



Het nieuwe strategische adviesstelsel in Vlaanderen.

Een zelfevaluatie-instrument voor de strategische adviesraden.

- > Zelfscan

- > Ellen Fobé, Marleen Brans, Diederik Vancoppenolle & Jan Van Damme

- > D/2009/10106/021

Inhoudstafel

Inleiding	3
> 1.1. <i>Situering en opzet</i>	3
> 1.2. <i>Algemeen opzet</i>	3
> 1.3. <i>Structuur</i>	4
2. Kader	5
3. De zelfscan als evaluatie-instrument	7
> 3.1. <i>DEEL 1 - Vragenlijst</i>	8
> 3.1.1. Opzet en doelstellingen	8
> 3.1.2. Inhoud	9
> 3.1.3. Verwerking van de resultaten	12
> 3.2. <i>DEEL 2 - Checklist</i>	15
> 3.2.1. Opzet en doelstellingen	15
> 3.2.1. Inhoud	16
> 3.2.2. Toepassing	16
Bijlage 1 - Vragenlijst ter bevraging van de leden van de raad en van het secretariaat	19
Bijlage 2. Aanzet tot een <i>checklist</i> met instrumenten	26

Inleiding

> 1.1. Situering en opzet

Deze zelfscan of *tool* voor zelfevaluatie is een van de twee outputs van het onderzoeksproject "Het nieuwe strategische adviesstelsel: een verbeteringsgerichte procesanalyse". Het project werd uitgevoerd door het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen (SBOV) en vond plaats op initiatief van de Vlaamse Regering en de Verenigde Verenigingen. Het hield een verkennende, maar omvattende evaluatie in van het nieuwe strategische adviesstelsel in Vlaanderen.

De eerste output van het project is een gelijknamig onderzoeksrapport waarin de werking en het proces van advisering in de strategische adviesraden werden geanalyseerd. De zelfscan die hier voorligt, is een tweede output van het project en sluit aan bij het onderzoeksrapport.

Het instrument is gericht aan de strategische adviesraden.

> 1.2. Algemeen opzet

Met deze zelfscan bieden we een instrument aan waarmee de werking van de raad kan worden geëvalueerd en waardoor deze op langere termijn kan worden geoptimaliseerd. Het verbeteringsgerichte karakter van de zelfscan is dus een centraal element. Er wordt een algemeen of overkoepelend kader voorzien wat de strategische adviesraad toelaat het instrument eventueel zelf een verdere invulling of uitbreiding te geven.

De zelfscan moet ingepast worden in een brede context van ontwikkeling van het strategische adviesstelsel, bepaald door de strategische adviesraden en ingevuld naargelang de specificiteit van de eigen werking. Het is een instrument om de kwaliteit van de werking van de raad te bevorderen.

Concreet is de zelfscan opgebouwd uit twee delen: een vragenlijst en een aanvullende *checklist*.

De vragenlijst is bestemd voor een evaluatie door de leden en/of het secretariaat van de raad. Op basis hiervan kan het proces van advisering zoals ervaren door deze groepen systematisch in kaart worden gebracht. De vragenlijst laat eveneens toe werkpunten te formuleren. Zo past de vragenlijst binnen een **breder kwaliteitsbeleid** van de raad. Hierbij wordt systematisch gewerkt aan het verbeteren van de volledige werking van de SAR. Het tweede deel van de zelfscan, de *checklist*, sluit aan bij deze bredere doelstelling. De *checklist* is bedoeld voor intern gebruik en richt zich erop de kwaliteit van de werking systematisch te verbeteren. Het gaat, in eerste instantie, om een lijst met instrumenten die betrekking hebben op een kerngebied van de werking, namelijk het adviesproces. Deze zelfscan lijst een eerste aantal instrumenten op. De *checklist* kan, indien gewenst, worden uitgebreid en vervolledigd door de raad zelf. De *checklist* zou hierdoor uiteindelijk oog kunnen hebben voor de volledige werking (waaronder ook ondersteunende processen, zoals bijvoorbeeld een degelijk financieel en HR beleid, een communicatiebeleid, etc.).

> 1.3. Structuur

Hieronder wordt eerst kort ingegaan op de theoretische en conceptuele leidraad bij de inhoudelijke invulling van het zelfevaluatie-instrument. Dit is het conceptuele kader dat ook in het SBOV-rapport "Het nieuwe strategische adviesstelsel: een verbeteringsgerichte procesanalyse" werd gehanteerd. Dit gebeurt in hoofdstuk 2.

In hoofdstuk 3 wordt dit evaluatie-instrument dan concreet uitgewerkt. De nadruk ligt op het eerste deel van de zelfscan, namelijk op de inhoud en ontwikkeling van een vragenlijst. Het tweede deel geeft een eerste aanzet tot de ontwikkeling van een lijst met instrumenten gericht op een kwaliteitsvolle werking.

2. Kader

De zelfscan steunt hoofdzakelijk op de theoretische aspecten die gebruikt worden voor de analyse in het reeds vermelde SBOV-rapport. Deze analyse is gericht op de werking en het adviesproces bij de strategische adviesraden.

