



**... het heen en weer van beleid**

**W ervoor = Wat is er aan de hand, waaruit blijkt dat er iets moet gebeuren**

**W1 = Wat willen / kunnen we bereiken**

**W2 = Wat gaan / laten we daarvoor doen**

**W3 = Wat mag / moet dat kosten**

**W erna = Wat hebben we bereikt, met de methoden en middelen die we gebruikten**

**Checklist voor beleid**

- Probleemanalyse is helder onderbouwd.
- Aangetoond dat overheidsinterventie noodzakelijk is.
- Er is een evaluatie beschikbaar van voorafgaand beleid.
- Er is verantwoord welke alternatieven zijn overwogen.
- Neveneffecten en beleidssamenhang zijn bestudeerd.
- Beleidsoptie is wetenschappelijk gevalideerd. Zo niet, dan eerst kleinschalige pilots.
- Resultaten van de pilots zijn adequaat geëvalueerd en verwerkt in het beleid.
- Er is genoeg geld, expertise en tijd beschikbaar.
- Uitvoeringsorganisatie is helder gepositioneerd.
- Uitvoerders worden actief betrokken bij de vernieuwing en overzien de consequenties.
- Voldoende draagvlak, vooral bij de professionals die vernieuwing in praktijk brengen.
- Tussentijdse evaluatie en geen overhaaste bijstellingen voordat noodzaak bekend is.

## Beleid bepalen is keuze maken

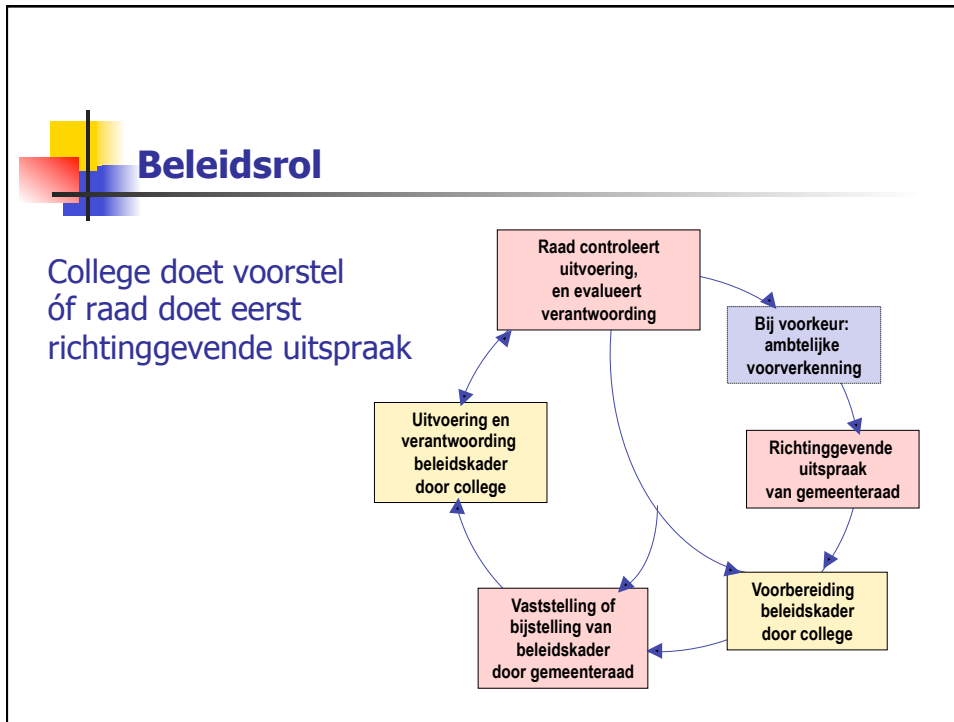
*Met wat je doet kun je verschillende dingen nastreven.  
Wat wil je bereiken? Voorbeeld: jongerenwerk.*

