar studenten presenteert. Vanuit een economische achtergrond biedt ze een brede kijk op de mogelijkheden in strategisch management. En de cursisten geven haar op hun beurt stof tot nadenken: "Zij moeten de paradigma's toepassen op hun organisatie en zo krijg ik ook input om die theoretische inzichten zo praktijkgericht mogelijk te maken. Met hun inbreng blijven we de theorie verder ontwikkelen."

Publieke organisaties zijn enorm waardevol, vooral omdat de maatschappelijke impact die ze hebben veel groter is dan die van alle profitorganisaties samen.

- Prof. Dr. Nathalie Vallet

**Financieel management
in het kort**

- Basisbeginselen economie en boekhouden in overheidscontext
- Macro-economie: Europese regelgeving, internationale marktwerking en de gevolgen voor het Belgisch/Nederlandse financieel beheer in de publieke sector

Financieel management

De focus van de leerstofbenadering ligt in het onderzoek naar de relatie tussen het financieel management van alle overheidsgeledingen en de maatschappij in het algemeen. Sinds het ontstaan van de financiële crisis (2007) is de problematiek van de openbare financiën en de overheidsschulden in een bijzonder daglicht komen te staan en is de nood aan een performant financieel systeem van overheden een cruciaal gegeven geworden. De cursus vertrekt daarom vanuit een macro-perspectief met toepassing op de Belgische situatie om vervolgens de micro-economische toepassingen te bekijken binnen publieke en semi-publieke organisaties.

Macro-economisch luik

- Algemene inleiding inzake openbare financiën (principes, macro-economische begrotingsopbouw).
- Actuele problematiek van schuldopbouw en schuldbeheer, met onderzoek naar rol, werking en gevolgen van ratings.
- Nationaal toezicht: Parlementaire werkzaamheden, Hoge Raad voor Financiën, Inspectie van financiën, Rekenhof, ...
- Internationale richtlijnen van IMF-OECD-UN-Worldbank-EU (New York, 2010).
- Europese regelgeving (Eurostat): Maastrichtnormen en Stabiliteitspact, Europees Stelsel van Rekeningen (ESR2010).
- International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) en convergentie tussen IPSAS en ESR2010.

Micro-economisch luik

- Algemene inleiding (een wandeling door enkele financiële documenten)
- Wat omvat financieel management?
- Van boekhouden (of registreren) naar financieel en management accounting
- Wat zijn de grote tendensen in financieel en management accounting?
- Analyses van cijfermateriaal (aan de hand van voorbeelden of materiaal aangeleverd door de deelnemers)
- Budgetten, begrotingen en meerjarenplannen
- Management accounting
- Budgethouderschap en de link met strategische beleidsvoering; Administratieve organisatie en interne controle
- Audit en controle in openbare besturen

Politiek, beleid en organisatie

Politiek, beleid en organisatie in het kort

- Wat is goed beleid?
- Een blik op de normatieve rol van de ambtenaar
- Organisatieprincipes doorheen de tijd
- Onder leiding van Prof. Dr. Wouter Van Dooren

Het woord 'publiek' in publiek management heeft een heel aantal gevolgen. Het is een sector met een erg complexe context. Als professional wil je met je expertise wegen op het beleid, maar je moet natuurlijk ook de politieke keuzes respecteren. Het vak politiek, beleid en organisatie maakt je wegwijs binnen dat spanningsveld.

In onze maatschappij leeft nog vaak het idee dat de mensen die in de publieke sector werken vooral neutrale uitvoerders van beleid zijn. Niets is minder waar. Hoe moet je je als professional dan verhouden tot de politiek en de burgers? En hoe vertaalt zich dat in verschillende visies op hoe je beleid moet voeren? Het vak politiek, beleid en organisatie geeft je een beter begrip van het publieke speelveld.

Evenwicht als sleutelwoord

Als professional in de publieke sector zit je vaak veel langer op je post dan politici. Doorheen je carrière bouw je een enorme kennis op waarmee je op het beleid kan wegen, maar die rol moet je spelen zonder het primaat van de politiek te schenden. Het is dus belangrijk om een balans te zoeken tussen je eigen expertise, je overtuigingen en de politieke context.

Wat is goed bestuur?

Is dat bestuur dat snel en effectief is? Bestuur dat de regels respecteert en voor rechtvaardigheid staat? Of bestuur dat stabiel en robuust is? Elke bestuursvorm is gebaseerd op een verzameling publieke waarden die verschillend ingedeeld worden en soms ook contrasteren. Tijdens de cursus politiek, beleid en organisatie reflecteer je op die dynamiek.



