

KernWaarden 22

Tien handige tips voor het schrijven van een echt goede beleidsvisie

Visie is de kunst de onzichtbare dingen te zien

Jonathan Swift, schrijver 1667 – 1745

Het schrijven van een beleidsvisie is iets, wat de gemiddelde beleidsadviseur niet elke week doet. Toch kan het een bijzonder stimulerend proces zijn. De tips die hier volgen, geven je concrete handvatten om er nog meer plezier in te hebben. Veel succes er mee!

1. Begin met het einde voor ogen



Steven Covey adviseerde een hele generatie mensen over succesvol leven in zijn boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Na de proactieve houding noemt Covey het beginnen met het einde voor ogen (doelgerichte inzet) als tweede belangrijke eigenschap.

Pas wanneer helemaal duidelijk is welke doelen zijn gesteld, heeft het zin om een beleidsontwikkelingsproces te starten.

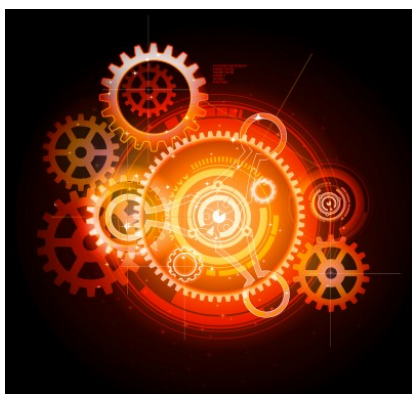
Deze munt heeft eigenlijk twee kanten: het geldt niet alleen voor het proces van beleidsontwikkeling, het geldt namelijk ook voor de opdrachtgever. Nu zijn er weinig raden in Nederland, die precies voor

ogen hebben, hoe een visie er uit moet zien of zich daarmee bezighouden.

Hier ligt de verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer: **spreek van te voren af waar de doelpalen staan**.

Anders kun je namelijk niet scoren! Geef van te voren aan, welke richting het proces opgaat, wie je er bij betreft, hoe je dat gaat doen, of er aan het einde geld nodig is voor de uitvoering, hoe lang het duurt en of er sprake is van een visiedocument op hoofdlijnen of dat de raad mag rekenen op een gedetailleerde uitwerking. Veel politici vinden het nog moeilijk om zich tot de hoofdlijnen te beperken en zijn graag op 'stoeptegel' niveau bezig. Ergens is dit logisch, omdat raadsleden daarop worden aangesproken. Ruim daarvoor een sessie in, zodat zij hun bijdrage kunnen leveren. Deze discussies kun je beter **aan het begin van het proces** voeren en in een visie verwerken, dan dat het hele proces van maanden strandt vanwege gefrustreerde raadsleden.

2. Denk aan de logische samenhang van de losse onderdelen



Wat we veel zien in beleidsplannen is, dat de verschillende onderdelen geen relatie tot elkaar hebben. Vaak wordt begonnen met een analyse van beleidskaders van overheden. Landelijke en provinciale plannen worden ontleed en opgesomd. En hop, daar is het volgende hoofdstuk alweer. De informatie in het beleidsanalyse hoofdstuk blijft los staan van het te formuleren beleid.

Het is veel slimmer om bijvoorbeeld te kijken in hoeverre de gemeentelijke visie kan aansluiten, kan voortborduren op een regionale of provinciale visie. Daarmee vergroot je de slagingskans. Soms is het een kwestie van woordgebruik om de twee op elkaar te laten aansluiten. Waarmee ik natuurlijk niet wil suggereren dat je er

alleen maar op uit moet zijn om uitvoering te geven aan andermans doelen, om zodoende middelen binnen te halen ...

Het zelfde geldt voor het hoofdstuk over trends en ontwikkelingen. We zien trends opgesomd, van vergrijzing tot internet, van krimp tot groene energie. Het heeft weinig zin de trends te noemen, wanneer je er verder in de beleidsontwikkeling niets mee doet. Noem duurzaamheid bijvoorbeeld wel, wanneer je gaat voorstellen om alle toeristische ondernemers te ondersteunen bij het toepassen van groene energie, warmwaterbeheersing en vergaande afvalscheiding. Dit tweede punt is al een stuk makkelijker wanneer je het eerste punt goed voor elkaar hebt. Dan weet je immers al wat er toe doet en wat niet!

