wetenschapswinkel exemplaar

BOERINNEN MAKEN BELEID!

Een handleiding voor het Boerinnenwerk Gelderland

Boerinnenoverleg Gelderland

Wetenschapswinkel Landbouwuniversiteit

Vakgroep Huishoudstudies

Vakgroep Voorlichtingskunde

Landbouwuniversiteit
Wageningen

rapport nr. 44

BOERINNEN MAKEN BELEID!

Een handleiding voor het Boerinnenwerk Gelderland

WETENSCHAPSWINKEL
Postbus 9101, 6700 HB Wageningen
Tel. 08370 - 83908 / 84146 / 82312 / 84661

Wageningen, november 1990 / tweede druk

Dorien Bosch

Boerinnenoverleg Gelderland
secretariaat:
Boulevard Heuvelink 2
6818 KP Arnhem
085-598540

Dit is een afvaardiging van de Boerinnengroepen in Gelderland waar uitwisseling, evaluatie en coördinatie van het Boerinnenwerk plaatsvindt. Verder draagt het overleg zorg voor ondersteuning en ontwikkeling van het Boerinnenwerk in Gelderland.

Wetenschapswinkel Landbouwuniversiteit
Postbus 9101
6700 HB Wageningen
08370-84146

De Wetenschapswinkel neemt vragen van minder draagkrachtigen in bemiddeling. Hier kunnen groepen uit de agrarische sector en groepen met problemen op het gebied van milieu- en arbeidsomstandigheden met onderzoeksvragen terecht. Zonodig laat de Wetenschapswinkel t.b.v. deze vragen onderzoek verrichten, waarbij zij dan voor middelen, organisatie en begeleiding zorgt.

Vakgroep Huishoudstudies
Landbouwuniversiteit
Ritzema Bosweg 32a
6703 AZ Wageningen
08370-82184

De vakgroep Huishoudstudies is onderdeel van de Landbouwuniversiteit en belast met onderzoek en onderwijs op het gebied van de menselijke verzorging. Vanuit een huishoudkundig perspectief worden problemen onderkend, geanalyseerd en geformuleerd.

Vakgroep Voorlichtingskunde
Hollandseweg 1
6706 KN Wageningen
08370-84310

De vakgroep Voorlichtingskunde is onderdeel van de Landbouwuniversiteit Wageningen en is belast met onderwijs en onderzoek op het terrein van de voorlichtingskunde.

W 405657

WETENSCHAPSWINKEL
Postbus 9101, 6709 HB Wageningen
Tel. 08370 - 83908 / 84148 / 82372 / 84881

Woord vooraf bij Boerinnen maken beleid

Einde 1988 diende het Boerinnenoverleg Gelderland een vraag om onderzoek in bij de Wetenschapswinkel van de Landbouw-universiteit. Onderzoek was nodig om te kunnen bepalen welke organisatievorm geschikt zou zijn voor Boerinnengroepen.
Nu, een jaar na de start van het onderzoek, liggen verschillende rapporten klaar voor gebruik.
Tot stand kwamen het **Beleids- en Organisatieplan** (rapport nr.43), waarvoor de onderzoeksters en een speciaal hiervoor geformeerde werkgroep van jonge agrarische vrouwen nauw en intensief hebben samengewerkt. Dit rapport legt zowel geestelijk als materieel de basis voor verdere organisatie van Boerinnengroepen in Gelderland. Om de agrarische vrouwen in de toekomst in staat te stellen een beleidsplan te formuleren schreef Dorien Bosch de **Handleiding voor het Boerinnenwerk Gelderland** (rapport nr.44). Van de hand van Jacqueline Veenendaal is het **Onderzoeksverslag** (rapport nr.45).
Het geheel kreeg als hoofdtitel: **Boerinnen maken beleid!**. Ter gelegenheid van de presentatie van het onderzoeksproject stelden enkele agrarische vrouwen tenslotte een brochure samen onder de titel **Boerinnen maken beleid.**
Het onderzoek is uitgevoerd door twee onderzoeksters. Dorien Bosch verrichtte dit als onderdeel van haar doctoraalstudie. Drs. Jacqueline Veenendaal had hiervoor een tijdelijke aanstelling bij de vakgroep Huishoudstudies. Wij bedanken beiden voor hun inzet, betrokkenheid en lange adem bij de uitvoering van dit onderzoeksproject. Zij werden begeleid door dr. Saskia Zwart. Drs. Fanny Heymann begeleidde Dorien Bosch bij haar doctoraal onderzoek op de vakgroep Voorlichtingskunde.
De procedurele begeleiding en coordinatie was in handen van drs. Ans Hobbelink en ir. Liesbeth Klaver van de Wetenschapswinkel.

Tijdens het onderzoek zijn de onderzoeksters bijgestaan door een werkgroep van agrarische vrouwen (zie volgende bladzijde) en een begeleidingscommissie bestaande uit:
Afgevaardigden voor het Boerinnenoverleg Gelderland:
Maritha Jansen, Betty Loman, Karin Veldwijk en
Arine Verhoeven.
Begeleidster en konsulente Boerinnengroepen: Ansje van Anken.
Universitair docent vakgroep Huishoudstudies: Saskia Zwart.
Toegevoegd onderzoekster vakgroep Huishoudstudies:
Jacqueline Veenendaal.
Doctoraal studente Voorlichtingskunde: Dorien Bosch.
Medewerksters Wetenschapswinkel LUW:
Ans Hobbelink en Liesbeth Klaver.

De begeleidingscommissie wenst het Boerinnenwerk Gelderland veel voorspoed in hun ontwikkeling met behulp van de voorliggende rapportage. Tevens hoopt de begeleidingscommissie dat andere organisaties (van agrarische vrouwen) hun voordeel kunnen doen met de onderzoeksresultaten.

Karin Veldwijk, Boerinnenoverleg Gelderland
Ans Hobbelink, Wetenschapswinkel Landbouwuniversiteit
Saskia Zwart, Vakgroep Huishoudstudies Landbouwuniversiteit

Werkgroep jonge agrarische vrouwen,
ingesteld ter ondersteuning van het onderzoeksproject

BOERINNEN MAKEN BELEID

Deze groep bestond uit de volgende personen:

Carla Bonekamp

Maritha Jansen

Arine Verhoeven

Karin Veldwijk

Jeanet Kalfsterman

Marion Helmers

Gerdien Franken

Bettie Loman

Inhoudsopgave

WOORD VOORAF

1. INLEIDING 7

2. WAT IS BELEID? 9

2.1 Een omschrijving van beleid 9
2.2 Het lange-termijnbeleid 13
2.3 Het middellange-termijnbeleid 13
2.4 Het korte-termijnbeleid en het jaarplan 14

3. HET MIDDELLANGE-TERMIJNBELEIDSPLAN 15

3.1 Het verkennen van de huidige situatie 16
3.2 Het ontwikkelen van een toekomstbeeld 20
3.3 Van de huidige naar de toekomstige situatie 20
3.4 De keuze uit alternatieve strategieën 23
3.5 Het uitwerken van de gekozen strategie 24

4. HET KORTE-TERMIJNBELEIDSPLAN OF JAARPLAN 29

4.1 Inleiding 29
4.2 Het maken van een jaarplan 29
Figuur 4: Stappenplan bij het maken van een jaarplan 31
Stap 1: Aktiviteiten afleiden uit de evaluatie 33
Stap 2: Aktiviteiten afleiden uit het beleidsplan 36
Stap 3: Samenvoegen van de eerste twee stappen 43
Stap 4: Overleg tussen de beleidsgroepen 45
Stap 5: Uitwerken tot een concept-jaarplan 46

5. DE JAARLIJKSE EVALUATIE 49

5.1 Inleiding 49
5.2 De jaarlijkse evaluatie 50
5.3 Het verzamelen van informatie 51
5.4 De evaluatie zelf 52

6. NOTEN 54

7. BIJLAGEN: A) Een organisatiemodel 55
B) Brainstormen 60
C) Probleemoplossen 62
D) Gekombineerde methode 63

8. GEBRUIKTE LITERATUUR 65

Hoofdstuk 1 Inleiding

De aanleiding tot het maken van deze handleiding ligt in het onderzoek, dat het Boerinnenoverleg Gelderland in 1988 bij de Wetenschapswinkel van de Landbouwuniversiteit te Wageningen heeft aangevraagd. De bedoeling van dit onderzoek was na te gaan welke organisatievorm geschikt zou zijn voor het boerinnenwerk in Gelderland. Aan het onderzoek hebben leden van het boerinnenwerk een belangrijke bijdrage geleverd. Het onderzoek heeft een organisatie- en beleidsplan voor de boerinnengroepen in Gelderland en hun overlegorgaan opgeleverd. Omdat de boerinnen zonder hulp van buitenaf in de toekomst in staat willen zijn een beleidsplan te maken, heb ik op het eind van het onderzoek deze handleiding geschreven.
De handleiding is bedoeld voor alle leden van de boerinnengroepen in Gelderland, die zich met het beleid van hun organisatie willen bezighouden. Voor veel van hen zal het wellicht de eerste keer zijn, dat ze aktief betrokken zijn bij het maken van beleid. Ik heb de handleiding zo geschreven, dat ze voor iedereen begrijpelijk is en niet alleen voor de vrouwen die aan het onderzoek hebben meegedaan.
Ook is de handleiding bedoeld als hulpmiddel bij het maken van beleidsplannen. Er staat in hoe je te werk zou kunnen gaan en niet hoe het zou moeten. Je zult ongetwijfeld merken, dat er stukken in staan die je niet bevallen, die je te simpel of te omslachtig vindt. Ik hoop dan ook dat je al doende deze handleiding steeds zult bijstellen en zo uiteindelijk je eigen handleiding zult maken.

Deze handleiding is een werkboek. Het is niet de bedoeling dat je hem in één keer uitleest. Elk hoofdstuk gaat over een ander onderdeel van beleid (maken). Je kunt, wanneer je met beleid bezig bent, steeds het deel opslaan, dat je op dat moment nodig hebt.
De handleiding begint met een hoofdstuk over **wat beleid is** (hoofdstuk 2), voor iedereen die er nog niet zo vaak mee te maken heeft gehad of voor degenen die er nog eens wat theorie op na willen slaan.
Hoofdstuk 3 gaat over **het maken van een middellange-termijnbeleidsplan**. Dit hoofdstuk kun je gebruiken als je over een paar jaar weer zo'n plan wilt maken. Beide hoofdstukken zijn vrij algemeen. Wel heb ik voorbeelden uit de praktijk van het boerinnenwerk gebruikt.

Hoofdstuk 4, over **het maken van een jaarplan**, is speciaal voor jouw organisatie bedoeld. Dit is het hoofdstuk waar je op dit moment het meest aan hebt. Het sluit aan op het beleids- en organisatieplan uit het onderzoek. Ik verwijs daar regelmatig naar, dus het is handig het bij de hand te hebben, wanneer je voor de eerste keer een jaarplan gaat maken. Het beleids- en organisatieplan is gratis te bestellen bij de Wetenschapswinkel in Wageningen en bij de beroepskracht voor het boerinnenwerk van het G.A.J.K. onder de titel "Beleids- en organisatieplan van het Boerinnenwerk Gelderland", rapportnummer 43.
Hoofdstuk 5 gaat over **de jaarlijkse evaluatie**, die aan het maken van het jaarplan voorafgaat.
In hoofdstuk 3 en 4 verwijs ik af en toe naar bijlagen. Deze vind je achterin. Ook vind je daar de lijst met literatuur, die ik bij het schrijven van deze handleiding gebruikt heb. Wanneer je meer over (het maken van) beleid wilt weten, zou je die boeken en brochures eens in kunnen kijken.

Hoofdstuk 2 Wat is beleid?

2.1 Een omschrijving van beleid

Er zijn veel verschillende definities van beleid. Gemeenschappelijk in die definities is, dat beleid aangeeft wat je wilt bereiken, hoe je het wilt bereiken en in welke volgorde je het wilt bereiken.
Beleid maken is eigenlijk niets anders dan het zoeken van een antwoord op een probleem. Pas als je je voor een probleem geplaatst ziet, is het nodig over oplossingen te gaan denken. Meestal ontstaat zo'n probleem, als je ontevreden bent over de situatie waar je inzit. Dat geldt voor organisaties en ook voor individuen. Hieronder wil ik met behulp van een individueel voorbeeld laten zien hoe dat zoeken van een oplossing voor een probleem kan gaan.

> Stel dat je regelmatig pijn in je rug hebt. Je bent niet van plan je daar bij neer te leggen en daarmee heb je jezelf een doel gesteld: je wilt van je rugpijn af en liefst vandaag al. De volgende vraag is dan hoe er van af te komen. Je zou naar de dokter kunnen gaan of naar de fysiotherapeut. Je zou ook op eigen houtje de oefeningen kunnen gaan doen, die vorige keer zo goed hielpen of je zou gewoon een paar dagen kunnen rusten. Dat laatste kost natuurlijk wel veel tijd en het is maar de vraag of de verzekering de fysiotherapeut wel vergoed. Na wat wikken en wegen, waarbij je bewust of onbewust de voor- en nadelen van je oplossingen tegen elkaar afweegt, zul je uiteindelijk een keuze maken uit de alternatieven, die je bedacht hebt. Bij die keuze zul je vooral kijken naar wat voor jou haalbaar is, maar ook welk soort oplossing het beste bij je past. Wanneer je voor de fysiotherapeut gekozen hebt en je na twee maanden behandeling en oefeningen nog pijn in je rug hebt, zul je je waarschijnlijk gaan afvragen of dit wel de beste manier is en dan begint het hele proces weer van voren af aan.

Het vinden van oplossingen voor pijn in je rug, zul je misschien niet zo gauw "beleid maken" noemen, maar in organisaties gaat het niet zo veel anders toe dan in het voorbeeld. Dat individuele voorbeeld bevat dezelfde elementen als het beleid van een organisatie, zoals doel en middelen. Ook blijkt dat het bedenken en uitvoeren van oplossingen voor een probleem een proces is: je moet een aantal stappen doorlopen om van de huidige naar de gewenste situatie te komen.

Beleid kun je dus als een **systeem** opvatten: een systeem van elementen, die samen nodig zijn om het probleem op te lossen.
Je kunt beleid maken ook als een **proces** opvatten: een probleem oplossen doe je niet in één keer, maar in stapjes.

