

# De 'methode Klinkers'

## Aspecten van strategische interactieve beleidsvorming en uitvoering

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

# *Gramsci (1891-1937)*

---

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

# Drie sturingsinstrumenten

- **Structuursturing:** resultaten willen bereiken door organisatorische en procedurele maatregelen.
- **Kennissturing:** resultaten willen bereiken door kennis te gebruiken.
- **Processturing:** resultaten willen bereiken door te sturen op maatschappelijke processen.

# *Trends*

---

*van kennismonopolie  
naar processturing*

*Internationalisering  
Europeanisering  
Regionalisering*



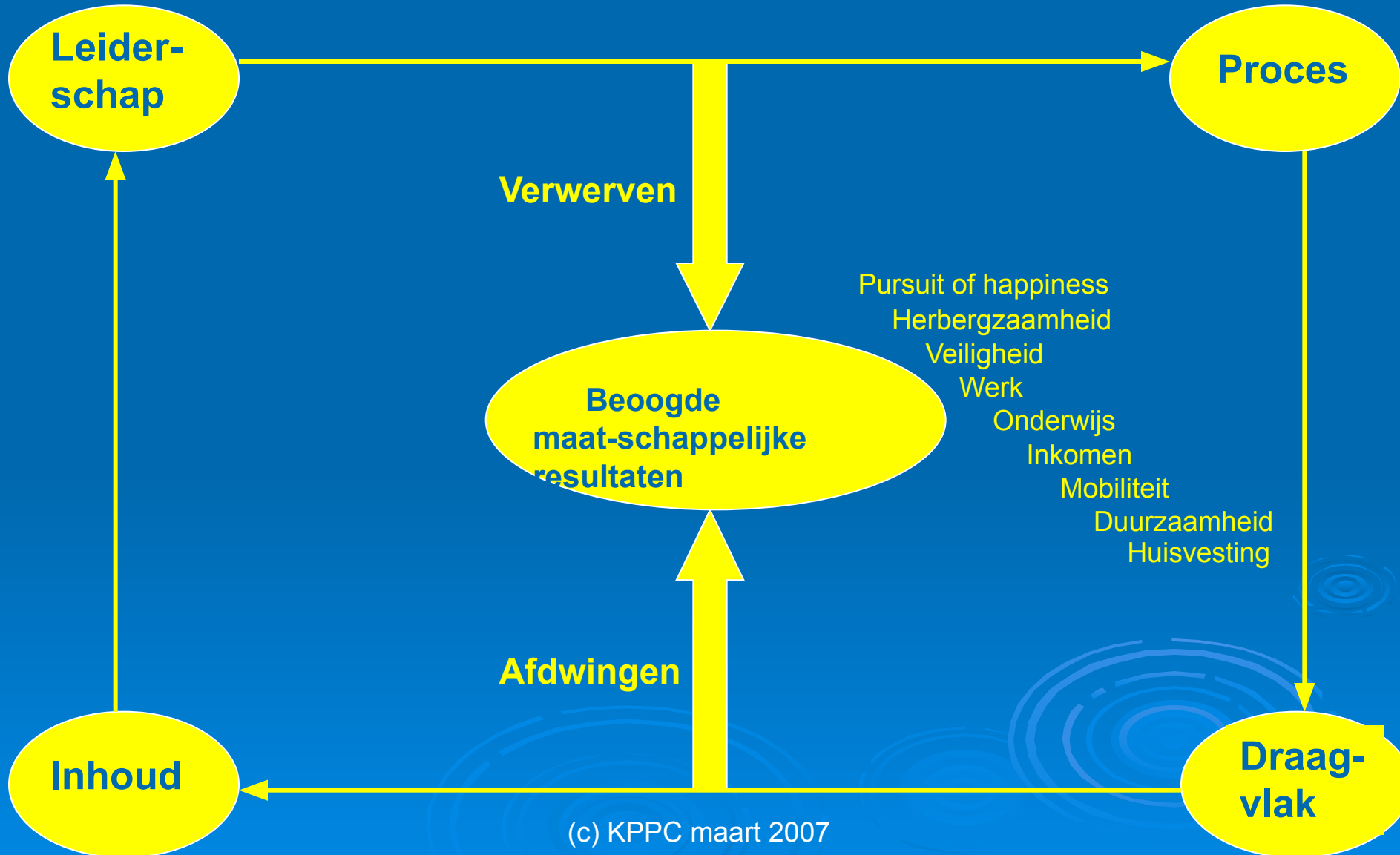
*Info- en communicatie  
technologie  
Individualisering*

*van ontwerp  
tot uitvoering*

*van macht  
naar draagvlak*



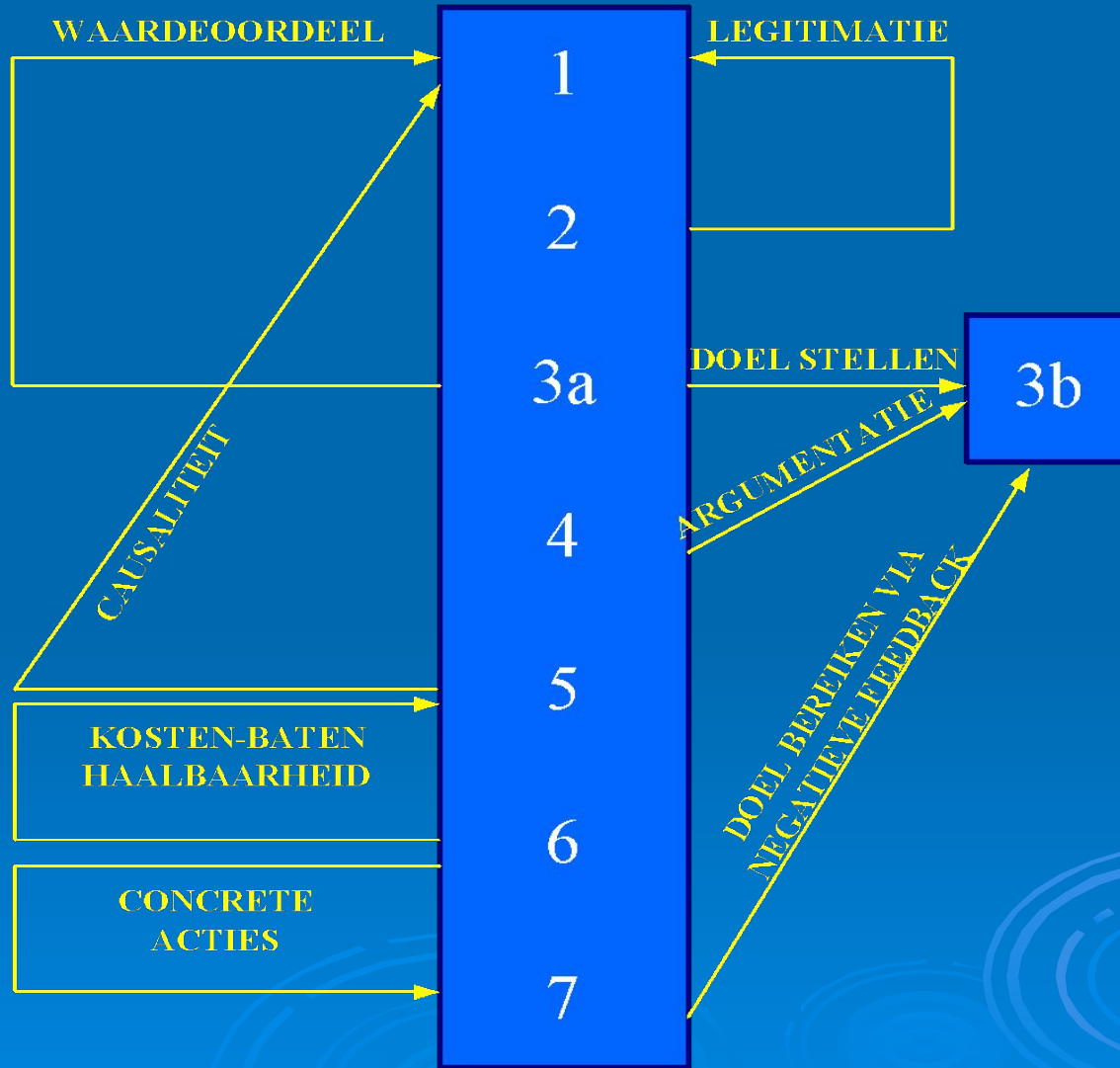
# Hoekstenen van processturing



# Vier architecturen

- Architectuur van **doel stellen**.
- Architectuur van **doel concretiseren**.
- Architectuur van **doel bereiken**.
- Architectuur van **doorbreken van de status quo**.

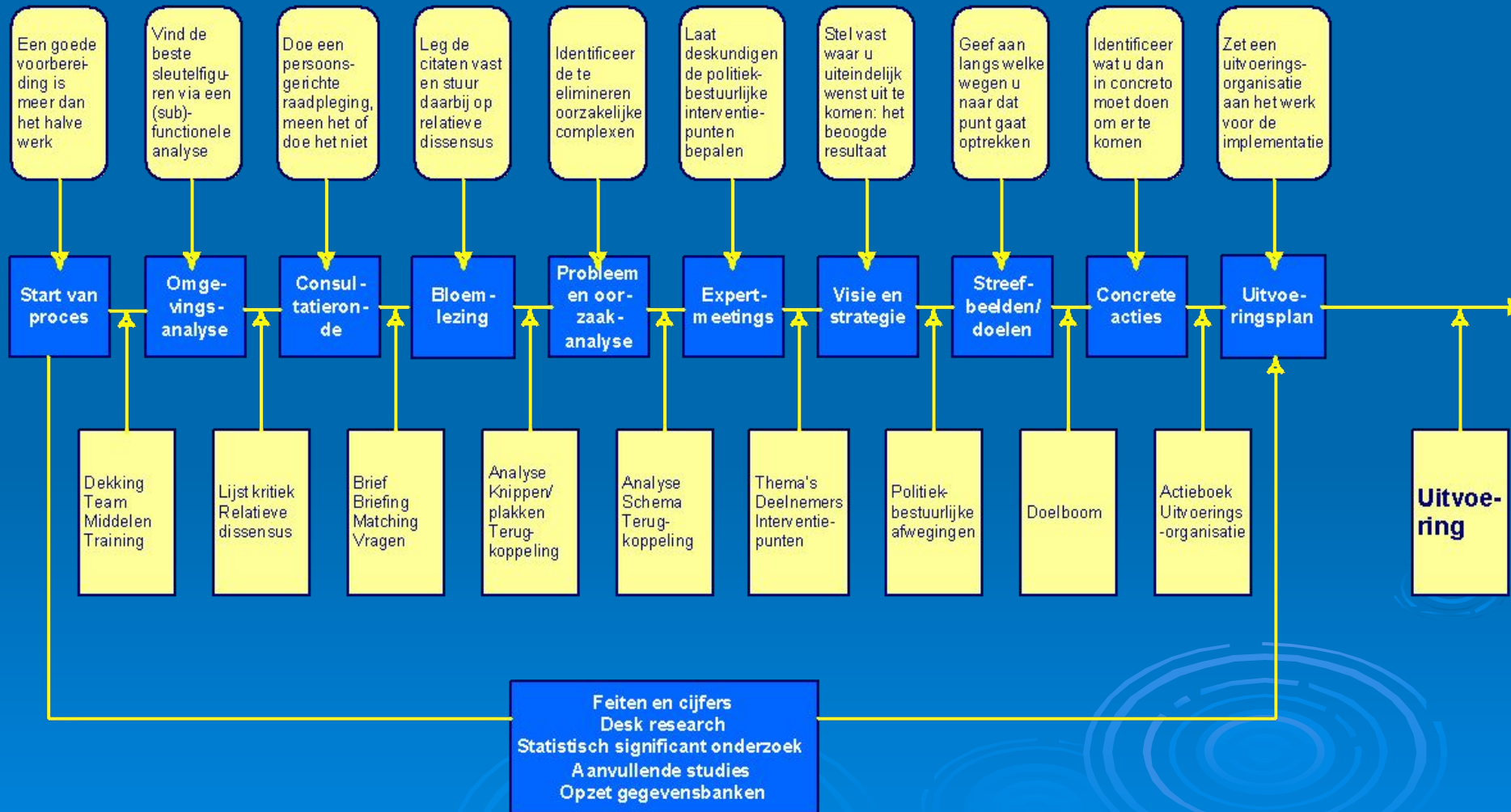
# Architectuur van doel stellen



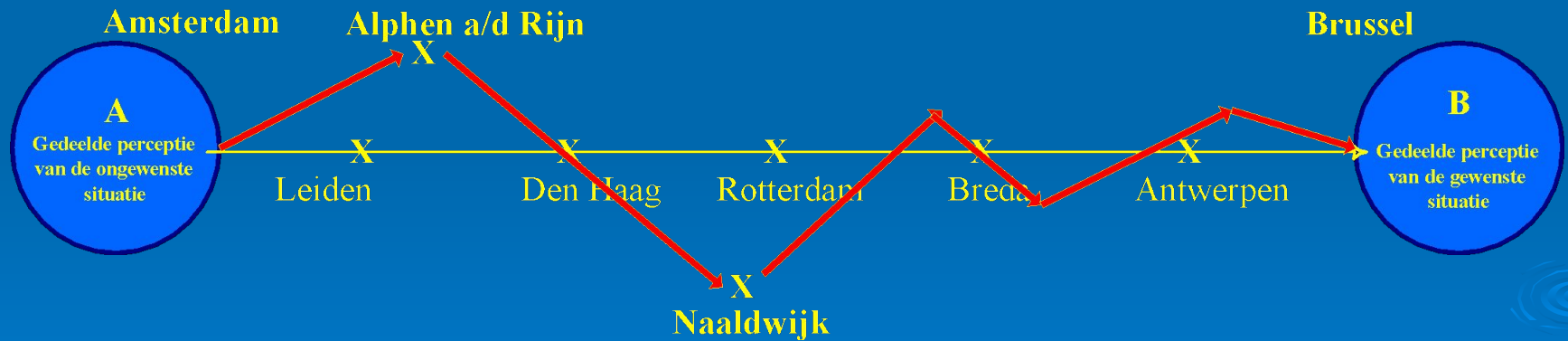
# Architectuur van interactief beleid maken

