

DAP 3.0 - Toepassing in de Praktijk

Hoewel de Doelgerichte Activiteiten Planning (DAP © MDFnl) in zijn geheel bestaat uit 12 elkaar opvolgende stappen, blijkt in de praktijk dat er vele toepassingsmogelijkheden zijn. Inzetten van de DAP, geheel of gedeeltelijk hangt sterk af van het doel dat de opdrachtgever wil bereiken. Hieronder schetsen wij 14 varianten op de DAP ter inspiratie en stimulatie.

In elk van de voorbeelden kun je er voor kiezen om het gesprek te visualiseren met gekleurde kaarten of het gesprek door middel van slimme vragen de juiste kant op te sturen.

Toepassing 1:	Maken van een actieplan op basis van een reeds overeengekomen Doel
Te gebruiken stappen	C.01 - Bepalen Doelen hiërarchie C.04 - Bepalen Activiteiten C.05 - Het Logisch Kader verder uitwerken in taken en verantwoordelijkheden
Suggesties voor aanpak	<p>De eerste en belangrijkste stap is dat de stakeholders (belanghebbenden) allen hetzelfde beeld van het Doel hebben. Hoewel de aanname is dat iedereen bekend is met en het eens is over het Doel kan het geen kwaad om dit (in een bijeenkomst) te toetsen.</p> <p>Startvraag hierbij is: "Hoe ziet het er uit als wij ons doel hebben bereikt?". Door het delen van deze beelden convergeren de deelnemers naar een eenduidig beeld van het doel.</p> <p>Soms helpt het om eerst te refereren naar het maatschappelijk belang van het Doel (Bijv. Welzijn van de Doelgroep) en vervolgens te vragen: "Wat is ons aandeel (aandeel van het project) in het helpen realiseren van dit maatschappelijk effect?".</p> <p>Met het erkend en herkend Doel voor ogen kun je vervolgens werken aan de resultaten (wat moeten we opleveren) en de activiteiten (wat moeten we doen)</p>

Toepassing 2	Het toetsen van een ProjectPlan op Consistentie
Te gebruiken stappen	C.01 - Bepalen Doelen hiërarchie Tot en Met C.05 - Het Logisch Kader verder uitwerken
Suggesties voor aanpak	Een aardig onderscheid tussen Doel, Resultaten en Activiteiten is: Voor het behalen van het Doel word je gewaardeerd Voor het opleveren van de Resultaten word je afgerekend Voor het doen van de Activiteiten word je betaald Bij deze Toetsing kunnen de volgende vragen worden gesteld: <ul style="list-style-type: none"> • C.01 - Als het doel is behaald, is dan het probleem (de aanleiding voor het project) opgelost? • C.01 - Leveren alle resultaten tezamen het Doel op? • C.02 - Zijn de omgevingsfactoren (risico's) goed in kaart gebracht? • C.02 & 05 - Is er een Plan B (en C) op basis van de risico's? • C.04 & 05 - Zijn alle activiteiten gebudgetteerd? • En Zo Voort.

Toepassing 3	Het toetsen van een ProjectPlan op Haalbaarheid
Te gebruiken stappen	Alle Stappen naar keuze.
Suggesties voor aanpak	Hierbij zijn vele procesvragen te stellen, zoals: <ul style="list-style-type: none"> • A.02 - Zijn de belangrijkste belanghebbenden meegenomen in het planproces? • B.01 - Zijn de problemen van alle belanghebbenden goed in kaart gebracht? • B.04 Zijn de juiste stakeholders betrokken bij het strategische keuze proces? • C.05 - Zijn de verantwoordelijkheden in het Plan goed belegd? - bij voorkeur heb je voor elk resultaat in het plan een resultaatverantwoordelijke. Deze Resultaatverantwoordelijke heeft voor zijn eigen resultaat weer een eigen Logisch Kader. • En Zo Voort.

Toepassing 4	Helder krijgen van een probleem
Te gebruiken stappen	B.01 - Probleem analyse
Suggesties voor aanpak	<p>Een brainstorm over "echte" problemen (geen afwezige oplossingen) en deze op kaartjes met elkaar in verband brengen in een oorzaak gevolg ordening.</p> <p>Dit helpt vaak om een kernprobleem te kiezen, waar iedereen zich in kan vinden en ook last van heeft = "De oorzaak van alle kwaad"</p> <p>Het kernprobleem wordt dan met enige aanpassingen het projectdoel.</p> <p>Belangrijke voorwaarde hierbij is dat de formulering van de problemen zodanig is, dat de oplossing er niet in verstopt zit: Bekend voorbeeld: Ik heb geen auto! -> Oplossing van het probleem: Leen / Koop / Huur / Steel een Auto. Beantwoord de vraag: Waarom is het niet hebben van een auto voor jou een probleem? Dit opent de weg naar meerdere oplossingen.</p>

