

## “Partner in governance”<sup>1</sup>

Bestuurskundigen zijn van oudsher gericht op het oplossen van maatschappelijke problemen (‘public problems’). Bestuurskunde is een zaak van beleid (het vinden van kansrijke oplossingen) en van management (de implementatie van oplossingen). Bestuurskundigen bepalen niet zelf hun agenda. Dat doen anderen: publiek, politiek, en pers. Bestuurskundigen concentreren zich op de vraag *wat* goede oplossingen kunnen zijn, en *hoe* deze het beste kunnen worden gerealiseerd (‘doing the right things well’). Altijd met open oog voor de mogelijkheden en voor de randvoorwaarden die het maatschappelijk stelsel van rechtstaat, democratie en markteconomie biedt.

Vroeger was de bestuurskundige bijna automatisch een ambtenaar in dienst van een lokale, regionale of nationale overheid. Nu echter vindt hij/zij emplooi in alle bedrijfstakken, en bovendien in internationaal verband. Overheden en politici hebben immers het monopolie op het aanpakken van maatschappelijke problemen verloren. Bedrijven, instellingen en maatschappelijke organisaties zijn een rol gaan spelen, dikwijls zelfs de hoofdrol. Soms zijn het netwerken van samenwerkende (publieke en/of private) organisaties die maatschappelijke problemen aanpakken. Vaak is het meest geëigende niveau om maatschappelijke problemen te kunnen oplossen gestegen tot het grensoverschrijdende en bovennationale vlak. De taak van de bestuurskundige is complex en veelzijdig geworden. Niet wie hem/haar betaalt maar wat hij/zij doet maakt de bestuurskundige tot bestuurskundige.

In de verschillende fasen van de beleidscyclus spelen bestuurskundigen de rol van ‘adviseur’, ‘advocaat’, ‘architect’ en ‘aannemer’. Als ‘(beleids)adviseur’ *begeleiden* zij hun werkgever of opdrachtgever in de processen waarin deze (vaak met anderen) zoekt naar antwoorden op maatschappelijke problemen, of deze implementeren. Als ‘(beleids)advocaat’ treden bestuurskundigen zelfstandig *namens* hun opdrachtgever in processen en/of netwerken op. Ook geven bestuurskundigen *leiding* aan processen en/of netwerken die gericht zijn op oplossing van maatschappelijke problemen. Spelen zij deze rol bij het vinden van oplossingen dan zijn zij ‘(beleids)architect’, geven zij leiding aan de implementatie dan opereren zij als ‘(beleids)aannemer’.

Bestuurskundigen zijn in elke rol ‘how to-professionals’. Zij weten hoe zij zich snel en met succes in een maatschappelijke problematiek kunnen inwerken. Zij dringen snel door tot de hoofdzaken en kernvragen van het maatschappelijk probleem, weten de betrokkenen en belanghebbenden te identificeren (‘sociale kaart’), vormen zich een adequaat beeld van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden (‘politiek-bestuurlijke kaart’), en weten wie of wat de belangrijkste kennisdragers ter zake zijn (‘epistemische kaart’). Het specialisme van bestuurskundigen is dat zij de informatie en actoren kunnen achterhalen, mobiliseren en coördineren die nodig zijn om een maatschappelijk probleem met uitzicht op succes te kunnen aanpakken.

In de dynamische, interdependente, en europeaniserende samenleving van de 21<sup>e</sup> eeuw is de bestuurskundige een onmisbare ‘partner in governance’.

---

<sup>1</sup> In 1999 heeft een conferentie van sleutelfiguren uit het beroepenveld in opdracht van het Landelijk Overleg Bestuurskunde/Overheidsmanagement (LOBO) een set beroepscompetenties opgesteld (“Hart voor de publieke zaak”). Bij bespreking in de werkveldadviesraden en raden van alumni van de aangesloten opleidingen is vastgesteld dat er behoefte is aan aanvulling en actualisering. Onder toezicht en verantwoordelijkheid van het management van de aangesloten opleidingen is daarom een nieuwe set beroepscompetenties opgesteld, die door de werkveldadviesraden is goedgekeurd (2004-2005). De hier gepresenteerde set vervangt per 26-10-2005 de in 1999 vastgestelde competenties.

