

Spelregels voor

Communicatie bij interactieve beleidsvorming

Colofon

De checklist communicatie bij interactieve beleidsvorming werd in concept ontwikkeld in opdracht van de Rijksvoorlichtingsdienst door communicatie adviesbureau HVR Public Affairs/Public Relations in Den Haag.

Het oorspronkelijk ontwerp en de technische realisatie van de website werd verzorgd door Siteworkx in Den Haag.

Vorm en inhoud zijn door XPIN op basis van de resultaten van het project 'Communicatie bij Interactieve Beleidsvorming' (mei - juni '03) aangepast.

De projectleiding was in handen van: Jan Brâchel en Willem Minderhout.

Voor opmerkingen, informatie e.d. neem contact op met XPIN:

XPIN (Expertisebureau Innovatieve Beleidsvorming)

Postbus 84011, 2508 AA Den Haag

T: 070-8887940

F: 070-8887812

E: info@xpin.nl

www.xpin.nl

Ten geleide

In het kader van het 'Actieprogramma Overheidscommunicatie', een programma opgesteld om het Regeringsstandpunt over het Rapport 'Toekomst Overheidscommunicatie' te verwezenlijken, heeft HVR in opdracht van de Rijksvoorlichtingsdienst (RVD) en de Voorlichtingsraad (VoRa) 'Concept Spelregels Communicatie bij Interactieve Beleidsvorming' opgesteld.

In mei en juni 2003 organiseerde XPIN een discussie over de rol van communicatie en communicatieadviseurs bij Interactieve Beleidsvorming en nut en noodzaak van spelregels om deze rol te ondersteunen.

Uit de discussie bleek dat spelregels van nut kunnen zijn, mits het 'spel' serieus wordt genomen en de 'regels' met verstand en niet als 'recept' gebruikt worden. De spelregels zijn aangepast aan de hand van de resultaten van de discussie op het XPIN Forum en tijdens een online Versnellingskamer-sessie (een digitale discussie met behulp van de De Online Versnellingskamer van de Network University www.netuni.nl).

Interactieve beleidsvorming (IAB) is een proces dat zo ontworpen is dat een aanzienlijke en gevarieerde groep van betrokkenen in staat is om via onderlinge interactie en interactie met experts, bestuurders, financiers en vertegenwoordigers van derdenbelanghebbenden hoogwaardige oplossingen te vinden voor beleidsonderwerpen waarin hun belangen liggen. (Dr. J. Edelenbos, Prof.dr.ing. G.R. Teisman, Drs. M. Reuding, 'Interactieve beleidsvorming als sturingsopgave.)

Succesvol IAB, zo kwam uit de discussie naar voren, staat of valt bij een goede samenwerking tussen de beleids- en communicatiedisciplines bij de overheid. Door de verregaande functiescheiding tussen beleid en communicatie blijkt dit in de praktijk lastig te verwezenlijken te zijn. Om beide werelden meer met elkaar in verbinding te brengen pogen deze 'spelregels

communicatie bij IAB' de expertise van de communicatiemedewerker in verbinding te brengen met de logica van de beleidsafdeling: de beleidscyclus. In de combinatie van beide ligt volgens ons de sleutel om tot een adequate procesarchitectuur voor IAB te komen.

De checklist is niet bedoeld als een 'receptenboek' dat blind kan worden toegepast. Het doel is beleidsmedewerkers en communicatieadviseurs een gezamenlijk startpunt en een steun in de rug te bieden bij het ontwerpen van een IAB proces.

Jan Brâchel (RVD), Ton van der Wiel (XPIN)

Inhoudsopgave

Colofon	2
Ten geleide	3
Ten geleide	3
Inhoudsopgave	4
Inleiding	5
Afwegingskader vooraf.....	6
Projectorganisatie	8
Fase A. Probleemdefinitie	10
Fase B. Beleidsvorming	13
Interactiedoel: Meedenken	13
Interactiedoel: Gezamenlijke beleidsontwikkeling (meebeslissen).....	15
Fase C. Beleidsuitvoering	17
Fase D. Beleidsevaluatie	18
Bijlage A: Instrumenten	19
Bijlage B: Technieken	25
Bijlage C: Agendasetting	26
Bijlage D: Mogelijke actoren en doelgroepen	27
Bijlage E: Formuleren van de evaluatievraag	28

Inleiding

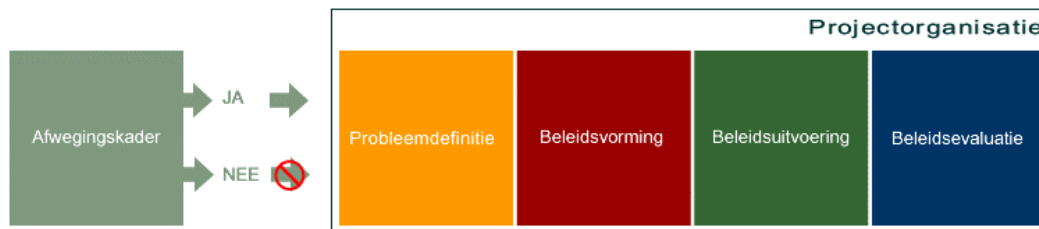
Doel

Het doel van deze spelregels is om communicatieadviseurs, bestuurders en beleidsambtenaren een handzame ondersteuning te bieden bij het opzetten van een interactief beleidsproces. De spelregels bieden zicht op de afwegingen en keuzes die nodig zijn om een interactief beleidsproces in communicatief opzicht te laten slagen.

Met een interactief beleidsproces worden immers verwachtingen geschapen die moeten worden waargemaakt. De afwegingen zijn deels van beleidsmatige aard en deels van communicatieve aard. Deze spelregels spitsen zich vooral toe op de communicatieve aspecten.

Wat is interactieve beleidsvorming?

In essentie gaat het bij interactieve beleidsvorming om een andere stijl van beleid maken; een procesmatige aanpak in dialoog met belanghebbenden (als burgers, bedrijven, intermediaire organisaties en medeoverheden). De mate waarin de actoren worden betrokken varieert per proces.



De spelregels zijn samengesteld zoals in het bovenstaande schema. Een afwegingskader vooraf, gevolgd door de fasen die doorgaans worden onderscheiden in een beleidsproces, te weten:

- Probleemdefinitie
- Beleidsvorming
- Beleidsuitvoering
- Beleidsevaluatie

Deze fasen combineren we met de doelen die veelal worden gehanteerd bij een interactieve aanpak, dit zijn:

- 'Meeweten' (inventarisatie van ervaringen, meningen en ideeën)
- 'Meedenken' (meningsvorming)
- 'Meebeslissen' (gezamenlijke beleidsontwikkeling)

Per fase wordt geformuleerd wat het doel en het gewenste resultaat is. Tevens wordt aangegeven op welke manier je de interactieve aanpak vorm kunt geven, welke strategieën, instrumenten of werkvormen daarvoor geschikt zijn. Daarbij schetsen we per fase wat de rol van communicatie is en welke aandachtspunten daarbij van belang zijn.

Daarnaast zijn er randvoorwaarden en succesfactoren die van belang zijn voor de interne organisatie van het project. Dit komt aan de orde in het laatste blok: projectorganisatie.

