

Inclusief
gratis
e-book

BERT RUCK

SUCCESVOL ADVISEREN

IN BESTUURLIJKE
ORGANISATIES

Leer het in de Belangenfabriek

Boom

SUCCESVOL ADVISEREN

IN BESTUURLIJKE
ORGANISATIES

Leer het in de Belangenfabriek

BERT RUCK

Boom

Inhoud

Voorwoord	5
1 WELKOM IN DE BELANGENFABRIEK	9
2 DE BELANGENFABRIEK-METHODE	17
3 ABC'TJE EN MAATSCHAPPELIJK RESULTAAT	35
4 KADERS EN BELANGEN	59
5 ANTWOORDEN OP DE CENTRALE VRAAG	79
6 BESLUIT EN ALTERNATIEVEN	91
7 FRAMING	103
8 STOOMCURSUS ARGUMENTATIE	115
9 HET BESTUURSVOORSTEL UITSCHRIJVEN	141
10 BESTUURSVOORSTEL BIERFIETS AMSTERDAM, DE TEKST	155
SCHRIJFINSTRUCTIE BESTUURSVOORSTEL BELANGENFABRIEK	161
BIBLIOTHEEK VAN DE BELANGENFABRIEK	167

1

WELKOM IN DE BELANGENFABRIEK

De hoofdrol in dit boek is voor jou. Straks, na deze inleiding, ben jij Anne. Je gaat werken als trainee in de Belangenfabriek. Dat is een adviesbureau dat in opdracht van bestuurlijke organisaties adviezen produceert. Het bureau is gehuisvest in een historisch pand in het centrum van Utrecht, de stad waar jij ook woont. In je nieuwe baan leer je alles over de productie van een succesvolle adviserende tekst.

9

De Belangenfabriek bestaat niet echt, het is een virtuele omgeving. Maar ik verwacht dat deze virtuele omgeving veel overeenkomsten vertoont met je eigen, echte werkomgeving. De lessen die je als Anne in de Belangenfabriek leert, zijn vast toepasbaar in je eigen werksituatie.

Een bestuursvoorstel, wat is dat?

Ik gebruik in dit boek de term bestuursvoorstel, al kom je deze aanduiding niet vaak tegen. Bij een gemeente heet een dergelijke adviserende tekst een college- of raadsvoorstel, bij een ministerie of provincie (opleg)nota, flap of memo. Bij niet-politieke bestuurlijke organisaties zoals een woningcorporatie, zorginstelling of waterschap, zie je weer andere benamingen. Al deze teksten

beogen hetzelfde: de bestuurder *ja* te laten zeggen tegen een idee dat de adviseur heeft uitgewerkt. De adviseur beargumenteert ook *waarom* het verstandig is dat te doen. Dit boek leert jou je idee zo op te schrijven dat de bestuurder er wel akkoord mee móét gaan!

Belangenafweging: kerntaak van de bestuurder

Met een bestuursvoorstel help je een bestuurder een besluit te nemen. Vooral door hem de bouwstenen voor zijn belangenafweging aan te reiken. Hij moet zich afvragen wat de maatschappelijke impact is van een besluit. Worden de lusten en lasten eerlijk verdeeld over de mensen die met het besluit te maken krijgen? Komt er geen gedoe van? Een goed bestuursvoorstel brengt deze belangen in beeld en maakt ze concreet.

10

In de bestuursvoorstellen die ik onder ogen krijg, komt de belangenafweging er doorgaans bekaaid vanaf. Deze teksten staan stijf van voorgeschiedenis, context, beleid, techniek, wet- en regelgeving, financiële uitwerkingen en uitvoering. Begrijpelijk, vanuit het deskundigenperspectief van de schrijver. Maar de bestuurder heeft een andere blik op de tekst. Die kijkt naar mensen en hun belangen bij een zaak.

Dit boek leert je een bestuursvoorstel schrijven waarin de belangenafweging centraal staat. Een tekst die de bestuurder écht helpt een verantwoord besluit te nemen.

