

Opleidingsprofiel Bestuurskunde/ Overheidsmanagement

Opgesteld door het Landelijk Overleg Bestuurskunde Opleidingen
(LOBO) op 21 juni 2019

DE HAAGSE
HOGESCHOOL



Hogeschool van Amsterdam

SAXION
Hogescholen



avans
hogeschool

NHL
STENDEN
hogeschool

Inhoudsopgave

A. Inleiding.....	1
B. Proces totstandkoming nieuw profiel	2
C. Context van de beroepsuitoefening: de wereld van de bestuurskunde.....	4
D. Het beroep: de HBO-bestuurskundige.....	8
E. Belangrijkste veranderingen ten opzichte van het profiel van juni 2012.....	10
F. Het opleidingsprofiel.....	12

Opleidingsprofiel Bestuurskunde/ Overheidsmanagement

A. Inleiding

Na de succesvolle clusteraccreditatie van 2016/2017 heeft het Landelijk Overleg Bestuurskunde Opleidingen (LOBO) besloten om het bestaande landelijke beroeps- en opleidingsprofiel van juni 2012 aan te scherpen. Op hoofdlijnen blijven de toen opgestelde competenties zeer relevant en goed werkbaar. Om nog beter in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen in het werkveld, actualiseren we ons profiel waar nodig en formuleren we de competenties scherper. In dit document geven we aan:

- hoe de wijzigingen tot stand zijn gekomen;
- waar het LOBO voor staat (kort);
- wat de context van de beroepsuitoefening van de bestuurskundige is en welke belangrijke ontwikkelingen er na 2012 zichtbaar zijn;
- wat het werkveld van de startende HBO-bestuurskundige mag verwachten, nu en in de komende jaren;
- hoe het opleidingsprofiel en de bijbehorende beroepscompetenties eruitzien.

In het bijzonder hebben we bij de aanscherping aandacht voor de invloed van de netwerksamenleving, veranderende verhoudingen tussen organisaties in het publieke domein, de invloed van de individualisering op maatschappelijke binding en technologische en digitale ontwikkelingen. Dit zijn zaken die zeker voor 2012 al zichtbaar waren, maar versterkt zijn doorgezet en een groeiende invloed hebben op het publieke domein. Ze krijgen daarom een prominentere plek in ons profiel, naast de aspecten die ook al in ons vorige profiel beschreven stonden.

We hebben besloten de competenties uit te breiden tot de volgende acht competenties:

1. De Bachelor vindt zijn¹ weg in het publieke domein.
2. De Bachelor analyseert maatschappelijke vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken.
3. De Bachelor levert een bijdrage aan de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van beleid.
4. De Bachelor participeert in organisaties en samenwerkingsverbanden.
5. De Bachelor hanteert een moreel kompas in een publieke omgeving.
6. De Bachelor heeft onderzoekend vermogen.
7. De Bachelor is sociaal-communicatief vaardig en werkt effectief samen.
8. De Bachelor is zelfsturend en geeft vorm aan zijn professionele ontwikkeling.

In dit document leest u waarom bovenstaande competenties de kern voor ons opleidings- en beroepsprofiel zijn.

1. Vanwege de leesbaarheid hanteren we in dit profiel de mannelijk vorm. Overal waar 'hij' of 'zijn' staat, kan ook 'zij' of 'haar' woorden gelezen.

B. Proces totstandkoming nieuw profiel

De Nederlandse opleidingen Bestuurskunde/Overheidsmanagement² werken samen in het LOBO. Doel van deze samenwerking is om het bestuurskundeonderwijs op HBO-niveau continu te verbeteren. De opleidingen werken op organisatorisch en inhoudelijk-bestuurskundig gebied samen om elkaar te versterken en om opleidingsoverstijgende belangen op regionaal, nationaal en internationaal gebied zo goed mogelijk te behartigen. Sinds 2017 organiseert het LOBO jaarlijks een landelijke docentendag en regelmatig worden de eindproducten gekalibreerd. Een belangrijke taak van het LOBO is het actueel houden van het landelijke opleidingsprofiel. Hiermee definieert het LOBO het beroepsprofiel voor de beginnend beroepsbeoefenaar en biedt zij de kaders voor de opleidingen.

Het actualiseren van het landelijke beroepsprofiel is volgens onderstaande stappen verlopen:

- Aan **de betrokken opleidingen** is in het voorjaar van 2018 feedback gevraagd op de bruikbaarheid en relevantie van het huidige profiel.
- Het **LOBO** heeft tijdens haar vergadering van 8 juni 2018 een analyse gemaakt van de ontwikkelingen die relevant zijn voor het niveau van een beginnend HBO-bestuurskundige.
- De **werkveldcommissies** van de diverse opleidingen is gevraagd om op deze analyse te reageren en deze aan te vullen.
- Tijdens het jaarlijkse congres van de **European Group of Public Administration** (EGPA) van 5 tot 7 september 2018 in Lausanne zijn onze bevindingen besproken tijdens een van de sessies van Study Group IX: Teaching Public Administration. Hiermee hebben we geborgd dat we aansluiten bij internationale ontwikkelingen op het gebied van Bestuurskunde en het internationale werkveld.
- De tot dan toe opgehaalde bevindingen hebben we op 5 oktober 2018 besproken tijdens een **landelijke expertmeeting** met professionals uit het werkveld van de verschillende opleidingen.
- Om de uitkomsten van de expertmeeting concreet te vertalen in het opleidingsprofiel hebben we deze op 6 november 2018 voorgelegd aan de aanwezige docenten op de landelijke **LOBO docentendag** in Den Bosch.
- De uiteindelijke competenties zijn getoetst aan het '**Profiel wendbare heo professional**' van de Vereniging van Hogescholen van 19 mei 2017.
- In het voorjaar van 2019 zijn de competenties ten slotte voorgelegd aan de **curriculumcommissies** van de verschillende opleidingen voor een laatste check op de volledigheid van de Body of Knowledge and Skills (BOKS).