Afwegingskader vooraf

Doel

Het doel van deze afweging vooraf is om te bepalen of het onderwerp zich leent voor een interactieve aanpak. Er moeten geen valse verwachtingen worden geschapen en het interactieve proces moet ook daadwerkelijk toegevoegde waarde hebben.

Hoe

1. Doel vaststellen

Formuleer wat in de gegeven omstandigheden de meerwaarde kan zijn van een interactieve aanpak. Het creëren van draagvlak alleen kan niet het doel zijn. Als in dialoog met betrokkenen de opgave en de aanpak gedefinieerd kunnen worden, is draagvlak meestal wel een gevolg. Het bereiken van hoogwaardige oplossingen - gebaseerd op een betere probleemstelling, waarbij meerdere oplossingen worden overwogen en meer partijen bij de beleidsvorming worden betrokken - die aansluiten bij de verwachtingen en behoeften van de betrokkenen, staan als doel centraal.

De nagestreefde, of haalbare, intensiteit van de interactie kan bestaan uit (een combinatie van):

- *Meeweten*: Inventariseren van ervaringen, meningen en nieuwe ideeën; inzicht verkrijgen in de wereld van de betrokkenen om daar in de beleidsvorming rekening mee te kunnen houden.
- *Meedenken*: Meningsvorming, bijvoorbeeld in de vorm van publieke discussie (brede kring) of 'bomen' over het onderwerp met cruciale partijen (beperkte kring). Dit kan doorwerken in een gezamenlijke probleemdefinitie.
- *Meebeslissen*: Verschillende partijen werken samen aan beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering.

Bovenstaande interactiedoelen zijn ook met elkaar te combineren. De conclusies van een inventarisatie van ervaringen en meningen kan bijvoorbeeld zijn dat er in kleine kring verder wordt gesproken over het thema.

2. Randvoorwaarden checken

Bepaal of de randvoorwaarden voor interactiviteit aanwezig zijn. Het gaat hierbij om de volgende aspecten:

- *Beleidsruimte*

Als er geen ruimte is om iets met de resultaten van de interactie te doen, is een interactieve aanpak niet geschikt. Ga na wat er al vaststaat en of er nog voldoende ruimte bestaat voor inbreng van buitenaf. Kan er iets gedaan worden met de resultaten van de interactie? Dit hangt ook af van de politieke wil en de afhankelijkheid van andere projecten. Alle betrokkenen moeten weten wat wel en niet ter discussie staat en waar zij dus wel en geen invloed op kunnen uitoefenen.

- *Verantwoordelijkheid*

Ga na of het interactieve traject zich beperkt, of redelijkerwijs beperkt zal blijven, tot het terrein waarvoor de opdrachtgever verantwoordelijk is. Het kan voor het welslagen van een interactief traject van belang zijn om ook onderwerpen die niet tot de portefeuille van de betrokken bestuurder behoren, maar aan een andere bestuurslaag, of aan een private partij onderworpen zijn, er bij te betrekken. Probeer het speelveld te vergroten door ook deze instanties en partijen bij het traject te betrekken. Indien deze extra beleidsruimte niet aanwezig is, neem dat dan duidelijk in de randvoorwaarden op.

- *Tijd en geld*

Een interactieve aanpak kost niet per definitie meer tijd en geld dan een traditionele aanpak. Wel zal over het algemeen de voorbereiding meer tijd en geld vergen en is een ruim budget voor communicatie en overleg noodzakelijk. Idealiter betaalt deze investering zich terug in de uitvoeringsfase en in 'kwaliteit'. Maak dus een inschatting van de tijd en het geld dat het je zal kosten. Het is belangrijk om voldoende tijd te hebben voor de interactie. Een discussie heeft tijd nodig om zich te verdiepen. Soms heb je tijd nodig om te zorgen voor goede interne medewerking. Soms past de planning niet in het tijdschema van potentiële deelnemers.

- *Gemeenschappelijk probleem*

Is het onderwerp voor voldoende mensen interessant en belangrijk? Mensen moeten immers gemotiveerd zijn om deel te nemen aan het proces. Als het om een onderwerp gaat dat "te ver van het bed is" of als de meningen niet heel erg uiteen lopen, zal de belangstelling gering zijn. Bij deze afweging zijn niet alleen rationele argumenten belangrijk, maar kunnen ook affectieve aspecten een grote rol spelen, bijvoorbeeld via de publieke opinie.

- *Draagvlak / betrokkenheid zowel politiek, bestuurlijk als ambtelijk*

Het is belangrijk dat er draagvlak is bij de ambtelijke top en bestuurders voor de interactieve aanpak. Zorg ook dat de volksvertegenwoordiging de resultaten van een interactief proces serieus neemt. Men moet zich committeren aan de uitkomsten van het proces. Ook moet er overeenstemming zijn over de eigen rol en instemming met de aanpak. Leg dit zo mogelijk vast in een protocol, waarin de rol en de betrokkenheid van de volksvertegenwoordiging, het bestuur en het ambtelijke management is vastgelegd, om te voorkomen dat het traject door tussentijds beslissingen doorkruist wordt.

- *Voldoende kennis, kunde en beschikbare capaciteit interne organisatie*

Voor een interactieve aanpak is kennis en kunde van het interactieve proces onontbeerlijk. Bovendien dient er voldoende menskracht beschikbaar te zijn om het interactieve proces te begeleiden. Specialistische kennis en kunde kan worden ingehuurd. Hierbij is het echter extra belangrijk om aandacht te besteden aan de borging van de samenhang van het interactieve traject met de interne beleidsprocessen en beslissingsprocedures. Zorg ervoor dat een interactief traject geen 'randversiering' wordt. Zie voor overige randvoorwaarden en kritische succesfactoren het hoofdstuk 'projectorganisatie'

Protocol

Om helderheid te verkrijgen over dilemma's en vraagstukken bij IAB, zoals de verhouding met het primaat van de politiek, zijn vooraf heldere afspraken nodig over de taken en bevoegdheden van volksvertegenwoordiging, bestuur, de lijn- en de projectorganisatie. Deze afspraken strekken ertoe om de kwaliteit van IAB en de betrokkenheid van de volksvertegenwoordiging en bestuur bij IAB te vergroten.

Om dit te borgen is het aan te bevelen om afspraken dienaangaande vooraf vast te leggen in een 'protocol'.

Pas als bovenstaande antwoorden duidelijk zijn en als de randvoorwaarden aanwezig zijn, is het verstandig om een interactief beleidsproces te starten.

Resultaat

Het resultaat van deze fase is een besluit om wel of niet interactief te gaan werken.

Projectorganisatie

De meeste interactieve beleidsprocessen worden in de vorm van een project gerealiseerd. Omdat IAB nog in de kinderschoenen staat - het is nog een kunst en geen kunde - is, naast de zichtbare betrokkenheid van de opdrachtgever (bestuurder), de rol van de projectleider van eminent belang. Toch is er een aantal regels te formuleren dat het voor gewone stervelingen mogelijk maakt om een IAB project tot een goed einde te brengen.

Randvoorwaarden en kritische succesfactoren

1. *Duidelijke projectstructuur met heldere taken en verantwoordelijkheden*

Het moet duidelijk zijn hoe het project is ingebed binnen de organisatie. De rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen moeten helder zijn en bij voorkeur worden vastgelegd. Meestal worden de volgende rollen/functies onderscheiden:

- Opdrachtgever
- Projectgroep
- Projectleider
- Stuurgroep
- Klankbordgroep

Ook binnen de projectgroep moeten de taken en verantwoordelijkheden helder zijn. Spreek af wie verantwoordelijk is voor communicatie.