Beleid als systeem
Wanneer je het over beleid als systeem hebt, praat je over de inhoud van beleid. Beleid bevat dan de volgende elementen:

- **doel**
- **wegen** \
  strategie
- **middelen**
- het **tijdselement** (tempo en volgorde)
- **beleidsuitgangspunten**

Het **doel** geeft aan wat je wilt bereiken: een voorlopige eindsituatie. Voorlopig, omdat het best kan zijn dat wanneer je je doel bereikt hebt, je eigenlijk nog een stap verder wilt. Terwijl je bezig was van je rugpijn af te komen, heb je misschien bedacht, dat je altijd veel te zwaar werk loopt te doen. Je wilt nu wel eerst van die pijn af, maar daarna wil je er voor zorgen dat je het niet weer krijgt. Er moet maar een machine komen die het zware werk doet, of je gaat een andere baan zoeken. Kortom, je hebt je al weer een ander (hoger) doel gesteld, een volgende eindsituatie om naar toe te werken. Het kan ook zijn dat je ontdekt dat je doel te hoog gegrepen was. Misschien blijkt dat het niet haalbaar is om helemaal van je rugpijn af te komen. Ook dan stel je je doel bij. Je streven wordt dan bijvoorbeeld: minder vaak pijn in je rug hebben.

De **wegen** staan voor de weg waarlangs je je gekozen doel wilt bereiken. Dit zijn de tussenstappen op weg naar je voorlopige einddoel. In het vervolg gebruik ik voor deze tussenstappen het woord "subdoel". In het voorbeeld: het bezoeken van de fysiotherapeut en het doen van oefeningen.
De **middelen** zijn alle materiële en immateriële zaken die je daarbij nodig hebt: geld, menskracht, accomodatie en faciliteiten, informatie, kennis, vaardigheden etc. In het voorbeeld zijn dat onder andere geld, tijd en doorzettingsvermogen.
Wegen en **middelen** worden samen ook wel **strategie** genoemd.
Het **tijdselement** bevat zowel de volgorde waarin je je (sub)doelen wilt bereiken, als het tijdstip waarop je ze bereikt wilt hebben. Daarmee geef je ook aan wat prioriteit heeft.
Beleidsuitgangspunten zijn geschreven en ongeschreven regels, die een organisatie hanteert bij haar manier van werken. Om bij het individuele voorbeeld te blijven: misschien vind je een gedisciplineerde aanpak wel het beste. Daarom maak je een oefenprogramma en oefen je twee keer per dag op vaste tijdstippen. Het kan ook zijn dat je andere verplichtingen belangrijker vindt, zodat je jezelf nauwlijks tijd gunt om te oefenen. Je oefent alleen wanneer je geen dringende andere bezigheden hebt.

Zoals je uit bovenstaand stukje al wel begrepen zult hebben, is het niet altijd even gemakkelijk om een onderscheid te maken tussen doelen, wegen en middelen. Soms kan een "middel", net als een "weg", een subdoel op weg naar het einddoel zijn. Zo kan het hebben van een eigen plek voor het boerinnenwerk, bijvoorbeeld een kantoortje met telefoon en dergelijke, tijdelijk tot doel verheven worden, terwijl het eigenlijk een middel is om een hoger doel (verbetering van de positie van agrarische vrouwen) te bereiken. Op zich is het niet erg dat doelen, wegen en middelen soms door elkaar lopen, als je het einddoel maar niet uit het oog verliest. Zo kan het krijgen van subsidie of van een eigen kantoor nooit een doel op zich zijn. Je hebt het alleen maar nodig om je uiteindelijke doel te bereiken. Een manier om er achter te komen of iets een doel of een middel is, is dan ook door je af te vragen waarom je iets wilt. Wanneer je kunt zeggen: "ik wil....., om te .....", dan heb je met een middel of subdoel te maken. Wanneer je dat niet meer kunt zeggen, dan zit je bij (één van) de hoofddoelstellingen van je organisatie.

Beleid als proces

Het beleidsproces bestaat uit een aantal stappen:

1) **beleidsvoorbereiding**

2) **beleidsbepaling** — **beleidsformulering**
   — **beleidsvaststelling**

3) **beleidsuitvoering**

4) **evaluatie**

5) **bijsturen**

Bij **beleidsvoorbereiding** gaat het er om duidelijk te krijgen waar het beleid over moet gaan. Waar ga je je wel en waar ga je je niet mee bezig houden? In deze fase moet je het beleidsprobleem zo duidelijk mogelijk formuleren. Wanneer het probleem voldoende helder is, kunnen adviezen gegeven worden over het te voeren beleid. Op basis van deze adviezen wordt het **beleid geformuleerd**. Wanneer iedereen het met die plannen eens is, kan het **beleid** worden **vastgesteld** (**formulering** en **vaststelling** is samen **beleidsbepaling**). De volgende stap is dat de goedgekeurde plannen worden **uitgevoerd**. Na uitvoering is het nodig te **evalueren**. Bij de evaluatie kijk je hoe het gegaan is en of de uitvoering ook tot de gewenste resultaten heeft geleid. Aan de hand van de evaluatie kun je dan het beleid **bijsturen**, tussendoor of wanneer een volgend beleidsplan wordt gemaakt.

Hierboven staat heel in het algemeen hoe het beleidsproces er uit ziet. In de volgende paragraaf wil ik nog wat uitgebreider ingaan op de termijn waarop beleid betrekking kan hebben. Meestal wordt er onderscheid gemaakt tussen lange-termijnbeleid, middellange-termijnbeleid en korte-termijnbeleid. In de hoofdstukken 3 en 4 staat een manier beschreven om plannen te maken die op de laatste twee termijnen betrekking hebben, respektievelijk het middellange-termijnbeleidsplan en het korte-termijnbeleidsplan of jaarplan. In deze hoofdstukken worden de eerste twee stappen van het

beleidsproces beschreven: de beleidsvoorbereiding en de beleidsformulering. Hoofdstuk 5 gaat over de vierde stap: de evaluatie.

2.2 Het lange-termijnbeleid

Lange-termijnbeleid gaat over een periode van 10 jaar of langer. Meestal zal dit soort beleid niet veel meer dan een aantal voornemens bevatten. Je kunt niet gedetailleerd plannen wat je de komende 10 of meer jaar gaat doen. Het lange-termijnbeleid bevat in ieder geval de hoofddoelstelling van de organisatie. De hoofddoelstelling geeft de reden aan waarom de organisatie is opgericht. Het boerinnenwerk is ontstaan om de positie van jonge agrarische vrouwen te verbeteren en bestaande organisaties daar onvoldoende mogelijkheden voor bieden. Dit is waar jouw organisatie haar bestaansrecht aan ontleent. Zo'n hoofddoelstelling bepaalt de koers van de organisatie en zal niet zo gauw veranderen. Alleen in heel extreme gevallen zul je besluiten de hoofddoelstelling te wijzigen. Bijvoorbeeld als de landbouw in Nederland zou verdwijnen en daarmee alle boerinnen. Of als boerinnen een aan mannen gelijkwaardige positie op het bedrijf en in de maatschappij innemen, zodat het boerinnenwerk haar hoofddoelstelling bereikt heeft. Ook wanneer zou blijken dat er steeds minder vrouwen lid worden van boerinnengroepen, dan moet je je afvragen of je hoofddoelstelling nog wel juist is. Bij het laatste voorbeeld kan het natuurlijk zijn, dat je doelstelling nog wel goed is, maar dat de aktiviteiten die je daartoe onderneemt niet meer aansluiten bij wat jonge boerinnen in Gelderland willen. Dan moet je je koers bijstellen en dat doe je in je middellange-termijnbeleidsplan of in het jaarplan.

2.3 Het middellange-termijnbeleid

Het middellange-termijnbeleid heeft betrekking op een periode van drie tot vijf jaar. Het is een konkrete uitwerking van de koers, zoals die in het lange-termijnbeleid is vastgelegd. Voor het maken van een middellange-termijnbeleidsplan is het nodig je af te vragen waar je over drie tot vijf jaar wilt zijn. Je moet je dus een beeld van de toekomst vormen. Bijvoorbeeld: "Over vijf jaar willen we dat in het Boerinnenoverleg niet alleen groepen uit de Achterhoek, maar ook uit andere delen van Gelderland vertegenwoordigd zijn".
Om zo'n toekomstvisie te ontwikkelen, moet je niet alleen weten wat je wilt, maar moet je ook weten wat er zich in de, voor jouw organisatie belangrijke, omgeving afspeelt. Om met bovenstaand voorbeeld door te gaan: zou er in

andere regio's van Gelderland behoefte zijn aan boerinnengroepen? Hoeveel potentiële (*1) leden zouden er zijn? Hoe kunnen we ze het beste benaderen? Zouden al bestaande groepen er voor voelen lid te worden van een provinciaal overlegorgaan? Enzovoort.
Ook kan het zijn dat zich in de omgeving ontwikkelingen voordoen, die maken dat je je koers moet bijstellen. Dat kunnen veranderingen in de doelgroep (*2) zijn: misschien komen er steeds minder jonge agrarische vrouwen of misschien gaan ze door de financiële druk steeds vaker buitenshuis werken, waardoor ze andere interesses of belangen krijgen. Misschien volgen steeds meer toekomstige boerinnen een agrarische opleiding en verandert daardoor de vraag naar kursussen. Etcetera.
Het kunnen ook (te verwachten) landbouwpolitieke veranderingen zijn of wijzigingen in het overheidsbeleid ten aanzien van emancipatievraagstukken of subsidiëring, die er om vragen dat het boerinnenwerk in aktie komt. Misschien ondernemen andere organisaties iets, wat van invloed op het beleid van het boerinnenwerk kan zijn. Of gaat de Bond van Plattelandsvrouwen zich wel veel intensiever op jonge agrarische vrouwen richten, waardoor jullie leden verliezen of waardoor het aantrekkelijk wordt om samen te werken.

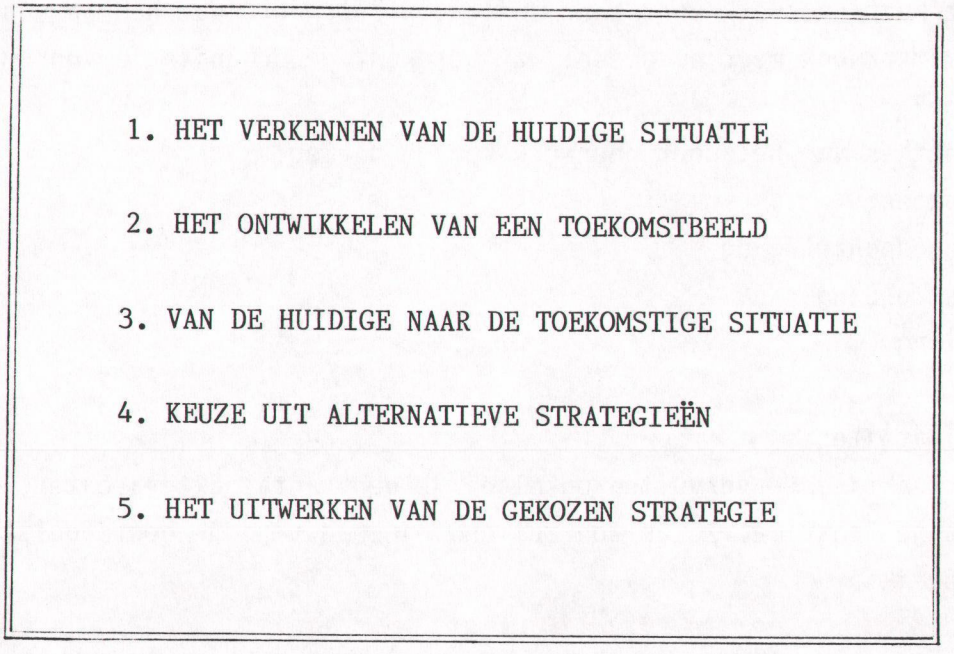
Bij het middellange-termijnbeleid gaat het er vooral om waar te nemen wat er om je heen gebeurt en je aktiviteiten daarop af te stemmen.
Het plan waarin je dit beleid opschrijft is geen star geheel. Je zit er niet volledig aanvast, omdat je het op papier gezet hebt. Gaandeweg kun je het steeds bijstellen. Dat bijstellen doe je in je korte-termijnplannen, ook wel jaarplannen genoemd.

2.4 Het korte-termijnbeleid en het jaarplan.

Het korte-termijnbeleid wordt vastgelegd in een jaarplan. Dit is de programmering voor het komende seizoen. Hierin staat wat de aktiviteiten zullen zijn, wanneer ze zullen plaatsvinden en wie ze gaan uitvoeren. Basis voor het jaarplan is de evaluatie van het voorgaande seizoen. Aan de hand daarvan bepaal je wat er anders moet of wat er aan nieuwe aktiviteiten moet worden ondernomen. Daarbij let je erop, dat die aktiviteiten passen binnen de doelstellingen van het middellange-termijnbeleidsplan.

Hoofdstuk 3 Het middellange-termijnbeleidsplan

In het middellange-termijnbeleidsplan (kortweg beleidsplan) leg je je koers vast voor de komende drie tot vijf jaar. Die koers bevat de stappen die je wilt zetten om van de situatie waar je nu in zit te komen naar de gewenste situatie over een paar jaar.
Om te weten welke stappen je wilt zetten, moet je weten waar je nu bent en waar je uit wilt komen. Bovendien moet je kiezen hoe je van de ene situatie naar de andere wilt komen. Het maken van een beleidsplan kun je daarom als volgt faseren:



Figuur 1: De fasering bij het maken van een beleidsplan

3.1 Het verkennen van de huidige situatie

In deze fase gaat het erom het funktioneren van je organisatie in kaart te brengen. Daarvoor moet je weten wat de funkties (*3) van je organisatie zijn, welke aktiviteiten je ontplooit om die funkties te vervullen, op wie die aktiviteiten gericht zijn (de doelgroep) en welke positie je organisatie inneemt in de voor je omgeving.

a) de funkties van de organisatie

De funkties die je organisatie vervult zijn uiteraard afhankelijk van je hoofddoelstelling. Ooit heb je bedacht dat je die funkties moest vervullen om je hoofddoelstelling te bereiken. Welke funkties je organisatie vervult kun je bedenken door antwoord te geven op de vraag wat het boerinnenwerk voor haar doelgroep betekent. Wat heb je hen te bieden? Maar ook meer algemeen: wat betekent je organisatie voor haar omgeving?

Als funkties van het boerinnenwerk kun je noemen:

* kontakten
* belangenbehartiging
* bewustwording
* scholing

b) de aktiviteiten

Om die funkties te vervullen ontplooi je een aantal aktiviteiten, waarvan je denkt dat ze er toe zullen leiden dat je je hoofddoelstelling bereikt.

