



Interactieve beleidsontwikkeling

Introductie, handvatten,
tips en praktisch aanbod
voor beleidsmakers

Interactieve beleidsontwikkeling

Introductie, handvatten,
tips en praktisch aanbod
voor beleidsmakers

Inleiding

Als beleidsmaker voelt u de noodzaak om interactief te werken. De beleidsterreinen zijn vaak sectoroverstijgend en u hebt draagvlak bij de partners nodig voor een goede uitvoering. Daarom betreft u ze het liefst actief bij de beleidsvorming.

Gemeenten zetten steeds vaker programma's op met verschillende organisaties. Dit vraagt van de ambtenaar de kwaliteiten om interactieve processen te kunnen organiseren.

Deze brochure beantwoordt vragen over het op gang brengen van het interactieve proces en het betrekken van partners hierbij in verschillende fases van dat proces.

Stel, de GGD vraagt u mee te werken aan de opzet van een sport- en beweegprogramma voor jongeren. Uw collega van jeugdzaken wil een project starten gericht op het stimuleren van goede omgangsvormen. Sport is, volgens deze collega, een uitstekend 'vehikel' om de jeugd goede omgangsvormen bij te brengen. OF: Samen met belangrijke partners uit de gemeente geeft u uitvoering aan het Buurt-Onderwijs Sport-plan. U wilt de betrokken-

heid van verschillende belanghebbenden vergroten, maar vraagt zich af hoe dit het beste te doen.

Ander voorbeeld: u bent gevraagd een omvangrijk programmaplan op te stellen om 50-plussers te stimuleren meer te sporten en bewegen. U bekijkt allereerst welke partners betrokken moeten worden. De GGD, de Stichting Welzijn Ouderen, de seniorenraad en de sportraad zijn in ieder geval partners die u wilt betrekken. Maar op welk moment? Direct bij het formuleren van de (beleids)problemen of later als er al een concepttekst ligt? Welke betrokkenheid wordt verwacht van deze organisaties? Zijn ze een soort klankbord of verwacht u dat ze meeschrijven aan het programmaplan? Wanneer betreft u de doelgroep bij het proces? Bij de start, op het moment dat er al een plan ligt of pas nadat het programmaplan nagenoeg is afgerond? Doet u dit door middel van een schriftelijke vragenlijst, debat, paneldiscussie of sportcafé?

Als u zich herkent in bovenstaande voorbeelden, dan is deze brochure over interactieve beleidsontwikkeling (IBO) interessant voor u.



1. Wat is interactieve beleidsontwikkeling?

“Interactiviteit, interactieve beleidsontwikkeling, doelgroepen en organisaties betrekken bij het beleid ... dat is toch niets nieuws ...zo werken we al twintig jaar. Alles wat we als gemeente ontwikkelen en opstellen wordt voorgelegd aan organisaties en burgers, zodat ze nog een laatste kans hebben om hierop te reageren voordat het wordt uitgevoerd.”

Beleidsmaker sport van een plattelandsgemeente

Dit citaat is misschien exemplarisch voor de wijze waarop over interactieve beleidsontwikkeling wordt gedacht. Regelmatig wordt interactieve beleidsontwikkeling verward met inspraak, soms zelfs hiermee over één kam geschoren. Van inspraak wordt verwacht dat het de acceptatie van plannen vergroot, bijdraagt aan een succesvolle beleidsuitvoering en een goede verstandhouding tussen beleidsmakers en burgers bewerkstelligt. Het klinkt mooi, maar in de praktijk blijkt Nederland inspraakmoe. De plannen zijn meestal al zo ver gevorderd, dat met de inbreng van de insprekers niets wordt gedaan. Gevolg is dat lokale bestuurders en burgers inspraak ervaren als een rituele dans en mosterd na de maaltijd.

Er zijn verschillende omschrijvingen van interactieve beleidsontwikkeling in omloop. In deze brochure houden we de volgende aan:

Definitie interactieve beleidsontwikkeling

Interactieve beleidsontwikkeling is een beleidsproces, waarbij een initiatiefnemer zo vroeg mogelijk en in verschillende fases van het proces uiteenlopende belanghebbenden betreft. Daarbij worden vooral dialogische communicatiemiddelen ingezet om samenwerking en open kennis- en informatie-uitwisseling te bevorderen.

