

Beleid en draagvlak voor duurzame verandering

Principes en standaarden van strategische beleidsvorming en -uitvoering

Presentatie door mr. dr. Leo Klinkers,
Directeur Klinkers Public Policy Consultants
Den Haag

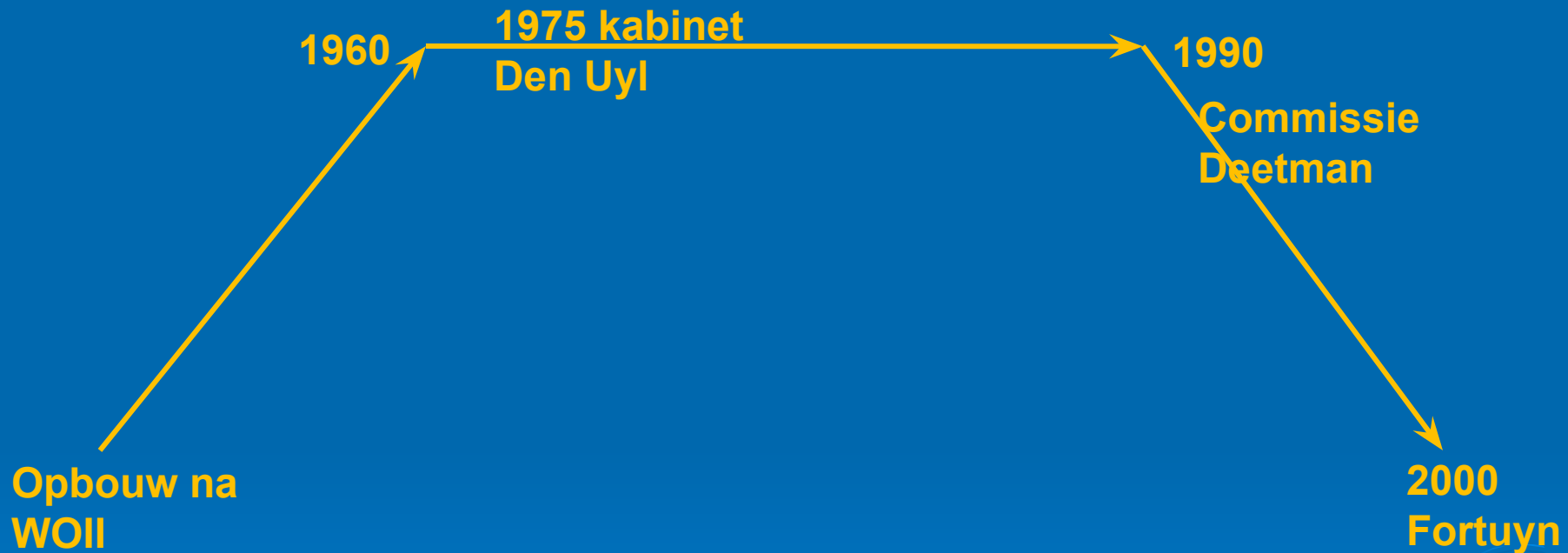
www.klinkers.info



klinkers.kppc@xs4all.nl

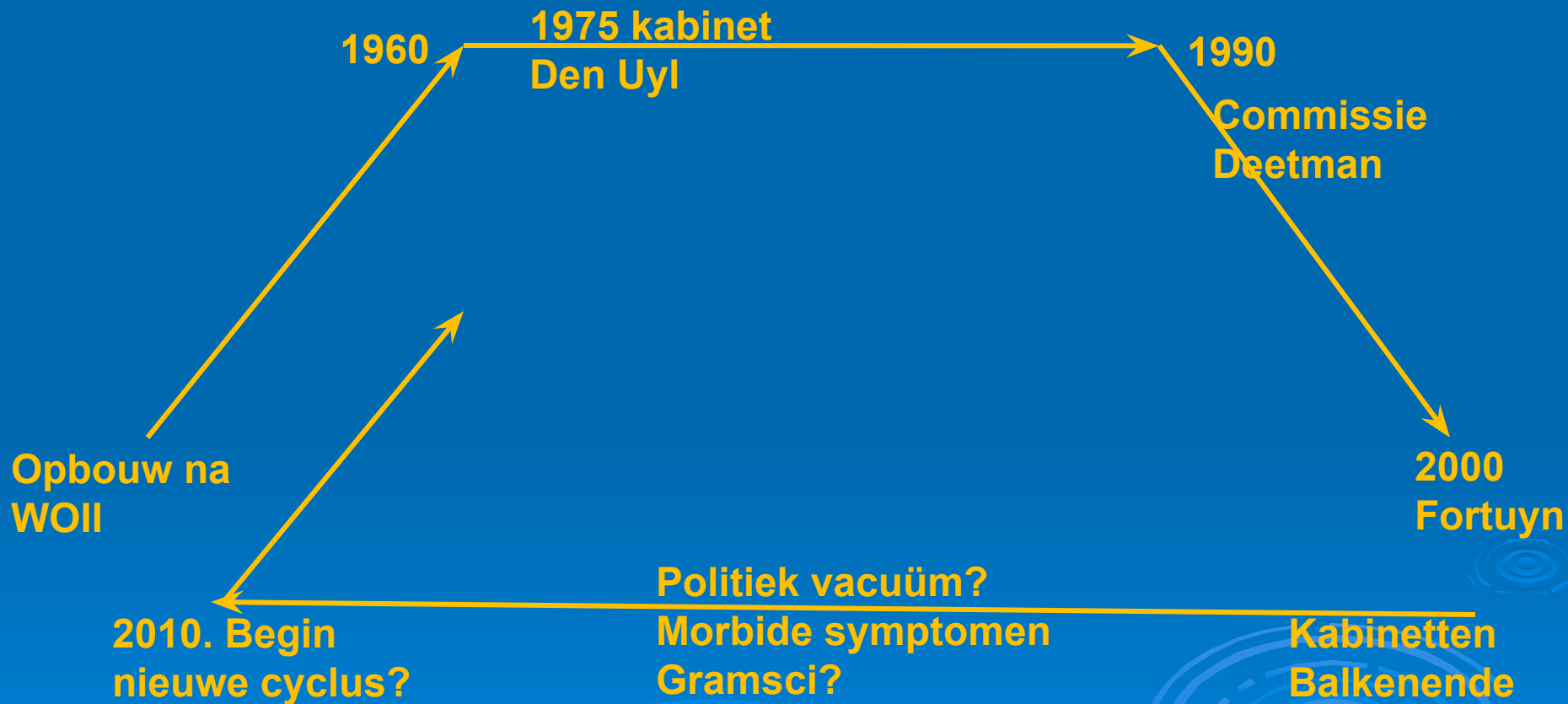


Einde politieke levenscyclus (1)





Einde politieke levenscyclus (1)



Gramsci (1891-1937)

The old is dying and the new cannot be born. In this interregnum there arises a great diversity of morbid symptoms



Wordt dat vacuüm gevuld?

Krijgen politieke partijen een nieuwe geboorteakte?

Leidt de Nationale Conventie tot herziening Grondwet en Handvest Burgerschap?

Leidt de Nota Vernieuwing Rijksdienst tot een flexibelere en ontkokerde ambtelijke dienst?

Nemen uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid toe?

Leidt bevolkingsdaling tot een totale herijking van alle dossiers en tot een herziening van de bestuurlijke indeling?

Komt het neoliberalisme, inclusief marktwerking tot rust?



Wat is verandering?

Wat u bent en hebt, is het resultaat van uw eigen gedrag en beslissingen.



Wat is verandering?

Wat u bent en hebt, is het resultaat van uw eigen gedrag en beslissingen.

Als u vandaag blijft doen wat u gisteren ook al deed, dan krijgt u morgen dezelfde resultaten die u vandaag had.



Wat is verandering?

Wat u bent en hebt, is het resultaat van uw eigen gedrag en beslissingen.

Als u vandaag blijft doen wat u gisteren ook al deed, dan krijgt u morgen dezelfde resultaten die u vandaag had.

Als u ontevreden bent over die resultaten, dan moet u vandaag veranderen.



Wat is verandering?

Wat u bent en hebt, is het resultaat van uw eigen gedrag en beslissingen.

Als u vandaag blijft doen wat u gisteren ook al deed, dan krijgt u morgen dezelfde resultaten die u vandaag had.

Als u ontevreden bent over die resultaten, dan moet u vandaag veranderen.

Zo krijgt u morgen andere resultaten.



Wat is duurzaamheid?

Als u in een kledingzaak duurzame kleren koopt, dan wil dat niet zeggen dat u ze voor de rest van uw leven wilt dragen.



Wat is duurzaamheid?

Als u in een kledingzaak duurzame kleren koopt, dan wil dat niet zeggen dat u ze voor de rest van uw leven wilt dragen.

U bent dan op zoek naar kleren die passen in het modebeeld, die na twintig keer wassen nog steeds kleurecht zijn, waarvan de naden niet loslaten en nog steeds een goede pasvorm hebben. En u wilt niet dat ze met kinderarbeid zijn gemaakt. Noch accepteert u verborgen gebreken.



Wat is duurzaamheid?

Als u in een kledingzaak duurzame kleren koopt, dan wil dat niet zeggen dat u ze voor de rest van uw leven wilt dragen.

U bent dan op zoek naar kleren die passen in het modebeeld, die na twintig keer wassen nog steeds kleurecht zijn, waarvan de naden niet loslaten en nog steeds een goede pasvorm hebben. En u wilt niet dat ze met kinderarbeid zijn gemaakt. Noch accepteert u verborgen gebreken.

Duurzaamheid = kwaliteit van leven in een gemeenschap.