Feiten als basis voor de belangenafweging

De bestuurder kan pas een zorgvuldige belangenafweging maken als hij een concreet, feitelijk beeld heeft van de belangen die in het geding zijn. Stel dat een wethouder een besluit moet nemen

over het afsluiten van een straat voor een buurtbarbecue. Meestal oordeelt hij in dit soort situaties: moet kunnen. Hij maakt een afweging tussen het gezelligheidsbelang voor de buurt en het belang van de verkeersdoorstroming, en laat het buurtbelang voor deze ene keer zwaarder wegen. Stel nu dat zijn adviseur het feit presenteert dat de barbecuestraat nog de enige doorgaande route voor hulpdiensten is omdat de alternatieve route openligt vanwege wegwerkzaamheden. Met deze kennis maakt de bestuurder, als hij verstandig is, een andere afweging: die tussen het buurtbelang en het belang van het ongehinderd kunnen functioneren van de hulpdiensten. Het resultaat van deze afweging is, hoop ik, dat hij besluit: die barbecue, nu even niet. Deze concrete informatie over wat er in de buurt precies aan de hand is, dit ene feit over de opbreking van een straat, leidt dus tot een andere afweging en een ander besluit van de bestuurder. Het is aan de adviseur deze feiten te presenteren.

Ik geef trainingen in het schrijven van adviserende teksten, zoals bestuursvoorstellen. Samen met mijn cursisten constateer ik vaak dat juist deze ‘feiten op de grond’ in de tekst ontbreken. Feiten die de adviseur kent, maar de bestuurder (nog) niet. Ik durf de stelling aan dat de kwaliteit van de bestuurlijke besluitvorming voor 80 procent wordt bepaald door de kwaliteit van het gepresenteerde feitenmateriaal. Daarom staat de relatie tussen belangen en feiten centraal in dit boek.

Overtuigen en overreden

Ik heb argumentatieleer en retorica gestudeerd. Argumentatieleer houdt zich bezig met het vinden en ordenen van argumenten in een zakelijk, overtuigend betoog. Dit boek leert je hoe je overtuigende argumenten op het spoor komt en een plek geeft in een bestuursvoorstel. Zoals je uit de foto op de achterflap kunt

opmaken, ligt de studie alweer een tijdje achter me. Maar veel van wat ik toen leerde, is nog steeds bruikbaar.

Het accent in de klassieke retorica ligt meer op gelijk krijgen dan op gelijk hebben. Het gaat retorigi erom bijval te verwerven voor een standpunt, om een publiek te overreden. Effectbejag wordt niet geschuwd, een milde vorm van misleiding kan door de beugel. Dat misleidende aspect van de retorica ga ik geen nieuw leven inblazen. Waar ik wel uit ga putten, is de klassieke vormleer. Ik laat je in dit boek kennismaken met een basismodel voor bestuursvoorstellen dat sterk leunt op inzichten uit de klassieke retorica.

De klassieke retorigi stelden tweeduizend jaar geleden dat de redenaar – een mooie term – drie stijlmiddelen tot zijn beschikking heeft: ethos, pathos, logos. Bij ethos gaat het om de geloofwaardigheid van de spreker (of schrijver), bij pathos om het opwekken van gevoelens bij het publiek en bij logos om de (structuur van de) redenering. In dit boek krijgen ze alle drie een plek. Ethos speelt bij de inleiding van een tekst. Krijgt de lezer het gevoel dat de schrijver weet wat er speelt, over kennis van zaken beschikt, een persoon is die je kunt vertrouwen? Over de logos, het opbouwen van argumentatie, krijg je veel van me te horen, dat beloofde ik je al. Rest de pathos, het bespelen van de gevoelens van je lezer. Dat is een stijlmiddel dat, zeker in overheidsland, nauwelijks wordt gebruikt. Dat is een gemiste kans.

Ken je de slogan ‘Volg je hart. Gebruik je hoofd. Triodos Bank’? Dit is precies wat bestuurders, het zijn net gewone mensen, blijken te doen als ze een voorstel ter beoordeling onder ogen krijgen. Hoofd en hart klaren samen het klusje. Hoe je een zakelijk betoog de noodzakelijke emotionele lading geeft, leert dit boek je ook.

De breinwetenschappen

Het wetenschappelijk onderzoek naar de perceptie, de waardering van teksten dendert door. Uit de cognitieve, psychologische en sociale wetenschappen komt steeds meer nieuwe, verrassende kennis. Wat blijkt onder meer uit dat onderzoek? Dat door een juiste framing de boodschap aan overtuigingskracht wint. Framing heeft vooral te maken met woordkeuze.