De vier belangrijkste kenmerken van interactieve beleidsvorming zijn:

a. Proces van beleidsontwikkeling staat voorop

Interactieve beleidsontwikkeling is gericht op inhoud, maar een goede inhoud kan niet zonder een weloverwogen proces. Goed beleid is goed onderbouwd én legitiem, aanvaardbaar voor betrokkenen. Belangrijk is de aandacht voor het proces. Bij ieder proces zijn belanghebbenden met verschillende percepties van problemen en oplossingen. Problemen en oplossingen zijn niet objectief of objectiveerbaar: partijen hebben verschillende visies op de richting waarin oplossingen gezocht kunnen worden. Dan is het van belang het proces zo vorm te geven dat deze visies in beeld komen.





Belangen bundelen bij “Meedoen allochtone jeugd door sport”

Aan het project “Meedoen allochtone jeugd door sport” nemen negen sportbonden en elf gemeenten deel, die gezamenlijk 500 verenigingen begeleiden en ondersteunen. Doelen van het programma Meedoen zijn de achterblijvende sportdeelname van de allochtone jeugd in lopen én sportverenigingen equiperen om sport als integratieinstrument in te zetten. De sportbonden werken hieraan mee voor hun eigen verenigingen. De gemeente moet de inspanningen van al die bonden afstemmen en zorgen dat dit aansluit op het eigen sportbeleid. Dat vraagt stuurmanskunst. Tijdens een IBO-bijeenkomst waarvoor de gemeente de betrokken bonden en verenigingen uitnodigt, komen de verschillende visies in beeld en wordt het proces in goede banen geleid. Voor de gemeente is dit een uitgelezen kans om vragen en behoeften (bijv. kaderopleidingen en zicht op cultuurverschillen) te bundelen en oplossingen te zoeken waar alle verenigingen baat bij hebben.

b. Betrokkenheid in een zo vroeg stadium van het beleidsproces

Hoe vaak gebeurt het dat plannen al zo ver zijn ontwikkeld, dat direct belanghebbenden geen enkele invloed hebben op de inhoud? Hoe regelmatig komt het voor dat organisaties die het beleid moeten uitvoeren, tijdens de fase van agendavorming, beleidsvoorbereiding en beleidsbepaling helemaal niet zijn betrokken? Een plan kan goed zijn onderbouwd, wanneer het niet wordt gedragen door direct belanghebbenden, heeft het beleid geen effect, simpelweg omdat het plan niet wordt

geaccepteerd. Belanghebbenden worden bij een interactieve werkwijze dus zo vroeg mogelijk in het beleidsproces betrokken, en niet pas als de plannen bijna klaar zijn, zoals in geval van ‘inspraak’.

Interactieve planvorming in Enschede

In Enschede is voorafgaand aan de beleidsvorming over gezond bewegen met jonge kinderen een interactieve bijeenkomst georganiseerd. Alle organisaties die met jonge kinderen werken waren uitgenodigd, ook als de directe link met bewegen nog niet duidelijk was. Deze zogenoemde ketenbenadering zorgde ervoor dat alle aspecten aan bod kwamen. De bijeenkomst gaf zicht op bestaande en mogelijke verbindingen waarmee een keten rondom het jonge kind gevormd kan worden. De wethouder van de gemeente Enschede was nauw betrokken bij het proces en onderstreepte het belang van bewegen op jonge leeftijd. Hierdoor ontstond politiek draagvlak. Doel van de bijeenkomst was alle partijen te betrekken en consensus bereiken over de aanpak. Na de bijeenkomst is een werkgroep van belanghebbenden samengesteld om het beleid vorm te geven.

c. Open wisselwerking tijdens het proces

Interactief werken vooronderstelt een open wisselwerking tussen betrokkenen. Interactieve beleidsvorming en de ogen en oren gesloten houden voor (beleids)problemen, opvattingen, ideeën en suggesties van anderen, is een innerlijke tegenstrijdigheid. Openheid kan betrekking hebben op (1) de inhoud, (2) het proces en (3) de actoren. Bij inhoudelijke openheid gaat



het om de (geboden) ruimte voor nieuwe ideeën, suggesties, opvattingen en plannen. Er moet tijdens het proces de mogelijkheid zijn af te wijken van de opvattingen, visies en ideeën van de initiatiefnemer. De inhoud ontstaat gedurende het proces. Bij openheid in het proces gaat het erom dat deelname aan het interactieve beleidsproces voor iedereen mogelijk is. Het gaat om de ruimte die geboden wordt aan belanghebbenden om invloed uit te oefenen op de inhoud van de plannen. Met andere woorden: ‘Hoe ruim is de arena van planvorming?’ Openheid van het proces duidt tevens op de mate waarin het proces transparant is voor betrokkenen. Voor hen moet duidelijk zijn welke stappen in het proces worden genomen en op welke momenten belangrijke besluiten plaatsvinden. De openheid van actoren heeft betrekking op de open en onbevengende houding van de participanten. In hoeverre zijn betrokkenen bereid nieuwe perspectieven, belangen en ideeën toe te laten en in overweging te nemen? Ook aan de kant van de deelnemende partijen is openheid van belang.