Met 20 jaar uitgebreid onderzoek op zijn naam is Prof. Dr. Wouter Van Dooren de geknipte persoon om leidinggevenden uit het publieke domein te doen nadenken over de relatie tussen government en governance. Dat doet hij met persoonlijke feedback en aandacht voor de situatie van elke deelnemer: "Het gaat over de topics die ik zelf belangrijk vind en waar ik graag over praat, maar ik probeer altijd te zorgen voor een persoonlijke context. Hoe kunnen de studenten de theorie in hun eigen organisatie vertalen?"

Ik hou van de cocreatieve manier van lesgeven: ik gooi een stelling op een slide en we zijn vertrokken voor een dialoog. We maken eigenlijk samen die les.

- Prof. Dr. Wouter Van Dooren

Multi-level governance

Multi-level governance in het kort

- De complexiteit van de Belgische, meerlagige bestuursvorming
- Hoe ziet de interactie met de Europese bestuursniveaus eruit?
- Begrip en kritische reflectie
- Onder leiding van Prof. Dr. Peter Bursens

Met zijn vele verschillende bestuursniveaus vormt de Belgische en Europese situatie een unieke uitdaging. In het vak multi-level governance leer je de complexe omgeving waarbinnen publieke organisaties hun diensten leveren beter kennen.

Met welke kaders kan je meerlagige bestuur bekijken? En hoe ziet de wisselwerking met het Europese bestuursniveau eruit? Multi-level governance combineert een begrip van federale bestuursvormen met een blik op de verschillende integratiemogelijkheden tussen staten onderling in een Europese context. Het doel? Een duidelijk begrip van het spanningsveld waar je als publiek manager in werkt.

Begrijpen en bevragen

Deze cursus zorgt niet alleen voor een beter inzicht in de verschillende niveaus en hoe ze interageren, maar daagt zijn studenten ook uit om daar kritisch op te reflecteren. Door de complexiteit van het Belgische systeem en de relevantie van het Europese niveau in vraag te stellen, krijg je een heldere kijk op welke aandachtspunten voor jouw organisatie van belang zijn. De focus ligt op het doorgronden van de verschillende lagen om hun effectiviteit en legitimiteit te begrijpen.

Debatteren kan je leren

Als ervaren professional heb je waarschijnlijk een gevestigde mening over bepaalde bestuursprocessen, maar die mening beredeneerd verdedigen en staven met relevante argumenten is een kunst op zich. Gelukkig hoeft je niet over een aangeboren talent te beschikken, maar krijg je de technieken gaandeweg aangeleerd door tijdens de colleges in debat te gaan met je medestudenten.



Vanuit zijn achtergrond in politieke wetenschappen doceert Prof. Dr. Peter Bursens met kennis van zaken. Zijn onderzoeksagenda richt zich op Europese besluitvorming, Europeanisering, federalisme en democratische legitimiteit van meerlagige politieke systemen. Geen betere persoon om de complexiteit van ons Belgische bestuursstelsel en de interactie met de Europese niveaus bloot te leggen.

Europa is geen buitenland, ook niet voor publieke organisaties. Een goed begrip van de interactie met omringende bestuurslagen is essentieel voor een effectieve en legitieme publieke organisatie.

- Prof. Dr. Peters Bursens

Crisisbeheer en -communicatie

Crisisbeheer en -communicatie in het kort

- Actie, communicatie en management op elkaar afstemmen
- Efficiëntie vandaag vraagt een kleinere aanpassing in crisistijd
- Hoe ziet mijn netwerk eruit en hoe zet ik het juist in?
- Onder leiding van Prof. Dr. Hugo Marynissen

De laatste jaren is crisisbeheer alleen maar belangrijker geworden, maar de publieke sector maakt dat met zijn vele bestuursniveaus nog net een tikkeltje uitdagender. Hoe ga je aan de slag met je netwerk? Hoe stem je het operationele luik af op je management en communicatie? En hoe kan crisisbeheer je helpen om ook je dagelijkse werking te optimaliseren?

Crisisbeheer gaat verder dan 'management ten tijde van crisis'. Deze discipline vraagt zich af welke werking het meest efficiënt is voor de organisatie vandaag én in probleemsituaties. Op die manier hoeft een organisatie geen 180° te draaien, maar is die al op de hoogte van de nodige processen, netwerken en wie welke taken op zich neemt, lang voor een crisis zich voordoet.

De kracht van het netwerk

Crisisbeheer doe je nooit alleen, daar heb je verschillende partners voor nodig. Het mooie aan de publieke sector is dat deze organisaties vaak al nauwe banden hebben met de partijen in hun netwerk. Zo ontstaat er 'een netwerk van netwerken' waar de organisatie uit kan putten om de juiste personen op de juiste plek te krijgen. En die staan niet onder leiding van één chef, maar meerdere leidinggevenden die samen beslissen en hun teams aansturen.