Een tijdje geleden zag ik een NOS-reportage over een jongen die een filmpje stond te maken over het optreden van de politie. Beetje provocerend. De reporter neemt dat filmen van die jongen waar. Als hij hier iets over wil zeggen, moet hij daar woorden voor kiezen. Dan maakt het nogal wat uit of hij in de reportage spreekt over een documentairemaker of een treitervlogger – hij koos trouwens voor het laatste. De woordkeuze stuurt, vaak onbewust, ons oordeel over feiten, gebeurtenissen of omstandigheden. Wie iets met andere woorden zegt, zegt iets anders. Ook al zijn de feiten hetzelfde.

Dit boek leert je de juiste woorden kiezen voor de boodschap die je wilt overbrengen.

Hand in hand

Wat je in dit boek gaat leren, is gebaseerd op zowel de modernen als de klassieken – zij blijken een ideaal koppel. Klassieke theoretici zaten er tweeduizend jaar geleden zelden naast met hun adviezen voor wat zij noemden welsprekendheid. Misschien wel omdat zij tevens beroepsbeoefenaren waren. Zij pasten hun eigen ideeën in de praktijk toe – als leraar, advocaat of politicus – en zagen wat werkte en wat niet. Ik heb vele adviseurs getraind in

het schrijven van adviserende teksten. Ook ik zie wat wel en niet goed uitpakt. Dat ga ik je allemaal vertellen.

Niet voor alles wat je gaat lezen is het wetenschappelijke bewijs (al) geleverd. De geruststellende gedachte is dat ik hier een traditie voortzet.

Maatschappelijke meerwaarde

De Belangenfabriek waar jij als Anne gaat werken, bestaat vier jaar. De oprichters zijn ambitieus: zij hebben Nederland onderverdeeld in twaalf regio's en ze willen in elke regio een filiaal vestigen. Momenteel zijn er buiten Utrecht vestigingen in Den Haag en Breda.

14

De opdrachten komen tot nu toe van gemeentes, bestuurlijke en maatschappelijke organisaties en burgercomités. Tot vreugde van de Belangenfabriek doen steeds meer (kleinere) gemeentes een beroep op haar diensten, met name bij bestuurlijke opgaven waarvoor de kennis en ervaring binnen het eigen ambtelijke apparaat ontbreekt. Een voorbeeld van een dergelijke opgave is de vergunningverlening van evenementen met een hoog veiligheidsrisico zoals een muziekfestival, vuurwerkshow of monstertruck-evenement.

Niet zomaar een adviesbureau

De Belangenfabriek is opgericht als tegenhanger voor de adviesbureaus die te veel met de opdrachtgever meebewegen. De oprichters zijn niet naïef: een adviesbureau is geen wetenschappelijk bureau dat volledig zijn eigen koers kan bepalen. Maar het is hun stellige overtuiging dat een onafhankelijke opstelling van

de adviseur uiteindelijk in het belang is van iedereen: politici, bestuurders en belanghebbenden.

De Belangenfabriek profileert zich niet alleen tegenover commerciële adviesbureaus, maar ook tegenover de beleidsafdelingen van brancheorganisaties, lobbyclubs, werknemers- en werkgeversorganisaties en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Deze afdelingen dienen hun broodheren en komen daardoor niet tot een afweging die recht doet aan de belangen van alle betrokkenen. Dat is nu precies de missie van De Belangenfabriek.

Tot slot

Na deze inleiding verlaat ik je als Bert, de auteur van vlees en bloed, en zal ik tot je spreken via de door mij gecreëerde personages Noa, Pieter en Matt. Het zijn leuke mensen, daar heb ik wel voor gezorgd.

Ik wens je veel leerplezier met dit boek.

Aan het werk!

Je staat op het punt als Anne de virtuele wereld van de Belangenfabriek te betreden. Je bent in het centrum van Utrecht, je kijkt tegen de pui van het bureau aan, je belt aan. Er wordt opengedaan, je loopt naar binnen voor je eerste werkdag. Dat ziet er goed uit: een tafelhoetbalspel in de hal.

Je wordt opgehaald door Matt, je leidinggevende voor het eerste halfjaar. Je loopt met hem, kruip-door-sluip-door, het is een oud pand, naar een espressobar. Matt stelt je voor aan twee mensen: Noa en Pieter, de collega's die je gaan inwerken het eerste halfjaar. Noa vraagt wat je wilt drinken, je zegt: een dubbele espresso. Eerst een beetje *chitchat*, jij vertelt over toneelspelen, zij iets over hun studie. Nu wordt het interessant, jij kijkt vrolijk. Ze hebben je net verteld dat je al vanaf de eerste dag gaat meedraaien met een concrete opdracht. Dat is een advies over de toekomst van de bierfiets in Amsterdam. Jij zegt dat het goed klinkt, dat je er zin in hebt. Mooi!