Openheid bij de aanpak van het NASB in Noord-Brabant

Sportservice Noord-Brabant heeft in het kader van het Nationaal Actieplan Sport en Bewegen een provinciale aanpak ontwikkeld om mensen met een chronische aandoening in beweging te krijgen. Dit plan is samen met gemeenten, GGD'en, thuiszorgorganisaties, patiëntenorganisaties, ziekenhuizen, gezondheidscentra en sport- en beweegaanbieders vormgegeven. De inhoud, het proces en de actoren waren open en transparant, waardoor alle partners hun ideeën, gezichtspunten en strategieën kwijt konden en er een gezamenlijk gedragen plan ontstond. 'Sportservice Noord-Brabant is blij dat dankzij hun open opstelling de partners nu heel betrokken zijn en constructief meewerken.

d. Tweezijdige communicatie staat centraal

Communicatie is zo wezenlijk bij interactieve beleidsontwikkeling dat wel wordt gesproken van 'communicatieve beleidsprocessen'. Kenmerkend voor interactieve beleidsontwikkeling is dat vooral tweezijdige communicatie middelen worden ingezet. Bij niet-interactieve beleidsontwikkeling is de communicatie eenzijdig(er) van aard; vaak is sprake van eenrichtingsverkeer van zender naar ontvanger of van ontvanger naar zender. Van een directe uitwisseling of dialoog tussen bijvoorbeeld de lokale overheid en burger of lokale overheid en maatschappelijke organisaties is dan geen sprake. Bij eenzijdige communicatie horen middelen als folders, lezingen, reclamespots, 'speeches', digitale nieuwsbrieven, mailings en informatiebijeenkomsten'. De nadruk ligt hier op het afgeven of leveren

van informatie. Bij tweezijdige communicatie verschillen het doel en de aard van de communicatie. Het doel is gezamenlijke menings- en ideeënvorming en afstemming. Vooral in het gezamenlijk komen tot 'iets' ligt het verschil met de eenzijdige communicatiemiddelen. De communicatiemiddelen die horen bij een interactieve aanpak zijn dialogisch van karakter, zoals internetdiscussies, (virtuele) adviesraden, platformen, werkateliers, debatten, klankbordgroepen, interactieve werksessies, rondetafelbijeenkomsten, workshops en forumdiscussies.

Dialogo met het werkveld bij beleidsvorming naschoolse opvang en sport

Het ministerie van VWS vroeg NISB te adviseren over het actieplan naschoolse opvang en sport. NISB organiseerde daarvoor veldbijeenkomsten waar professionals via diverse interactieve werkvormen praktijkervaringen uitwisselden. De behoefte aan kennis en ondersteuning werd gepeild en mogelijke oplossingen voor sportieve naschoolse opvang bedacht. Door deze gezamenlijke uitwisseling kwamen succesfactoren en knelpunten scherp in beeld. Met de verkregen kennis over de actuele praktijk deed NISB voorstellen die moeten leiden tot meer locaties met een sportieve naschoolse opvang.

2. Waarom kiezen voor interactieve beleidsontwikkeling?

Vooraf in de theoretische literatuur lijken de voordelen van interactieve beleidsontwikkeling schier onuitputtelijk. In de praktijk en vooral bij gemeenten zijn de ervaringen niet altijd positief. In dit hoofdstuk komen de belangrijkste tegenargumenten – mét tips om deze barrières te slechten – aan bod.

Tegenargument 1: het is stroperig en tijdrovend

“Ik ben voor openheid en wil graag een zo breed mogelijke groep bij de planvorming betrekken. Mijn ervaring was echter dat bij het opstellen van het breedtesportimpulsplan de besluitvorming traag op gang kwam, stroperigheid ontstond en planvorming uiteindelijk te veel tijd kostte. Het plan moest wel op tijd bij VWS zijn om voor honorering in aanmerking te komen. Dan kies je er vaak eerder voor om het plan snel in te dienen en het maar iets minder interactief te doen.”

