

### **Bijeenkomst 1: introductie en context**

Na een kennismaking en toelichting op de opzet van de leergang, geeft [dr. ir. Frédérique Six MBA](#) een introductie over de dynamiek van vertrouwen versus wantrouwen. Daarna volgt een gastcollege van [prof. dr. Willem Trommel](#) over veerkrachtig bestuur, 'gulzig bestuur' en de Verlichtingsidealen om het bredere kader te schetsen waarbinnen deze leergang zich bevindt: hoe gulzig bestuur en alles willen regelen leidt tot wantrouwen en hoe aan die reflex te ontsnappen. Hier wordt op gereflecteerd door de groep onder leiding van de opleidingsdirecteur. Vervolgens worden concrete inzichten en technieken (bijvoorbeeld de vertrouwensscan) aangereikt waarmee de eigen casus/praktijkopdracht in de komende weken verder wordt uitgewerkt. De bijeenkomst eindigt met het in kleine groepjes bespreken van ieders individuele opdracht en welke acties daar de komende weken voor nodig zijn.

### **Bijeenkomst 2: probleemanalyse**

De bijeenkomst begint met het in kleine groepjes terugkoppelen wat is bereikt met ieders individuele casus/opdracht, waarna plenair teruggeblikt wordt. Daarna volgt een verdiepende analyse vanuit *bestuurs- en organisatiewetenschappelijk* perspectief (Frédérique Six), vanuit *financieel-economisch* perspectief ([dr. Tjerk Budding RA](#)) en vanuit *juridische* perspectief ([mr. Tim Robbe](#), expert sociaal domein contracteren, aanbesteden). De aandacht gaat uit naar samenwerking binnen en tussen organisaties en tussen professionals en cliënten; zoals samenwerking binnen gemeenten, tussen gemeente en burger, en tussen gemeente en andere samenwerkings-/ketenpartners. Vervolgens worden vragen verzameld die tijdens de volgende bijeenkomst (over goede praktijken) voorgelegd kunnen worden. Ook tijdens deze tweede bijeenkomst worden nieuwe inzichten en technieken aangereikt waarmee de eigen casus/praktijkopdracht verder kan worden uitgewerkt. De bijeenkomst eindigt met het kort plenair en vervolgens in kleine groepjes bespreken van de acties voor ieders individuele casus in de komende weken.

### **Bijeenkomst 3: goede praktijken**

In deze bijeenkomst presenteren praktijkexperts hun ervaringen bij een aantal goede praktijken met ruim tijd voor vragen van en reflectie met de deelnemers. Hier is aandacht voor de politiek-bestuurlijke dimensie van sturen vanuit vertrouwen. Na afloop van de inleidingen reflecteren de deelnemers onder leiding van de academic director op wat zij hebben geleerd van de goede praktijken. Terugkerend thema: tijdens deze bijeenkomst worden nieuwe inzichten en technieken aangereikt waarmee de eigen casus/praktijkopdracht in de komende weken verder kan worden uitgewerkt. Vervolgens bespreekt ieder in kleine groepjes de voortgang van zijn individuele opdracht en wat de komende weken de acties daarvoor zijn.

### **Bijeenkomst 4: persoonlijke en interpersoonlijke aspecten van werken en sturen vanuit vertrouwen**

In deze bijeenkomst neemt [prof. dr. Rens van Loon](#) de deelnemers mee in hoe om te gaan met morele dilemma's en het organiseren en voeren van een dialoog. De emotionele dimensie komt hier ook aan bod. De verbinding wordt gemaakt met processen van vertrouwen bouwen en behouden (omgaan met verstoringen). De relatie met de eigen opdracht/casus wordt ook gemaakt, net als in de andere bijeenkomsten.

### **Bijeenkomst 5: Verandermanagement: ontwikkeling naar sturen vanuit vertrouwen**

De bijeenkomst begint met in kleine groepjes terug te koppelen wat bereikt is met ieders individuele opdracht, waarna plenair wordt teruggeblikt. Wat komt er kijken bij de ontwikkeling van werken vanuit wantrouwen naar werken vanuit vertrouwen? Welke belemmeringen kom je tegen, wat zijn belangrijke voorwaarden voor invoeren ervan? Hoe ga je om met alle verschillende beroepsgroepen en perspectieven? Dit is een belangrijk verandervraagstuk waar cultuurverandering centraal staat vanuit een organisatie-antropologisch perspectief. [Prof. dr. Marcel Veenswijk](#) neemt de deelnemers mee in dit perspectief waardoor de deelnemers praktische handreikingen krijgen om effectief om te gaan met veranderingen in de organisatie. Terugkerend thema: tijdens deze bijeenkomst worden nieuwe inzichten en technieken aangereikt waarmee de eigen casus/praktijkopdracht in de komende weken verder kan

worden uitgewerkt. De bijeenkomst eindigt met het kort plenair en vervolgens in kleine groepjes bespreken van de acties voor ieders individuele casus in de komende weken.

### **Bijeenkomst 6: ontwikkeling van cultuur: organisationele inbedding van organiseren en leidinggeven vanuit vertrouwen**

De bijeenkomst begint met in kleine groepjes terug te koppelen wat bereikt is met ieders individuele opdracht, waarna plenair wordt teruggeblikt. Daarna volgen drie gastcolleges, waarbij bij de organisationele inbedding van werken en sturen vanuit vertrouwen wordt behandeld vanuit de drie bekende perspectieven en hun samenhang: *bestuurskundig* (door [dr. Arre Zuurmond](#), Gemeentelijk Ombudsman van o.a. Amsterdam, Almere, Zaanstad en mede-oprichter van de Kafka-brigade), *bedrijfskundig* (Tjerk Budding) en *juridisch* (Tim Robbe). Vanuit financieel-economisch perspectief is bijvoorbeeld de vraag hoe control en audit kunnen worden vormgegeven zodat het vertrouwen ondersteunt: wat betekent dit voor contractrelaties en wat is het verschil tussen principaal-agent versus stewardship relaties? Vanuit bestuurskundig perspectief: hoe kan standaardisatie van werkprocessen worden gecombineerd met maatwerk? Hierbij komt ook ketensamenwerking aan bod, waarop zal worden ingegaan door een expert uit de praktijk. Vanuit juridisch perspectief is relevant hoe organiseren en sturen vanuit vertrouwen kan worden ingevoerd in een regelrijke omgeving, waar rechtszekerheid, rechtsgelijkheid en rechtvaardigheid belangrijke waarden zijn. De deelnemers reflecteren hier op onder leiding van de opleidingsdirecteur waarbij aandacht wordt besteed aan samenwerking binnen de keten. Terugkerend thema: tijdens deze bijeenkomst worden nieuwe inzichten en technieken aangereikt waarmee de eigen casus in de komende weken verder kan worden uitgewerkt. In deze bijeenkomst rondt de opleidingsdirecteur af met een overzicht van de kennis die de revue is gepasseerd.