3. Luister naar zoveel mogelijk mensen en maak dan zelf de balans op



Ook hier is de goeroe Covey een goede inspiratiebron. In de vijfde gewoonte adviseert Covey ons om eerst de ander te begrijpen en dan pas zelf iets te zeggen. We denken gauw dat we weten wat de ander bedoelt en hebben ons antwoord al klaar. Wanneer je de ander niet laat uitpraten, kan dit het communicatieproces veel schade toebrengen.

Niets voor niets hebben we twee oren en één mond! Luister twee keer langer dan dat je spreekt.

Het is voor beleidsadviseurs niet altijd gewoon om 'de boer op te gaan'. Je zult versteld staan hoezeer ondernemers het op prijs stellen wanneer hun mening gevraagd wordt. Je zult eveneens versteld staan, hoeveel ideeën en plannen er bij ondernemers leven. Dit veronderstelt wel, dat je de juiste vragen stelt. En weet hoe je moet doorvragen, want een ondernemer vertelt je nooit direct welke plannen er zijn. Dat moet je 'verdienen' door vertrouwen op te bouwen. **Door de juiste vragen te stellen**, bouw je dat vertrouwen op.

De kunst van een sterk beleidsplan is, om de plannen die in het werkgebied aanwezig zijn, op een **hoger plan te tillen**. Als overheid ga je namelijk geen (commerciële) activiteiten ontwikkelen. Dat hoort niet bij je takenpakket. Daarvoor ben je afhankelijk van de ondernemers.

Kies er voor, om met mensen **buiten het primaire werkveld** te praten. Werkelijke vernieuwing komt vaak van buiten de sector, van mensen die niet behept zijn met jarenlange ervaring. Bovendien maken nieuwe verbindingen ruimte voor nieuwe producten en nieuwe ontwikkelingen.

Heb je vragen over visieontwikkeling en strategie? In de toeristische sector of daarbuiten? Weet je welke kant je op wilt, maar krijgt je het even niet voor elkaar? Kom je tijd tekort voor het schrijven van de visie? Of wil je de visie gewoon op een wat hoger plan tillen?

TNR Advies heeft uitgebreide ervaring met het formuleren van visies in de toeristische sector. Zowel in Nederland als in het buitenland. Het kan gaan over een hele visie, inclusief het interactieve proces met alle betrokken partijen, of allen het laatste zetje om de boel op papier te krijgen.

Voorbeelden vindt u via [deze link](#).

Mocht u meer informatie willen, bel dan gerust voor een vrijblijvend gesprek met Margaret Ann McDonald, telefoon 06 246 798 74.

Een mooie manier om je oor te luister te leggen, is het **organiseren van een bijeenkomst** waarbij je de belangrijkste (zowel grote als kleine) spelers in het veld uitnodigt. Niet voor een duffe bijeenkomst waar geklaagd wordt over hoe slecht het gaat, maar een werkelijke dialoog over toekomstige ontwikkelingsmogelijkheden. Tijdens zo'n bijeenkomst kun je de deelnemers rustig aan het werk zetten: vraag hen om oplossingen voor de vragen waarmee je zit. Ondernemers zijn graag praktisch en oplossingsgericht bezig. Nodig een inspirerende spreker uit, iemand waar ondernemers wat aan hebben. Ruim vooral voldoende tijd en ruimte in voor het netwerken en nodig ook niet mensen van buiten de sector uit.

Op een gegeven moment weet je, dat je genoeg informatie hebt ingewonnen en dat de tijd is gekomen om de **visie te formuleren**. Een rode draad tekent zich af, een onderbuik gevoel dient zich aan. Eerst nog een beetje vaag. De kunst is, om bij dat vage gevoel te beginnen door het op te schrijven. Daarna moet je het vertrouwen hebben, dat het zich ontwikkelt. Realiseer je daarbij, dat je een eerste versie rustig nog kunt aanscherpen. Door het op te schrijven, krijgt je plan richting en dan komt de rest van zelf.

Het is hierbij belangrijk te accepteren, dat je **nooit iedereen tevreden** zult stellen. Ook dat hoort bij beleid ontwikkelen. Mocht de uitkomst erg tegenstrijdig zijn, neem dan de tijd dit in een persoonlijk gesprek uit te leggen. Dit bespaart in het vervolgtraject veel weerstand.