DENKWERK

> Aanleiding, belang, centrale vraag

Kaders en belangen

Mogelijke antwoorden op de centrale vraag

Besluit en alternatieven

> Maatschappelijk resultaat

3

ABC'TJE EN MAATSCHAPPELIJK RESULTAAT

Het vertrekpunt en het eindpunt bepalen

35

Noa: Daar zijn we weer, goedemorgen! Anne, gisteren hebben we de Belangenfabriek-methode met je doorgenomen. Nu het een beetje is bezonken, is alles je nog steeds duidelijk?

Anne: Ja, dat geloof ik wel. Wat ik vooral heb onthouden, is dat wij bestuurders met een bestuursvoorstel helpen een belangenafweging te maken, en dat een zorgvuldige belangenafweging op feiten is gebaseerd. Het is aan ons om deze feiten te presenteren.

Noa: Check! Daarmee heb je de kern te pakken. Vandaag staat het abc'tje op het programma. Omdat het zo fundamenteel is voor de Belangenfabriek-methode, besteden we er ruim aandacht aan. We gaan het ook al hebben over het beoogde maatschappelijk resultaat, waar het de bestuurder uiteindelijk om te doen is. De invloedrijke organisatieadviseur Stephen Covey zegt het zo: de adviseur moet beginnen met het eindpunt in gedachten. Als je

deze wijsheid toepast op ons werk: het abc'tje is het vertrekpunt van ons denkwerk, het beoogd maatschappelijk resultaat het eindpunt.

Anne: Ik ben er helemaal klaar voor. En de bierfiets?

Noa: Oh, die was ik even vergeten. Eerst doen we de theorie, daarna passen we alles toe op de bierfiets.

Het abc'tje, een doorslaand succes!

Noa: Je weet het nog van gisteren: het abc'tje staat voor de aanleiding, het bestuurlijk belang en de centrale vraag. Het abc'tje blijkt een gouden greep. Want, zo is onze ervaring: als het abc'tje klopt, kan er niet zo veel meer misgaan.

Anne: Hoe komt dat eigenlijk?

Noa: Omdat het abc'tje je dwingt je écht in de bestuurder te verplaatsen. Dat begint al bij de aanleiding. Pieter, de slide graag.

AANLEIDING

- De aanleiding is het moment dat om bestuurlijke actie vraagt.

Pieter: Kernwoord is hier moment. Dat kan een verzoek zijn van iemand, bijvoorbeeld om een steiger te mogen bouwen. Maar ook een gebeurtenis als het faillissement van een zorginstelling. Of het verschijnen van een rapport met rampzalige cijfers over de woningnood onder starters.

Anne: De aanleiding kun je zien als de trigger, de wake-upcall?

Pieter: Ja. Voor jouw begrip is het verhelderend om te zien wat géén aanleiding is. Daarbij moet je denken aan een ontwikkeling of proces, aan een reeks opeenvolgende gebeurtenissen dus. Als een bestuurder als aanleiding in een bestuursvoorstel leest dat er al jaren ongelukken gebeuren op een kruispunt, wat vraagt hij zich dan af denk je?

Anne: Nou, waarom de schrijver daar dan nú ineens mee komt.

Noa: Precies, hij wil weten wat de urgentie is van een zaak, waarom hij er nu aandacht aan moet geven.

Wat gebeurt er in de echte wereld?

37

Pieter: De meest gemaakte fout bij de aanleiding is dat de schrijver deze in procesmatige of procedurele termen stelt. Zo van, minister, u krijgt van mij een advies omdat deze zaak volgende week op de agenda staat. Die minister wil natuurlijk weten waaróm die zaak geagendeerd is. Als ezelsbruggetje heb ik voor mezelf: aanleiding is moment plus werkelijkheid.

Anne: Die gaat me even te snel, voorbeeld graag!

Pieter: Dat heb ik. Ik had laatst een gesprek op een gemeentehuis. Ze lieten me een raadsvoorstel zien over een wegsleepregeling voor hinderlijk geparkeerde auto's op en rondom een marktlocatie. In juridische zin is dat een verordening, en daarom ligt dat op het bordje van de gemeenteraad, want de raad is bevoegd tot het vaststellen van verordeningen. Als aanleiding had de beleidsadviseur in dit raadsvoorstel opgenomen: de raadsvergadering van 12 februari aanstaande. Maar wat je als raadslid

natuurlijk wilt weten, is waarom dit onderwerp nu op de agenda staat, de gebeurtenis in de werkelijkheid die een wegsleep-regeling nodig maakt.