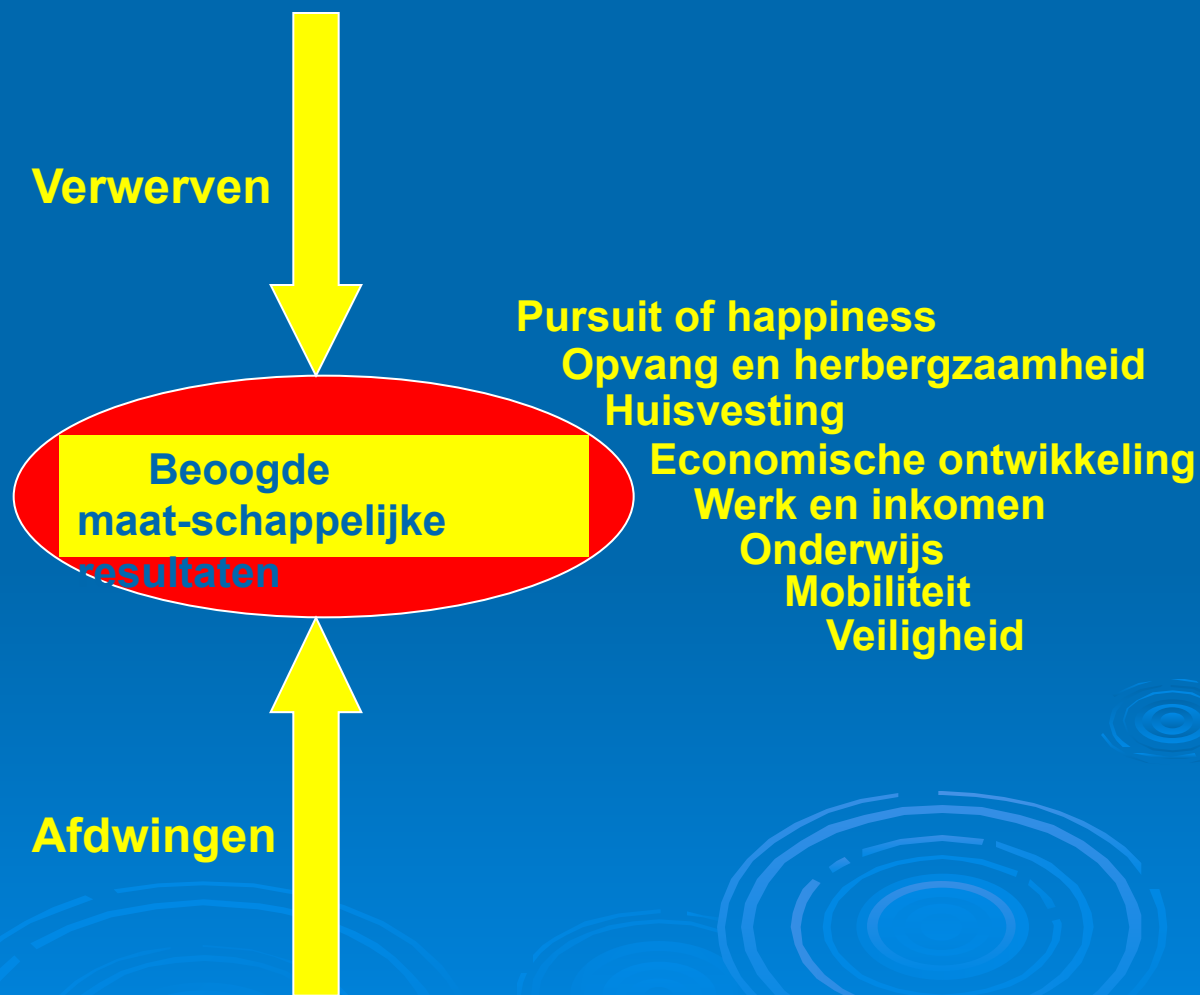


Hoekstenen van duurzame verandering



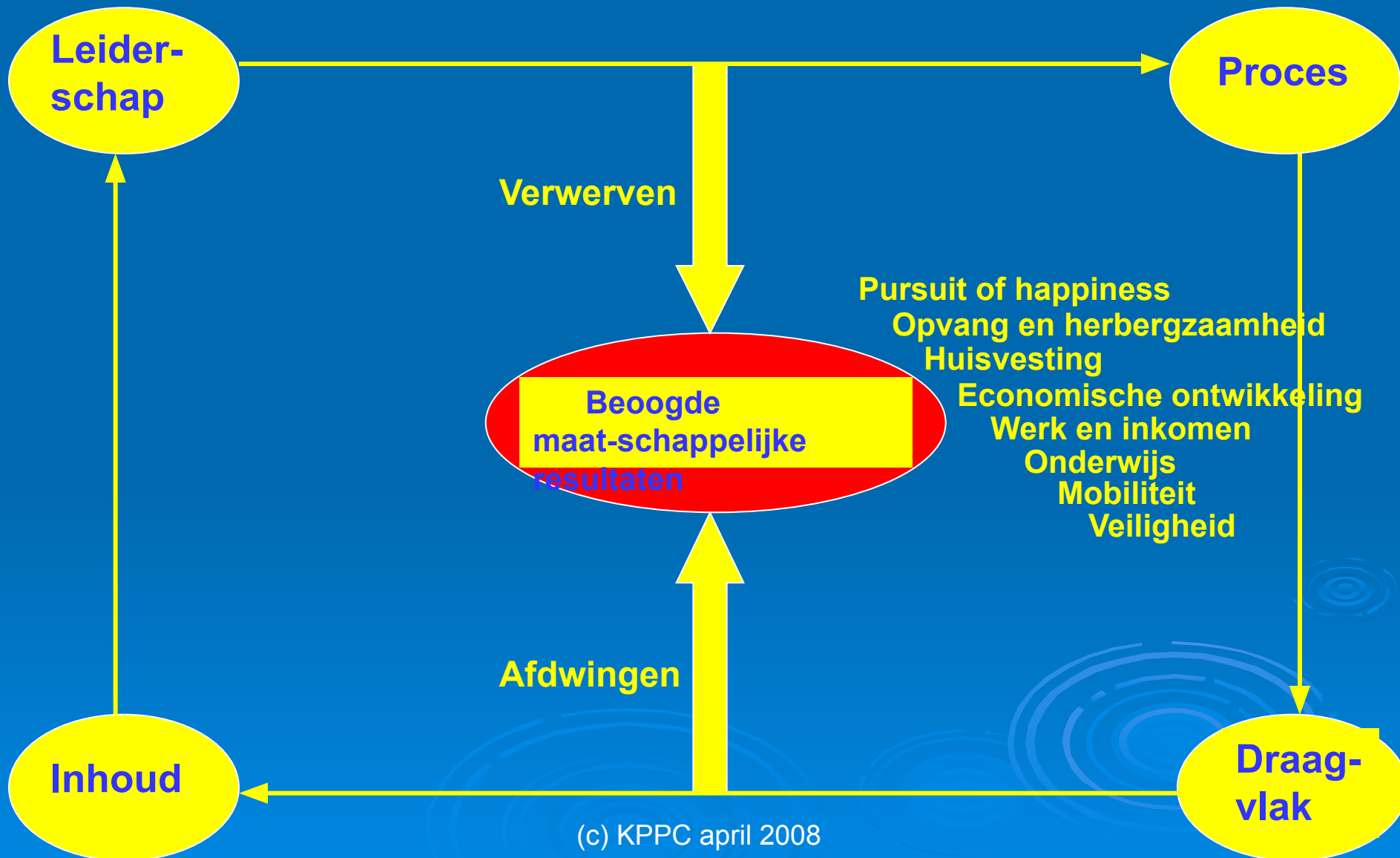


Hoekstenen van duurzame verandering



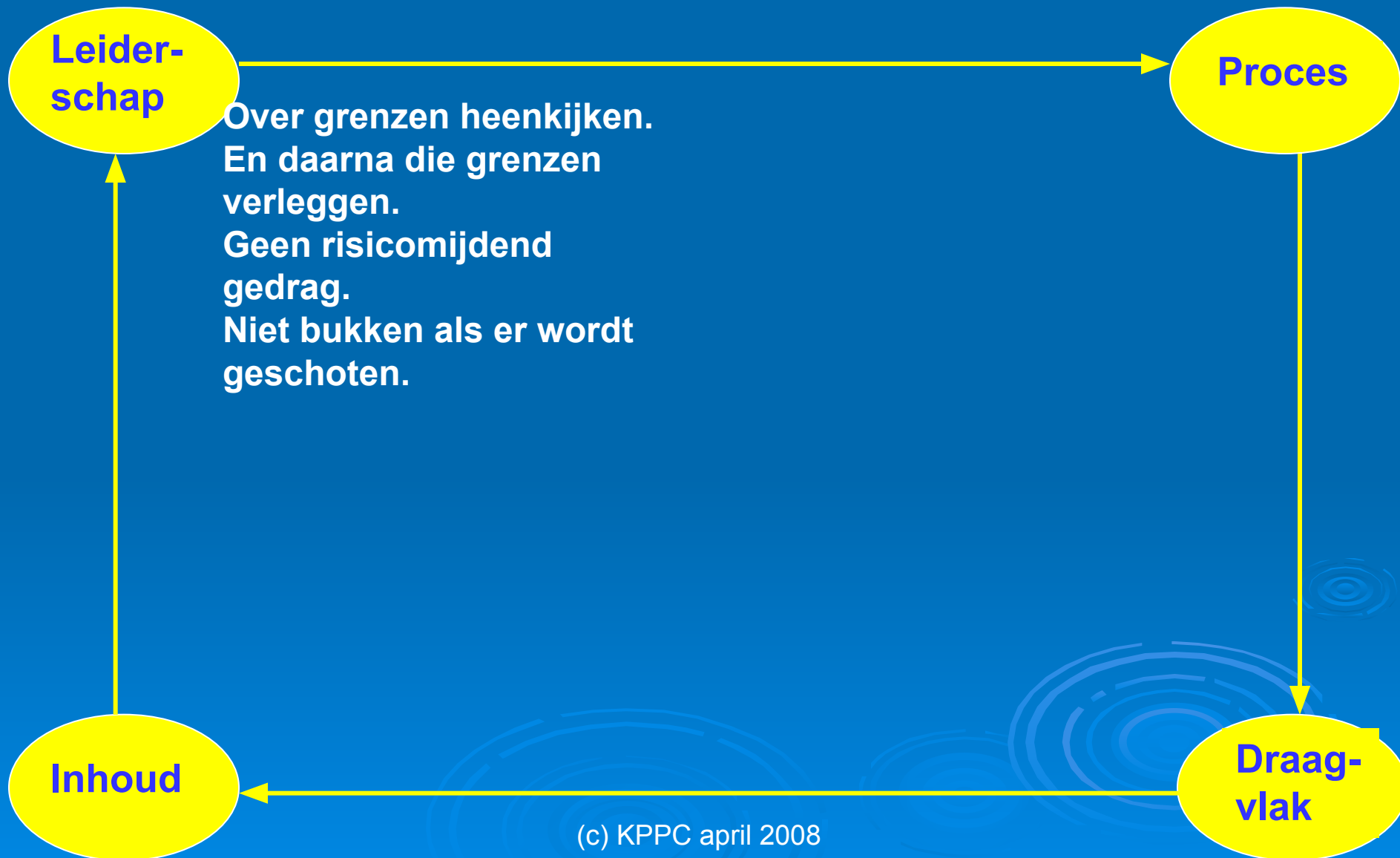


Hoekstenen van duurzame verandering



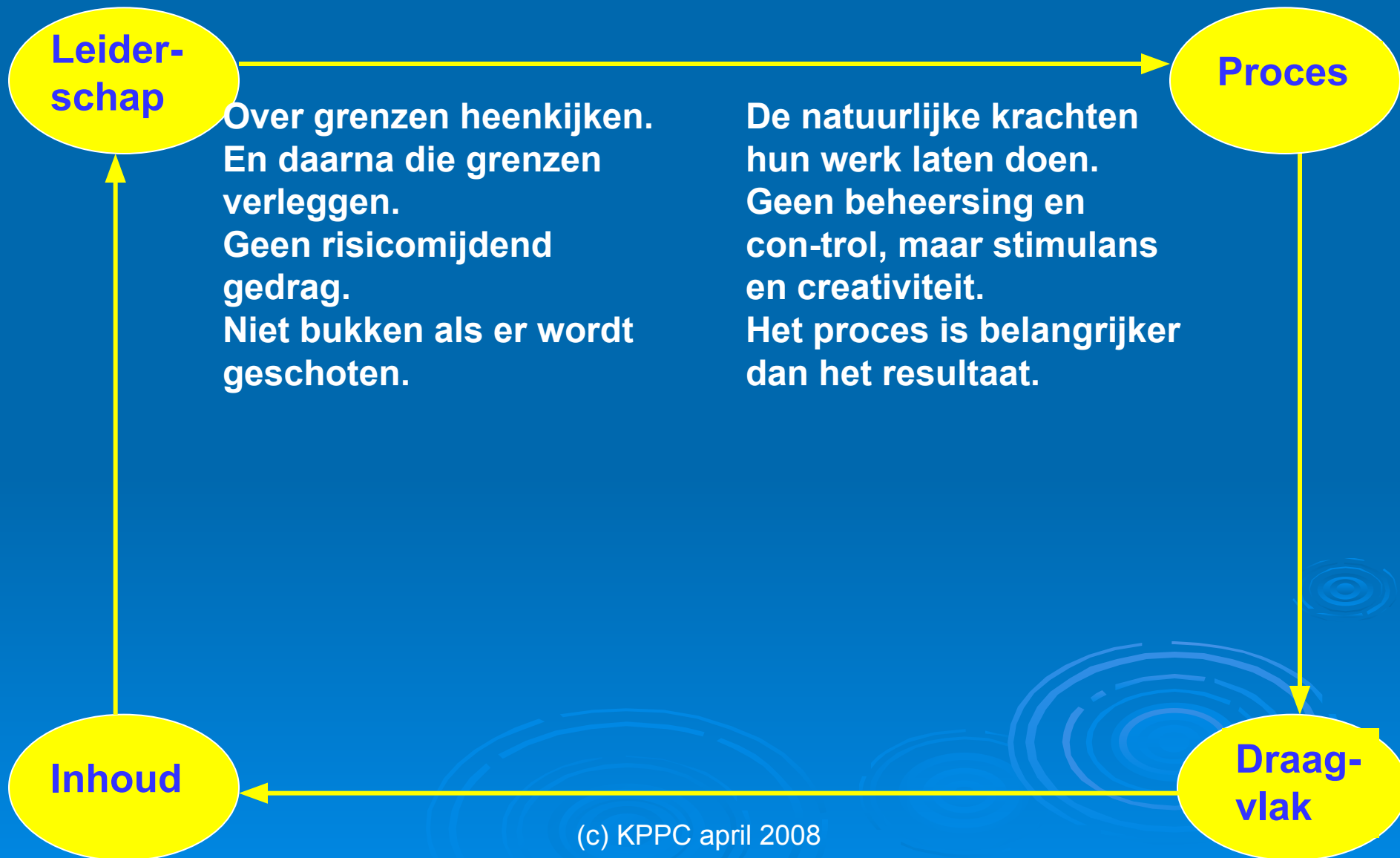


Hoekstenen van duurzame verandering



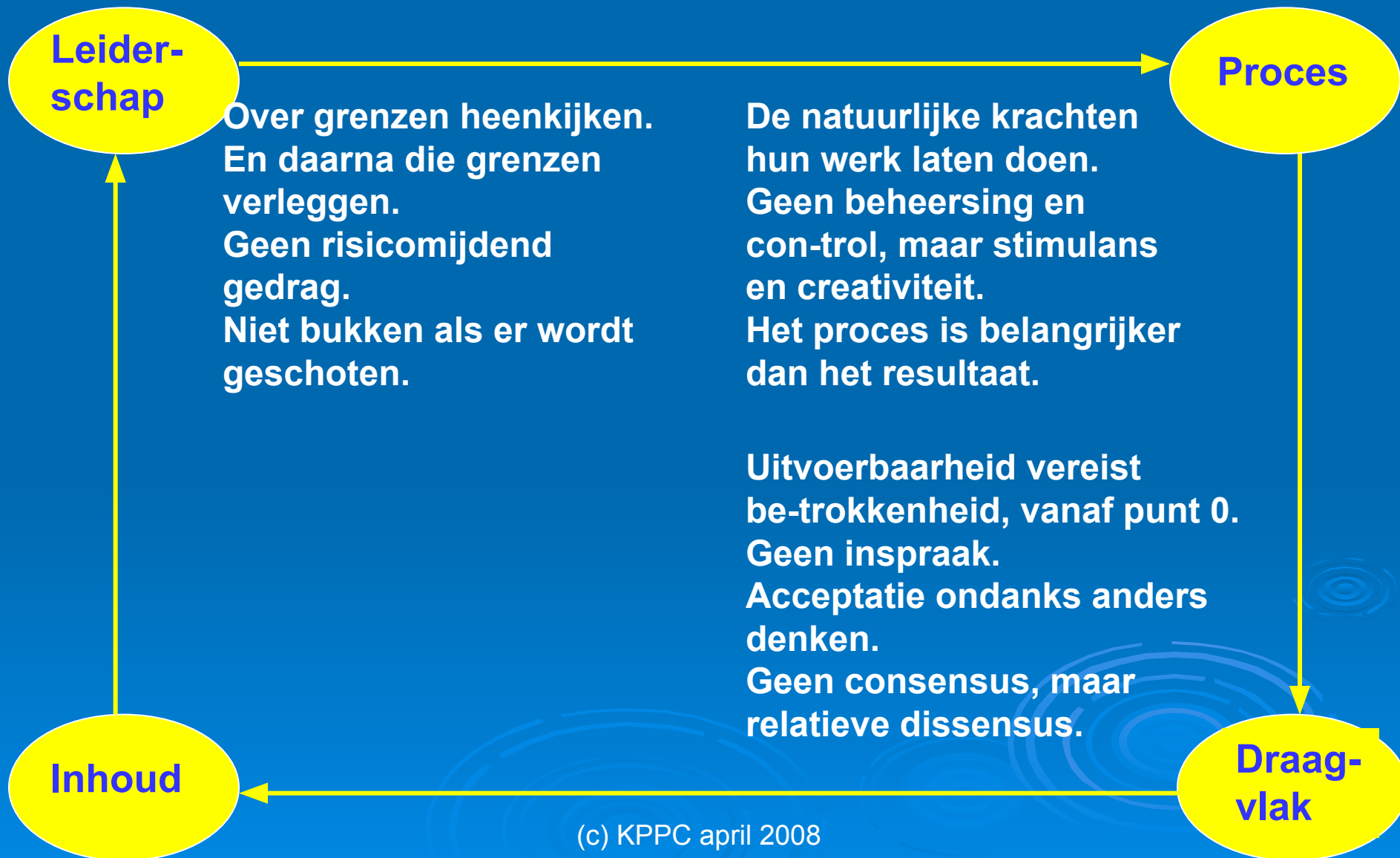


Hoekstenen van duurzame verandering





Hoekstenen van duurzame verandering





Hoekstenen van duurzame verandering





Primaire vragen en schakelpunten

- Hoe zet je politieke ambitie om in concreet beleid?



Primaire vragen en schakelpunten

- Hoe zet je politieke ambitie om in concreet beleid?
- Hoe zet je dat beleid om in concrete acties?



Primaire vragen en schakelpunten

- Hoe zet je politieke ambitie om in concreet beleid?
- Hoe zet je dat beleid om in concrete acties?
- Hoe zet je die acties om in concrete resultaten?



Primaire vragen en schakelpunten

- Hoe zet je politieke ambitie om in concreet beleid?
- Hoe zet je dat beleid om in concrete acties?
- Hoe zet je die acties om in concrete resultaten?
- Hoe zet je die resultaten om in (herstel van) vertrouwen van de samenleving in politiek en overheid?



Hiërarchie binnen politiek leiderschap

**Charisma
en Visie**

Vormen de belangrijkste succesfactor.

**I have a
dream.**



**Change? Yes,
we can.**



**Ideeën zijn de
belangrijkste krachten
in de geschiedenis van
de mensheid.**



Hiërarchie binnen politiek leiderschap

**Charisma
en Visie**

Die vormen de belangrijkste succesfactor.

Ambitie

Altijd hoger mikken dan het doel.



Dit is hoger mikken

Leo Klinkers
Beleid
begint bij de samenleving

Een zoektocht naar de menselijke maat
Over de essentie van interactief beleid maken

LENMA

2002

Leo Klinkers
Vakvereisten
voor Politiek en Beleid

Geboden en verboden in alfabetische volgorde

KPPC

2003

Leo Klinkers
Basis
voor beleidsadvisering

Met medewerking van Peter Hovens
Deontologie, Toolkit en Beelden

KPPC

2005



Hiërarchie binnen politiek leiderschap

Charisma en Visie

Vormen de belangrijkste succesfactor.

Ambitie

Altijd hoger mikken dan het doel.

Doelen

Weet wat nodig is voor het proces van veranderen en doel stellen.



Architectuur doorbreken ongewenste status quo

Ongewenste status quo

1. Gezagsdrager: "Ik wil dat het verandert.
Dat er grenzen worden verlegd"

2. Procesmanager: "Ik zal ervoor zorgen
dat het verandert."

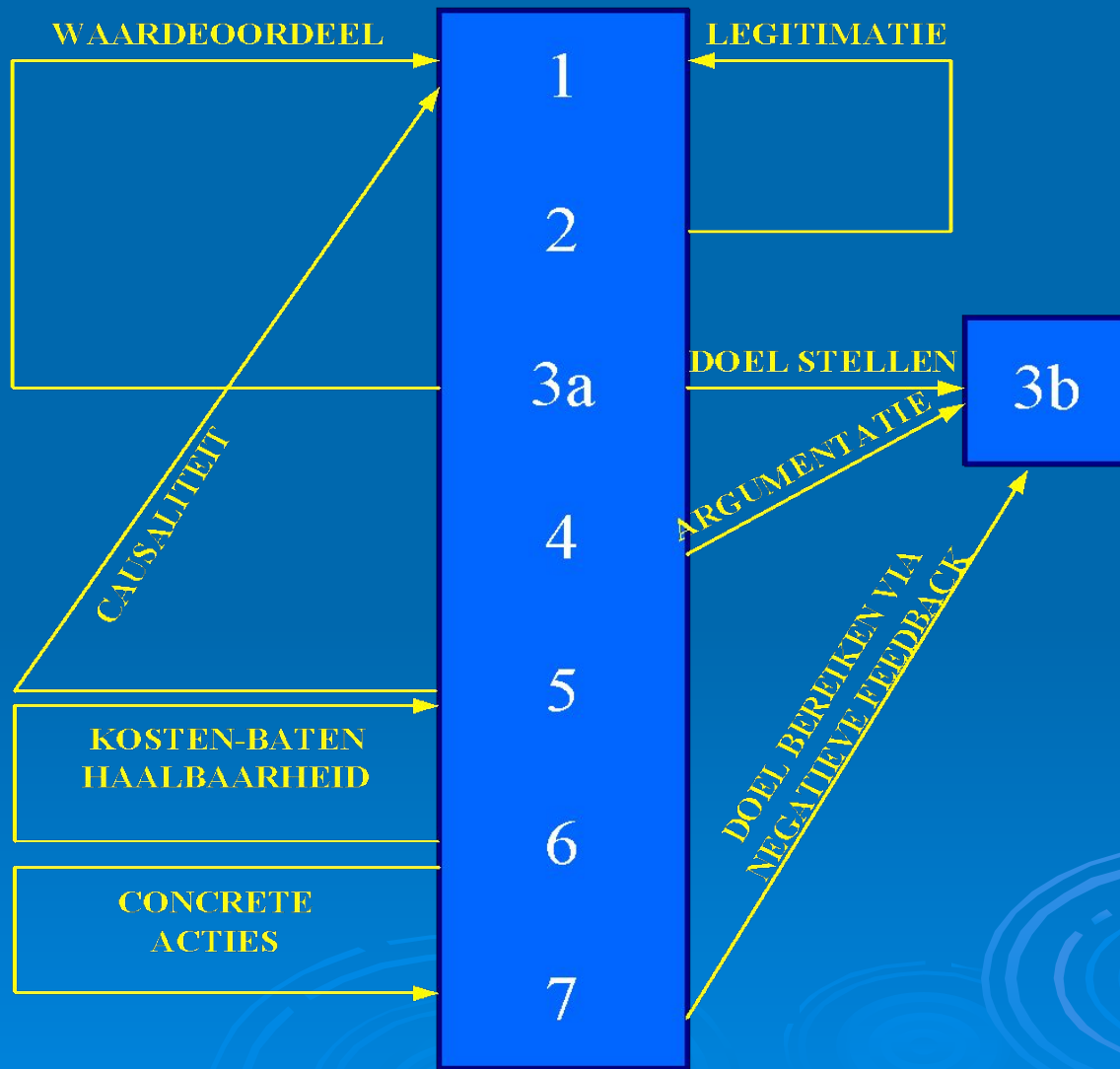
3. Projectteam: "Wij
buigen aanvallen op de
flank om tot zinvolle
inhoudelijke bijdragen."

4. Voeding:
- door de staf-lijnorganisatie
- door sleutelfiguren en experts
- door stuurgroep/klankbordgroep





Architectuur van doel stellen

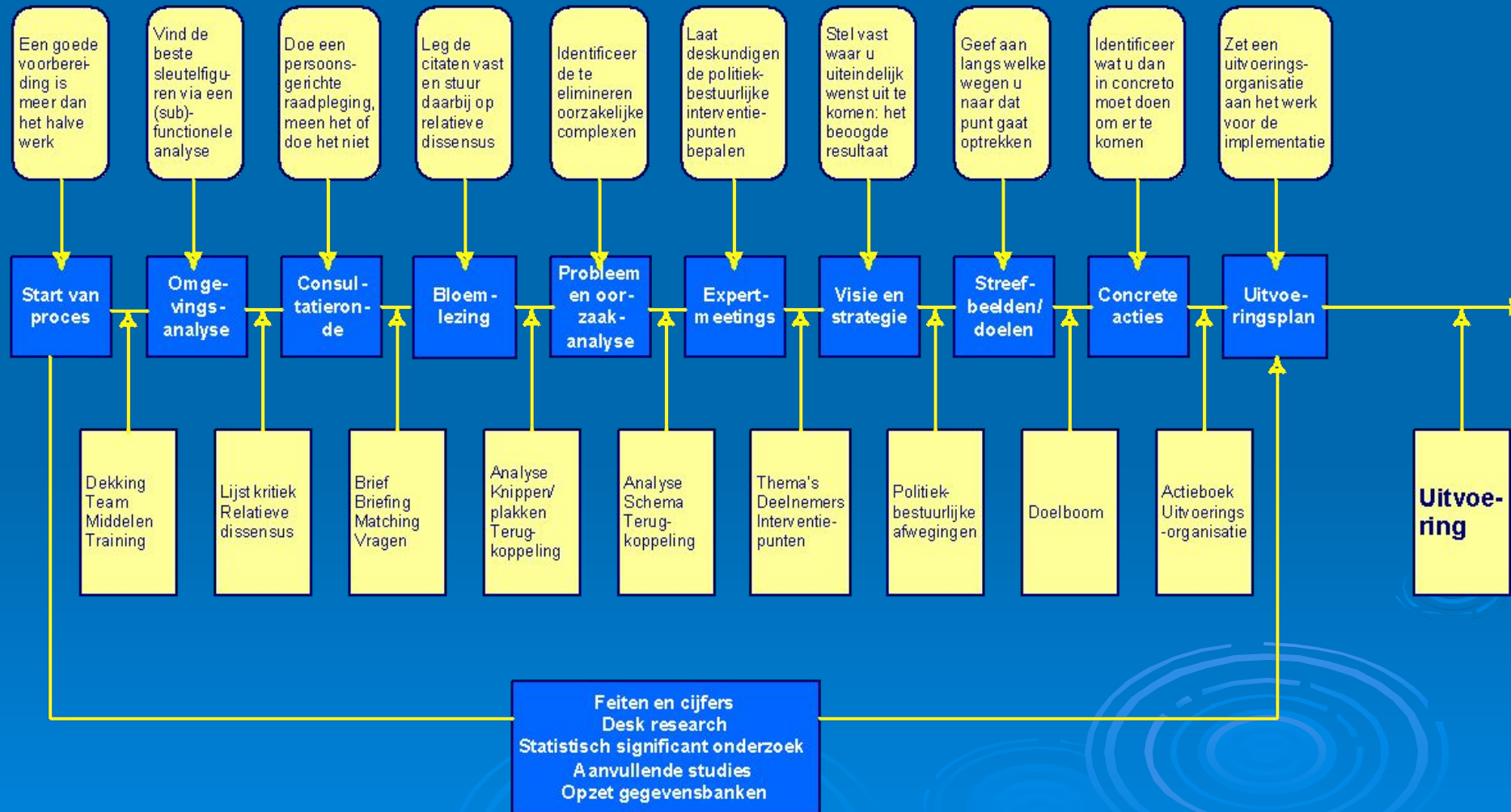




Architectuur van interactief beleid maken

→ ANALYSE

→ SYNTHESE





Hiërarchie binnen politiek leiderschap

**Charisma
en Visie**

Vormen de belangrijkste succesfactor.

Ambitie

Altijd hoger mikken dan het doel.

Doelen

Weet wat nodig is voor het proces van veranderen en doel stellen.

Acties

Ontwerpen is één, uitvoerbaar maken en daadwerkelijk uitvoeren is nog iets heel anders.



Format van een actie (1)

- Actie xx: nummer en naam van de actie.
- Toelichting: korte beschrijving; leg relatie met de bloemlezing en/of analyse.
- Beoogd resultaat: beschrijf wat je wilt bereiken, de ambitie, het streefbeeld.
- Tussendoelen: benoem de tussendoelen die nodig zijn om het beoogd resultaat te bereiken.



Format van een actie (2)

- Bandbreedte: aangeven binnen welke bandbreedte het proces moet worden doorlopen.
- Middelen: menskracht, geld, apparatuur, ruimte, bevoegdheden.
- Verantwoordelijke: wie is politiek-bestuurlijk-ambtelijk verantwoordelijk voor het slagen van de actie.
- Trekker: wie gaat de actie daadwerkelijk trekken.



Format van een actie (3)

- Tijdpad: start en einddatum.
- Allianties/betrokkenen: met welke andere partijen wordt de actie uitgevoerd.
- Monitoring/evaluatie: tussentijdse momenten waarop de stand van zaken wordt gemeten, opdat zonodig kan worden bijgestuurd op de koers of op de doelen.



Hiërarchie binnen politiek leiderschap

**Charisma
en Visie**

Vormen de belangrijkste succesfactor.

Ambitie

Altijd hoger mikken dan het doel.

Doelen

Weet wat nodig is voor het proces van veranderen en doel stellen.

Acties

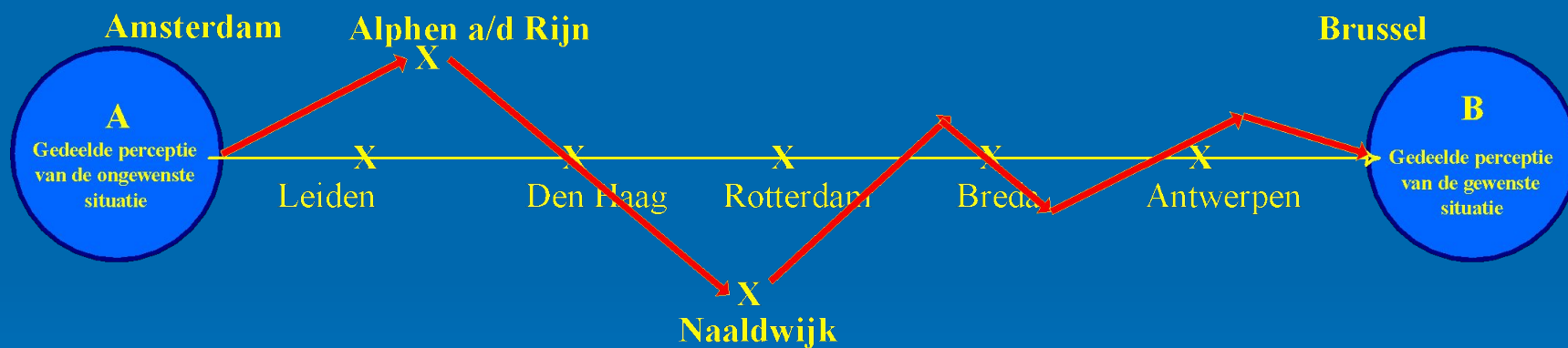
Ontwerpen is één, uitvoerbaar maken en daadwerkelijk uitvoeren is nog iets heel anders.

Resultaten

Weet wat nodig is voor het proces van doel bereiken.



Architectuur van doel bereiken





Hoe luiden de hoofdvragen?

- **WAT** zijn de goede dingen die je nodig hebt om resultaatgericht, duurzaam beleid te maken?
- **HOE** doe je vervolgens de goede dingen om succes te krijgen?

Wat geldt voor duizenden zaken, namelijk dat iets alleen lukt als je het doet met de goede dingen en op de goede manier, dat geldt ook voor duurzame beleidsvorming.

Dat moet men leren.



Drie sturingsinstrumenten

- **Structuursturing**: resultaten bereiken door organisatorische en procedurele maatregelen.
- **Kennissturing**: resultaten bereiken door kennis te gebruiken.
- **Processturing**: resultaten bereiken door te sturen op maatschappelijke processen = werken van buiten naar binnen en van onderop.



Processturing heeft vier architecturen

- Architectuur van doorbreken van de status quo.
- Architectuur van doel stellen.
- Architectuur van interactief beleid maken.
- Architectuur van doel bereiken.



Kies voor processturing (1)

- ❑ **Investeer in opleiding en training van het kader in de principes en standaarden voor duurzame verandering.**
- ❑ **Doe dat in de vorm van action-learning: het geleerde meteen toepassen in de praktijk.**
- ❑ **Concentreer je op het naar boven halen van alle achterstallige onderhoud, van alle problemen die onder het tapijt zijn geveegd.**
- ❑ **Bouw dus een overtuigend kenniscomplex op over de kwetsbaarheden van het land.**



Kies voor processturing (2)

- Creëer waardering en draagvlak in de samenleving voor duurzame verandering.
- Bottom-up gedragen resultaten zijn duurzamer (= hebben hogere kwaliteit/tijd) dan directieve top-down beslissingen.
- Naast de vele rapporten met kwantitatieve representativiteit is er dan ook de broodnodige kwalitatieve representativiteit.
- Daarmee overleeft een overheid weerstanden tegen impopulaire maatregelen.