→ ANALYSE

→ SYNTHESE



# Architectuur van doel bereiken



# Architectuur doorbreken ongewenste status quo

Ongewenste status quo

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

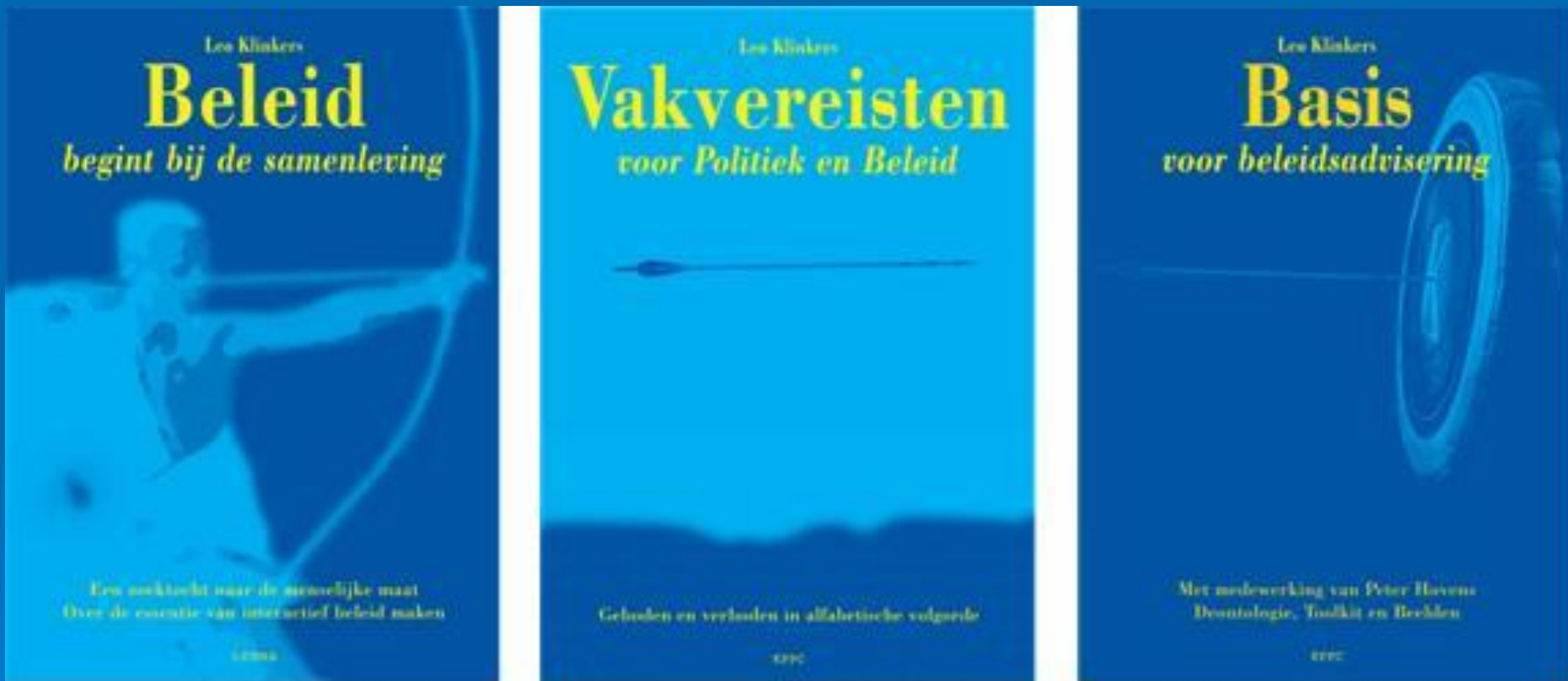
2. Procesmanager: "Ik zal ervoor zorgen  
dat het verandert."

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/klantbordgroep



# Standaarden vastgelegd in drieluik



# Welke standaarden?

- **WAT** zijn de goede dingen die je nodig hebt om interactief beleid te maken?
- **HOE** doe je vervolgens de goede dingen om succes te krijgen?
- Wat geldt voor tienduizenden zaken, namelijk dat iets alleen lukt als je het doet met de goede dingen en op de goede manier, dat geldt ook voor strategische beleidsvorming.
- Dat moet men leren.

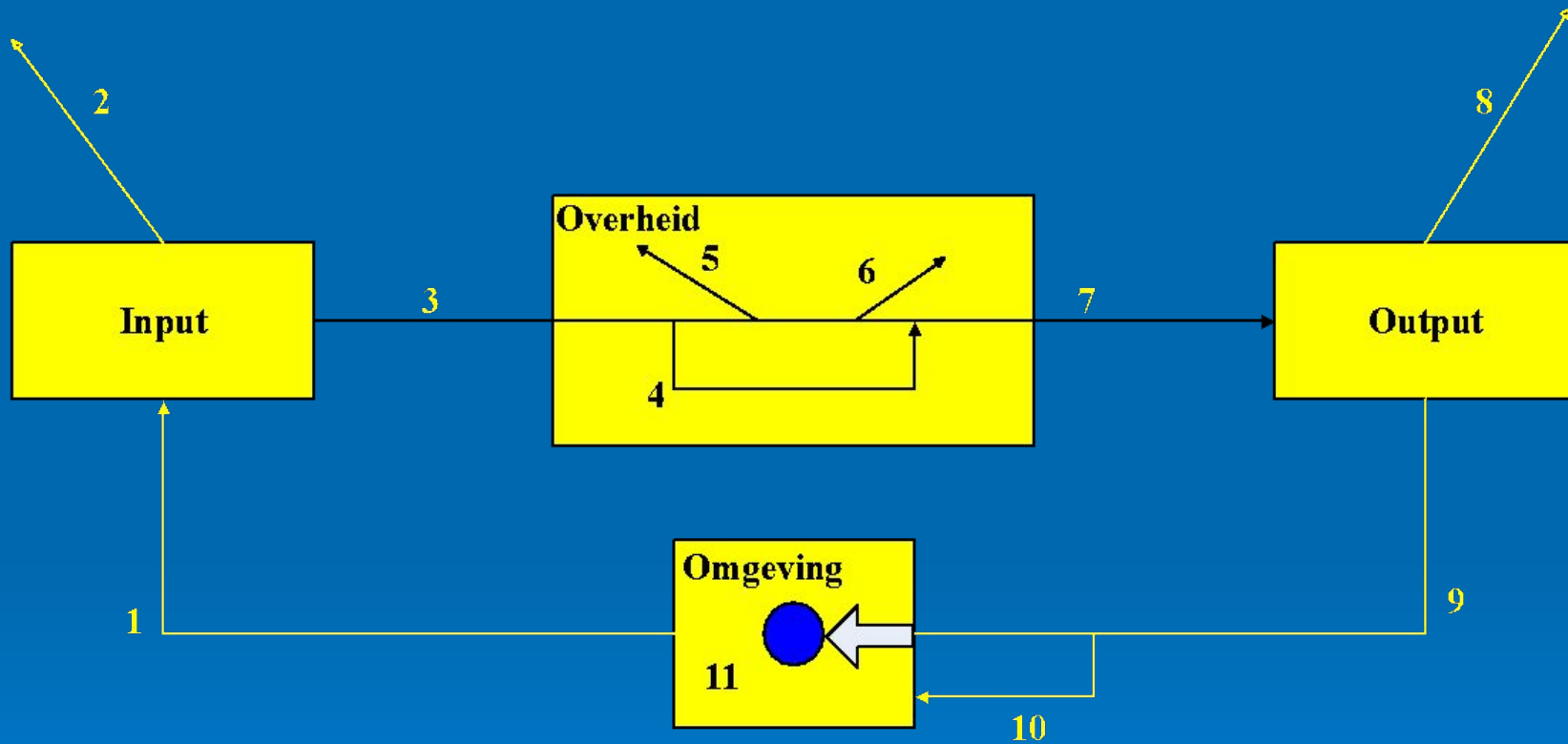
# Elementaire vragen

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

# Wanneer maak je beleid ?

- Als je als overheid 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.

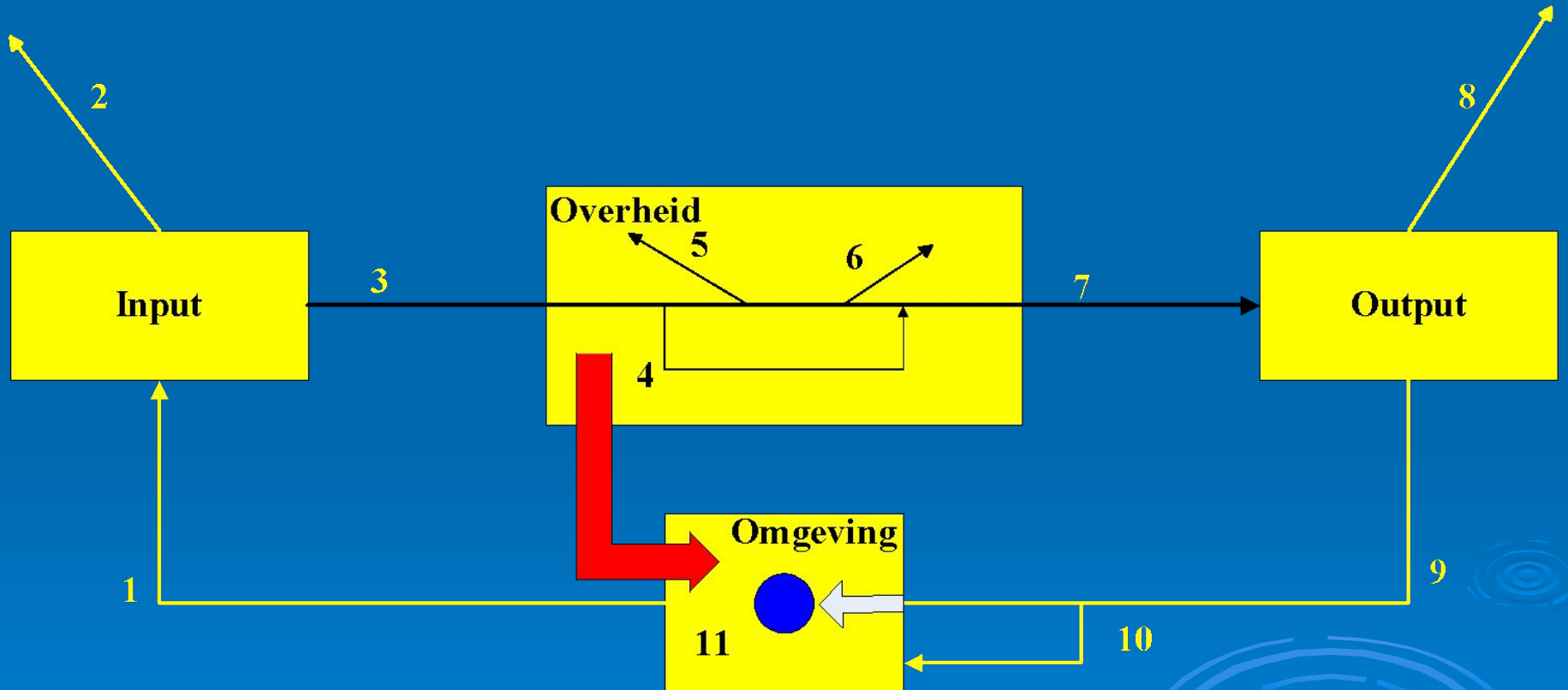
# Het open systeem



# Wanneer maak je interactief beleid?

- Als je aanvoelt dat er een maatschappelijk probleem is.
- 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.

# Interactief beleid en het open systeem



# Wat is interactief beleid?

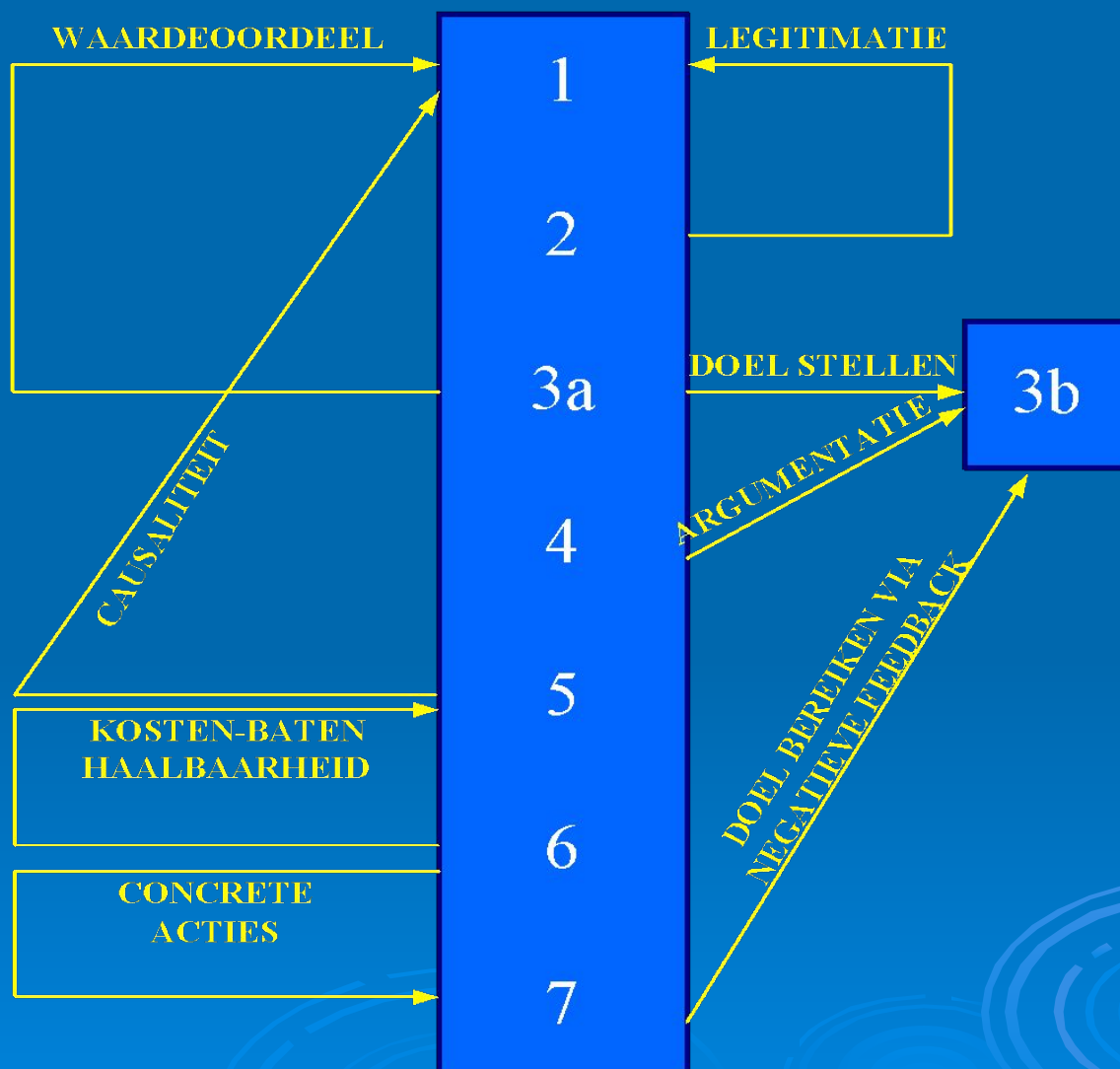
Het is:

- 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.