Elk nadeel heeft zijn voordeel

Een crisis is een uitdaging voor een organisatie om te overleven en verder te blijven werken, maar probleemsituaties bieden ook opportuniteiten. Door je niet alleen te organiseren met een crisis in het achterhoofd, maar met een ruime blik die kansen herkent, kan je daar sneller op inspelen. Als een organisatie zich flexibel en wendbaar opstelt, is die niet alleen voorbereid op het negatieve, maar kan die ook sneller aan de slag met de positieve aspecten.



Als adviseur in verschillende overheidscommissies kent Prof. Dr. Hugo Marynissen als geen ander het belang van een wendbare overheid in tijden van crisis. Naast zijn werk in publieke organisaties houdt hij ook de vinger aan de pols van privébedrijven om de uitdagingen en kansen van beide sectoren in de gaten te houden. Voor zijn lessen gaat hij op zoek naar de ideale mix tussen theorie en praktijk: "Ik probeer die altijd samen te brengen, maar er ook kritisch op te reflecteren, zodat mijn studenten met voldoende theoretische inzichten praktisch aan de slag kunnen."

Als we crisismanagement en -communicatie alleen maar gebruiken wanneer het crisis is, dan zijn we verkeerd bezig.

- Prof. Dr. Hugo Marynissen

Organisatienetwerken**in het kort**

- Het belang van sociaal kapitaal
- De do's en don'ts van netwerken
- Wanneer een netwerk opzetten en wanneer niet?
- Onder leiding van Prof. Dr. Bart Cambré

Organisatienetwerken

Als publiek manager krijg je met steeds complexere problemen te maken. Armoede, klimaatneutraliteit, sociale overlast... Zo'n dingen kan je niet alleen oplossen. Het vak organisatienetwerken geeft daarom meer inzicht in het waarom en hoe van samenwerkingsverbanden om een doel te bereiken dat organisaties niet alleen kunnen realiseren.

Publiek management is vaak nog erg centralistisch opgebouwd: "Wij, het stadsbestuur, zullen het wel doen", maar voor gecompliceerde problemen werkt dat niet. Als publiek manager bereik je het meest door uit te reiken naar je netwerk. Je sociaal kapitaal - de beschikbaarheid van hulpmiddelen door een goede interactie met de juiste partijen - is vandaag zelfs belangrijker dan het economisch kapitaal dat een organisatie ter beschikking heeft. In deze cursus ontdek je hoe je het opbouwt en wanneer je het precies kan inzetten.

Een nieuwe discipline

Hoewel de publieke sector volop bezig is met het verkennen van deze netwerken, is het nog een enigszins onbekende discipline. Daardoor blijft het academisch interessant: wat gebeurt in de praktijk wordt rechtstreeks bestudeerd en omgezet in bruikbare theoretische inzichten. Zo ontwikkel jij als student mee het onderzoek naar organisatienetwerken en ontdek je wat van toepassing is voor jouw organisatie. De moderne publiek manager is immers niet de persoon die alles kent van technische aspecten zoals public finance, maar degene die inzet op samenwerking, leadership en crisisbeheer.

Onmisbaar of onnodig?

Vooral in tijden van crisis is het essentieel dat je een goed draaiend netwerk hebt waar je op kan terugvallen, maar ook dan is het belangrijk om kritisch te blijven. Had je voor dit probleem echt de hulp van een uitgebreid netwerk nodig of heb je daar meer tijd aan verloren dan gewonnen? In dit vak leer je niet alleen over de do's en don'ts van organisatienetwerken, maar je reflecteert ook op de noodzaak ervan en evalueert de werking.



Vanuit een sociologische en methodologische achtergrond biedt Prof. Dr. Bart Cambré zijn cursisten nu ook een sociologische kijk op organisaties en het netwerk waarin zij bestaan. "Ik wil vooral dat ze hun samenwerkingsverbanden tegen het licht houden en kijken of ze een stap dieper moeten zetten naar netwerken of juist eruit stappen omdat het geen meerwaarde geeft." Dat topic deelt hij al tien jaar gepassioneerd met zijn studenten en ook na de lessen maakt Bart nog tijd vrij voor advies en samenwerkingen.

Samenwerken doen we natuurlijk al duizenden jaren, maar samen in een organisatienetwerk? Dat is redelijk recent.

- Prof. Dr. Bart Cambré

Procesmanagement

Procesmanagement in het kort

- Inzicht in de complexe, Belgische publieke sector
- Patronen herkennen
- Processen beoordelen vanuit een duidelijk referentiekader
- Onder leiding van Prof. Dr. Hans Mulder

Door de wisselwerking tussen maatschappij, politici en overheidsbestuurders is ‘wendbaarheid’ een complexere aangelegenheid in de publieke sector dan in privébedrijven. Alleen met een goed begrip van de processen die zich daarbinnen afspelen, kan je een wendbare uitvoering bereiken.