2. *Rol van de communicatieadviseur bij IAB: algemeen*

De communicatieadviseur heeft een rol bij drie vormen van communicatie: de externe communicatie (naar de deelnemers in het proces, hun achterbannen en andere publieksgroepen), de interne communicatie binnen de projectgroep of -organisatie en de interne communicatie binnen de rest van de overheidsorganisatie waar het project deel van uitmaakt. Een heel belangrijke rol van de communicatieadviseur is de zorg voor de terugkoppeling, de informatiestroom van buiten naar binnen. Die informatiestroom moet niet alleen goed verlopen, het is zeker zo belangrijk dat voor de buitenwereld zichtbaar is wat er in het IAB-proces mee gebeurt. Ook als een idee of wens niet wordt gehonoreerd is het heel belangrijk dat dat wordt teruggemeld, inclusief motivatie. De communicatieadviseur hoeft natuurlijk niet alle uitvoerende activiteiten op zich te nemen, maar hij/zij moet wel bewaken dat die terugkoppeling daadwerkelijk plaatsvindt. Enkele eisen aan communicatieadviseurs bij interactieve beleidsvorming: kennis van de inhoud (want inhoud en proces zijn nauw verweven), vroegtijdige betrokkenheid, een pro-actieve houding (niet wachten op een vraag van de projectleider), zeer goed zicht op het maatschappelijk krachtenveld.

3. *Afspraken over woordvoerderschap*

Met de lijnorganisatie moeten afspraken gemaakt worden over woordvoerderschap. Wie van het projectteam mag welke pers te woord staan of wordt daarvoor doorverwezen naar afdeling voorlichting? In dat geval moet je ervoor zorgen dat de persvoorlichters inhoudelijk goed op de hoogte zijn en blijven.

4. *Adequate faciliteiten*

Het gaat hier om de beschikking over allerlei praktische hulpmiddelen en logistieke faciliteiten, zoals:

- huisvesting (kantoorruimte, vergaderfaciliteiten, bureaus's)
- communicatiemiddelen (telefoons, computers, et cetera)
- adressenbestanden, postkamers, reproductievoorzieningen, et cetera

5. *Tijd*

Er moet voldoende tijd beschikbaar zijn. Tijdsdruk zet de kwaliteit van de interactie onder druk. Een interactief proces is altijd onvoorspelbaar. Je zult met onverwachte zaken geconfronteerd kunnen worden. Het moet mogelijk zijn om flexibel met tijdschema's om te gaan als dat de kwaliteit van het proces ten goede komt. Tegelijkertijd moet er ook wel enige voortgang in zitten. Mensen blijven niet eendeloos betrokken en gemotiveerd. Het is een kwestie van zoeken naar de juiste balans.

6. *Interne communicatie*

Zorg dat iedereen intern op de hoogte wordt gehouden van de vorderingen. Uiteindelijk zullen de inhoudelijke beleidsmedewerkers de resultaten van de interactie verwerken in het uiteindelijke beleid. Je moet ze dus zoveel mogelijk betrekken bij het proces, zodat het ook hun resultaten worden. Het kan zijn dat hiervoor speciale bijeenkomsten of activiteiten nodig zijn. Daarnaast is het raadzaam om via de bestaande kanalen te communiceren. Onderzoek welke overleggen en welke middelen en kanalen beschikbaar zijn (bijvoorbeeld: personeelsblad, intranet, nieuwsbrief en werkoverleggen). Maar je kunt ook aparte middelen hiervoor in het leven roepen. Als een interactieve manier van werken nieuw is voor de organisatie is dit aan te raden.

Fase A. Probleemdefinitie

Doel

Doel van deze fase is om het probleem helder te krijgen en af te bakenen. Hierbij moeten de betrokkenen en/of belanghebbenden in kaart worden gebracht en moeten de bestaande meningen en belangen worden geïnventariseerd. Het gaat om een terreinverkenning die vooral analytisch, verkennend van karakter is. De essentie is dat er informatie van buiten naar binnen wordt gehaald. De overheidsorganisatie wil graag weten hoe betrokkenen denken over bepaalde problemen en/of oplossingen. Zij betreft dit bij de beleidsvoorbereiding.

De intensiteit van de interactie kan in sommige gevallen beperkt blijven tot 'meeweten' (inventariseren van ervaringen, meningen en nieuwe ideeën; inzicht verkrijgen in de wereld van de betrokkenen om daar in de beleidsvorming rekening mee te kunnen houden). Het betrekken van zoveel mogelijk belanghebbenden bij het formuleren van de probleemdefinitie draagt bij aan het creëren van een gezamenlijk vertrekpunt en onderling begrip en vertrouwen.

Hoe

Stappen:

1. Formuleer de voorlopige probleemstelling.
2. Inventariseer wie de betrokkenen en/of belanghebbenden zijn bij het probleem en welke verschillende visies er bestaan over de aard van het probleem.
3. Breng de voorgeschiedenis in kaart
Het is voor het welslagen van een IAB traject van groot belang dat er een situatie van wederzijds vertrouwen en samenwerkingsgerichtheid bestaat. Het komt voor dat beleidsdossiers een lange voorgeschiedenis hebben. Eerder gewekte verwachtingen, niet nagekomen toezeggingen, het vermoeden van een 'verborgen agenda' e.d kunnen het klimaat voor een interactief traject vertroebelen. Zorg dat het traject 'met een schone lei' kan beginnen, door je op de hoogte te stellen van de voorgeschiedenis en in een vroeg stadium de voorwaarden waaronder beoogde interactiepartners bereid zijn om deel te nemen in kaart te brengen.
4. Breng de belangen in kaart
Interactiepartners hebben uiteenlopende belangen en wellicht onverenigbare wensen en verwachtingen ten opzichte van het proces. Het is cruciaal om van begin af aan die belangen zo goed mogelijk in kaart te brengen en die op een constructieve wijze - ook bij de partners onderling - bespreekbaar te maken.
5. Claim ruimte om de probleemdefinitie bij te stellen tijdens het proces
Een interactief traject kent als ieder project beslismomenten. Alle betrokkenen dienen te weten wanneer er waar over gedebatteerd kan worden door wie en binnen welke grenzen. IAB is wel bij uitstek een geschikte aanpak om te profiteren van voortschrijdend inzicht. Het is daarom van belang om van tevoren ruimte te claimen en procedures vast te stellen (escalatie) om de probleemdefinitie bij te stellen.
6. Formuleer en communiceer de gedeelde probleemstelling.
Na toetsing blijkt of er voldoende draagvlak bestaat voor de geformuleerde probleemstelling. Het kan zijn dat het interactieve proces hier stopt. Maar het kan ook de basis zijn voor een vervolg, te weten de verdere interactieve beleidsvorming. Daarbij is een breed geaccepteerde probleemdefinitie noodzakelijk voor een goed verloop van het interactieve beleidsproces.
7. Formuleer en communiceer de verantwoordelijkheden en de rolverdeling

De mate en wijze van betrokkenheid van volksvertegenwoordiging, de bestuurlijke en de ambtelijke verantwoordelijken bepaalt in hoge mate de relevantie van een interactief traject. De rol van deze partijen - al dan niet vastgelegd in een protocol - kan in hoge mate de bereidheid tot participatie beïnvloeden en dient dus helder gecommuniceerd te worden.