# 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 maart 2007



(c) KPPC maart 2007



(c) KPPC maart 2007



(c) KPPC maart 2007



(c) KPPC maart 2007



(c) KPPC maart 2007

## 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.

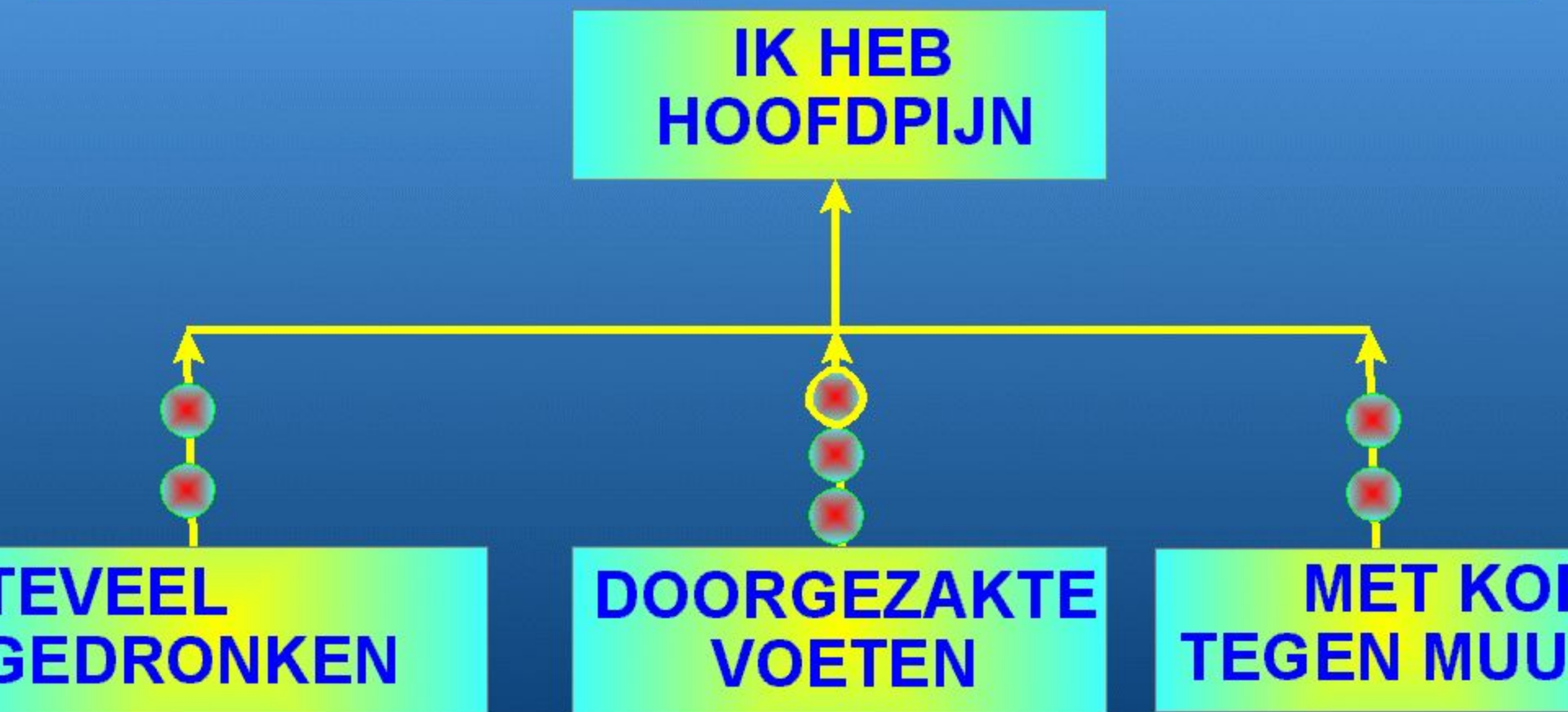
## Stap 4: Waarom wil je dat?

- 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.

# *Oorzakenhierarchie*



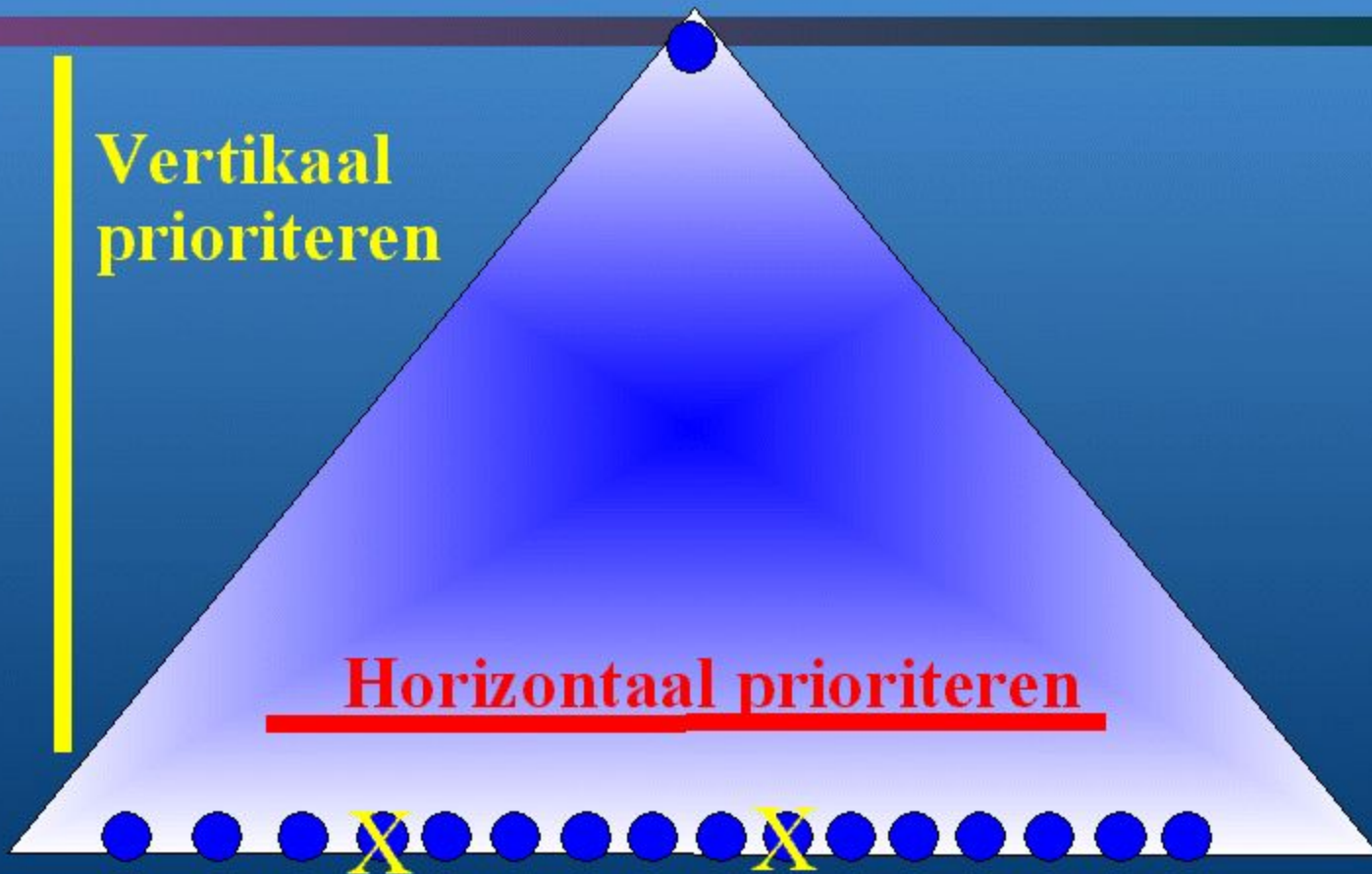
# *Niet-elimineerbare oorzaak*

- ➡ **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?

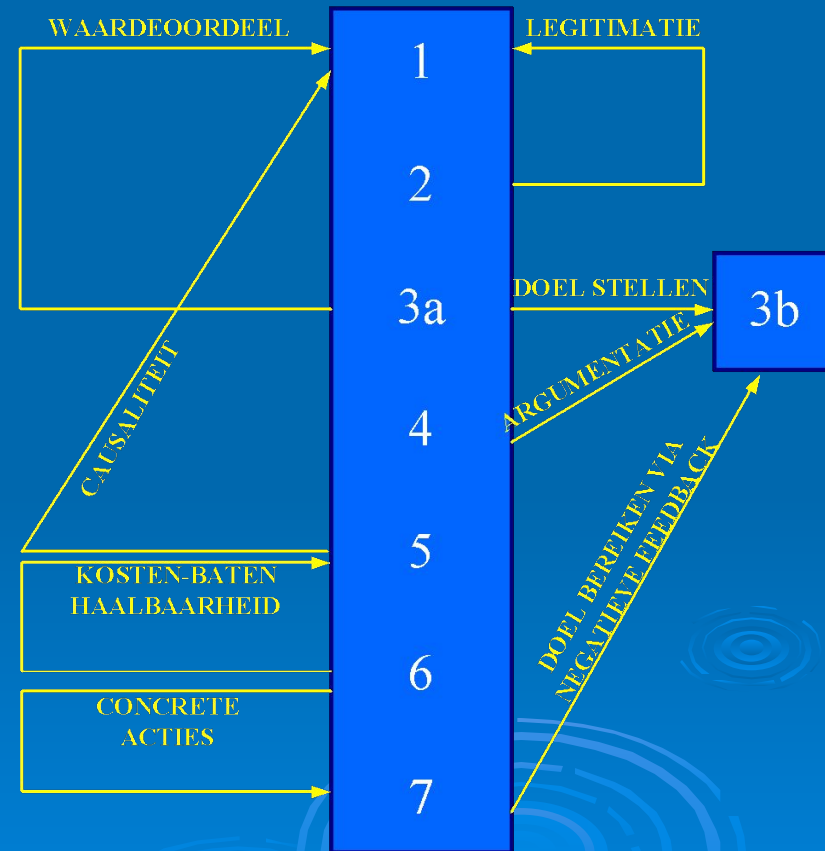
- Een probleem- en oorzakenanalyse geeft inzicht in het complex van oorzaken.
- De meest effectieve bestrijding: het wegnemen van de diepst liggende oorzaken. Maar niet elke oorzaak kan worden geëlimineerd. Dat maakt afwegen noodzakelijk.
- Afwegingen vinden plaats door middel van kosten-baten-analyses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

## Stap 7: Met welke acties ga je de strijd aan?

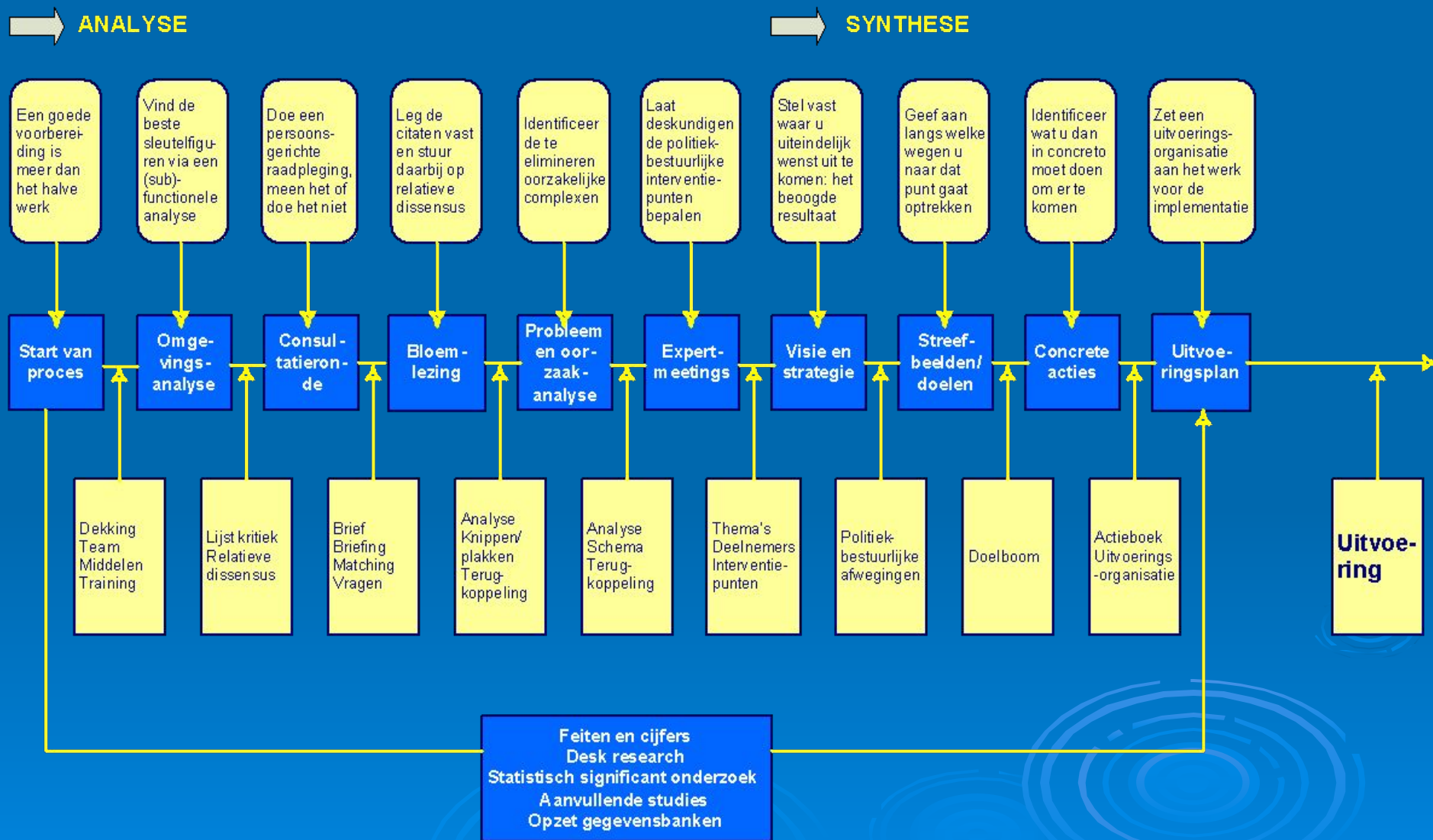
- Als na de kosten-baten-analyse en de haalbaarheidsdiscussie de politiek gedragen interventiepunten zijn bepaald, is het formuleren van acties aan de orde.
- De acties zullen moeten leiden tot het wegnemen van oorzaken om daarmee de gewenste maatschappelijke effecten te bereiken.