² Het betreft de HBO Bacheloropleidingen Bestuurskunde/Overheidsmanagement van NHL Stenden Hogeschool, Haagse Hogeschool, Hogeschool Saxion, Avans Hogeschool en Hogeschool van Amsterdam. Ook de niet bekostigde Bachelor Bestuurskunde/ Overheidsmanagement van NCOI is in het LOBO vertegenwoordigd.

Dit proces is op 21 juni 2019 afgerond. Het geactualiseerde opleidingsprofiel bindt alle opleidingen Bestuurskunde/Overheidsmanagement in Nederland vanaf het studiejaar 2020-2021. Voor werkgevers en (potentiële) studenten is duidelijk over welke competenties afgestudeerden beschikken en wat daarmee van elke Bachelor Bestuurskunde verwacht mag worden bij de start van zijn loopbaan.

C. Context van de beroepsuitoefening: de wereld van de bestuurskunde

Bestuurskundigen houden zich bezig met maatschappelijke vraagstukken en kunnen op veel plekken in het publieke domein goed uit de voeten. We leiden onze studenten op voor een breed palet aan organisaties die werken aan velerlei publieke opgaven. Het werkveld van bestuurskundigen is daardoor bijzonder dynamisch en complex. We schetsen hieronder een aantal belangrijke ontwikkelingen in het werkveld.

Complexe vraagstukken

Sommige maatschappelijke vraagstukken zijn overzichtelijk van aard en eenvoudig op te lossen. Denk daarbij aan de verlichting in de openbare ruimte. Veel vaker blijkt zelfs zo'n ogenschijnlijk eenvoudig vraagstuk gerelateerd aan andere publieke opgaven. Denk in het voorbeeld van de verlichting aan veiligheid en duurzaamheid. Maatschappelijke vraagstukken zijn daarmee vaak complex en weerbarstig. Deze raken bovendien de belangen van velen. Voorbeelden hiervan zijn de energietransitie, integratie van nieuwe inwoners en het tegengaan van eenzaamheid onder ouderen. Veel van deze opgaven hangen in onze samenleving door de mondialisering ook sterk samen met ontwikkelingen elders. Een decennium geleden leidden de problemen op de Amerikaanse huizenmarkt tot een diepe economische crisis, ook in Nederland.

Veel veranderingen – en daarmee publieke opgaven – komen dus voort uit grote internationale trends of zie je ook in vergelijkbare landen. Individualisering, vergrijzing, klimaatverandering en verschuivingen in geopolitieke verhoudingen hebben hier effect, maar ook in de landen om ons heen. Denk daarbij aan de effecten van het Klimaatakkoord van Parijs en de gevolgen van de Brexit voor onze samenleving. De overheid moet hier in haar handelen en besluitvorming rekening mee houden.

Veranderend bestuur

Bij maatschappelijke vraagstukken zijn verschillende partijen betrokken. Maatschappelijke organisaties, bedrijven met en zonder winstoogmerk, semipublieke instellingen, inwoners en natuurlijk diverse overheden werken in wisselende samenstelling aan publieke opgaven. Deze partijen hebben hierbij eigen belangen, ambities en opvattingen over wat wel of niet een maatschappelijk probleem is. Daardoor verschillen ook de voorkeuren voor mogelijke oplossingen.

De overheid heeft de afgelopen decennia een behoorlijk grote transformatie doorgevoerd. Onderdelen zijn geprivatiseerd, zoals elektriciteitsbedrijven en het openbaar vervoer. Andere taken en organisatieonderdelen zijn op grotere afstand geplaatst om doelmatiger te kunnen werken, zoals landelijke uitvoeringsorganisaties. Veel gemeentelijke en provinciale taken en bevoegdheden zijn naar regionaal opererende samenwerkingsverbanden verlegd, zoals naar veiligheidsregio's, regionale uitvoeringsdiensten, intergemeentelijke sociale diensten en shared service centers. Bij bijna elk vraagstuk werken partijen in verticale en horizontale verbanden met elkaar samen, zoals aan de decentralisaties in het sociaal domein.

Door de invoering van de Omgevingswet zullen weer nieuwe veranderingen optreden. De trend van ambtelijke en bestuurlijke samenvoegingen van gemeenten heeft zich ook verder doorgezet.

Waar deze bewegingen ingezet zijn om de overheid beter te laten functioneren door gebruik te maken van schaalvoordelen, zien we dat deze ontwikkeling nieuwe vragen oproept op het gebied van besturing, verantwoording, democratische legitimiteit en de beleving van identiteit. Het begrip overheid is daarmee in toenemende mate voor meerdere interpretaties uitlegbaar geworden en bovendien in de loop der jaren danig aan verandering onderhevig geweest. We kiezen er daarom voor dit als gegeven te beschouwen en formuleren geen definitie waarin bepaald is wat de grens van de overheid is.