Anne: Ja, dat is logisch.

Pieter: Daar vroeg ik die beleidsadviseur dus naar. Zijn antwoord was dat het de gemeente aan de bevoegdheid ontbrak om zonder toestemming van eigenaren auto's weg te slepen. Dat was al jaren zo, wist ik uit een vorige opdracht, dat ze die bevoegdheid niet hadden. Daarom was mijn vervolgvraag waarom de gemeente zich daar *nu* ineens druk over maakte, waar de urgentie lag. Toen kwam de aap uit de mouw: de markt was verplaatst naar een andere locatie. Het lukte de marktmeester op die nieuwe locatie niet de markt op tijd op te bouwen omdat er 's ochtend auto's van hotelgasten op het marktterrein stonden. Hij kon ze niet legaal wegslepen zonder die verordening. Er stond wel een bord dat auto's daar niet mochten staan, maar dat zagen hotelbezoekers blijkbaar over het hoofd. Hij moest dus de hotels aflopen en gasten uit hun bed laten halen. Je begrijpt, geen feest. Dit nieuwe feit was dus de aanleiding in de werkelijkheid, die hinderlijk geparkeerde auto's op marktdagen op de nieuwe marktlocatie.

Anne: Even kijken of ik het begrijp, dat ezelsbruggetje van aanleiding is moment plus werkelijkheid. Het moment is hier dat de marktmeester begon te piepen na de verplaatsing van de markt naar een nieuwe locatie, de werkelijkheid is dat hij fout geparkeerde auto's niet mag laten wegslepen.

Pieter: Je bent een toppertje.

Anne: Fijn om te horen! Zo'n aanleiding motiveert ook om door te lezen, je ziet helemaal voor je wat er aan de hand is.

Pieter: De aanleiding moet inderdaad een beeld oproepen bij de lezer. Je ziet die arme marktmeester de hotels afstruinen. Misschien ook handig voor jou: ik heb voor mezelf een ezelsbruggetje bedacht om te checken of ik de juiste aanleiding heb. Dat is: moment weg is tekst weg. Als die marktmeester niet was gaan piepen was het raadsvoorstel er niet gekomen, althans niet op dat moment.

Bestuurder, doe iets!

Noa: Tot zover de aanleiding als eerste element van het abc'tje, ja? Pieter, wil je de slide over het bestuurlijk belang laten zien?

BELANG	
<ul style="list-style-type: none"> • Bij het belang gaat het om een <i>bestuurlijk</i> (maatschappelijk) belang. Niet een politiek belang (vergroten van draagvlak onder de bevolking) of een procesbelang (komen tot een heldere kaderstelling, maken van een zorgvuldige belangenafweging). • Het belang is direct verbonden met de <i>kerntaken</i> van de bestuurlijke organisatie en de <i>bevoegdheid</i> van de bestuurder. 	39
De Belangenfabriek – de methode	7

Anne: Die eerste bullet, is een bestuurlijk belang altijd maatschappelijk?

Noa: Ja, besturen heeft direct of indirect altijd met mensen te maken, ook als dat op het eerste gezicht niet zo lijkt. Zo is het een bestuurlijk belang de begroting op orde te hebben. Wat heeft dat met mensen te maken? De begroting is geen doel op zich. Vanuit de begroting worden uitgaven gedaan waar mensen profijt van

hebben. Dus uiteindelijk is met een sluitende begroting een maatschappelijk belang gediend, zie je?

Anne: Als je het zo zegt, begrijp ik het. Die tweede bullet met die kerntaken en bevoegdheden, klinkt wel erg ambtelijk.

Pieter: Ambtelijk? Ik zou eerder zeggen formeel. Soms krijgen bestuurders zaken op hun bordje waarvan ze zich echt afvragen: waarom moet *ik* daar een beslissing over nemen? Op een ministerie kwam ik eens een advies tegen, gericht aan de hoogste ambtelijke baas, de secretaris-generaal, over een afwijking op het aanbestedingsreglement waarvoor hij toestemming moest geven. Het ging om een bedrag van niet meer dan vijfduizend euro.

Anne: Daar heeft zo'n man het toch veel te druk voor.