Beleid begint bij de samenleving

De ‘methode Klinkers’ inventariseert, analyseert en aggregereert waarden van een gemeenschap – de menselijke maat – als onderlegger voor het creëren van een politieke maat.



Beleid begint bij de samenleving

De ‘methode Klinkers’ inventariseert, analyseert en aggregeert waarden van een gemeenschap – de menselijke maat – als onderlegger voor het creëren van een politieke maat.

Zij is een vorm van toegepast *communitarisme* (Amitai Etzioni 1993):
‘Er is een derde weg. Niet de staat, noch de markt, maar de samenleving is het uitgangspunt.’

Normering



Normvestigend NormBEvestigend

Dictatuur

Geleide economie

Vrije spel der
maatschappelijke
krachten

Recht van
de sterkste





Beleid begint bij de samenleving

De 'methode Klinkers' inventariseert, analyseert en aggregeert **waarden van een gemeenschap** – de menselijke maat – als onderlegger voor het creëren van een politieke maat.

Zij is een vorm van toegepast **communitarisme** (Amitai Etzioni 1993):
'Er is een derde weg. Niet de staat, noch de markt, maar de samenleving is het uitgangspunt.'

Bovenop een dunne uni-versele moraal kent elke gemeenschap een grote pluraliteit van nastre-venswaardige waarden. Die conflicteren gere-geld: er is relatieve dissensus. Dat vereist politieke afwegingen.



Beleid begint bij de samenleving

De 'methode Klinkers' inventariseert, analyseert en aggregeert waarden van een gemeenschap – de menselijke maat – als onderlegger voor het creëren van een politieke maat.

Zij is een vorm van toegepast *communitarisme* (Amitai Etzioni 1993):
'Er is een derde weg. Niet de staat, noch de markt, maar de samenleving is het uitgangspunt.'

Bovenop een dunne uni-versele moraal kent elke gemeenschap een grote pluraliteit van nastre-venswaardige waarden. Die conflicteren gere-geld: er is relatieve dissensus. Dat vereist politieke afwegingen.

Om die relatieve dissensus te begrijpen en goe-de afwegingen te maken heeft de politiek naast kwantitatieve representa-tiviteit ook kwalitatief representatief materiaal nodig. Daar zorgt die methode voor.



Beleid begint bij de samenleving

De 'methode Klinkers' inventariseert, analyseert en aggregeert waarden van een gemeenschap – de menselijke maat – als onderlegger voor het creëren van een politieke maat.

Zij is een vorm van toegepast communitarisme (Amitai Etzioni 1993):
'Er is een derde weg. Niet de staat, noch de markt, maar de samenleving is het uitgangspunt.'

Bovenop een dunne uni-versele moraal kent elke gemeenschap een grote pluraliteit van nastre-venswaardige waarden. Die conflicteren gere-geld: er is relatieve dissensus. Dat vereist politieke afwegingen.

Om die relatieve dissensus te begrijpen en goe-de afwegingen te maken heeft de politiek naast kwantitatieve representa-tiviteit ook kwalitatief representatief materiaal nodig. Daar zorgt die methode voor.

(c) KPPEC april 2008

Door een bepaalde ma-nier van inventariseren, analyseren en aggre-geren bouwt zij 'eigen-zinnige' individuele waarden om tot waarden die een gemeenschap als 'collectief'



Beleid begint bij de samenleving

De ‘methode Klinkers’ inventariseert, analyseert en aggregereert waarden van een gemeenschap – de menselijke maat – als onderlegger voor het creëren van een politieke maat.

Zij is een vorm van toegepast *communitarisme* (Amitai Etzioni 1993): ‘Er is een derde weg. Niet de staat, noch de markt, maar de samenleving is het uitgangspunt.’

Zij verklaart de juistheid van de stelling van *The Wisdom of Crowds*: ‘Why the many are smarter than the few’ (James Surowiecki 2004).



Beleid begint bij de samenleving

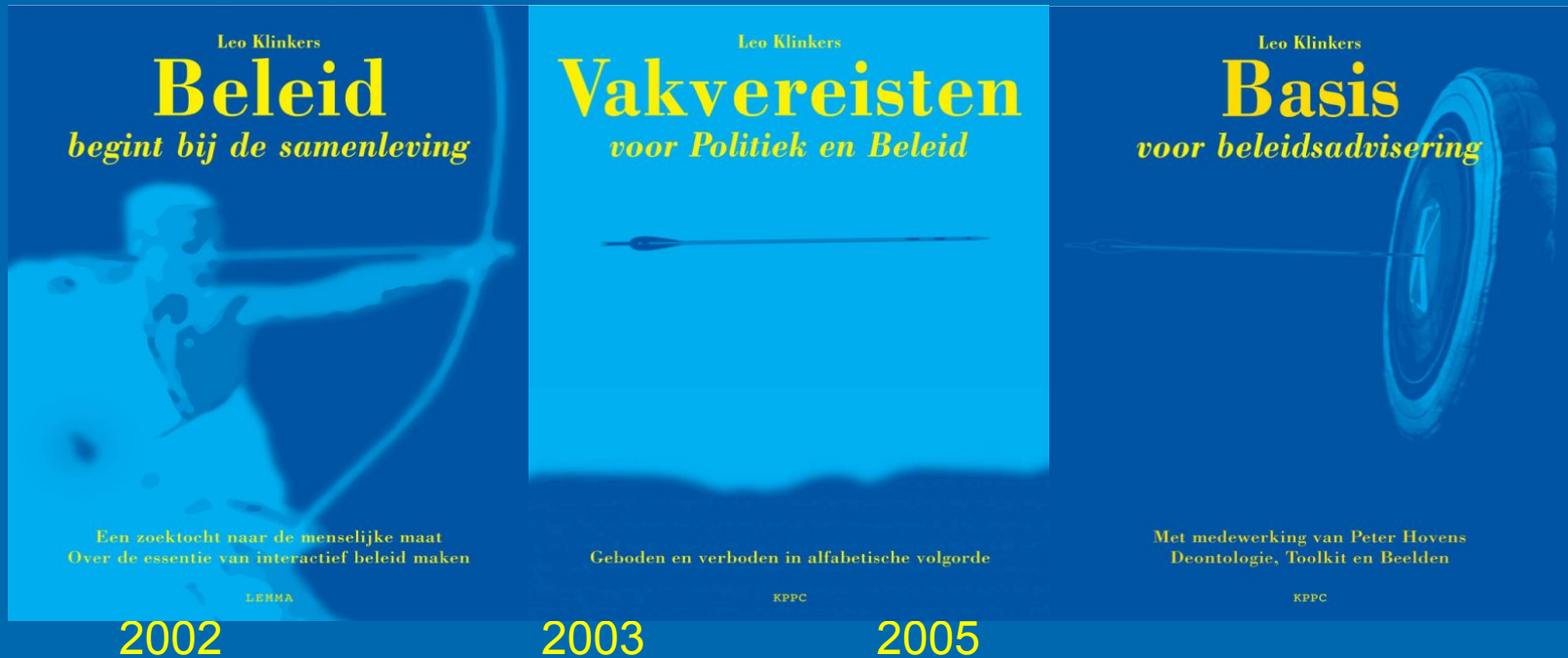
De ‘methode Klinkers’ inventariseert, analyseert en aggregeert waarden van een gemeenschap – de menselijke maat – als onderlegger voor het creëren van een politieke maat.

Zij is een vorm van toegepast *communitarisme* (Amitai Etzioni 1993): ‘Er is een derde weg. Niet de staat, noch de markt, maar de samenleving is het uitgangspunt.’

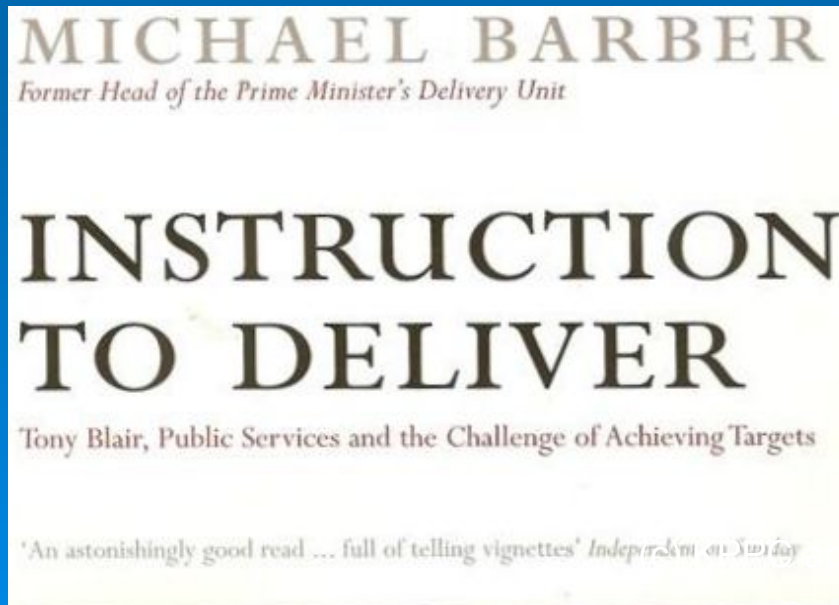
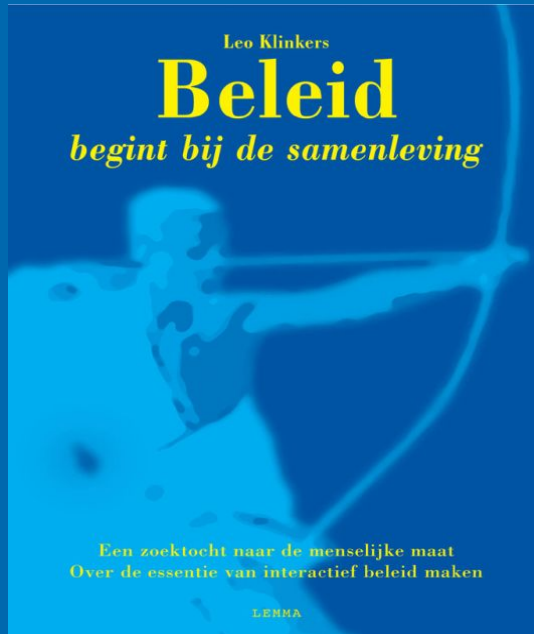
Zij verklaart de juistheid van de stelling van *The Wisdom of Crowds: ‘Why the many are smarter than the few’* (James Surowiecki 2004).

En ze geeft ook een wetenschappelijke onderbouwing van de visie in *Instruction to Deliver* (Michael Barber 2007).

Vergelijk dit:



Vergelijk dit:

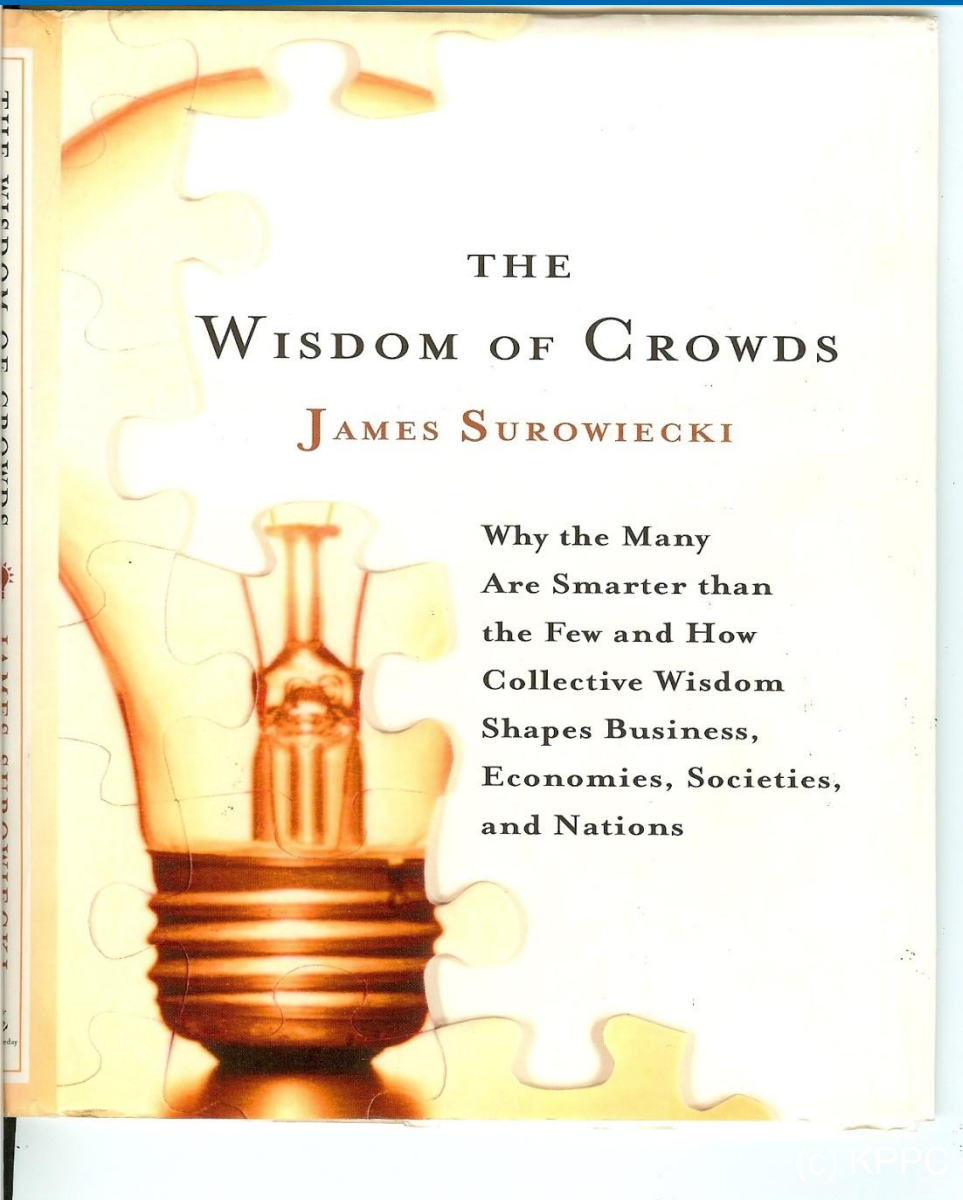


ril 2008

En dit:

2004

1980



En dit?

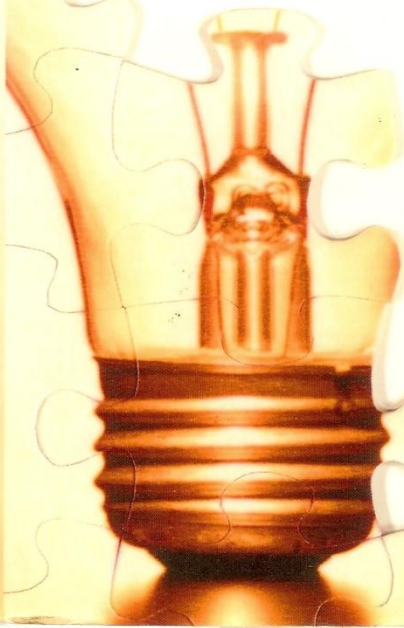
2004

1980

THE
WISDOM OF CROWDS

JAMES SUROWIECKI

Why the Many
Are Smarter than
the Few and How
Collective Wisdom
Shapes Business,
Economies, Societies,
and Nations



E-cursus Uitvoerbaar Beleid Maken

E-Learning - Windows Internet Explorer

http://www.klinkersgls.nl/

Bestand Bewerken Beeld Favorieten Extra Help

E-Learning

Home Mijn Coach FAQ's Mijn Notitieblok Mijn Voortgang Mijn Berichten

Klinkers Public Policy Consultants
KPPC
Cursus Uitvoerbaar Beleid Maken

Beleids
begint bij de samenleving

Vakvereisten
voor Politiek en Beleid

Basis
voor beleidsontwikkeling

Welkom

Gebruikersnaam :

Wachtwoord: = **demo**

Afstandsonderwijs - Action Learning - Concrete Resultaten

Gereed

Internet 100%

start Postvak IN ... Omgevings... Document2... Tekening1 ... E-Learning ... Microsoft P... NL 15:31



Elementaire vragen

- Wanneer maak je beleid?
- Wanneer maak je **interactief** beleid?
- Wat is interactief beleid?
- Wat is interactief beleid niet?



Wanneer maak je beleid ?

- Als je politiek ergens mee zit.
- Als je bij ongewijzigd beleid ergens mee komt te zitten.
- Als er problemen, knelpunten, zorgelijkheden in de samenleving bestaan.
- Als de politiek besluit om een signaal uit de samenleving op de politieke agenda te zetten.



Wanneer maak je interactief beleid?

- Als je aanvoelt dat er een maatschappelijk probleem is, dat je niet met kennissturing kunt oplossen.
- Waarbij je niet wilt wachten op meer signalen om helderheid te krijgen.
- Maar waarbij je proactief te werk gaat.
- Om zicht te krijgen op de essentie van het probleem, de oorzaken en de mogelijke oplossingen.



Wat is interactief beleid?

Het is:

- Een proactief zoeken naar wijsheid en waarheid buiten de eigen overheidsorganisatie.
- Het verwerven van draagvlak voor stevige besluiten.
- Het rusteloos zoeken naar de menselijke maat met een daarop passende politieke maat.

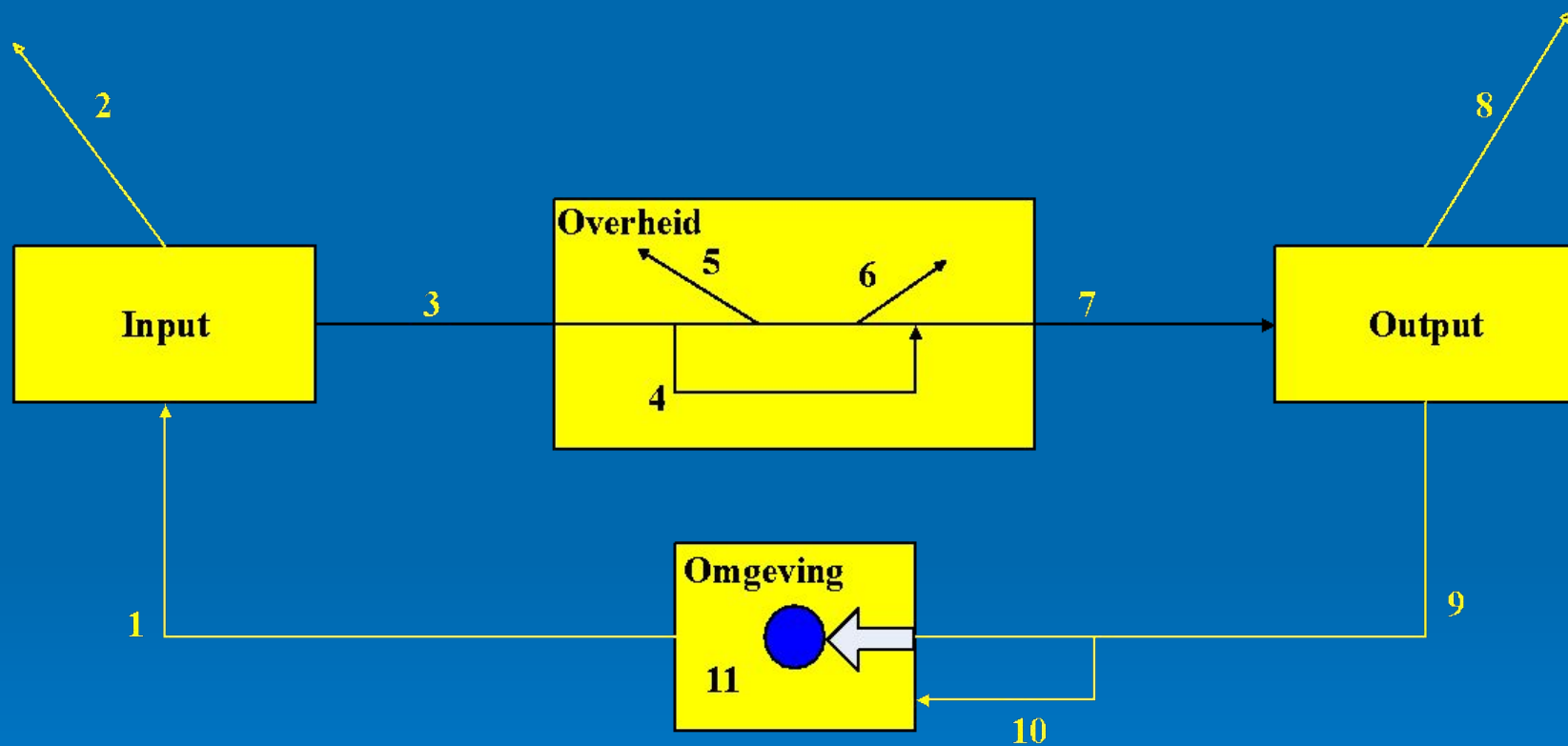


Wat is interactief beleid niet?

- Het is geen inspraak, waarbij de overheid de van tevoren bedachte oplossingen verdedigt.
- Het is geen inzetten van controle- en beheersinstrumenten om zekerheid te creëren.
- Het is geen structuursturing, waarbij geschoven wordt met organigrammen en procedures.