Een eigenzinnige samenleving

Het gezag van publieke instituties van de democratische rechtsstaat is niet altijd vanzelfsprekend meer. Burgers zijn gewend dat zij 'on demand' bediend worden en verwachten ook een servicegerichte overheid. De overheid heeft daar door een bedrijfsmatige aanpak ook zelf aan bijgedragen. Politieke partijen worden voor regeringsdeelname vaak 'afgerekend', maar in veel gevallen nemen burgers juist ook zelf initiatief om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. Denk bijvoorbeeld aan het starten van energie- of zorgcorporaties. In die gevallen verwacht een deel van de samenleving door de overheid gefaciliteerd in plaats van gedirigeerd te worden. We zien bedrijven die maatschappelijke doelen meenemen in hun bedrijfsvoering en ook daarmee de overheid beïnvloeden, denk aan producenten van chocolade en waterflesjes. Daarmee ontstaat, binnen en buiten de overheid, een toenemende mate aan diversiteit in rollen en verantwoordelijkheden.

Burgers beschikken over steeds meer informatie. Via de (sociale) media is het voor iedereen mogelijk om gelijkgestemden te bereiken en de publieke opinie te beïnvloeden. Dat gebeurt soms in niet mis te verstane bewoordingen, waardoor het maatschappelijk debat rond sommige thema's ruwer is dan we gewend waren. Dit leidt op sommige maatschappelijke thema's tot ogenschijnlijk grotere tegenstellingen en polarisatie. Ruimte voor het zorgvuldig afwegen van alle belangen en haalbare doelen stellen – iets waar bestuurskundigen vaak aan werken – is daardoor niet altijd even gemakkelijk meer. Door de (social) media-aandacht spelen ook percepties van burgers een steeds prominentere rol bij de totstandkoming en uitvoering van beleid. Aandacht voor beeldvorming, (nieuwe) media en goede communicatie in woord, geschrift en beeld met diverse doelgroepen en belanghebbenden, zijn dan ook wezenlijk voor professionals in het publieke domein. Met de risico's rondom 'nepnieuws' wordt het ook cruciaal onderscheid te kunnen maken tussen feit of fabel, hype of trend.

Natuurlijk spelen bovenstaande ontwikkelingen voor een groot deel al sinds het einde van de verzuiling. De individualisering lijkt zich aan het begin van deze eeuw echter versterkt door te zetten. De binding met maatschappelijke organisaties is verder afgenomen, waaronder die aan politieke partijen.

Een effect is bijvoorbeeld dat de kiezerstrouw is afgenomen en we grote fluctuaties zien in verkiezingsuitslagen. In een netwerksamenleving komt maatschappelijke betrokkenheid vaak op een andere manier tot uiting. Dat alles maakt onder andere zichtbaar dat besluiten van de overheid niet zonder meer geaccepteerd worden, vooral niet wanneer burgers zich niet (voldoende) gehoord voelen. Dit kan gevolgen hebben voor de continuïteit van bestuur, beleidsvorming en perceptie van de samenleving op die overheid. Een bestuurskundige heeft daarmee de uitdaging te kunnen schakelen in de paradox waarin de samenleving enerzijds continuïteit en betrouwbaarheid verwacht en anderzijds wendbaarheid en snelle verandering verlangt als zaken niet gaan zoals gewenst. Het kunnen presteren in ogenschijnlijke diffuse netwerken van wisselende samenstelling wordt daarmee steeds belangrijker om grote opgaven langdurig te kunnen aanpakken.

Ontwikkelingen in het vakgebied Bestuurskunde en het beroep

Hoewel het begrip overheid multi-interpretabel lijkt te zijn geworden, moet een bestuurskundige zich kunnen verhouden tot het algemene belang, publieke domein en daarbij de rol van de overheid in het bijzonder, waar hij ook gaat werken. Binnen het vakgebied zijn verschillende perspectieven op de rol van de overheid te ontdekken:

- *Rechtmatige overheid*: De overheid is de centrale actor rondom maatschappelijke vraagstukken. Politiek en bestuur bepalen de agenda. Beleid wordt opgesteld en uitgevoerd door de overheid. Legitimiteit en rechtmatigheid van overheidshandelen staan centraal.
- *Presterende overheid*: De overheid werkt zo bedrijfsmatig mogelijk. Daar waar de markt zaken beter kan uitvoeren, wordt dat aan de markt overgelaten. Ambities worden vertaald in meetbare doelen.
- *Netwerkende overheid*: De overheid is een van de actoren rondom een vraagstuk. Actoren zijn sterk afhankelijk van elkaar en niemand kan zijn wil opleggen aan de ander. Het creëren van gedragen maatschappelijke uitkomsten staat centraal.
- *Participerende overheid*: De relatie met de samenleving wordt omgekeerd. De overheid sluit aan bij maatschappelijke initiatieven.³

In de praktijk zien we veel mengvormen. De vorm hangt vaak samen met de aard van de opgave én de context waarbinnen de opgave zich afspeelt. Bovendien is vaak het gezichtspunt van meerdere overheidsperspectieven nodig om tot een adequate oplossing van voorbereiding tot en met uitvoering te komen. De verschillende rollen vereisen een eigen handelingsrepertoire. Daarmee hangen ook verschillende competenties samen waarover een goede bestuurskundige moet beschikken. Een goede bestuurskundige is in staat om onderbouwd te schakelen tussen deze verschijningsvormen en deze keuze uit te leggen.