Een gemeentelijke beleidsmaker die een breedtesportimpulsplan heeft opgesteld

Door vanaf het begin van het beleidsproces veel belanghebbenden te betrekken, is de kans groot dat er sprake is van een besluitvorming die te langzaam op gang komt. Er moet met verschillende wensen, behoeften en standpunten van betrokkenen rekening worden gehouden. Vaak is van te voren moeilijk aan te geven hoeveel tijd de planvorming precies in beslag neemt. Bij interactief werken is de kans aanwezig dat er een stroperig proces ontstaat, waarin de standpunten en meningen over elkaar heen rollen en het proces nauwelijks te sturen is. Het is voorstelbaar dat gemeenten, sportbonden, sportverenigingen en andere organisaties terughoudend zijn een interactief beleidsproces te initiëren.

Tip: Zorg voor een competente procesbegeleider die bedacht is op stroperigheid en het proces transparant houdt.

Tegenargument 2: interactiviteit leidt tot conflicten

“We hebben in onze gemeente alle partijen uitgenodigd die betrokken zijn bij sport en bewegen voor 50-plussers, zoals de Stichting Welzijn Ouderen, GGD, woonzorginstellingen, sportverenigingen, commerciële sportaanbieders en de lokale sportraad. Vier jaar geleden heeft een aantal van deze organisaties met elkaar samengewerkt bij het opstellen van het breedtesportimpulsplan. Dit heeft geleid tot conflicten tussen enkele organisaties. Ze verdedigden allemaal hun eigen belangen, wat er toe leidde dat twee organisaties zich hebben teruggetrokken. Nu bij de installatie van de stuurgroep taskforce 50+, zitten we weer met deze organisaties om tafel en zijn we eerst oud zeer gaan wegwerken.”

Beleidsmaker sport, in verband met het installeren van een lokale taskforce 50+

Juist omdat gedurende het proces wordt gestreefd naar openheid, komen er conflicterende standpunten boven tafel. Dit kan leiden tot confrontaties met als uiterste consequentie dat een partij niet meer wil participeren in het proces.

Tip: De procesbegeleider moet een persoon zijn die bindend is en onpartijdig. Deze procesbegeleider speelt een belangrijke rol in het slechten van eventuele conflicten en bemiddelt tussen uiteenlopende standpunten. Hij of zij is een bruggenbouwer.



Tegenargument 3: Organisaties doen mee aan planvorming, maar geven bij de uitvoering niet thuis

“In onze gemeente hebben we zo interactief mogelijk gewerkt aan het opstellen van de sportnota. Verschillende partijen zijn betrokken bij de planvoorbereiding en planvorming. Tijdens het opstellen van het plan was er veel enthousiasme, maar toen het plan uitgevoerd moest worden, waren er partijen die niet de benodigde menskracht konden leveren. Zeer teleurstellend, omdat we juist dachten dat als we de partijen vroeg betrekken bij de planvorming we ook wel op ze kunnen rekenen tijdens de uitvoering.”

Beleidsmaker die verantwoordelijk was voor het opstellen van de gemeentelijke sportnota

Onderbouwde ideeën zijn belangrijk voor een goed plan. Maar een (beleids)plan is pas succesvol als het de beoogde effecten tot stand brengt: ‘the proof of the pudding is in the eating’.

Gemeenten houden bij de planvorming rekening met de mate van uitvoerbaarheid van de plannen. Hoeveel tijd kost de uitvoering? Zijn de doelen realiseerbaar? Welke partijen nemen welk deel van de uitvoering voor hun rekening? Hoeveel capaciteit (menskracht) moeten de uitvoerende partijen leveren? Toch gaat het vaak fout in de overgang van planvorming naar uitvoering. Dan blijken partijen die bij de planvorming waren betrokken, tijdens de uitvoering niet thuis te geven. Vaak voert de beleidsmaker niet alleen de regie, maar is ook bij een (te) groot deel van de uitvoering betrokken.

Tip: Let er op dat bij de planvorming verschillende type mensen aan tafel zitten. Niet alleen denkers, maar ook doeners. Zorg er voor dat tijdens de planvorming duidelijkheid en commitment ontstaat over de menskracht die betrokken organisaties leveren tijdens de uitvoering.

Naast de eerder tegenargumenten is er een aantal positieve argumenten te noemen.