Het centrale concept waarop de analyse in het onderzoek steunt, is het begrip **legitimiteit**.

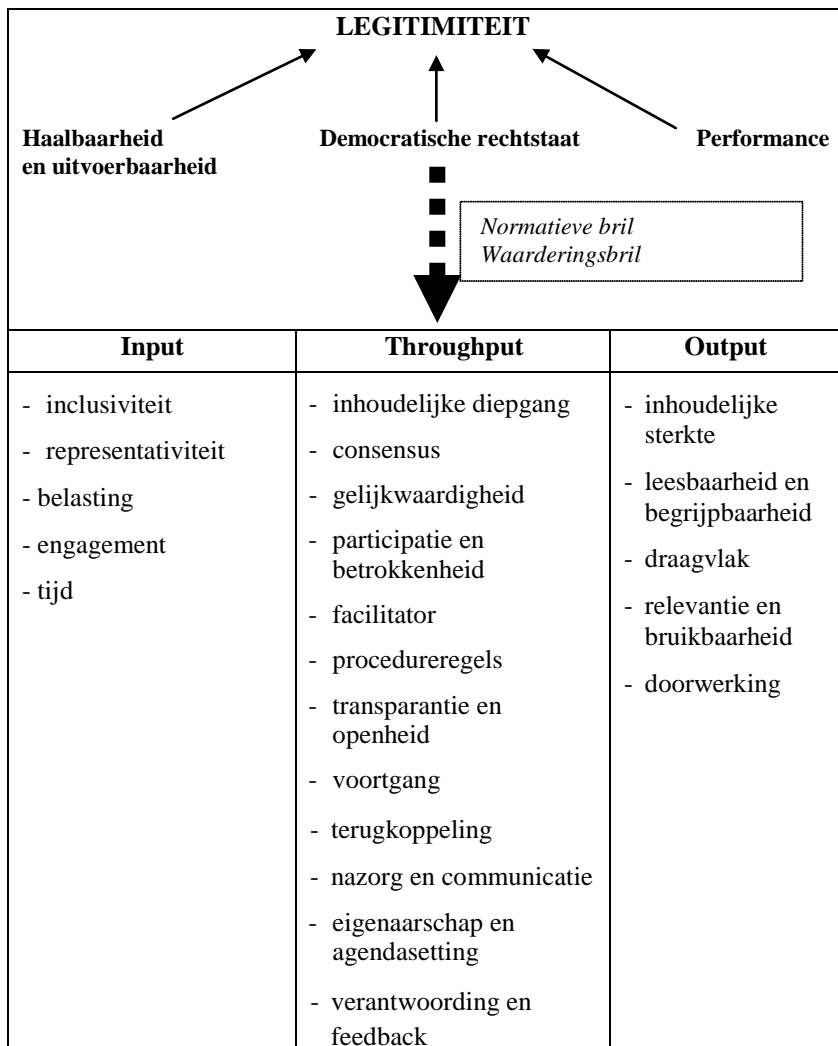
Het begrip heeft twee dimensies. Het laat ten eerste toe om de werking van de raad op objectieve wijze te benaderen. Hiervoor worden een aantal normatieve elementen gehanteerd die afkomstig zijn uit de literatuur rond inspraak- en participatiemechanismen. Het zijn concepten waarvan in voorgaande onderzoeken reeds werd aangetoond dat ze belangrijk zijn voor de werking van de strategische adviesraden. De legitimiteit van de werking van de raad heeft ook een subjectieve dimensie. Deze waarderingsdimensie is belangrijk om het succes van de strategische adviesraad af te meten bij de kernactoren.

De combinatie van beide dimensies in het begrip legitimiteit structureert het opzet van het onderzoeksrapport. Ook voor deze zelfscan wordt deze werkwijze gevolgd. Een **procesmatige aanpak** laat toe dit te operationaliseren. Het adviesproces wordt hiervoor opgedeeld in drie fasen: de inputfase van het adviesproces, de throughput-fase en de outputfase.

De normatieve elementen uit de literatuur rond inspraakprocessen kunnen aan deze fasen worden gekoppeld. Er kan gesteld worden dat de mate waarin aan deze normatieve elementen wordt voldaan, de mate bepaalt waarin het adviesproces als legitiem wordt beschouwd. De normatieve elementen vormen met andere woorden **indicatoren van legitimiteit** in deze zelfscan.

De figuur op de volgende pagina fungeert als conceptueel vertrekpunt voor de invulling van de zelfscan. Het is een aangepaste weergave van het conceptuele kader dat voor de analyse van de werking van de strategische adviesraden in het SBOV-rapport wordt gehanteerd.

De selectie van de concepten vond plaats op basis van de vaststellingen in het onderzoeksrapport. Een toelichting bij de betekenis en het belang van de hier gehanteerde concepten is eveneens in het betrokken rapport terug te vinden (pp. 37-45).