In het vak procesmanagement leer je het bos door de bomen te zien. Je creëert een overzicht vanuit de wetgeving waarmee je kan inzoomen op wat belangrijk is voor de bestuurders van publieke organisaties en de uitvoering. Het is een kwestie van hoofd- en bijzaak scheiden, processen beoordelen en verbinden.

Unieke uitdagingen

De Belgische wetgeving dateert uit de 19e eeuw en is niet geschreven vanuit onze veranderlijke samenleving. Om die reden is een goede kennis van de regelgeving essentieel om processen op orde te krijgen en wendbaar te maken - zeker in crisistijden en daarna. Daar komt nog eens bij dat die processen tegenwoordig in hoge mate worden uitgevoerd door computers, maar als publiek manager blijf je wel verantwoordelijk voor die digitale collega's.

Patroondenken

Een wereldkaart is perfect als je gaat vliegen, maar op de fiets kies je beter voor een landkaart. Dat geldt ook voor processen: die bestaan steeds binnen een groter model. Aan de hand van een contextdiagram neem je je eigen organisatie onder de loep en leer je denken in patronen: dat is dé manier om het overzicht te behouden.



Prof. Dr. Hans Mulder is gebeten door zijn vak en is daarom niet alleen actief als docent, maar ook als voorzitter van de Nederlandse adviesraad Dienst Uitvoering Onderwijs. Hij hoopt dat zijn studenten even veel uit de cursus halen als hijzelf: “Mijn studenten zijn professionals met vaak al tien, vijftien, twintig jaar ervaring. Als ik al die jaren optel, moet ik heel bescheiden blijven. Maar dat is het verrassende van het onderwijs: iedereen heeft zijn kennis.”

We hebben jarenlang copy-paste gedaan uit de Amerikaanse literatuur over bedrijfsprocessen, maar het enige dat daar telt, is de bottom line. Binnen de overheid liggen die overwegingen helemaal anders.

- Prof. Dr. Hans Mulder

**Bestuursrecht in een
Europese context in het kort**

- Het speelveld verkennen om risico's te vermijden
- Juridische reflexen aankweken
- Beslissingen nemen met zekerheid
- Onder leiding van Prof. Dr. Steven Van Garsse

Bestuursrecht in een Europese context

Nergens worden zo'n grote beslissingen genomen als in de publieke sector. Een goed begrip van de juridische context is essentieel om te voorkomen dat die beslissingen ook zware gevolgen hebben. Maak kennis met het juridische speelveld en vermijd pijnlijke procedures.

Het gaat niet alleen om de verkenning van de juridische context, maar ook om begrijpen hoe het Europese recht daarop doorweegt, waarom de regels zijn zoals ze zijn en met welke bijzondere regels en beperkingen je rekening moet houden. Die wijken namelijk fundamenteel af van de regels voor particulieren en privéondernemingen.

Juridische reflexen

Onze maatschappij is sterk gejuridiseerd. Overheidsorganisaties die de juridische context uit het oog verliezen, doen hun eigen processen daardoor vaak vastlopen. In het vak bestuursrecht in een Europese context kweek je een gevoeligheid voor deze risico's.

Leren van elkaar

Rechtsregels zijn een theoretische aangelegenheid, maar met grote naslag in de praktijk. Daarom zorgt de cursus voor een selectie van onderwerpen die relevant zijn op zowel de korte als lange termijn. Tijdens de lessen is er ruimte voor debat en bespreek je samen met medestudenten verschillende casussen en de mogelijke oplossingen.



Naast zijn tien jaar ervaring als leidinggevende bij de overheid is Prof. Dr. Steven Van Garsse ook actief bij de VN en verschillende raden van bestuur. Zijn affiniteit met overheidsorganisaties, zowel nationaal als internationaal, uit zich in een theoretische context die hij steeds inzet voor de praktijk: "Door het echte leven te combineren met die juridische principes, leeft dat onderwerp voor de studenten ook echt."

Voor sommigen is het juridische aspect niet evident, maar je ziet dat ze er op het einde wel de juiste reflexen aan overhouden. Daardoor zijn ze in staat om als publiek manager betere beslissingen te nemen.