8. Instrumenten

Er bestaan verschillende instrumenten die geschikt zijn voor het inventariseren van meningen en opinies. De mate van interactiviteit verschilt per instrument. Zie Bijlage A voor een verdere beschrijving van de instrumenten.

- Deskresearch
- Actoren- en krachtenveldanalyse
- Enquête
- Interviews
- Expertbijeenkomst
- Groepsdiscussies
- Werkgroepen
- Panels
- Bijeenkomst voor betrokkenen
- Inloopspreekuur
- Excursies
- Werkbezoeken
- Digitaal debat
- Pol
- Elektronische enquête

Rol van communicatie

Aandachtspunten bij het vinden en betrekken van de relevante doelgroepen.

Het vinden en betrekken van de juiste doelgroepen moet zorgvuldig gebeuren. Het is belangrijk om geen doelgroepen te vergeten, omdat dit zich als een boemerang tegen de initiatiefnemer kan keren. Partijen die niet aan tafel zijn uitgenodigd kunnen proberen besluitvorming of uitvoering van plannen te vertragen.

Ook moet worden gezorgd voor een evenwichtige verdeling in de achtergrond en het karakter van de deelnemers: beleidsmaker of belanghebbende, ervaren sprekers versus nieuwelingen, onervaren woordvoerders versus professionele vertegenwoordigers van belangenorganisaties. Het is belangrijk dat een grote variëteit aan personen of organisaties, die op de een of andere manier met het beleidsthema te maken hebben of zullen krijgen, deelneemt aan de inventarisatie.

Doelgroepen die zich 'vanzelf' aandienen, zijn niet altijd de meest relevante doelgroepen. Het is een uitdaging voor de communicatieadviseur om ook (juist) die relevante doelgroepen, die minder makkelijk bereikbaar zijn of een lagere participatiebereidheid hebben, in kaart te brengen en op een constructieve manier in het proces te betrekken.

Onderzoek in hoeverre ze bereid zijn te participeren

Zijn de doelgroepen zich bewust van hun belang bij het onderwerp en zijn ze bereid om tijd en energie te steken in het proces. Het is belangrijk te inventariseren of ze het willen en hoe ze 'erin staan'. Misschien is het nodig om aan agendasetting te werken (zie Bijlage C). Of misschien heeft over het thema al eerder inspraak plaatsgevonden. Het is belangrijk om te weten hoe dit is verlopen. Het kan consequenties hebben voor de mogelijkheden om mensen te betrekken.

Bepaal op welke manier(en) de doelgroepen zijn te benaderen

Verschillende groepen betrokkenen hebben verschillende wensen voor communicatie. Zorg ervoor dat je weet hoe en via welke kanalen je de doelgroepen aanspreekt. Het is belangrijk de deelnemers zoveel mogelijk hierin te faciliteren. Bedenk voorafgaand aan een bijeenkomst hoe de deelnemers worden uitgenodigd. Op uitnodiging of bijvoorbeeld via open aanmelding. Een afweging daarbij is dat interactie met deelnemers op uitnodiging beter beheersbaar is dan bij open inschrijving, daarvan is de opkomst onvoorspelbaar.

Positionering van het project

De naam en de gekozen uitstraling van een interactief project bepalen mede welke mensen of organisaties zich aangesproken voelen. Afkortingen of ambtelijke omschrijvingen van een beleidstraject zijn vaak voor buitenstaanders onbegrijpelijke begrippen. Zorg dus dat het project een aansprekende en begrijpelijke naam krijgt. Stem de inzet van media en het taalgebruik af op de doelgroep en bedenk van tevoren aan wie je wel en niet aandacht geeft in je communicatie-uitingen. Alleen voorstanders, of ook tegenstanders, of 'strikt neutraal'? Alleen bekende personen en 'deskundigen', of ook 'gewone mensen'?

Faciliteren informatie-uitwisseling tussen de deelnemers en hun achterban

Actieve deelnemers aan een interactief proces maken een ontwikkeling door in hun denken. Hierbij bestaat het risico dat 'de achterban' niet wordt meegenomen in dit ontwikkelingsproces en zich niet herkent in het eindresultaat. Uiteraard is het de verantwoordelijkheid van de deelnemers zelf om dit contact met de eigen achterban tot stand te brengen en te onderhouden. De communicatieadviseur kan hier wel een initiërende, stimulerende en faciliterende rol in spelen.

Duidelijkheid scheppen over verwachtingen

Je moet de mensen die je benadert voor medewerking zorgvuldig uitleggen wat de bedoeling is van de inventarisatie en wat er uiteindelijk met de resultaten gaat gebeuren.

Resultaat

Het resultaat van deze fase is een besluit in welke fasen, in welke mate, met wie en waarover een interactieve aanpak kan worden gevolgd.

Fase B. Beleidsvorming

Deze fase in het proces is gericht op het formuleren van het beleid en het zoeken naar oplossingen voor het beleidsprobleem, die technisch en financieel haalbaar zijn. De keuze voor de verschillende werkvormen is afhankelijk van de vraag hoe ver je met de interactiviteit wil gaan. Het hangt dus samen met het doel van het interactieve proces.

We onderscheiden twee doelen:

1. 'Meedenken' (meningsvorming).
2. 'Meebeslissen' (gezamenlijke beleidsontwikkeling).

Interactiedoel: Meedenken

Doel

De essentie is dat men de betrokken partijen met elkaar in gesprek brengt om tot gezamenlijk oordeelsvorming te komen. Het gaat verder dan een inventarisatie van ervaringen en meningen en de deelnemers worden uitgenodigd om mee te zoeken naar oplossingen, naar win-winsituaties.

Hoe

Er zijn twee mogelijkheden voor dit interactiedoel: meningsvorming in beperkte kring en meningsvorming in brede kring. Aan beide mogelijkheden wordt aandacht besteed.

1. *Meningsvorming in beperkte kring*: een beperkt aantal mensen, meestal op uitnodiging, wordt uitgenodigd om mee te denken. De partijen onderling zijn in gesprek, de dialoog gaat de diepte in. De deelnemers krijgen inzicht in elkaars motieven, belangen, problemen en standpunten. Er is een uitwisseling van argumenten. Omdat het om een relatief kleine groep deelnemers gaat is de interactie beter beheersbaar dan een brede discussie. De nadruk ligt op persoonlijk contacten. Het is daarom belangrijk om een geschikte werkvorm te vinden waardoor mensen echt met elkaar in gesprek raken. Instrumenten die hiervoor geschikt zijn (zie bijlage A voor een verdere beschrijving):
 - Werkatelier
 - 👉 Excursie
 - 👉 Kleine werkconferentie
 - 👉 Delphi
2. *Meningsvorming in brede kring*: veel mensen worden uitgenodigd om een bijdrage te leveren tot 'meedenken'. Vaak in de vorm van een publiek debat, het wordt een brede dialoog. Er zijn veel deelnemers. Er is een mix van genodigden aan de discussie en partijen die zich zelf aandienen. Er is een goede mix van activiteiten nodig om de dialoog tussen de partijen onderling te stimuleren. Dit interactiedoel is relevant als bijvoorbeeld de bewindspersoon een brede discussie wil losmaken. De doelgroepen worden uitgenodigd om met elkaar, met de politiek en bestuurders en met de betrokken overheidsorganisaties in discussie te gaan. Het gaat erom een breed beeld te krijgen van probleemdefinities, percepties van kernproblemen en voorkeursoplossingen van de betrokken partijen. Instrumenten die hiervoor geschikt zijn (zie bijlage A voor een verdere beschrijving):
 - 👉 Werkconferentie
 - 👉 Digitaal debat
 - Symposia

- Stadsgesprekken

Rol van communicatie

Kennis en vaardigheden voor het faciliteren van interactie

De communicatie is gericht op het uitwisselen van informatie. Er vindt daadwerkelijke interactie plaats hier tussen de deelnemers. Dit stelt extra hoge eisen aan de vaardigheid van de procesbegeleider om de interactie in goede banen te leiden. Het stimuleren en faciliteren van de dialoog vereist kennis van groepsdynamica en vaardigheden op het gebied van gesprekstechnieken en het gericht kunnen interveniëren in groepsprocessen.