4. Geen woord teveel



Lange rapporten worden zelden gelezen. Er zijn enkele simpele trucs om tot een kortere visie te komen.

Alle informatie die je gebruikt ter onderbouwing van de visie, kun je **samengevat in de bijlagen** verwerken. In het 'lezersdeel' neem je alleen de hoofdconclusies met verwijzingen op. Zo weten lezers dat je een goed onderbouwd verhaal hebt, zonder dat het langdradig is.

De **inhoudsopgave** geeft, als het goed is, al een goed idee van de strekking van de beleidsvisie. Kies daarom hoofdstuk en subhoofdstuk titels die aangeven welke teneur het hoofdstuk heeft. Zo vindt de lezer makkelijk wat hij zoekt.

Training Toerisme na 2012

Op 30 oktober 2012 start de training Toerisme na 2012. De training bestaat uit 4 trainingdagen en 2 werkbezoeken. Zoals de titel weergeeft, wordt er van uit gegaan, dat het toerisme en de toeristische beleidsontwikkeling na 2012 fundamenteel veranderd is. Dit komt onder andere door veranderingen in onze samenleving, door het internet en de nieuwe kansen die dit biedt en door het veranderend gedrag van de consument.

Hoe geeft je hier als toeristische organisatie of als toeristische regio antwoord op? Welke kansen biedt dit? Hoe financieren we deze ontwikkelingen? Allemaal vragen waar de beleidsadviseur, liefst snel, een antwoord op zoekt. De training vindt plaats op vier verschillende locaties, die steeds een extra dimensie toevoegen aan het onderwerp van de dag.

Voor meer informatie over deze en andere trainingen van [TNR Advies, zie de site.](#)

5. Besteed net zoveel tijd aan de samenvatting als aan de rest van de visie



Of je het nu leuk vindt of niet: veel lezers zullen **niet veel verder** komen dan de samenvatting van de beleidsvisie. Mensen nemen gewoonweg niet de tijd om een stuk echt eens goed door te nemen. Men scant de hoofdstukindeling en zoekt naar datgene wat voor hem belangrijk is.

Je kunt dit zien als een 'belediging' voor het stuk dat je geschreven hebt. Je kunt het ook zien als **een kans**. Het betekent namelijk dat een goede samenvatting relatief veel invloed heeft.

Daarom enkele handige tips voor een goede samenvatting.

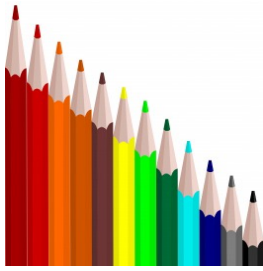
1. Focus! We hebben de neiging om in de samenvatting de volgorde van de visie te geven. Dat is echter niet slim. Wanneer mensen weinig tijd hebben, willen ze niet weten wat er allemaal gebeurd is. Ze willen juist weten welke visie wordt voorgesteld en hoe dat in de toekomst wordt gerealiseerd.

Focus dus op het visie gedeelte en de concrete resultaten die aan het einde van de periode bereikt gaan worden. Geef aan welke middelen hiervoor nodig zijn.

2. Wees positief! Na het doornemen van de synthese moet de lezer zin hebben om er mee aan de gang te gaan, of in ieder geval overtuigd zijn van de haalbaarheid van de geplande activiteiten. Gebruik daarom een positieve toon, die uitstraalt dat je er zelf ook in gelooft.

3. Laat de samenvatting **lezen door vier of vijf mensen** die geen verstand van het onderwerp hebben. Stel dan vragen over de doelen die je met de visie wilt bereiken en de manier waarop je dit gaat volbrengen. Kunnen ze deze vragen goed beantwoorden? Dan raakt de samenvatting de juiste snaar.

6. Vraag externe partijen 'mee te schrijven'



'Maar het is toch onze visie?' denk je misschien. Ja, dat is zo, maar wanneer externe partijen zich verbinden door mee te schrijven, dan wint het geheel aan kracht. Je kunt dit op verschillende manieren doen, afhankelijk van de intensiteit van de samenwerking en het beoogde doel.

In de beleidsanalyse kun je **letterlijk voornemens** uit de visies van je partners overnemen. Overleg dit uiteraard wel vooraf. De lezer zal de samenhang herkennen en daarmee ervaren dat de partners in het proces in beeld zijn.