# Stappen 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 interactief beleid maken



# Fase 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 geld, werkruimte, pc's.
- De samenstelling van het team is cruciaal met aandacht voor kennis, beschikken over netwerken, ook voor man-vrouw-verhouding.
- Het proces begint met een training van de teamleden in de methodologie van het interactief beleid maken.

## Fase 2: De omgevingsanalyse (1)

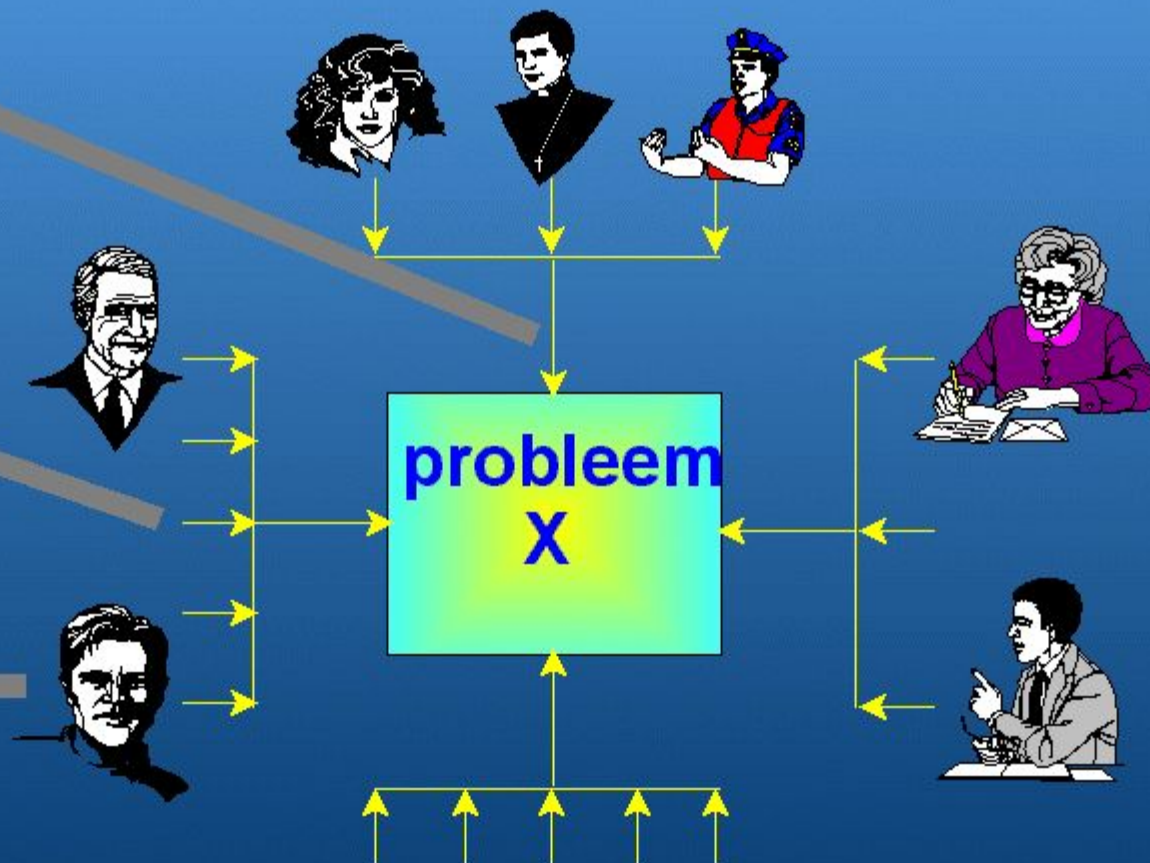
- Het gaat om de vraag: wie we bij het interactieve proces willen betrekken: sleutelfiguren en deskundigen.
- We starten vanuit functionele invalshoeken.
- Daarna subfunctionele invalshoeken.
- Vervolgens de namen van sleutelfiguren.

# 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.

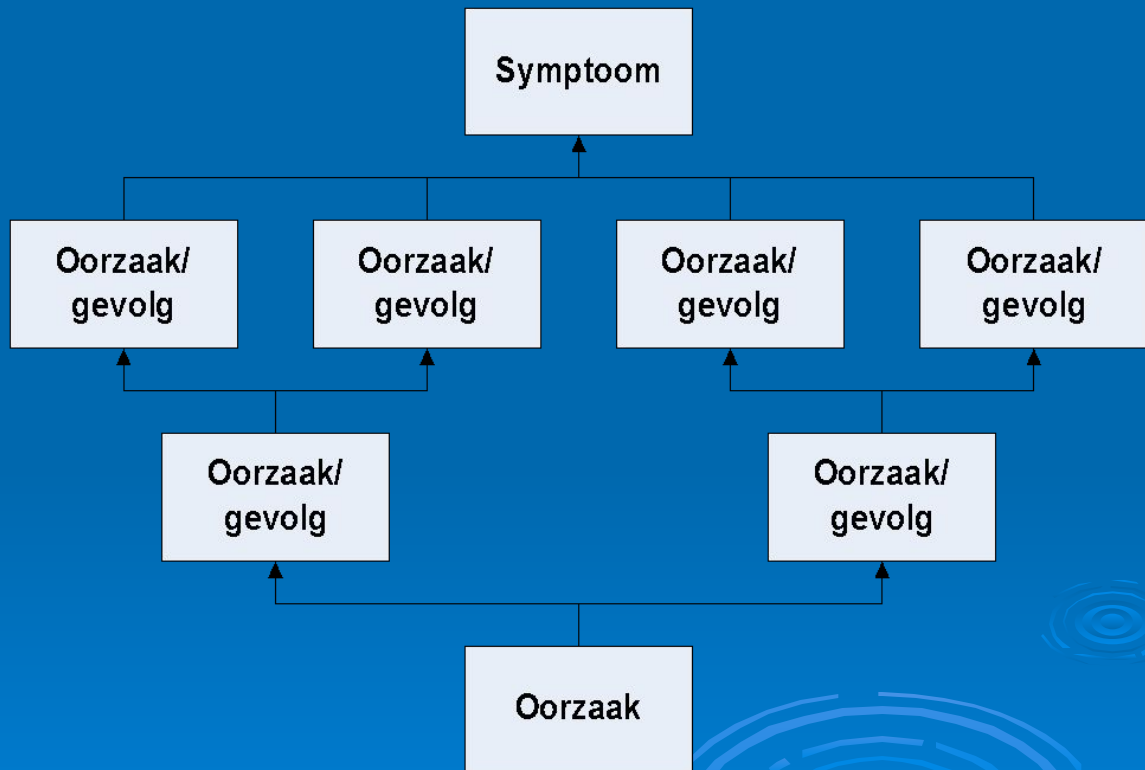
# Fase 5: De probleem- en oorzaken-analyse (2)

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.

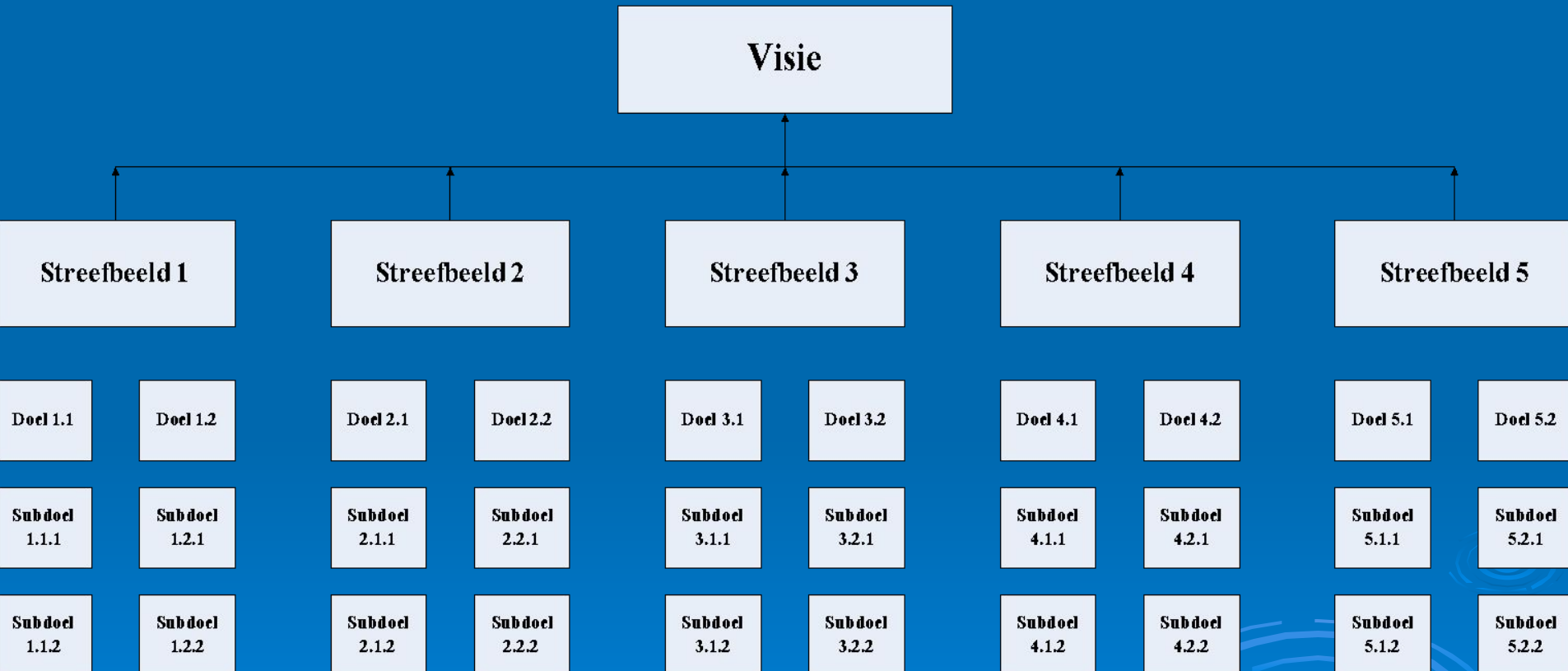
# Fase 7: De visie en strategie

- 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.

# Fase 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.

# 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, 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.

# Fase 10: 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'?

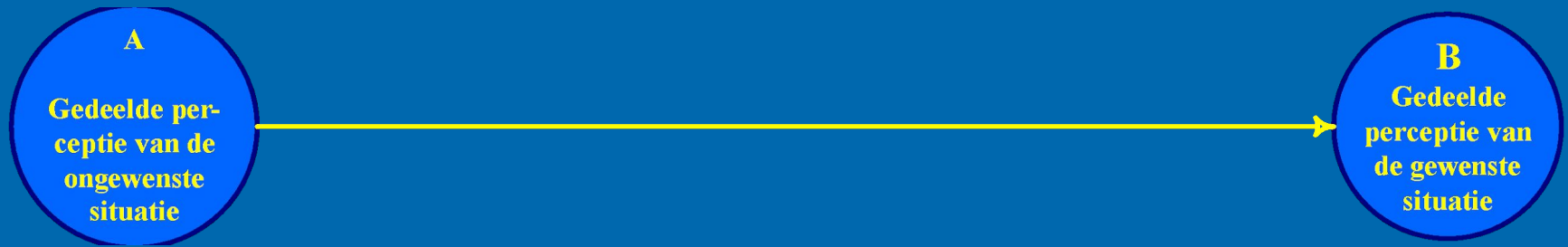
# Fase 11: Het uitvoeringsplan

- 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.**

# 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 reguleringspiraal.

# **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**

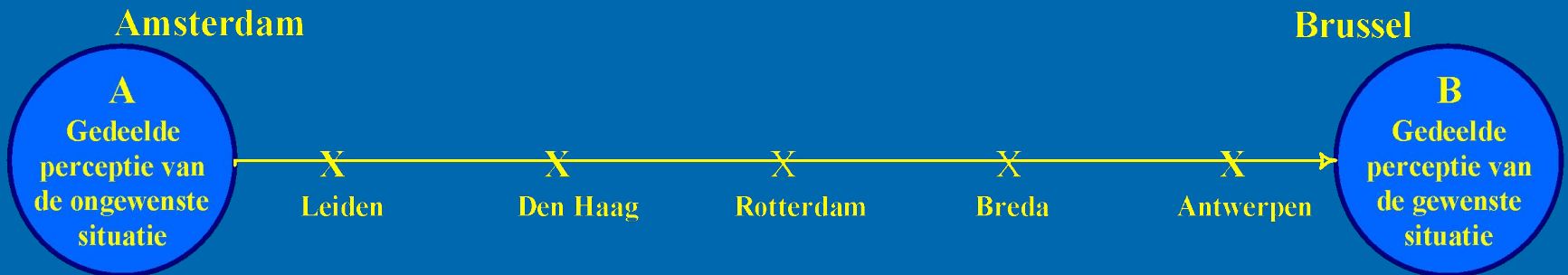
# Onzekerheidsreductie als fundamentele succesvoorwaarde