Tabel 1 - Conceptueel kader voor de uitwerking van de zelfscan

3. De zelfscan als evaluatie-instrument

De aspecten in het conceptuele kader zijn indicatoren voor de legitimiteit van de werking van de strategische adviesraad.

Deze zelfscan biedt de raad de mogelijkheid om na te gaan in welke mate aan deze aspecten voor een goede werking wordt tegemoetgekomen.

Dit kan op twee wijze gebeuren.

- Via een vragenlijst kan de werking van de strategische adviesraad in kaart worden gebracht. Een eerste paragraaf geeft toelichting bij het opzet en de doelstellingen van de vragenlijst, gaat dieper in op de concrete inhoud ervan en op de wijze waarop die geïmplementeerd en de resultaten ervan geïnterpreteerd kunnen worden.
- Een checklist met instrumenten geeft in een tweede paragraaf een eerste aanzet tot de systematisering van een kwaliteitsvolle werking. De doelstellingen van de *checklist* en enkele eerste instrumenten worden weergegeven.

> 3.1. DEEL 1 - Vragenlijst

De vragenlijst vormt de kern van deze zelfscan. De structuur ervan is procesmatig en dus afgestemd op de drie fasen in het adviesproces waar ook de normatieve elementen uit het conceptuele kader bij aansluiten (input-, throughput-, procesfase).

Het onderzoeksteam wil met de aangeboden vragenlijst het kader creëren waarbinnen een analyse van de werking van de strategische adviesraad plaats kan vinden.

De vragenlijst koppelt terug naar de belangrijkste aandachtspunten die uit de analyse in het onderzoeksrapport naar voor zijn gekomen. Deze aandachtspunten gelden niet voor alle strategische adviesraden in gelijke mate. Een focus op de eigen werking is dan ook complementair aan dit algemene kader.

De vragenlijst is terug te vinden in bijlage 1.

> 3.1.1. Opzet en doelstellingen

De vragenlijst leidt tot een analyse van de werking van de strategische adviesraad aan de hand van vragen die terugkoppelen naar de indicatoren voor legitimiteit uit het conceptuele kader. Uit deze analyse kunnen de sterke punten van de werking worden geïdentificeerd, evenals eventuele aandachtspunten.

Het identificeren van de sterke en zwakke punten van de werking van de organisatie moet de strategische adviesraad toelaten om **actiepunten** te ontwikkelen om de werking verder te optimaliseren. Op langere termijn kan dan een evolutie in de werking van de eigen raad worden waargenomen.

De analyse steunt op een **bevraging van de kernactoren in het adviesproces**:

- Enerzijds gaat het om een bevraging van de leden van de strategische adviesraad. Daarbij kunnen zowel de leden van de

algemene raad als van eventuele deelraden en/of permanente werkcommissies bevroegd worden.

- Anderzijds kan deze bevraging ook plaatsvinden bij de medewerkers van het secretariaat van de strategische adviesraad. De vragen dienen hiervoor wel lichtjes geherformuleerd te worden. Inhoudelijk dienen ze niet te worden aangepast.

De dubbele toepassing van de vragenlijst moet een compleet beeld geven van de mate waarin de werking van de strategische adviesraad wordt gewaardeerd.

> 3.1.2. *Inhoud*

Op inhoudelijk vlak sluit de vragenlijst sterk aan bij deze uit de survey in het SBOV-rapport. In die vragenlijst werd ingegaan op kenmerken van de samenstelling van de raden, de interactie tussen de leden, de adviesprocedure en de outputs van het adviesproces. Ook de beleving van het adviesproces door en de tevredenheid van de leden werden expliciet bevroegd.

De aspecten in de zelfscan zijn gelijklopend, maar beperkter in aantal. Er werd gefocust op de belangrijkste vaststellingen en/of aandachtspunten uit de analyse in het eindrapport:

1. In de **inputfase** van het adviesproces worden drie concepten bekeken (terug te vinden in deel 1).
 - a. De eerste twee concepten hebben betrekking op de inclusiviteit en representativiteit van de samenstelling van de raad. Inclusiviteit wijst daarbij op de aanwezigheid van alle stakeholders, terwijl representativiteit gevat wordt via het mandaat van de aanwezige maatschappelijke vertegenwoordigers.
 - b. De taakbelasting van de leden en van de raad wordt eveneens bevroegd in deze fase. Hier wordt vooral gefocust

op kwantitatieve aspecten zoals te veel adviezen of vergadermomenten.¹

2. In de **throughput-fase** (deel 2) worden een tiental concepten bekeken die kunnen worden teruggebracht tot het verloop van het adviesproces.
 - a. Een eerste verzameling concepten heeft betrekking op de kenmerken van de *interactie* tijdens het adviesproces. Deze elementen zijn belangrijk voor de feitelijke participatie van de leden aan het adviesproces. Er wordt gevraagd naar de inhoudelijke diepgang van de interactie tussen de leden, de mate waarin deze een consensus bevordert, de aanwezige kennis en informatie bij de leden, de mate waarin de leden gelijkwaardig aan bod komen en waarin er een grote betrokkenheid bij het adviesproces gevoeld wordt.
 - b. In tweede instantie komen een aantal concepten voor die betrekking hebben op de *technische aspecten* van het adviesproces. Het gaat meer bepaald om de wijze waarop het adviesproces gemanaged wordt, om de mate van transparantie en om de voortgang² tijdens het proces van adviseren.
 - c. Tot slot wordt ingegaan op elementen die belangrijk zijn nadat de adviezen tot stand kwamen. Zo wordt de terugkoppeling naar de achterban bevraagd. Ook de mate waarin de strategische adviesraad instaat voor nazorg en communicatie ten aanzien van die achterban, het brede maatschappelijke veld en de media, wordt opgenomen in de vragenlijst.