Denkbaar doel	Bijbehorende doelgroep	Mogelijke effecten		Activiteit	Afrekenbare prestatie	Bijpassend budgettype
		Beleidseffect	Bereikseffect			
ontmoeting en ontspanning	jongeren van 12 – 18 jaar	klachten gaan niet over aanwasjongeren	alle actievoerders voor meer uitgaansmogelijkheden	jongerentrum, disco	overeen te komen openstellingstijden	inputbudget: vergoeding basislasten
geen negatieve vrijetijdsbesteding	rondhanggroep winkelcentrum	geen klachten over doelgroep meer (ook niet op andere plaatsen)	40 verveeljongeren	straathoekwerk	inschakelen straathoekwerker	procesbudget in vorm van subsidie voor contacturen
positieve vrijetijdsbesteding				naschoolse clubs, zakgeldprojecten	5 clubs per jaar, 3 zakgeld activiteiten per trimester	taakbudget in vorm van subsidie per clubmiddag
loopbaanperspectief risicjongeren	draaideurjongeren met herhaald recidivegedrag	toeleiding tot arbeidsmarkt op beroepsopleiding	5 harde kernjongeren	trajectbegeleiding	startkwalificatie voor doelgroep op 18-jarige leeftijd	outputbudget in vorm van subsidie per kwalificatie

## Beleid bepalen is keuze maken

*Met wat je doet kun je verschillende dingen nastreven.  
Wat wil je bereiken? Voorbeeld: kruispunt wordt rotonde ☺*

Denkbaar doel	Bijbehorende doelgroep	Mogelijke effecten		Activiteit	Afrekenbare prestatie	Bijpassend budgettype
		Beleidseffect	Bereikseffect			
de rotonde draagt bij aan woongenot	aanwonenden	2 decibel minder geluid; waardering woongenot 7	25 woningen	ontwerp in overleg met bewoners	een rotonde met ZOAB en bloembakken	in alle gevallen een taakbudget (aanneemsom voor aanleg rotonde)  met heel gewaagd een bonus/maluspremie voor minder/meer ongelukken...
de rotonde draagt bij aan doorstroming verkeer	forensen	gemiddelde afname filetijd voor kruispunt met 10 minuten	300 automobilisten in de spits	ontwerp in overleg met ANWB	een zo rond mogelijke rotonde	
de rotonde draagt bij aan snelheidsbeperking	snelverkeer	maximaal gem. rijsnelheid op rotonde is 20 km./uur	1000 automobilisten per dag	ontwerp in overleg met politie	een vierkante rotonde...	
de rotonde draagt bij aan verkeersveiligheid	langzaam verkeer	50% minder ongelukken ondanks 10% meer verkeer	400 fietsers en voetgangers	ontwerp in overleg met 3VO	een rotonde met gescheiden kleurstroken + toevoerdrempel	



### Geen strategie zonder tactiek

*Aspecten van een beleidskader:*

BBV ↔ VBTB (dual management)	Van der Heide (strategisch management)	Snellen (beleidsmanagement)	Van der Krogt (organisatiemanagement)	Bouckaert/Auwers (prestatie-management)	W1: bereiken W2: doen W3: kosten
Welke doelen en maatschappelijke effecten streven we na?	Probleemstelling	Missie	Strategisch niveau	Strategisch niveau	W1: visie
	Strategisch kader	Doelstellingen			W1: doel
		Strategie			W1: welke doelgroep
Op welke wijze	Strategisch plan	Planning	Tactisch niveau	Structurend	W1: mij. opbrengst (beleidseffect)
Baten / lasten					Tactisch niveau t.b.v. ontwikkeling actieprogramma
					W2: activiteitenkader
					W3: financieel kader

**Uitvoering:**

Wat gaan we daarvoor afspreken?	Uitvoering actieprogramma	Beheersing	Operationeel niveau	Operationeel niveau	W2: Prestatie → resultaat
					W3: Budgettype

## Een kader stellen via voornaamwoorden

**Waarvoor, Waarom, Voor wie, Waartoe is Wat we doen eigenlijk precies bedoeld?  
Op welke wijze en Waarmee doen we Wat Voor wie precies?**

Vraag:	Antwoord is formulering van:	Antwoord betreft
<b>Waarvoor ...</b> is Wat we doen eigenlijk bedoeld?	Probleembepaling	Kadervisie (bijv. meer bewegen)
<b>Waarom ...</b> is Wat we doen eigenlijk bedoeld?	Doel, oplossingsrichting	Kaderkern  (bijvoorbeeld breedtesport)
<b>Voor wie ...</b> is Wat we doen eigenlijk bedoeld?	Doelgroepbepaling	
<b>Waartoe ...</b> is Wat we doen eigenlijk bedoeld?	Beleidseffect: specifiek meetbare maatschappelijke opbrengst	
<b>Op wie ...</b> is Wat we doen nu precies gericht?	Bereikseffect: specifiek meetbare doelgroepaantallen	
<b>Op welke wijze ...</b> doen we eigenlijk Wat?	Activiteitenkader	Kadermethode (o.a. sportstimulering)
<b>Waarmee ...</b> doen we Dat?	Financieel kader	Kadermiddelen (voor o.a. sportkennismaking)