Pieter: Eigenlijk wel. Maar eerder was nu eenmaal afgesproken, vanwege aan aantal akkefietjes, dat hij als hoogste ambtenaar voor elke afwijking van dat reglement zijn handtekening moest zetten. Hij was daar als enige bevoegd toe. Je kunt je voorstellen dat het geen kwaad kan deze afspraak in de tekst te zetten, voor het geval een eventuele opvolger een dergelijk verzoek op zijn bureau krijgt, terwijl hij deze afspraak niet kent.

Anne: Dus alleen de bevoegdheid vermelden als de lezer zich kan afvragen waarom nu juist hij ergens een besluit over moet nemen.

Belangrijk is niet hetzelfde als van belang zijn

Noa: Ja. Het is als adviseur echt belangrijk te denken vanuit de bevoegdheid van degene die je adviseert. Ik ben bestuurslid van

de Vereniging van Eigenaren van het appartementencomplex waarin ik woon. Er kwam een verzoek van twee wat oudere eigenaren om een AED in de hal op te hangen, want je weet maar nooit of je niet eens ter aarde stort als je met de boodschapjes voor de lift staat. Wij als bestuur vonden dat een goed idee; die dingen zie je tegenwoordig overal hangen. Voor de algemene ledenvergadering hadden we dit als hamerstuk op de agenda gezet, even aftikken en door, dachten we.

Anne: Ik zie de bui al hangen.

Noa: Zó, dat hadden wij even verkeerd ingeschat! Een aantal eigenaren was sterk tegen, want zij wilden niet gereanimeerd worden bij hartfalen, als kasplantjes verder leven, en ga zo maar door. Er werd lang gediscussieerd, maar inhoudelijk kwamen we er niet uit. Toen kwam een van de leden, een oud-bestuurder van de universiteit, met een procedurevoorstel. Zijn betoog: een bestuur bestuurt op basis van de notariële splitsingsakte. Daarin staat precies wat een bestuur moet, mag en niet mag. En het plaatsen van een AED valt daar, ook bij een ruime interpretatie van de akte, niet onder. Dus, van de agenda af, want een AED is geen verenigingszaak en dus gaat het bestuur er niet over.

Anne: Maar dat is toch maf. Zo'n AED redt levens!

Noa: Zou ik ook denken, maar de man had een punt. Een zeer belangrijke zaak, zo'n AED, van leven en dood, maar formeel niet van bestuurlijk VvE-belang. Ik heb ervan geleerd dat ik wat vaker naar die akte moet kijken, hoewel ik zelf helemaal niet zo'n formeel type ben. Je maakt jezelf als verenigingsbestuurder kwetsbaar als je dat niet doet. Hetzelfde geldt voor de bestuurders die we adviseren. We moeten ze alleen beslissingen laten nemen als ze daartoe bevoegd zijn.

Anne: Ik blijf het een beetje gek vinden. Even checken of ik het goed begrijp. Ik pas dat van het bestuurlijk belang even toe op het marktvoorbeeld van net, van die marktmeester die de hotels afloopt. Het is de taak van de gemeente te zorgen voor een ongestoorde opbouw van de markt en het is de bevoegdheid van de gemeenteraad zo'n verordening vast te stellen. Ja?

Pieter: Helemaal goed.

Noa: Anne, geen vragen meer over het bestuurlijk belang? Laten we dan doorgaan met de centrale vraag, Pieter, alle ruimte aan een Franse oud-president.

Anne: Pardon?

Pieter: Ja, ik word weleens uitgenodigd een verhaal te vertellen over adviseren in een politiek-bestuurlijke omgeving. Ze hebben gehoord dat wij hier bij de Belangenfabriek de abc-koningen zijn, daar willen ze wel meer van weten. Ik heb daar een presentatie voor gemaakt waarin een oud-president voorkomt. Die heb ik eens laten zien tijdens een kennismiddag hier bij de Belangenfabriek. De collega's vonden het zo duidelijk dat we besloten dat hij in de wasstraatpresentatie moest. Hier zie je de slide die ik als eerste laat zien tijdens deze presentatie.

CASUS MEDITERRANE UNIE (MU) – DE CENTRALE VRAAG BEDENKEN

Sarkozy kondigde tijdens zijn presidentschap de oprichting van een Mediterrane Unie (MU) aan van landen rond de Middellandse Zee waaronder Turkije, Syrië, Israël, Egypte, Libië, Algerije en Marokko. Een beleidsmedewerker van Buitenlandse Zaken werd gevraagd een advies op te stellen. De eigen minister ging de week daarop naar een ministerstop in Brussel en daar zou dit onderwerp vrijwel zeker ter sprake komen.