¹ Doordat de vragen voor dit aspect negatief geformuleerd zijn, dienen ze bij de verwerking achteraf een andere score te krijgen, zodat een positief beeld van de werking verkregen wordt (nl. de afwezigheid van taakbelasting). (zie infra)

² Ook voor dit aspect werd de vraag negatief geformuleerd en dient bij de verwerking achteraf een aangepaste score te worden toegekend, zodat een positief beeld van de werking verkregen wordt. (zie infra)

3. In de **outputfase** (deel 3) van het adviesproces worden twee grote elementen besproken die betrekking hebben op het product van het adviesproces.
 - a. Wat de kwaliteit van de adviezen betreft, worden de leesbaarheid en begrijpbaarheid, evenals de inhoudelijke onderbouwing van en het draagvlak in de adviezen bevestigd.
 - b. Er wordt ook gepeild naar de vier vormen van doorwerking om zo een compleet beeld te krijgen van de mate waarin de adviezen, volgens de bevestigden, door de beleidsmakers of andere maatschappelijke actoren gebruikt worden.

4. Een extra deel van de vragenlijst (deel 4) gaat in op kenmerken van de **algemene beleidscontext** waarin de strategische adviesraad werkzaam is. De raad kan zelf weinig invloed uitoefenen op deze elementen. Omdat die evenwel een belangrijke impact hebben op de werking ervan en op de doorwerking van de adviezen die worden geleverd, worden ze toch bevestigd (zoals ook in de survey in het eindrapport het geval was). Volgende aspecten worden bevestigd:
 - a. De tijd die wordt voorzien om een advies uit te brengen.
 - b. Twee factoren die betrekking hebben op het engagement van de beleidsmakers ten aanzien van de raad (het moment van de adviesvragen en de ontvankelijkheid van de beleidsmakers).
 - c. De mate van feedback en verantwoording die wordt voorzien nadat de adviezen werden overgemaakt.

> 3.1.3. Verwerking van de resultaten

De verwerking van de resultaten verloopt volgens een viertal stappen.

1. Het analyseren of verwerken van de gegevens uit de vragenlijst kan gebeuren door per vraag of per cluster van vragen een totaal- of gemiddelde score te berekenen. De antwoordscores die voorzien worden bij elke vraag, maken dit mogelijk. Ze zijn immers overal gelijk en variëren steeds van 1 (*helemaal niet*) tot 7 (*helemaal wel*).
2. De gelijklopende antwoordmogelijkheden laten eveneens toe de scores van verschillende vragen in een aspect op eenzelfde grafiek weer te geven. Een **grafische uiteenzetting** (bv. via een radargrafiek in Excel) geeft op een zeer duidelijke, visuele manier aan welke aspecten van de werking van de raad de nodige aandacht verdienen (lage scores) en welke aspecten positief zijn (hoge scores).

Opmerking

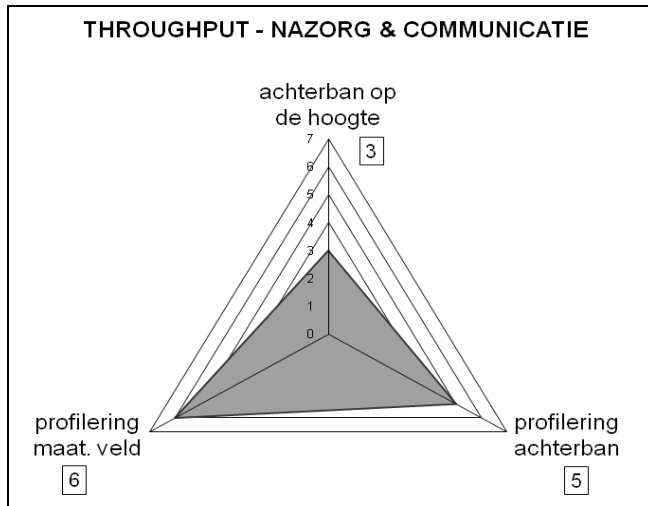
De scores voor vragen 2a, b en c en 3h dienen, zoals reeds werd aangegeven, te worden **geinverteerd** vooraleer ze worden verwerkt. Deze vragen werden immers negatief geformuleerd (te veel adviezen, adviesproces duurt te lang). Lage scores op deze vragen geven hierdoor een positief beeld van de werking van de organisatie, terwijl hoge scores op aandachtspunten duiden. Door ze te inverteren worden de antwoorden ingepast in de algemene weergave van de gegevens: lage scores voor aandachtspunten en hoge scores voor positieve punten in de werking. Het inverteren van de gegevens kan gebeuren door deze te spiegelen (of in mindering te brengen van 8 bij een zevenpuntenschaal).³