- Prof. Dr. Steven Van Garsse

Mens en organisatie

Mens en organisatie

in het kort

- De missie van je organisatie verenigd met de passie van je medewerkers
- Vanuit een historisch en hedendaags perspectief
- Een duurzaam HRM-verhaal
- Onder leiding van Prof. Dr. Lou Van Beirendonck, Prof. Dr. Peggy De Prins en Prof. Dr. Ans De Vos

De kracht van mensen is nergens zo sterk als in de publieke sector, want diensten worden per definitie door mensen geleverd. Het menselijke aspect kan dus ook niet ontbreken in deze opleiding. Hoe verenig je de doelen van je organisatie met die van je medewerkers? Met voldoende aandacht voor het welzijn van je mensen én de welvaart van je organisatie sta jij sterker in je management.

Verrassend genoeg is de publieke sector degene die steevast voorloopt op vlak van HR. Daarbij gaat het niet over de strikte processen en technieken van human resources, maar het grote plaatje: een goede sturing, begeleiding en benutting van de talenten van je medewerkers.

Een en-en-verhaal

Mens én organisatie, maar ook historische én hedendaagse inzichten, theoretisch onderzoek én praktische toepassing. Die aspecten staan niet los van elkaar, maar moeten in verbinding worden gebracht om elkaar te versterken. Als je daarmee bezig bent, bouw je aan een duurzaam HRM-verhaal, met voldoende aandacht voor talent- en competentie management.

Nieuwe uitdagingen

People management bestaat al eeuwen, maar professioneel nadenken over hoe je best met mensen werkt, is een redelijk jonge wetenschappelijke discipline. Die is voortdurend in beweging. Elke dag duiken nieuwe inzichten op, maar ook nieuwe uitdagingen. Bovendien moet je daar als publiek manager steeds binnen een wettelijk kader mee omgaan.



Onder leiding van Prof. Dr. en academisch directeur Lou Van Beirendonck, bundelen ook Prof. Dr. Peggy De Prins en Prof. Dr. Ans De Vos hun krachten. Vanuit een uitgebreide sociale achtergrond en HRM-ervaring maken ze hun studenten wegwijs in de wijde wereld van people management.

Omggaan met mensen in organisaties is de verantwoordelijkheid van elke leidinggevende. HRM is er om te ondersteunen, niet om het over te nemen.

- Prof. Dr. Lou Van Beirendonck, hoofddocent mens en organisatie

Vaste onderdelen, exclusief voor wie de volledige master volgt

- Vrij te kiezen masterclasses
- Leadership lab
- Skills lab
- Masterproef

6 ECTS

Vrij te kiezen masterclasses

Wie kiest voor de volledige master, kan zijn programma aanvullen met enkele masterclasses die beantwoorden aan de uitdagingen die leidinggevendenden vandaag tegenkomen. Op die manier pas jij zelf het studietraject aan aan waar jij baat bij hebt in jouw persoonlijke situatie. Daarbij treed je buiten je vaste groep medestudenten. Je krijgt de kans je netwerk verder te verbreden met experts uit andere vakgebieden en deelnemers die zich willen specialiseren in dezelfde topics als jij.

Voor een totaal van 6 studiepunten te kiezen uit de volgende masterclasses:

Change Management

Business Design Thinking

Leading Digital Transformation (En)

Mastering Digital Disruption (En)

Sustainable Transformation (En en online)

Vastgoedrecht

Leadership lab

Het leadership lab in het kort

- De menselijke factor in management
- Aan de hand van 19 inzichten
- Je medewerkers inspireren met je eigen verhaal
- Onder leiding van professor Koen Marichal

Management is een fel onderzocht thema waar heel wat theorie over bestaat, maar in het leadership lab komt die technische kant even op de achtergrond en ontdek je hoe je leiderschap weer persoonlijk kan maken. Niet gewoon leiderschap over je mensen, maar samen mét je mensen door ze mee te trekken in jouw verhaal.

Leidinggevend coachen nog vaak één op één, terwijl de uitdaging er vandaag meer in bestaat om mensen samen te brengen voor één doel, binnen de context van een organisatie of departement. Na het leadership lab ga je naar huis met een integrale kijk op wat leiderschap betekent: aandacht voor zowel het persoonlijke, collaboratieve als organisatorische aspect van leiding geven.

19 inzichten

Uit een lijst van 19 inzichten over leiderschap ga je op zoek naar degene die van belang zijn om jouw narratief op te bouwen. Die zien er voor iedereen anders uit, want er is niet één juiste manier van leiding geven. De herwaardering van je eigen leiderschaps capaciteiten staat centraal. Alleen zo kan je een inspirerend verhaal opbouwen om je medewerkers in mee te nemen.

Gedeelde zorg

Waar commercieel belang en de economische positie al eens de overhand durven nemen in privébedrijven, staat de publieke sector steeds in functie van het maatschappelijke belang - en dat voel je aan de studenten. Die gedeelde zorg voor de wereld creëert een automatische verbinding tussen leiders uit het publieke veld, ongeacht hun sector. Een schooldirecteur moet bijvoorbeeld even waakzaam zijn voor klikjesvorming als een politiechef. In welke specifieke organisatie je ook werkt, op elke werkvloer kunnen zich dezelfde universele managementvraagstukken voordoen. Door reflectief samen te werken, versterk je je zelfbewustzijn, authenticiteit en verbindende technieken.