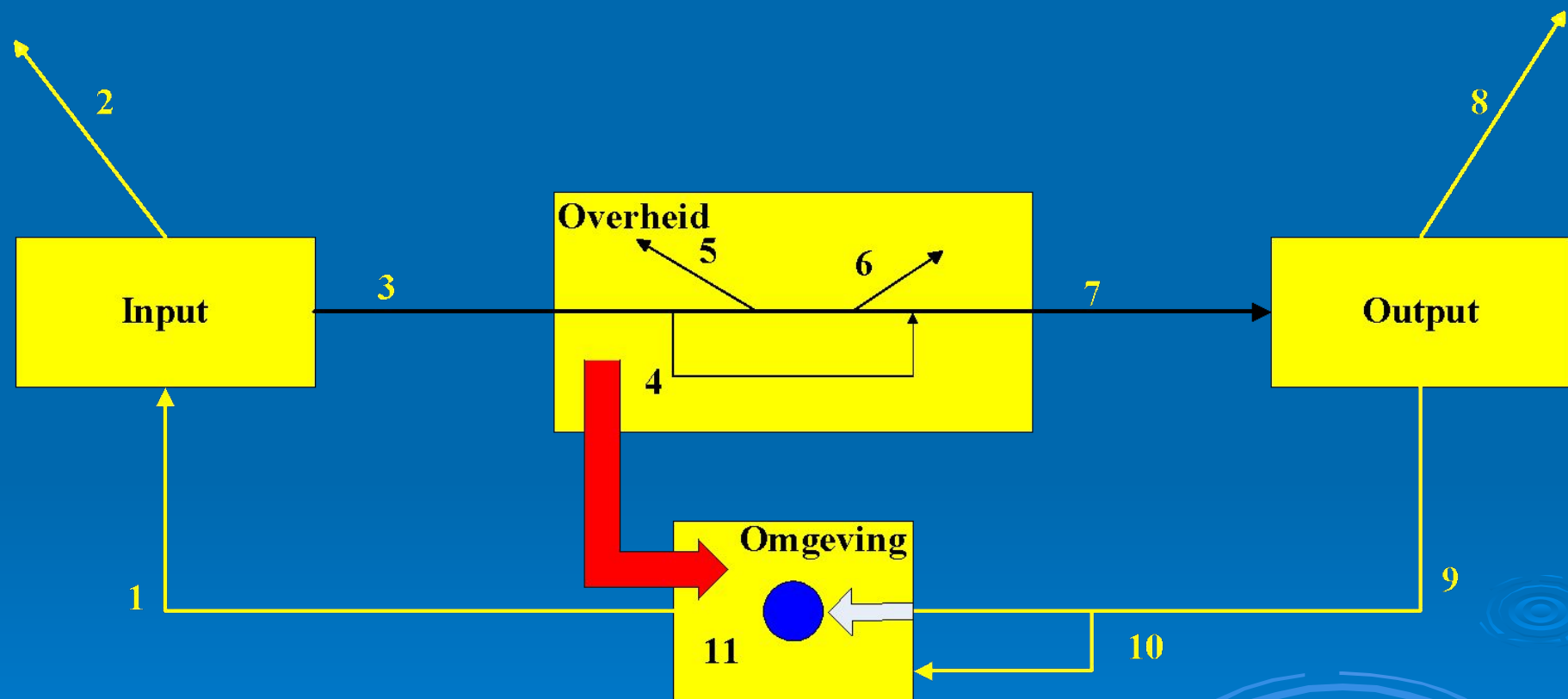


Het open systeem





Interactief beleid en het open systeem





Het bevolkingsvraagstuk

Ontwikkelingen: niet vergrijzing maar bevolkingsdaling wordt het dominante thema.

Consequenties: er komt een omslag van de politiek van de groei naar de politiek van de krimp.

Groei bevolkingsomvang in de wereld

De wereldbevolking bereikt top van 9,2 mld (rond 2075)

Werelddeel	Gemiddelde groei (%) per jaar in de periode 2007-2050 (medium variant)
Wereld	+ 0,75
Afrika	+ 1,69
Oceanië	+ 0,82
Latijns Amerika	+ 0,69
Noord-Amerika	+ 0,64
Azië	+ 0,62
Europa	- 0,22 (vanaf 2004)

Bron: UN

Top bevolkingsoomvang in Europa

Gebied	Jaartal top (+/-)	Omvang top (milj)
EU-25	2025	470,1
Italië	2010	58,6
Duitsland	2015	82,9
Griekenland	2015	11,4
Portugal	2015	10,8
Spanje	2020	45,6
Belgie	2030	11,0
Nederland	2033	17,0
Frankrijk	2040	65,9

Bron: Eurostat

Enkele Europese landen die al krimpen

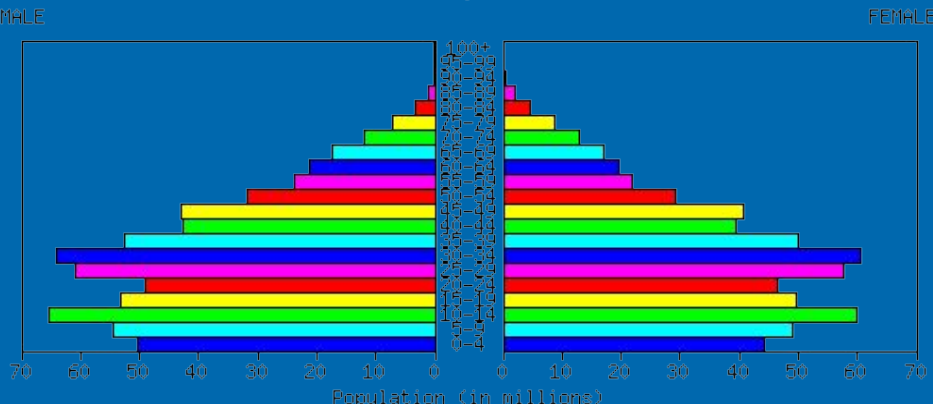
Land	Jaartal top	Omvang top X miljoen
Roemenië	1990	23
Tsjechië	1995	10
Hongarije	1995	10
Rusland	1995	149
Slovenië	1996	2
Polen	1999	39
Oekraïne	2004	47

Bron: Eurostat

Wat gaat er gebeuren?

- Bevolkingsdaling is een structureel gegeven voor de hele wereld.
- Dit is – anders dan door oorlogen of epidemieën – nooit eerder voorgekomen.
- Bevolkingsdaling zal van invloed zijn op alle politieke agenda's: internationaal, nationaal, provinciaal, regionaal en lokaal.
- Dit geeft de politiek twee opdrachten:
 - beleid aanpassen aan wat zich nu reeds manifesteert;
 - anticiperen op wat gaat komen.

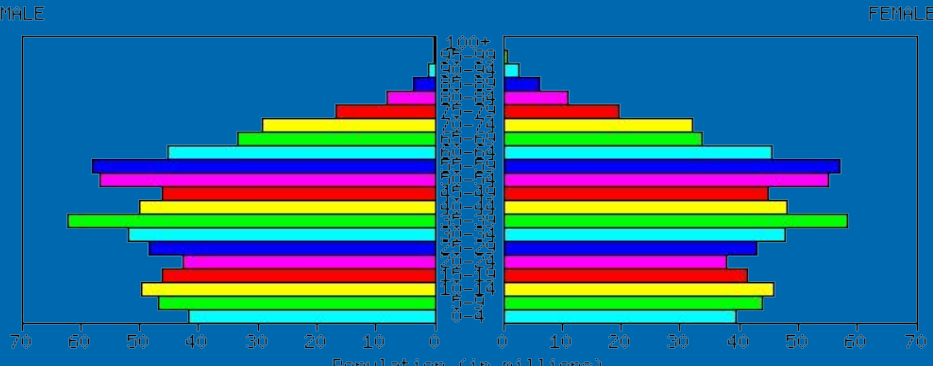
China: 2000



Source: U.S. Census Bureau, International Data Base.

1,268,853,362 inwoners

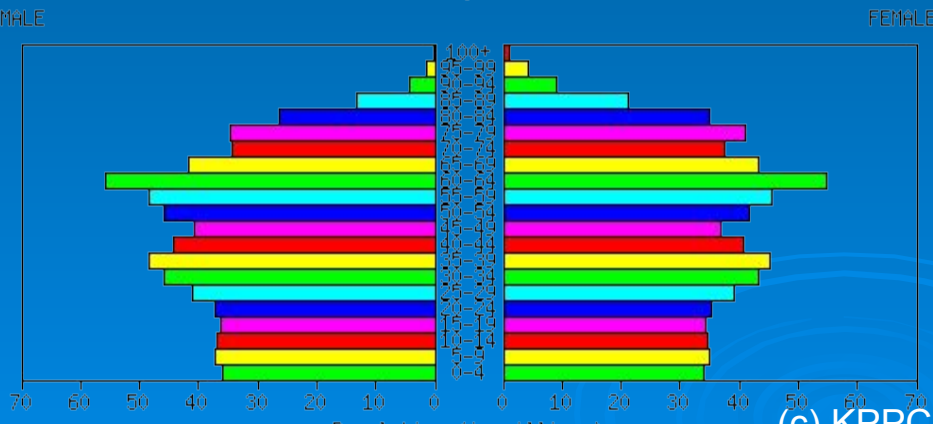
China: 2025



Source: U.S. Census Bureau, International Data Base.

1,453,123,817 inwoners

China: 2050

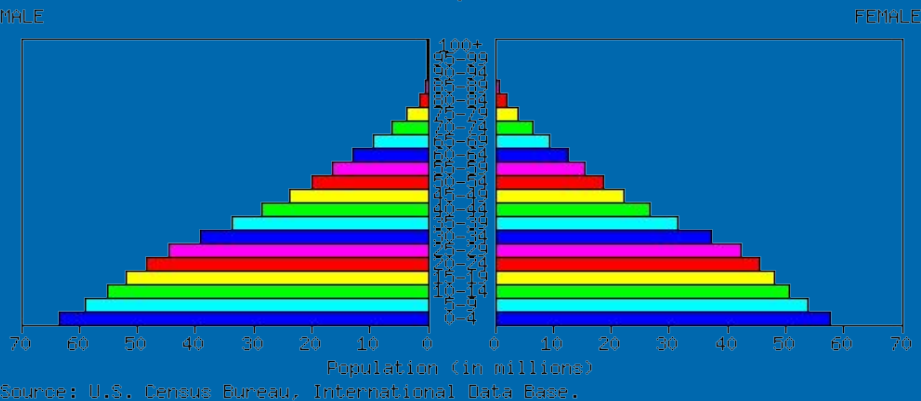


Source: U.S. Census Bureau, International Data Base.

1,424,161,948 inwoners

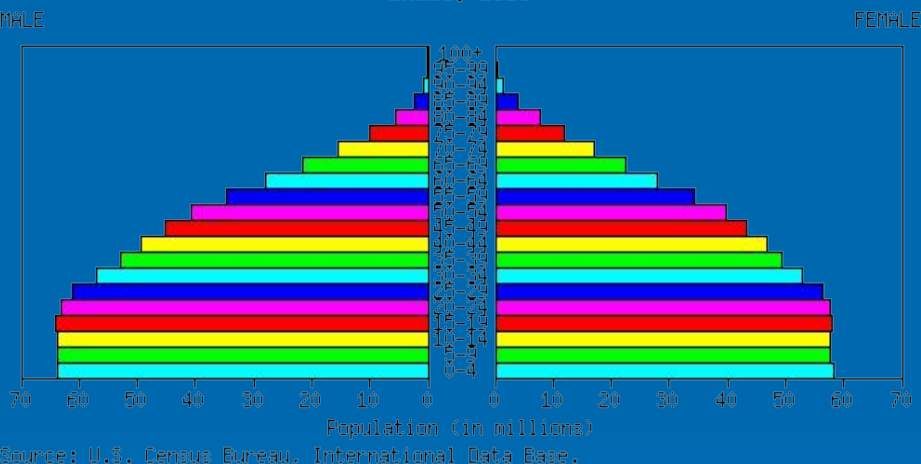
In China een structurele daling van de natuurlijke aanwas.

India: 2000



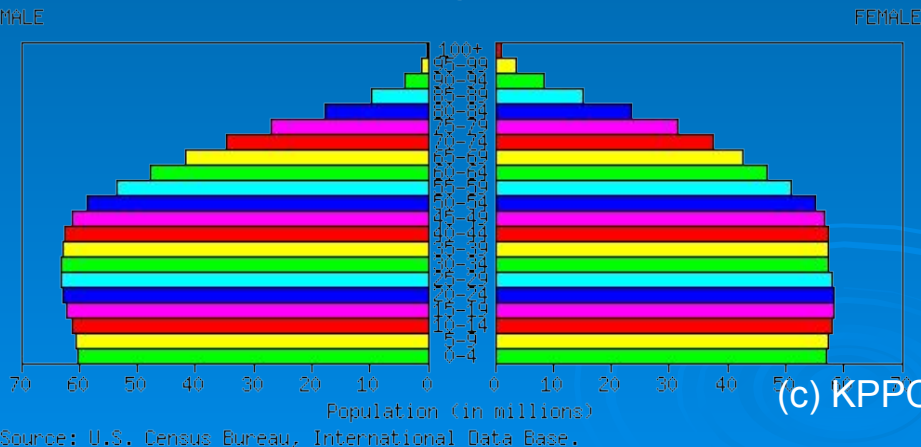
1,004,124,224 inwoners

India: 2025



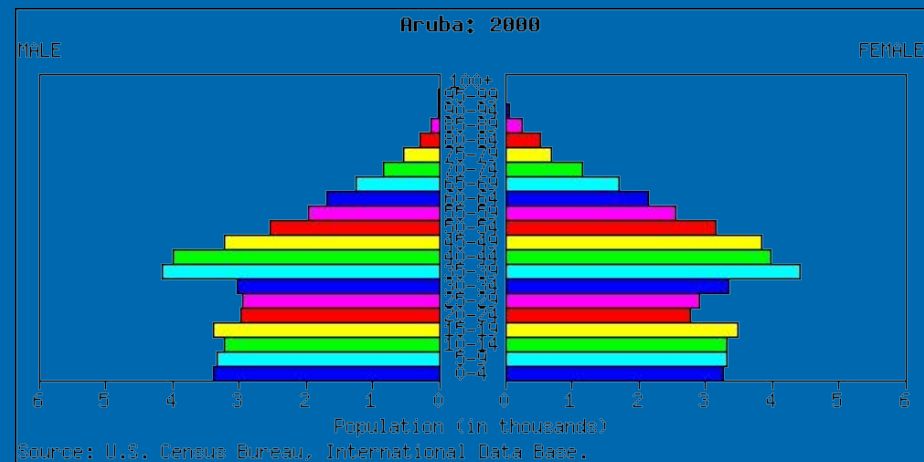
1,448,821,234 inwoners

India: 2050



1,807,878,574 inwoners

In India een structurele daling van de natuurlijke aanwas.



In Aruba neemt de bevolking toe door immigratie.

Arubanen:

2008: 76.000 personen

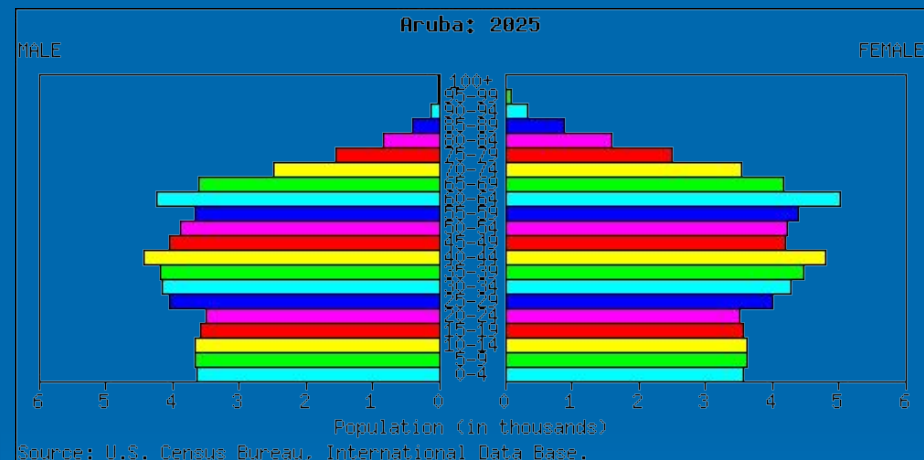
2025: 74.000

Niet-Arubanen:

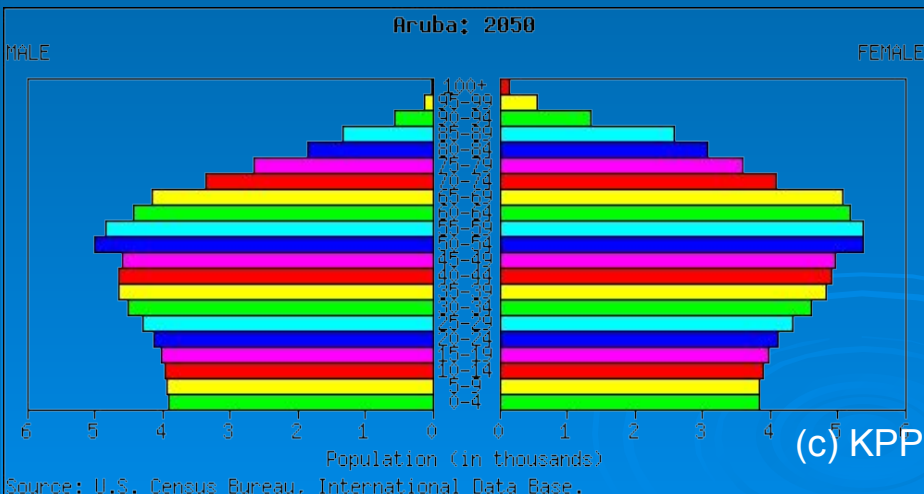
2008: 34.000

2025: 70.000

144.000??

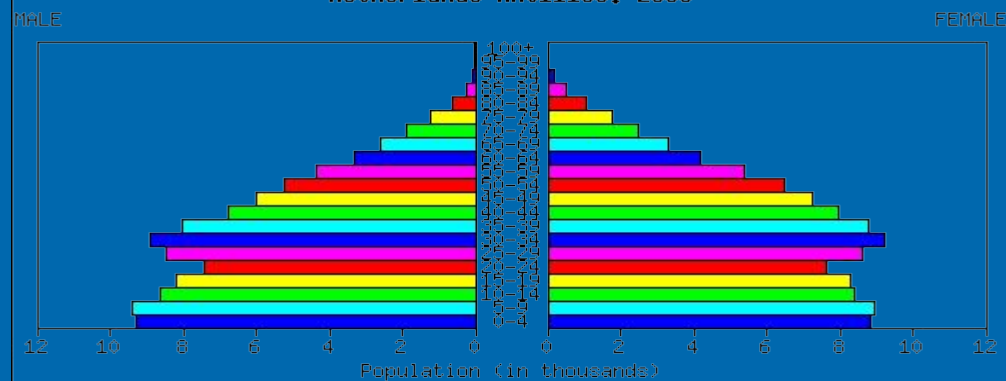


Immigranten plaatsen zich in de baan van het geld. Wat gaan ze doen als die baan bij een economische recessie opdroogt of van richting verandert?

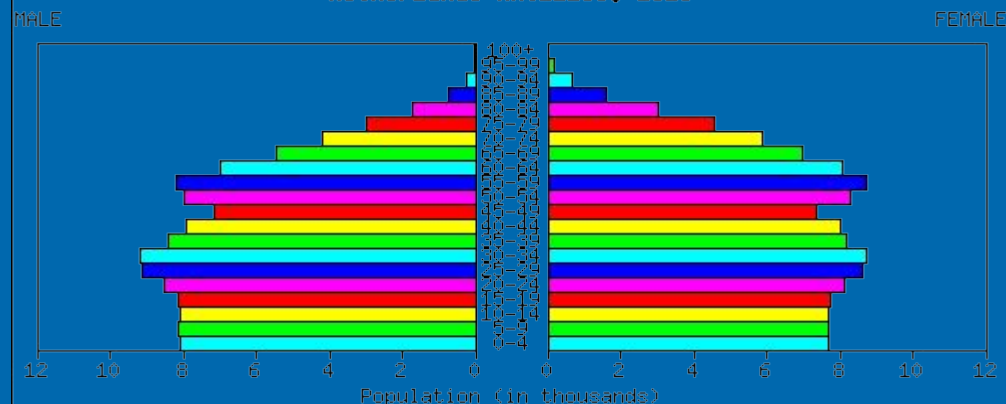


(c) KPPEC april 2008

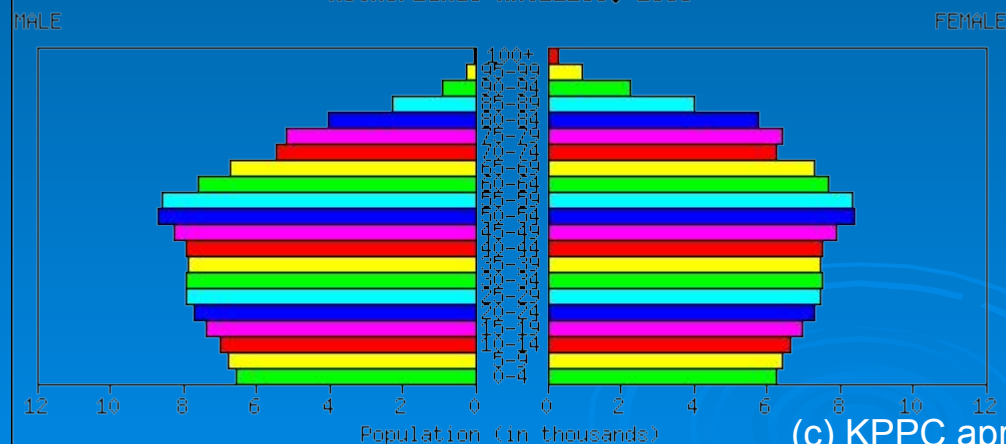
Netherlands Antilles: 2000



Netherlands Antilles: 2025



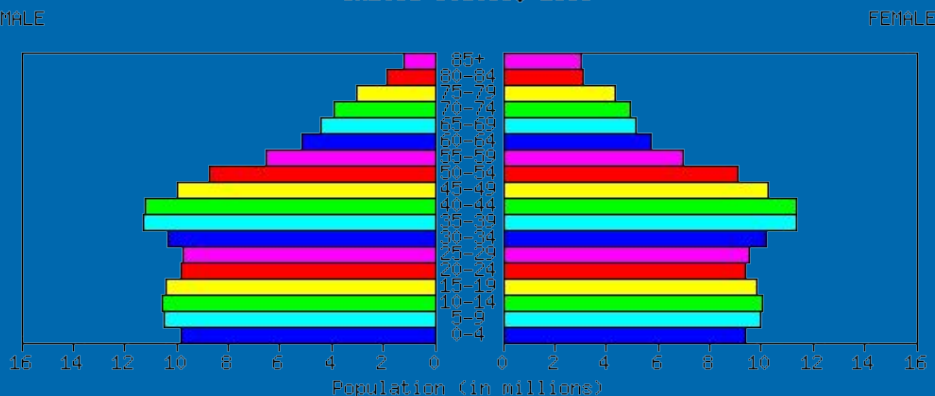
Netherlands Antilles: 2050



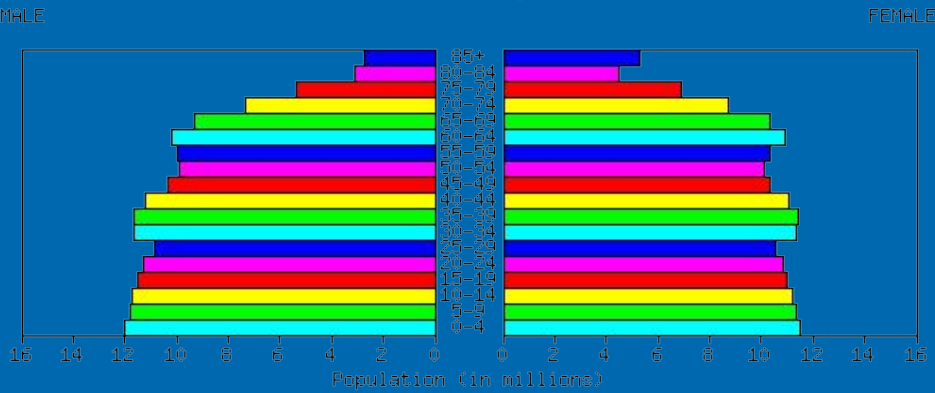
De Nederlandse Antillen
gaan een afname van de
natuurlijke aanwas
tegemoet.