Reden 1: Vergroten van draagvlak

Een breed draagvlak creëren bij direct betrokkenen is een belangrijke reden om interactief te werken. Ieder beleid heeft steun nodig. Is het niet van de uitvoerders dan wel van de doelgroep of intermediaire organisaties. Deze steun tijdens de uitvoering van het beleid neemt toe als partijen, intermediaire organisaties en leden van de doelgroep hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van het beleid. Ook steun van de politiek is onontbeerlijk. Bij gemeentebestuur gaat het om gemeenschapsgeld, bij sportbonden om contributie waarvoor draagvlak van de leden nodig is.

“Bij het opstellen van het Buurt-Onderwijs-Sport-plan in onze gemeente heb ik vanaf het begin een inschatting gemaakt van de direct betrokkenen. Ik moest hoe dan ook draagvlak hebben van het college van B&W. Ik heb de wethouder snel betrokken en voor de gemeenteraad het plan uiteengezet. Ze gaven groen licht om het plan verder vorm te geven. Tijdens het schrijven van de plannen samen met andere ambtenaren en maatschappelijke organisaties hield ik de raadsleden en wethouder op de hoogte van de voortgang. Toen het hele plan af was, konden ze niet meer tegen dit plan zijn, ondanks de bezuinigingen op andere terreinen. Ik weet zeker dat als ik pas in een later stadium het College van B&W had geïnformeerd, het plan er niet was doorgekomen.”

Gemeentelijk beleidsmaker in verband met het aanvragen van een Buurt-Onderwijs-Sport-project



Reden 2: Inhoudelijke verrijking van het beleid

“Ik moest een programma opzetten met verschillende sportstimuleringsprojecten gericht op jongeren. Ik heb toen interactieve werksessies georganiseerd om met uiteenlopende organisaties en leden van de doelgroep zoveel mogelijk ideeën te genereren voor het programma. Dat was een groot succes. Van verschillende kanten kreeg ik ideeën aangereikt voor de inhoud van het programma.”

Beleidsmaker sport bij een middelgrote gemeente

In een vroeg stadium diverse belanghebbenden bij de planvorming betrekken, verbetert de inhoud van een plan. Zo'n inhoudelijke verrijking kan gaan om:

- verkrijgen van informatie over de aard, omvang en ernst van de problematiek;
- verkrijgen van inzicht in alternatieve probleemdefinities en hiervan afgeleid, alternatieve beleidsdoelstellingen;
- toetsen van een gegeven beleidsaanpak: wat zijn de voor- en nadelen, de argumenten pro en contra de gekozen doelen, middelen en fasering, haalbaarheid en uitvoerbaarheid van het beleid;
- verkrijgen van inzicht in alternatieve middelen (nieuwe oplossingen) en de consequenties daarvan;
- toetsen van alternatieve beleidsscenario's.

Reden 3: Streven naar een betere samenwerking en een integrale aanpak

“Sport raakt aan andere sectoren en wordt steeds meer ingezet als instrument voor maatschappelijke doeleinden. Dan ligt het

voor de hand om zowel tijdens de planvorming als de uitvoering schotten te slechten tussen bijvoorbeeld welzijn, sport en onderwijs. Mijn ervaring is dat juist door samenwerking te zoeken, de plannen veel beter worden en ook de uitvoering gaat soepeler.”

Beleidsmedewerker over intersectorale samenwerking

Een interactieve aanpak verbetert de samenwerking tussen betrokkenen. Steeds meer werken gemeenten met beleidsprogramma's, waarbij verschillende sectoren zijn betrokken. Interactief werken zorgt ervoor dat beleidssectoren die de afgelopen jaren misschien zijn verkokerd, (weer) met elkaar in contact treden. Interactieve beleidsontwikkeling staat dan mede in het teken van een intensieve (horizontale) samenwerking en wisselwerking tussen diverse (lokale) organisaties en instellingen.

Reden 4: Versnelde en verbeterde uitvoering

“Toen we begonnen met een lokale taskforce 50+, hebben we als initiatiefnemer steeds scherp op ons netvlies gehad dat de organisaties die we nodig hebben bij de uitvoering in de stuurgroep moesten plaatsnemen. Zijn ze betrokken bij de planvorming en laten ze hun invloed gelden, dan willen ze ook hun bijdrage leveren aan de uitvoering van het plan.”