**In het verlengde daarvan de uitvoering: Waardoor kunnen we Wat doen?**

<b>Wat ...</b> spreken we precies af om te doen?	Afrekenbare prestatie voor te bewerkstelligen resultaat	Prestatieafpraak (bijv. inloop- trainingen ongeorganiseerde sporters)
<b>Waardoor ...</b> kunnen we Dat doen?	Budgettype	Budgetcontract (bijv. taakbudget per training of outputbudget per sporter)

## Aanzet voor een beleidsprogramma

**Waarvoor, Waarom, Voor wie, Waartoe is Wat we doen eigenlijk precies bedoeld?  
Op welke wijze en Waarmee doen we Wat Voor wie precies?**

Waarvoor	Missie / visie, probleembepaling	Programma Integraal Jeugdbeleid	Veiligheid, zorg en stimulans, volwassenheid en zelfstandigheid
Waarom	Doel, oplossingsrichting	Programmalijn  Jeugdveiligheid	Voorkomen normoverschrijdend gedrag t.b.v. zelfbescherming
Voor wie bedoeld	Doelgroepbepaling		Rondhangjongeren met spijbel- en overlastgedrag
Waartoe	Beleidseffect: meetbaar maatschappelijk resultaat		50% minder klachten, 30% meer startkwalificaties, 5 eigen initiatieven
Op wie gericht	Bereikseffect: meetbaar doelgroepbereik		5 recidivejongeren; 40 verveeljongeren
Op welke wijze	Activiteitenkader	Methode	Straathoekwerk, huiswerkopvang
Waarmee	Financieel kader	Middelen	Jongerenwerker, jongerenclubs

**In het verlengde daarvan een uitvoeringskader: Waardoor kunnen we Wat doen?**

Wat	Afrekenbare prestatie	Prestatieafpraak voor te bewerkstelligen resultaat	Werkuren jongerenwerker, jaarprogramma clubmiddagen
Waardoor	Budgettype	Budgetcontract	Procesbudget werkuren, taakbudget clubmiddagen

## Dit is een bruikbare basis om aan te scherpen

Voorgesteld kader bij afvalstoffenplan

	Voorgesteld kader	Doelstelling (wat willen we bereiken)	Gewenst maatschappelijk effect (welk positief gevolg voor de samenleving)	Uitvoeringsmogelijk- heid (wat gaan we doen)	Meetbare indicator
1	<b>Wettelijk kader:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Europees afvalbeleid;</li> <li>Nederlands afvalbeleid (Wm en LAP en ladder van Lansink)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voldoen aan de wettelijke plicht van inzameling van huishoudelijke afvalstoffen.</li> <li>afval inzetten als hulpbron, recycling gebruiken om primaire grondstoffen te vervangen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een hygiënische en schone leefomgeving;</li> <li>Actief bijdragen aan een schoner milieu;</li> <li>Actief bijdragen aan de meest milieuvriendelijke verwerkingstechnieken</li> <li>10% minder afval</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huishoudelijk afval gescheiden inzamelen;</li> <li>Voldoen aan LAP en Ladder van Lansink</li> <li>GFT: thuis composteren bevorderen</li> <li>Gebruik JA-NEE- stoker bevorderen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2012 wordt minimaal het <b>wettelijke</b> percentage van 60% van het huishoudelijk afval gescheiden aan de bron.</li> <li>De afvalreductie bedraagt 10 % (zie ook milieubelang)</li> </ul>
2	<b>Afbakening onderwerp en samenhang andere onderwerpen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Communicatie</li> <li>Handhaving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inwoners, informeren en daardoor draagvlak creëren</li> <li>Naleving wetgeving.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>betrokkenheid bij de eigen leefomgeving</li> <li>verinnerlijking van milieudoelstellingen</li> <li>rechtvaardigheid</li> <li>ongewenst gedrag voorkomen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>communicatie intensiveren</li> <li>communicatieplan opstellen</li> <li>NME-centrum inschakelen</li> <li>toezicht en handhaving intensiveren (10 acties per jaar in planning opnemen)</li> <li>Bestuurlijke boete introduceren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uitvoeringsplan geënt op communicatieplan</li> <li>wekelijks publiceren in de gemeenterubriek</li> <li>afvalkalender</li> <li>tevredenheidsonderzoek</li> <li>rapportages over de bevindingen</li> </ul>

