

Vaardigheid: Hoe schrijf je een nota die het proces verder brengt?

VAARDIGHEIDSANALIST: MAX HEROLD

A solid orange horizontal bar at the bottom of the slide.

Kernaspecten:

Een nota:

- Helpt om vervolgstappen te kunnen zetten in een proces (richting een doel)
- Is een vorm van 'bedienen' (van de lijn)
- Is 'spelen met taal'
- Is een vorm van product ontwikkelen (iets maken)

Stappen

Stap 1: Het 'schrijven van goede nota's' verkennen (wat zijn goede nota's?)

De nota zelf:

Stap 2: Verkennen van probleem / te bereiken doel → beslispunten

Stap 3: Wie nodig/ met wie rekening te houden?

Stap 4: Maak een procestabel!

Stap 5: Inleven in de ontvanger(s) van de nota

Stap 6: Schrijven van de nota

Stap 7: Toetsen: het marketingtechnisch 'perfectioneren' van de 'nota'

Stap 1: Het 'schrijven van goede nota's' verkennen

Startpunt:

- **Je hebt (als beginnend beleidsambtenaar) nog weinig ervaring met nota's schrijven**
- ☐ Vraag collega's voor goede voorbeeldnota's, het notaformat (aanleiding, beslispunten, kernpunten) en algemene instructies
- ☐ Verken de structuur en wijze van schrijven in de nota's
- ☐ Bespreek met ervaren collega's 'waarom dat goede nota's zijn' (dit is een goede nota omdat....)
- ☐ Vraag schrijftips aan ervaren collega's (hoe schrijf je een goede nota? Vraag concrete instructies)
- ☐ Verken de procedurestappen/vervolgstappen (*inclusief Digidoc*) van een nota 'door de lijn' heen tot 'in de politiek'
- ☐ Vraag aan ervaren collega's waar op te letten bij de vervolgstappen

Exit:

- **Je hebt eerste inzichten in hoe je een goede nota schrijft**
- **Je hebt eerste inzichten procedurestappen/vervolgstappen**

Stap 2: Verkennen van probleem / te bereiken doel → beslispunten/advies

Startpunt:

- Je hebt het schrijven van goede nota's verkend samen met ervaren collega's
- Er is een probleem/te bereiken doel m.b.t. een beleidsdossier.
- Een beslissing is nodig, te nemen door DG/BW, voor een volgende stap in het beleidsproces
- Denk na over wat je wilt bereiken met de nota (je doel en het 'doel van het doel': wat is je doel en wat wil je daarmee bereiken?).
- Redeneer terug: **begin met schrijven van de beslispunten/advies**. Doe dat op de volgende wijze
 - ✓ Korte samenvatting: wat is voor een lezer-leek het belangrijkste om te weten m.b.t. dit besispunt (de essentie van het 'waarom'? En hoe dit bijdraagt aan een volgende stap) (inhoudelijk en mogelijke gevoeligheden bij diverse actoren)
 - ✓ Besispunt en prioritering
 - ✓ Vragen om akkoord
 - ✓ Deadline
- Check bij je teammanager of je de juiste lijn te pakken hebt.

Exit:

- Je hebt een eerste inzichten in mogelijke beslispunten en mogelijke gevoeligheden
- Je hebt een eerste inzicht in hoe de te schrijven nota kan bijdragen aan een volgende stap

Stap 3: Wie nodig/ met wie rekening te houden?

Startpunt:

- Je hebt een eerste inzicht in mogelijke beslispunten en mogelijke gevoeligheden
- Je hebt een eerste inzicht in hoe de te schrijven nota kan bijdragen aan een volgende stap
- Het schrijven van een nota is onderdeel van een proces. Als het goed is heb je stap 3 en 4 al eerder in dat proces gedaan. Goed om weer op te frissen voor het schrijven van je nota omdat dat helpt bij bepalen welke info je in de nota opneemt.
- Je maakt een stakeholderanalyse door de volgende vragen te beantwoorden:
 - ✓ Wat zijn belangrijke en aanpalende invalshoeken m.b.t. dit dossier?
 - ✓ Wie, welke beleidsdossiers, raakt dit intern bij SZW?
 - ✓ Wie, welke beleidsdossiers, raakt dit bij andere departementen?
 - ✓ Wie van de 'usual suspects' is belangrijk om 'mee te nemen'?
 - ✓ Zijn er specifiek inhoudelijke experts die geraadpleegd dienen te worden?
 - ✓ Moet(en) de doelgroep(en) worden betrokken?
 - ✓ Overige interessante actoren?
- Je kan onderdelen van deze analyse meenemen in je nota en stap 4.