3. Het gebruik van gemiddelden en een grafische voorstelling laat toe via kwantitatieve methoden de werking van de eigen organisatie te

³ Een score van 1 wordt zo omgezet naar 7 (8 - 1); 2 naar 6 (8 - 2); 3 naar 5 (8 - 3) ; 4 naar 4 (8 - 4); 5 naar 3 (8 - 5); 6 naar 2 (8 - 6); en 7 naar 1 (8 - 7). Op die manier krijgen scores die een positief beeld duiden van de organisatie een hogere score dan deze die op aandachtspunten wijzen.

beoordelen en eventuele aandachtspunten te identificeren. Er kan namelijk worden nagegaan in welke mate al dan niet tegemoet wordt gekomen aan een 'ideaalbeeld' van de organisatie. Hoe hoger de scores, hoe beter de werking van de organisatie wordt bevonden. Lagere scores wijzen op aandachtspunten voor de raad. Dit moet ook uit de grafische voorstelling van de scores blijken.

Bijvoorbeeld:



Figuur - Voorbeeld van scoreweergave met radargrafiek voor vragen 4 a, b en c uit de vragenlijst

Uit de grafiek met fictieve scores blijkt dat de achterban van de leden in de raad onvoldoende op de hoogte is van de adviezen die worden uitgebracht. Een score van 3 op 7 onder de noemer 'achterban op de hoogte' wijst hierop. De andere aspecten die vallen onder nazorg en communicatie scoren beter. De uiteenzetting op de radargrafiek maakt het visueel duidelijk welke punten in de werking de nodige aandacht verdienen.

4. Omdat de concepten op een vrij algemene wijze werden bevraagd, kan het daarnaast ook nodig zijn verdere toelichting bij de antwoorden te verkrijgen. De vaststelling van een lage score voor

een bepaald aspect van de werking laat immers niet toe bepaalde oorzaken aan de scores te verbinden. Door de resultaten te bespreken met de bevraagde actoren (leden en/of medewerkers) kunnen oorzaken worden achterhaald. Bovendien kunnen hierdoor mogelijke concrete actiepunten worden geformuleerd ten aanzien van een aantal van die aandachtspunten. Voor het in kaart brengen van deze aandachtspunten kan de *checklist* in het tweede deel van deze zelfscan worden aangewend.

Bijvoorbeeld:

Uit de resultaten van de vragenlijst zou kunnen blijken dat de achterban van de leden in de raad onvoldoende op de hoogte is van de adviezen die worden uitgebracht. Bovenstaande figuur geeft dit ook weer. Op zich is het nog niet duidelijk waar de verklaring hiervoor ligt. Zijn het de leden die onvoldoende communiceren naar hun achterban over de adviezen? Of is het aan de strategische adviesraad om deze communicatie op zich te nemen en gebeurt dit nu te weinig? Een bespreking met de kernactoren moet het mogelijk maken te duiden waar het probleem zich precies situeert.

> 3.2. DEEL 2 - Checklist

Het tweede deel van de zelfscan is aanvullend op de vragenlijst. Om de invoering van deze lijst met instrumenten te vergemakkelijken, geeft het onderzoeksteam alvast zelf een aanzet.

In bijlage 2 en op de website van het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen (<http://soc.kuleuven.be/sbov/ned>) wordt alvast een niet-exhaustieve lijst met instrumenten gepresenteerd. De raad beschikt over de mogelijkheid om deze lijst verder te ontwikkelen.

> 3.2.1. Opzet en doelstellingen

Alle instrumenten in de lijst vormen samen een *checklist*. Er kunnen twee belangrijke functies toegekend aan deze *checklist*.

1. De instrumenten zijn in de eerste plaats een hulpmiddel om aandachtspunten binnen de organisatie in kaart te brengen en aan te pakken. Ze sluiten hiervoor aan bij de resultaten uit het eerste deel van deze zelfscan, namelijk de vragenlijst die door de kernactoren in het adviesproces werd ingevuld. Het doel is de **werking van de raad te verbeteren**.
2. De *checklist* past, ten tweede, in een breder perspectief van **kwaliteitsmanagement** binnen de organisatie. Er wordt afgetoetst in welke mate de instrumenten systematisch gebruikt worden binnen de organisatie. De *checklist* kan dus ook op een meer algemeen niveau een meerwaarde hebben voor de werking van de strategische adviesraad.

Tot slot dient vermeld te worden dat de *checklist* een instrument is om de werking van de raad intern verder op te volgen en te ontwikkelen.

> 3.2.1. *Inhoud*

Zoals de vragenlijst in deel 1 van de zelfscan koppelen de aspecten in deze *checklist* terug naar het algemene conceptuele kader, gestructureerd volgens de drie fasen van het adviesproces.

