



# Aanpak:

## Factor C in zeven stappen

### Factor C

Factor C staat voor communicatie in het hart van beleid. Het is een werkwijze waarin beleids- en communicatieadviseurs vanaf het begin van het beleidsproces nauw met elkaar samenwerken om de buitenwereld en de binnenwereld met elkaar te verbinden. Factor C is daarmee ook een methodiek die beleidsmakers ondersteunt bij het ontwikkelen van communicatief beleid.

© Ministerie van Algemene Zaken,  
Academie voor Overheidscommunicatie, [academie@minaz.nl](mailto:academie@minaz.nl)

**Met Factor C heb je een methodiek in handen voor beleids- en communicatieprocessen waarin je optimaal aansluit bij de andere relevante partijen in het netwerk. De methodiek bestaat uit zeven stappen. In dit document vind je een toelichting op de zeven stappen. Voor vrijwel elke stap zijn één of meer factsheets beschikbaar op de Factor C-website waarin je uitgebreidere handreikingen vindt.**

### De methodiek

Ongeacht de omvang van het beleidsdossier en de fase van beleidsontwikkeling waarin het dossier zich bevindt, zijn de volgende vragen altijd relevant voor communicatief beleid:

1. **Wat** is het beleidsdoel? Definieer de beleidsopdracht: wat moet het beleidstraject opleveren? Wat voor type doel is het? Is er sprake van een duidelijk beleidsdoel, waartoe partijen zich (bijvoorbeeld als voor- of tegenstander) kunnen verhouden? Of is er op dit moment meer sprake van een procesdoel?
2. **Wie** zijn daarbij belangrijk? Inventariseer alle mogelijke betrokkenen: kijk je verder dan je vaste gesprekspartners? Analyseer het krachtenveld: waar zit steun en kritiek, wat zijn argumenten, relaties?
3. **Hoe** nu verder met het actorenveld? Wat weet je nu voor het vervolg van het proces? Doe eventueel nog nader onderzoek, bepaal of het beleidsdoel nog haalbaar is en kijk wie er globaal wanneer met welk doel (welke vraag, welke rol etc.) benaderd moet worden in het proces.
4. Heb je heldere **kernboodschappen**? Kruip in de huid van de ander: wat denkt/voelt/vindt de doelgroep? Bepaal de kern van het verhaal: geef je antwoord op hun vragen? Welke toon kies je? Bepaal per doelgroep/gesprekspartner je boodschap.
5. **Hoe** ga je communiceren? Kies geschikte communicatiemiddelen: past schriftelijk, of juist face-to-face? Maak slim gebruik van bestaande kanalen: waar zoekt de doelgroep informatie of elkaar?
6. Hoe kies je het juiste **moment** voor contact? Is jouw moment ook een logisch moment voor de doelgroep? Maak een planning voor het hele traject: zitten er radiostiltes in? Of juist een overload?
7. Hoe is de **organisatie** van de communicatie? Overleg met de directie Communicatie: wat kunnen zij voor jou doen? Welke regels gelden er? Maak een taakverdeling: wie voelt zich verantwoordelijk voor de contacten met 'buiten'?

### De drie K's

Voor de beantwoording van deze vragen gebruik je vervolgens drie instrumenten:

- Krachtenveldanalyses: Wie en Wat en Welke rol? (stappen 1 t/m 3)
- Kernboodschap: Contact? (stap 4)
- Kalender: Hoe en wanneer? (stap 5 t/m 7)

### Stap 1: Wat is het beleidsdoel, de beleidsopgave?

Startpunt is je beleidsopgave: wat is je opdracht? Wat is het maatschappelijke of politieke doel? Welke resultaten worden beoogd met het beleid? En wat zijn de stappen, de mijlpalen op weg naar het einddoel? Denk aan fasen van interne besluitvorming, politieke besluitvorming, fasen van ontwerp, onderzoek, naar buiten treden, uitvoering.