(Rijksvoorlichtingsdienst/DTC, 2000)

Dankzij de sturende en motiverende kracht van een goede gespreksleider kunnen de verschillende partijen vanuit de diverse uitgangspunten langzaam naar elkaar toe-groeien. Het faciliteren en managen van de discussie stelt bepaalde eisen aan de deskundigheid en vaardigheid van de gespreksleider. Hij fungeert als een coach die zich richt op het groepsproces. Randvoorwaarden voor een goed groepsproces zijn respect, openheid en vertrouwen. De gespreksleider moet in staat zijn hiervoor de omstandigheden te creëren. Dat vereist sterk ontwikkelde communicatieve en sociale vaardigheden.

Procesontwerp

Een helder en begrijpelijk procesontwerp is van belang. Alle spelers moeten een zelfde begrip hebben van het spel, het speelveld en de spelregels. Het moet voor alle deelnemers duidelijk zijn welke fasen er zijn, wanneer er besluitvormingsmomenten zijn, door wie de beslissing genomen wordt, wat de status van die besluitvorming is, et cetera. Op basis van dit 'spoorboekje' kun je gaan bepalen wie met wie praat, op welk moment en in welke vorm. Daarbij moet het steeds duidelijk zijn wat de rol is van de diverse partijen die aan tafel zitten.

Creëren gemeenschappelijk informatieniveau

Ander belangrijk aandachtspunt is het creëren van een gemeenschappelijk informatieniveau. Begripsverwarring is een grote boosdoener. Als een interactief proces wordt ingericht, zullen daar veelal ook onervaren deelnemers aan meedoen. Het is van groot belang dat iedereen dezelfde taal spreekt en dezelfde definities hanteert. Om er voor te zorgen dat alle deelnemers over dezelfde achtergrondkennis en informatie beschikken, is het verstandig om een basispakket met de meest essentiële informatie samen te stellen.

Een gemeenschappelijk vertrekpunt is belangrijk om te voorkomen dat men langs elkaar heen gaat praten. Let wel op het taalgebruik: niet te ambtelijk en geen vakjargon, maar voor iedereen begrijpelijk en toegankelijk.

Resultaat

Inzicht in verschillende probleemdefinities, percepties van kernproblemen en voorkeursoplossingen van alle betrokkenen. In een latere fase: gedeelde oordeelsvorming of inzicht in win-win situaties.

Kanttekening: het is een illusie dat interactief beleid altijd tot win-win situaties kan of zelfs moet leiden. Het dient wel bij te dragen aan een duidelijke en transparante belangenafweging, waarin alle betrokkenen optimaal in staat worden gesteld hun belangen in te brengen.

Interactiedoel: Gezamenlijke beleidsontwikkeling (meebeslissen)

Doel

Dit is het meest vergaande interactiedoel bij interactieve beleidsontwikkeling. Het proces heeft het karakter van samenwerking. De mate van interactie tussen overheid en partijen is groot. Men werkt samen aan de beleidsontwikkeling, binnen de gestelde randvoorwaarden. Ook de partijen onderling werken veel samen.

Hoe

Op basis van (de probleemanalyse en de gegevens over) het beleidsprobleem wordt met belangstellenden en betrokkenen samen gesproken/samengewerkt. Deze samenwerking kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Instrumenten die hiervoor geschikt zijn (zie Bijlage A voor een beschrijving):

- 👉 Tijdelijk samenwerkingsverband
- 👉 Infraplan of Dialoogmethode

Het is belangrijk dat het aantal partijen beperkt is, dit om samenwerking mogelijk te houden. Het zullen altijd organisaties zijn en geen individuen. Er is tevens veel beleidsruimte nodig en een groot commitment van bestuurders en politiek aan het proces.

Rol van communicatie

Kennis en vaardigheden voor het faciliteren van interactie

De communicatie is gericht op het uitwisselen van informatie. Er vindt daadwerkelijke interactie plaats tussen de deelnemers. Dit stelt extra hoge eisen aan de vaardigheid van de procesbegeleider om de interactie in goede banen te leiden. Het stimuleren en faciliteren van de dialoog vereist kennis van groepsdynamica en vaardigheden op het gebied van gesprekstechnieken en het gericht kunnen interveniëren in groepsprocessen.

(Rijksvoorlichtingsdienst/DTC, 2000)

Dankzij de sturende en motiverende kracht van een goede gespreksleider kunnen de verschillende partijen vanuit de diverse uitgangspunten langzaam naar elkaar toegroeien. Het faciliteren en managen van de discussie stelt bepaalde eisen aan de deskundigheid en vaardigheid van de gespreksleider. Hij fungeert als een coach die zich richt op het groepsproces. Randvoorwaarden voor een goed groepsproces zijn respect, openheid en vertrouwen. De gespreksleider moet in staat zijn hiervoor de omstandigheden te creëren. Dat vereist sterk ontwikkelde communicatieve en sociale vaardigheden.

Procesontwerp

Een helder en begrijpelijk procesontwerp is van belang. Alle spelers moeten een zelfde begrip hebben van het spel, het speelveld en de spelregels. Het moet voor alle deelnemers duidelijk zijn welke fasen er zijn, wanneer er besluitvormingsmomenten zijn, door wie de beslissing genomen wordt, wat de status van die besluitvorming is, et cetera. Op basis van dit 'spoorboekje' kun je gaan bepalen wie met wie praat, op welk moment en in welke vorm. Daarbij moet het steeds duidelijk zijn wat de rol is van de diverse partijen die aan tafel zitten.

Creëren gemeenschappelijk informatieniveau

Ander belangrijk aandachtspunt is het creëren van een gemeenschappelijk informatieniveau. Begripsverwarring is een grote boosdoener. Als een interactief proces wordt ingericht, zullen daar veelal ook onervaren deelnemers aan meedoen. Het is van groot belang dat iedereen dezelfde taal spreekt en dezelfde definities hanteert. Om er voor te zorgen dat alle deelnemers over dezelfde achtergrondkennis en informatie beschikken, is het verstandig om een basispakket met de meest essentiële informatie samen te stellen.

Een gemeenschappelijk vertrekpunt is belangrijk om te voorkomen dat men langs elkaar heen gaat praten. Let wel op het taalgebruik: niet te ambtelijk en geen vakjargon, maar voor iedereen begrijpelijk en toegankelijk.