De elementen in bijlage 2 worden telkens voorzien van een korte toelichting. Er wordt hierbij aangegeven wat er bij de toepassing van het instrument wordt bedoeld. Daarnaast wordt verduidelijkt voor welke indicatoren voor legitimiteit het instrument precies van belang zou kunnen zijn.

Verdere ontwikkelingen van het instrument zijn terug te vinden op de website van het SBOV.

> 3.2.2. *Toepassing*

De wijze waarop de *checklist* kan worden gebruikt, hangt samen met het perspectief van waaruit dit gebeurt:

- Vanuit het perspectief van verbetering: de lijst met instrumenten laat toe mogelijke aandachtspunten die uit de resultaten van de vragenlijst komen, te adresseren .
- Vanuit het perspectief van systematisering: de lijst brengt instrumenten voor een bredere kwaliteitszorg in de organisatie in kaart. Hiervoor wordt een **toetsingskader** voorzien.

Het toetsingskader voor systematisering wordt in onderstaande tabel weergegeven.

De invulling van het kader is gebaseerd op deze die Kwasimodo in zijn evaluatie-instrument 'Kwaliscoop' heeft voorzien (Albrechts & Caals, 2003) en sluit daarnaast ook aan bij de Leidraad voor interne controle die de Vlaamse overheid voorziet in het kader van Organisatiebeheersing (Vlaamse Overheid, 2008).

Score	Benaming	Omschrijving
A	Nog niets ondernomen	Hierover werd nog niet nagedacht binnen de organisatie.
P	Planningsfase	We hebben de intentie reeds verwoord om dit instrument in de toekomst te gebruiken, maar de stappen hiertoe werden nog niet concreet uitgewerkt en de doelstellingen nog niet concreet geformuleerd.
T	Testfase	We hebben reeds stappen ondernomen om het instrument toe te passen of in te voeren. Het werd recent voor een eerste keer toegepast en vereist nog de nodige bijsturing.
E	Evaluatiefase	We hebben het instrument algemeen toegepast en bekijken nu op welke vlakken het verder geoptimaliseerd kan worden.
S	Systematiek	Het instrument werd reeds geoptimaliseerd zodat het steeds aan de verwachtingen voldoet en/of de vooropgestelde doelstellingen bereikt. Het wordt op regelmatige basis aangewend binnen de organisatie.

Tabel - Toetsingskader voor de *checklist* met instrumenten

In tegenstelling tot de bevraging van de kernactoren zijn de antwoordmogelijkheden bij deze toetsing eerder kwalitatief van aard. De toetsing heeft betrekking op de mate van institutionalisering en systematisering van de instrumenten in de lijst. De mate van systematisering kan in eerste instantie in kaart worden gebracht en op middellange termijn verder worden ontwikkeld. Op langere termijn zou daarenboven eventueel kunnen worden gestreefd naar de ontwikkeling van een overkoepelend instrumentarium voor het strategische adviesstelsel.

Bijlage 1 - Vragenlijst ter bevraging van de leden van de raad en van het secretariaat

Deel 1. INPUTFASE

Vraag 1. Inclusiviteit en representativiteit

Aandacht voor de vertegenwoordiging van stakeholders in de raad.

Mate van akkoord	1 Hele maal niet	2 Niet	3 Eerder niet	4 Noch wel / Noch niet	5 Eerder wel	6 Wel	7 Hele maal wel
Stellingen							
a. Ik vind dat alle doelgroepen in onze strategische adviesraad vertegenwoordigd zijn.	1	2	3	4	5	6	7
b. Ik vind dat de afgevaardigden van maatschappelijke organisaties in onze raad over een duidelijk mandaat van hun achterban beschikken.	1	2	3	4	5	6	7

Vraag 2. Taakbelasting

Aandacht voor de taakbelasting van de leden en de raad.

Mate van akkoord	1 Hele maal niet	2 Niet	3 Eerder niet	4 Noch wel / Noch niet	5 Eerder wel	6 Wel	7 Hele maal wel
Stellingen							
a. Ik vind dat de raad te veel adviesvragen krijgt.	1	2	3	4	5	6	7
b. Ik vind dat de raad te veel adviezen op eigen initiatief opzet.	1	2	3	4	5	6	7
c. Ik vind dat er te veel vergadermomenten zijn.	1	2	3	4	5	6	7

Toelichting bij uw antwoorden voor de inputfase / Opmerkingen

Deel 2. THROUGHPUT-FASE

Vraag 3. Het adviesproces

Aandacht voor de kenmerken van de **interactie** tijdens het adviesproces.