³ De perspectieven zijn afkomstig van de gezamenlijke publicatie van NSOB en PBL, *Leren door doen: Overheidsparticipatie in een energieke samenleving* uit 2014.

Hij kan daarmee aan de 'overheidszijde' in ons werkveld aan de slag, maar juist ook bij partijen en initiatieven die om wat voor reden dan ook in (directe) relatie tot de overheid staan. Het kunnen leggen van verbindingen is in alle gevallen essentieel.

Digitalisering, een nieuwe laag, een nieuw aspect?

Waar we ook als bestuurskundige mee aan de slag moeten is de versnelling in technologische ontwikkelingen. Deze versnelling is een grote aanjager van veranderingen in de samenleving en daarmee in het publieke domein. Er wordt gewerkt aan autonoom rijdende auto's. Pakketbezorgers experimenteren met het gebruik van drones.

Informatie en diensten zijn in overvloed aanwezig en vrijwel per direct beschikbaar. Met een muisklik kunnen mensen contact maken met mensen aan de andere kant van de wereld en gelijkgestemden. Tegelijkertijd lijkt dit ertoe te leiden dat veel mensen na het verlaten van de zuilen nu in hun eigen bubbel zitten.

In de openbare ruimte komen steeds meer partijen die met sensoren en andere digitale middelen informatie verzamelen. Dat kan gaan over bijvoorbeeld verkeersstromen en luchtkwaliteit, maar ook over onderwerpen waarbij het de vraag is of het om publieke en te delen gegevens gaat. De informatie die dat oplevert, kan gebruikt worden om *realtime* inzicht te krijgen in situaties en doelmatiger en doeltreffender op te treden. Nieuwe technologie biedt daarmee een breed scala aan mogelijkheden om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken.

Tegelijkertijd roepen deze ontwikkelingen nieuwe vraagstukken op en vormen zij mogelijk zelfs een bedreiging voor de stabiliteit van de democratische rechtsstaat. Het gebruik van mobiele telefoons in het verkeer is een van de grootste veroorzakers van de stijging van het aantal verkeersdoden. De roep om privacy en datasecurity wordt groter naarmate we meer informatie gaan verzamelen. De vitale infrastructuur is kwetsbaar voor cyberaanvallen door vijandige mogendheden of gewoon kwaajongens. En voor een goede democratie is een vrije pers van wezenlijk belang, maar wat is bijvoorbeeld de kwaliteit van nieuwe toetreders in het medialandschap? Welk nieuws is echt en welk nieuws is nep?

Dus naast kennis van openbare organisaties, de samenleving en een tastbare en fysieke omgeving moet de bestuurskundige zich leren verhouden tot techniek en de digitale wereld. Het vraagt soms om een nieuw handelingsrepertoire en tegelijkertijd is deze ontwikkeling onderdeel van de trends die we benoemden bij de eigenzinnige en complexe samenleving waarin met verschillende perspectieven naar de overheid wordt gekeken.

D. Het beroep: de HBO-bestuurskundige

De HBO-bestuurskundige vindt het leuk en uitdagend om in een dynamische omgeving een bijdrage te leveren aan het oplossen van maatschappelijk vraagstukken. Dat vraagt om verstand van zaken, maar vooral ook om specifieke vaardigheden om met maatschappelijke turbulentie, uitdagingen en problemen om te gaan.

Pas afgestudeerden beginnen in een startersfunctie. Tijdens de opleiding worden echter ook kennis en vaardigheden aangereikt die bestuurskundigen in staat stellen om zich tijdens de loopbaan verder te ontwikkelen en door te groeien.

Bestuurskundigen hebben in de basis verstand van bestuur, beleid en management:

- het vinden van kansrijke oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en problemen;
- de implementatie en uitvoering van die oplossingen. Het gaat bestuurskundigen erom de juiste dingen op een juiste manier te doen. Zij houden daarbij oog voor de mogelijkheden en randvoorwaarden van het publieke domein, zoals de rechtsstaat, democratie, politieke verhoudingen, markteconomie en betrokken organisaties. De bestuurskundige snapt daarmee hoe het publieke domein functioneert. Hij is in staat om verbindingen te leggen tussen mensen en organisaties. De bestuurskundige kan op verschillende lagen uit de voeten, of dat nu lokaal, regionaal, landelijk of op het niveau van de Europese Unie is. Ook begrijpt de bestuurskundige de verticale samenhang tussen deze lagen.

Bestuurskundigen zijn professionals die weloverwogen beslissingen kunnen nemen en hierover kunnen adviseren. Zij houden rekening met inwoners, politiek en andere betrokken partijen, maar ook met bijvoorbeeld budgetten en (inter)nationale wetgeving.

Bestuurskundigen zijn sensitief voor (politiek-bestuurlijke) verhoudingen, belangen, ideologieën, frames en trends. Zij vormen daarover gegrond een mening en verbinden daaraan het juiste handelingsperspectief. Op basis van het vraagstuk zijn zij in staat te bepalen welke partijen aan zet zijn en op welk niveau actie ondernomen moet worden. Een goede bestuurskundige heeft een antenne voor nieuwe ontwikkelingen in de samenleving. Tegelijkertijd is een goede bestuurskundige alert op de thema's die spelen bij politiek en pers. Zij helpen daarmee het publieke domein vorm te geven.