Toepassing 5:	Formuleren van het Hoofddoel van het project
Te gebruiken stappen	Het Paard B.04 Vaststellen Strategische Keuze
Suggesties voor aanpak	<p>Welke aanvliegroute je ook maar kiest, bij de formulering van een project doel gaat het altijd om een verandering bij de doelgroep van het project. In veel gevallen spreken we dan ook van een gedragsverandering.</p> <p>Het Paard is in staat om water te drinken is GEEN Doel; want het probleem (Het paard heeft dorst) is nog niet opgelost. Pas als het Paard besluit te drinken (eigen verantwoordelijkheid - gedrag) is het Doel bereikt. De keuze van het Doel (of doelen) richt zich dus altijd op iets dat de Doelgroep in Beweging brengt.</p>

Toepassing 6	Structuur aanbrengen in een discussie
Te gebruiken stappen	B.01 - Probleemanalyse B.02 - Doelstellingen Analyse C.01 - Bepalen Doelen hiërarchie Het Paard
Suggesties voor aanpak	Afhankelijk van het gespreksonderwerp is men geneigd om óf over problemen óf over oplossingen te praten. In het eerste geval helpt het om de waarom vraag te stellen: "Waarom is dit een probleem?". Je nodigt je gesprekpartners uit om na te denken over oorzaken in plaats van afwezige oplossingen. In het tweede geval helpt het om de vraag te stellen "Waar draagt deze oplossing aan bij?" en "Wat is er nog meer nodig om ons probleem uit de wereld te helpen?". Je nodigt gesprekpartners uit om een logische ordening aan te brengen in verschillende oplossingen, die elkaar versterken (Doelenboom). Dit helpt dan weer om een keuze te maken voor het centrale Doel en de doelen die daar aan bijdragen (Resultaten).

Toepassing 7	Scherpte aanbrengen in een discussie Scherp formuleren van Indicatoren
Te gebruiken stappen	C.03 - Vaststellen Indicatoren
Suggesties voor aanpak	In gesprekken over nut en noodzaak van een project, zijn niet alle formuleringen voldoende scherp. Zeker als je met beleidsmakers aan tafel zit. Voorbeelden zijn: <ul style="list-style-type: none"> • Vergroten van draagvlak • Verbeteren van bewustzijn • Meer aandacht voor • Vergroten Economische draagkracht • Stimuleren samenwerking Je kunt dan met een paar gerichte vragen jouw gesprekspartners uitnodigen om scherper te formuleren: <ul style="list-style-type: none"> • Waaraan kun je zien dat (bv.) het draagvlak is vergroot? • Bij wie moet dat (bv.) draagvlak zijn vergroot; om hoeveel mensen gaat het hier; of een percentage daarvan? • Wanneer denken wij dit te hebben gerealiseerd?

Toepassing 8	Vaststellen Eigenaarschap van en in het Project
Te gebruiken stappen	Het Paard C.01 - Bepalen Doelen hiërarchie C.03 - Vaststellen indicatoren en sturingsinformatie C.05 - Het Logisch Kader verder uitwerken
Suggesties voor aanpak	<ul style="list-style-type: none"> • Het Maatschappelijk Effect is het belang van de Opdrachtgever(s) • Het Doel is de verantwoordelijkheid van de Projectleider • De Resultaten zijn de verantwoordelijkheid van het Projectteam • De Activiteiten zijn de verantwoordelijkheid van de Projectmedewerkers. <p>Als projectleider ben je met je opdrachtgever continu in gesprek over de mate waarin het Doel bijdraagt aan de gewenste maatschappelijke effecten (Doelbereik)</p> <p>Als projectleider ben je met het project team continu in gesprek over de bijdragen van de Resultaten aan het Doel (Doelrealisatie)</p> <p>Het Projectteam is continu met elkaar in gesprek in hoeverre de activiteiten bijdragen aan de gewenste resultaten; op basis van de beschikbare middelen.</p>

Toepassing 9	Het maken van afspraken over de projectvoortgang
Te gebruiken stappen	A.02 - Analyse betrokken partijen C.03 - Vaststellen Indicatoren en sturingsinformatie
Suggesties voor aanpak	<p>De kernvraag is hier: Welke partij wil waarover geïnformeerd worden tijdens de voortgang van het project. De informatie hangt nauw samen met het belang dat men heeft bij het project. Hier geldt de wet van "Optimal Ignorance".</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opdrachtgevers hebben vooral belang bij informatie op het niveau van resultaten en doelen. • ProjectPartners op het niveau van afstemming van activiteiten. • Bestuurders en Bevolking willen misschien alleen maar geïnformeerd worden over de maatschappelijke effecten. <p>Samen met je gesprekspartners kun je een informatiematrix opstellen, die als basis dient voor je projectrapportage.</p>