Manager van een lokale organisatie die de installatie van een lokale taskforce 50+ ondersteunt

Een interactieve aanpak is gericht op een brede participatie van belanghebbenden. Dit betekent dat een interactieve werkwijze in de fase van de planvorming waarschijnlijk meer tijd kost dan anders het geval zou zijn. Alleen al het feit dat meer partijen worden betrokken bij de planvorming, betekent

meer afstemming tussen partijen. Deze extra tijdsinvestering betaalt zich ruimschoots terug in de fase van uitvoering. Let wel: de procesbegeleider en uitvoerder moeten over de juiste competenties beschikken.

Reden 5: Legitimiteit van het beleid en de besluitvorming

“Vergeet niet dat we als gemeente beleid maken met de belastingcenten van de burgers. Is het dan vreemd dat je diezelfde burger invloed geeft op hoe het beleid eruit ziet? Misschien idealistisch, maar ik denk dat door met burgers samen te werken, de kloof tussen politiek en bestuurders en de samenleving kleiner wordt. Vooral lokaal liggen er veel kansen.”

Beleidsmaker sport die het breedtesportimpulsplan heeft opgesteld

Interactieve beleidsontwikkeling is erop gericht de betrokkenheid en invloed van burgers te vergroten bij publieke besluitvorming en de eigen leefomgeving. Zo wordt een interactieve aanpak vaak ingezet om de kloof tussen burger en bestuur (politiek) te dichten. Burgers in een vroeg stadium van het beleidsproces actief betrekken, draagt bij aan de (democratische) legitimiteit van het beleid.

3. Inzet van interactieve beleidsvorming

Interactieve beleidsvorming kan op een breed terrein worden ingezet. Denk bijvoorbeeld aan:

- opstellen van een nieuwe gezondheidsnota of sportnota
- integrale aanpak overgewicht
- maken van een Wmo-beleidsplan
- opzet van een lokale taskforce om sport en bewegen voor 50-plussers te stimuleren
- opzet Ketenaanpak Actieve Leefstijl
- lokale invulling van 'Meedoen allochtone jeugd door sport'
- opstellen van sportstimuleringsprogramma's
- vormgeven van de samenwerking bij een Buurt-Onderwijs-Sport-project
- opzetten van een brede school
- opzetten van sportieve naschoolse opvang
- organiseren van samenwerking tussen school en sport (bijvoorbeeld in het kader van de Alliantie School en Sport)
- opzet van een communitybenadering om specifieke groepen in beweging te brengen.

4. Handvatten bij de inrichting



Om u alvast op weg te helpen volgen hier enkele suggesties voor een goede inrichting van het interactieve beleidsproces.

a. Maak een gedegen analyse van het speelveld, om de juiste mensen bij het proces te betrekken. Beantwoord daarbij de volgende vragen:

- Wie komen in aanmerking als deelnemer: individuen en organisaties, belangengroeperingen, uitvoeringsinstellingen, andere overheden?
- Hoe kunnen deelnemers het beste worden betrokken bij het onderwerp? Staat het onderwerp al op hun agenda (urgentiebesef)? Wat vinden de deelnemers een aantrekkelijke manier om te participeren en zit er ergens nog 'oud zeer'?
- Zijn er contacten met en/of tussen de deelnemende partijen en hoe is de relatie tussen de deelnemende partij en de achterban?

van een interactief proces

- Moet er een onafhankelijke procesbegeleider worden gevraagd?
- Welke standpunten over het beleid/de problematiek zijn door welke actoren reeds ingenomen en uitgedragen?
- Van welke actoren is men afhankelijk om de problematiek aan te pakken?
- Kunnen potentieel betrokkenen een eigen beleidsinspanning leveren (ook tijdens de uitvoering)?
- Wat zijn de relevante doelen en belangen van de actoren?
- Wat is de mogelijke inbreng van deze actoren?

b. De uitvoering van plannen heeft alleen kans van slagen als bij de relevante belanghebbenden urgentiebesef is. Betrokken partijen moeten ervan overtuigd zijn dat er sprake is van een problematiek die om een oplossing vraagt. Bepaal voordat partijen worden betrokken bij het proces altijd de mate van urgentie die aanwezig is onder potentiële partijen.

c. Besteed tijdens de planvorming aandacht aan de inzet van menskracht en capaciteit die partijen moeten leveren tijdens de uitvoering. Maak voorafgaande aan de uitvoering een gedegen calculatie van de uren die moeten worden besteed tijdens de uitvoering, de verdeling van uren/menskracht over de uitvoerende partijen en de verantwoordelijkheden van de verschillende belanghebbenden tijdens de uitvoering. Om een vrijblijvende houding tijdens de uitvoering te voorkomen, is het wenselijk de afspraken te ondertekenen (convenanten). Dus: start met de implementatie aan het begin van het proces en niet pas als het plan gereed is.