In de samenleving wordt de roep om transparantie en integriteit steeds groter. Bestuurskundigen beschikken daarom over een sterk moreel kompas. De code voor goed openbaar bestuur is ze eigen. Een bestuurskundige is ook een *cultural broker*, die verschillen in cultuur, mindset, professie en rol herkent, waardeert en verbindt. Hij stuurt door het uitoefenen van invloed of door te onderhandelen en is makelaar van oplossingen en deals tussen verschillende partijen.

Gedegen, met maatschappelijk idealisme, dragen bestuurskundigen bij aan de samenleving, met oog voor de complexiteit van en de dynamiek in het speelveld.

Breed inzetbaar

In deze uitdagende en dynamische tijd zijn juiste onze Bachelors op hun plek. Beginnende bestuurskundigen zijn namelijk flexibel en breed inzetbaar, veelzijdig, vakbekwaam en beschikken over (beginnende) managementkwaliteiten, waardoor zij eenvoudige beleidsmatige en/of coördinerende functies kunnen bekleden. De HBO-bestuurskundige onderscheidt zich ten opzichte van WO-bestuurskundigen door een 'hands-on mentaliteit' met een focus op haalbaarheid en uitvoerbaarheid van maatschappelijke en bestuurlijke oplossingen. Dat betekent simpelweg dat je mag verwachten dat de HBO-bestuurskundige niet als een kip zonder kop aan de slag gaat, maar ook niet vanuit de ivoren toren oplossingen bedenkt, kortom; een HBO-er die tegelijkertijd doordacht, actiegericht en met enig lef aan de slag gaat met maatschappelijke uitdagingen.

Dit betekent dat HBO-bestuurskundigen in de netwerksamenleving bij een heel breed palet aan organisaties, netwerkverbanden en instanties aan de slag kunnen. Daarom werken zij vaak in functies waarin samengewerkt wordt met de overheid óf binnen de overheid zelf. De verschuiving van publieke taken naar een breed spectrum van organisaties en samenwerkingsverbanden (horizontaal en verticaal) is daarmee zichtbaar in het werkveld waar onze afgestudeerden terechtkomen. Dat betreft vaak gemeenten en provincies, instellingen in de non-profitsector en organisaties die op het raakvlak van overheid en bedrijfsleven functioneren. Daar kunnen zij als beleidsmedewerker op voorbereidend, uitvoerend of evaluerend niveau aan de slag, maar bijvoorbeeld ook als projectmanager of adviseur bij bedrijven in de zakelijke dienstverlening, zoals bij organisatieadviesbureaus die zich richten op de publieke sector. Goede samenwerking en een integrale aanpak zijn hierbij sleutelwoorden. Binnen al deze organisaties is steeds meer behoefte aan medewerkers met een beroepshouding die erop is gericht om rondom een maatschappelijk opgave een optimale samenwerking tussen de betrokken actoren en daarmee gedragen oplossingen tot stand te brengen.

E. Belangrijkste veranderingen ten opzichte van het profiel van juni 2012

Inleiding

In deze paragraaf lichten we toe hoe we het bestaande beroepsprofiel hebben herzien op basis van de hiervoor omschreven ontwikkelingen in het beroepenveld. Het opleidingsprofiel bevat de competenties waarover een beginnend beroepsbeoefenaar dient te beschikken. De competenties zijn voorzien van drie niveaus. De gedegen theoretische basis die onder de competenties ligt, is omschreven in de zogeheten *Body of Knowledge and Skills*.

In de vorige paragrafen kwam het beeld naar voren van de bestuurskundige als typische verbinder in een eigenzinnige netwerksamenleving met grote digitale en technologische veranderingen. Van een bestuurskundige wordt verder verwacht dat hij wendbaar is, sensitief voor wat er in de omgeving gebeurt en moreel positie kiest. We hebben bij de herziening van het profiel per competentie gekeken hoe we deze kunnen aanpassen aan het veranderende beroep van de bestuurskundige. Meestal betekent dit de BOKS is uitgebreid. Deels zijn deze uitbreidingen al in de curricula van de diverse opleidingen opgenomen en deels zijn het echt nieuwe elementen. De uitbreiding onderstreept de wendbaarheid en brede inzetbaarheid van bestuurskundigen en de noodzaak om zogenaamde crossovers te maken met disciplines buiten de bestuurskunde zoals met technische disciplines. Opleidingen kunnen zelf beslissen hoe ze de nieuwe elementen in hun onderwijsprogramma's opnemen. We zien dat de opleidingen daarbij vaak kiezen voor de integratie van kennis, vaardigheden en houdingsaspecten door bijvoorbeeld de traditionele afstudeerscriptie te vervangen door een portfolio van beroepsproducten. Verder zien we dat de opleidingen ook eerder in het programma studenten op multidisciplinaire en projectmatige basis samen laten werken aan de oplossing van real-life vraagstukken aan de hand van praktijkgerichte opdrachten, al dan niet verstrekt door een externe opdrachtgever.

De belangrijkste veranderingen zijn hieronder per competentie genoemd. Werkend aan het profiel en mede op basis van geluiden uit het werkveld kwamen we tot de conclusie dat een extra competentie over het moreel handelen in een publieke omgeving nodig is. Het verantwoord en integer handelen in een publieke omgeving en het zich daar rekenschap van geven wordt belangrijker omdat de belangen in de samenleving scherper tegenover elkaar komen te staan, het gezag van overheid steeds opnieuw verdiend moet worden en het handelen van professionals in (social) media nauwlettend wordt gevolgd. Tenslotte hebben we vanwege de leesbaarheid onderdelen van de BOKS vaak anders geordend, onderdelen soms samengevoegd en de formuleringen taalkundig aangepast.