(c) KPPC april 2008

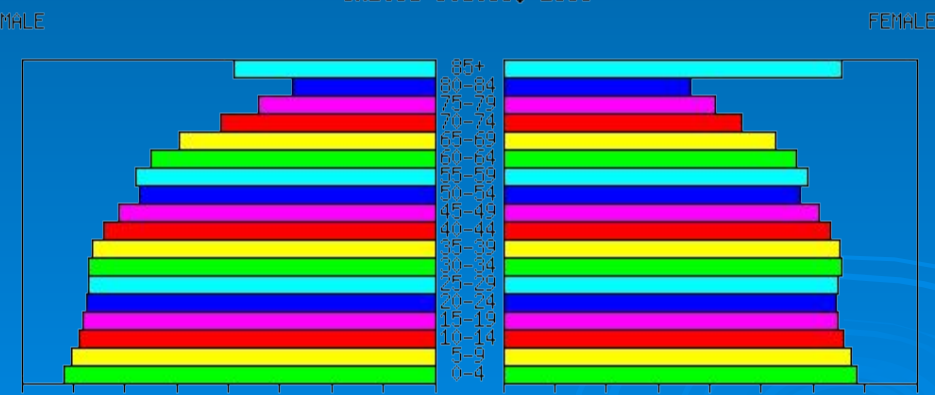
United States: 2000



United States: 2025



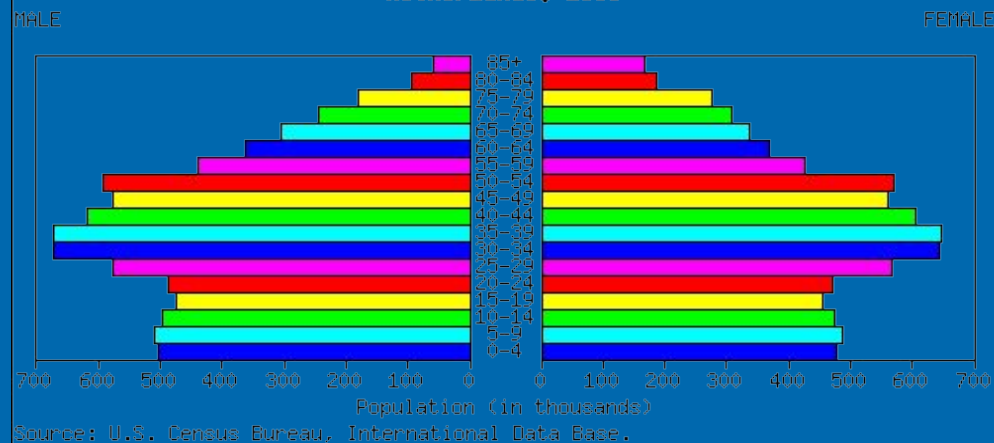
United States: 2050



In USA nog geen structurele daling van de natuurlijke aanwas, door de grote instroom van immigranten uit Latijns Amerika.

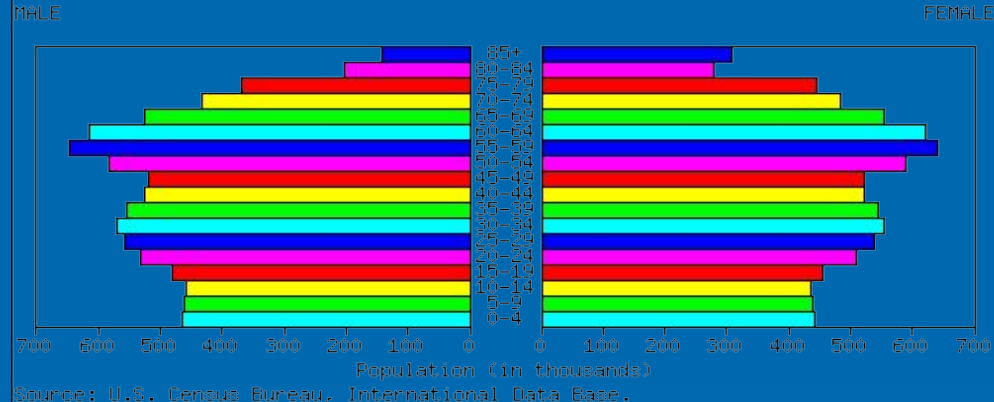
We weten nog niet wat het effect van de strijd tegen illegale immigratie op de natuurlijke aanwas zal zijn.

Netherlands: 2000



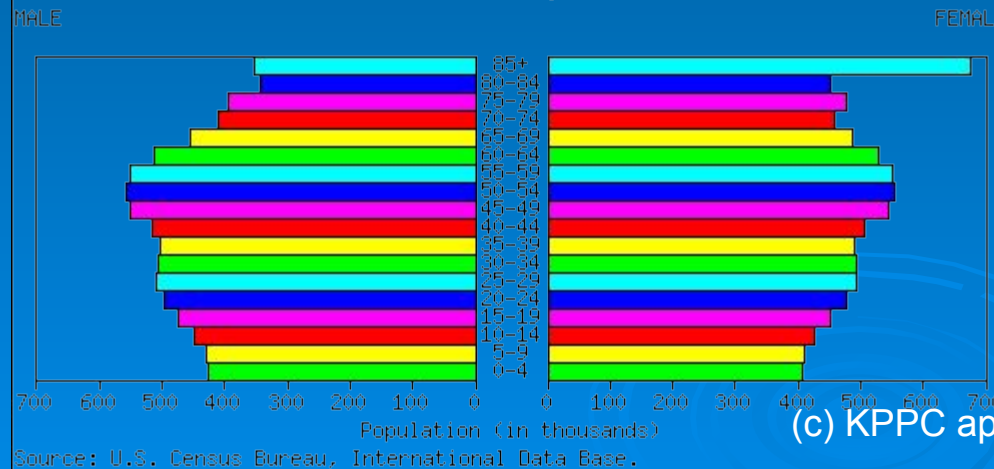
15,907,853 inwoners

Netherlands: 2025



17,539,636 inwoners

Netherlands: 2050



17,334,090 inwoners

Nederland in 2050:

- ruim 1.8 miljoen 80+
- waarvan 695.000 mannen
- en 1.128.000 vrouwen.

Bevolkingsdaling in gemeenten

Prognose aantal krimpende gemeenten naar gemeentegrootte (2008-2025)

Huidige gemeentegrootte	Bevolkingsafname in
> 100.000	3 van de 28 gemeenten
50.000-100.000	19 van de 48 gemeenten
20.000-50.000	109 van de 179 gemeenten
0-20.000	139 van de 188 gemeenten
Totaal	270 van de 443 gemeenten

Bron: CBS, bewerking KcBB



Architectuur doorbreken ongewenste status quo

Ongewenste status quo

1. Gezagsdrager: "Ik wil dat het verandert.
Dat er grenzen worden verlegd"

2. Procesmanager: "Ik zal ervoor zorgen
dat het verandert."

3. Projectteam: "Wij
buigen aanvallen op de
flank om tot zinvolle
inhoudelijke bijdragen."

4. Voeding:
- door de staf-lijnorganisatie
- door sleutelfiguren en experts
- door stuurgroep/klankbordgroep

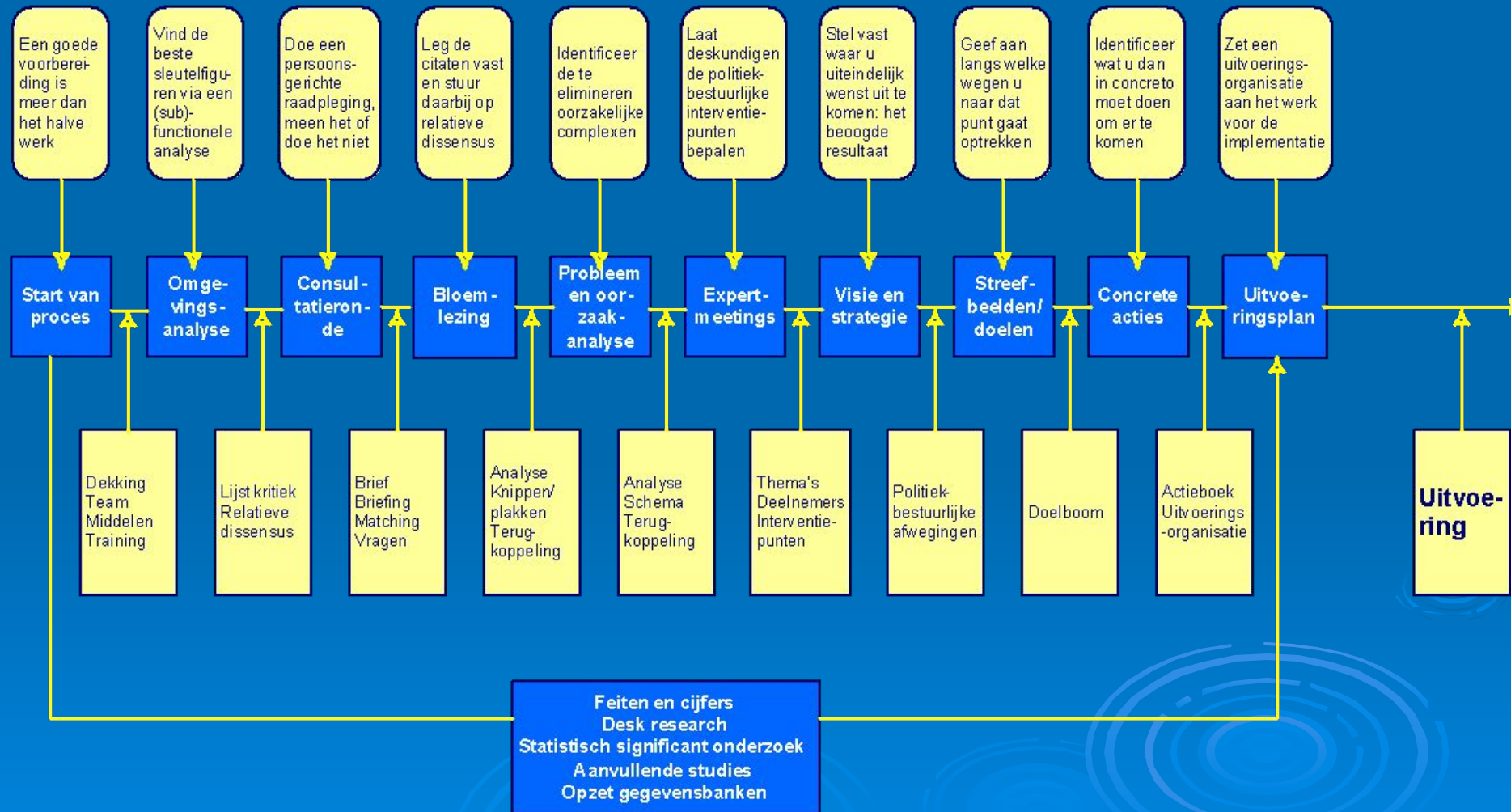




Architectuur van interactief beleid maken

→ ANALYSE

→ SYNTHESE





Phase 1: Voorbereiding van het proces

- Een goed begin is het halve werk. Met een slechte start hobbel je voortdurend achter de feiten aan.
- Het gaat om 'eenvoudige' dingen als dekking, geld, werkruimte, apparatuur, tijd.
- De samenstelling van het team is cruciaal met aandacht voor kennis, beschikken over netwerken, ook voor man-vrouw verhouding.
- Het begint met training van de teamleden in de methodologie van procesgestuurd beleid maken.



Fase 2: De omgevingsanalyse (1)

- Het gaat om de vraag: wie we bij het interactieve proces willen betrekken: sleutelfiguren en deskundigen.
- We starten vanuit functionele invalshoeken.
- Daarna subfunctionele invalshoeken.
- Vervolgens de namen van sleutelfiguren.

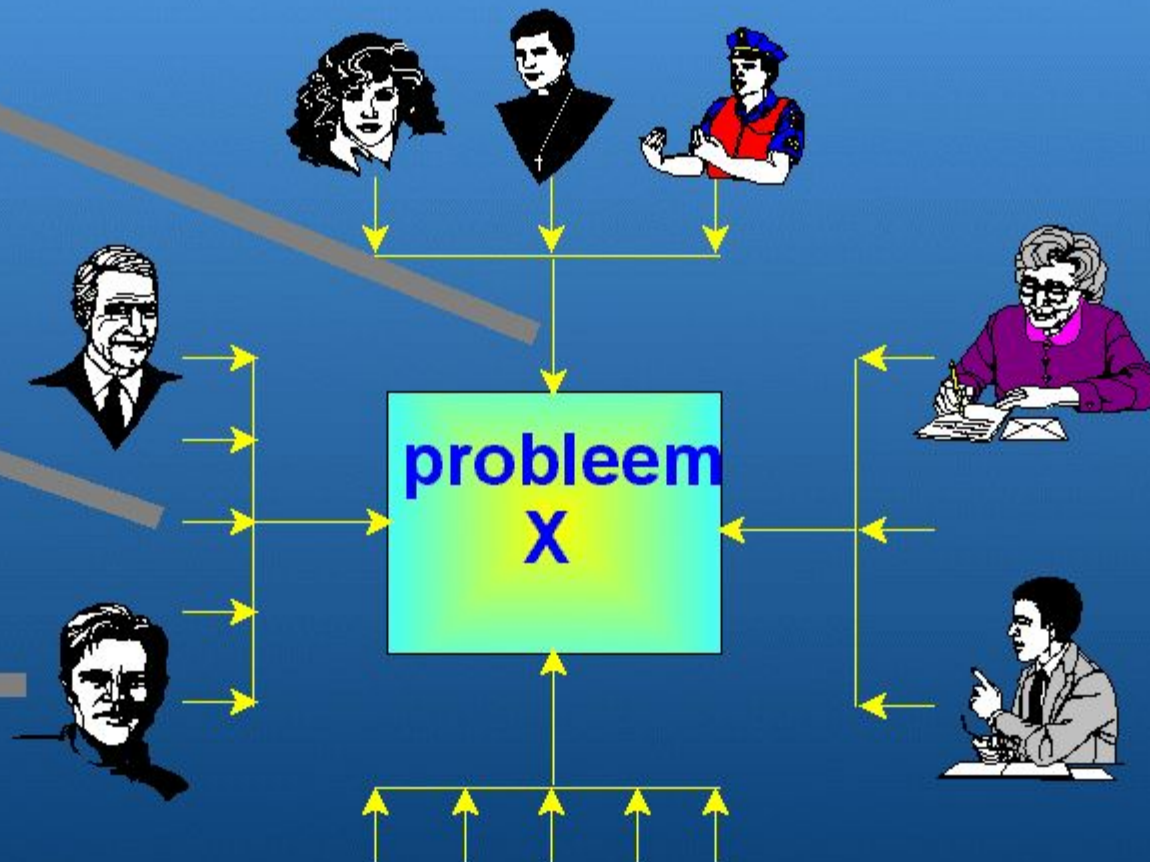


Omgevingsanalyse

Functionele
invalshoek

Sub invalshoek

Iemand die
er verstand
van heeft





Fase 2: De omgevingsanalyse (2)

Format Omgevingsanalyse

Record-nummer	Invals-hoek	Subin-valshoek	Organi-satie	Naam	Voor-voegsel	Titula-tuur	Voor-letters	Geslacht	Post-adres	Post-code	Plaats	Bezoek-adres	Telefoon-nummer	Fax-nummer	GSM



Fase 3: De consultatieronde

- De sleutelfiguren worden geraadpleegd in een één-op-één-situatie met 6 open vragen.
- Om waarheid, wijsheid en ook emotie op tafel te krijgen.
- De vragen hebben betrekking op de diagnose van de problematiek en op de therapeutische kant van het vraagstuk.
- Je organiseert op deze manier draagvlak.

Vragen 1



1. Welke ontwikkelingen ziet u, wat dit onderwerp betreft, in de komende jaren op ons afkomen?
2. Wat zijn volgens u de problemen in deze problematiek, wat zijn de knelpunten in dit knelpunt, wat is er zo rottig aan deze rottigheid? (Evt. onderscheiden naar beleid, regelgeving, uitvoering, handhaving en organisatie)
3. Wat zijn de oorzaken achter en onder die problemen? Waar komen die problemen volgens u uit voort? Wat is hun oorzakelijk complex?



Vragen 2



4. Wat zouden we volgens u per se moeten willen bereiken? Wat zou de ambitie, de aspiratie moeten zijn waar we uiteindelijk zouden moeten uitkomen?
5. Waarom zouden we dat volgens u per se moeten willen bereiken? Wat zijn uw argumenten?
6. En wat zou u zelf daaraan willen en kunnen bijdragen?





Fase 4: De bloemlezing

- Alle ideeën, gedachten, gevoelens, opvattingen, frustraties en nuances uit de gesprekken met sleutelfiguren worden genoteerd.
- Letterlijke citaten worden gesystematiseerd in een boek vastgelegd.
- Langzaam maar zeker groeit er iets van een structuur; de voorlopige visie en streefbeelden komen in beeld.
- De bloemlezing bevat een kwalitatief representatief beeld van wat er leeft bij mensen die weten waar ze over praten.

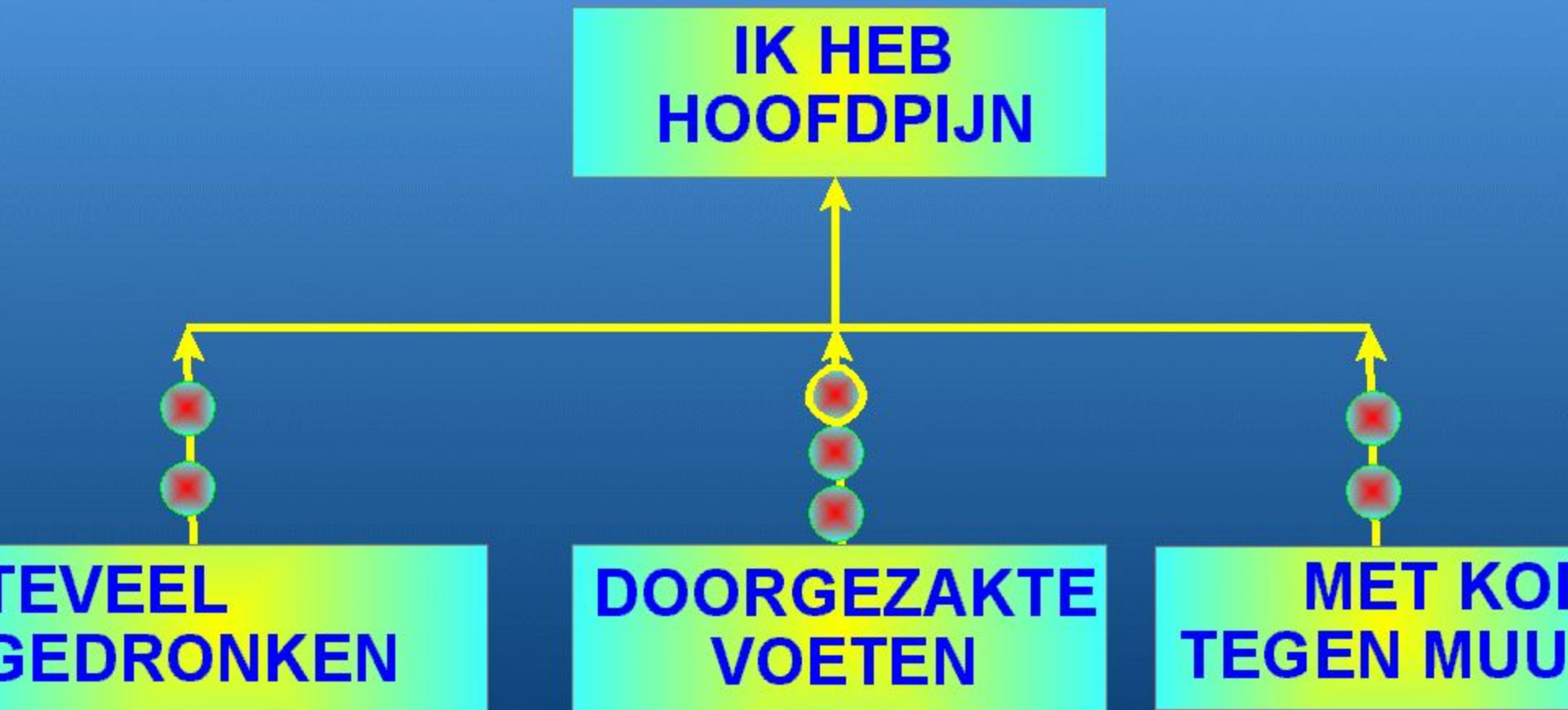


Fase 5: De probleem- en oorzaken-analyse (1)

- Dit is het diepste punt van het analytisch deel.
- Problemen worden gerelateerd aan oorzaken in verschillende gelaagdheden.
- Het causale complex van een maatschappelijk probleem wordt blootgelegd.
- Het maakt duidelijk waar 'de ellende' vandaan komt.