## De landelijke LOBO-competenties

Een BSK/OVM'er :

<b>I. Reflectie op de publieke taak</b>	
1.	Opereert vanuit kennis van grondslagen, inrichting en werking van het Nederlandse staatsbestel (rechtsstaat, democratie, markteconomie, Europese samenwerking)
2.	Opereert vanuit 'public service orientation', beschouwt burger als klant, stakeholder en partner
3.	Kan politieke, ideologische en culturele verschillen benoemen en hanteren
4.	Kan belangen, machts- en invloedsfactoren (formele en informele, feitelijke en potentiële) benoemen en hanteren
5.	Kan ethisch verantwoord omgaan met formele en materiële beleidsvrijheid
6.	Is bestand tegen complexe, slechts gedeeltelijk voorgestructureerde beleidsproblemen en onzekere beleidsuitkomsten
7.	Denkt breder dan het verband waarin hij werkt (waar relevant, internationaal)
8.	Heeft kennis van relevante 'best practices'
9.	Kent actuele relevante wetenschappelijke literatuur (ook in het Engels)
10.	Stijgt boven het uitvoerende werk uit en reflecteert hierop
11.	Communiqueert over visie op eigen rol en effectiviteit, vanuit verschillende perspectieven en belangen
12.	Kan desgevraagd verantwoording afleggen voor doen en laten, en lering trekken uit opgedane ervaringen
<b>II. De public manager aan de slag</b>	
<b>Agendavorming</b>	
13.	Kan maatschappelijke problemen 'herformuleren' tot beleidsproblemen
14.	Kan actoren effectief beïnvloeden (lobbyen)
15.	Kan betrokkenen op gemeenschappelijke belangen mobiliseren
<b>Vorbereiding</b>	
16.	Voert onderzoek van beleidsmatige of maatschappelijke aard uit
17.	Analyseert de diversiteit aan probleemvariabelen (economisch, juridisch, politiek)
18.	Evalueert de inhoud van en het proces rondom bestaand beleid
19.	Kan de relevante Europese regelgeving bepalen en verwerken
20.	Kan politiek gevoelige issues onderscheiden
21.	Kan een "bestuursopdracht" in zijn financieel-economische, juridische en besluitvormingsaspecten voorbereiden
<b>Ontwerp</b>	
22.	Vertaalt politieke issues in beleidslijnen en geeft alternatieven en prioriteiten aan, m.b.v. een plan van aanpak
23.	Leidt hoofdlijnen van beleid af uit een veelheid van beleidsdocumenten (dossiermanagement)
24.	Maakt gebruik van eerder/ elders toegepaste oplossingstrajecten, en bepaalt daarbij de vergelijkbaarheid met eerdere cases
25.	Kan scenario's hanteren
26.	Kan een krachtenveld- en actoren-analyse maken
27.	Kan kansrijke oplossingsrichtingen en oplossingsstrategieën bepalen
28.	Checkt voorgenomen beleid op uitvoerbaarheid, haalbaarheid, beheersbaarheid, doelmatigheid, rechtmatigheid en communiceerbaarheid
<b>Vaststelling/besluitvorming</b>	
29.	Onderscheidt tussen "voor bestuur relevante" hoofd- en bijzaken
30.	Formuleert compromissen
31.	Maakt en presenteert een beleidsnotitie zodanig dat deze tot besluitvorming leidt
32.	Kan kostendecisies en kostencalculaties maken en verantwoorden
<b>Invoering</b>	
33.	Kan besluiten 'vertalen' naar uitvoeringsorganisaties en eerstelijnsuitvoerders
<b>Implementatie/uitvoering</b>	
34.	Kan vastgesteld beleid implementeren
35.	Kan bestuurlijk-juridische procedures begeleiden
36.	Opereert bedrijfsmatig met oog voor de doelmatigheid van processen en de mogelijkheden van ICT
37.	Kan met budgetverantwoordelijkheid omgaan
38.	Monitort uitvoering en voortgang
<b>Toezicht en handhaving</b>	
39.	Kan informatie vergaren ten behoeve van toezicht en handhaving
40.	Kan effectief ingrijpen om processen bij te sturen
<b>Evaluatie</b>	
41.	Analyseert en evalueert beleidsprocessen en beleidseffecten
<b>III. Relatieel management</b>	
42.	Vangt signalen op uit de samenleving
43.	Treedt dienstverlenend op naar het publiek ('public service orientation')
44.	Is een teamworker
45.	Is gericht op samenwerking, brengt betrokkenen over onderlinge verschillen met elkaar in gesprek
46.	Kan helder en correct communiceren (zowel schriftelijk als mondeling) met iedere doelgroep, ongeacht maatschappelijke achtergrond en opleidingsniveau
47.	Is communicatief duidelijk en besluitvaardig: weet om te gaan met spanningsvelden, conflicten en belangentegenstellingen
48.	Is onpartijdig en integer, heeft een duidelijk normbesef, kiest voor fair play
49.	Heeft de sensitiviteit om zich in het standpunt van anderen te verplaatsen
50.	Treedt op als onderhandelaar in contractrelaties
51.	Stuurt projecten aan, benut (beleids-) netwerken en structureert een debat
52.	Weet hoe draagvlak voor besluiten en win-win situaties te creëren
53.	Kan een proces op gang houden (vermijdt "loopgraaf", "fuik", en "patstelling")