Extra aandacht voor interne communicatie

Aangezien het hier gaat om een intensieve samenwerking is aandacht voor de onderlinge communicatie en het bevorderen van de teamspirit van groot belang. Respect, vertrouwen en openheid zijn de basis voor een intensieve langdurige samenwerking.

Terugkoppeling aan achterbannen

Om te voorkomen dat de achterbannen van de in het project samenwerkende partijen de feeling met de ontwikkeling van het beleid missen is het noodzakelijk om regelmatig de voortgang terug te koppelen.

Resultaat

In samenwerking ontwikkeld beleid, dat voor uiteindelijke besluitvorming naar de Kamer (of PS of gemeenteraad) gaat.

Fase C. Beleidsuitvoering

Doel

Nadat de beleidsbeslissing is genomen en de uitvoering ter hand wordt genomen, is het van belang om de participanten aan het interactieve proces betrokken te houden. Om ze op de hoogte te houden van de voortgang, om ze op bepaalde momenten weer te betrekken bij het proces.

Hoe

Goede terugkoppeling is een 'must'. Bepaal vooraf op welke momenten dat in ieder geval gaat gebeuren zoals bijvoorbeeld bij de voorbereiding op de politieke besluitvorming. Een ander moment is de terugkoppeling van de politieke besluiten en de status daarvan. Plan dit in de procesarchitectuur en vraag hiervoor vooral akkoord voor van de betrokken bestuurders. De boodschap over de procedure is dan helder.

Rol van communicatie

Het is belangrijk om terug te koppelen aan de betrokkenen over de volgende onderwerpen:

- planning en voortgang van de beleidsuitvoering
- tussentijdse resultaten
- eventuele vervolgtrajecten

Communicatiemiddelen die hiervoor geschikt zijn, zijn bijvoorbeeld een nieuwsbrief, internetsite, informatiebijeenkomsten, persberichten et cetera.

Resultaat

De beleidsbeslissing die op een interactieve manier tot stand is gekomen wordt uitgevoerd.

Fase D. Beleidsevaluatie

Doel

Belangrijk in de evaluatie is om aan te tonen of er ook andere beleidsbeslissingen zijn genomen vanwege het interactieve proces. Zowel het bestuur als de deelnemers aan de interactieve beleidsvorming dienen op de hoogte te worden gebracht van de uitkomsten van het proces. Maar ook is het van belang de deelnemers en andere geïnteresseerden op de hoogte te houden van wat er met hun inbreng gebeurt. Zo blijven ze betrokken bij het project, ook al ligt hun deelname op dat moment stil.

Hoe

Stappen:

1. Formuleren van de evaluatievraag (zie ook Bijlage E)
2. Waarvoor heb je de evaluatie nodig? Is het belangrijkste doel van een evaluatie verantwoording afleggen aan de politiek over de besteding van de gelden? Of wil je vooral handreikingen voor de volgende keer, praktisch leren?
3. Bepalen (en operationaliseren) van de evaluatiemaatstaven
4. Beschrijven van de feitelijke situatie
5. Beoordelen van de feitelijke situatie in het licht van de evaluatiemaatstaven
6. Vertalen van deze oordelen in conclusies over het beleid
7. Eventueel het geven van aanbevelingen

Rol van communicatie

Het doen van een evaluatie heeft al een intrinsieke communicatieve waarde. Het geeft aan dat je als overheid belangrijk vindt hoe mensen het proces hebben ervaren. Het geeft aan dat je mensen serieus neemt en dat je wilt leren van het interactieve proces voor een volgende keer.

De resultaten van de evaluatie kunnen via klassieke communicatiemiddelen worden gecommuniceerd. Hierbij kan worden gedacht aan een nieuwsbrief of een internetsite.

Resultaat

De betrokkenen zien en ervaren dat er daadwerkelijk iets met hun inbreng is gedaan. De verbeterpunten van het project maar ook van het interactieve proces worden vastgesteld door de evaluatie. Bij een volgend proces kan hiervan geleerd worden.

Bijlage A: Instrumenten

Instrumenten die geschikt zijn voor het inventariseren van meningen en opinies

Deskresearch

Bureau-onderzoek, het zoeken van gerelateerde informatie op basis van relevante literatuur, studies, rapporten, onderzoeksresultaten, artikelen, websites, et cetera.

Actoren- en krachtenveldanalyse

Doel van een actoren- en krachtenveldanalyse is inzicht krijgen in wie bij een project betrokken kunnen of moeten worden en welke belangenposities deze partijen innemen. Hoe meer betrokkenen, hoe meer meningen en belangen, deze moeten allereerst helder in kaart gebracht worden.

Belangrijke actoren of doelgroepen voor het specifieke project worden getraceerd (zie Bijlage D). Nagegaan kan worden welke belangen zij nastreven, welke rol ze innemen in het actorennetwerk, welke instrumenten ze ter beschikking hebben, welke achterbannen ze vertegenwoordigen, hoe zij staan ten opzichte van het beleidsthema, et cetera. Een hulpmiddel bij het maken van deze analyse is om jezelf de volgende vragen te stellen: Welke mensen hebben direct met het probleem of project te maken? Welke partijen vinden zelf dat ze met het probleem te maken hebben? (bijvoorbeeld milieuorganisaties, bedrijfsleven, woningcorporaties)

(Rijksvoorlichtingsdienst/DTC en B&A Groep, 1999)

Enquêtes

Via een kwantitatief (grootschalig) onderzoek worden de meningen gepeild. Er dient een vragenlijst te worden opgesteld. Deze wordt verspreid onder de betrokkenen en de ingevulde vragenlijsten worden geïnterpreteerd en samengevat in een rapport dat als input dient voor de interactieve beleidsvorming.

Interviews

Kwalitatief onderzoek via individuele benadering. Open gesprekken met deskundigen, betrokkenen, beslissers en andere actoren. De initiatiefnemer bepaalt het thema en ondervraagd geselecteerde deelnemers, bijvoorbeeld op basis van deskundigheid of betrokkenheid. De informatie die tijdens de interviews naar voren komt kan gericht gebruikt worden bij de verzameling van specifieke gegevens.

Kanttekeningen:

1. Thema: bij interactief beleid dienen de deelnemers ook invloed uit te kunnen oefenen op het te behandelen thema. Het uitgangspunt van een interview moet voldoende ruimte bieden voor een eigen inbreng van de geïnterviewden.
2. Deskundigheid: dit dient breed te worden geïnterpreteerd. Deskundigen zijn niet alleen hoogleraren e.d. Bewoners, gebruikers e.d. kunnen vanuit die hoedanigheid juist over relevante deskundigheid beschikken. Ga van tevoren na welke vormen van deskundigheid relevant zijn en stal dat zonodig bij.

Expertbijeenkomst

Wordt georganiseerd om deskundig commentaar te verkrijgen op ideeën of voorstellen of om specifieke informatie te vergaren. Een expertmeeting is meestal een bijeenkomst met een klein aantal deelnemers (zes tot tien), om de beschikbare tijd van de deskundigen zo goed mogelijk te benutten. Vanuit de eigen kennis geven de experts informatie over bijvoorbeeld doelgroepen of hun mening over de gekozen probleemstelling.