Mate van akkoord	1 Hele maal niet	2 Niet	3 Eerder niet	4 Noch wel / Noch niet	5 Eerder wel	6 Wel	7 Hele maal wel
Stellingen							
a. Ik vind dat de interactie tussen de leden de nodige inhoudelijke diepgang kent.	1	2	3	4	5	6	7
b. Ik vind dat de interactie tussen de leden een consensus over het uit te brengen advies bevordert.	1	2	3	4	5	6	7

<i>(vervolg)</i> Mate van akkoord	1 Hele maal niet	2 Niet	3 Eerder niet	4 Noch wel / Noch niet	5 Eerder wel	6 Wel	7 Hele maal wel
Stellingen							
c. Ik beschik over voldoende informatie om deel te nemen aan het adviesproces.	1	2	3	4	5	6	7
d. Ik vind dat alle leden gelijkwaardig aan bod komen tijdens het adviesproces.	1	2	3	4	5	6	7
e. Ik voel me sterk betrokken bij het adviesproces.	1	2	3	4	5	6	7

Aandacht voor de **technische aspecten** van het adviesproces.

Mate van akkoord	1 Hele maal niet	2 Niet	3 Eerder niet	4 Noch wel / Noch niet	5 Eerder wel	6 Wel	7 Hele maal wel
Stellingen							
f. Ik vind dat het adviesproces goed gemanaged wordt.	1	2	3	4	5	6	7
g. Ik vind het totale proces van advisering in de strategische adviesraad transparant.	1	2	3	4	5	6	7
h. Ik vind dat het adviesproces te lang duurt.	1	2	3	4	5	6	7

Vraag 4. Nazorg en communicatie

Zichtbaarheid van de strategische adviesraad ten aanzien van het brede maatschappelijke veld.

Mate van akkoord	1 Hele maal niet	2 Niet	3 Eerder niet	4 Noch wel / Noch niet	5 Eerder wel	6 Wel	7 Hele maal wel
Stellingen							
a. Ik vind dat de achterban van de leden van de raad voldoende op de hoogte is van de adviezen die worden uitgebracht.	1	2	3	4	5	6	7
b. Ik vind dat mijn strategische adviesraad zich voldoende profileert naar de achterban van de eigen leden toe.	1	2	3	4	5	6	7
c. Ik vind dat mijn strategische adviesraad zich voldoende profileert naar het maatschappelijke veld en naar de media toe.	1	2	3	4	5	6	7

Toelichting bij uw antwoordenvoor de throughput-fase / Opmerkingen

Deel 3. OUTPUTFASE

Vraag 5. Kwaliteit van de adviezen

Aandacht voor de inhoudelijke en technische aspecten van de adviezen.

Mate van akkoord	1 Hele maal niet	2 Niet	3 Eerder niet	4 Noch wel / Noch niet	5 Eerder wel	6 Wel	7 Hele maal wel
Stellingen							
a. Ik vind onze adviezen goed leesbaar en goed gestructureerd.	1	2	3	4	5	6	7
b. Ik vind onze adviezen inhoudelijk goed onderbouwd.	1	2	3	4	5	6	7
c. Ik vind dat onze adviezen de verschillende visies en standpunten goed weergeven.	1	2	3	4	5	6	7

Vraag 6. Doorwerking

Aandacht voor vier vormen van doorwerking:
instrumenteel, conceptueel, agenderend en politiek-strategisch.

Mate van akkoord	1 Hele maal niet	2 Niet	3 Eer der niet	4 Noch wel / Noch niet	5 Eer der wel	6 Wel	7 Hele maal wel	9 Weet niet
Stellingen								
a. De adviezen zorgen ervoor dat het beleid verandert of wordt bijgestuurd.	1	2	3	4	5	6	7	9

<i>(vervolg)</i> Mate van akkoord	1 Hele maal niet	2 Niet	3 Eer der niet	4 Noch wel / Noch niet	5 Eer der wel	6 Wel	7 Hele maal wel	9 Weet niet
Stellingen								
b. De adviezen dragen bij aan de ontwikkeling van nieuwe beleidsperspectieven of doen nieuwe noden in het beleid doorsijpelen bij de beleidsmakers.	1	2	3	4	5	6	7	9
c. De adviezen worden opgepikt door de media.	1	2	3	4	5	6	7	9
d. De adviezen brengen een politiek en maatschappelijk debat op gang.	1	2	3	4	5	6	7	9
e. De adviezen worden door de beleidsmakers gebruikt om hun beleid te pas en te onpas te legitimeren.	1	2	3	4	5	6	7	9

Toelichting bij uw antwoorden voor de outputfase / Opmerkingen

Deel 4. ALGEMENE BELEIDSCONTEXT

Vraag 7. Aspecten uit de context van de werking van de strategische adviesraden waar minder impact op uitgeoefend kan worden, maar die toch voldoende aandacht verdienen in de bevraging van de leden van de raad en/of van het secretariaat.