Exit:

- Je hebt een inzicht in wie je moet betrekken bij de nota

Stap 4: Maak een tabel met planning!

Startpunt:

- Je hebt besispunten opgeschreven en hebt inzichten in mogelijke gevoeligheden
- Je hebt een eerste inzicht in hoe de te schrijven nota kan bijdragen aan een volgende stap
- Je hebt een inzichten in wie je moet betrekken bij de nota

Maak vervolgens een tabel met planning voor hele proces bij het onderwerp waar nota een onderdeel van uitmaakt.

Welke stap	Wie gaat dit aan? Wie te betrekken? (intern / extern)	Aandachtpunten (o.a. draagvlak)	doorlooptijd	start	deadline

Casus 1: Voorbeeldtabel – AMVB Buitenspeelruimte

Stappen	Opmerkingen	Duur	Start	Deadline
Afstemmen planning met Annet	Goedkeuring Annet nodig	1 dag	22-3	22-3
Nota ter akkoord AMvB voor verzending uitvoeringstoetsen aan stas voorleggen			22-3	22-3
AMvB naar partijen sturen (en GGD GHOR en VNG, alvast lijntje met DUO en Ivho?), OCW				
Ook alvast sturen naar Adviescollege Toetsing Regeldruk (ATR): M.j.p.m.kieviet@atr-regeldruk.nl Marcel Kiviet				
Akkoord stas op nota over AMVB voor verzending uitvoeringstoetsen/internetconsultatie	Zo snel mogelijk!	1 week	22-3	29-3
AMvB sturen naar Adviescollege Toetsing Regeldruk (ATR): adviesaanvraag@atr-regeldruk.nl . M.j.p.m.kieviet@atr-regeldruk.nl	Adviseert de EK en TW over regeldrukeffecten. Hoe kunnen we hier winst behalen aangezien er geen sprake is van regeldrukeffect? Michiel Kiviet benaderen?	6 weken	5-2-2018	19-3-2018
Uitvoeringstoets GGD, VNG, DUO, Ivho (advies aan de stas is om geen I-consultatie te doen).		6 weken	19-3-2018	30-4-2018
(WBJA alvast aan Justitie heads up geven over wanneer wetgevingstoets eraan komt)				
Verwerking uitvoeringstoetsen		2 weken	30-4-2018	14-5-2018
Wetgevingstoets V&J		2 weken	14-5-2018	28-5-2018
Verwerken wetgevingstoetsen & voorbereiden aanbiedingsformulieren		1 week	28-5-2018	4-6-2018

Denk bij het maken de tabel (nogmaals) na over.....

- Hoe opereer je procesmatig slim?
- Politieke gevoeligheden: Ga na **hoe het in de Kamer loopt** en voor **de ontvanger van de nota**.
- Weet **wie** je moet inzetten?
- Wie moet aangehaakt worden en op welke manier: politiek assistent (via de directeur) voor de inhoud en BO voor het proces.
- Hoe het notaproces '**op tijd**' richting BW te managen?

Stap 5: Inleven in de ontvanger(s) van de nota

Startpunt:

- Je hebt een eerste inzichten in mogelijke beslispunten en mogelijke gevoeligheden
- Je hebt een eerste inzicht in hoe de te schrijven nota kan bijdragen aan een volgende stap
- Je hebt een inzichten in wie je moet betrekken bij de nota

Waar op te letten als je de nota schrijft *‘vanuit de optiek van de ontvanger(s)’*.

- Beantwoord voor jezelf de volgende vragen:
 - ✓ Wat weet die persoon? Wat heeft degene die dit leest nodig in termen van basisinformatie om het te begrijpen?
 - ✓ Wat zijn de belangen van die persoon? Wat vindt h/zij inhoudelijk en politiek belangrijk?
 - ✓ Wat zijn persoonlijke wensen van de ontvanger?
 - ✓ Stel je ook de vraag: waar kan de ontvanger mee werken/ mee uit de voeten én past het bij wat ik wil (als notaschrijver).
- ✓ Ga ook na wat je directe manager, directeur en DG belangrijk vinden. De nota passeert deze als station. Voor de DG ga evt. bij BO langs of vraag collega's met ervaring met betrokken directeur en DG.