Vanuit zijn HR-achtergrond kreeg professor Koen Marichal rechtstreeks te maken met het vraagstuk 'leiderschap'. Op vraag van AMS startte hij een expertisecentrum op waar hij de 19 inzichten ontwikkelde. "Ik wil mijn studenten doen loskomen van eenzijdige, emotionele uitspraken of overtuigingen rond leiderschap. Daarin zit een enorme complexiteit. Die koppelen we steeds terug aan hoe je daarmee aan de slag gaat in je eigen werkomgeving."

Met management verwijderen we ons meestal. We denken "Ik moet het zelf kunnen oplossen", maar bij leiderschap is de vraag juist "Hoe gaan wij dat oplossen?"

- Prof. Koen Marichal, docent leadership lab

Skills lab

Het leadership lab

in het kort

- Deep democracy in de eigen organisatie
- Aan de slag met jouw uitdagingen als middelmanager
- Politiek vaardig te werk
- Onder leiding van Prof. Dr. Griet Peeraer

Het skills lab leert leidinggevendenden uit de publieke sector om concrete acties te stellen op de werkvloer, in de samenwerking met hun collega's. We zoomen in op de dynamiek tussen teams en hun groepsleden onderling om conflicten te voorkomen of tijdig op te lossen. De focus ligt op de rol van de middelmanager in dit soms turbulente geheel.

Als middelmanager wordt er meer van je verwacht dan enkel de genomen beslissingen juist uitvoeren. Jij bent de verbinding tussen het topbestuur en de onderstroom en moet de belangen van beide in overeenstemming brengen, hoe erg die ook verschillen. In het skills lab ontdek je een kader aan vaardigheden die cruciaal zijn om je functie als middelmanager optimaal uit te voeren en breng je jouw persoonlijke uitdagingen in kaart.

Concrete technieken

Het strategische niveau van de module mens en organisatie wordt hier aangevuld door het operationele niveau van het skills lab. Hoe voer je een moeilijk gesprek? Hoe coach je weinig gemotiveerde medewerkers? Met die feeling worden weinig mensen geboren. Enkele concrete technieken helpen je verder in je dagelijkse samenwerking en leren je polarisatie binnen je teams herkennen en beperken.

Deep democracy

In een organisatie blijft veel kennis en wijsheid onder de radar. Dankzij het concept van Deep Democracy wordt de onderstroom blootgelegd en geapprecieerd voor al zijn bijdragen. Ook conflicten horen daarbij: die dagen de meerderheidsstemmen uit. Het ultieme doel? Meer onderwerpen bespreekbaar maken zodat organisaties kunnen leren van verschillende perspectieven en conflicten met respect worden afgehandeld.



Prof. Dr. Griet Peeraer vult haar praktische ervaring als coach voor leidinggevendenden, teams en organisaties aan met een uitgebreide wetenschappelijke basis. Onder het motto 'iedereen kan groeien' is haar aanpak gericht op twee stappen: de situatie begrijpen en oplossingen zoeken. Ze zet haar studenten graag aan het werk met interactieve oefeningen en helpt hen zo hun valkuilen benoemen en aanpakken.

Masterproef

Het leadership lab

in het kort

- Tweejarig traject
- Inzoomen op een specifiek onderwerp uit de opleiding
- Direct toepasbaar voor de eigen organisatie
- Onder leiding van Prof. Dr. Wouter Van Dooren

De masterproef is het sluitstuk van de master in Public Governance & Leadership waarbij je kennis omzet in praktijk. Doorheen de twee academiejaren ga je stapsgewijs aan de slag met een onderzoeksvraag die relevant is voor de studie én voor jouw organisatie. Het is de ideale manier om je kennis te testen en je eigen organisatie naar een hoger niveau te tillen.

Tijdens deze master leer je niet alleen bij over de do's en don'ts van publiek management, maar ontdek je gaandeweg ook wat de valkuilen zijn voor jouw organisatie. De masterproef biedt je de mogelijkheid om die aan te pakken. Op basis van gefundeerd onderzoek werk je een zelfgekozen thema tot in de puntjes uit.

Het traject

In het eerste jaar van de masteropleiding bepaal je de onderzoeksvraag en begin je aan het literatuuronderzoek. Ook start je al met de voorbereiding van het empirische luik. In het tweede jaar verzamel je data door research of interviews. Op basis daarvan formuleer je beleidsaanbevelingen voor je organisatie en giet je de resultaten in een eindrapport en presentatie. Doorheen het traject word je bijgestaan door een vaste promotor.