Let wel: de benodigde expertise hoeft niet altijd van hoogleraren en hoogopgeleide professionals te komen. Ook een bewoner, of een gebruiker kan een waardevolle rol als ervaringsdeskundige spelen.

(Rijksvoorlichtingsdienst/DTC en B&A Groep, 1999)

Groepsdiscussies

Kwalitatief onderzoek via een groepsbenadering. Aan de hand van stellingen en thema's wordt met een klein gezelschap gediscussieerd. Er zijn meerdere technieken hiervoor (zie Bijlage B).

Werkgroepen

Een gemêleerd gezelschap actoren bespreekt het probleem, analyseert, structureert en rapporteert. Er zijn meerdere technieken die gebruikt kunnen worden bij werkgroepen (zie Bijlage B).

Panels

Een panel is een groep mensen die met enige regelmaat bijeenkomt en een oordeel uitspreekt over een bepaald thema beleid, beleidsvoornemens, kwaliteit van dienstverlening, et cetera.

Bijeenkomst voor betrokkenen

Er wordt een bijeenkomst georganiseerd voor iedereen die betrokken is of zich betrokken voelt bij het onderwerp. Vaak wordt een bijeenkomst in de avonden georganiseerd, zodat er een kans voor alle betrokkenen is om hieraan deel te nemen.

Excursies

Excursies hebben een informeel karakter en zijn geschikt bij thema's waar iets te concreets te zien of te bezoeken is. Een goed middel om de blik te verbreden en samen kennis op te doen. Op bezoek bij soortgelijke projecten, met een verdere kennismaking en informatie-uitwisseling over leermomenten: wat ging goed en wat ging er fout? Op bezoek bij productiebronnen: leveranciers of uitvoerders van oplossingen; wat is er mogelijk en wat niet?

(Rijksvoorlichtingsdienst/DTC en B&A Groep, 1999)

Digitaal debat

Tijdens een digitaal debat discussieert de overheid uitgebreid over vele aspecten van een bepaald beleidsprobleem met bijvoorbeeld, burgers, deskundigen, maatschappelijke organisaties en andere overheden. Mensen kunnen gedurende een langere periode met elkaar discussiëren via internet. Iedereen die toegang heeft tot internet kan hieraan deelnemen. Een digitaal debat heeft een relatief groot bereik dat de mogelijkheid biedt om een groot aantal individuele personen te laten deelnemen / reageren.

(Rijksvoorlichtingsdienst/DTC en B&A Groep, 1999)
(Ministerie van BZK, 2002)

Poll

Een pol is vergelijkbaar met een verkorte elektronische enquête. Meestal wordt er gewerkt met stellingen waar men kan antwoorden met eens/oneens, goed/matig/slecht, et cetera. Een pol is te vergelijken met een thermometer en vooral bedoeld om een snelle indruk te krijgen van de mening over een controversieel onderwerp. Het is geen middel voor een diepgaande inventarisatie van meningen.

Elektronische enquête

Een elektronische enquête is een enquête (zie uitleg enquête) via internet of e-mail.

Instrumenten die geschikt zijn voor meningsvorming in beperkte kring

Werkatelier

Worden ingezet om het inzicht in een probleem te verdiepen en oplossingsrichtingen in kaart te brengen. Het zijn werkgroepen met een beperkt aantal mensen (circa 10 per atelier) die zich gedurende een reeks van bijeenkomsten intensief over een concrete vraag buigen. Er wordt een concrete vraag geformuleerd, waarover allerlei partijen buiten het ministerie intensief meedenken. Naast deskundigen en vertegenwoordigers van belangenorganisaties kunnen ook burgers gevraagd worden voor deelname.

(Rijksvoorlichtingsdienst/DTC, 1999)

Excursies

Excursies hebben een informeel karakter en zijn geschikt bij thema's waar iets concreets te zien of te bezoeken is. Een goed middel om de blik te verbreden en samen kennis op te doen. Op bezoek bij soortgelijke projecten, met een verdere kennismaking en informatie-uitwisseling over leermomenten: wat ging goed en wat ging er fout? Op bezoek bij productiebronnen: leveranciers of uitvoerders van oplossingen; wat is er mogelijk en wat niet?

(Rijksvoorlichtingsdienst/DTC en B&A Groep, 1999)

(Kleine) werkconferentie

Aan een werkconferentie nemen vijftien tot meer dan honderd mensen deel. Geschikt voor alle omstandigheden waarbij een overheidsorganisatie samen met betrokkenen de situatie onder de loep wil nemen of een visie of plannen voor de toekomst wil ontwikkelen. Een werkconferentie is een geschikte methode voor het op een intensieve manier behandelen van vraagstukken in een korte tijd. Het is een bijeenkomst met afwisselende werkvormen waarbij op het ene moment iemand een presentatie houdt en op het andere moment de groep zich splitst in subgroepen om te discussiëren gevolgd door een rollenspel of oefening.

Afhankelijk van het doel van de bijeenkomst zal een zwaartepunt gekozen moeten worden: óf verbreden en zoveel mogelijke nieuwe invalshoeken en ideeën genereren (divergeren) óf eerst enigszins verbreden en vervolgens trechters (convergeren).

(Rijksvoorlichtingsdienst/DTC, 1999)

Delphi

Dit is een schriftelijke interactie in meerder rondes (minimaal twee). Deze methode is geschikt om een bepaalde problematiek met een beperkt aantal deelnemers in de diepte te bespreken. Het is bij uitstek te gebruiken voor het raadplegen van deskundigen. De deelnemers krijgen een startvraag voorgelegd waarop ze schriftelijk reageren. De vragensteller ordent de inbreng van de deelnemers en verwerkt ze zo mogelijk tot tussenconclusies en aangescherpte vragen. Die krijgen de deelnemers weer voorgelegd. Et cetera.

(Rijksvoorlichtingsdienst/DTC, 1999)

Instrumenten die geschikt zijn voor meningsvorming in brede kring

Digitaal debat

Tijdens een digitaal debat discussieert de overheid uitgebreid over vele aspecten van een bepaald beleidsprobleem met bijvoorbeeld, burgers, deskundigen, maatschappelijke organisaties en andere overheden. Mensen kunnen gedurende een langere periode met elkaar discussiëren via internet. Iedereen die toegang heeft tot internet kan hieraan deelnemen. Een digitaal debat heeft een relatief groot bereik dat de mogelijkheid biedt om een groot aantal individuele personen te laten deelnemen / reageren.

(Rijksvoorlichtingsdienst/DTC en B&A Groep, 1999)
(Ministerie van BZK, 2002)

Symposia

De verschillende deelnemers vertellen aan een groot gezelschap hun achtergronden en standpunten, waarna discussie kan volgen. Dit instrument is vooral geschikt voor organisaties en grote groepen

Stadsgesprekken

Dit zijn bijeenkomsten waarop burgers en politici aan ronde tafels van gedachten wisselen over één of meerdere onderwerpen waarover beleidsmatige besluiten moeten worden genomen. Keuzes en prioriteiten worden zichtbaar gemaakt met behulp van stickers¹ en daarna plenair besproken. De opvattingen van de burgers staan centraal, politici spelen een ondersteunende rol.

(Rijksvoorlichtingsdienst/DTC, 1997)

¹ stickers: stellingen, oplossingen, analyses, en dergelijke, worden op flip-over-vellen op de wand gehangen. Alle deelnemers krijgen een aantal groene en rode stickers die zij bij de stellingen kunnen plakken, om aan te geven waar ze het wel en niet mee eens zijn.