Exit:

- Je hebt een eerste inzichten in mogelijke beslispunten en mogelijke gevoeligheden
- Je hebt een eerste inzicht in hoe de te schrijven nota kan bijdragen aan een volgende stap
- Je hebt een inzichten in wie je moet betrekken bij de nota
- Je hebt een idee hoe in te spelen op de ontvanger(s) die de nota lezen

Intermezzo: Voordat je gaat schrijven

Realiseer je:

- BW hebben **weinig tijd** en zien veel nota's!
- De notaontvanger (BW) moet **kunnen stoppen na het lezen van de beslispunten/advies**.
- Wat voor jou als notaschrijver vanzelfsprekend is, is het niet vanzelfsprekend voor de ontvanger. Ga ervan uit dat de **lezer niet in de inhoud zit**.
- Een aanleiding in een nota moet je zien als een **inleider én opfrisser**.
- Fris altijd op, bij elke nota! Schrijf elke keer alsof de persoon die je nota leest deze **voor de eerste keer ziet**.
- Een korte nota schrijven is moeilijker dan een lange nota. Maak er sport van om 'm op **2 A4tjes** te krijgen!

Stap 6: Schrijven van de nota

Start:

- Je hebt (al opgeschreven) beslispunten, kent gevoeligheden en weet hoe de te schrijven nota kan bijdragen aan een volgende stap , wie te betrekken en hoe in te spelen op de ontvanger(s) die de nota lezen
- Je hebt een overzicht over alle processtappen
- ✓ Indien nodig: herschrijf de beslispunten/actiepunten
- ✓ Max 2 A4: maak er **sport van** om 'm op **2 A4tjes** te krijgen. Bedenk: **Schrijven = schrappen**. Werk met bijlagen voor achtergrondinfo
- ✓ Neem alleen de informatie die nodig is om een beslissing te nemen (need to know) en geen overbodige info (nice to know)
- ✓ **Experimenteer met zinnen én woorden**. Probeer verschillende formuleringen uit. Kijk naar het **aantal** en de **lengte** van de **zinnen**. Kun je van 3 zinnen terug naar 2? Welk woord (synoniem)? Is een bepaald woord écht nodig?
- ✓ De **bijlage** in de nota heeft **duidelijke link in de hoofdtekst** en is ervoor aanvullende onderbouwing voor een lezer met meer tijd en meer diepgaande interesse

Feedback-check:

1. Leidt de opbouw, zins- een woordkeuze de lezer-leek-ontvanger stapsgewijs/gestructureerd naar de gewenste beslissingen?
2. **VOLLEDIGHEID IS NIET HET DOEL**. Het gaat om de essentie zodat lezer een beslissing kan nemen!

Stap 6a: Schrijven van de nota

Maak de nota 'logisch' en 'behapbaar' binnen het vereiste format!

- Schrijf de aanleiding (3 korte bullets) en kernpunten
- **Logicaopbouw** aanbrengen in nota.
 1. **Aanleiding:** Kort **opfrissen:** waarom deze nota nu in 3 bullets
Aanleiding: In deze nota wordt ingegaan op.....vanwege/omdat....).
Aanleiding is NIET inhoudelijk en argumenten
 2. Kernpunten: historie, inhoudelijke onderbouwing, risico's, politieke inschatting, adviezen
- **Behapbaar** = vorm kernpunten
 - ✓ * Met kopjes werken
 - ✓ * Met bulletpoints werken
 - ✓ * Met cursief/vetgedrukt.

Bij elke zin of alinea geldt: 'Wat moet voorafgaan aan wat? Welke informatie moet voorafgaan aan een bepaalde zin of alinea om deze 'logisch' te vinden?'

Tip: soms is het lastig het scherp op papier te krijgen. Probeer eens een collega uit te leggen wat je wilt opschrijven, dat helpt je gedachte te ordenen.

Exit:

- Je hebt een eerste inzicht in mogelijke beslispunten, mogelijke gevoeligheden, hoe de te schrijven nota kan bijdragen aan een volgende stap, hoe in te spelen op de ontvanger(s) die de nota lezen en een overzicht over alle processtappen
- Je hebt een 'prototype'-nota binnen het vereiste format

Casus 2: Openingszinnen en handigheden bij het schrijven van de aan/inleiding

Aanleiding

- Tijdens het AO Kinderopvang d.d. 20 juni jl. heeft u de Kamer toegezegd haar voor 1 september te informeren over de stand van zaken van de gesprekken met de toezichtpartners in de kinderopvang (GGD GHOR Nederland en VNG) over de uitvoerbaarheid en handhaving van het vaste gezichtencriterium.
- Tijdens datzelfde AO heeft u toegezegd met toezichthouders en kinderopvangorganisaties in gesprek te gaan over flexibiliteit in toezicht.
- Beide toezeggingen komt u met bijgaande brief na.