Oorzakenhierarchie





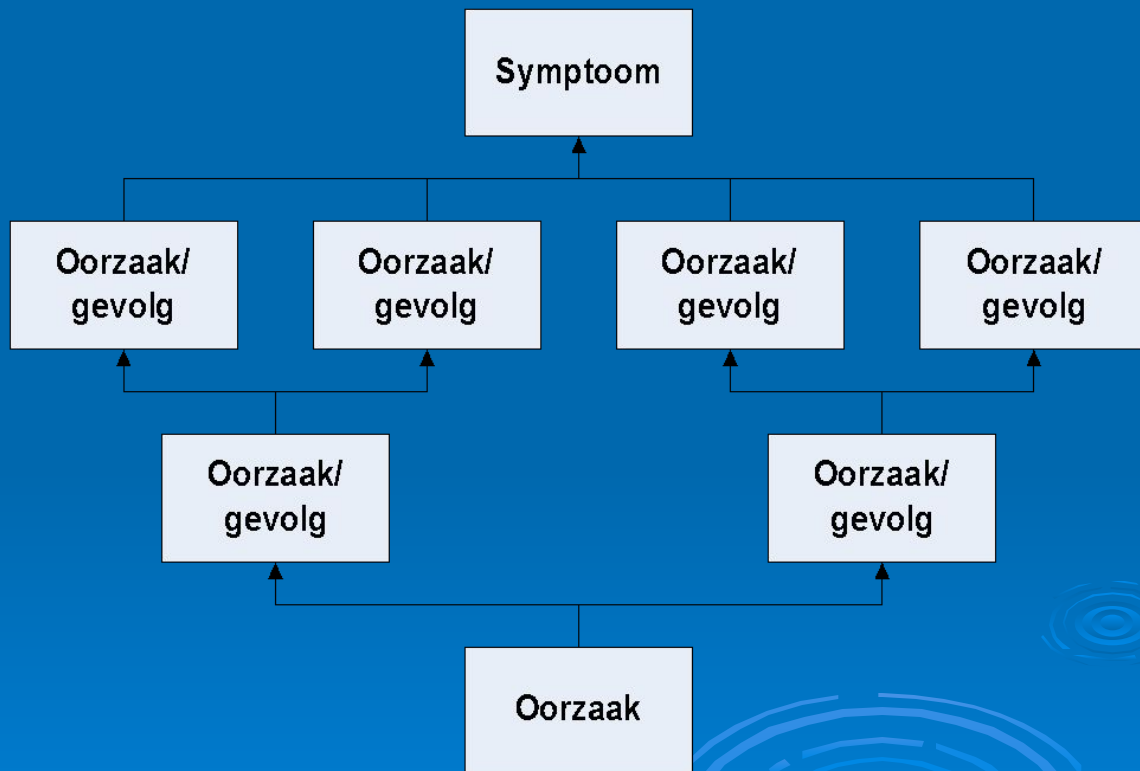
Fase 5: De probleem- en oorzaken-analyse (2)

Symptoomniveau: gevolg van niveau 3

Oorzakelijk niveau 3: gevolg van niveau 2

Oorzakelijk niveau 2: gevolg van niveau 1

Oorzakelijk niveau 1: diepstliggende oorzaak





Fase 6: De expertmeetings

- Dit is het eindpunt van de diagnose (valideren) en het beginpunt van de therapie.
- Het duiden van oplossingsrichtingen op basis van het analysemateriaal.
- Het beoordelen van de haalbaarheid van de politiek-bestuurlijke interventiepunten.



Fase 7: De visie en strategie

- Een politiek-bestuurlijke uitspraak met een hoge ambitie, uitgedrukt in teksten die aangeven wat het beoogde maatschappelijk effect is.
- De visie is geen lang verhaal, kan zelfs uit één zin bestaan.
- De visienota wordt gedragen door de bloemlezing, feiten en cijfers, de probleem- en oorzakenanalyse, de expertmeetings.

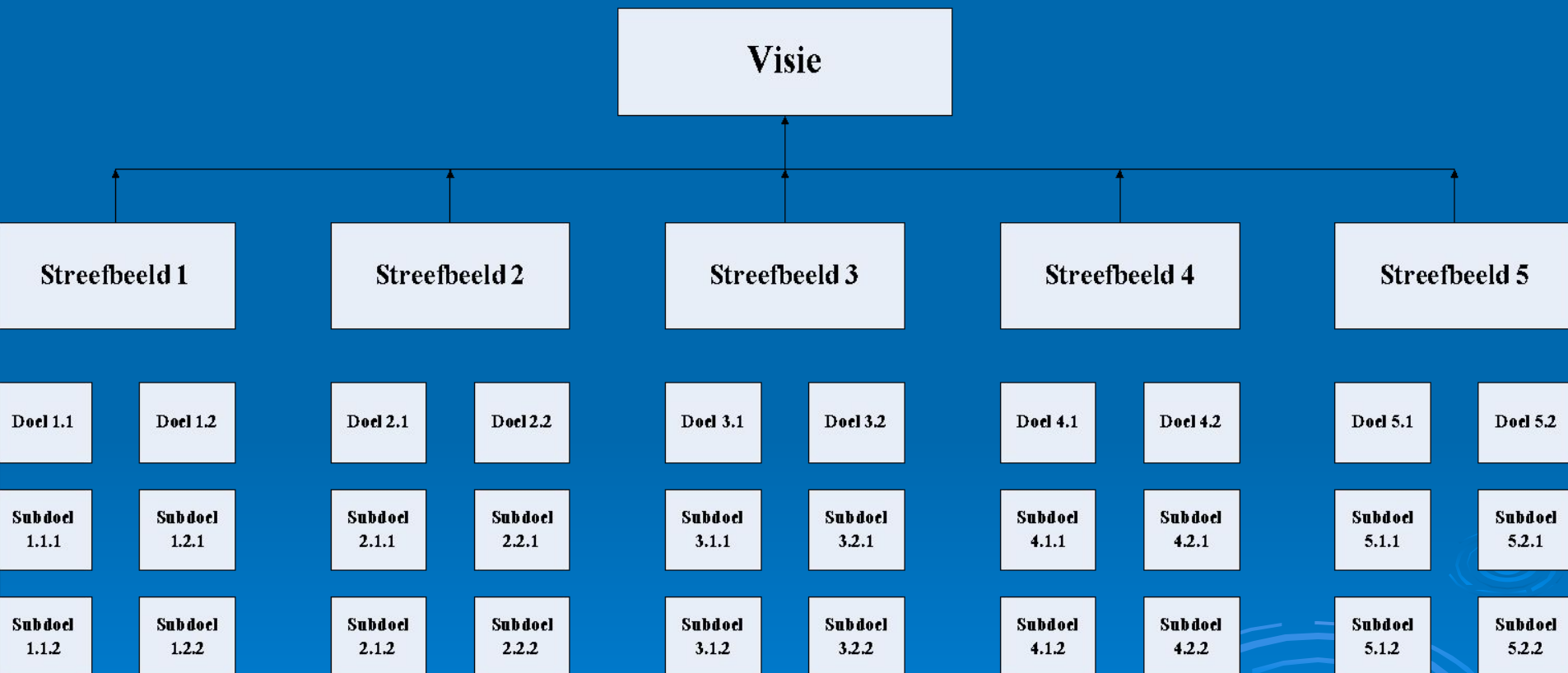


se 8: De streefbeelden en doelen (1)

- Dit is de uitwerking van de visie en strategie in een doelenstructuur.
- De streefbeelden vormen de hoofdroutes, die leiden tot het hoogste doel, het realiseren van de visie.
- De doelen vormen het 'onderliggend wegennet' om bij de hoofdroutes te komen.
- De doelenstructuur is de min of meer omgekeerde vorm van de probleem- en oorzakenanalyse.



Fase 8: De streefbeelden en doelen (2)





Fase 9: De concrete acties

- Een actie is pas een actie als ze een concrete omschrijving bevat van de daad die moeten worden verricht om een doel te bereiken.
- Een actie bevat (minstens) de volgende elementen: naam, toelichting, beoogd resultaat, tussendoelen, bandbreedte, middelen, verantwoordelijke, trekker, tijdpad, allianties/betrokkenen, monitoring/evaluatie.



Fase 10: Het uitvoeringsplan

- Met het groeperen van de acties in een Actieboek sluit de synthesefase en kan de uitvoering beginnen.
- Een plan dat aangeeft wie, op welke manier, in welk tempo en met welke middelen aan de slag gaat om leiding te geven aan de uitvoering van de acties.
- Het team dat de uitvoering voor zijn rekening neemt wordt al in een vroeg stadium geformeerd om adequaat het estafettestokje over te nemen.
- **Fase 1 en Fase 11 zijn de moeilijkste onderdelen van het proces van interactief beleid maken.**

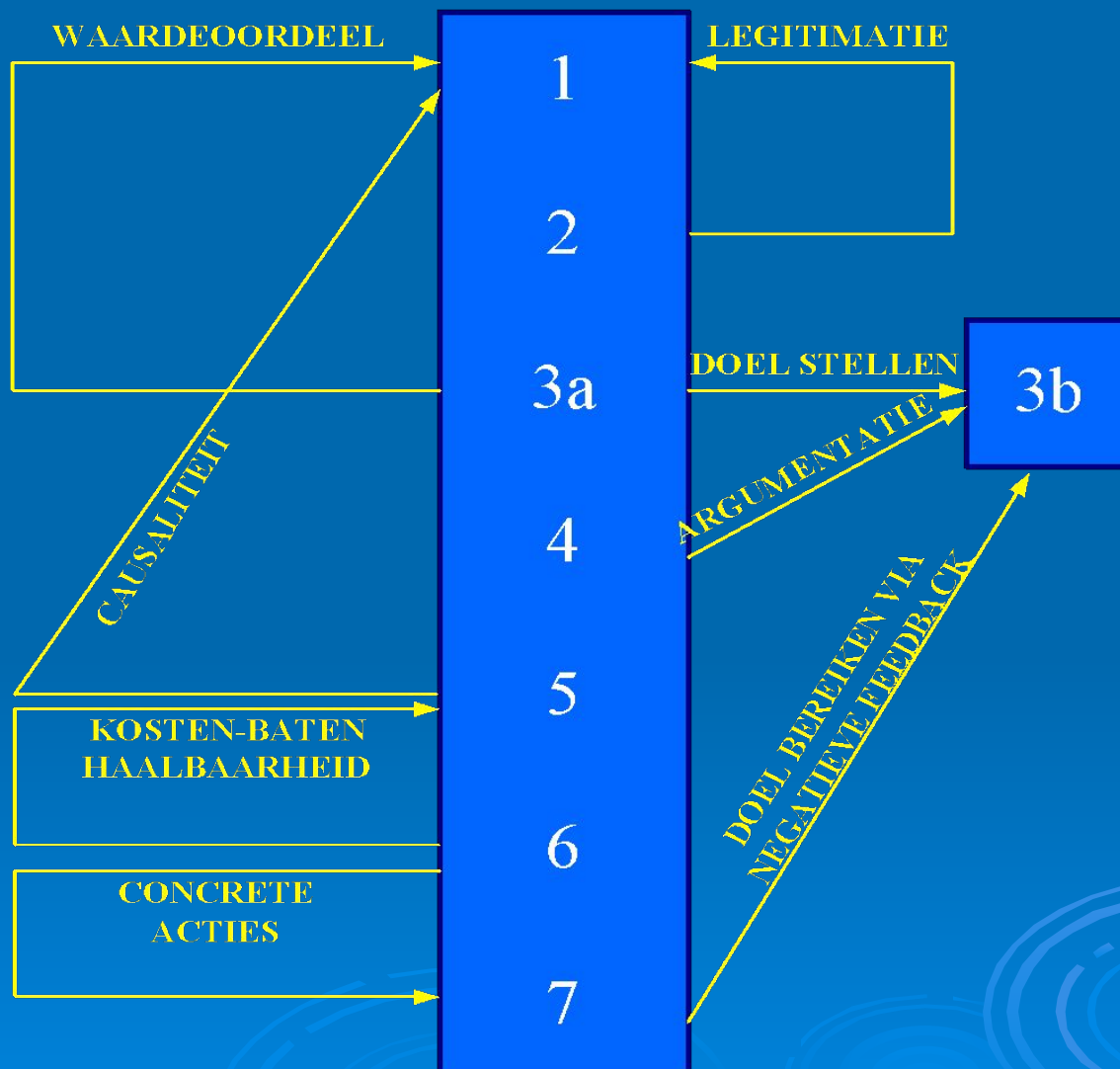


Fase 11: De cijfers en feiten

- Het verzamelen van gegevens die verband houden met het proces.
- Dat is nodig om aan te kunnen tonen dat wat je beweert ook klopt.
- Deskresearch, wetenschappelijk onderzoek, enquêtes.
- Centraal staat de vraag: 'Wat zouden we moeten willen weten'?



Architectuur van doel stellen





Stap 1: Waar heb je pijn aan?

- Elk voornemen tot het maken van beleid begint met het gevoel dat iets niet deugt.
- Het gaat om een uitspraak als 'ik heb ergens pijn aan ...' of 'als we niks doen gaat het geheid mis ...'
- Zo'n uitspraak zal een **politieke** uitspraak moeten zijn.



Stap 2: Hoe bewijs je dat dit waar is (1)

- Zeggen dat er iets niet deugt is één, bewijzen met cijfers en feiten dat die uitspraak klopt is twee.
- Zorg er dus voor dat de uitspraak van stap 1 geverifieerd kan worden.
- Dat vereist onderzoek van cijfers en feiten. Daarmee ontstaat een hechte verbinding tussen kennissturing en processturing.



Stap 2: Bewijs dat het waar is (2)

- Mensen kunnen echter naar dezelfde werkelijkheid kijken en toch wat anders zien.
- Dat kan te maken hebben met verschillende referentiekaders.
- Niet zelden word beleid ontwikkeld op basis van een incident. Dan wordt een probleem opgelost dat niet bestaat.



(c) KPPC april 2008



(c) KPPC april 2008



(c) KPPC april 2008



(c) KPPC april 2008



(c) KPPC april 2008



(c) KPPC april 2008



Stap 3a: Zeg dat je dat niet wilt

- Als het vermoeden bij stap 1 is onderbouwd met feiten en cijfers, is het moment gekomen om een uitspraak te doen.
- Namelijk dat je vindt dat er een ongewenste situatie is.
- Dat is bij uitstek een politieke wilsuitspraak.



Stap 3b: Zeg dat je het tegenover-gestelde wilt

- Zeggen dat je iets niet wilt is één, zeggen dat je het tegenovergestelde wilt is twee.
- Deze stap formuleert de ambitie, het punt op de horizon waar je naar toe wilt.
- Je verwoordt de maatschappelijke effecten die je nastreeft.
- Daarom is ook dit een politieke uitspraak.



Het ritme van de stappen 1 t/m 3b

Indertijd zei minister Melkert:

Stap1 Ik zie armoede in ons land.

Stap2 Dat baseer ik op gegevens van het CPB en het CBS.

Stap3a Ik wil niet dat er armoede in dit land voorkomt.

Stap3b Mijn politieke ambitie is dat over vijf jaar geen armoede meer in ons land bestaat.



Stap 4: Waarom wil je dat?

- Politieke uitspraken mogen niet in de lucht hangen.
- Uitspraken moeten worden onderbouwd met argumenten.
- De argumenten moeten de uitspraak kunnen dragen.
- Argumenteren is het wezenskenmerk van de politiek.
- Argumenteren is de wereld van Aristoteles: formele logica moet men leren.



Stap 5: Waar komt het probleem van stap 1 vandaan?

- Oplossingen voor problemen worden vaak bedacht op grond van gezond verstand.
- Het is noodzakelijk om de oorzaken van problemen te kennen.
- Dat is niks anders dan het stellen van een diagnose.
- Zonder diagnose/analyse is geen goede therapie/oplossing mogelijk.

Niet-elimineerbare oorzaak

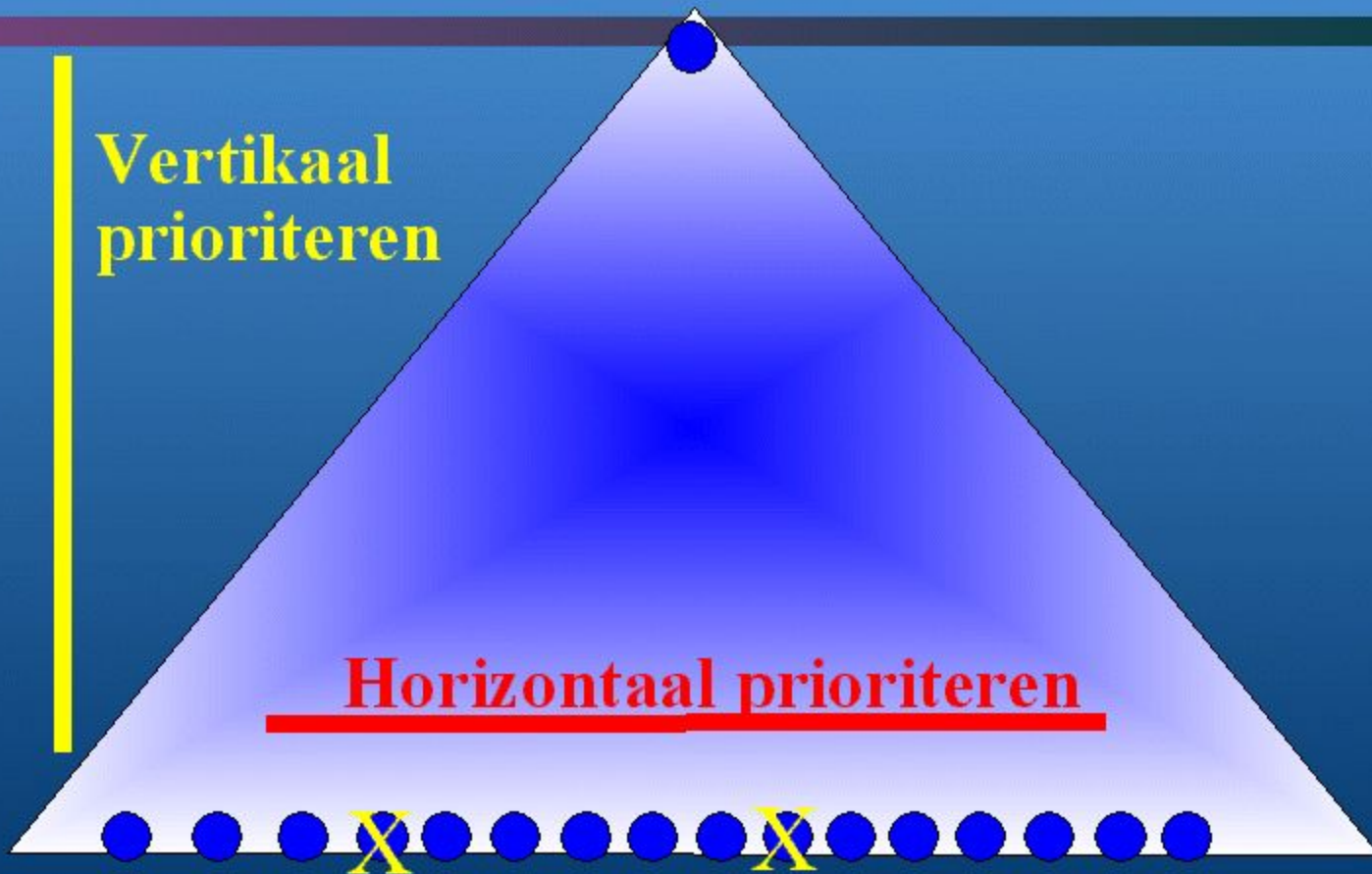


- ➡ **Korte termijn**
- ➡ **Oppervlakkige aanpak**
- ➡ **Symptoom bestrijding**
- ➡ **Horizontaal prioriteren**

Horizontaal versus vertikaal prioriteren

Vertikaal
prioriteren

Horizontaal prioriteren



Elimineerbare oorzaak

- ➡ **Lange termijn**
- ➡ **Fundamentele aanpak**
- ➡ **Oorzakenanalyse**
- ➡ **Oorzakenhiërarchie**



Stap 6: Waar ga je ingrijpen in het oorzakelijk complex?

- Een probleem- en oorzakenanalyse geeft inzicht in het complex van oorzaken.
- De meest effectieve bestrijding: het wegnemen van de diepst liggende oorzaken. Maar niet elke oorzaak kan worden geëlimineerd. Dat maakt afwegen noodzakelijk.
- Afwegingen vinden plaats door middel van kosten-baten-analyses en haalbaarheidsdiscussies.
- Afwegingen maken de haalbare politiek-bestuurlijke interventiepunten duidelijk.



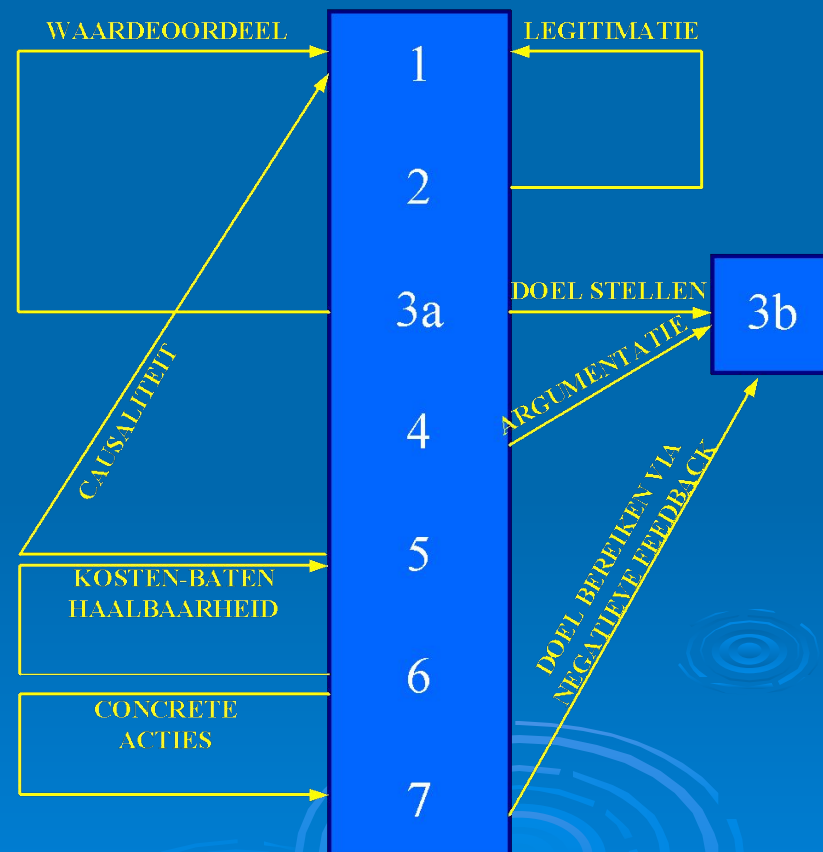
ap 7: Met welke acties ga je de strijd aan?