Belangrijkste veranderingen per competentie

Competentie	Belangrijkste veranderingen (+ betekent toegevoegd; - betekent verwijderd)
1	+ Burgerinitiatieven + Horizontale en verticale samenwerkingsverbanden + Geopolitieke ontwikkelingen
2	- Marketing + Overheidscommunicatie + Privacy en informatiesamenleving + Interpretieren van big data + Sustainable Development Goals (VN)
3	+ Sensitiviteit voor maatschappelijke opgaven + Beleidsvergelijking
4	+ Omgevingssensitiviteit + Interculturele sensitiviteit
5	+ Politiek-bestuurlijke sensitiviteit + Integriteitsvraagstukken in het openbaar bestuur + Grenzen van/aan openbaarheid + Effecten van kunstmatige intelligentie en gebruik van algoritmen + Gedragsbeïnvloeding + Mediawijsheid en waarheidsvinding + Op passende wijze ethische kwesties aan de orde stellen
6	+ Redeneren en argumenteren + Digitale vaardigheden + Scenario-ontwikkeling
7	+ Gebruik van social media + Beeldtaal + Interculturele communicatie
8	+ Kennis van het werkveld van bestuurskundigen

Voor zover wij weten bestaan er in Nederland geen AD's op het gebied van Bestuurskunde /Overheidsmanagement. Het huidige profiel onderscheidt zich door haar brede karakter, het ontbreken van specialisaties en een lichter accent op onderzoekend vermogen van HBO masters op het gebied van Bestuurskunde/Overheidsmanagement, zoals de master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties aan de HAN. Het nieuwe opleidingsprofiel voldoet aan de HBO-standaard voor Bacheloropleidingen zoals verwoord in 'Kwaliteit van opdracht' en aangescherpt in het 'Profiel wendbare heo professional' (Vereniging van Hogescholen, mei 2017). Daarnaast zijn de competenties gerelateerd aan de Dublin-descriptoren. Dit opleidingsprofiel vervangt het opleidingsprofiel uit 2012.

F. Het opleidingsprofiel

Competenties

Het begrip competentie is hier opgevat als de bekwaamheid om de verworven kennis, vaardigheden en houding en het verworven inzicht zodanig te hanteren dat de functies die in het beroepsprofiel worden onderscheiden, adequaat kunnen worden vervuld. Omdat het opleidingsprofiel volledig competentiegericht is, wordt ook wel gesproken van competentieprofiel.

De competenties in het opleidingsprofiel zijn startcompetenties: de competenties van een beginnend beroepsbeoefenaar. In combinatie met het vereiste leervermogen zullen de afgestudeerden deze competenties gedurende hun carrière verder ontwikkelen, zowel in de diepte als in de breedte.

Er zijn acht competenties geformuleerd waaraan elke bestuurskundige moet voldoen om gekwalificeerd te kunnen worden als Bachelor. Het staat de afzonderlijke opleidingen Bestuurskunde vrij om hogeschool- of opleidingsspecifieke (profielerende of specialiserende) competenties toe te voegen. De competenties zijn deels specifieke bestuurskundige en deels algemene HBO-competenties. Kort weergegeven, zijn ze als volgt geformuleerd:

1. De Bachelor vindt zijn weg in het publieke domein.
2. De Bachelor analyseert maatschappelijke vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken.
3. De Bachelor levert een bijdrage aan de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van beleid.
4. Bachelor participeert in organisaties en samenwerkingsverbanden.
5. De Bachelor hanteert een moreel kompas in een publieke omgeving.
6. De Bachelor heeft onderzoekend vermogen.
7. De Bachelor is sociaal-communicatief vaardig en werkt effectief samen.
8. De Bachelor is zelfsturend en geeft vorm aan zijn professionele ontwikkeling.

Deze competenties verwoorden het eindniveau dat de studenten bereiken hebben aan het einde van de opleiding. Competenties worden echter niet in één keer verworven en komen daarom op meerdere plaatsen in de opleiding terug, op een steeds hoger niveau. Het ligt daarom voor de hand om de competenties te voorzien van niveau-aanduidingen. Daarvoor is het nodig om allereerst een beeld te vormen van deze niveaus. Binnen dit opleidingsprofiel is gekozen voor drie niveaus: *basic*, *intermediate* en *advanced*. De niveaus worden als volgt gekenschetst:

1. **Basic:** de student maakt kennis met het beroep.
De student is in staat een gestructureerde taak uit te voeren binnen een afgebakende context. De student werkt daarbij zelfstandig, maar volgens richtlijnen, en verantwoordt het proces.

2. **Intermediate:** de student leert het ambacht.
De student is in staat een omvangrijkere en bredere taak uit te voeren binnen een redelijk overzichtelijke context. De student leert zelfstandig, voert de taak uit met beperkte richtlijnen en verantwoordt gemaakte keuzes.

3. **Advanced:** de student wordt professional.
De student is in staat een omvangrijkere ongestructureerde taak uit te voeren binnen een complexe context. De student maakt eigen keuzes en legt daarover verantwoording af.