Aanleiding

- Het lid Van Dijk (PvdA) heeft Kamervragen gesteld over de luchtkwaliteit in de kinderopvang. Aanleiding hiervoor is onderzoek door de TU Eindhoven en berichten daarover in de media.
- In het AO Kinderopvang van 20 juni jl heeft het lid Van Dijk dit onderwerp ook al aan de orde gesteld.
- De antwoorden zijn afgestemd met GGD GHOR Nederland.

Intermezzo 1: Wat is een politieke bestuurlijke sensitiviteit?

- Welke politiek/bestuurlijke risico's zie je?
- Hoe gaan andere partijen reageren op dit onderwerp, zitten daar risico's?
- Wat er in de Kamer speelt in relatie tot dit onderwerp
- Wat er in het veld speelt (met mogelijk politieke connotaties)
- Wat er in de media speelt (i.r.t. beleidsthema's, in partijen en m.b.t. BW)
- Wat er aan ontwikkelingen buiten het werkveld speelt die direct of indirect invloed kunnen uitoefenen op je dossier.
- Dat je op grond van bovenstaande inschat/anticipeert waar BW mee te maken krijgen of kunnen gaan krijgen.

Casus 3: Politieke gevoeligheid

1. AMVB KOT en brief over uurprijzen

- In AMVB KOT worden uurprijzen 2020 opgenomen, deze wordt in juni 2019 voorgehangen bij de TK
- In brief over uurprijzen wordt de ontwikkeling uurprijzen opgenomen in 2019 als gevolg van IKK. Deze brief wordt in juni naar TK gestuurd tijdens de voorhangprocedure.
- → Nadenken over timing zodat TK gevoel geeft dat ze nog bij kunnen sturen
- → In juni is er ook nog een AO

2. Brief over uurprijzen: normaliter werken we alleen met gemiddelde uurprijzen van alle ouders die KOT krijgen. Omdat niet alle ouders een wijziging doorgeven ligt dat gemiddelde lager dan de cijfers die in de media circuleren. Dit jaar ook gemiddelde uurprijs opgenomen van alleen de ouders die een wijziging hebben doorgegeven en een bandbreedte gepresenteerd. Inschatting was dat als we alleen de relatief lage gemiddelde uurprijs van alle ouders zouden presenteren dit politiek gedoe zou geven.

Intermezzo 2: Te schrijven nota als verhaal vertellen tegen een collega:

DIT KAN OP TWEE MOMENTEN: AAN HET BEGIN ALS JE NOG AAN HET WORSTELLEN BENT MET HET SCHRIJVEN VAN DE NOTA OF AAN HET EINDE ALS EEN TEST OM DE NOTA NOG AAN TE SCHERPEN

- Als je het verhaal vertelt, doe dit ‘alsof je het aan een leek vertelt’. Bedenk: wat zijn logische vragen die je gesteld kunt krijgen vanuit een leek?
 - * *Vanuit de inhoud?*
 - * *Vanuit proces?*

 - * *Hoe, met welke informatie en in welke volgorde zet ik de ontvanger daarvoor ‘op het juiste spoor’?*
 - * *Wat is daarin essentieel en wat niet?*
- Waarom deze nota? (Aanleiding / inleiding van het verhaal)
(*In deze nota wordt ingegaan op.....vanwege/omdat....*)
- Wat is daarin cruciaal/ waar gaat dit in de kern écht over? (*....de kernreden is...*)
- Wat moet een leek-toehoorder tenminste weten om het te snappen?
 - * *Inhoudelijk*
 - * *Uitvoeringstechnisch*
 - * *Politieke gevoeligheden* (‘*Wat doet dat bij concrete partijen in de Kamer?*’)
 - *Wat is er uitgewisseld met de Kamer over dit dossier?*
 - *Waarop reageren leden van de Kamer*
- Wat wil je bereiken bij de ontvanger van de nota?
- Wat wil je aan de ontvanger/beslisser daardoor vragen? (*beslissingen*)
- Welke *kerninformatie* heeft de ontvanger nodig om een beslissing te kunnen nemen?

Stap 7: het marketingtechnisch 'perfectioneren' van het **prototype-product** 'nota'

Startpunt:

- Je hebt de besispunten, mogelijke gevoeligheden, hoe de te schrijven nota kan bijdragen aan een volgende stap, hoe in te spelen op de ontvanger(s) die de nota lezen en een overzicht over alle processtappen
- Je hebt de verhaallijn omgezet in een 'prototype'-nota binnen het vereiste format
- Verbeter de nota in meerdere ronden, alsof je een product ontwikkelt vanuit een marketinggedachte! Vraag feedback van directe collega's!
- Laat de nota ook door iemand die niet veel van het onderwerp afweet lezen.
- Toets bij de clustercoördinator of teammanager of je op de juiste lijn zit. Ben ik op de goede weg met deze nota **vanuit de top van de hiërarchie naar beneden gezien** (BW → DG → Directeur → Manager → Clustercoördinator)?
- Nadat nota de lijn in gaat blijf je zelf verantwoordelijk voor de voorhang. Hou dat dus in de gaten.