Een tweede manier om mee te schrijven, is door **letterlijke citaten van mensen** in het werkveld op te nemen. Zet de citaten in een herkenbaar hokje, liefs met een foto erbij. Kies daarbij ook enkele 'gewone' mensen in het gebied, niet alleen bestuurders of bekende mensen. Vaak weten burgers eigenlijk precies waar het aan schort en wat ze opgelost zouden willen zien. Ook hier geldt weer, dat er een onderlinge samenhang zou moeten zijn tussen de citaten en de acties die uiteindelijk naar aanleiding van de visie ondernomen worden (zie punt 2).

Tot slot kun je belangrijke partijen vragen, om **een hoofdstuk of een onderdeel** te schrijven. Het mooiste is natuurlijk wanneer deze partij ook aangeeft, zelf aan de lat te staan voor de uitvoering van de activiteiten. Zo wordt een grotere synergie bereikt. Voor de 'meeschrijvende partij' heeft dit ook voordelen, omdat zij aan hun werkveld kunnen laten zien, dat er bij anderen al draagvlak is voor de activiteiten. Er wordt op hun gerekend.

Wat bereik je met het meeschrijven? De visie die je in overleg ontwikkelt hebt, is niet meer van jou alleen. Anderen voelen zich **verantwoordelijk** voor de uitvoering van (een deel van) de visie. Zij zullen geneigd zijn om er meer energie in te steken. Bovendien schept deze werkwijze een boel duidelijkheid, doordat duidelijk is waar de verantwoordelijkheden liggen.

7. The voice of the customer: hoe ziet je doelgroep er uit? Wat gaat er om in zijn hoofd?



Wie is je klant? Binnen de ambtelijke organisatie denken we daar niet zo vaak over na. En zo heel eenvoudig is het eigenlijk ook niet. Je hebt namelijk met meer dan een klant te maken. Kijk maar eens mee.

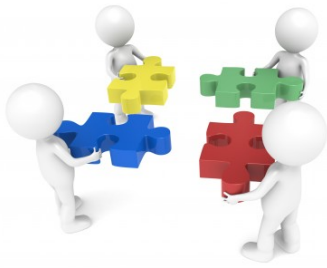
De eerste klant die hebt, is **je baas**. Hè? Ja, je baas! Die bepaalt namelijk of je er een periodiek bijkrijgt en of je leuke projecten te doen krijgt. Zo lang je baas tevreden over je is, gaat het goed met je carrière. Houd je er wel rekening mee, dat hij/zij een van je doelgroepen is? Soms kun je door wat meer aandacht voor deze 'klant', voor jezelf een veel prettigere werkomgeving scheppen.

Een tweede niveau van klanten, zijn **de wethouder en de raad**. Deze hebben allen een eigen agenda. De belangen kunnen daar tegenstrijdig zijn en dan is het handig om daarmee rekening te houden. In een gezonde situatie gunt men elkaar de successen. Daar je via een goede visie aan bijdragen. Houd rekening met hun standpunten, laat ze –binnen duidelijke kaders – meepraten over de visieontwikkeling. Zorg er voor dat ze gevoed worden met de juiste informatie uit vakbladen. Zo hebben ze het gevoel dat ze op de hoogte gehouden worden en meetellen. Rapporteer tijdig over de behaalde successen: je zult zien hoe snel ze zich deze toe-eigenen! Daarmee creëer je weer een tevreden klant.

Een derde groep klanten bestaat uit de **toeristische ondernemers en het maatschappelijk middenveld**. Voor een deel ben je van de activiteiten van deze groep afhankelijk om ontwikkelingen van de grond te krijgen. Door een goed contact te onderhouden en precies te weten wat er speelt, schep je een vertrouwensband.

In het werkveld recreatie en toerisme draait het natuurlijk uiteindelijk om **de (regionale) bewoner en de toerist**. Het is heel belangrijk, dat je in het toeristisch seizoen er op uit trekt om te horen wat er onder recreanten en toeristen speelt. Zijn ze tevreden? Missen ze nog iets? Wat valt hun op bij een bezoek aan jouw gebied? Je zult merken dat hier een schat van waarde voor het oprapen ligt. Het gaat er uiteindelijk om, dat deze mensen tevreden zijn, ambassadeurs worden en zo een duurzame inkomstenstroom op gang brengen.