- 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

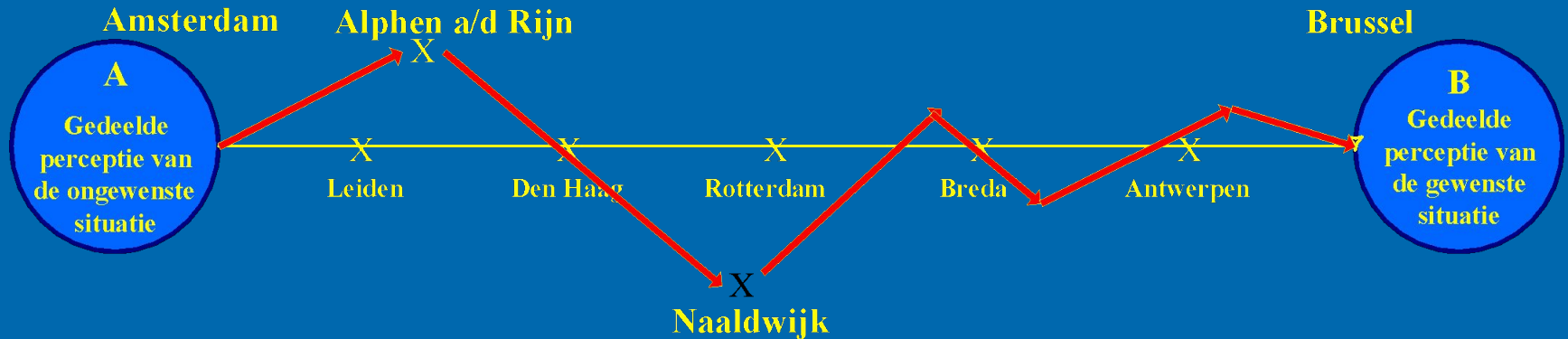
- Paul Theroux in de *Oude Patagonië Express*, p. 16: “**De reis, daar gaat het om, niet de aankomst. De boottocht, niet de landing.**”
- Cees Noteboom in de *Omweg naar Santiago*, p. 389: “**Hoe dichterbij je bij het doel komt, hoe meer mijlpalen er staan.**”
- Gandhi: “**The pilgrimage itself is the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

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



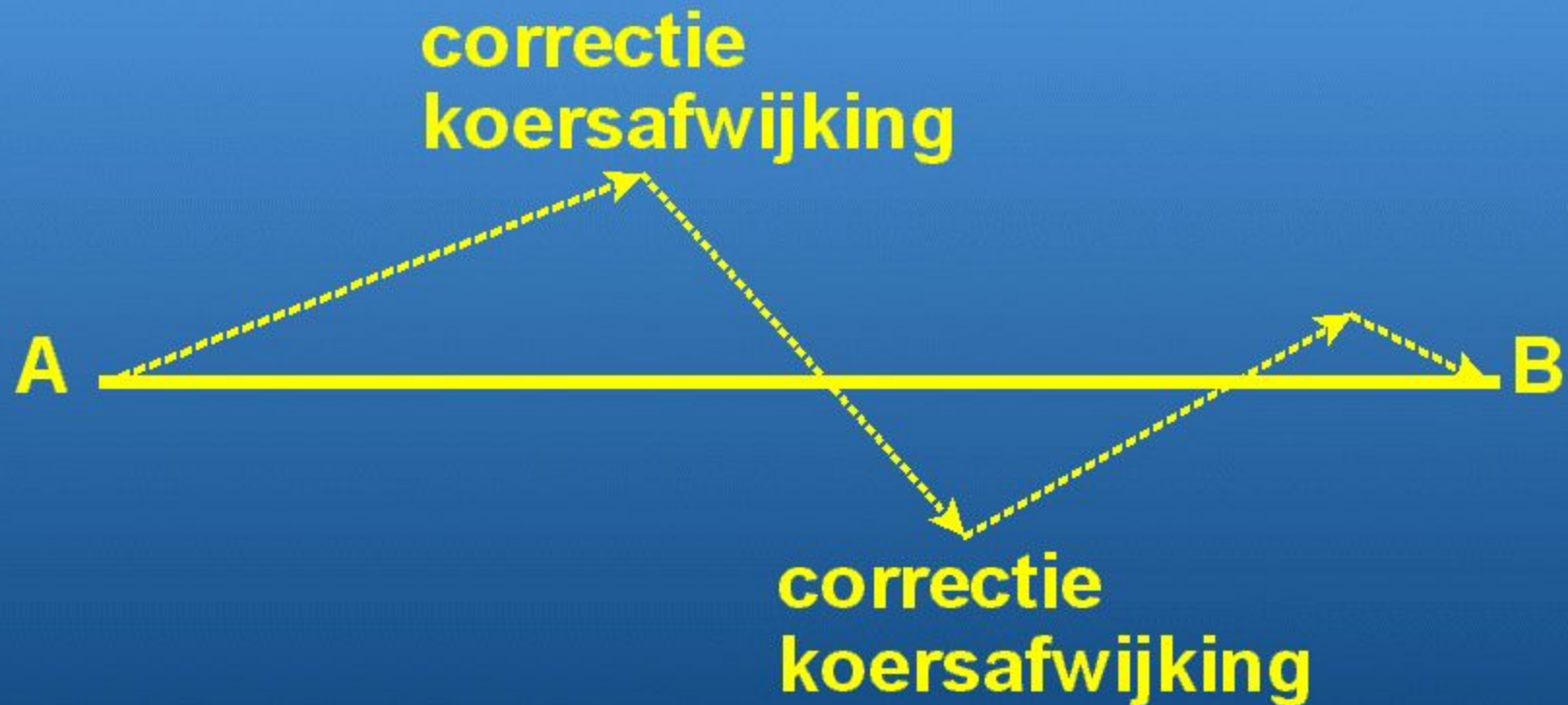
- Geef van tevoren de stations aan die je moet passeren; dat zijn de tussendoelen.
- Het zijn de te elimineren oorzaken, de politieke interventiepunten (stap 6 doel stellen).
- Het markeren van die stations is noodzakelijk om vast te kunnen stellen of onzekerheden worden gereduceerd.

### 3. Bij koersafwijking: stuur bij

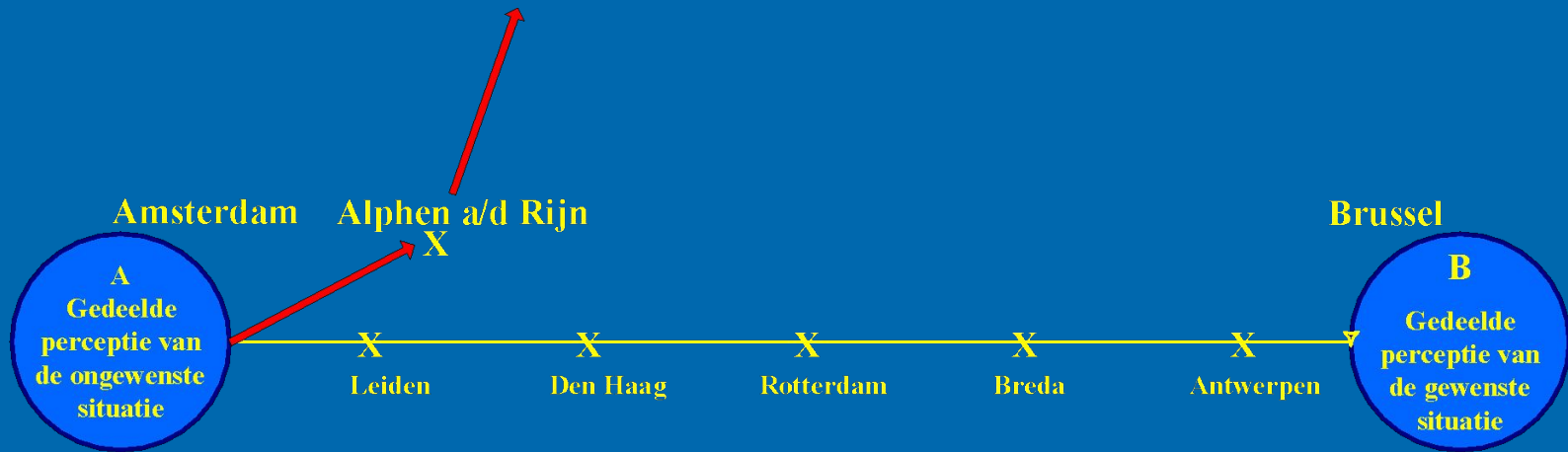


- In de praktijk is het onmogelijk om een rechte lijn te bewandelen.
- Daarom is het nodig om tussentijds bij te sturen om koersafwijkingen ongedaan te maken.
- Dat bijsturen gebeurt door het negatieve feedbackmechanisme.

# *Negatieve feedback*



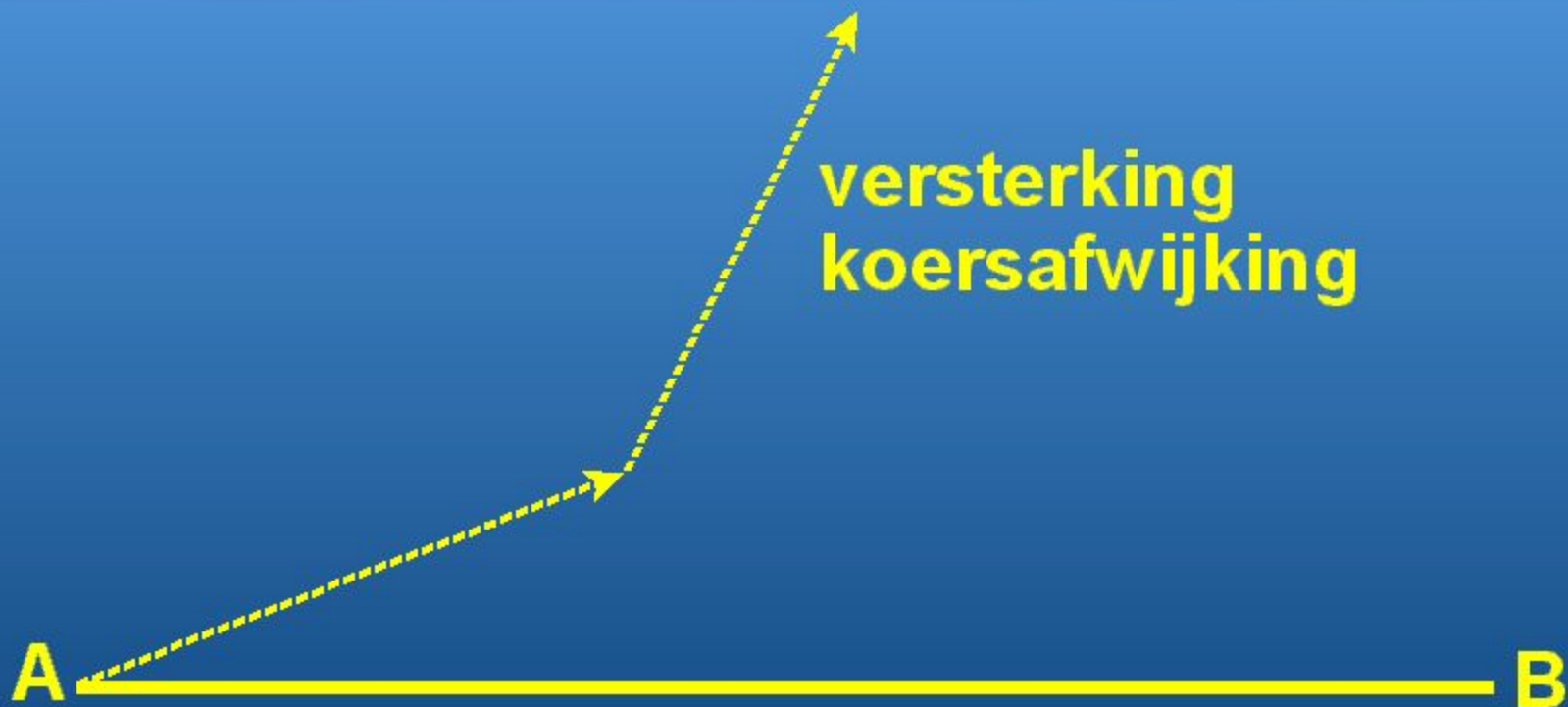
## 4. Door positieve feedback raak je steeds verder van huis



- 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.