Exit:

- Aftekenen bij directeur

Casus 4: Nooit in één keer goed

VOOR

Beslispunten/advies/beslistermijn

- Deelt u ons voorstel om het advies van AEF over het verminderen van complexiteit een plek te geven in de evaluatie van de Wet IKK, zoals hieronder aangegeven, en voorafgaand daaraan een of meerdere van de voorgestelde gedachtenlijnen nader te onderzoeken op consequenties voor de uitvoering?
- Stemt u in met ons advies om op korte termijn de Tweede Kamer op hoofdlijnen te informeren over dit traject, bijvoorbeeld bij de aanbidding van een rapport van de interbestuurlijk toezichthouder IvhO? Stemt u in met het passief openbaar maken van het adviesrapport op rijksoverheid.nl?

Casus 4: Nooit in één keer goed

NA

Beslispunten/advies/beslistermijn

- Gaat u akkoord met ons voorstel om het advies van AEF over het verminderen van complexiteit een plek te geven in de evaluatie van de Wet IKK, zoals hieronder aangegeven?
- Gaat u akkoord met het voorstel om voorafgaand aan de evaluatie een of meerdere van de voorgestelde gedachtenlijnen nader te onderzoeken op consequenties voor de uitvoering?
- Stemt u in met ons advies om op korte termijn de Tweede Kamer op hoofdlijnen te informeren over dit traject, bijvoorbeeld bij de aanbidding van een rapport van de interbestuurlijk toezichthouder IvhO, zoals hieronder aangegeven?

Operationele principes I

De kern is duidelijke beslispunten voor de ontvanger

Beslispunten =

- * datgene waar je de lezer mee vraagt in te stemmen / een bepaalde keuze te maken.
- * inhoudelijk en/of processtap

Kernpunten = historie, inhoudelijke onderbouwing, risico's, adviezen

Duidelijk = noodzakelijke en essentiële **informatie** die nodig is om een beslissing te kunnen nemen / besluit kunnen nemen op basis van <reden>.

Informatie = uitleggen waar het over gaat. Criterium is noodzakelijk/**essentiële informatie** NIET volledigheid.

Zelf goed scherp krijgen wat je moet gaan doen begint met de **gewenste beslispunten en wat je ermee beoogt te bereiken op te schrijven**. Een aanvullende techniek is tegen een ander te gaan **vertellen** waarover je wilt dat beslissingen worden genomen en waarom

Operationele Principes II

- Organiseer je feedback. **Als je het niet weet, zeg het!!** Dat hoort bij een notaschrijfproces. Vraag hulp schrijf, test (door voor te leggen), corrigeer, leg nogmaals voor. Zie notaschrijven als een incrementeel proces van productontwerp.
- Kritiek is **feedback op het product** nota NIET OP JOU!!! Zie jezelf als een ondernemer die een product ontwerpt en stapsgewijs verbetert. Kortom, laat je nota doe iemand lezen die zich er niet in heeft verdiept EN DEZE DURFT TE BEKRITISEREN.
- *'In der Beschrenkung zeigt sich der Meister!'* VOLLEDIGHEID IS NIET HET DOEL = NIET GOED. Het gaat om begrijpelijkheid. Tegelijkertijd geldt: niet netjes is het om een belangrijk punt weg te laten.
- **Schrijven = schrappen.** Een nota schrijven is leren schrappen: wat, welke zin of woord, is overbodig? Wat is de essentie in een zin? Is een zin noodzakelijk? Is een woord noodzakelijk? (ook vanuit wat ik als notaschrijver wil bewerkstelligen)

Operationele Principes III

- Schrijf eerst de beslispunten/advies en dan pas rest van de nota.
- BW moet kunnen stoppen met lezen na beslispunten/advies dus daar moet belangrijkste info instaan voor beslissing.
- Denk na wat de essentiële informatie is die iemand nodig heeft om een beslissing te nemen. Meer info is niet nodig in de nota. Het gaat niet om volledigheid.
- Oefen mondeling op een collega.
- Formuleren van zinnen gaat **nóóit in één keer goed!**
- Biedt de lezer **conform via overzichtelijkheid**: kopjes, cursief/vet, bullets, tabellen ipv cijfers in tekst.
- Denk na over politieke gevoeligheid van het onderwerp.
- Jij bent verantwoordelijk voor het hele proces!