> Voorbeeld:
> Om boerinnen in Gelderland de gelegenheid te geven kontakten te leggen, organiseert het boerinnenwerk avonden in de boerinnengroepen, waar de vrouwen kennis kunnen maken met andere boerinnen en ervaringen kunnen uitwisselen.
> Om de belangen van boerinnen te behartigen nodig je accountants uit voor een diskussie, maak je persberichten, heb je een eigen boerinnenkrant, maak je scholing geschikt voor boerinnen etc.

c) de doelgroep (*2)

De aktiviteiten die je onderneemt zijn gericht op een bepaalde doelgroep. Bij jouw organisatie zijn dat meestal de (potentiële (*2)) leden van de organisatie. Alle aktiviteiten richten zich in eerste instantie op jonge agrarische vrouwen in Gelderland. Ook al ligt dit vrij simpel, toch is het belangrijk er wat nauwkeuriger naar te kijken. Belangrijk is dat je te weten komt welke ontwikkelingen zich bij je doelgroep voor doen. Dat kunnen zogenaamde demografische ontwikkelingen zijn:

> de gemiddelde leeftijd van boerinnen kan toenemen, zodat er relatief minder jonge boerinnen zijn of de leeftijd waarop boerinnen trouwen of gaan samenwonen kan hoger komen te liggen, waardoor ze pas op latere leeftijd boerin worden.

Door dit soort ontwikkelingen kan zich een toename of afname van het aantal (potentiële) leden voordoen, waardoor je je beleid zult moeten aanpassen.
Ook kan de problematiek waarvoor boerinnen zich geplaatst zien veranderen.

> Daarbij kun je denken aan verbetering of verslechtering van de financiële positie van landbouwbedrijven, waardoor boerinnen meer tijd en geld te besteden hebben, of juist gedwongen zijn meer "achter" mee te gaan werken. Ook kan het zijn dat er steeds meer vrouwen komen die (mede)ondernemer op het bedrijf zijn en daardoor andere interesses en belangen hebben.

De reden waarom je deze ontwikkelingen bij je doelgroep in kaart moet brengen, is dat je straks kunt gaan beoordelen of er nog wel vraag is naar de huidige aktiviteiten, of dat er behoefte is aan nieuwe aktiviteiten. Deze informatie over je doelgroep heb je bovendien nodig bij het werven van nieuwe leden.

d) de positie van je organisatie in de omgeving

Bij deze stap gaat het er om de voor het boerinnenwerk belangrijke ontwikkelingen in de omgeving in kaart te brengen en te beschrijven wat je organisatie met die omgeving te maken heeft. Dit kun je zo uitgebreid doen als je zelf nodig acht, maar verstandig is eerst te bedenken wat voor het boerinnenwerk van belang is te weten. Dat zijn dan vooral die ontwikkelingen en relaties die van invloed (kunnen) zijn op het funktioneren van je organisatie. Je kunt denken aan:

* met welke personen of organisaties werk je nu samen of onderhoud je kontakten?
* van wie ben je afhankelijk wat betreft geld, faciliteiten, ondersteuning etc?
* welke organisaties houden zich met vergelijkbare aktiviteiten bezig als jouw organisatie, zodat je zou kunnen samenwerken, afvaardigingen sturen of dingen aan hun overlaten? Wat kun je aan zo'n samenwerking hebben? Wat kan de organisatie die je benadert er aan hebben?
* welke ontwikkelingen in de politiek of in de landbouw zijn belangrijk voor boerinnen of voor het boerinnenwerk? (denk bijvoorbeeld aan wetgeving op het gebied van zwangerschapsverlof of subsidieregelingen)
* wat heeft het boerinnenwerk haar omgeving te bieden? wat draagt het bij aan die omgeving?

Bij al deze zaken is het belangrijk je af te vragen wat de dingen die je onderneemt je opleveren en wat ze je kosten. Wanneer je kontakten onderhoudt met andere organisaties of met hen samenwerkt kost dat moeite en tijd. Om te kunnen beslissen of je het dat waard vindt, moet je kijken wat de samenwerking je oplevert, of je er wat aan hebt en of je dat genoeg vindt.

Op grond van deze verkenningen (van funkties, aktiviteiten, doelgroep en omgeving) kun je de huidige situatie beoordelen. Daarbij kijk je zowel naar de organisatie zelf als naar de omgeving.

A) Beoordeling van de organisatie zelf

Hierbij gaat het om de vraag: wat gaat er goed en wat gaat er minder goed of slecht? En waar ligt dat aan?

Het beste kun je daartoe het lijstje met aktiviteiten pakken dat je eerder in deze fase gemaakt hebt en die aktiviteiten langslopen. Hierbij is het weer belangrijk je af te vragen of een bepaalde aktiviteit het boerinnenwerk genoeg oplevert in vergelijking tot wat het haar kost.

Stel dat de diskussie die het Boerinnenoverleg met enkele accountants in Gelderland geörganiseerd had, in de praktijk niets opleverde, omdat ze niets met jullie aanbevelingen en suggesties deden. Dan kun je je afvragen of het wel zin heeft je tijd in zulke diskussies te stoppen. Het kan ook zijn dat de aktiviteit op zich wel zinvol is, maar dat je het beter anders kunt aanpakken.

Wanneer je gaat kijken waaraan het ligt dat bepaalde aktiviteiten wel en bepaalde niet goed gingen, kun je waarschijnlijk verbanden leggen. Sommige problemen kunnen een gezamenlijke oorzaak hebben en hetzelfde geldt voor suksessen. Je kunt dan de problemen en de suksessen groeperen rond een aantal sterke en zwakke kanten van het boerinnenwerk.

Wanneer je het vermoeden hebt dat de problemen, die zich in jullie organisatie voordoen vooral te maken hebben met de manier van samenwerken, kun je er ook een organisatiemodel bij pakken, zoals we dat tijdens het onderzoek gedaan hebben. In bijlage A vind je een samenvatting van het organisatiemodel, dat we indertijd gebruikt hebben.

Op het eind van deze beoordeling heb je een lijstje met zwakke en sterke kanten van je organisatie en ook al ideeën over welke aktiviteiten je wilt handhaven en welke je wilt laten vallen of aanpassen.

B) Beoordeling van de omgeving

Op basis van de ontwikkelingen bij andere organisaties, bij de doelgroep en meer algemeen in de landbouw en in de maatschappij kun je gaan kijken waar kansen voor nieuwe aktiviteiten liggen, omdat daar behoefte aan is. Ook kun je konstateren waar belemmeringen voor al bestaande aktiviteiten zitten, bijvoorbeeld omdat er geen behoefte meer aan is, of omdat je teveel "konkurrentie" van andere organisaties ondervindt.

Zo kun je een lijstje maken met kansen en bedreigingen die buiten de organisatie liggen.

Aan het eind van deze eerste fase heb je een inventarisatie gemaakt van sterke en zwakke punten binnen je organisatie en van kansen en bedreigingen buiten je organisatie. Deze inventarisatie leg je nu even opzij, om hem bij de derde fase weer op te pakken.

3.2 Het ontwikkelen van een toekomstbeeld

Het doel van deze fase is te bedenken waar je over drie tot vijf jaar (of welke termijn je ook gekozen hebt) zou willen zijn. Het gaat er nu om te bedenken wat je wenselijk vindt om met het boerinnenwerk te bereiken. Daarbij is het goed af en toe je fantasie de vrije loop te laten en niet gelijk al alles af te doen met: "dat kan toch niet" of "dat lukt toch niet". Kritisch kijken naar je plannen kun je later altijd nog en dat doe je dan ook in de vierde fase, wanneer je een keuze uit verschillende strategieën maakt. Als je gelijk al erg gaat letten op de haalbaarheid zul je een heleboel ideeën over het hoofd zien die best bruikbaar kunnen zijn. Ook bescheidenheid werkt in deze fase belemmerend. Wanneer je ideeën afdoet met "dat kunnen wij toch niet" verliest het boerinnenwerk aan kracht om haar doelstellingen te bereiken. Je hoeft namelijk niet alles zelf te doen, je kunt ook hulp of advies van anderen in roepen, wanneer je iets graag wilt bereiken, maar denkt het niet alleen te kunnen.
Een methode om ideeën voor de toekomst te ontwikkelen is de brainstorm. In bijlage B staat een manier om te brainstormen beschreven.

3.3 Van de huidige naar de toekomstige situatie

Uitgaande van het toekomstbeeld dat je je in de vorige fase gevormd hebt, kun je nu je doelstellingen voor de komende jaren formuleren. Het beste is als je dat per funktie van je organisatie doet, zoals je die in de eerste fase beschreven hebt.

> Tijdens de brainstorm heb je bijvoorbeeld bedacht dat er in de toekomst voor iedere boerin in Gelderland een geschikt kursusaanbod is (kwa inhoud en tijdstip), dat de kursussen binnen een straal van vijftien kilometer gegeven worden, dat er kinderopvang aanwezig is en dat de kursussen gratis zijn.

Als doelstelling kun je dan formuleren dat er over vijf jaar tien kursuscentra (al bestaande of nieuw op te richten) verspreid over Gelderland moeten zijn, die aan deze kriteria voldoen.

Je zult merken dat je met twee soorten doelstellingen te maken krijgt: éénmalige doelen en zich herhalende doelen. Eénmalige doelen geven een eindstadium aan, waar je over bijvoorbeeld vijf jaar wilt zijn, zoals: "Over vijf jaar moeten er tien kursuscentra zijn". Zich herhalende doelen zijn doelen die steeds weer terug komen, dingen die je wilt handhaven of onderhouden. Je wilt bijvoorbeeld dat er elk jaar een geschikt kursusaanbod is.
Wanneer je per funktie (in het voorbeeld de funktie "scholing") je einddoel of herhalend doel voor de komende beleidsperiode hebt vastgesteld, kun je dat doel verder gaan uitwerken. Als je het moeilijk vindt een goede doelstelling te bedenken kun je ook even terugkijken naar de zwakke punten uit de eerste fase. De doelstelling kun je dan zo formuleren dat die een oplossing geeft voor het grootste probleem van die funktie.

Stel dat je bij de funktie "belangenbehartiging" hebt gekonstateerd, dat jullie door niemand gehoord worden en dat je absoluut geen invloed hebt. Je kunt dan als doelstelling formuleren, dat je binnen 5 jaar als volwaardige gesprekspartner van de landbouworganisaties en de overheid geaksepteerd wilt worden.

Het uitwerken van een doelstelling doe je door je af te vragen wat er voor nodig is om die doelstelling te bereiken. Oftewel: welke stappen moet of kun je zetten om van "de situatie nu" naar "de situatie straks" te komen.
Daarbij zul je merken dat er soms verschillende manieren zijn om je doel te bereiken. Het beste kun je die manieren los van elkaar uitwerken. Hieronder zal ik een voorbeeld geven van twee van die verschillende manieren of strategieën, waarbij ik voor de duidelijkheid af en toe behoorlijk overdrijf.

In het net genoemde voorbeeld over belangenbehartiging luidde de doelstelling: over vijf jaar willen we een volwaardige gesprekspartner van de landbouworganisaties en de overheid zijn.
Eén manier zou zijn om te zorgen dat de helft van de bestuursfunkties in het Landbouwschap door agrarische vrouwen wordt ingenomen. Om dat voor elkaar te krijgen is het nodig dat ook de belangrijke posten in de andere landbouworganisaties voor de helft door vrouwen bezet worden. Daarvoor heb je vrouwen nodig die dat willen en kunnen en dus ga je kadertrainingen geven en vrouwen stimuleren naar dergelijke funkties te solliciteren, om te beginnen op provinciaal niveau. Voor de trainingen ga je subsidie aanvragen en bovendien ga je met de provincie praten over kinderopvang, zodat de vrouwen, die dat willen, ook tijd hebben voor de trainingen en voor een funktie buitenshuis. Ondertussen ga je je plannen kracht bij zetten door te zorgen voor artikelen in de pers en zendtijd op de televisie.
Een hele andere manier zou zijn om de vrouwelijke variant van het Landbouwschap op te richten. Daartoe ga je het netwerk van agrarische vrouwen organisaties versterken door een afvaardiging vanuit het Landelijk Overleg te sturen en in het netwerk je plan te bespreken. Om te zorgen dat de Gelderse stem goed doorklinkt in het Landelijk Overleg ga je het Boerinnenoverleg Gelderland uitbreiden. Daarvoor heb je extra ondersteuning van een beroepskracht nodig en extra subsidie. Om dat te krijgen maak je een goed beleids- en organisatieplan, waarmee je naar het G.A.J.K gaat en naar de provincie. Voor het maken van het beleids- en organisatieplan roep je de hulp in van een wetenschapswinkel.

Wanneer je de twee strategieën met elkaar vergelijkt zul je opmerken dat er verschillende filosofieën achter steken. Het eerste alternatief gaat er vanuit dat je het meeste bereikt door te integreren in mannenorganisaties, terwijl er bij het tweede alternatief vanuit gegaan wordt dat je als vrouwen beter onder elkaar kunt blijven.

3.4 Keuze uit alternatieve strategieën

In deze fase neem je een beslissing over de te volgen strategie. Een manier om deze keuze te vergemakkelijken, is de effekten en de voor- en nadelen van de verschillende alternatieven met elkaar te vergelijken.
Bij de effekten gaat het erom wat je met elk alternatief denkt te bereiken. Daarbij is de vraag in hoeverre het alternatief zal bijdragen aan het bereiken van je doelstellingen.
Bij het formuleren van de voor- en nadelen kun je een aantal zaken mee laten tellen:

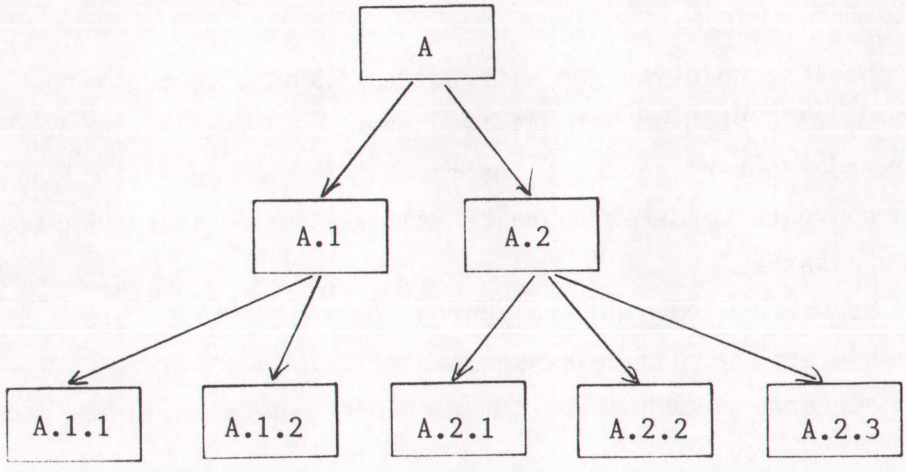
* de haalbaarheid van het alternatief (heb je genoeg vrouwkracht, geld, tijd etc. om het uit te voeren?)
* past de achterliggende filosofie bij je hoofddoelstelling?
* in hoeverre wordt er gebruikt gemaakt van de sterke kanten van de organisatie?
* in hoeverre worden de knelpunten opgelost?
* in hoeverre worden de kansen benut?
* in hoeverre worden de belemmeringen opgeheven?