Mate van akkoord	1 Hele maal niet	2 Niet	3 Eerder niet	4 Noch wel / Noch niet	5 Eerder wel	6 Wel	7 Hele maal wel
Stellingen							
a. Ik vind dat er bij een adviesvraag voldoende tijd wordt voorzien om het advies uit te brengen.	1	2	3	4	5	6	7
b. Ik vind dat de adviesvraag op het juiste moment in het beleidsproces komt.	1	2	3	4	5	6	7
c. Ik vind dat de beleidsmakers ontvankelijk zijn ten aanzien van de adviezen.	1	2	3	4	5	6	7
d. Ik vind dat de beleidsmakers voldoende feedback voorzien over de adviezen.	1	2	3	4	5	6	7

Toelichting bij uw antwoorden voor de beleidscontext / Opmerkingen

Bijlage 2. Aanzet tot een *checklist* met instrumenten

INPUTFASE
1. Inclusiviteit en representativiteit
<u>1.1. Maatschappelijke omgevingsanalyse:</u> Oplijsting van het maatschappelijke middenveld in het betrokken beleidsdomein; vergelijking met de vertegenwoordiging binnen de strategische adviesraad → belangrijk voor het inclusieve karakter van de samenstelling van de raad → belangrijk voor de inhoudelijke diepgang van het adviesproces (eventuele consultatie in de voorbereidende fase)
2. Taakbelasting
<u>2.1. Werkprogramma:</u> Oplijsting van de te verwachten adviesvragen uit het beleid, planning voor adviezen op eigen initiatief en de adviesprocedure die gevolgd zal worden. → belangrijk om de werking van de raad af te stemmen op (de noden in) het beleid → belangrijk voor het bepalen van het moment van advisering → belangrijk voor de algemene relatie met de beleidsverantwoordelijke → belangrijk voor het management van het adviesproces

THROUGHPUT-FASE

3. Het adviesproces

3.1. Analyse van de feitelijke participatie:

In kaart brengen van de aan- en afwezigheid van de leden van de raad tijdens het adviesproces.

- belangrijk voor de participatie van de leden
- mogelijkheid tot koppeling aan gegevens uit de bevraging (mate van betrokkenheid, gelijkwaardigheid)

3.2. Stroomschema:

Schema aan de hand waarvan de verschillende stappen in het adviesproces opgevolgd worden door de raad en dit ook duidelijk is voor de leden.

- belangrijk voor betrokkenheid van de leden en transparantie van het adviesproces
- belangrijk voor de voortgang van het adviesproces

3.3. Analyse van de diversiteit van de informatiebronnen

In kaart brengen van de diversiteit van informatiebronnen door na te gaan vanuit welke groepen van actoren in het beleidsdomein informatie wordt aangeleverd of gevraagd, en of er een vast netwerk is waarop beroep wordt gedaan door de raad

- belangrijk voor de inhoudelijke diepgang en de kwaliteit van de adviezen
- belangrijk voor het netwerk waarop de raad kan terugvallen en zijn profilering in het veld

4. Nazorg en communicatie

4.1. Communicatiestrategie

Systematische bekendmaking van uitgebrachte of op gang zijnde adviezen, van aspecten over de werking en van activiteiten (promotioneel, informatieel of verkennend van aard) georganiseerd door de raad.

- belangrijk voor de profilering en de zichtbaarheid van de raad bij het directe en/of brede maatschappelijke en politieke veld
- belangrijk voor de bredere doorwerking van de adviezen

OUTPUTFASE
5. Kwaliteit van de adviezen
<p><u>5.1. Inhoudelijk toetsingskader</u> De ontwikkeling van een (volledig uitgewerkt of eerder informeel) toetsingskader voor de inhoudelijke kwaliteit van de adviezen voorzien, dat overlegd is met leden.</p> <p>→ belangrijk voor de leesbaarheid en bruikbaarheid van de adviezen → belangrijk voor de transparantie van de werking → belangrijk voor de betrokkenheid van de leden</p>
6. Doorwerking
<p><u>6.1. Politieke omgevingsanalyse</u> Analyse van de relatie met beleidsmakers, namelijk de minister, het kabinet, het parlement en de positie van de raad in het beleidsveld</p> <p>→ belangrijk voor de mogelijke doorwerking van de adviezen → belangrijk voor de zichtbaarheid van de raad en zijn adviezen</p>
<p><u>6.2. Bevraging beleidsmakers</u> Nagaan in welke mate de adviezen op inhoudelijk vlak voldoen aan de verwachtingen, noden en wensen van de beleidsmakers.</p> <p>→ belangrijk voor relevantie, bruikbaarheid van de adviezen → belangrijk voor de mogelijke directe doorwerking van de adviezen</p>
<p><u>6.3. Strategie voor doorwerking</u> Het uitwerken van een strategie waar de focus op instrumentele doorwerking gekoppeld wordt aan aandacht voor andere vormen van doorwerking.</p> <p>→ belangrijk voor de brede profilering van de raad in het maatschappelijke en politieke beleidsveld.</p>

Referenties

Albrechts, J. & Caals, A., (2003), Kwaliscoop: het Kwasimodo-instrument voor zelfevaluatie. Brussel, Kwasimodo, 77p.

Fobé, E., Brans, M., Vancoppenolle, D. & Van Damme, J., (2009), Het nieuwe strategische adviesstelsel: een verbeteringsgerichte procesanalyse. Leuven, Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen, 304p.

Vlaamse Overheid, (2008), Leidraad. Interne controle / Organisatiebeheersing. Brussel, Vlaamse Overheid Departement Bestuurszaken. 96p.