Wat moet de centrale vraag worden van dit advies?

De Belangenfabriek – de methode

8

Anne: Sarkozy, die is toch al lang verleden tijd?

Pieter: Dat weet je nooit met Franse presidenten. Anne, stel je de situatie voor, jij zit in het publiek tijdens mijn presentatie, ik loop naar je toe met uitgestoken microfoon en stel je de vraag van de slide. Wat zeg je?

Anne: De centrale vraag, even denken, ik ben nu dus een beleidsmedewerker van Buitenlandse Zaken. Het is een memo voor mijn eigen minister, die moet er iets van vinden, dus ik zou zeggen: wat is hierin het Nederlandse standpunt?

Pieter: Ik zeg je nog even niet of je antwoord goed is of niet. Tijdens de presentatie stel ik deze vraag aan meerdere mensen in het publiek; jouw antwoord zit er altijd bij. Ik ga als volgt verder. Als ik de presentatie voor een klein publiek geef, inventariseer ik de centrale vragen van alle aanwezigen en ik zet ze op een flip-over. Bij een groot publiek kost dat te veel tijd. Dan zeg ik: als u een doorsnee publiek bent – beginnen er altijd een paar te

protesteren – dan staat de vraag die u in gedachten hebt, vast in het volgende rijtje. Vervolgens laat ik ze deze slide zien:

**CASUS MEDITERRANE UNIE (MU) –
MOGELIJKE CENTRALE VRAGEN**

- Waarom doet Sarkozy dit?
- Wat houdt de MU precies in?
- Wat wil Sarkozy ermee bereiken?
- Wat moet ik als NL-minister doen?
- Wat zijn de gevolgen van een MU voor de EU?
- Wat moet het NL-standpunt zijn?
- Wat is het NL-belang bij een oprichting van de MU?
- Wat zijn de voor- en nadelen van een MU voor NL?
- Wat moet Nederland doen?

Pieter: Iedereen denkt na. Ik nodig ze vervolgens uit te switchen als er een betere vraag tussen staat dan ze zelf hadden bedacht. Wat jij, Anne, switch je?

Anne: Jeetje, dat is lastig. Ik vind ze allemaal wel goed. Kan ik er echt maar eentje kiezen?

Pieter: Ja, er is maar één centrale vraag. Het woord zegt het al.

Noa: Kom op Anne, je kunt het!

Pieter: De twijfel die jij nu hebt, zie ik ook in het publiek. Ik vraag ze met degene naast hen te overleggen. Hele discussies levert dat op. Ik zie dat de meesten er samen niet uit komen. Ik vraag ze om weer even naar mij te luisteren en zeg dat ik constateer dat ze het

niet eens worden. Om het een beetje spannend te maken, zeg ik dat het correcte antwoord niet van mij komt, maar dat we dat samen gaan ontdekken.

Anne: Zit ik nog steeds in het publiek? Laat maar komen.

Pieter: Ik vertel dat er drie typen vraagstelling zijn. Zie deze slide:

CENTRALE VRAGEN, EEN TYPERING	
<ul style="list-style-type: none"> • Kennisvraag (K) – Wat is het, hoe zit het, wat betekent het, hoe komt het? <ul style="list-style-type: none"> ○ Wat is de jaarlijkse nettobijdrage van Nederland aan de EU? • Oordeelsvraag (O) – Wat is het waard, wat vinden we ervan? <ul style="list-style-type: none"> ○ Is de jaarlijkse nettobijdrage van Nederland aan de EU redelijk? • Actievraag (A) – Wat moet er gebeuren, wat te doen, hoe te handelen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Wat moet de Nederlandse regering doen om de jaarlijkse nettobijdrage van Nederland aan de EU omlaag te krijgen? 	45
De Belangenfabriek – de methode	10

Anne: Deze indeling heb ik weleens gezien. Hoe ga je nu door?

Pieter: Vervolgens vraag ik ze de vraagstellingen op de vorige slide te typeren. Hier maakt niemand fouten mee. Dit is het resultaat:

CASUS MEDITERRANE UNIE (MU) – CENTRALE VRAGEN GETYPEERD

- Waarom doet Sarkozy dit? **K**
- Wat houdt de MU precies in? **K**
- Wat wil Sarkozy ermee bereiken? **K**
- Wat moet ik als NL-minister doen? **A**
- Wat zijn de gevolgen van een MU voor de EU? **K**
- Wat moet het NL-standpunt zijn? **O**
- Wat is het NL-belang bij een oprichting van de MU? **K**
- Wat zijn de voor- en nadelen van een MU voor NL? **K**
- Wat moet Nederland doen? **A**

De Belangenfabriek – de methode

11

46

Pieter: Wat valt je op?