Zo kun je als je de effekten en de voor- en nadelen van elk alternatief tegen elkaar afweegt een keuze maken. Het alternatief waar je uiteindelijk voor kiest kan best een kombinatie van je eerder geformuleerde alternatieven zijn of een heel nieuw alternatief. De manier waarop jullie bijvoorbeeld je belangen behartigen bevat elementen uit beide strategieën, die in het voorbeeld van de vorige paragraaf beschreven werden. Uiteindelijk zul je per funktie voor een bepaalde strategie gekozen hebben en als laatste kun je dan nog kijken of die strategieën niet met elkaar in strijd zijn. Wat je op het gebied van scholing onderneemt mag natuurlijk niet strijdig zijn met je strategie ten aanzien van belangenbehartiging.

Mocht je de fasering, zoals die in paragraaf 3.2 tot en met 3.4 beschreven staat, wat log vinden, dan staat in bijlage D (Gecombineerde methode) een wat speelsere manier beschreven om een toekomstbeeld te ontwikkelen en vandaaruit een keuze voor een strategie te maken.

3.5 Het uitwerken van de gekozen strategie

Hoe gedetaileerd je het plan nu verder uit moet werken is een beetje moeilijk aan te geven. Belangrijk is dat je voldoende houvast hebt om jaarplannen te kunnen maken. Een manier om de gekozen strategie verder uit te werken is het maken van een doelenboom. Een doelenboom ziet er zo uit:



Figuur 2: Een doelenboom

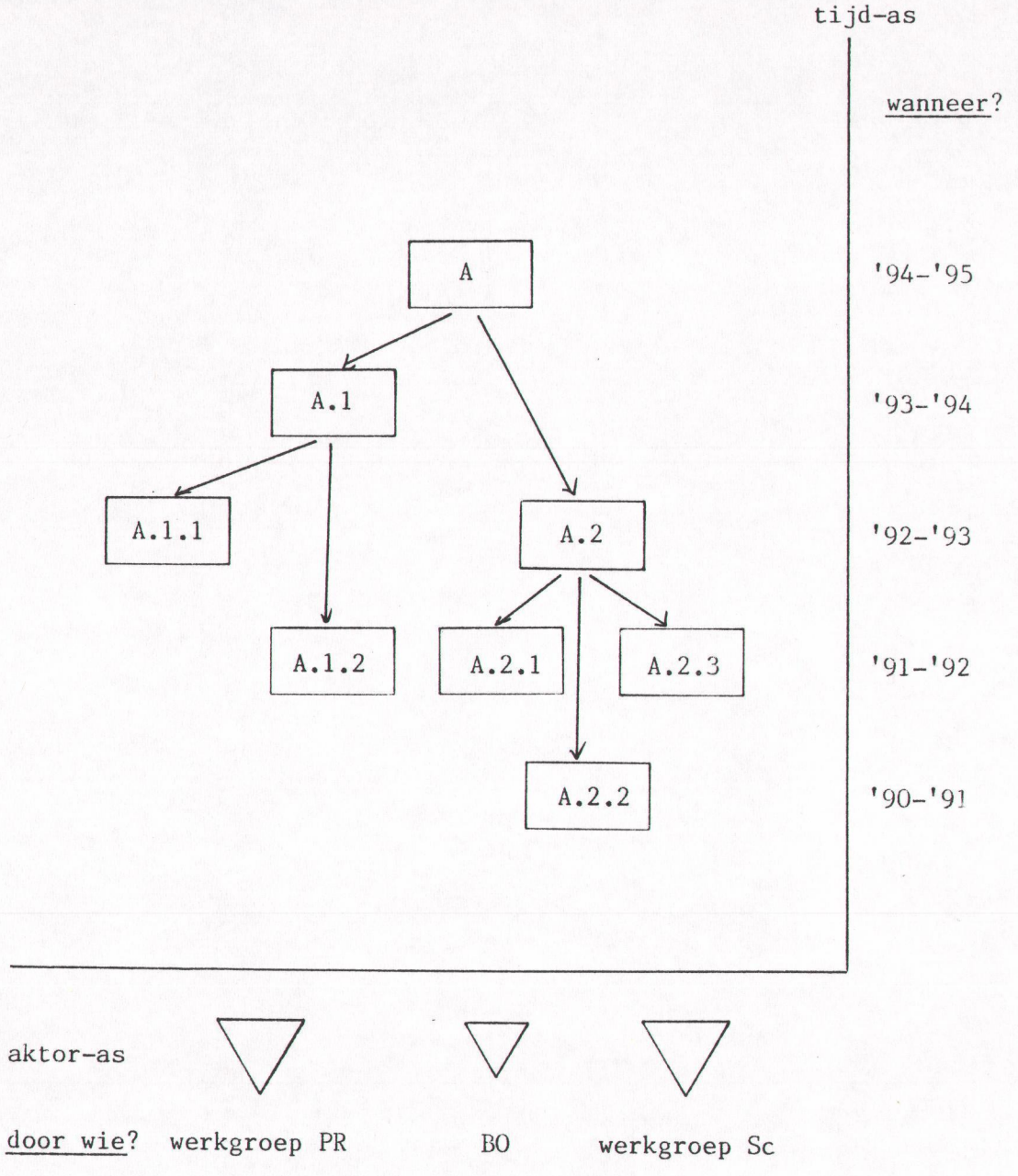
Je begint dus met de hoofddoelstelling (A) en daaronder zet je steeds de stappen die je wilt nemen om die doelstelling te bereiken. In de vakjes kun je zowel een **situatie** zetten die je wilt bereiken (bijvoorbeeld "dezelfde sociale zekerheid voor vrouwen als voor mannen in de landbouw"), als een **aktie** die je wilt ondernemen (bijvoorbeeld "het verbeteren van de wetgeving ten aanzien van sociale zekerheid"). In hoofdstuk 4, bij stap 2, vind je een

uitgewerkte doelenboom van één van de doelstellingen uit het beleidsplan van het boerinnenwerk.
Als laatste geef je aan wanneer je elk subdoel uit je doelenboom bereikt wilt hebben en wie wat gaat doen. Een eenvoudige manier om dat te doen is door naast en onder je doelenboom twee assen aan te brengen. Op de horizontale as zet je wie wat gaat doen (de zogenaamde "aktor-as") en op de vertikale as zet je de tijd neer (de "tijd-as"). Wanneer er in je doelenboom een aantal subdoelen naast elkaar staan kan het toch voorkomen dat je die niet allemaal tegelijktijd kunt of wilt bereiken. Dat kun je oplossen door je doelenboom wat uit te rekken en de subdoelen die je prioriteit geeft lager te plaatsen (zie figuur 3).

Wat nog ontbreekt in het verhaal is een schatting van hoeveel je plannen gaan kosten. Die financiële kant van het beleid is wel belangrijk en vooral wanneer je een beleidsplan of een jaarplan wilt gebruiken om subsidie te krijgen. Dan moet je samen met je plan een begroting in dienen. (Bij subsidie-aanvragen wordt meestal om een begroting per jaar gevraagd.)
De financiële kant wordt ook belangrijk als het boerinnenwerk over een eigen budget gaat beschikken. Je moet dan bedenken hoeveel de uitvoering van je plannen gaat kosten en of dat binnen het beschikbare budget mogelijk is. Bovendien zul je tijdens de uitvoering van de plannen in de gaten moeten houden dat je je budget niet overschrijdt.
Om een begroting te maken, kun je het beste per aktiviteit kijken welke middelen je daarvoor nodig hebt en schatten hoeveel dat gaat kosten. Wanneer je bijvoorbeeld een excursie organiseert geef je geld uit aan de huur van een bus, vergoeding voor het bedrijf dat je bezoekt, maaltijden en koffie voor de deeelneemsters etcetera.
Behalve uitgaven, die je direkt aan een bepaalde aktiviteit kunt koppelen, heb je ook geld nodig voor andere zaken, die niet direkt met één aktiviteit verbonden zijn. Wanneer het boerinnenwerk van haar eigen budget bijvoorbeeld de beroepskracht of de huur van kantoorruimte zou moeten betalen, dan zijn dat uitgaven die gewoon doorgaan ook al organiseer je verder geen aktiviteiten.
Wat je precies aan posten op de begroting zet hangt af van waar je de begroting voor wilt gebruiken en wat het boerinnenwerk eventueel zelf moet betalen.

De belangrijkste uitgave-posten op dit moment zijn denk ik:

- arbeidskosten (aantal uren beroepskracht en administratieve ondersteuning x het uurloon)
- huur van vergaderruimte
- reis- en onkostenvergoeding voor deelneemsters aan vergaderingen en werkbijeenkomsten
- kosten verbonden aan kursussen en gastsprekers
- kopieer- en drukkosten (voor de boerinnenkrant, notulen etc.)
- verzendkosten
- telefoonkosten
- overige middelen, zoals papier, enveloppen, schrijfbenodigdheden, boeken etc.



Figuur 3: Doelenboom met tijd-as en aktor-as

Hoofdstuk 4 Het het korte-termijnbeleidsplan of jaarplan

4.1 Inleiding

Het jaarplan is je programma voor het komende seizoen. In dat programma staat precies welke aktiviteiten je gaat ondernemen, wanneer je dat gaat doen en wie dat gaat doen.
Zoals in de eerste paragraaf van het organisatieplan beschreven staat, wordt dit plan door de beide beleidsgroepen voorbereid. Na bespreking in de boerinnengroepen wordt het jaarplan tijdens de eerste vergadering van het seizoen door het Boerinnenoverleg vastgesteld.

Het jaarplan bestaat uit twee stukken: het interne deel en het externe deel. Het eerste deel wordt door de groep "intern beleid" voorbereid en het tweede deel door de groep "extern beleid".
In het interne deel staat wat het boerinnenenwerk gaat ondernemen om:

* de boerinnengroepen bij hun werk te ondersteunen
* het kontakt tussen de boerinnengroepen en het Boerinnenoverleg goed te laten verlopen
* het boerinnenwerk in Gelderland uit te breiden

In het externe deel staat wat het boerinnenwerk het komende seizoen gaat ondernemen aan gezamelijke aktiviteiten om de belangenbehartiging voor jonge agrarische vrouwen op provinciaal niveau gestalte te geven.

4.2 Het maken van een jaarplan

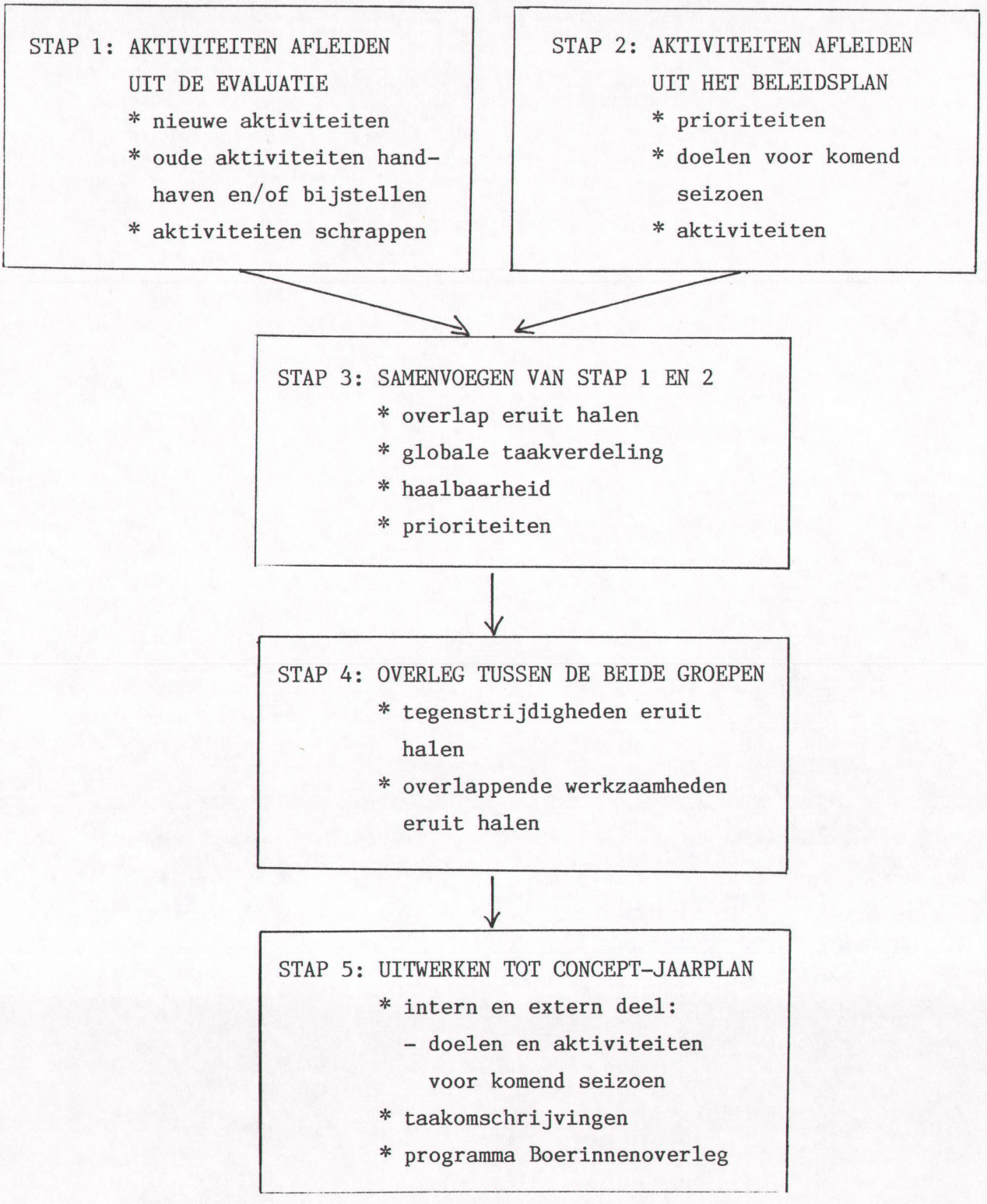
In deze paragraaf beschrijf ik hoe je stapsgewijs een jaarplan kunt maken. Beide beleidsgroepen kunnen dit stappenplan onafhankelijk van elkaar doorlopen, elk voor hun eigen beleidsterrein. In de op één na laatste stap gaan ze bij elkaar zitten om de plannen naast elkaar te leggen en er één geheel van te maken. Per stap vind je zowel een algemene beschrijving van wat die stap inhoudt, als meer konkrete voorbeelden voor beide beleidsgroepen.

Bij het maken van een jaarplan ga je van de volgende twee zaken uit:

- de evaluatie van het voorgaande seizoen
- het middellange-termijnbeleidsplan

Beide zijn even belangrijk: het beleidsplan om te toetsen of je nog wel de goede kant op gaat en de evaluatie om bij te sturen.
Het maken van een jaarplan kun je daarom verdelen in de stappen die in figuur 4 op de volgende bladzijde staan aangegeven.