Let op: je doel kan ook meer procesmatig zijn. Bijvoorbeeld: het aan tafel krijgen van verschillende partijen rondom een bepaald onderwerp. Hierbij is nog niet inhoudelijk bepaald welke kant

De Academie voor Overheidscommunicatie is het kennis- en expertisecentrum op het gebied van overheidscommunicatie bij de rijksoverheid. De medewerkers ontwikkelen kennis over actuele communicatithema's, samen met experts en collega's van binnen en buiten de overheid. Deze kennis delen we met beleidsmakers en communicatieprofessionals binnen het Rijk, in opleidingen, bijeenkomsten en leernetwerken, en via Rijksportaal. De Academie voor Overheidscommunicatie is onderdeel van Dienst Publiek en Communicatie van het ministerie van Algemene Zaken. Wil je op de hoogte blijven van de activiteiten en vaknieuws? Stuur een e-mail naar [academie@minaz.nl](mailto:academie@minaz.nl).

het op moet met dat onderwerp; soms is zelfs het precieze probleem nog niet helder of bestaat daar geen consensus over onder de verschillende relevante partijen. Factor C kun je dan inzetten om te bepalen hoe je de benodigde partijen het beste kunt betrekken in het verdere proces.

### **Stap 2: Wie zijn daarvoor belangrijk?**

Beleidsontwikkeling is een dynamisch proces. Veel partijen spelen een rol: bij de agendering, totstandkoming, besluitvorming en uitvoering. Het gaat om spelers binnen en buiten de eigen organisatie, georganiseerde belangenpartijen of burgers, politiek en media. In deze stap inventariseer je alle partijen en analyseer hun rol, belang, en de verhoudingen in het krachtenveld. Ook krijg je zo zicht op de problemen (en probleemdefinities) die partijen hebben rond je beleidsonderwerp. Deze stap vormt de basis voor de rest van de Factor C-aanpak. Afhankelijk van wat op dit moment in jouw proces belangrijk is om te achterhalen, kun je verschillende soorten krachtenveldanalyses toepassen.

### **Stap 3: Hoe ga je nu verder om met je krachtenveld?**

Heb je een goed overzicht van alle partijen die betrokken zijn bij jouw beleidstraject? En heb je inzicht in standpunten, onderlinge relaties, macht, invloed en mate van vertrouwen? Dan kun je nu bepalen:

- of je voldoende weet van de belangrijkste partijen (of moet je nog nader onderzoek doen?)
- of je inhoudelijk op de goede weg zit (ambities niet te hoog? Timing wel goed? Framing wel goed?)
- wat je moet en wilt met deze partijen (en welke geef je prioriteit?). Welke rol wil je ze geven in het beleidstraject? Welke rol geven ze jou; hoe bepalend ben je zelf in het traject?

### **Stap 4: Wat is dan een heldere kernboodschap?**

Kernboodschappen zijn korte verhalen die inspelen op wat de doelgroep bezighoudt rond jouw beleidsonderwerp. Ze omvatten een verwoording van het beleidstraject, geredeneerd vanuit het perspectief van de ontvanger. Een kernboodschap is geen mooischrijverij en ook geen reclameslogan: de boodschap wordt geschreven vanuit de beleidsinhoud. Het is een samenhangend betoog dat wordt gebruikt bij de communicatie tijdens het beleidsproces en in de communicatie over het beleid. Het formuleren van de kernboodschap komt erop aan de kern van je beleid te verwoorden en je boodschap optimaal af te stemmen op de partijen met wie je gaat communiceren. Voor het bepalen van de kernboodschappen (een overkoepelende en/of afzonderlijke boodschappen per doelgroep) is een aparte methodiek die uit zes tot zeven stappen bestaat.

### **Stap 5: Welk(e) middel(en) past(en)?**

De interactie en communicatie met de omgeving kun je op veel manieren vormgeven. Welk middel past het beste bij jouw boodschap? Elke boodschap vraagt om een bepaalde mix en dosering aan communicatiemiddelen en -kanalen om de juiste doelgroep te bereiken.

