

Beleidsontwikkeling, doelenboom en krachtenveldanalyse bij beleidsnota's

Het is vaak effectiever om eerst over de inhoud in gesprek te gaan dan meteen de nota te schrijven. Daarom adviseren we in hoofdstuk 18 van ons boek *Spot-on schrijven* om je nota te bedenken en schrijven als onderdeel van het beleidsproces. Hierna lees je welke richtlijnen er zijn voor beleidsontwikkeling en hoe je met een doelenboom het proces van bespreking en afstemming versterkt. Ook presenteren we de krachtenveldanalyse waarmee je stakeholders goed in beeld brengt.

Benut richtlijnen voor beleidsontwikkeling zoals het Beleidskompas

Als professional werk je aan een probleem of vraagstuk. In de beleidsnota lever je vervolgens het resultaat op: je presenteert de uitkomsten. Hoe verloopt dat maken van beleid eigenlijk? Welke methode kun je daarin hanteren?

Veel organisaties maken beleid en dat geldt zeker ook voor de rijksoverheid. De rijksoverheid heeft gekozen voor één manier van beleid maken: het Beleidskompas. Dit Beleidskompas is de centrale werkwijze voor het maken van beleid en bevat allerlei tools, methodieken en formats. Het beleidskompas heeft als doel de kwaliteit te waarborgen en uniformiteit in het beleidsproces te brengen. Wanneer je als beleidsambtenaar de structuur vanaf het begin van de beleidsvoorbereiding volgt, doe je het proces zorgvuldig, betrek je alle relevante belanghebbenden erbij, neem je alle kwaliteitseisen mee en overweeg je verschillende beleidsopties.

Het Beleidskompas biedt een proces met vijf stappen om beleid te ontwikkelen:

1. Wat is het probleem?
2. Wat is het beoogde doel?
3. Wat zijn opties om het doel te realiseren?
4. Wat zijn de gevolgen van deze opties?
5. Wat is de voorkeursoptie?

Bij elk van die stappen hoort de vraag: wie zijn de belanghebbenden en waarom? Beleid maken doe je namelijk samen met anderen, of het nu gaat om interne collega's of om externen. Je betreft hen er bijvoorbeeld bij om kennis te verzamelen over het vraagstuk, steun te verwerven of het perspectief vanuit de praktijk/uitvoering in kaart te brengen. Om het beleidsproces goed te kunnen regisseren, is het van belang om zo vroeg mogelijk de relevante invalshoeken en daarbij behorende belanghebbenden in kaart te brengen.

Op internet zijn de tools en formats te vinden die ministeries en andere overheden gebruiken om het beleidsproces en schrijven daarbinnen te vergemakkelijken. Naast het Beleidskompas is er bijvoorbeeld de Toolbox Beleidsevaluaties en er is een Kenniscentrum voor beleid en regelgeving.



Zorg ervoor dat je niet te snel in oplossingen gaat denken of conclusies trekt. Kwaliteit aan de voorkant betaalt zich uit in tempo aan de achterkant. Neem dus de tijd voor alle vijf de stappen.

Benut de doelenboom

Bij het ontwikkelen van beleid is het beter om eerst over de inhoud in gesprek te gaan. Je wordt het in een gesprek makkelijker eens over een aanpak dan wanneer je informatie en argumenten op schrift geeft.

Bij dat gesprek over de inhoud is een doelenboom een krachtig middel. Een doelenboom is een schematische weergave van het probleem dat het beleid moet verhelpen en de middelen, de activiteiten en de doelen van een beleidsmaatregel. Daarbij wordt het doel vaak uitgewerkt in input, activiteiten, output, resultaat en impact.

Stel, een organisatie wil een leidende positie verwerven in de markt van pensioenen. Dat is de beoogde impact. Om die positie te bereiken, zet de organisatie in op versterking van de resultaten en op ontwikkeling van medewerkers. Dit zijn de operationele doelen ofwel het gewenste resultaat. Voorwaarde voor de ontwikkeling van medewerkers is dat zij weten wat ze goed doen en wat ze kunnen verbeteren. Daarvoor is het nodig dat zij frequent goede feedback krijgen op hun functioneren en ontwikkelmogelijkheden. Dit zijn resultaten. Om dat te bereiken, besluit de organisatie een verbeterde beoordelingssystematiek in te voeren en alle leidinggevenden en medewerkers te trainen, zodat ze goed in gesprek kunnen gaan over resultaten en ontwikkeling. Dit zijn activiteiten.