d. Geef voldoende ruimte aan belanghebbenden om problemen te definiëren en oplossingen te zoeken. Formuleer dus voorafgaande aan het proces van planvorming geen strikte inhoudelijke voorwaarden, maar maak wel duidelijke afspraken over het proces (het procesontwerp). Om echter toch voldoende sturing te geven aan het proces, kan wel worden gekozen voor zogenoemde kristallisatiepunten. Een kristallisatiepunt is een inhoudelijk idee dat verder kan worden uitgewerkt. Er kan bijvoorbeeld worden gesteld dat een project in ieder geval moet zijn gericht op de doelgroep 'jongeren' en dit project moet zijn afgerond binnen twee jaar en binnen het gestelde budget met blijven. Hier gaat het dus om een kristallisatiepunt 'jongeren' met daarbij geformuleerd enkele procesmatige voorwaarden. Open blijft dan bijvoorbeeld om welke groep jongeren het gaat, welke problemen worden aangepakt en welke activiteiten worden ingezet.

e. Gebruik tweezijdige communicatiestrategieën zoals debatten, paneldiscussies, sportcafés en werkateliers op momenten dat inbreng nodig is voor een volgende stap in het proces. Zo kan ook de doelgroep in een vroeg stadium worden betrokken bij de planvorming.

f. Zorg dat de randvoorwaarden (tijd, geld, menskracht e.d.) bekend zijn, zodat de planvorming hierop aansluit.

5. Zelf doen of uitbesteden

Een interactief proces begeleiden kunt u zelf doen of uitbesteden. Voordeel van zelf doen is dat de procesbegeleider de lokale situatie goed kent. Een voordeel van uitbesteden is dat de procesbegeleider geen enkel belang dient en neutraal is. Wie weinig of geen ervaring heeft met procesbegeleiding kan bovendien steunen op de deskundigheid van een externe procesbegeleider.

Daarbij kunt u denken aan:

- Een workshop van geringe omvang over interactieve beleidsontwikkeling. Dit betreft een inspirerende workshop waarin op interactieve wijze de verschillende *ins en outs* over interactieve beleidsontwikkeling aan bod komen.
- Het vormgeven en leiden van interactieve werksessies. Tijdens het proces van planontwikkeling worden ideeën ingebracht en uitgewisseld, meningen gevormd en besluiten genomen. Inspirerende werksessies van een onafhankelijke procesbegeleider kunnen dit proces van 'divergeren en convergeren' het beste vorm geven. Niet alleen zijn deze werksessies geschikt om de besluitvorming te versnellen, maar ze dragen bij aan een verhoging van het draagvlak voor het plan.
- Een 'training interactieve beleidsontwikkeling'. Dit is een op maat gesneden 'training on the job'. Hierbij wordt eerst een intake-gesprek gehouden met de betrokkene(n) om op die manier de relevante vragen boven tafel te krijgen. Aan de hand hiervan wordt een trainingsprogramma op maat ontwikkeld.
- Ondersteuning van een deel van het beleidsproces. Natuurlijk kunt u er ook voor kiezen om in een bepaalde fase van het beleidsproces ondersteuning te vragen. Bijvoorbeeld in de fase van beleidsvoorbereiding waarin gezamenlijk wordt gezocht naar de probleemdefinitie, de doelen, de middelen die zullen worden ingezet en een eerste verdeling van de werkzaamheden wordt gemaakt. In die gevallen kan procesondersteuning inspirerend werken.
- Ondersteuning van het gehele beleidsproces. Een onafhankelijke en dus neutrale ondersteuning van het gehele proces, heeft als voordeel dat het proces sneller verloopt en dat de partijen beter op één lijn zijn te krijgen. Deze ondersteuning kan bestaan uit het vormgeven en bewaken van de voortgang van het gehele traject (procesarchitect).

Colofon

Uitgave

Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen
postbus 64, 6720 AB Bennekom
T (0318) 49 09 00
F (0318) 49 09 95
E info@nisb.nl
W www.nisb.nl

Redactie

Nanette Hagedoorn, Monique Hampsink, Johan Steenbergen

Fotografie

Willem Mes, Utrecht

Vormgeving en productie

VUURWERK communicatie en vormgeving, Arnhem

Druk

Drukmotief

© NISB, september 2007

Meer lezen?