De keuze voor een communicatiemiddel hangt af van:

- De kenmerken van de doelgroep(en). Welke media gebruiken ze al? Wat is de
- omvang van de groep? Wat is hun verwachting?
- De kenmerken van de eigen organisatie. Welke toon is passend? Is er een bepaalde huisstijl? Hoe speels mag het zijn?
- Het doel van de communicatie of de interactie. Informeren ('meeweten') vraagt om andere middelen dan raadplegen ('meedenken')
- Budget en tijd. Een e-mailnieuwsbrief is vrijwel kosteloos en snel te maken, een congres vraagt intensieve en dure voorbereiding.

### **Stap 6: Hoe kies ik het juiste moment voor contact?**

Contacten met de buitenwereld zijn vaak talrijk, zeker in omvangrijke beleidstrajecten. Hoe zorg je ervoor dat je jouw doelgroepen op het juiste moment op de juiste manier benadert? Op welk moment kun je bijvoorbeeld het beste de toekomstige gebruikers van beleid betrekken? Of wanneer landt een kernboodschap over het intrekken van subsidiebeleid het beste?

In deze stap bepalen we de belangrijkste communicatiemomenten aan de hand van drie vragen:

1. Wat zijn logische communicatiemomenten, gezien de mijlpalen in het project?
2. Welke perioden en mijlpalen springen eruit, zijn cruciaal? Deze bepalen de timing en inrichting van de communicatie.
3. Hoe spelen we slim in op actuele ontwikkelingen?

Laat communicatiemomenten optimaal aansluiten op ontwikkelingen die op dat moment belangrijk zijn voor doelgroepen. Je kunt bijvoorbeeld profiteren van besluitvormingsprocessen, projectmanagement, de politieke agenda en media-aandacht.

De **Communicatiekalender** helpt bij het bepalen van de communicatiestrategie en biedt overzicht over de lopende communicatieactiviteiten. De Communicatiekalender is een matrix, met op de assen de belangrijkste doelgroepen en de belangrijkste mijlpalen in het beleidstraject. Zo ontstaat een schema dat overzicht biedt in de communicatiedoelstellingen, kernboodschappen en communicatiemiddelen per doelgroep per fase in het beleidstraject. Immers: deze verschillen per doelgroep en per moment.

Je kunt de kalender gebruiken om:

- communicatiemomenten te bepalen. Op welke momenten gaan we met welke
- doelgroep communiceren?
- communicatieactiviteiten te bewaken. Is het niet te lang stil richting bepaalde
- doelgroepen? Of overvoeren we doelgroepen niet?
- contacten met doelgroepen af te stemmen over meerdere beleidstrajecten. Waar
- liggen mogelijkheden om contacten met doelgroepen af te stemmen of te combineren?

### **Stap 7: Hoe is de organisatie van de communicatie?**

De communicatie binnen een beleidstraject kun je beschouwen als een deelproject binnen het beleidstraject. Het project heeft heldere doelen, een onderverdeling naar activiteiten, een planning en een projectorganisatie, waarin afspraken zijn gemaakt over taken en verantwoordelijkheden. Ga aan het begin van het traject na in welke mate je de directie Communicatie kunt inzetten. Dit verschilt per organisatie. Maak onderlinge afspraken over rol, taken en verantwoordelijkheden.

Als je alle stappen van Factor C hebt doorlopen, is je communicatieaanpak voor jouw beleidstraject klaar. Je hebt analyses gemaakt, rollen toebedeeld aan betrokken partijen, een of meerdere kernboodschappen geformuleerd en bepaald welke communicatiemiddelen en vormen van interactie je gaat inzetten.

In deze laatste stap gaat het erom de communicatie goed te organiseren. Dit doe je samen met leden van je projectteam, medewerkers van de directie Communicatie en/of met externe bureaus op het gebied van vormgeving, tekstschrijven, het organiseren van bijeenkomsten en dergelijke.

Deze factsheet is gebaseerd op:  
Brochure 'De omgevingsanalyse' van projectbureau Pegasus (1999), uitgegeven door het ministerie van VROM.