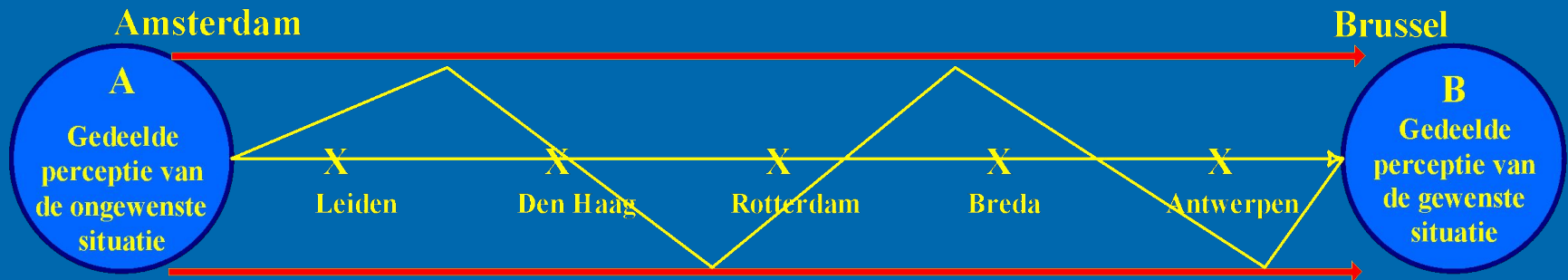
# *Negatieve feedback Versus Feed in*

**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/klantbordgroep



# 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

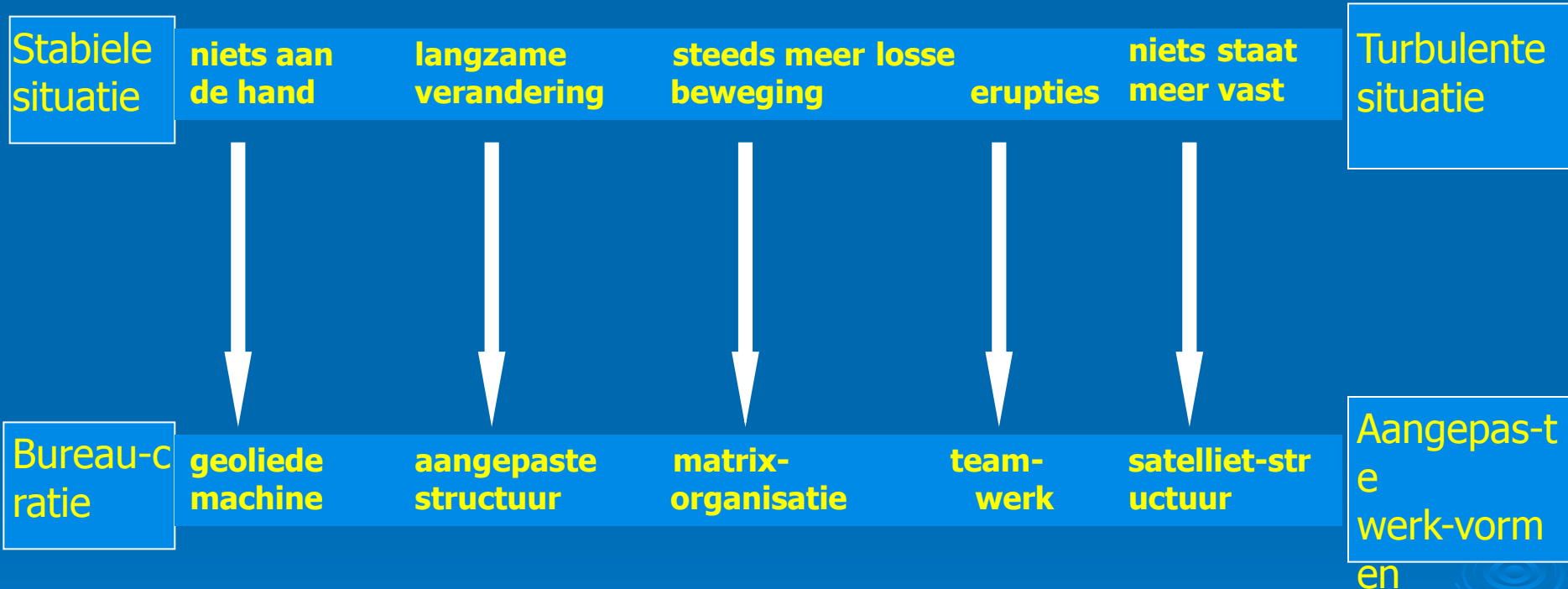
## Projectmatig werk

- 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

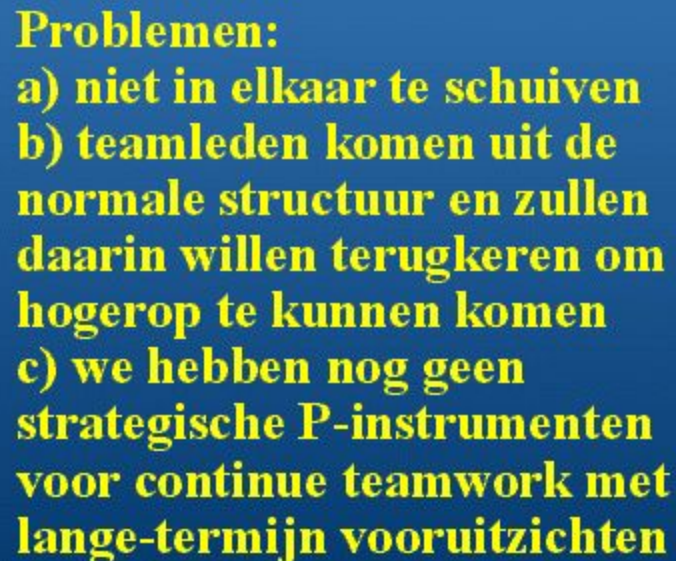
# Vragen vóór aanvaarding projectmanagement

- 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



## Normale staf-lijn structuur



**Multidisciplinaire teams**

Thema of persoon

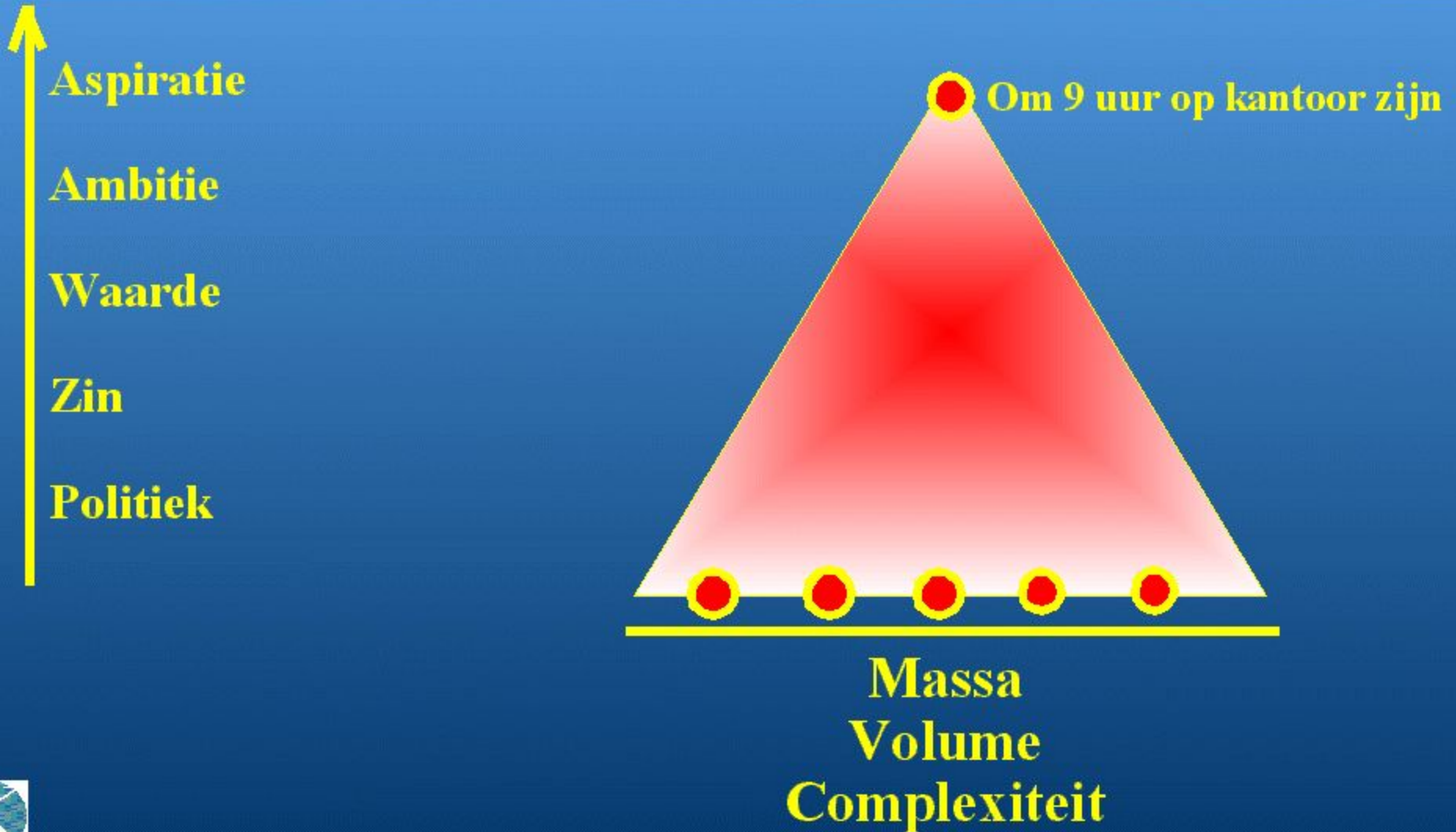
# *Inputoverload*

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

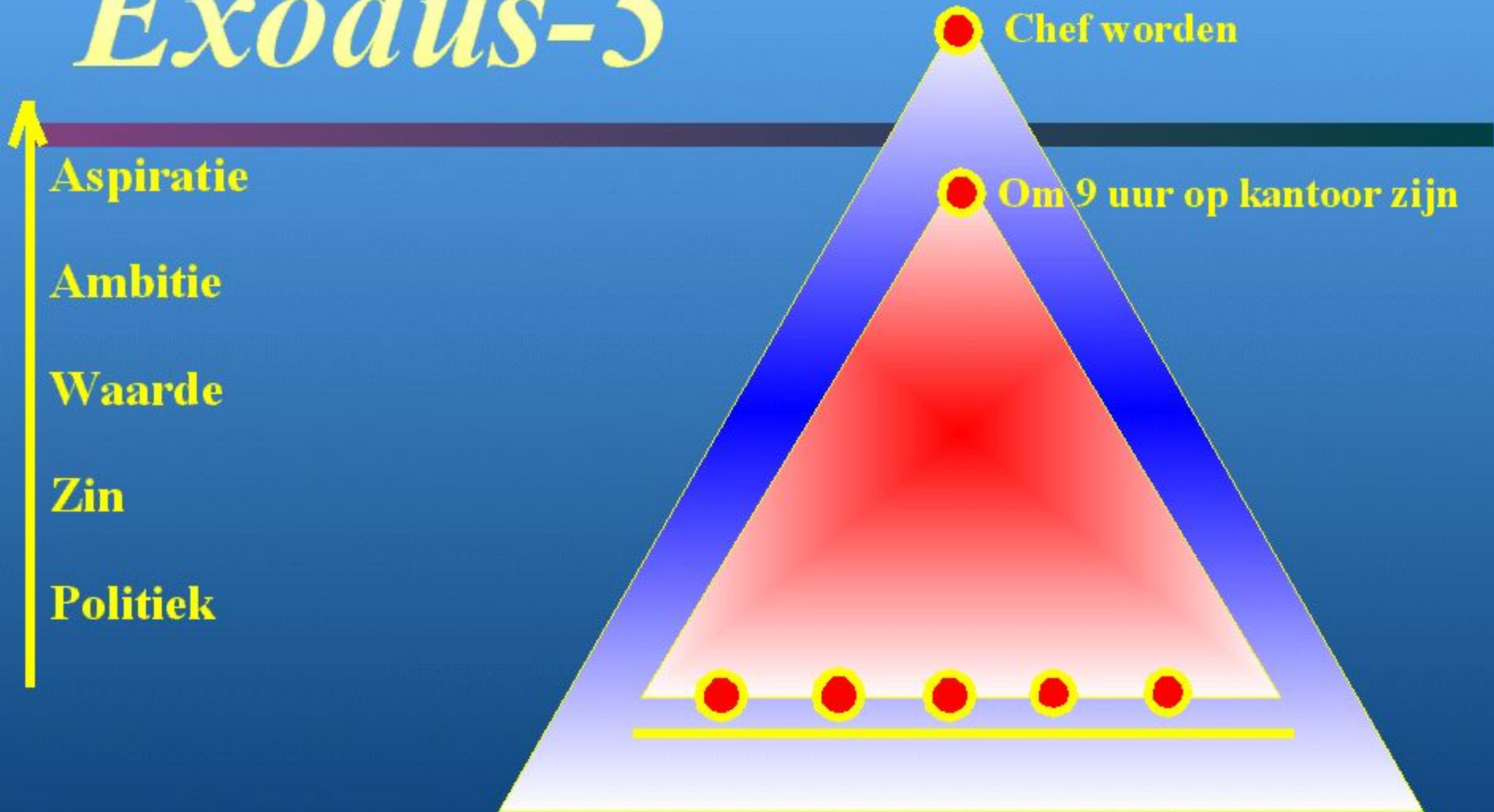


1. Vergissen
2. Lacunes veroorzaken
3. Filtreren
4. Opstapelen
5. Er een slag naar slaan
6. Vluchten uit taak (VUT)
7. Reorganiseren