Interactieve beleidsvorming en lokaal sportbeleid.

Auteur: Johan Steenbergen.

Uitgave van Windesheimreeks Kennis en Onderzoek.

Het rapport is te downloaden via www.kennispraktijk.nl

Effectief samenwerken, sport en bewegen.

Uitgave van NISB. Bestellen via www.nisb.nl.

Beleidswijzer Sport en Bewegen.

Uitgave van NISB.

Professionals in de beleidsarena.

Auteur: Marian ter Haar.

Uitgever: Van Gorcum. ISBN 978 90 232 43557.

Beweging in je Brein. Zestig werkvormen voor inspirerende trainingen, workshops en presentaties.

Auteurs: Monique Hampsink en Nanette Hagedoorn.

Uitgever: Academic Service. ISBN 90 5261 564 0.

Bestellen via www.nisb.nl.

Meer informatie of advies

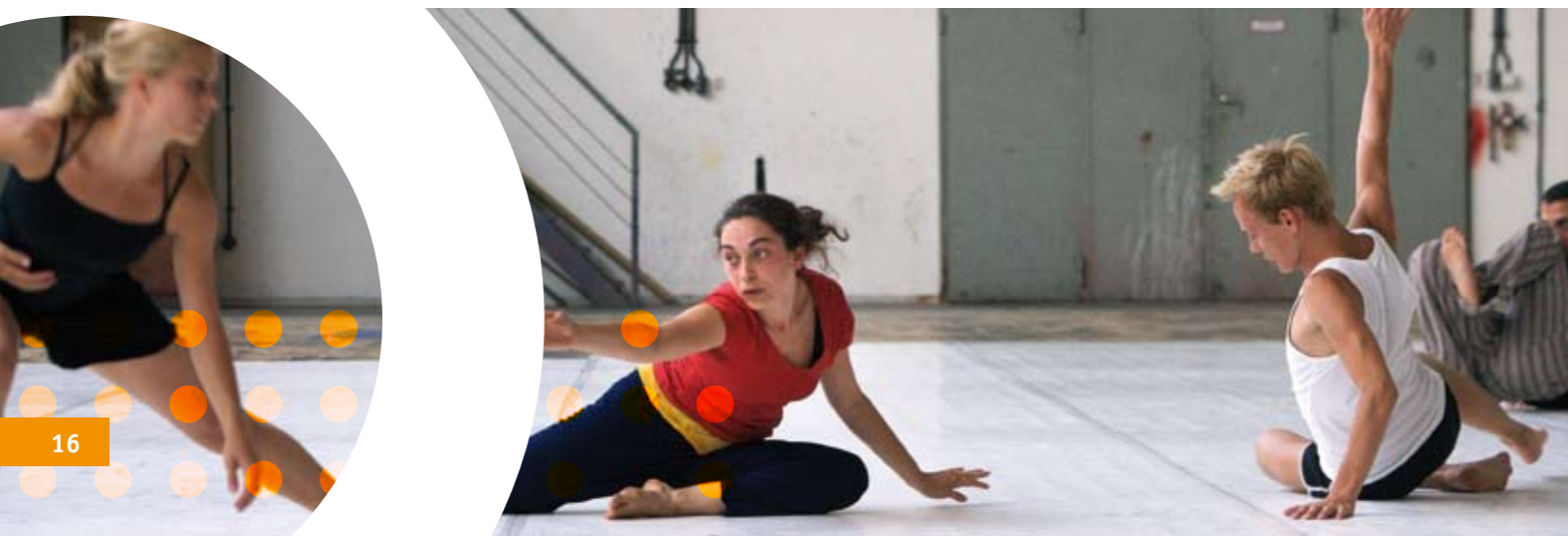
NISB: monique.hampsink@nisb.nl

Kennispraktijk Steenbergen: j.steenbergen@kennispraktijk.nl

T (024) 360 91 32

W www.kennispraktijk.nl

Of neem contact op met uw provinciale sportraad.





NISB is het landelijk kennis- en innovatiecentrum voor sport en bewegen met als taken advisering, begeleiding, ontwikkeling en deskundigheidsbevordering
Heelsumseweg 50, Bennekom **P** Postbus 64, 6720 AB Bennekom **T** (0318) 49 09 00 **F** (0318) 49 09 95 **E** info@nisb.nl **W** www.nisb.nl