Het onderzoek voor de masterproef heeft een grote return on investment voor de organisaties zelf. Je bouwt waardevolle in-house expertise op. Als je als organisatie daar een externe consultant voor moet inhuren, kost dat een veelvoud van het inschrijvingsgeld.

- Prof. Dr. Wouter Van Dooren, docent politiek, beleid en organisatie en hoofdbegeleider masterproeftraject

Deelnemers

Je maakt deel uit van een netwerk van ervaren en hooggeschoolde professionals: medewerkers, beleidsondersteuners, managers met een universitair diploma en minstens drie jaar werkervaring die hun kennis en vaardigheden naar een hoger niveau willen tillen.

We verwelkomen graag deelnemers uit het brede publieke domein: publieke sector, social profit, culturele instellingen, gezondheidszorg, onderwijs, zelfstandige overheidsorganisaties, hulpdiensten, dienstverleners, ...



De opleiding brengt een heel diverse, gemotiveerde groep mensen samen en geeft een goede mix aan theorie en praktijkcases en uitwisseling.

– Christof van Den Bergh, alumnus,
Stafdirecteur centrale diensten bij FOD Sociale Zekerheid

Faculty

Academisch Directeur

Lou Van Beirendocnk, PhD

Docenten

Wouter Van Dooren, PhD

Peter Bursens, PhD

Nathalie Vallet, PhD

Johan De Cooman

Ria Janvier, PhD

Hans Mulder PhD

Hugo Marynissen, PhD

Bart Cambré, PhD

Koen Marichal

Griet Peeraer, PhD

Ans De Vos, PhD

Peggy De Prins, PhD

Steven Van Garsse, PhD

Alumniwerking

PuMa, of Publiek Management Alumni, is de alumnivereniging van al onze opleidingen in publiek management. Een aantal afgestudeerden van de Master in het Publiek Management bundelden in 2015 de krachten en zetten hun schouders onder deze alumniwerking. De oprichters vonden het belangrijk om ook na afloop van de opleidingen elkaar te kunnen blijven ontmoeten, kennis en ervaringen uit de praktijk met elkaar te blijven uitwisselen, en te blijven leren.

Wat kan je van PuMA verwachten?

- PuMA wil inspireren tot een betere overheid - via lezingen, kritische reflecties en netwerken. PuMA organiseert per jaar 1 congres en daarnaast kleinere bijeenkomsten rond specifieke thema's. → Naast alumni zijn ook andere geïnteresseerden in publiek management van harte welkom op de activiteiten.
- Op elk event is er voldoende ruimte om te netwerken in een informeel aangenaam kader.



6 redenen om het programma te volgen

01

Uniek: Dit programma is de enige Nederlandstalige master-na-master in België voor ervaren managers en beleidsmedewerkers uit het publieke domein, die hun begrip van de publieke sector en hun leiderschapsvaardigheden willen versterken.

02

Op maat: Het is een modulair programma: elke van de vijf afzonderlijke hoofdmodules kan je ook los van de rest van de master volgen. Op die manier kan je de kosten en tijdsinvestering spreiden of enkel die onderdelen eruit halen die voor jou het meest relevant zijn. Bovendien zijn de lesmomenten compact zodat je job niet hoeft te wijken voor deze opleiding. Daarnaast vul je jouw masterprogramma aan met masterclasses uit het aanbod van AMS voor executives. Afgestemd op jouw specifieke noden of interesses.

03

Direct toepasbaar: Via cases en oefeningen leg je voortdurend de link met de praktijk. Door ervaringen te delen met je medestudenten en te debatteren over mogelijke oplossingen, vind je bruikbaar advies dat je meteen kan gebruiken in jouw organisatie. De toetsingsopdrachten en evaluaties zijn bedoeld om de opgedane kennis meteen toe te passen in de eigen context.

04

In dialoog met de experts: Onze docenten zijn experts in hun vakgebied met affiniteit voor publieke en socialprofitorganisaties. Ze combineren academische expertise met uitgebreide praktijkkennis en velen van hen staan zelf aan de wieg van de theorie die ze doceren. In een uniek leiderschapstraject en skills lab zetten ze deze kennis ook om in praktische tools die je rechtstreeks kan inzetten op de werkvloer.

05

Een waardevol netwerk: Je maakt deel uit van een netwerk van ervaren en hooggeschoolde professionals uit het brede publieke domein die hun kennis en vaardigheden naar een hoger niveau willen tillen. En vergeet niet hoe veel breder je netwerk nog wordt wanneer je je inschrijft voor de volledige master en zo toegang krijgt tot een verzameling masterclasses. Al die interacties bieden mogelijkheden voor je verdere carrière. Zowel je directe medestudenten als leden van het alumninetwerk PuMa én de docenten staan open voor advies en samenwerking buiten de lessen.