**Basis = probleem/situatie, reden van handelen, visie (duurzaamheid vs. volgzzaamheid)**

**Doelen én doelgroepen**

**Een effect is niet wat je doet, maar wat je ermee bereikt. Een schoner milieu is een effect, dat je daarvoor nieuwe verwerkingstechnieken stimuleert draagt daaraan bij.**

**Er moet een logisch verband zijn tussen doel, effect en indicator: meten wat je wilt weten. (In welke mate) leidt scheiding aan de bron tot hergebruik?**

Voorgesteld kader bij afvalstoffenplan

	Voorgesteld kader	Doelstelling (wat willen we bereiken)	Gewenst maatschappelijk effect (welk positief gevolg voor de samenleving)	Uitvoeringsmogelijk- heid (wat gaan we doen)	Meetbare indicator
1	<b>Wettelijk kader:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Europees afvalbeleid;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voldoen aan de wettelijke plicht van inzameling van huishoudelijke afvalstoffen.</li> <li>afval inzetten als hulpbron, recycling gebruiken om primaire grondstoffen te vervangen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een hygiënische en schone leefomgeving;</li> <li>Actief bijdragen aan een schoner milieu;</li> <li>Actief bijdragen aan de meest milieuvriendelijke verwerkingstechnieken</li> <li>10% minder afval</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huishoudelijk afval gescheiden inzamelen;</li> <li>Voldoen aan LAP en Ladder van Lansink</li> <li>GFT: thuis composteren bevorderen</li> <li>Gebruik JA-NEE- stoker bevorderen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2012 wordt minimaal het <b>wettelijke</b> percentage van 60% van het huishoudelijk afval gescheiden aan de bron.</li> <li>De afvalreductie bedraagt 10 % (zie ook milieubelang)</li> </ul>
2	<b>Afbakening onderwerp en samenhang andere onderwerpen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Communicatie</li> <li>Handhaving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inwoners, informeren en daardoor draagvlak creëren</li> <li>Naleving wetgeving.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>betrokkenheid bij de eigen leefomgeving</li> <li>verinnerlijking van milieudoelstellingen</li> <li>rechtvaardigheid</li> <li>ongewenst gedrag voorkomen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>communicatie intensiveren</li> <li>communicatieplan opstellen</li> <li>NME-centrum inschakelen</li> <li>toezicht en handhaving intensiveren (10 acties per jaar in planning opnemen)</li> <li>Bestuurlijke boete introduceren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uitvoeringsplan geënt op communicatieplan</li> <li>wekelijks publiceren in de gemeenterubriek</li> <li>afvalkalender</li> <li>tevredenheidsonderzoek</li> <li>rapportages over de bevindingen</li> </ul>

**Dit zijn geen visievragen, maar uitvoeringvragen. Horen (als ze wezenlijk zijn) in uitvoeringskolom.**

**Dit zijn geen doelen maar prestaties. Het is wat je doet, niet wat je beoogt. Hoort dus ook bij uitvoering. Doel is: geen overtredingen van de wet. Of: 75% inwoners heeft kennis van beleid en 50% daarvan is het ermee eens.**

**De hoe-vraag moet de raad wel vaststellen, maar op hoofdpunten: wat gaat/laat de gemeente doen en wat moet/mag het kosten. Campagne voor minder tuin- en papierafval is hoofdzaak, hoe je dat precies doet is detaillering. De raad hoeft het niet te hebben over de vraag of de Nee-nee-sticker niet beter is.**