# Exodus-5



# Exodus-5



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

# *Exodus-5*



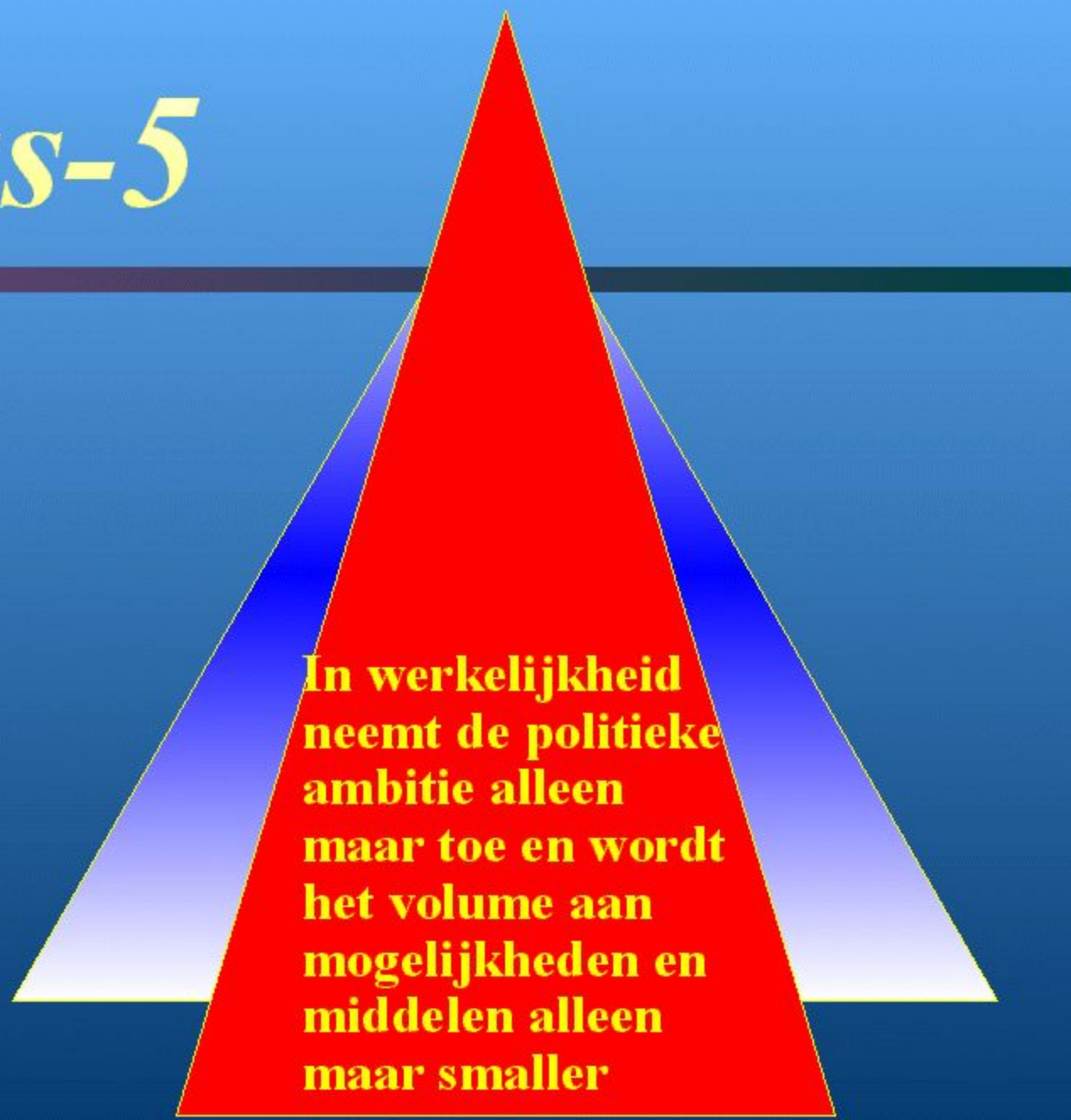
Aspiratie

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

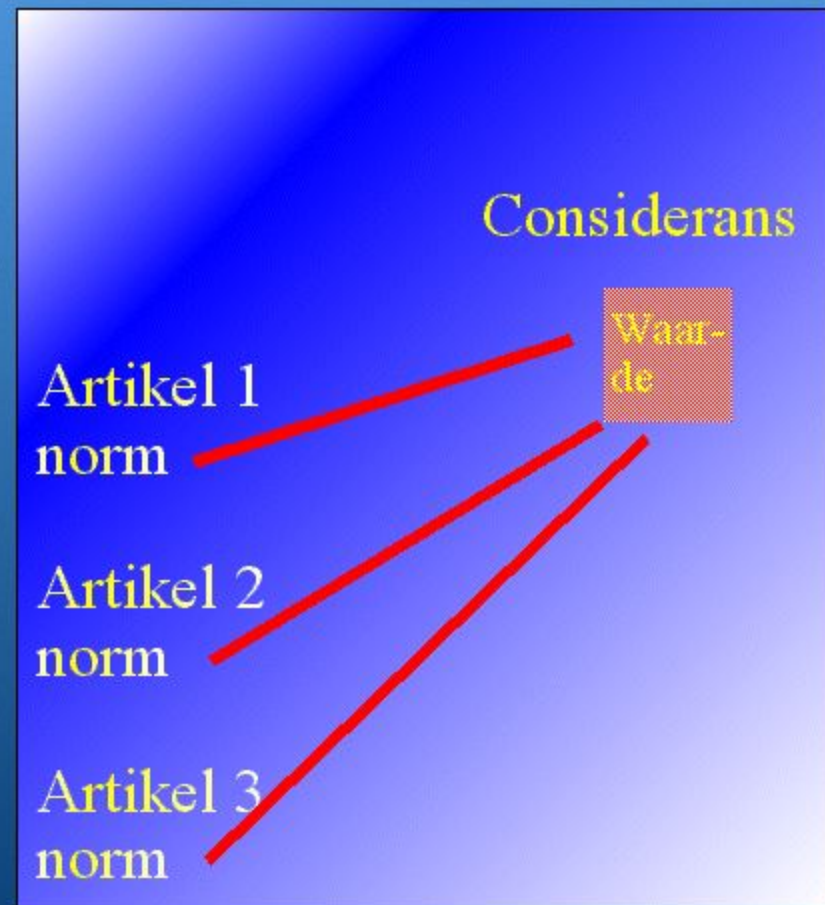
Dictatuur

Geleide economie

Vrije spel der  
maatschappelijke  
krachten

Recht van  
de sterkste

# Beleid wetgeving



# *Functies advies*

**Informatiefunctie**

**Legitimatiefunctie**

**Afschuiffunctie**

**Inkapselingsfunctie**

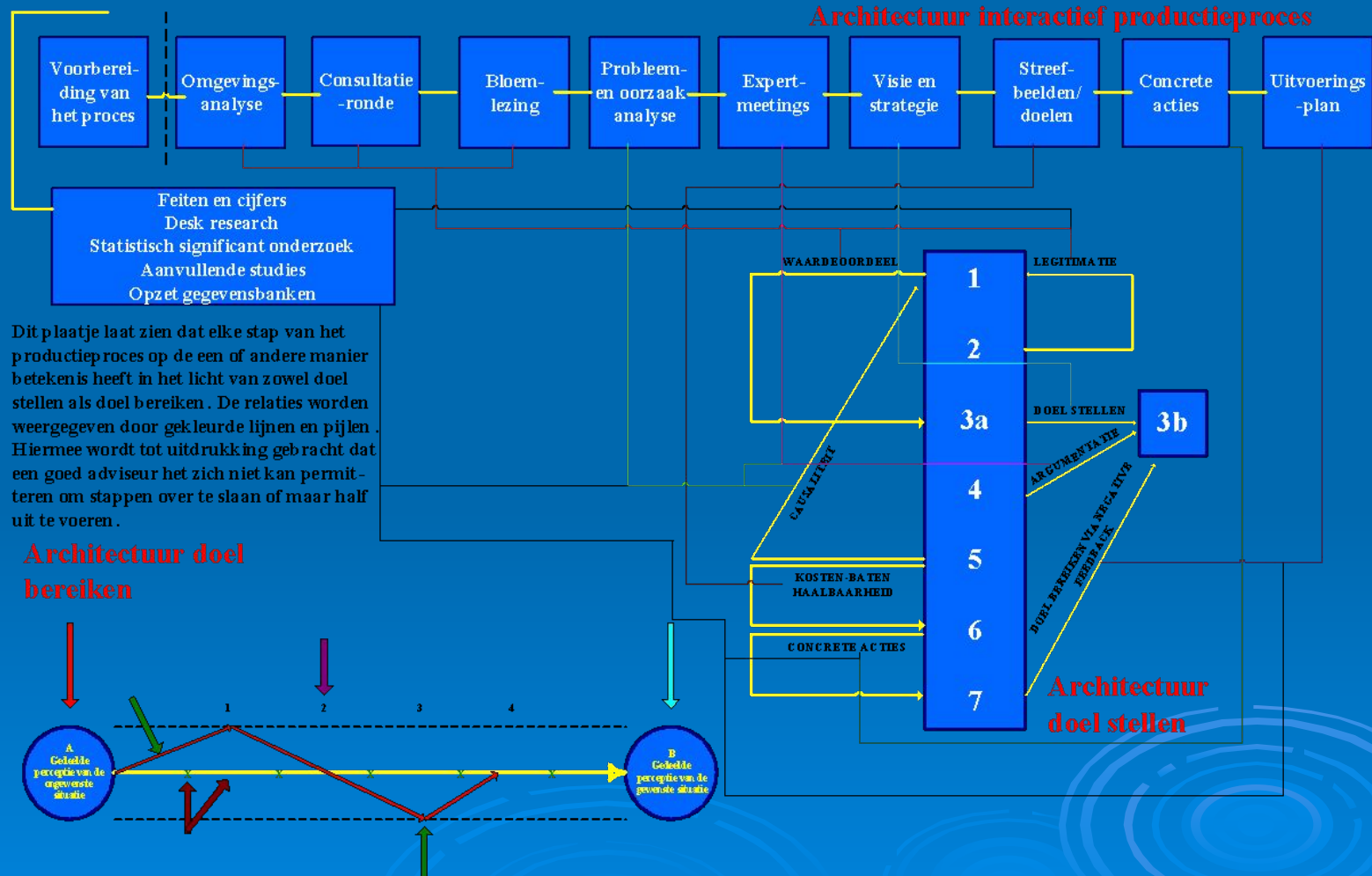
**IJskastfunctie:**

**breed samengestelde commissie**

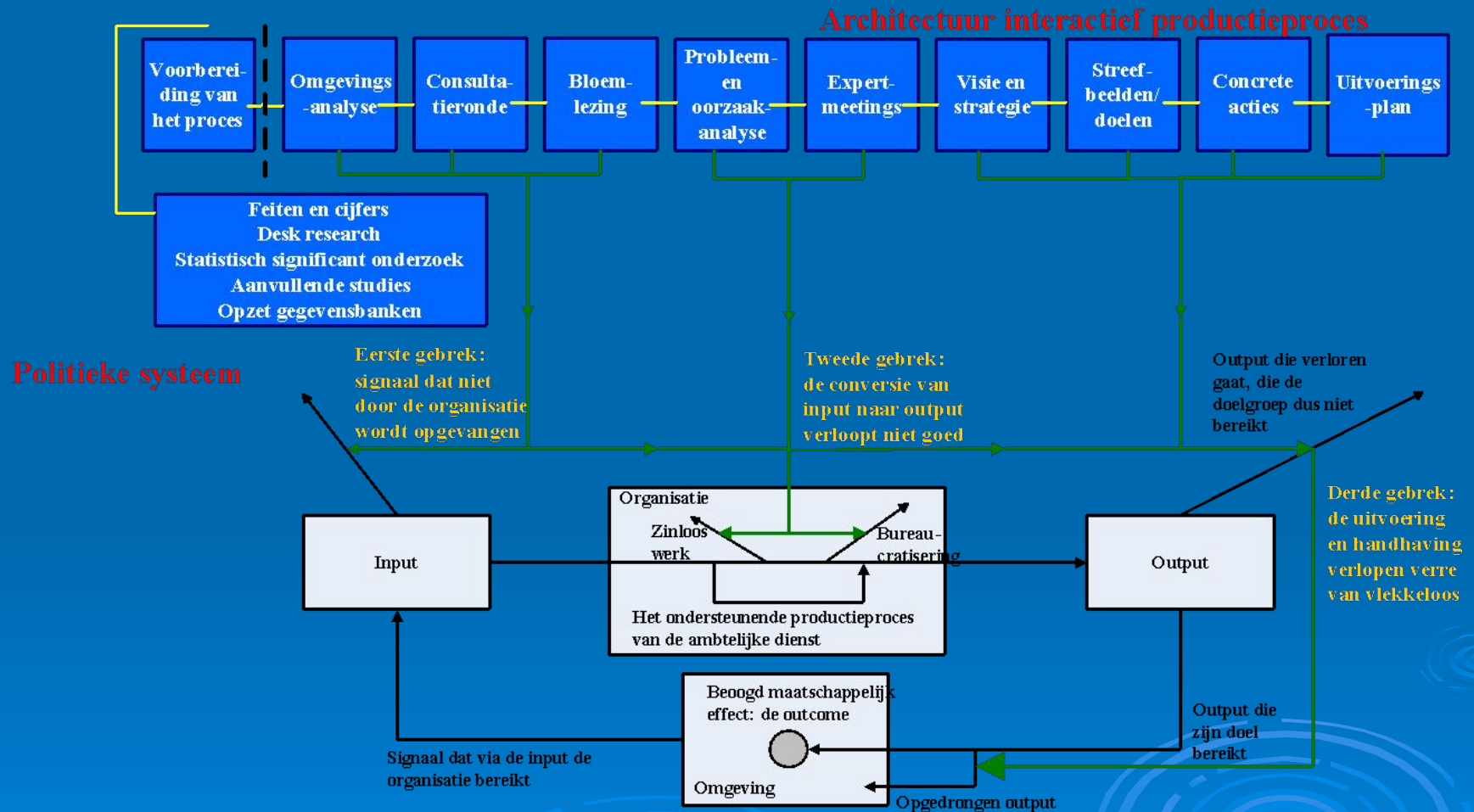
**twee commissies**

**brede maatschappelijke discussie**

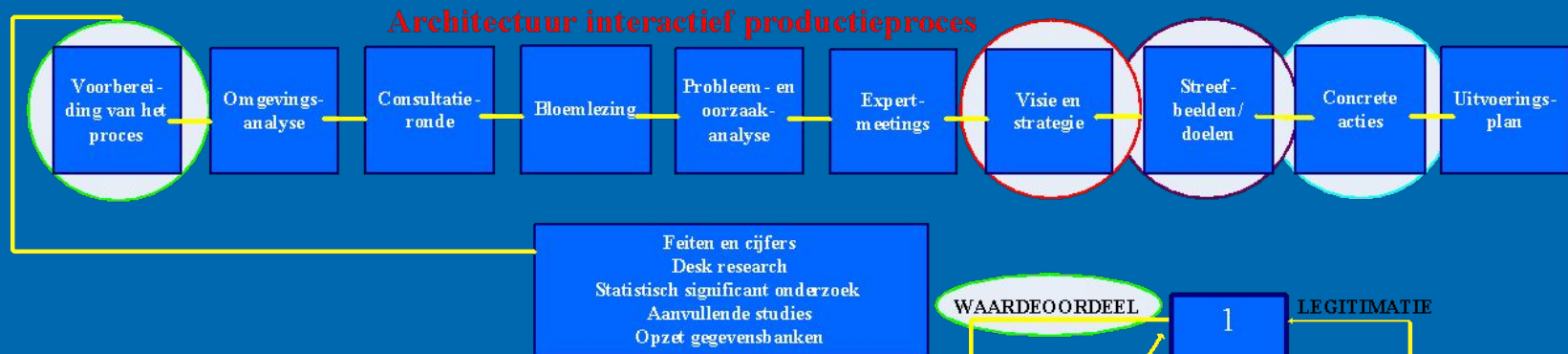
# Interactief beleid maken, doel stellen en doel bereiken