06

Een concrete return on investment: Niet alleen krijg je wekelijks de kans om je organisatie met een andere bril te bekijken, ook de masterproef levert waardevolle inzichten. Je werkt een organisatievraagstuk uit dat in andere gevallen bij een consultant zou worden neergelegd. Zo vergaar je zelf de nodige kennis om de uitdagingen van jouw organisatie aan te pakken. En wie weet is jouw masterproef wel de aanzet voor verdere professionele projecten, studies of publicaties.



Niet meer twijfelen...

Van de brede context van de Belgische publieke sector tot de ontwikkeling van jouw capaciteiten als leider en alles daartussen, geen enkel aspect blijft ongemoeid. Met de technieken van deze masteropleiding staat elke publiek manager sterker in zijn schoenen. Keer terug naar je organisatie met hernieuwde daadkracht én een uitgebreid netwerk van medestudenten en professoren. Het leiderschap van de toekomst start vandaag!

Praktische informatie

Data

Start op 8 november 2022,

les telkens op dinsdag van 13:30u tot 21:00u.

Je kan de volledige master behalen in 2 academiejaren of nog meer gespreid. Daarnaast kies je nog 1 of 2 masterclasses uit het open aanbod van AMS.

Prijs

Modules:

De Master bestaat uit 5 thematisch opgedeelde modules waarvoor je apart kan inschrijven:

→ Strategisch Beleid en Budgetcyclus:		
9 ECTS	10 lesdagen	€ 4200
→ Governance		
9 ECTS	10 lesdagen	€ 4200
→ Wendbare Overheid		
6 ECTS	7 lesdagen	€ 2800
→ Bestuursrecht		
6 ECTS	7 lesdagen	€ 2800
→ Mens en Organisatie		
3 ECTS	4 lesdagen	€ 1400

Wie inschrijft voor de volledige master, volgt naast bovenstaande modules een mastertraject dat je individueel verder kan aanpassen. Je kan hiervoor enkel inschrijven in combinatie met de 5 modules.

→ Master traject:		
27 ECTS		€ 10 800
→ Het leadership en skill lab incl. tweedaagse met overnachting		
→ Masterclasses uit het aanbod van AMS voor executives ter waarde van 6 ECTS, bvb. Digital Transformation, sustainable transformation, ...		
→ Masterproeftraject incl. intensieve begeleiding promotor		

Volledige programma:

Voor het uitzonderlijke lanceringsjaar 2022 van dit nieuw flexibel mastertraject bieden we deze master (5 modules + mastertraject) aan voor **€ 12.900**.

Deze prijs is inclusief catering, 2 keer een tweedaagse incl. overnachting, alle boeken en cursusmateriaal, toegang tot online leerplatform en databanken van de UA bibliotheek, gratis toegang tot alumniactiviteiten gedurende de opleiding.

De totaalprijs voor de volledige Master gespreid over 2 academiejaren is, vanaf 2023, minimaal **€21.500**.

Locatie

Antwerp Management School
Boogkeers 5, BE-2000 Antwerp

Diploma

NVAO en AACSB erkende master-na-master. Na het doorlopen van het volledige traject en het succesvol afleggen van alle evaluatieproeven behaal je het Master in Science diploma Executive Master in Public Governance & Leadership.

Toelating

Voorwaarde

Je beschikt over een masterdiploma en hebt minimaal 3 jaar relevante praktijkervaring in het publieke domein. (Uitzonderlijk mogen we bachelors toelaten mits het aantonen van te beschikken over voldoende relevante ervaring en vaardigheden).

Deadline

De uiterste datum voor applicatie is 10 oktober 2022.

Hoe stel ik me kandidaat?

Stap 1

Maak een profiel aan en vul, vrijblijvend, het online applicatieformulier in. Voeg de opgevraagde documenten toe.

Stap 2

We plannen een persoonlijk intakegesprek op onze campus. Tijdens dit gesprek peilen we naar jouw motivatie om de opleiding te volgen, je ervaring, of het programma voldoet aan jouw verwachtingen en of je als kandidaat past binnen de doelgroep.

Stap 3

Als je kandidatuur wordt goedgekeurd, ontvang je een link om finaal in te schrijven.

Volg ons

twitter: twitter.com/AntwMgtSchool

facebook: facebook.com/AntwerpManagementSchool

instagram: instagram.com/antwerpmanagementschool

Lees onze blog: blog.antwerpmanagementschool.be

Contact



Inge Salden,
inge.salden@ams.ac.be
03 265 46 31

More info:
www.antwerpmanagementschool.be

AMS