Figuur 4: HET STAPPENPLAN



Stap 1 en 2 kun je na elkaar of gelijktijdig uitvoeren. Als je ze na elkaar doet, zou ik wanneer het beleidsplan vrij ver uitgewerkt is met stap 1 beginnen, anders met stap 2.

STAP 1: AKTIVITEITEN AFLEIDEN
UIT DE EVALUATIE
* nieuwe aktiviteiten
* oude aktiviteiten hand-
haven en/of bijstellen
* aktiviteiten schrappen

STAP 1: Aktiviteiten afleiden uit de evaluatie van het voorgaande seizoen

Uit de evaluatie van het afgelopen seizoen is duidelijk geworden wat er goed ging en wat er niet zo goed ging. Tijdens de evaluatie zijn wensen voor het komende seizoen naar voren gekomen. Op basis hiervan kun je vaststellen welke aktiviteiten je voorlopig kunt handhaven en aan welke nieuwe aktiviteiten behoefte is. Ook is naar voren gekomen welke problemen zich hebben voorgedaan. Om hier oplossingen voor te bedenken kun je de methode gebruiken die in bijlage C beschreven staat. Het moeilijkste daarbij is de eerste stap : het probleem zo goed mogelijk formuleren. Daarom zal ik daar een voorbeeld van geven. Die eerste stap (het formuleren van een probleem) is onderverdeeld in deelstappen:

a) maak een lijstje met knelpunten
b) kijk welke knelpunten bij elkaar horen, zodat je groepjes van knelpunten kunt maken
c) formuleer voor elk groepje bij elkaar horende knelpunten zo duidelijk mogelijk wat het probleem is of de vraag die je wilt beantwoorden
d) geef aan hoe belangrijk je de problemen vindt (welke wegen het zwaarst) en kies welke problemen je verder uit wilt werken. Wanneer je ze allemaal uit wilt werken kun je bij stap 2 met het belangrijkste probleem beginnen en zo de problemen in volgorde van belangrijkheid afwerken. Je kunt er ook voor kiezen bepaalde problemen dit jaar niet aan te pakken en je alleen op de belangrijkste konsentreren.

Van stap a, b en c zal ik nu een voorbeeld geven:

Stel dat bij de evaluatie van het interne beleid de volgende knelpunten naar voren waren gekomen:

1) op de thema-avonden van Oude IJssel-Breedebroek kwamen gemiddeld maar vijf vrouwen
2) Laren vindt dat het Boerinnenoverleg onvoldoende rekening houdt met hun standpunten
3) de vergaderingen van het Boerinnenoverleg zijn altijd veel te vol gepland
4) alle "oude" leden van Oude IJssel-Breedebroek zijn uit de groep gestapt, omdat ze ouder dan 35 jaar zijn
5) sommige leden van het Boerinnenoverleg vinden, dat ze tijdens vergaderingen te weinig gelegenheid krijgen om wat te zeggen

Nu je een lijstje met knelpunten hebt kun je vervolgens proberen die te ordenen: 2,3 en 5 horen bij elkaar en 1 en 4 lijken bij elkaar te horen.
Het eerste probleem zou je kunnen formuleren als: "het Boerinnenoverleg maakt geen goede keuze over wat ze wel en niet op de agenda wil zetten, waardoor er onvoldoende ruimte voor diskussie is en beslissingen te snel genomen moeten worden.
Bij de knelpunten rond Oude IJssel-Breedebroek zul je misschien merken dat je te weinig informatie hebt om het probleem goed te formuleren.
Dan moet je als nog proberen erachter te komen wat de oorzaak van de problemen is. Uiteindelijk zul je misschien tot de konklusie komen dat het zowel om een algemeen probleem gaat namelijk dat vrouwen van boven de 35 geen lid meer van boerinnengroepen mogen zijn, als een tijdelijk probleem namelijk dat Oude IJssel-Breedebroek niet lekker draait, omdat er te weinig vrouwen met ervaring in zitten.

Wanneer je de problemen zo goed mogelijk geformuleerd hebt en je gekozen hebt welke problemen je komen seizoen wilt aanpakken, kun je voor elk probleem verder gaan met stap 2 uit bijlage C.

Op het eind van deze fase heb je een voorlopig lijstje met aktiviteiten: aktiviteiten die goed liepen en die je daarom wilt handhaven en nieuwe of bijgestelde aktiviteiten, omdat daar vraag naar is of omdat die een bepaald probleem moeten oplossen.
Op het eind van deze fase is ook duidelijk welke oude aktiviteiten je niet wilt handhaven of wilt bijstellen. Bovendien weet je welke problemen, die uit de evaluatie naar voren zijn gekomen je niet aanwilt pakken. Voor de betrokkenen is het belangrijk dat je in het jaarplan aangeeft waarom je dit wilt doen, zodat ze niet het idee krijgen dat je geen rekening met ze houdt.

Voor deze fase is het moeilijk aan te geven wat beide beleidsgroepjes konkreet doen, omdat dat afhankelijk is van de uitkomsten van de evaluatie van het afgelopen seizoen. (De evaluatie komt in hoofdstuk 5 aan de orde.)

STAP 2: AKTIVITEITEN AFLEIDEN
UIT HET BELEIDSPLAN
* prioriteiten
* doelen voor komend seizoen
* aktiviteiten

STAP 2: Aktiviteiten afleiden uit het middellange-termijnbeleidsplan

In het beleidsplan staat wat je de komende beleidsperiode wilt bereiken. Het kan zijn dat ook al staat aangegeven in welk tempo je je doelen wilt bereiken en wie wat moet gaan doen. Als dat niet het geval is zul je de doelstellingen van het beleidsplan nog wat verder moeten uitwerken. Dit kun je doen met behulp van een doelenboom, zoals in paragraaf 3.5 staat beschreven. Per funktie moet je weten:

- wat je (sub)doelen voor komend seizoen zijn
- welke aktiviteiten je daarvoor gaat ondernemen

Hieronder zal ik uitgaand van het beleidsplan, dat het onderzoek heeft opgeleverd, een voorbeeld geven van wat de beide beleidsgroepen in deze fase doen.

In het beleidsplan is sprake van een hoofddoelstelling die op twee niveau's wordt uitgewerkt: het individuele niveau en het maatschappelijke niveau. De groep "extern beleid" werkt de doelstellingen op maatschappelijk niveau verder uit (doelstellingen 8 t/m 10). De doelstellingen op individueel niveau worden vooral in de boerinnengroepen nagestreefd en daar moet het Boerinnenoverleg zich dus niet te veel mee bemoeien, tenzij de groepen daar om vragen. De groepen bepalen zelf hoe ze de doelstellingen willen bereiken.

Een aantal zaken gaat het Boerinnenoverleg wel aan en daarover maakt de groep "intern beleid" een plan. Zij doen een voorstel over:

* hoe het afvaardigingssysteem verbeterd kan worden en blijvend goed kan funktioneren
* wat er nodig is om de boerinnengroepen zo goed mogelijk te laten draaien (zowel op verzoek van de groepen als eigen ideeën)
* hoe het Boerinnenwerk in Gelderland uitgebreid kan worden

Het externe deel

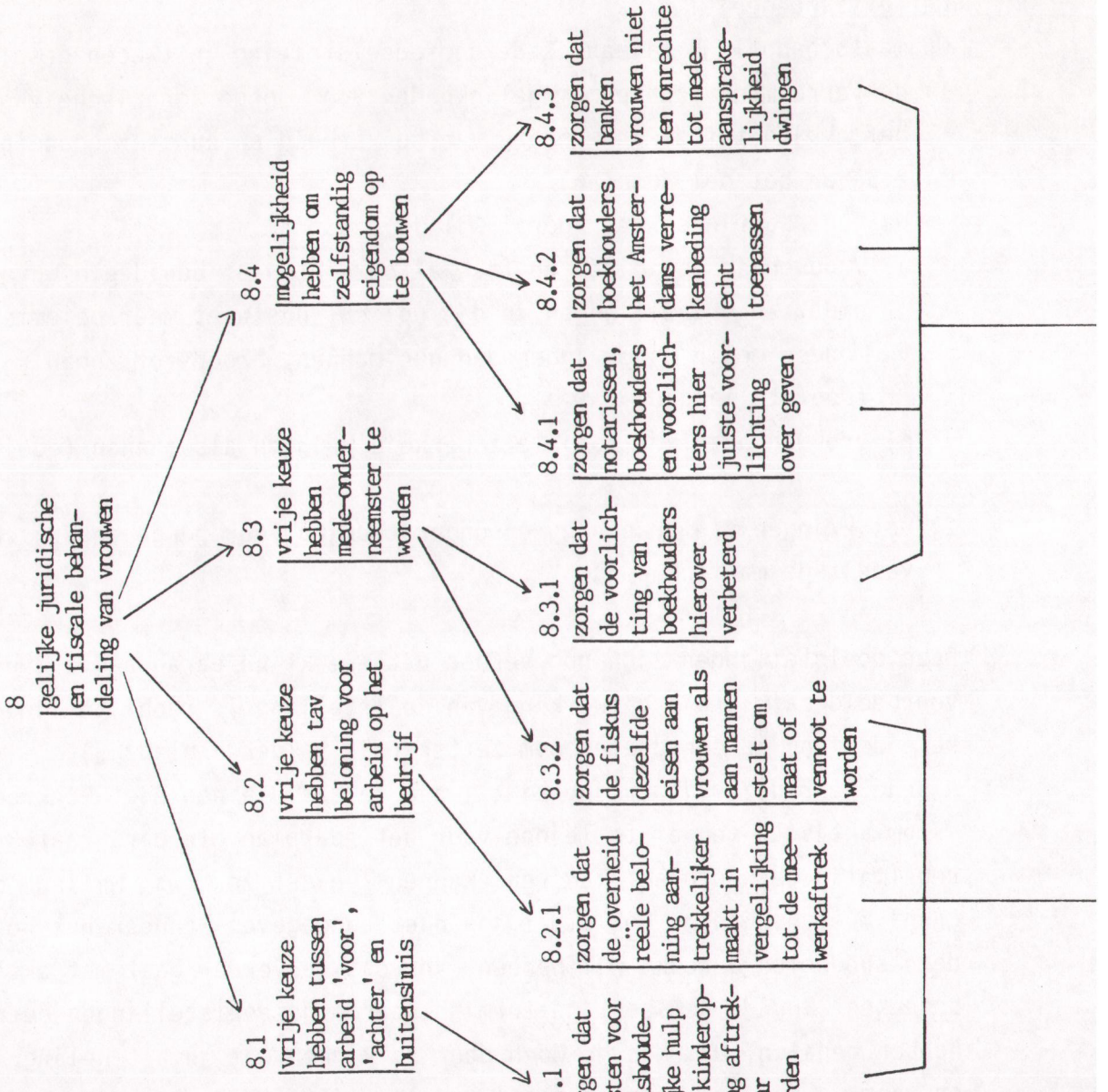
Op maatschappelijk niveau is de hoofddoelstelling in tweeën gesplitst:

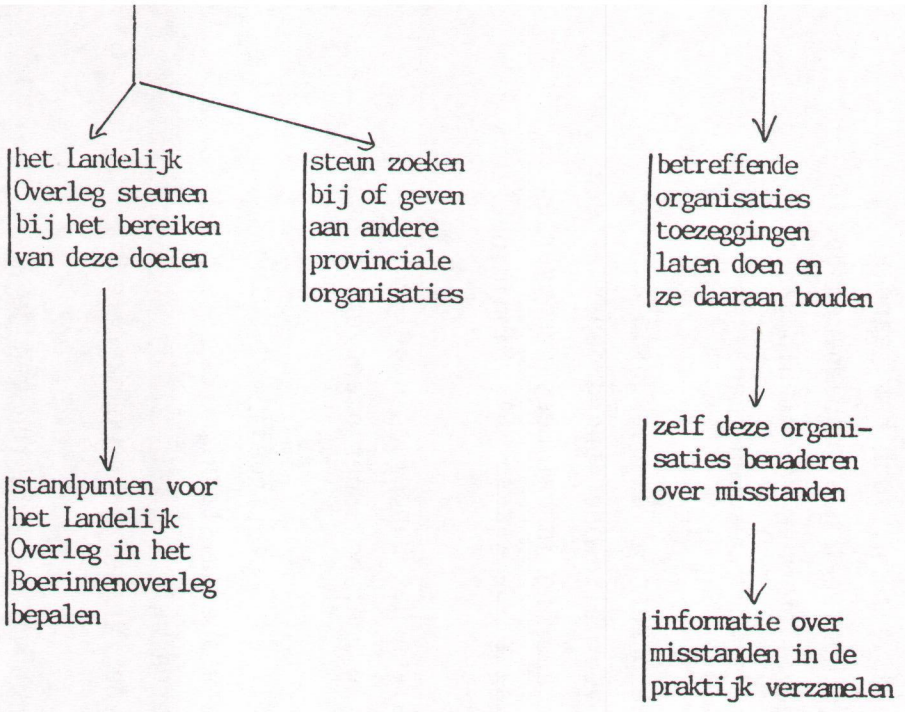
1) de verruiming van keuzemogelijkheden voor jonge agrarische vrouwen met betrekking tot de aanwending van hun arbeid en hun vermogen (paragraaf 2.3 van het beleidsplan)
   Wat het boerinnenwerk vooral wil is dat:
   a) vrouwen in juridisch en fiskaal opzicht niet benadeeld worden, alleen omdat ze vrouw zijn en in dit opzicht dus niet meer belemmeringen zouden mogen ondervinden dan hun mannen, broers of zonen (doelstelling 8)
   b) vrouwen dezelfde sociale zekerheid krijgen als mannen (doelstelling 9)

2) het krijgen van erkenning en ondersteuning voor jonge agrarische vrouwen vanuit de maatschappij

Deze doelstellingen zijn nog verder uitgewerkt in paragraaf 2.3 en 3.2. Als voorbeeld zal ik die uitwerking van doelstelling 1a (doelstelling 8 in het beleidsplan) in een doelenboom zetten (zie volgende bladzij).
Als je naar deze uitwerking kijkt, zie je dat die nog niet konkreet genoeg is om aktiviteiten af te leiden voor het jaarplan. In paragraaf 3.2.2 staan regelmatig de woordjes "kan" en "kunnen" en dat zou "wij willen" of "wij gaan" moeten worden. Ook staat nog niet aangegeven wanneer het boerinnenwerk deze subdoelen bereikt wil hebben. Voordat je verder gaat met aktiviteiten bedenken, kun je het best de termijn waarop je doelstellingen betrekking hebben bepalen. Dat kun je doen door te kijken wat je het belangrijkst vindt en waar je dus het eerst mee aan de slag wilt.