8. Maak het zo concreet mogelijk



Zoals gezegd zien we veel visies die eindigen na het visie gedeelte. Dat geeft de lezer weinig voldoening, want **daar begint het eigenlijke werk pas**. Beloof jezelf daarom, om nooit meer een visie zonder uitvoeringsprogramma te maken.

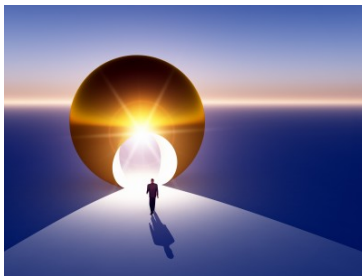
Maar! Een uitvoeringsprogramma is geen 'to do' lijstje met 10.000 dingen die gedaan gaan worden. **Groep** de activiteiten in logische uitvoeringsonderdelen, zoals infrastructuur, organisatie, communicatie etc. Geef ook per onderdeel aan welke (financiële en organisatorische) middelen er noodzakelijk zijn. Benoemd de randvoorwaarden voor succes.

Er moet een **logische verbinding** bestaan tussen de essentie van het gebied, de visie en de uitvoeringsonderdelen. Deze laatste zijn immers een manier om de essentie van het gebied voelbaar te maken. Benoem voor elk uitvoeringsonderdeel op welke manier het zich tot deze essentie verhoudt. Mensen hebben namelijk de neiging om snel te vergeten.

Deel het uitvoeringsprogramma op in kleinere tijdseenheden. Benoem waar je over vier jaar wilt staan. Geef vervolgens aan **welke stappen per jaar** gerealiseerd moeten zijn. Schrijf uit welke stappen daarvoor in het eerste jaar nodig zijn. Wanneer dit door de raad is geaccordeerd, heb je meteen je werkprogramma klaar en weet je waar je prioriteiten liggen.

Het white paper van KernWaarden 21 geeft handige tips over hoe je gestelde doelen kunt bereiken. Een doel als 'we organiseren drie netwerkbijeenkomsten met 60 toeristische ondernemers over toeristische marketing' is veel concreter dan 'we werken aan de verbetering van de communicatie met onze partners'.

9. Vat je beleidsvisie samen in maximaal 8 beelden



Mensen zijn vaak erg visueel ingesteld. Wanneer je je visie neerzet in circa 8 sprekende beelden, **blijft de strekking beter hangen** bij de toehoorders. Een droge opsomming van teksten is gauw vergeten en bovendien nogal saai. Dit geldt uiteraard vooral voor presentaties waarbij je persoonlijk je verhaal kunt doen.

Wanneer je beelden gebruikt, kun je je presentatie bovendien aanpassen aan het publiek. Je kunt **makkelijker inhaken** op de discussies die aan jouw presentatie vooraf gingen. Je kunt er ook iets persoonlijks bij vertellen

waardoor het de toehoorders meer aanspreekt.

Kies beelden die voor de toeschouwers net **iets buiten hun comfort zone** zijn. Zorg er voor dat ze twee keer met hun ogen moeten knippen, daag ze een beetje uit.

10. Twee 'vergeten' onderdelen: de essentie en de communicatieparagraaf



Wie de white papers al een tijdje volgt, weet het waarschijnlijk al. Een goede visie begint met het in kaart brengen van **de essentie**. Het kan de essentie van het gebied zijn of de essentie van het probleem dat opgelost moet worden. Besteed hier in het proces veel aandacht aan.

Het tweede onderdeel dat weinig aandacht krijgt is de **communicatie**. Je hebt veel tijd besteed aan het formuleren van het beleid. Dit levert nog meer rendement op, wanneer je het communicatietraject zorgvuldig in beeld brengt. De afdeling communicatie zal hier graag aan meewerken, dus betrek ze in een vroegtijdig stadium. Kies hierbij bij voorkeur voor een mix van traditionele en

modernere media. De interne communicatiespecialisten weten goed welke middelen je het beste per doelgroep in kunt zetten. Vraag ook de partners in het traject om aandacht te besteden aan de ontwikkelde visie. Dit kan via de website of via nieuwsbrieven. Zo wordt de optimale synergie bereikt.