In onderstaande tabel worden de niveaus verder uitgewerkt in vier aspecten: de aard van de context, de complexiteit van de taak, de mate van zelfstandigheid en de verantwoordelijkheid.

Niveau	1: Basic	2: Intermediate	3: Advanced
Aard van de context	Afgebakende context, aangereikt probleem, onder begeleiding.	Redelijk overzichtelijke situatie, praktijkgericht, onder begeleiding.	Complexe situatie, praktijkgericht, zelfstandig.
Complexiteit van de taak	Kleinere gestructureerde taak, afgebakend onderwerp vanuit één aspect en/ of één invalshoek.	Omvangrijkere gestructureerde taak met een onderwerp vanuit meerdere aspecten en invalshoeken.	Omvangrijke ongestructureerde taak met meerdere onderwerpen met meerdere aspecten en/of invalshoeken.
Mate van zelfstandigheid	Zelfstandig (samen) werken: de student voert uit volgens van tevoren vastgestelde richtlijnen. Het 'hoe' en het 'wat' zijn gegeven.	Zelfstandig leren: de student heeft keuzeruimte voor het 'hoe', 'wanneer' en 'waar' binnen een vastgesteld onderwerp ('wat').	Zelfverantwoordelijk leren: de student bepaalt de doelen, criteria en uitvoering grotendeels of geheel zelf. Het 'hoe' en het 'wat' zijn niet gegeven.
Verantwoordelijkheid	Draagt verantwoording voor eigen takenpakket en legt over voortgang en samenwerking verantwoording af.	Legt verantwoording af over voortgang, keuzes en resultaten.	Verantwoordt op professionele wijze de voortgang, keuzes en resultaten naar de opdrachtgever en naar collega's en staat daarbij open voor een kritisch oordeel.

Op grond van bovenstaande tabel worden de competenties hieronder voorzien van niveaus. Ook is per competentie de Body of Knowledge and Skills (BOKS) aangegeven. De BOKS bevat componenten die in elke HBO Bacheloropleiding Bestuurskunde aan bod komen en waaraan elke opleiding zich conformeert. Daarnaast kunnen opleidingen de BOKS verder uitbreiden met onderwerpen ter nadere profilering.

1. De Bachelor vindt zijn weg in het publieke domein.

Niveau 1 De student heeft inzicht in de inrichting van het openbaar bestuur, kent de hoofdrolspelers en definieert de relaties tussen deze spelers.

Niveau 2 De student brengt bij een maatschappelijk vraagstuk de betrokken organisaties, gangbare procedures en kaders in kaart.

Niveau 3 De Bachelor maakt bij een complex maatschappelijk vraagstuk een analyse van de betrokken organisaties en het krachtenveld waarin deze zich bevinden.

Body of Knowledge and Skills

- inrichting, structuur en cultuur van het openbaar bestuur (van lokaal tot Europees niveau);
- inrichting, structuur en cultuur van organisaties, bedrijven en burgerinitiatieven die zich met maatschappelijke vraagstukken bezighouden;
- juridische (beleids)instrumenten en bevoegdheden van het openbaar bestuur (van lokaal tot Europees niveau);
- systeem van gemengde economie, democratie, burgerschap en rechtstaat;
- omgevings-, netwerk- en krachtenveldanalyse;
- besluitvormingsprocessen en beïnvloeding;
- horizontale en verticale samenwerkingsverbanden;
- geopolitieke ontwikkelingen.

2. De Bachelor analyseert maatschappelijke vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken.

Niveau 1 De student brengt maatschappelijk vraagstukken in kaart.

Niveau 2 De student analyseert eenvoudige maatschappelijk vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken.

Niveau 3 De Bachelor analyseert complexe maatschappelijke vraagstukken en brengt de verschillende invalshoeken met elkaar in verband.

Body of Knowledge and Skills

- politieke ideologieën en theorieën;
- werking van markten en overheidsinvloed;
- macro-economische begrippen, economische politiek (internationaal, nationaal en lokaal), openbare financiën;
- overheidscommunicatie;
- privacy en informatiesamenleving;
- interpreteren van big data;
- besluitvorming (macht en invloed);
- sociale dynamiek en maatschappelijke processen;
- Sustainable Development Goals (VN).

3. De Bachelor levert een bijdrage aan de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van beleid.

Niveau 1 De student beschrijft en analyseert bestaand beleid.

Niveau 2 De student levert een bijdrage aan de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van eenvoudig beleid.

Niveau 3 De Bachelor levert een bijdrage aan de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van complex beleid.

Body of Knowledge and Skills

- sensitiviteit voor maatschappelijke signalen;
- beleidscyclus;
- beleidsanalyse;
- beleidsvergelijking;
- ontwerpen van beleid;
- beleidsinstrumenten;
- organisatie van de uitvoering van beleid;
- interactief beleid;
- evaluatie van beleid;
- maatschappelijke kosten en baten.

4. De Bachelor participeert in organisaties en samenwerkingsverbanden.

Niveau 1 De student herkent organisatiestructuren.

Niveau 2 De student participeert in een organisatie en heeft daarbij een goed beeld van organisatieprocessen, culturen en beheersstructuren en levert een bijdrage aan het functioneren van die organisatie.

Niveau 3 De Bachelor participeert in samenwerkingsverbanden en netwerken en levert een bijdrage aan het functioneren daarvan.