Figuur 5: Uitwerking van doelstelling 8 uit het beleidsplan in een doelenboom





Verder uitwerken:

- prioriteiten	* welke organisaties? * welke thema's pak je op eigen initiatief aan?	* welke organisaties? * hoe ga je informatie verzamelen? * welke onderwerpen zijn het belangrijkst, wat ga je het eerst doen?
- konkrete aktiviteiten	* wat ga je het eerst doen?	
- wie gaat wat doen?	* wie gaat het doen?	* wie gaat het doen?

Ook kun je kijken wat haalbaar is, dus hoe lang je denkt nodig te hebben om die bepaalde doelstelling te bereiken. Daaruit kun je een logische volgorde afleiden. Wanneer je je doelenboom globaal van een tijdsplanning hebt voorzien, weet je wat je komend seizoen gaat aanpakken.
Stel dat je voor komend seizoen gekozen hebt om:

1) te bekijken hoe je je relatie met het G.A.J.K kunt verbeteren (een stapje opweg naar doelstelling 10.1)
2) de diskussie met de fiskus aangaan over een gelijke behandeling voor vrouwen als ze vennoot of maat willen worden (een deel van doelstelling 8.3.1)
3) standpunten voor het Landelijk Overleg formuleren over doelstellingen 8.1.1, 8.2.1, en 8.3.2
4) kontakten leggen met andere organisaties en kijken wat jullie aan elkaar kunnen hebben om doelstellingen 8 en 9 te bereiken

Dit zijn dan je doelstellingen voor komend seizoen. Voor het jaarplan moet je dan nog bedenken welke aktiviteiten je konkreet gaat ondernemen op die punten. Dat bedenken kun je in sommige gevallen weer met behulp van de methode in bijlage C doen. De vragen die je kunt beantwoorden zijn bijvoorbeeld:

* over punt 2) Wie gaan we benaderen? Hoe pakken we de diskussie aan?
  Organiseren we een avond voor alle boerinnengroepen of een diskussie tijdens een vergadering in het Boerinnenoverleg of gaan we met een klein groepje een aantal belastinginspekteurs af?
* over punt 3) Wat staat er op de agenda van het Landelijk Overleg voor komend seizoen, dus wanneer moet het Boerinnenoverleg haar standpunten formuleren?
  Welke dingen willen we zelf bij het Landelijk Overleg inbrengen, die niet op haar agenda staan?
* over punt 4) Welke organisaties benaderen we?
  Met welk(e) voorstel/verzoek/vragen gaan we naar ze toe?

Het belangrijkste is steeds dat je bedenkt wat de effekten van je aktiviteiten zullen zijn en hoe je de voor- en nadelen ervan inschat (zoals in bijlage C staat). Dat maakt het makkelijker om te bepalen of een aktiviteit zinvol is en ook om een keuze uit verschillende aktiviteiten te maken. Op

het eind van deze stap heb je dan vrij konkreet voor ogen welke aktiviteiten je wilt gaan aanpakken. In stap 3 komen daar de aktiviteiten uit de evaluatie bij. Bij stap 5 kun je gaan plannen en programmeren: wie gaat het doen en wanneer?

Het interne deel

Voor de groep "intern beleid" ligt het wat anders. Het interne beleid bestaat voornamelijk uit "doe-dingen", waar je maar voor een klein gedeelte iets over in het jaarplan kunt zetten. Bij het interne beleid gaat het om de volgende zaken:

1) het begeleiden en verbeteren van het afvaardigingssysteem
2) het ondersteunen van de boerinnengroepen
3) het uitbreiden van het boerinnenwerk

Met punt 1 ben je als je in de groep "intern beleid" zit eigenlijk het hele jaar bezig. Daarnaast zou je voor het eerste jaarplan een stukje kunnen schrijven over hoe je dat verbeteren wilt aanpakken. Als het systeem eenmaal goed draait zou je de procedure (dat wil zeggen een beschrijving van hoe het afvaardigingssysteem werkt en welke regels je daarbij hanteert) en de taak van de verschillende betrokkenen (afgevaardigden, het Boerinnenoverleg, de boerinnengroepen en de groep "intern beleid") vast kunnen leggen en als het nodig is aanpassen. Je hoeft dan niet elk jaar opnieuw daar iets over op papier te zetten.

De verbeteringen die je in het eerste jaarplan beschrijft kunnen zijn:

* de afgevaardigden tijdig op de hoogte brengen van de agenda van de eerst volgende vergadering van het Boerinnenoverleg en daarbij aangeven of er dingen zijn die van te voren in de groepen besproken moeten worden
* na de vergadering zorgen dat er een duidelijk verslag over die vergadering komt, waarin staat wat er besproken en besloten is
* de afgevaardigden helpen om belangrijke zaken naar hun groepen terug te brengen (wat betreft vorm en inhoud)
* duidelijk maken bij wie de afgevaardigden en de "gewone" leden terecht kunnen als er vragen, wensen of problemen over het afvaardigingssysteem zijn en samen met hen oplossingen bedenken
* halverwege het jaar een keer met alle afgevaardigden apart gaan praten over hoe het gaat, welke problemen ze ondervinden etc.

* samen met de beroepskracht een kursus kommunicatievaardigheden voor de afgevaardigden organiseren

Belangrijk is dat je het afvaardigingssysteem elk jaar evalueert, zodat je naast andere veranderingen ook de rol van de groep "intern beleid" kunt aanpassen, als dat nodig blijkt te zijn. (Zie daarvoor hoofdstuk 6).

De tweede taak van de groep "intern beleid", het ondersteunen van de boerinnengroepen, bestaat ook gedeeltelijk uit een stukje voor het jaarplan schrijven en gedeeltelijk uit werkzaamheden door het jaar heen, die niet van te voren precies aan te geven zijn.
Beide zijn erg afhankelijk van wat er aan vragen, wensen en knelpunten uit de boerinnengroepen naar voren komt. Deze informatie krijg je uit de evaluatie en de vergaderingen van het Boerinnenoverleg. Maar ook tussen de vergaderingen door kunnen groepen of hun afgevaardigden kontakt met jullie opnemen. Voor akute problemen, wensen en vragen zul je samen met de beroepskracht en de betreffende groep of personen zo snel mogelijk een oplossing moeten bedenken. Met minder akute of meer algemene problemen kun je tot een vergadering van het Boerinnenoverleg of tot het volgend jaarplan wachten. De aktiviteiten, die je in het jaarplan zet, zullen wat dit deel betreft dus vooral van de evaluatie afhankelijk zijn. Steeds terugkomend is:

- inventarisatie van de vraag naar kursussen en zorgen dat er aan die vraag voldaan wordt
- suggesties voor thema-avonden en gastsprekers en dergelijke
- suggesties voor het werven van leden

Het derde punt waar de de groep "intern beleid" zich mee bezig houdt, is het uitbreiden van het Boerinnenwerk in Gelderland. Voor deze doelstelling geldt dat je net als de groep "extern beleid", uitgaande van het beleidsplan, de doelstelling tot konkrete aktiviteiten uit kunt werken. In de paragrafen 3.1.4 ("het bereik") en 3.1.5 ("voorzieningen voor oudere leden") van het beleidsplan heeft de werkgroep van het onderzoek dit al voor een groot deel gedaan.

STAP 3: SAMENVOEGEN VAN STAP 1 EN 2

* overlap eruit halen
* globale taakverdeling
* haalbaarheid
* prioriteiten

STAP 3: Het samenvoegen van de eerste twee stappen

Je hebt nu twee lijstjes met aktiviteiten liggen. In deze stap voeg je de twee lijstjes samen. Daarbij kun je uitgaan van de aktiviteiten, die stap 2 heeft opgeleverd, en daar de aktiviteiten uit de evaluatie aan toe voegen. Vervolgens ga je kijken wie wat zou moeten of kunnen doen. Sommige aktiviteiten zullen bij een al bestaande werkgroep horen. Voor andere zal het nodig zijn nieuwe vrouwen te vinden.
Voorbeelden van nieuwe werkgroepen zijn:

Extern:

- er is een nieuwe werkgroep nodig om zich met de relatie met het G.A.J.K bezig te houden
- er is een nieuwe werkgroep nodig om kontakten met andere organisaties te gaan leggen of misschien wil de P.R.-groep dit gaan doen (in het organisatieplan heet deze groep de werkgroep "Externe Kontakten")

Intern:

- er is een werkgroep "35-plus" nodig
- er is een nieuwe werkgroep nodig, om plannen te maken voor de uitbreiding van het boerinnenwerk en een kontaktpersoon voor Voorthuizen (in het organisatieplan heet deze groep de werkgroep "Uitbreiding Boerinnenwerk")

- er is een vaste werkgroep "Scholing" nodig

Wanneer je zo een globale taakverdeling hebt kun je ook zien of het niet te veel is. Als dat zo is zul je opnieuw keuzes moeten maken: wat is voor het komende seizoen het belangrijkste en wat pakken we daarom wel en wat pakken we niet aan?

STAP 4: OVERLEG TUSSEN DE BEIDE GROEPEN

* tegenstrijdigheden eruit halen
* overlappende werkzaamheden eruit halen

STAP 4: Overleg tussen de beleidsgroepen

Wanneer beide groepen hun plan in grote lijnen af hebben is het tijd om bij elkaar te gaan zitten om te kijken of de plannen op elkaar aansluiten. Zijn er aktiviteiten die met elkaar in strijd zijn? Worden er geen dingen dubbel gedaan? Zijn er werkgroepen of personen die buiten de vergaderingen van het Boerinnenoverleg om van elkaars aktiviteiten op de hoogte gehouden moeten worden?
Misschien moet je naar aanleiding van dit soort vragen nog wat bijstellen. Daarna kun je de plannen verder gaan uitwerken.

STAP 5: UITWERKEN TOT CONCEPT-JAARPLAN

* intern en extern deel:
  - doelen en aktiviteiten voor komend seizoen
* taakomschrijvingen
* programma Boerinnenoverleg

STAP 5: Het uitwerken tot een concept-jaarplan

Op basis van de in de vorige stappen gekozen aktiviteiten maken beide beleidsgroepjes een plan, waarin de doelen en aktiviteiten voor het komende seizoen beschreven worden en ook wanneer ze plaats vinden en wie ze gaan uitvoeren. Daarna werk je de taakverdeling verder uit. Voor elke werkgroep of persoon maak je een taakomschrijving, op basis waarvan ze het komende jaar aan de slag kunnen. Daarbij moet je je niet al te veel papierwerk voorstellen. Een half A-4tje zal vaak al voldoende zijn. De taakomschrijving voor een tijdelijke werkgroep zal meestal in de vorm van een duidelijke opdracht met welomschreven eindresultaat zijn.

> Bijvoorbeeld voor de werkgroep "35-plus": zij krijgen de opdracht te onderzoeken of er behoefte is aan boerinnengroepen voor 35-plussers en aan wat voor soort groep deze vrouwen precies behoefte hebben. Zonodig komen ze met een plan om die groepen op te starten.

Permanente werkgroepen zullen meestal vrij autonoom zijn zoals de boerinnenkrant of de werkgroep "Scholing".

De werkgroep "Scholing" zou er bijvoorbeeld voor moeten zorgen dat er blijvend een geschikt kursusaanbod is. Hoe ze precies de vraag willen inventariseren en het aanbod willen beïnvloeden, kunnen ze zelf bepalen.

Wanneer beide beleidsgroepen hun plan en hun taakomschrijvingen af hebben, kun je vervolgens samen een programma voor de vergaderingen van het Boerinnenoverleg maken. Hierin doe je een voorstel voor de data en de onderwerpen waarvan je nu al weet dat ze aan de orde moeten komen. Richtlijn daarbij is:

1ste vergadering:	vaststellen jaarplan, taakomschrijvingen en programma van het Boerinnenoverleg
2de t/m 5de vergadering:	2x "ondersteuning boerinnengroepen" 2x "belangenbehartiging"
6de vergadering:	evaluatie

De tweede tot en met de vijfde vergadering worden door een boerinnengroep samen met iemand van één van de beleidsgroepen voorbereid. Daarom is het belangrijk nu al niet zoveel zaken op de agenda te zetten dat de betreffende boerinnengroep geen onderwerpen meer kan aandragen of er geen ruimte meer is voor aktuele zaken.
Als het goed is heb je op het eind van deze stap een voorstel voor het jaarplan bestaand uit een intern en een extern deel, een voorstel voor de taakomschrijvingen van de werkgroepen en een voorstel voor het programma van het Boerinnenoverleg.

Wat nu nog ontbreekt, is de financiële kant van het plan. Wanneer het boerinnenwerk een eigen budget zou krijgen, of het jaarplan wil gebruiken om subsidie aan te vragen, is het noodzakelijk het jaarplan financieel te onderbouwen. Op het eind van hoofdstuk 3, paragraaf 3.5, staat een stukje over hoe je een begroting kunt maken. Daarbij ga ik uit van de aktiviteiten. In plaats van per aktiviteit, zou je ook per werkgroep kunnen kijken wat zij aan middelen nodig hebben en hoeveel dat gaat kosten. Hetzelfde zou je voor het Boerinnenoverleg en beide beleidsgroepen kunnen doen.
Daarnaast blijven ook bij een jaarlijkse begroting uitgaven van belang, die niet direkt aan een bepaalde aktiviteit of groep te koppelen zijn, zoals

arbeidskosten en huur van kantoorruimte. Op het eind van paragraaf 3.5 vind je een lijstje met posten, waarvan ik denk dat ze op dit moment het belangrijkst zijn om aan te denken bij het maken van een begroting.

Hoofdstuk 5 De jaarlijkse evaluatie

5.1 Inleiding

In het organisatieplan staat dat het boerinnenwerk elk jaar op het eind van het seizoen in het Boerinnenoverleg dat seizoen wil evalueren. In dit hoofdstuk wil ik vertellen hoe je zo'n evaluatie kunt aanpakken. Voordat ik daar mee begin, zal ik eerst nog iets over evalueren in het algemeen zeggen.

Evalueren doe je om je **plannen bij te** kunnen **sturen**. Je kijkt wat er het afgelopen seizoen gebeurd is en wat je daar van vond. De evaluatie bevat daarom zowel een beschrijving als een waardering van wat er gebeurd is: wat hebben we gedaan; wat ging er goed en wat gind niet zo goed; wat is gelukt en wat niet of maar half; hoe denken we dat dat kwam; wat vinden we er van? Door zulke vragen te beantwoorden kun je bepalen wat je volgend seizoen wilt herhalen en wat je anders wilt doen.
Een bijkomend effekt van evalueren is dat je **elkaar** systematisch **op de hoogte brengt van wat je bereikt en gedaan hebt**. Vaak wordt aangenomen dat die ervaringen en plannen bij iedereen bekend, terwijl dat maar voor de helft of minder waar blijkt te zijn.