# Interactief beleid maken en het politieke systeem

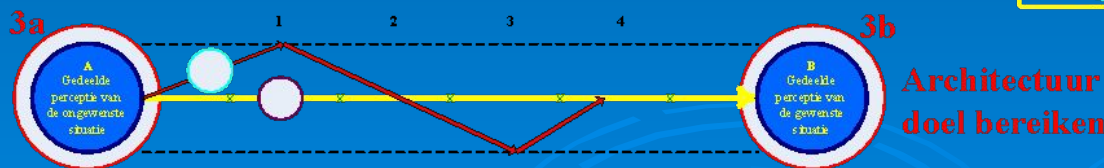
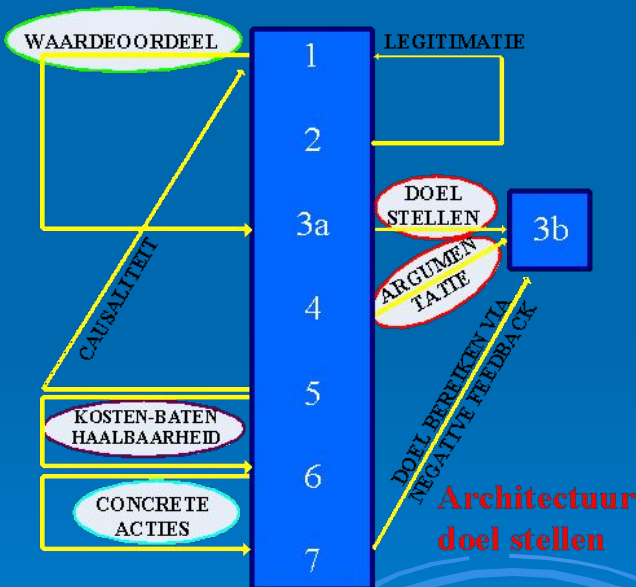


# Drie architecturen en politieke besluitvorming

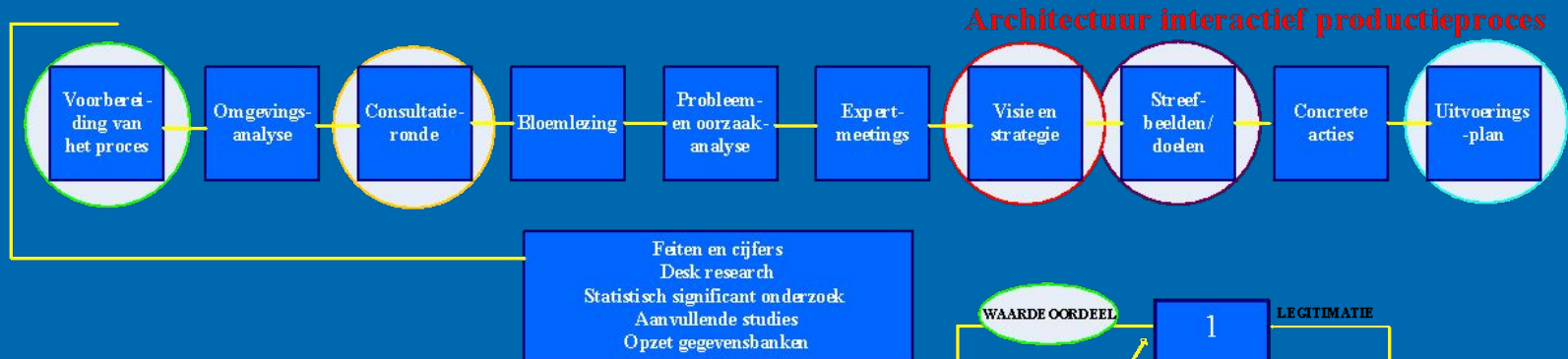


## Politieke beslismomenten

- De politiek besluit om signalen uit de samenleving op te pikken: van publieke agenda naar politieke agenda.
- Gegeven de procesdocumenten 'bloemlezing' en 'analyse' stelt de politiek na een debat (argumentenuitwisseling) de visie en strategie vast.
- De politiek bepaalt de politiek-bestuurlijke interventiepunten: hoe diep wordt in het oorzakelijk complex ingegrepen, wat is wenselijk en haalbaar?
- De politiek neemt concrete beslissingen: welke activiteiten, welke projecten en vooral hoeveel (financiële) middelen.

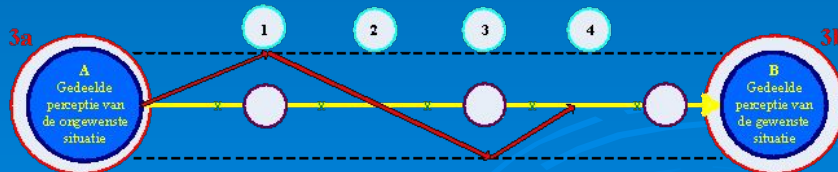
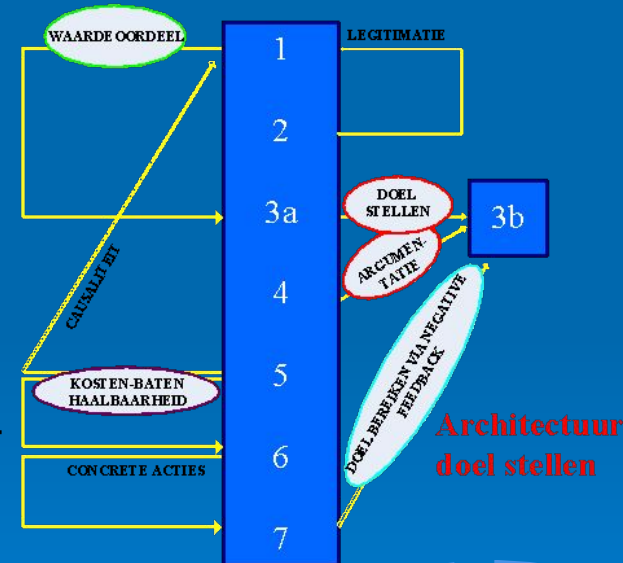


# Drie architecturen en het dualisme



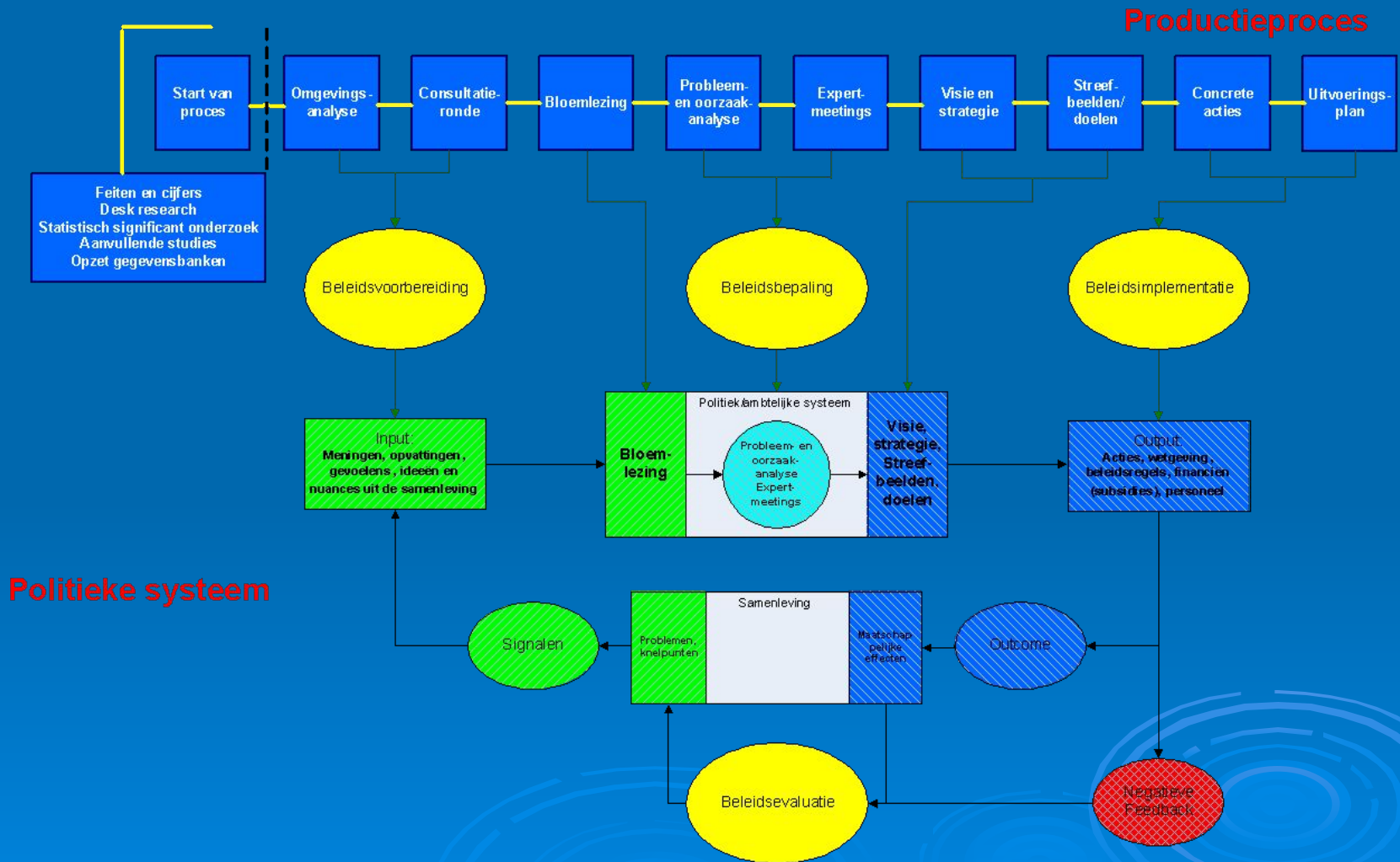
## Rol van de gemeenteraad

- De raad kan het initiatief nemen om punten op de politieke agenda te zetten: mondelinge of schriftelijke vragen, initiatiefvoorstel, motie.
- De raad heeft de rol van volksvertegenwoordiger: de raad luistert naar de samenleving.
- De raad heeft een kaderstellende rol: de raad bepaalt de visie op de lange termijn.
- De raad heeft een kaderstellende rol: de raad bepaalt de streefbeelden, doelen op de middellange termijn via voorjaarsnota en kadernota's; de raad bepaalt (op hoofdlijnen) ook de verdeling van de middelen via de programmagbegroting.
- De raad heeft een controlerende rol: de raad bekijkt op gezette tijden hoe het gaat met de uitvoering (door het college), of situatie A is verlaten en of situatie B dichterbij is genaderd.

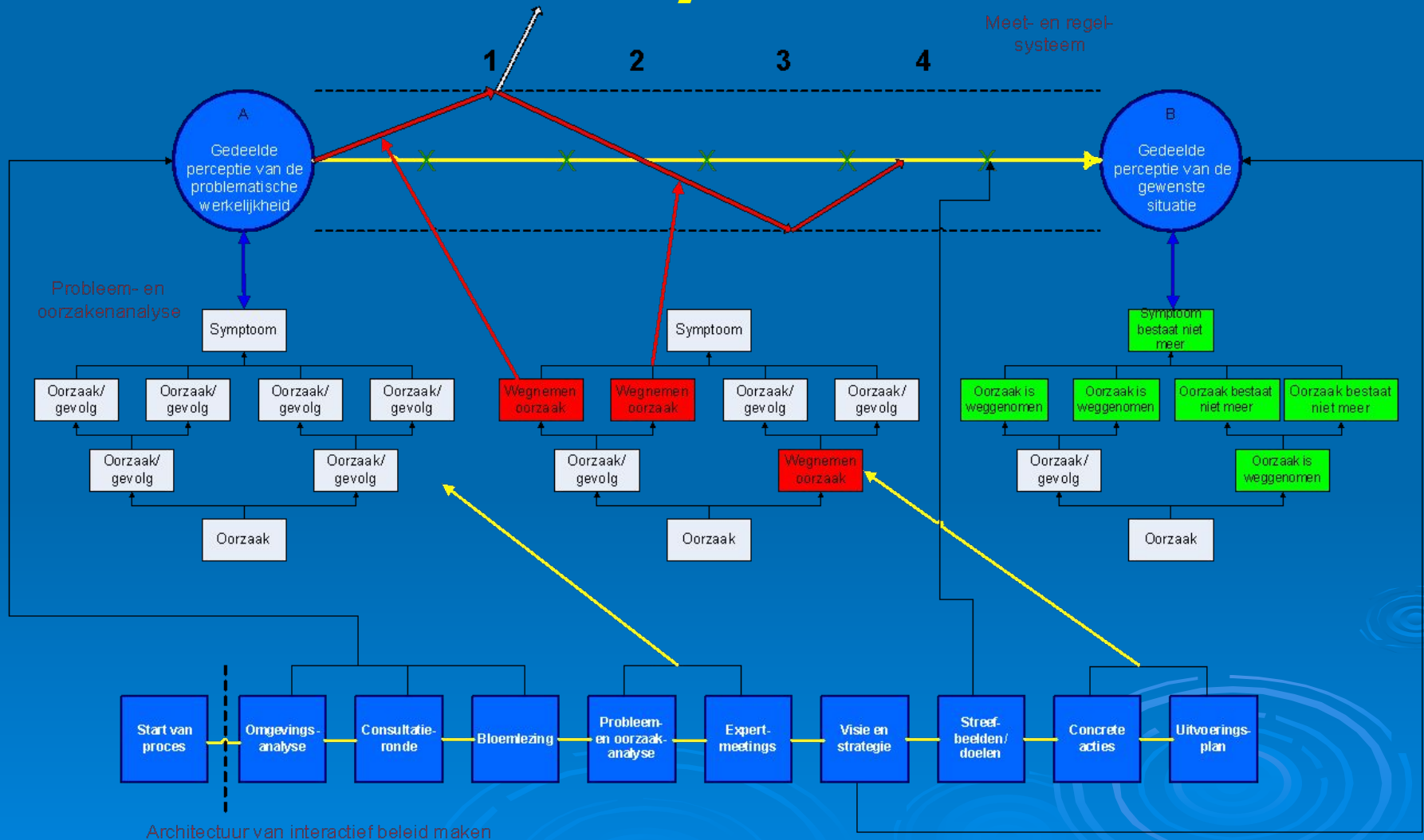


**Architectuur  
doel bereiken**

# De relatie tussen het productieproces en het politieke systeem



# De centrale positie van de probleem- en oorzakenanalyse



# De doelenstructuur vanuit het Ketenmodel