- Als na de kosten-baten-analyse en de haalbaarheidsdiscussie de politiek gedragen interventiepunten zijn bepaald, is het formuleren van acties aan de orde.
- De acties zullen moeten leiden tot het wegnemen van oorzaken om daarmee de gewenste maatschappelijke effecten te bereiken.



Appen 1-7 in relatie tot wetenschap

- 1. Sociale psychologie
- 2. M&T van sociaal-wetenschappelijk onderzoek
- 3. Politieke wetenschap
- 4. Formele logica
- 5. Causaliteitsleer
- 6. Beleidswetenschap
- 7. Cybernetica





Architectuur van doel bereiken

- Om een doel te bereiken moet men een ongewenste situatie converteren in een gewenste.
- De definitie van de ongewenste situatie komt tot stand tijdens het interactieve proces tot en met de expertmeetings.
- De definitie van de gewenste situatie komt tot stand tijdens het interactieve proces vanaf visie tot en met concrete acties en uitvoeringsplan.



1. Bepaal de punten A en B



- Punt A is de plek waar we niet willen zijn: de optelsom van bloemlezing, probleem- en oorzakenanalyses en expertmeetings.
- Punt B is het punt op de horizon waar we ooit hopen te arriveren: de optelsom van visie, streefbeelden, doelen, acties en uitvoering.
- De lijn tussen A en B is de ideale route die afgelegd moet worden om uit A te komen en (mogelijk) in B te geraken.



Zekerheidsperfectie (1)

- Dat is het maximaliseren van de zekerheid dat je zult arriveren op de plek die je graag wilt bereiken.
- Dat is gefixeerd zijn op het resultaat.
- Dat is proberen alle denkbare variabelen te kennen en beheersbaar te maken.
- Dat is denken in termen van de maakbaarheid van de samenleving.
- Dat is de basis voor een onstuitbare reguleringsspiraal.



Zekerheidsperfectie (2)

Als ik mijn stoel achteruitschuif

Als ik opsta

Als ik links of rechts omkeer

Als ik mijn benen in beweging zet

Als ik om de tafel heenloop

Dan bereik ik de deur



Zekerheidsperfectie (3)

**Als ik mijn
buurman
neersla**

Als ik mijn stoel achteruitschuif

Als ik opsta

**Als ik
iede-reen
onder
schot hou**

Als ik links of rechts omkeer

Als ik mijn benen in beweging zet

Als ik om de tafel heenloop

Dan bereik ik de deur



Onzekerheidsreductie

- Is het stap voor stap reduceren van de altijd aanwezige onzekerheid of je ooit op de beoogde plek zult arriveren.
- Dat is het niet gefixeerd zijn op het resultaat, maar op het weghalen van obstakels die aan het resultaat in de weg staan.
- Dat is het richten van de energie op het proces van verwijdering van de plek waar je niet wilt zijn.
- Dat is vooruitgang.



Onzekerheidsreductie

Als ik mijn stoel NIET achteruitschuif

Als ik NIET opsta

Als ik NIET links of rechts omkeer

Als ik NIET mijn benen in beweging zet

Als ik NIET om de tafel heenloop

Dan bereik ik NIET de deur



Onzekerheidsreductie als fundamentele succesvoorwaarde

- Succesvol beleid is niets anders dan het achter je laten van onzekerheden.
- Dat doe je vanuit het besef dat je nooit zeker kunt weten of je je doel bereikt.
- Een goede beleidsmaker stuurt daarom op het proces om onzekerheden te reduceren en zet zichzelf niet vast in zekerheden die er niet zijn.
- Het proces is belangrijker dan het resultaat.

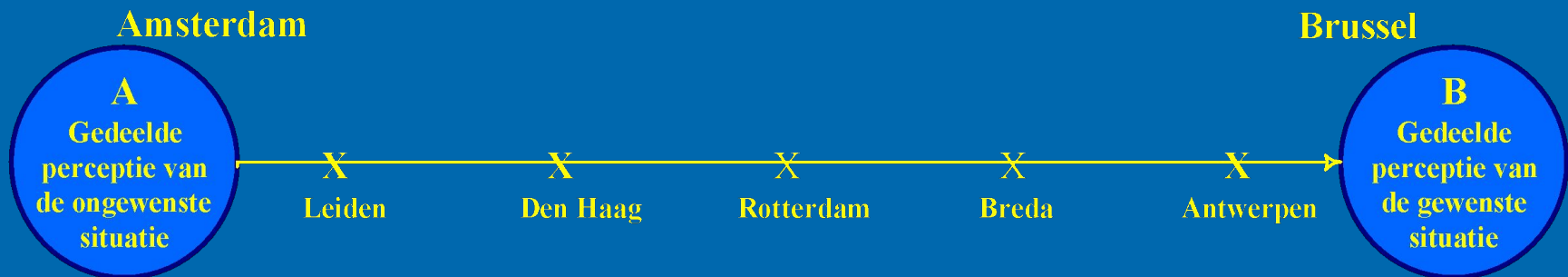


Het proces is belangrijker dan het resultaat

- Paul Theroux in de *Oude Patagonië Express*, p. 16: “De reis, daar gaat het om, niet de aankomst. De boottocht, niet de landing.”
- Cees Noteboom in de *Omweg naar Santiago*, p. 389: “Hoe dichterbij je bij het doel komt, hoe meer mijlpalen er staan.”
- Gandhi: “The pilgrimage itself is the goal.”
- Onbekend: “The holy grail is not in the finding, it is in the journey.”



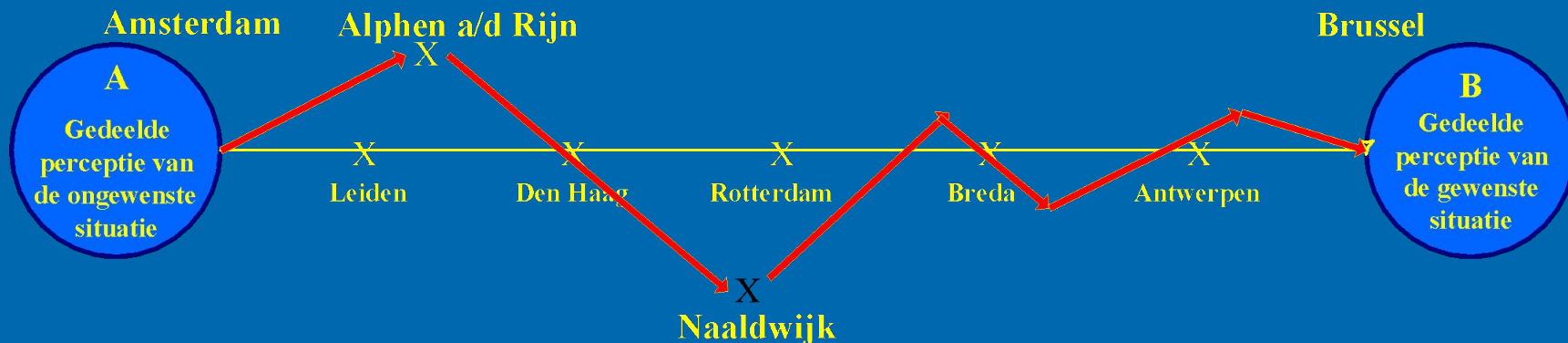
2. Markeer 'stations' op de lijn A - B



- Geef van tevoren de stations aan die je moet passeren; dat zijn de tussendoelen.
- Het zijn de te elimineren oorzaken, de politieke interventiepunten (stap 6 doel stellen).
- Het markeren van die stations is noodzakelijk om vast te kunnen stellen of onzekerheden worden gereduceerd.

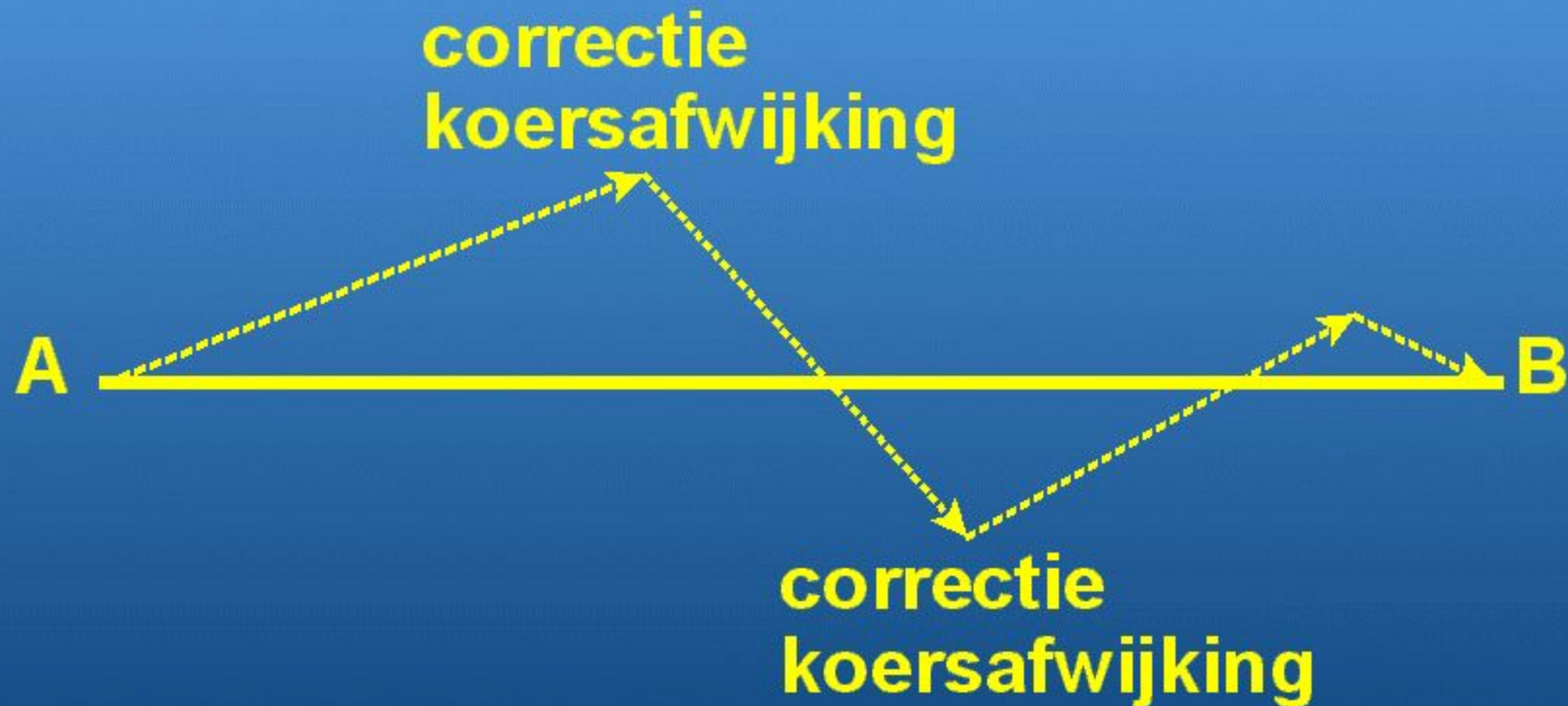


3. Bij koersafwijking: stuur bij



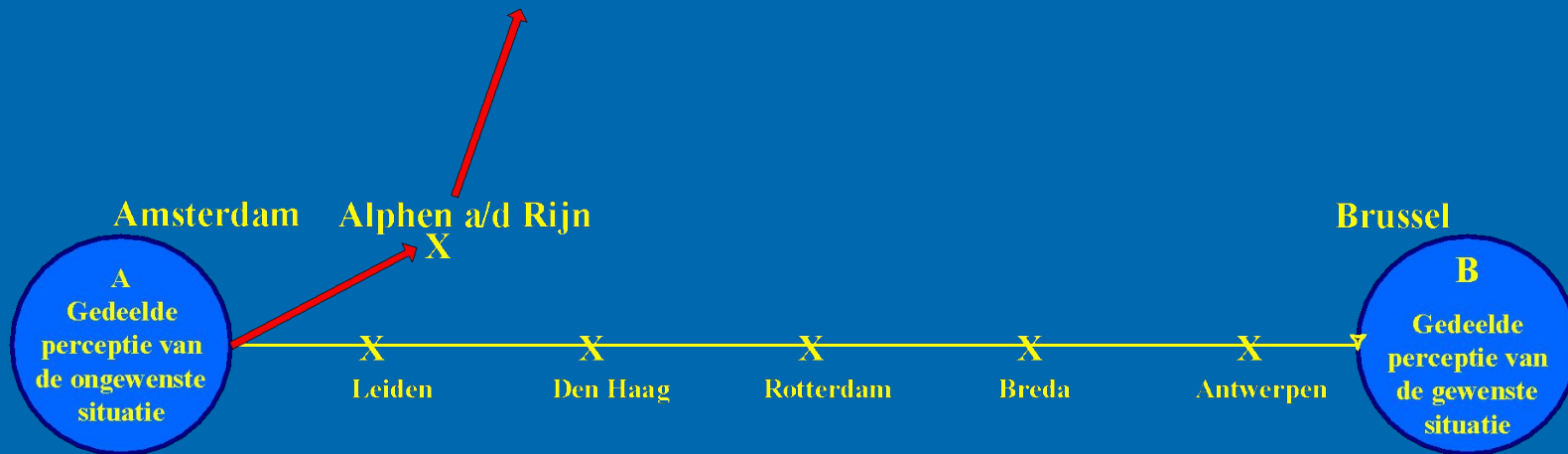
- In de praktijk is het onmogelijk om een rechte lijn te bewandelen.
- Daarom is het nodig om tussentijds bij te sturen om koersafwijkingen ongedaan te maken.
- Dat bijsturen gebeurt door het negatieve feedbackmechanisme.

Negatieve feedback



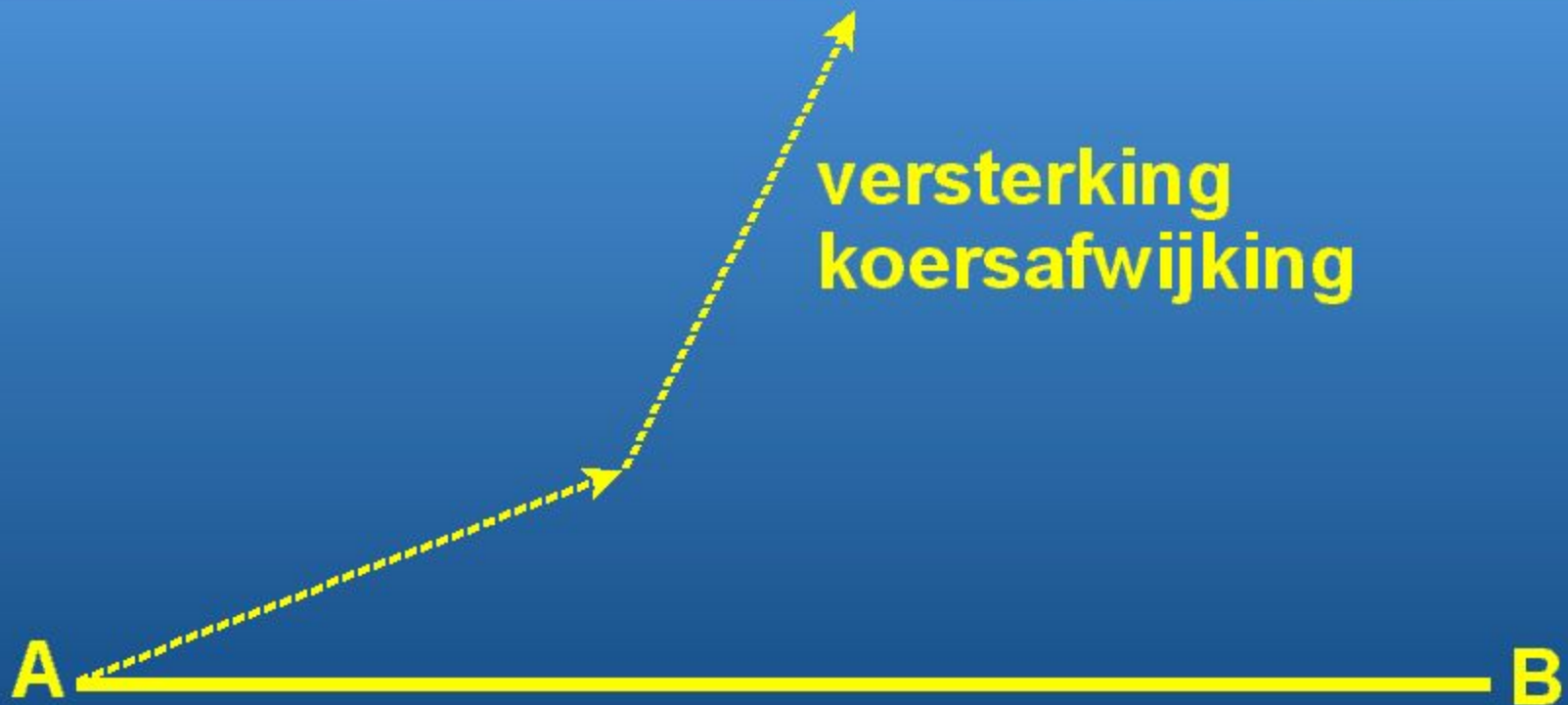


4. Door positieve feedback raak je steeds verder van huis



- Positieve feedback is in de cybernetica een versterking van de afwijking.
- Het niet analyseren van de oorzaken van de afwijking leidt er toe dat in verhoogde mate en in versneld tempo de afwijking wordt voortgezet.

Positieve feedback



Oplossingendenken



De pijn geen naam geven, niet in zijn oorzaken analyseren, maar presenteren in de vorm van een oplossing van het probleem

Die oplossing presenteren in de vorm van herordening van structuren en procedures

Die herordening van structuren en procedures afdekken met nieuwe regels



5. Feed-in: het bijstellen van het doel



- Als koersbijstelling niet haalbaar of zinvol is dan is bijstelling van het doel aan de orde.
- Na bijstelling van het doel geldt overigens weer het principe van negatieve feedback.



Negatieve feedback Versus Feed in



Negatieve feedback:

correctie koersafwijkingen
sturen op de middelen
het doel heiligt de middelen

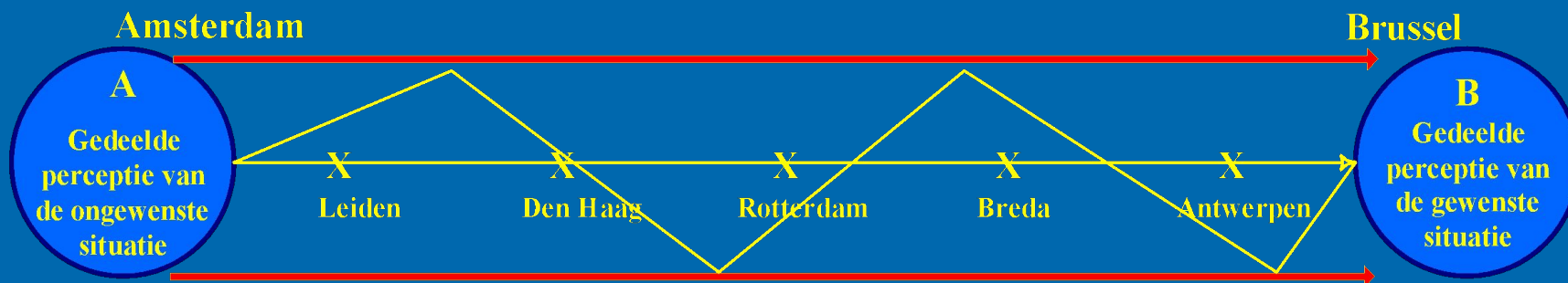
Feed in:

correctie doelen
sturen op doelen
middelen heiligen de doelen





6. Bepaal de bandbreedte



- Bepaal van tevoren binnen welke bandbreedte de koers wordt afgelegd in termen van: tijd, geld, signalen uit de samenleving etc.
- Bij het raken van de band gaat de alarmbel rinkelen, worden de oorzaken van de afwijking geanalyseerd en de koers bijgesteld.
- Neem de bandbreedte op in het uitvoeringsplan.



Architectuur van doorbreken van de status quo

- Het doorbreken van een ongewenste situatie gaat niet vanzelf.
- De staf-lijnorganisatie heeft niet de eigenschap vernieuwing te organiseren.
- Vernieuwing en doorbraak realiseren vereisen een specifieke vorm van structuursturing.