Body of Knowledge and Skills

- organisatieanalyse;
- organisatieverandering;
- omgevings sensitiviteit; 9
- interculturele sensitiviteit;
- project- en procesmanagement;
- netwerkmanagement en regievoering;
- kwaliteitsmanagement;
- informatiemanagement;
- overheidsfinanciën;
- planning en control.

5. De Bachelor hanteert een moreel kompas in een publieke omgeving.

Niveau 1 De student herkent de verschillen tussen algemene en particuliere belangen bij maatschappelijk vraagstukken.

Niveau 2 De student is politiek-bestuurlijk sensitief en herkent ethische dilemma's.

Niveau 3 De Bachelor handelt verantwoord en integer in een publieke omgeving.

Body of Knowledge and Skills

- politiek-bestuurlijke sensitiviteit;
- ethiek en ethisch handelen;
- integriteitsvraagstukken in het openbaar bestuur;
- grenzen van/aan openbaarheid;
- effecten van kunstmatige intelligentie en gebruik van algoritmes;
- gedragsbeïnvloeding;
- mediawijsheid en waarheidsvinding;
- op passende wijze ethische kwesties aan de orde stellen.

6. De Bachelor heeft onderzoekend vermogen.

Niveau 1 De student is nieuwsgierig en opmerkzaam, kent onderzoeksmethoden en schat informatie op waarde.

Niveau 2 De student denkt kritisch na, hanteert onderzoeksmethoden en schat bestaand onderzoek op waarde.

Niveau 3 De Bachelor past kennis uit onderzoek van anderen toe, redeneert en argumenteert kritisch en verricht onderzoek ten behoeve van de praktijk.

Body of Knowledge and Skills

- methoden en technieken van onderzoek;
- onderzoeksstrategieën;
- analysevaardigheden (kwalitatief en kwantitatief);

- informatievaardigheden (opsporen, selecteren en ontsluiten van bronnen van kennis en informatie);
- lezen en interpreteren van statistische en kwantitatieve onderzoeksrapporten;
- redeneren en argumenteren;
- digitale vaardigheden;
- scenario-ontwikkeling.

7. De Bachelor is sociaal-communicatief vaardig en werkt effectief samen.

Niveau 1 De student beheerst gespreks- en rapportagetechnieken en werkt samen.

Niveau 2 De student communiceert zowel mondeling als schriftelijk effectief met een of enkele partijen en werkt effectief met hen samen.

Niveau 3 De Bachelor is sociaal-communicatief vaardig en werkt effectief samen met meerdere partijen in een groter netwerk.

Body of Knowledge and Skills

- taalvaardigheid (mondeling en schriftelijk);
- gebruik van social media;
- beeldtaal;
- presenteren en rapporteren;
- interviewen en gespreksvoering;
- interculturele communicatie;
- vakmatige kennis van de Engelse taal;
- adviseren;
- samenwerken, overleggen en netwerken;
- debatteren, argumenteren en overtuigen;
- onderhandelen en hanteren van conflicten.

8. De Bachelor is zelfsturend en geeft vorm aan zijn professionele ontwikkeling.

Niveau 1 De student ontwikkelt een zelfbeeld en een beeld van het werkveld en de studie.

Niveau 2 De student neemt gedurende zijn studie zelf verantwoordelijkheid voor zijn professionele ontwikkeling.

Niveau 3 De Bachelor is een wendbare professional die in staat is zichzelf blijvend te ontwikkelen.

Body of Knowledge and Skills

- studie- en loopbaanvaardigheden;
- omgaan met feedback;
- onderkennen en ontwikkelen eigen leer- en werkstijl;
- reflecteren op eigen werkwijze en persoonlijke effectiviteit;
- reflecteren op persoonlijke en professionele ontwikkeling;
- in staat om voor zichzelf (eigen positie en belangen) op te komen;

- kennis van het werkveld van bestuurskundigen;
- profileren ten behoeve van loopbaanontwikkeling.

a. Relatie tot Dublin-descriptoren

In de Dublin-descriptoren is op vijf facetten het internationale eindniveau voor de graad Bachelor beschreven. In onderstaande tabel wordt aangetoond dat de competenties van de opleiding Bestuurskunde de Dublin-descriptoren afdekken.

Dublin-descriptoren	Opleidingscompetenties							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Kennis en inzicht	+	+	+	+	+	+		+
2. Toepassen kennis en inzicht	+	+	+	+	+	+		+
3. Oordeelsvorming	+	+	+	+	+	+		+
4. Communicatie			+	+	+	+	+	
5 Leervaardigheden						+	+	

b. Relatie tot Profiel wendbare heo professional

-profiel	Opleidingscompetenties							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Een gedegen theoretische basis	+	+	+	+	+	+		
Onderzoekend vermogen	+	+	+	+	+	+		+
Professioneel vakmanschap: ondernemende houding	+	+		+	+		+	+
Professioneel vakmanschap: wendbaar			+	+	+		+	+
Professioneel vakmanschap: brede en internationale oriëntatie	+	+	+	+				+
Professioneel vakmanschap: interdisciplinair werken	+	+	+	+	+	+	+	+
Professioneel vakmanschap: je kunnen verplaatsen in klant/ doelgroep/consument	+	+	+	+	+	+	+	+
Professioneel vakmanschap: uitdrukkingsvaardigheid		+	+	+	+	+	+	+
Beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie	+	+	+	+	+	+	+	+