**Dit zijn geen effect-indicatoren maar prestaties. Je kunt het zelf allemaal waarmaken.)**

VISIE	DOELEN EN DOELGROEPEN	MAATSCHAPPELIJKE EFFECTEN	KERNINDICATOREN	HOOFD-MAATREGELEN
<i>Waarvoor is Wat we doen bedoeld</i>	<i>Waarom en voor Wie is Wat we doen bedoeld</i>	<i>Waar toe is Wat we doen bedoeld en Op wie is het exact gericht</i>	<i>Aan de hand Waarvan stellen we vast Wat en Wie we bereiken</i>	<i>Waar mee gaan we Wat op Welke wijze doen</i>
<p>Waar komt afval vandaan en wat zijn de gevolgen ervan voor de samenleving.</p> <p><b>Welke keuze is er: duurzaamheid of</b></p> <p><b>volgzaamheid</b></p>	<p><b>Bij duurzaamheid:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- producenten en</li> <li>- consumenten</li> <li>- gooien minder weg en</li> <li>- scheiden hun afval goed</li> </ul> <p><b>Bij volgzaamheid:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- al het afval van</li> <li>- bedrijven</li> <li>- inwoners is ingezameld en verwerkt</li> </ul>	<p><b>Bij duurzaamheid:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alle bouwbedrijven en</li> <li>- helft tweeverdieners</li> </ul> <p>- bieden minder afval aan en</p> <p>- leveren afval als hulpbron voor nieuwe producten</p> <p><b>Bij volgzaamheid:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bedrijven en</li> <li>- inwoners bieden al hun afval aan volgens vastgestelde regels</li> </ul>	<p><b>Bij duurzaamheid:</b></p> <p>10% minder afval in jaar 2012 ten opzichte van jaar 2007</p> <p><b>Bij volgzaamheid:</b></p> <p>geen (toename) zwerfafval</p>	<p><b>Bij duurzaamheid:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- campagne onder bouwwereld en tweeverdieners</li> <li>- in 2012 benutting van meer huishoudelijk afval voor hergebruik, dankzij 65% scheiding aan de bron, door inzamelen en handhaven op een omschreven manier tegen begrote kosten</li> </ul> <p><b>Bij volgzaamheid:</b></p> <p>kosten van de huidige manier van inzameling en verwerking lopen gelijk op met het afvalaanbod</p>
<i>Hier gaat het dus om politieke hoofdkeuzes</i>	<p><i>Formuleer doelen en effecten als een in de toekomst bereikte situatie. Niet: bevorderen, streven, ontwikkelen: ergens aan werken. Dat maak je altijd waar.</i></p> <p><i>Doelgroepen zo specifiek mogelijk benoemen. Welke doelgroepen zijn voor het bereiken van het doel nodig of nuttig.</i></p>		<p><i>Niet veel, niet vaag!</i></p> <p><i>Voor het hele beleidskader twee of drie kernindicatoren. Maar dan wel echt SMART:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- specifiek, eenduidig</li> <li>- meetbaar, evalueerbaar</li> <li>- aanvaard(baar) door/voor doelgroepen</li> <li>- reëel uitvoerbaar</li> <li>- tijdgebonden, planmatig</li> </ul>	<p><i>Hier gaat het om de prestaties die je in de hand hebt, die je kunt waarmaken. Die moet je niet benoemen als effecten. Wat je doet is nooit een effect, je hoopt het effect ermee te bereiken.</i></p>

**Volgende dia's  
eventueel  
voor  
verdieping**




## Wil de doelgroep wel meewerken?

Het beschikbare alternatief bepaalt hoe iemand op beleid reageert

Vindt men dat de maatregel (vergeleken met het beschikbare alternatief):	... en is de invloed van <b>individuele gedragsmotieven</b> op de keuze:	... en is de invloed van <b>sociale gedragsmotieven</b> op de keuze:	...en is de invloed van <b>rechtsnormatieve gedragsmotieven</b> op de keuze:	... dan is de kans op het door de overheid gewenste gedrag:
uitsluitend ongewenst is	—————→			zeer klein
uitsluitend gewenst is	—————→			zeer groot
een afweging vraagt	variërend van sterk negatief tot sterk positief	negatief, neutraal of positief	negatief, neutraal of positief	<b>5 x zeer klein,</b> <b>6 x klein,</b> <b>3 x gemiddeld,</b> <b>5 x groot,</b> <b>3 x zeer groot</b>