Anne: Dat de meeste vragen kennisvragen zijn, verder één oordeelsvraag en maar twee actievragen. Hoewel, die lijken wel erg op elkaar; eigenlijk zijn ze hetzelfde.

Pieter: Hoe komt dat denk je, dat er zo veel kennisvragen bij staan?

Anne: Die kennisvragen komen gewoon het eerste in je op.

Pieter: Precies, dat is ook niet zo vreemd, dat je voor jezelf begint met de feiten op een rijtje te zetten. Op welk type vraag wil de minister vooral een antwoord krijgen?

Anne: De actievraag?

Pieter: Inderdaad, die wil weten wat hij moet doen, wat hij moet zeggen, daar in Brussel. Politici en bestuurders zijn wel geïnteresseerd in het antwoord op kennis- en oordeelsvragen, maar daar gaat het ze niet in de eerste plaats om.

Anne: Dan zijn we eruit, als het een actievraag moet zijn. De centrale vraag is dus wat de minister moet zeggen in Brussel.

Pieter: Dat is inderdaad een actievraag, maar een weinig concrete. Een algemeen geformuleerde vraag als deze stuurt je denken als adviseur niet. Want ook dat is een functie van de vraagstelling. Dit vertel ik zo aan mijn publiek. Nu beginnen ze ongeduldig te worden, want ze willen weten wat de juiste centrale vraag nou is. Nog één slide geduld, zeg ik dan. Jullie hebben namelijk een essentiële denkstap overgeslagen. Dat is het politieke belang; de duiding van het hele zaakje.

Anne: De duiding?

Pieter: Ja, de duiding, de problematisering. De adviseur moet zich afvragen waarom de politicus of bestuurder zich druk moet maken om de zaak. Onze b in het abc'tje. Wat is het belang dat bescherming behoeft, het probleem dat om een oplossing vraagt, de kans die gegrepen moet worden? De uitdaging die moet worden aangegaan, de dreiging waaraan weerstand moet worden geboden, het doel dat om realisatie vraagt? Dat is het denkwerk dat de adviseur naar de centrale vraag leidt. Hoe zou je het initiatief van Sarkozy met die Mediterrane Unie duiden?

Anne: Dat weet ik echt niet. Dit is van ver voor mijn tijd.

Pieter: Hiermee sla je, ongewild denk ik, de spijker op zijn kop. Wat je eigenlijk zegt, is dat je zonder kennis van de zaak niet tot een goede centrale vraag kunt komen. Ik ga je helpen. De inschat-

ting van Buitenlandse Zaken was toendertijd dat een Mediterrane Unie kon leiden tot een verlies aan invloed voor Nederland binnen Europa. Al die Zuid-Europese landen die bij elkaar klieken, je weet niet wat die gaan bekokstoven. Als dit het probleem is, wat wordt dan de centrale actievraag?

Anne: Eh, iets als wat Nederland moet doen om dat mogelijke verlies aan invloed te beperken?

Pieter: Helemaal goed. Tot die conclusie komt de zaal meestal ook. Daarop laat ik de laatste slide van mijn presentatie zien:

DE CENTRALE VRAAG

- De weg van aanleiding naar centrale vraag loopt via de duiding van de zaak.
- Je bepaalt eerst wat het politieke en/of bestuurlijk belang is (probleem a oplossen, doel b realiseren, belang c veiligstellen, kans d grijpen, obstakel e overwinnen, bedreiging f het hoofd bieden).
- Vervolgens koppel je daar een actiegerichte centrale vraag aan.
- De centrale vraag is een acceptabel vertrekpunt voor alle (de meeste) lezers van het bestuursvoorstel.

Pieter: In ons voorbeeld is de aanleiding dat Sarkozy een Mediterrane Unie wil oprichten. Het belang voor Nederland is om invloed binnen Europa te behouden. De actievraag is dus wat Nederland moet doen om, als Sarkozy dit plan doorzet, de Nederlandse invloed binnen Europa te behouden.

Anne: Als je het zo zegt, klinkt het allemaal zo logisch, waarom kwam ik daar nou zelf niet op?