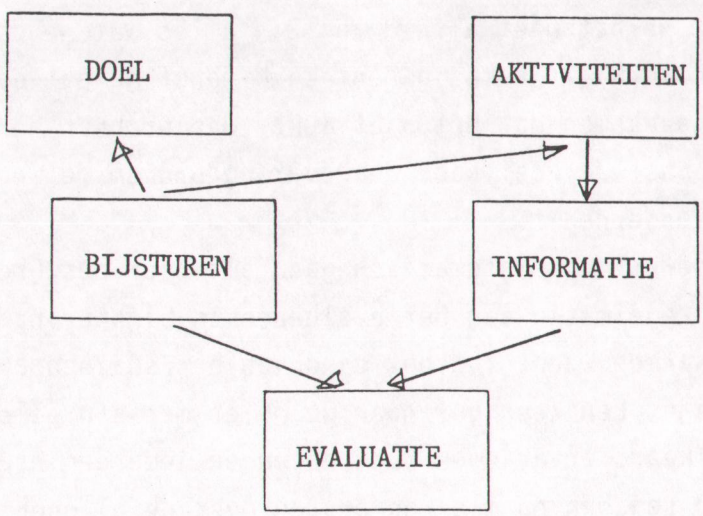
Zoals het hierboven staat, lijkt het alsof je maar één keer per jaar evalueert en bijstuurt. Dat is niet zo. Eigenlijk ben je daar voortdurend mee bezig, alleen benoem je het niet altijd zo. Bij alles wat je doet, heb je een doel voor ogen en terwijl je bezig bent kijk je of je dat doel wel zult halen. Als je ziet aankomen dat het niet lukt, dan probeer je het op een andere manier of je past je doel aan. Je ervaringen neem je weer mee bij het volgende wat je onderneemt.
Het zal niet altijd zo bewust en systematisch gaan als hier beschreven, maar in principe is iedereen regelmatig aan het evalueren en bijsturen. En dat is ook goed, want als je daarmee wacht tot het eind van het seizoen zul je in veel gevallen te laat zijn. Eén keer per jaar ga je er met z'n allen echt voor zitten, zodat je elkaars ervaringen kunt delen en iedereen haar mening kan geven over afgelopen seizoen en mee kan praten over de plannen voor het komende seizoen. Dat je één keer per jaar officieel evalueert, betekent natuurlijk niet dat je tussendoor niet met elkaar kunt praten over hoe het gaat.

5.2 De jaarlijkse evaluatie

De jaarlijkse evaluatie is bedoeld om antwoord te geven op de volgende vragen:

- wat heb je als organisatie geleerd, om het in de toekomst beter te doen?
- welke aktiviteiten wil je uitbreiden, welke voortzetten, welke stopzetten en welke nieuwe aktiviteiten zijn er nodig?

Bij de evaluatie zijn er twee zaken waar je op moet letten. Ten eerste moeten de doelen, die je dat seizoen nagestreefd hebt, bekend zijn. Je kunt pas kijken of iets gelukt is, als je weet wat er had moeten lukken. Als het goed is kun je die doelen terugvinden in het jaarplan en de taakomschrijvingen van dat seizoen. Ten tweede moet je informatie hebben over wat iedereen het afgelopen jaar gedaan heeft en hoe het gegaan is. Aan de hand van die informatie kun je gaan bijsturen. Dat bijsturen kan zowel je aktiviteiten als je doelen betreffen. Het kan zijn dat iets niet gelukt is, omdat je het op een verkeerde manier aangepakt hebt. Dan zul je je aktiviteiten moeten veranderen. Het kan ook zijn dat iets niet lukte, omdat het doel verkeerd (te hoog of te laag of gewoon niet goed) was. In dat geval stel je je doel bij.



Figuur 6: Bijsturen naar aanleiding van de evaluatie

5.3 Het verzamelen van informatie

De twee beleidsgroepen zorgen er voor dat er voldoende informatie is om te evalueren en dat iedereen die bij de evaluatie betrokken is, tijdig over die informatie kan beschikken.

Om met het laatste te beginnen: de beleidsgroepen kunnen alle informatie bundelen in een jaarverslag. Dat hoeft geen dikke nota te zijn. Er hoeft alleen in het kort in te staan wat iedereen gedaan heeft en hoe het ging of wat de resultaten waren. Dit jaarverslag kun je aan iedereen van het Boerinnenoverleg toesturen; de evaluatie in het Boerinnenoverleg wordt dan op basis van dit verslag gehouden.

Om het jaarverslag te kunnen maken moeten de beleidsgroepen in ieder geval bijhouden wat ze zelf gedurende het seizoen gedaan hebben. Een weekboek bijhouden kan daarbij een hulpmiddel zijn. Beide beleidsgroepen kunnen elke week (of als dat te vaak is eens in de twee weken) daarin opschrijven wat de belangrijkste gebeurtenissen waren. Bijvoorbeeld welke wensen of vragen er uit de boerinnengroepen aan je voorgelegd zijn, wat je daarmee gedaan hebt, welke beslissingen in het Boerinnenoverleg genomen zijn etc. Bij het maken van het jaarverslag kun je in het weekboek terugkijken hoe het ook al weer gegaan is en of je geen belangrijke dingen vergeet.

Daarnaast is het nodig dat alle werkgroepen of personen, die een deel van het jaarplan uitgevoerd hebben, van al hun aktiviteiten een verslag maken. In dat verslag zetten ze wat ze gedaan hebben, met welk doel en of dat doel gehaald is. Ook kunnen ze er in zetten welke problemen ze ondervonden hebben en wat ze nodig zouden hebben om die problemen op te lossen. Ook deze verslagen hoeven niet lang te zijn.

Als de boerinnengroepen het willen, zou het leuk zijn als ook elke groep een kort stukje schrijft voor het jaarverslag met daarin wat ze gedaan hebben en hoe het gegaan is. Daarbij kunnen ze aangeven waar de belangrijkste problemen lagen en of ze willen dat het Boerinnenoverleg daar iets aan doet.

Tot zover hoeven de beleidsgroepen niet veel meer te doen dan de verslagen van de werkgroepen en de boerinnengroepen te bundelen en zelf een stukje te schrijven over de aktiviteiten van het Boerinnenoverleg.

Wat meer werk is, is het evalueren van het afvaardigingssysteem en het gevoerde beleid door de boerinnengroepen. Het handigst kun je dit doen door aan alle afgevaardigden een lijst met vragen en diskussiepunten (en eventueel ook het jaarverslag) mee te geven en te vragen die in hun groep te bespreken. Na bespreking moet het de afgevaardigden duidelijk zijn wat hun

groep van de aktiviteiten van de werkgroepen en het Boerinnenoverleg vond. Ook is het van belang te weten wat ze van het afvaardigingssysteem, de begeleiding hiervan door de groep "intern beleid" en het Boerinnenoverleg vonden. De afgevaardigden kunnen deze standpunten dan in de vergadering van het Boerinnenoverleg inbrengen.

5.4 De evaluatie zelf

Samenvattend zijn op de vergadering van het Boerinnenoverleg de volgende punten aan de orde:

1) aktiviteiten van het Boerinnenoverleg en de werkgroepen van het afgelopen seizoen
2) de aktiviteiten, de wensen en de vragen van de boerinnengroepen
3) het funktioneren van het afvaardigingssysteem
4) het funktioneren van het Boerinnenoverleg
5) het funktioneren van de beleidsgroepen

Je evalueert dus zowel de inhoud van het beleid (1 en 2), als de samenwerking binnen je organisatie (3,4 en 5).
Hieronder wil ik per onderwerp nog wat suggesties doen voor de vragen die je tijdens de evaluatie in het Boerinnenoverleg plenair of eerst in kleine groepjes zou kunnen bespreken:

1) wat vonden de boerinnengroepen ervan? wat willen ze dat er volgend jaar anders gebeurt en wat mag blijven?
   wat vonden de werkgroepen en het Boerinnenoverleg ervan? hebben ze hun doelen bereikt? zo nee, waar lag dat dan aan? moeten taken,doelen of aktiviteiten bijgesteld worden? wat hebben ze nodig om beter te funktioneren?

2) tegen welke problemen zijn de groepen opgelopen? waarin willen ze ondersteuning van het Boerinnenoverleg of de beroepskracht?

3) wat vonden de boerinnengroepen ervan? welke suggesties hebben ze voor volgend jaar?
   wat vonden de afgevaardigden ervan? hebben zij suggesties hoe het volgend jaar beter zou kunnen?
   lukt het de vrouwen die er mee stoppen vervanging te vinden?

4) wat vondt iedereen van de vergaderingen in het Boerinnenoverleg? is iedereen tevreden over de manier waarop beslissingen werden genomen? welke verbeteringen zijn mogelijk?

5) hoe is het de beleidsgroepen het afgelopen jaar vergaan? zijn ze tevreden over hun taak of moet die bijgesteld worden? wat ging wel, wat ging niet? wat hebben ze nodig om beter te funktioneren?

Als resultaat van deze evaluatie kun je aanbevelingen voor volgend seizoen formuleren, waar de beleidsgroepen dan weer mee aan de slag kunnen.

Tot besluit wil ik nog een tip geven zowel voor het op papier zetten van wat je gedaan hebt als voor de evaluatie zelf: houd het zo klein, overzichtelijk en doelgericht mogelijk. Verslagen maken en evalueren zijn geen doelen op zich, maar middelen om elkaar op de hoogte te houden en betere beslissingen te nemen. Het helpt je om je eigen doelstellingen en die van je organisatie beter te bereiken.

Noten

1) Potentieel betekent "mogelijk". Potentiële leden zijn mensen die nog geen lid zijn, maar dat wel zouden kunnen worden, omdat je organisatie ze wat te bieden heeft.
2) De doelgroep zijn de mensen voor wie je je aktiviteiten organiseert. De boerinnenkrant schrijf je vooral voor jonge boerinnen in Gelderland. Een thema-avond organiseer je voor je boerinnengroep. Bij jullie vallen doelgroep (op wie je je aktiviteiten richt), de leden van het boerinnenwerk en degenen die de aktiviteiten uitvoeren meestal samen. Het zijn grotendeels dezelfde mensen. Alles wordt voor en door boerinnen gedaan. Dat is lang niet bij alle organisaties het geval en ook bij het boerinnenwerk zijn uitzonderingen. Zo schrijf je persberichten berichten niet alleen voor boerinnen, maar juist ook om het boerinnenwerk bij andere mensen bekendheid te geven. Verschillende aktiviteiten kunnen dus op verschillende doelgroepen gericht zijn.
3) Funktie betekent letterlijk werking of taak. In organisaties is er echter een verschil tussen een funktie en een taak. Een **taak** geeft de werkzaamheden aan, die een persoon of een groep verrichten, dus: **wat ze doen**. Een **funktie** geeft aan wat het nut of de bedoeling van één of meerdere taken samen is, dus: **waarom ze het doen**.

Bijlage A: EEN ORGANISATIEMODEL

Deze bijlage bevat een samenvatting van een artikel van Van der Torn. Het organisatiemodel dat hij daarin beschrijft wordt in veel organisaties in de praktijk gebruikt, om te kijken wat er in die organisatie aan de hand is. Bovendien wordt het gebruikt als basis voor het ontwikkelen van strategieën. De meeste begrippen uit dit model zul je al kennen, maar zonodig zal ik sommige begrippen toelichten.

De krachten in een organisatie

Volgens meneer van der Torn zijn er in een organisatie zes dingen die die organisatie beinvloeden. Deze dingen zijn: de visie, het doel, de organisatievorm, de informatie, de middelen en de flexibiliteit of verandering. Deze dingen noemt hij krachten, omdat ze de organisatie beheersen. (Als voorbeeld van dat beheersen kun je denken aan het doel van je organisatie: je doelen bepalen in grote mate met welke aktiviteiten je je bezig houdt.) Behalve dat deze zes krachten de organisatie beheersen, vragen die krachten zelf ook om beheersing. De mensen in de organisatie moeten die krachten niet zomaar hun gang laten gaan, maar proberen er vat op te krijgen. (Als voorbeeld kun je weer kijken naar het doel van de organisatie: stel dat je op een bepaald moment een doel verouderd vindt. Als je daar niets aan doet , blijf je een verouderd doel nastreven en ben je bezig met iets wat je helemaal niet nuttig of belangrijk meer vindt. Het doel gaat met je organisatie op de loop in plaats van andersom.)
Sommige van de zes krachten zullen je al bekend zijn. Voor de duidelijkheid zal ik ze allemaal kort langs lopen.

1) de kracht van de visie

Letterlijk betekent visie: je kijk op iets (bijvoorbeeld op de maatschappij of op de positie van boerinnen). Een visie verbindt mensen tot iets gemeenschappelijks, op een visie kun je een organisatie bouwen. Doordat je die bepaalde visie had, vond je het nodig je organisatie op te richten. Zonder visie dreigt een organisatie als los zand aan elkaar te hangen. De visie geeft **zin** aan de organisatie en aan de aktiviteiten die je als organisatie ontplooit. De visie vormt de basis voor het beleid en de strategie van je organisatie.

2) de kracht van het doel

Het verschil met visie is dat een visie nog vrij abstrakt of vaag kan zijn (bijvoorbeeld: "We vinden dat vrouwen in het algemeen en boerinnen in het bijzonder te weinig rechten en kansen tot ontplooiing hebben"), terwijl het doel (of de doelen) van de organisatie veel konkreter zijn. Het doel geeft aan wat je wilt bereiken (bijvoorbeeld een wet gelijke behandeling of een betere arbeidspositieregeling voor boerinnen). Het doel geeft **richting** aan je aktiviteiten.

Bovendien motiveert het doel de mensen in de organisatie om zich in te zetten. We hebben het nu steeds over het doel van de organisatie als geheel. Naast zulke algemene doelen, die je met z'n allen wilt bereiken, hebben mensen ook nog individuele doelen (je wilt het naar je zin hebben in de organisatie, je wilt jezelf kunnen zijn en iets opsteken van het werk dat je verzet en daar waardering voor krijgen etc). Het is heel belangrijk dat je deze individuele doelen gerealiseerd ziet, omdat je anders geen zin meer hebt om je voor de organisatie als geheel in te zetten.

3) de kracht van de vorm

Vanuit een visie ontstaan aktiviteiten, het doel geeft richting aan de aktiviteiten, maar je kunt de aktiviteiten pas uitvoeren, als je regelt wie wat doet. Daarvoor is samenwerking nodig. Door die samenwerking te regelen geef je vorm aan de organisatie: de organisatiestruktuur. Deze organisatie-struktuur bestaat uit:

- verdeling van funkties en taken
- verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- kommunikatie- en overlegstrukturen (koördinatie)

Dus alles wat formeel vastgelegd is.