Architectuur doorbreken ongewenste status quo

Ongewenste status quo

1. Gezagsdrager: "Ik wil dat het verandert.
Dat er grenzen worden verlegd"

2. Procesmanager: "Ik zal ervoor zorgen
dat het verandert."

3. Projectteam: "Wij
buigen aanvallen op de
flank om tot zinvolle
inhoudelijke bijdragen."

4. Voeding:
- door de staf-lijnorganisatie
- door sleutelfiguren en experts
- door stuurgroep/klankbordgroep





Staf-lijn versus projectorganisatie

Staf-lijn werk

- **Zorgvuldig**
- **Betrouwbaar**
- **Voorspelbaar**
- **Afweging van meerdere belangen**
- **Rechtszekerheid als product**
- **Gericht op beheersing**
- **Streven naar zekerheid**
- **Evenwichtig**
- **Steeds weer standaardkwaliteit**
- **Hiërarchisch georganiseerd**
- **Sterk monodisciplinair**
- **Continuïteit garanderend**
- **Taboe beschermend**

Projectmatig werk

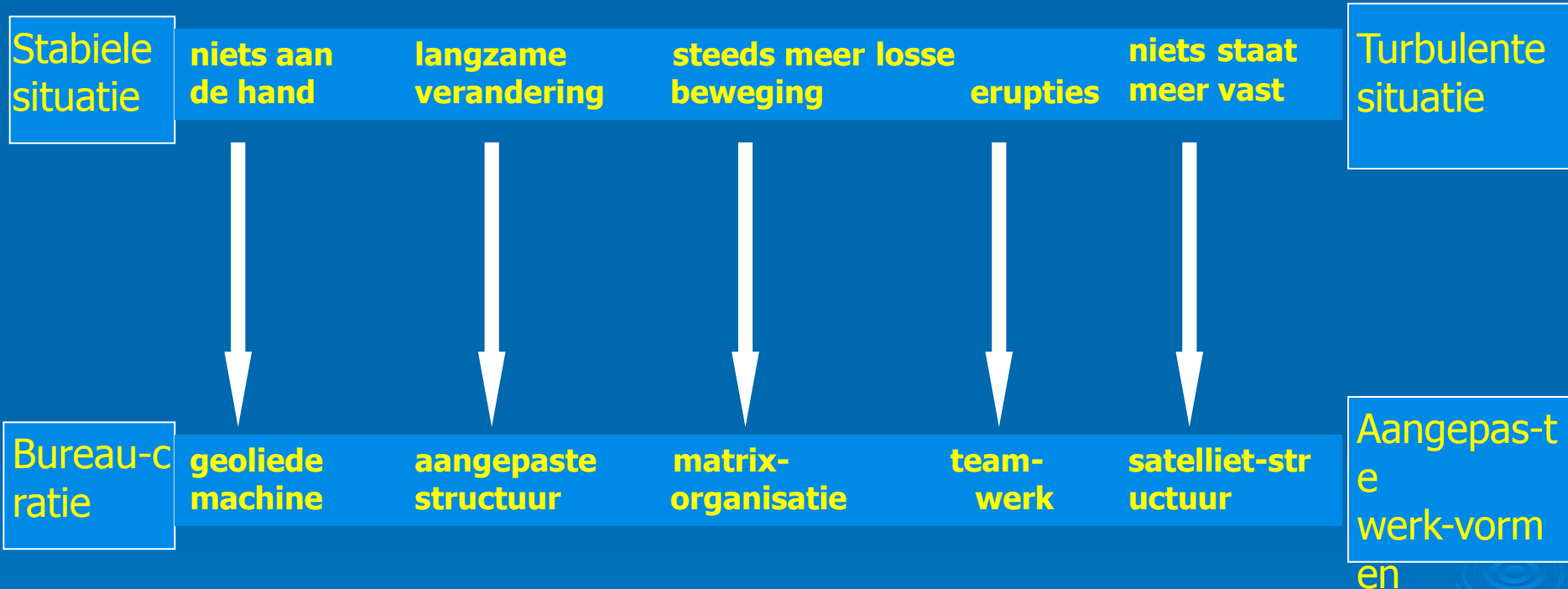
- **Door roeien en ruiten**
- **Steeds weer wat anders**
- **Onvoorspelbaar**
- **Kiezen voor één belang**
- **Vernieuwing als product**
- **Gericht op een proces**
- **Omgaan met onzekerheid**
- **Turbulent**
- **Op zoek naar nieuwe kwaliteit**
- **Plat georganiseerd**
- **Sterk multidisciplinair**
- **Discontinuïteit aandurvend**
- **Taboe doorbrekend**

Vragen vóór aanvaarding projectmanagement

- Hoe luidt de opdracht?
- Welke bevoegdheden en verantwoordingen heeft de projectleider?
- Hoe sluit de projectstructuur aan op de staf-lijnorganisatie?
- Met wie communiceert de projectleider en waarover?
- Hoe komt de projectleider aan zijn team?
- Uit welke disciplines bestaat het team?
- Hoe is de man-vrouw samenstelling in het team?
- Wat wordt er gedaan aan team-building?
- Welke geboden en verboden gelden in het team?
- Welke middelen en faciliteiten heeft het team?
- Welke vrijheid is er om externen in te schakelen?
- Wat is het belang van deadlines en gekwantificeerde eindproducten?
- Hoe ga je om met conflicten met de staf-lijnorganisatie?
- Wie beschermt de projectleider tegen aanvallen op de persoon?
- Hoe ga je om met de opvatting dat een 'project in de lijn moet zitten'?
- Hoe zet je een satellietstructuur op?



Organisatie aanpassen aan omgeving



Satellietstructuur

Normale staf-lijn structuur

Problemen:

Satellietstructuur

Inputoverload

nota's, verslagen →
vergaderen →
brandjes →
ontwikkelingen →



1. Vergissen
2. Lacunes veroorzaken
3. Filtreren
4. Opstapelen
5. Er een slag naar slaan
6. Vluchten uit taak (VUT)
7. Reorganiseren

Exodus-5



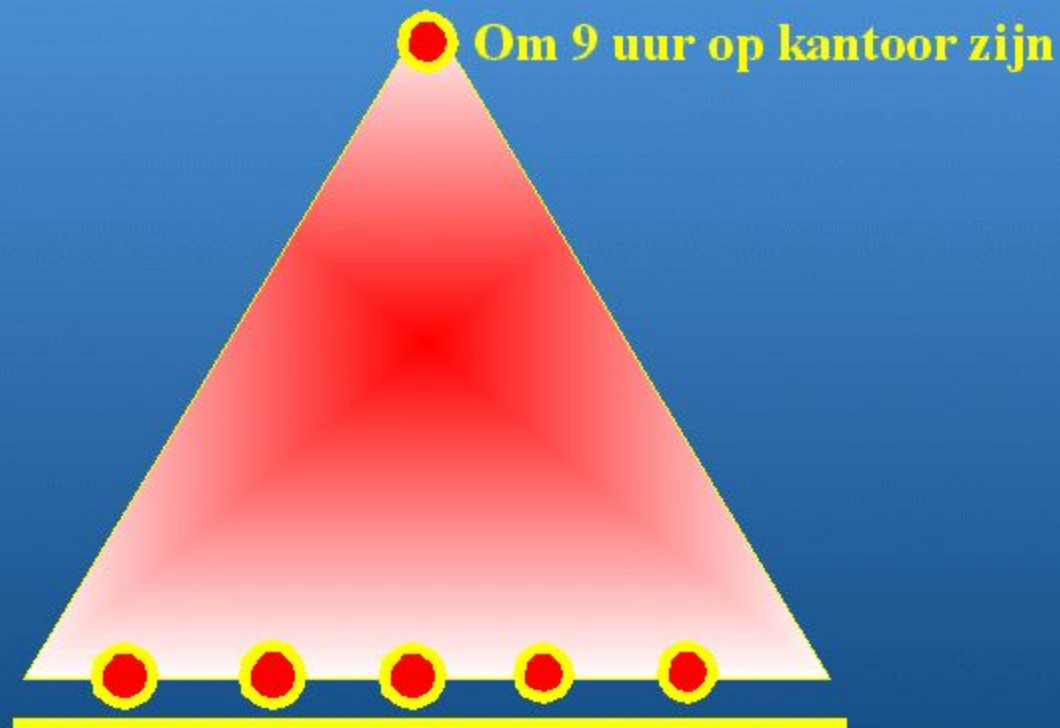
Aspiratie

Ambitie

Waarde

Zin

Politiek



Massa
Volume
Complexiteit



Exodus-5



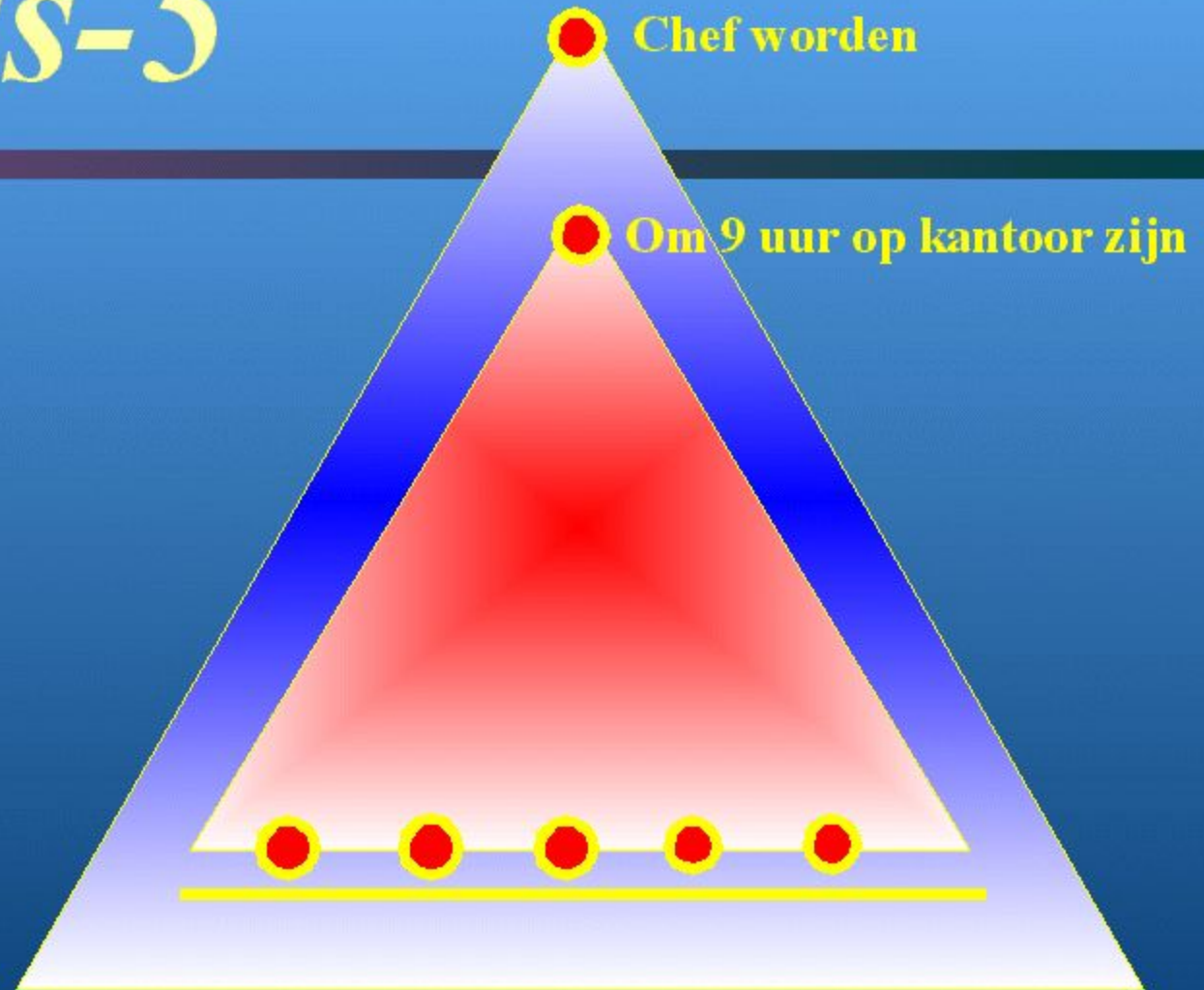
Aspiratie

Ambitie

Waarde

Zin

Politiek



Een hogere aspiratie? Dan ook meer massa te verzetten en dus meer complexiteit te verwerken

Exodus-5

Aspiratie

Ambitie

Waarde

Zin

Politiek

In werkelijkheid
neemt de politieke
ambitie alleen
maar toe en wordt
het volume aan
mogelijkheden en
middelen alleen
maar smaller

Normering



Normvestigend NormBEvestigend

Dictatuur

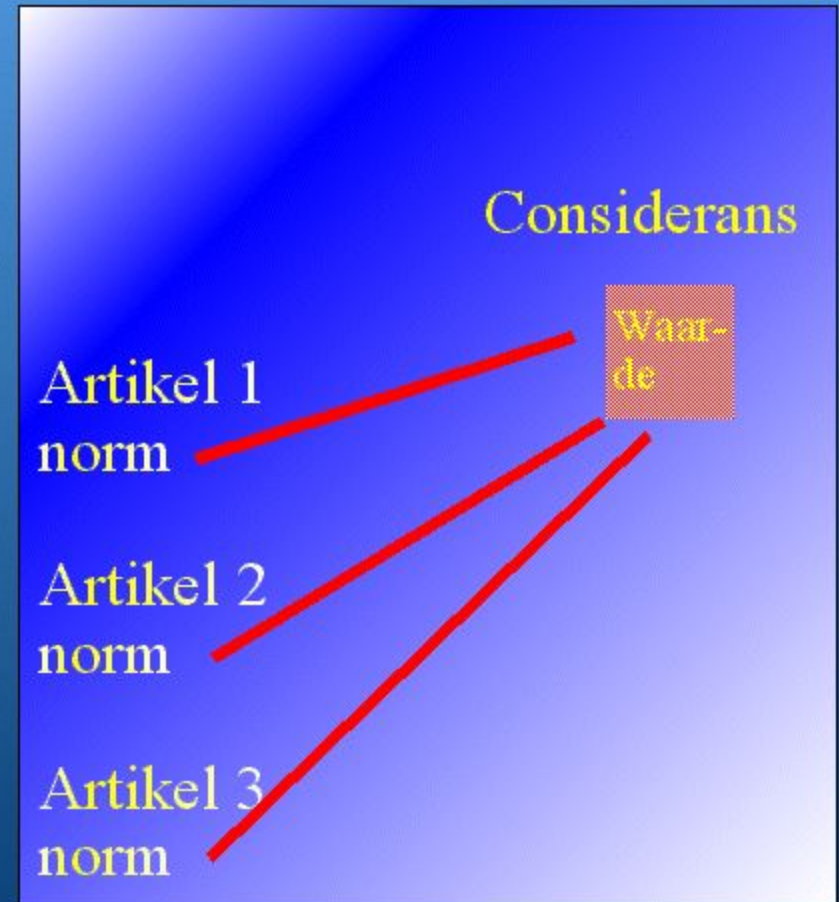
Geleide economie

Vrije spel der
maatschappelijke
krachten

Recht van
de sterkste



Beleid wetgeving



Functies advies



Informatiefunctie

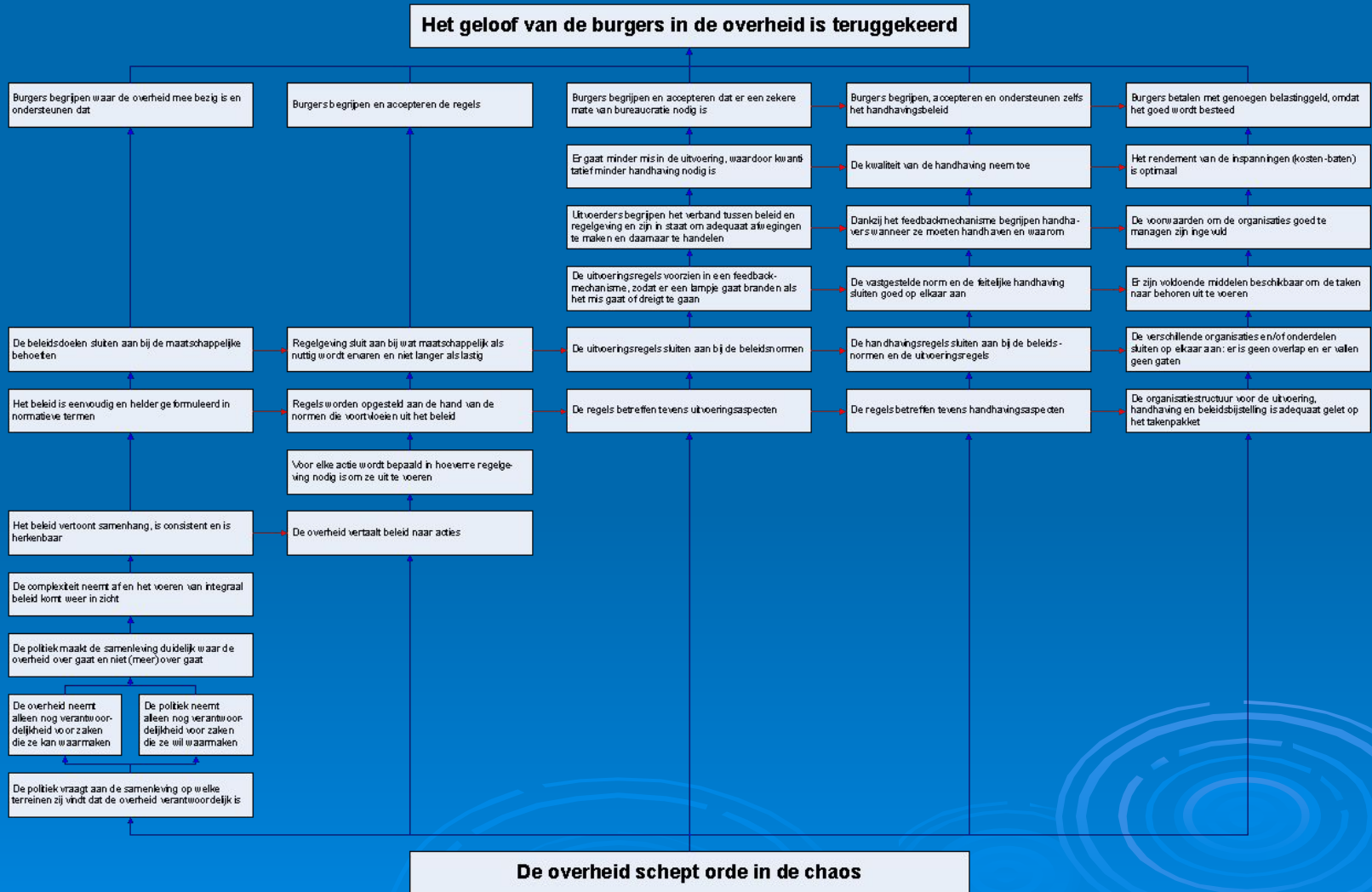
Legitimatiefunctie

Afschuiffunctie

Inkapselingsfunctie

IJskastfunctie:
breed samengestelde commissie
twee commissies
brede maatschappelijke discussie

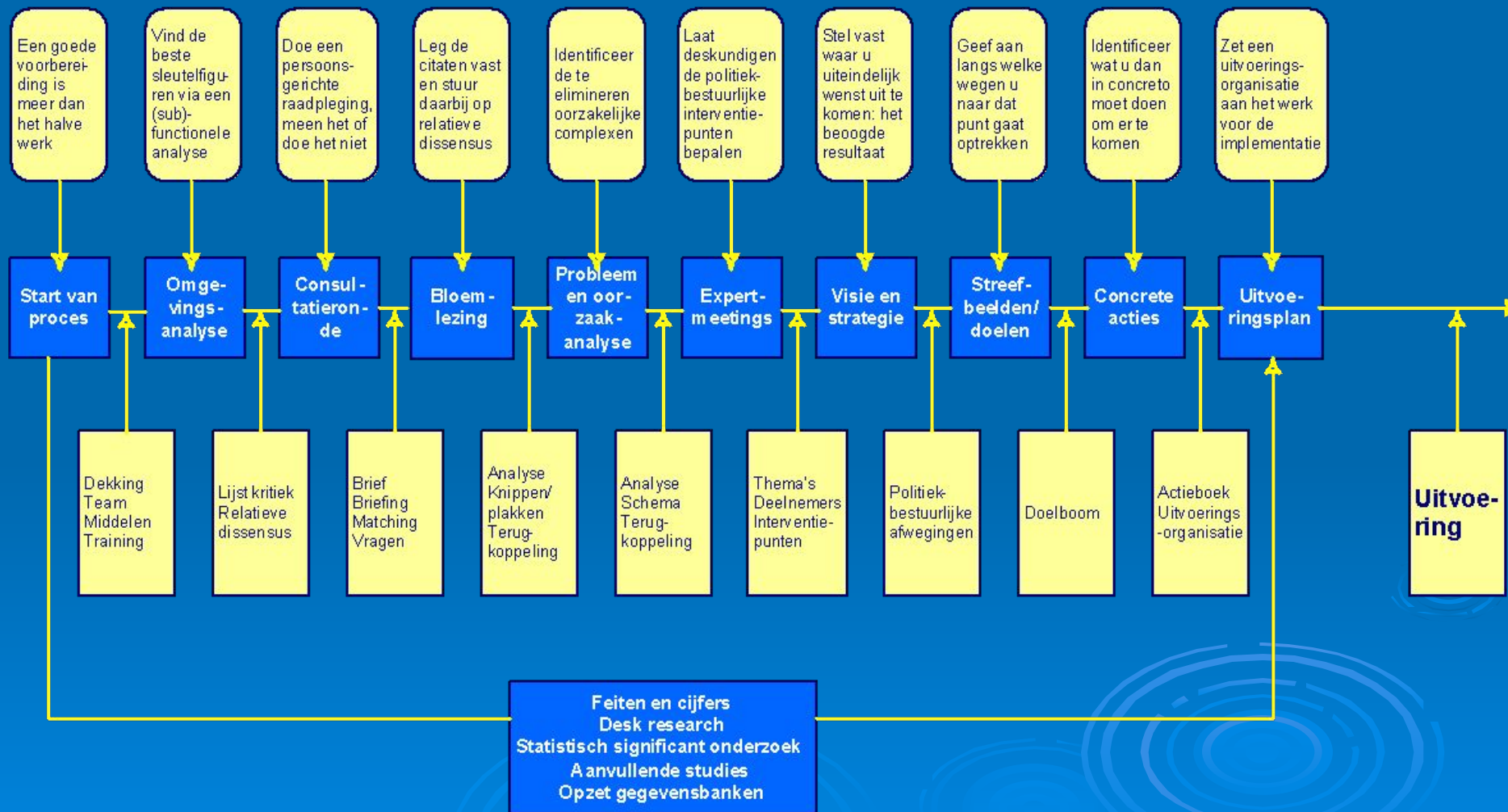
De doelenstructuur vanuit het Ketenmodel



Architectuur van interactief beleid maken

→ ANALYSE

→ SYNTHESE







(c) KPPC april 2008