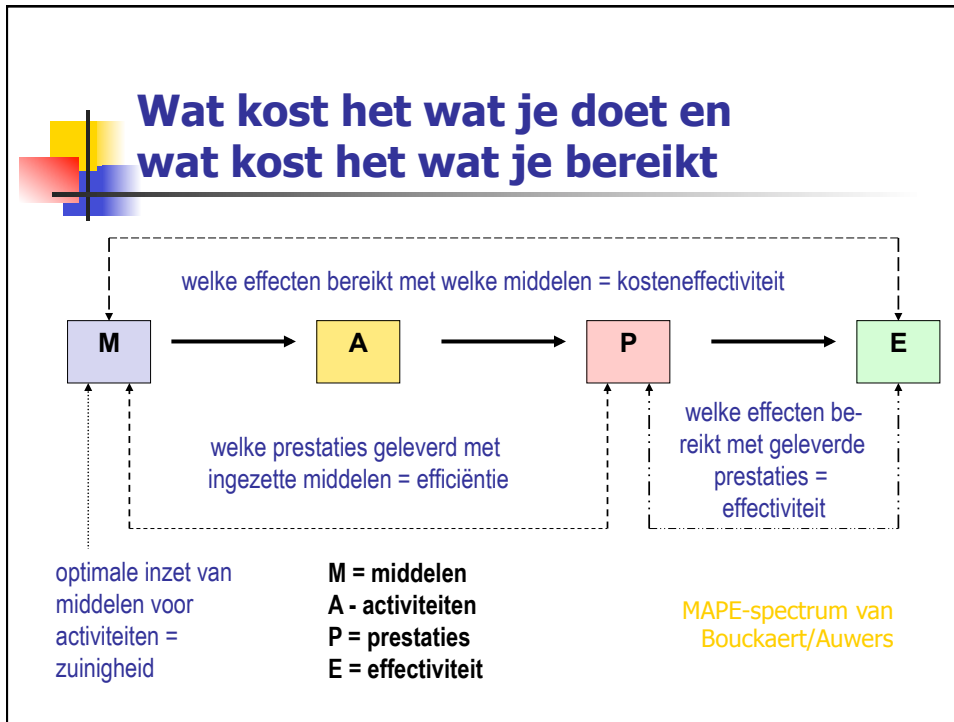
Volgens Bressers/Klok



## Tevredenheid zegt lang niet alles

*Waarschuwing van Bouckaert/Auwers:*

- Resultaat bewerkstelligen is rekening houden met verwachting:
- **tevredenheid = waarneming min verwachting**
- onvoldoende maar mee te leven:  $-1 = 5 - 6$
- voldoende geworden, toch minder tevreden:  $-2 = 6 - 8$



### Output is ook maar één ding

Bijvoorbeeld een verzorgingshuis		Is de output identificeerbaar?	
		Ja, genormeerde hulp(voorziening)	Nee, gepersonaliseerde hulp(voorziening)
Zijn de activiteiten homogeen?	Ja, specialisatie	<b>Outputbudget:</b> kostprijscalculatie # senioren x zorgklasse of aanleunwoning	<b>Procesbudget:</b> activiteitsnormen # werkuren x verzorging of maaltijdverstrekking
	Nee, geen specialisatie	<b>Taakbudget:</b> programma van eisen samengesteld pakket van woonvoorzieningen en zorgvoorzieningen	<b>Inputbudget:</b> middelentoewijzing personeel+huisvesting+. materieel x normbedragen

Productie-typologie volgens Mol





## Er is dus meer dan outputbudgettering

- **Maak vooraf heldere afspraak over het presteren in plaats van elkaar achteraf te frustreren**
  - *Als je popconcerten wilt, moet je geen openstelling financieren; als je startkwalificaties wilt moet je geen cursussen financieren – of omgekeerd!!*
- **Inputbudget - subsidie voor inspanningsverplichting**
  - *afrekenen: openstelling jongerencentrum (PICOFAH)*
- **Procesbudget - subsidie voor dienstverlening**
  - *afrekenen: gewerkte contacturen voor jongerengroepen*
- **Taakbudget - subsidie voor productie**
  - *afrekenen: elk popconcert voor rondhangjongeren*
- **Outputbudget - subsidie voor realisatie**
  - *afrekenen: elke behaalde bezoeker of diploma*