Instrumenten die geschikt zijn voor gezamenlijke beleidsontwikkeling

Tijdelijk samenwerkingsverband

Bijvoorbeeld de projectorganisatie waarbij de overheid samenwerkt met andere organisaties zolang als het interactieve project duurt.

Infraplan of Dialoogmethode

Deze methoden worden voornamelijk gebruikt bij regionale uitvoeringen van rijksbeleid. Beide methoden zijn onderverdeeld in vier fasen. Infraplan noemt ze Start, Stem, Agora en Actiefase. Dialoog noemt ze Start, Ouverture, Kerndialoog en Finale. Interactie vindt o.a. plaats gedurende een aantal werkbijeenkomsten. Na iedere fase vindt terugkoppeling plaats naar bevoegd gezag. De eerste fase is de voorbereiding, tweede fase is gezamenlijke probleemdefiniëring, derde fase is werken aan kansrijke oplossingen en de vierde is een actielijst tot resultaat.

(Rijksvoorlichtingsdienst, 1997)

Bijlage B: Technieken

Technieken die gebruikt kunnen worden in groepsdiscussies of werkgroepen

Kaartentechniek

Na een korte omschrijving van het probleem formuleren alle deelnemers individueel de aspecten die bij hen leven – oorzaken, effecten, normen en waarden, mogelijkheden, oplossingen en meer – en schrijven elk item op een afzonderlijk vel (of post-it). De kaarten worden daarna verzameld en op de wand geplakt. Gezamenlijk worden alle items gegroepeerd en bediscussieerd. Geschikt voor kleine groepen.

Associatietechniek

Iedereen legt in het geheugen verbanden tussen verschillende begrippen, iedereen associeert. Er wordt begonnen met één begrip (woord) dat op een flip-over-vel in een cirkel wordt geschreven. Alle deelnemers geven daarna alle onderwerpen die zij direct met het begrip associëren en deze onderwerpen worden in een brede kring om de eerste cirkel geschreven. Dit associëren duurt minimaal 10 minuten. Daarna wordt er een cirkel getrokken om één van de nieuwe onderwerpen, waarna opnieuw 10 minuten wordt geassocieerd rondom dit thema. Zo worden alle interessante onderwerpen uitgewerkt. Uiteindelijk kunnen onderlinge relaties aangegeven worden en kunnen prioriteiten worden gesteld.

Flow-chart-techniek

De probleem-eigenaar deelt het probleem op in verschillende deelactiviteiten (handelingen/beslissingen). De activiteiten worden in schema op een flip-over-vel geplaatst. De deelnemers kunnen om een toelichting of extra informatie vragen, activiteiten toevoegen of verwijderen. Deze opmerkingen worden op de flip-over vermeld. Na enige tijd wordt gepauzeerd en wordt de flow-chart opnieuw netjes getekend. Daarna gaat de sessie verder met een korte controle van het schema en de behandeling van enkele vragen: Welke activiteiten zijn niet wezenlijk en welke juist wel? Hoeveel tijd kosten de verschillende activiteiten en welke zijn risicovol? De methode is geschikt voor handelingsgerichte problemen en voor uitvoeringsproblemen.

Bijlage C: Agendasetting

Ervoor zorgen dat er in de media en binnen de samenleving over de problematiek wordt gesproken. Voor de agendasetting bestaan meerdere technieken:

- Politieke agenda: als de politiek indringend over een bepaald onderwerp spreekt, zal de pers zo'n discussie gauw overnemen en zal het onderwerp ook maatschappelijk relevant worden.
- Vrije publiciteit en mediacontacten: vanuit de opdrachtgever kunnen de media voorzien worden van informatie over onderzoeken, probleemanalyses en meer. Door redactionele aandacht in de media kan zo ook een maatschappelijke discussie op gang komen.
- Over-de-band-techniek: door het organiseren van symposia, acties, tentoonstellingen of proefprojecten kunnen de media geïnformeerd worden en kunnen burgers op indirecte wijze kennisnemen van de problematiek.
- Intermediairen: buurtcomités, wijkraden, belangenorganisaties en andere instellingen kunnen voor hun leden bijeenkomsten organiseren en hen daardoor activeren.
- Uitnodigingen: rechtstreekse uitnodigingen op naam gesteld of via advertenties in de krant. Vooral persoonlijke uitnodigingen werken goed.
- Startbijeenkomst: een interactief proces is niet alleen rationeel gebeuren maar ook een sociaal proces. Door te starten met een gezamenlijke activiteit en te letten op een goede sfeer, kan de betrokkenheid verstevigd worden en kunnen ook andere actoren geïnspireerd worden.

Bijlage D: Mogelijke actoren en doelgroepen

Mogelijke actoren en doelgroepen

Deze lijst geeft een idee van mogelijke actoren en doelgroepen en betrokken partijen bij een project. De lijst is niet uitputtend maar kan als checklist of denkrichting gebruik worden bij het inventariseren van actoren en doelgroepen.

Politiek:

Ministeries, Raad van State, politieke partijen, provincies, gemeenteraadsleden.

Belangenorganisaties:

Bij het samenstellen van een lijst is het raadzaam gebruik te maken van de Pyttersen's Nederlandse Almanak.

Deskundigen:

Onderzoeksinstituten, universiteiten, kenniscentra, expertisecentrum, et cetera.

Media:

Landelijke en regionale dagbladen, landelijke en regionale radio- en tv-omroepen, vakbladen en tijdschriften.

Lokale partners en samenwerkingsverbanden:

Zoals bijvoorbeeld bewonersgroepen, buurt-/wijkcentra, dienstverleners, initiatiefgroepen, onderwijsinstellingen, stichtingen, verenigingen, welzijnsorganisaties, woningbouwverenigingen, winkeliers, et cetera.

Bijlage E: Formuleren van de evaluatievraag

Drie soorten evaluatie

1. Evaluatie van het proces

Het doel van de procesevaluatie is het verbeteren van beleidsprocessen door te leren van ervaringen. Een procesanalyse is gericht op de analyse van het proces, niet op inhoud. Bijvoorbeeld: Was het helder wie, wanneer, waarover moest beslissen? In hoeverre heeft men zich aan de planning gehouden? Zijn alle doelgroepen betrokken die men wilde bereiken? Hoe effectief waren interactiemethoden? Was er voldoende tijd, geld, capaciteit en deskundigheid beschikbaar?

2. Evaluatie van de procesresultaten

De evaluatie van de procesresultaten is gericht op de inhoud van het project. Er wordt nagegaan of het interactiedoel en het beleidsdoel behaald zijn. Bijvoorbeeld: Heeft de interactie geleid tot meer informatie uitwisseling? En tot betere/innovatievere oplossingen? Is samenwerking gestimuleerd? Is er effect op het imago van de organiserende partij/overheidsdienst merkbaar?

3. Evaluatie van de beleving van de betrokkenen

Achterhalen van de wijze waarop betrokken actoren de interactieve beleidsfase hebben beleefd. Bijvoorbeeld: Was de vraagstelling uitnodigend? Voldeed het proces aan de verwachtingen? Zijn de resultaten van het interactieve proces goed terug gerapporteerd? (Module onderzoek & interactief beleid)