Daarnaast zijn er nog allerlei dingen als omgangsvormen, waarden en normen in een organisatie, die niet formeel vastgelegd zijn. Deze dingen zijn van invloed op hoe mensen met elkaar kommuniseren buiten de regels en procedures om.

4) de kracht van de informatie

Elke keer als je iets gedaan hebt als organisatie, zou je eigenlijk ook moeten weten wat het effekt van die aktiviteit geweest is. Zo kun je beoordelen of het zinvol was, of je bereikt hebt wat je wilde bereiken en tevreden kunt zijn of dat je beter iets anders kunt proberen. Kortom, om

beslissingen te kunnen nemen (dwz om te kunnen besturen) heb je informatie nodig. Informatie over de bereikte resultaten, maar ook over wat er zich in je omgeving afspeelt (bv over andere organisaties). Informatie kan er toe leiden dat je de visie, het doel of de organisatievorm verandert.

5) de kracht van de middelen

De middelen die de organisatie ter beschikking heeft (menselijke kapaciteiten, materiële middelen, beschikbare tijd en geld, relaties en samenwerkingsverbanden met andere organisaties etc) houden mogelijkheden in **en** beperkingen.

De middelen bepalen de haalbaarheid van het doel. Om dat middelen nooit onbeperkt aanwezig zijn, is het nodig dat de mensen van de organisatie kiezen waarvoor en hoe ze de middelen inzetten.

6) de kracht van de verandering (flexibiliteit)

Een organisatie bestaat uit mensen en mensen veranderen steeds en maken steeds andere keuzes. Daarom moet de organisatie mee kunnen veranderen. Als een organisatie deze flexibiliteit niet heeft, zou ze op den duur niet kunnen overleven. De kracht van de verandering maakt het mogelijk snel en slagvaardig op nieuwe situaties in te spelen en te voldoen aan de steeds veranderende wensen en behoeften van de leden van de organisatie.

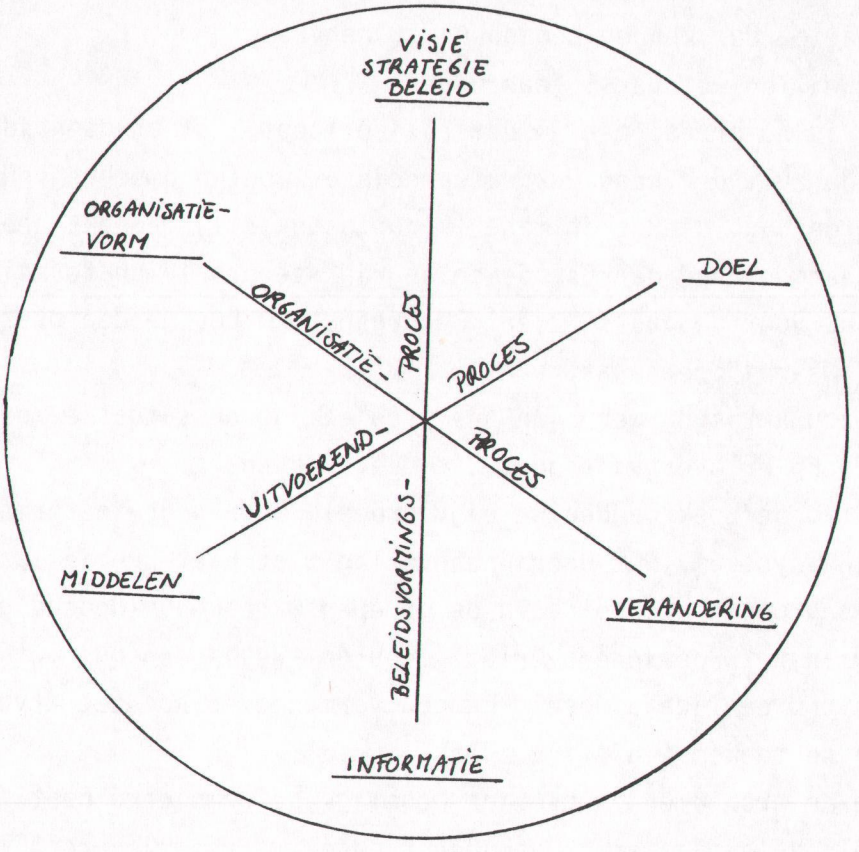
Tot zover de beschrijving van de krachten die in een organisatie werken. Wanneer ontstaan er nu problemen in een organisatie? Dat gebeurt wanneer één of meer van de hierboven beschreven krachten te veel gaan overheersen of te veel aandacht krijgen. Denk maar aan veel overheidsorganisaties, waar de kracht van de vorm (dus de regels en procedures) zo overheersend zijn, dat je als burger niet meer op een individuele behandeling hoeft te rekenen. Misschien kan je je voorstellen wat er gebeurt als je probeert een uitkering aan te vragen, terwijl je paspoort gestolen is en de gegevens van de burgerlijke stand onderweg van je oude naar je nieuwe woonplaats zoekgeraakt zijn, omdat de P.T.T staakt. Voor de overheid besta je dan niet meer en als je niet bestaat kun je je niet op een adres laten inschrijven en als je niet ingeschreven staat kun je geen uitkering en geen nieuw paspoort krijgen. Kortom, dan is het eind zoek.

Van krachten naar processen

Uit bovenstaand voorbeeld blijkt dat een organisatie niet goed meer werkt als één van de krachten gaat overheersen. (In het voorbeeld was dat de kracht van de vorm). Maar ook kun je uit het voorbeeld halen hoe het komt dat zo'n kracht gaat overheersen. De problemen zouden namelijk niet ontstaan wanneer de organisatie wat flexibeler zou zijn. De betreffende ambtenaren zouden zich dan niet zo strak aan de regels hoeven te houden. Flexibiliteit ontstaat wanneer de kracht van de verandering sterker aanwezig is. **Vorm** en **verandering** vormen elkaars tegenkrachten en bij een goed draaiende organisatie houden zij elkaar in evenwicht. Zo zijn **visie** en **informatie** ook elkaars tegenkrachten: informatie over wat je met je organisatie bereikt (dus informatie over de realiteit) kan n voorkómen, dat de visie te veel gaat overheersen en je in het rijk der luchtkastelen terecht komt. En andersom: als je alleen nog maar naar de cijfertjes en de harde realiteit kijkt, dan vergeet je waarom je je organisatie eigenlijk hebt opgericht.
Op dezelfde manier zijn **doel** en **middelen** elkaars tegenkrachten. Als je alleen let op welke middelen je hebt en op wat daarmee haalbaar is, dan loop je het risico, dat de mensen in je organisatie hun motivatie verliezen. Maar als je alleen maar oog hebt voor de doelen, dan heb je kans dat je niet realistisch bezig bent, omdat je vaak niet genoeg middelen hebt om al je doelen te bereiken.
De mensen in de organisatie moeten proberen deze tegenkrachten met elkaar in evenwicht te brengen en te houden. Dat met elkaar in evenwicht brengen en houden kun je een proces noemen. En omdat er drie paren van tegenkrachten zijn, kun je dus zeggen, dat er drie processen in de organisatie een rol spelen. Die drie processen heten:

1) het beleidsvormingsproces
2) het uitvoerend proces
3) het organisatieproces

In het plaatje op de volgende bladzij zie je de drie processen en de krachten, die bij elk proces horen, uitgebeeld.



We hebben al vastgesteld, dat er problemen ontstaan, wanneer één of meer krachten overheersen (door gebrek aan tegenkracht). Misschien kun je je ook voorstellen, dat er problemen ontstaan, wanneer één van de drie processen overheerst. Er zijn organisaties, die zo druk bezig zijn met reorganiseren (het organisatieproces), dat ze helemaal niet meer aan het uitvoeren van aktiviteiten (het uitvoerend proces) toekomen. Samenvattend kun je zeggen dat zowel de processen onderling, als de krachten binnen de processen met elkaar in evenwicht gehouden moeten worden.

Bijlage B: BRAINSTORMEN

Het doel van brainstormen is ideeën over een bepaald onderwerp of probleem te ontwikkelen, ter voorbereiding op het nemen van beslissingen. In dit geval gaat het om hoe jullie willen dat jullie organisatie er over ca 5 jaar uitziet. Je zou dus kunnen beginnen met de vraag:

"waar willen we over 5 jaar zijn?"

Deze vraag is zo breed, dat je het risico loopt, dat er geen ideeën loskomen. Je zult de vraag dus wat preciezer moeten omschrijven. Daartoe kun je de beoordeling, die je in fase 1 (hoofdstuk 3.1) gemaakt hebt, erbij pakken en aan de hand daarvan de belangrijkste problemen formuleren, waar jullie je nu voor geplaatst zien. De brainstorm hou je dan over elk van deze problemen, waarbij je je afvraagt:

"hoe zou het onderwerp van ons probleem of de situatie rond dat onderwerp er over vijf jaar uit moeten zien?"

Tijdens het onderzoek hadden we bijvoorbeeld kunnen brainstormen over het afvaardigingssysteem. Het Boerinnenoverleg wist niet precies wat er zich in de boerinnengroepen afspeelde en de groepen waren onvoldoende op de hoogte van wat er in het Boerinnenoverleg gebeurde. We hadden ons met behulp van een brainstorm een ideaal beeld kunnen vormen over hoe het afvaardigingssysteem er in de toekomst uit zou zien.

Wanneer je de problemen zo precies mogelijk geformuleerd hebt, ga je per probleem als volgt te werk: maak een rondje, waarbij iedereen met één idee per keer komt, ook wanneer je meer ideeën hebt. Met je tweede of derde idee wacht je tot je volgende beurt. Wanneer je niets weet, pas je voor één beurt. Ga net zolang door met het maken van rondjes tot niemand meer iets weet over het onderwerp. Tijdens het verzamelen van ideeën mag je geen commentaar leveren op de ideeën van anderen. Je mag wel vragen stellen, maar alleen als iets je niet duidelijk is. Je vragen mogen geen verborgen kritiek bevatten. Dus niet: "En hoe denk je dat dan voor elkaar te krijgen?" of iets dergelijks. Aanmoedigen mag wel, "ja-maren" mag niet. Overdrijven mag ook; niemand hoeft op bescheidenheid of haalbaarheid te letten. Dat komt later. Wanneer niemand meer iets kan bedenken, ga je verder met het volgende probleem.

Samenvattend zijn de regels voor brainstormen:

1) omschrijf het probleem of de vraag zo precies mogelijk

2) één idee per keer

3) geen idee: "ik pas"

4) geen commentaar tijdens het verzamelen van ideeën

5) lachen toegestaan, spotten niet

6) overdrijven, aanmoedigen

Tijdens het brainstormen zul je merken dat je behalve met ideeën over hoe de toekomst er uit zou moeten zien, ook al met oplossingen, randvoorwaarden, voor- en nadelen etc. zult komen. Dat is niet erg. Je kunt ze opschrijven en bewaren voor de fase waarin je de ideeën verder uitwerkt (zoals in paragraaf 3.3).

Bijlage C: PROBLEEMOPLOSSEN

Voor deze methode kun je het best in kleine groepjes gaan zitten (3 à 4 vrouwen per groepje). De werkwijze is als volgt:

1) formuleer het probleem zo duidelijk mogelijk
   a) maak een lijstje met knelpunten
   b) kijk welke knelpunten bij elkaar horen, zodat je groepjes van knelpunten kunt maken
   c) formuleer voor elk groepje bij elkaar horende knelpunten zo duidelijk mogelijk wat het probleem is of de vraag die je wilt beantwoorden
   d) geef aan hoe belangrijk je de problemen vindt (welke wegen het zwaarst) en kies welke problemen je verder uit wilt werken. Wanneer je ze allemaal uit wilt werken kun je bij stap 2 met het belangrijkste probleem beginnen en zo de problemen in volgorde van belangrijkheid afwerken. Je kunt er ook voor kiezen bepaalde problemen dit jaar niet aan te pakken en je alleen op de belangrijkste te konsentreren.

2) bedenk voor jezelf een oplossing

3) vertel elkaar om de beurt je oplossing. Degenen die niet aan de beurt zijn mogen wel vragen ter verduidelijking stellen, maar geen commentaar leveren.

4) bedenk vervolgens van alle oplossingen de voor- en nadelen

5) kies de beste oplossing

Vervolgens ga je met z'n allen bij elkaar zitten en kiest uit de oplossingen die de subgroepjes aandragen weer de beste.

Bijlage D: GECOMBINEERDE METHODE

A) Ideeën ontwikkelen:

1) omschrijf het onderwerp, probleem of vraag zo precies mogelijk
2) iedere deelneemster schrijft voor zichzelf alles wat over het onderwerp bij haar opkomt op aparte kaarten, kort, liefst met een paar steekwoorden. Net zolang de tijd nemen tot niemand meer iets weet.
3) prik alle kaarten op een bord of op de muur
4) bekijk de kaarten en als je een nieuw idee krijgt hang je dat erbij

B) Ideeën ordenen:

Deel alle kaarten in in een aantal categorieën, bv:

- oorzaken
- gevolgen
- voordelen
- nadelen
- oplossingen
- randvoorwaarden

en hang de kaarten op titel bij elkaar. Kaarten waar min of meer het zelfde opstaat kun je over elkaar hangen.

C) Uitwerken en beslissen:

1) nummer de oplossingen in volgorde van belangrijkheid (de oplossing die jullie het beste vinden krijgt nr 1 etc)

2) werk van de beste drie oplossingen de voor- en nadelen verder uit. (Deze heb je gedeeltelijk al bij B bedacht)

3) maak een keuze uit deze drie oplossingen op basis van de voor- en nadelen en de mate waarin aan de randvoorwaarden volaan wordt

Wanneer je om wat voor reden dan ook niet de oplossingen uit stap B, maar iets anders belangrijker vindt om eerst over verder te praten, kun je dat ook doen. Bv bij "oorzaken" of "gevolgen" kan een kaartje zitten met zo'n belangrijke of verrassende opmerking dat dat als vertrekpunt voor verdere diskussie kan dienen.

Gebruikte literatuur

1) Leenders, A en Elshout, P. Het instellingsplan. Utrecht: Gamma, 1979.

2) Oomkes, F.R en Cuijpers, J. Doe gewoon, anders: handboek voor trainingen interkulturele kommunikatie. Utrecht: Gamma, 1986

3) Soons, J.E.E. Beleid maken, deel 2 uit de serie Bestuurswerk en vrijwilligersorganisaties. Leiden: Stichting Burgerschapskunde, 1989.

4) Stemerding, A.H. Vergadertechniek en groepsgesprek. Alphen a/d Rijn: Samsom, 1986.

5) Torn, J. van der Management in het krachtenveld van de organisatie. In: M\O, nov/dec 1986.

6) N.N. Besturing van overheids- en non-profitorganisaties, diktaat kursusjaar 1989-1990. Wageningen: vakgroep Bedrijfskunde, 1989.