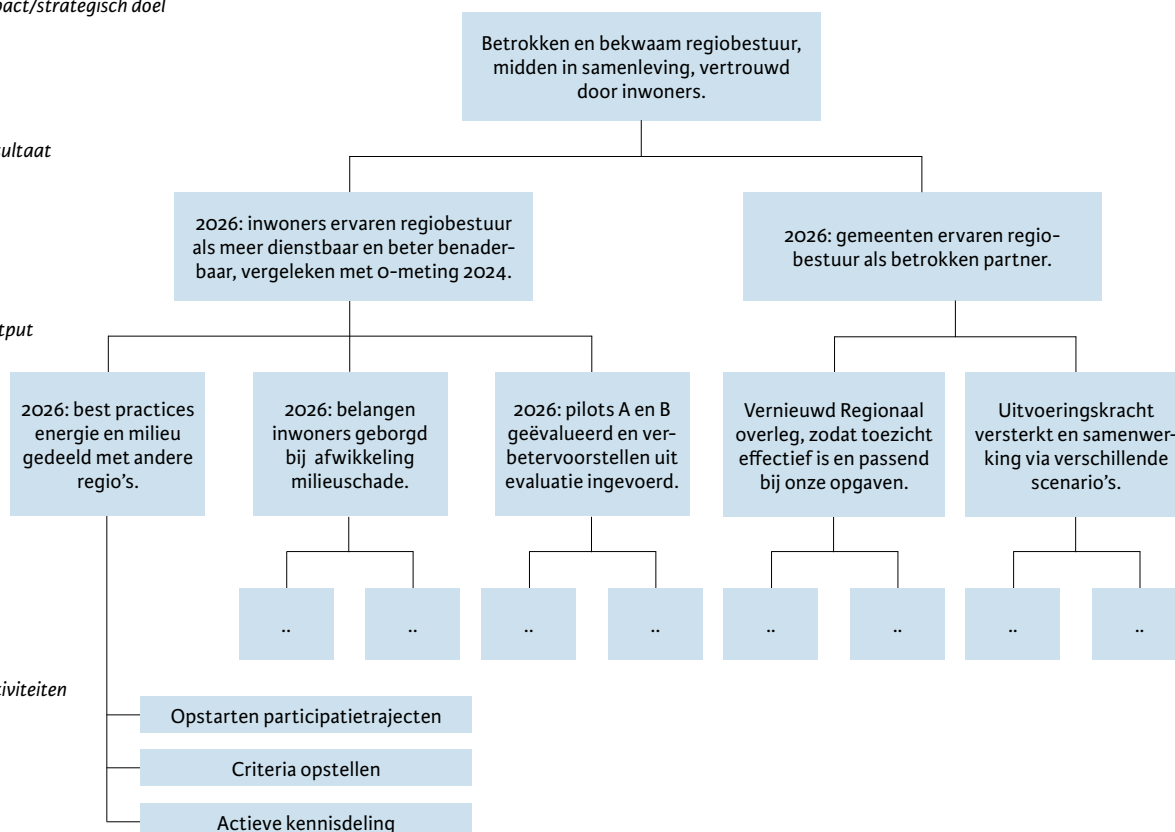
De doelenboom is niet alleen waardevol om beleid te ontwikkelen, maar is ook goed te gebruiken om de uitvoering van het beleid te monitoren en bij de evaluatie ervan. Dankzij de schematische opzet en kernachtige vorm van de doelenboom houdt je grip op je beleidsproces. In afbeelding 1 vind je een voorbeeld.

Impact/strategisch doel

Resultaat

Output

Activiteiten



Afbeelding 1 Voorbeeld van een doelenboom

Gebruik de krachtenveldanalyse

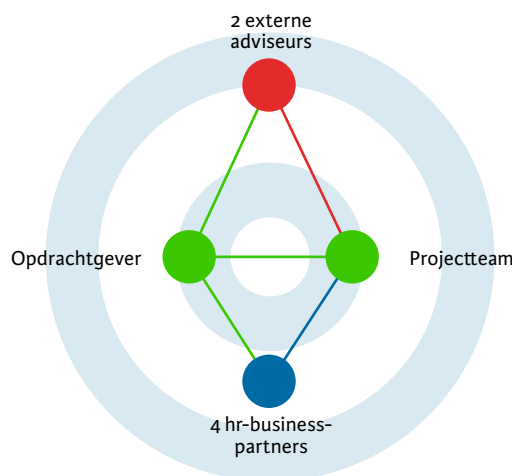
Beleid maken doe je samen met anderen. Een auditrapport van een roc schrijf je bijvoorbeeld voor de directie of het college van bestuur van een school, maar ook de kwaliteitsfunctionaris en het docententeam lezen mee. De belanghebbenden spelen niet alleen een centrale rol tijdens het ontwikkelen van beleid of de uitvoering van de audit, maar ook als publiek. Het is dan ook goed om de belanghebbenden en relevante invalshoeken in kaart te brengen.

Hiervoor kun je de krachtenveldanalyse gebruiken. Het is een handige tool waarmee je de positie en invloed van partijen kunt vaststellen. De analyse laat ook zien welk belang de partijen hebben bij een bepaalde uitkomst en geeft inzicht in de veranderbereidheid. De krachtenveldanalyse is nuttig in complexe situaties waarin veel actoren betrokken zijn.

Hoe maak je een krachtenveldanalyse?

1. Zet de belangrijkste spelers of partijen in een cirkel. Dicht bij het midden bij hoge energie en betrokkenheid, meer naar de rand bij lagere energie en betrokkenheid. Kies zo veel mogelijk personen en niet hele teams of afdelingen.
2. Beschrijf bij elk van de spelers de functie en de basishouding ten opzichte van het onderwerp in het project. Gebruik verschillende kleuren voor een positieve, neutrale en negatieve houding.
3. Beschrijf de betrokkenheid: de energie en tijd die iemand stopt in het onderwerp of het project. Gebruik ook hiervoor verschillende kleuren.
4. Beschrijf de invloed: hoeveel invloed of macht heeft iedere speler?
5. Conclusie: overzie de krachtenveldanalyse en beoordeel voor jezelf wie er voor jou het meest van belang is.

Een visualisatie van de krachtenveldanalyse zie je in afbeelding 2.



Afbeelding 2 Visualiseer het krachtenveld in een cirkel

De krachtenveldanalyse geeft je overzicht en inzicht. Nu ga je je strategie bepalen en invloed uitoefenen. Bedenk welke spelers je actief benadert, hoe je informele relaties voor je laat werken en welk gedrag je inzet tijdens besprekingen.