Toepassing 10	Het maken van afspraken over een communicatie traject t.b.v. het Project
Te gebruiken stappen	A.02 - Analyse betrokken partijen A.03 - Afspraken over het analyse en planproces C.01 - Bepalen Doelen hiërarchie C.03 - Vaststellen Indicatoren C.05 - Het Logisch Kader verder uitwerken
Suggesties voor aanpak	Zowel tijdens de planvorming als uitvoering is het van belang dat de betrokken partijen goed en adequaat worden geïnformeerd. Ook hier geldt dat de informatiebehoefte sterk samenhangt met het belang dat men heeft bij het project. De rol van communicatie hierin is tweeledig: <ul style="list-style-type: none"> • Het informeren van de betrokkenen over de planvorming en het verzamelen van hun input ten behoeve van de planvorming • Het informeren van de betrokkenen ten aanzien van hun betrokkenheid bij de uitvoering van het project Het is dus verstandig om de communicatiemedewerkers tijdig bij het PlanvormingsProces te betrekken.

Toepassing 11	Het analyseren van beleidsdocumenten Project afstemmen op Beleid
Te gebruiken stappen	B.01 - Probleem analyse B.02 - Doelenanalyse C.01 - Doelen hiërarchie
Suggesties voor aanpak	Veel beleidsdocumenten volgen hun eigen logica. Om een project goed te laten aansluiten bij bestaand beleid is het verstandig om ook het beleid van enige DAP logica te voorzien. Hierbij helpt het om voor jezelf met kleine gekleurde kaartjes op je bureau alle problemen en doelen uit het beleidsstuk te destilleren en deze te ordenen. Dit levert een aantal voordelen op: <ul style="list-style-type: none"> • Je krijgt zelf meer begrip en inzicht t.a.v. het beleid • Je kunt je project (doel) rechtstreeks verbinden aan het beleid • Je kunt je project positioneren in het beleid • Je kunt de samenhang tussen het beleid en je project op Doel en Maatschappelijk effect niveau goed visualiseren.

Toepassing 12	Afweging maken tussen verschillende Interventies (Projecten) Het kaderen van de opdracht
Te gebruiken stappen	C.01 - Bepalen Doelen hiërarchie B.03 - Analyse Positieve Ontwikkelingen C.02 - Bepalen omgevingsfactoren (risico's)
Suggesties voor aanpak	<p>Dat er verschillende wegen naar Rome leiden is ook binnen projectmatig werken een sine-qua-non. Dezelfde Maatschappelijke Effecten en Doel(en) kunnen op verschillende wijzen bereikt worden.</p> <p>Door een logisch ordening te maken van verschillende Logische Kaders, kun je projecten onderling vergelijken.</p> <p>Hiervoor breng je voor dezelfde Doel(en) verschillende resultaten, activiteiten en middelen in kaart. Op basis daarvan kun je een strategische keuze maken; welk project het beste bijdraagt aan het Doel cq. Maatschappelijke Effecten. Je kunt de keuze bepalen aan de hand van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de benodigde middelen voor het realiseren van de activiteiten en dus resultaten • de benodigde capaciteiten en kwaliteiten van medewerkers en partners. • de benodigde tijd om de resultaten te realiseren • En Zo Voort <p>NB: Je kunt deze afweging uitbreiden door naar de positieve ontwikkelingen in de context te kijken: Wat gebeurt er al waar het project makkelijk bij aan kan sluiten? Je kunt ook de omgevingsfactoren (risico's) per project laten meewegen en deels de keuze daarop baseren.</p>

Toepassing 13	Verband aanleggen tussen Programma en Project Het project als onderdeel van een groter geheel.
Te gebruiken stappen	C.01 - Bepalen Doelen hiërarchie
Suggesties voor aanpak	<p>De meest simpele definitie van een programma is: Een aantal met elkaar samenhangende en elkaar versterkende projecten ten einde een maatschappelijk probleem aan te pakken.</p> <p>In de logica van de DAP betekent dit dat het Doel van een programma; het (Maatschappelijk) Effect van een project is. De Resultaten van een programma zijn de Doelen van de samenhangende projecten en de activiteiten van het Programma zijn de resultaten van het project.</p> <p>Op dezelfde wijze kun je omgaan met een Project en Deelprojecten.</p> <p>Dit helpt vaak om de verbanden (of het ontbreken hiervan) tussen projecten inzichtelijk te maken.</p>

Toepassing 14	Je eigen gedachten ordenen DAP als Mentaal Model
Te gebruiken stappen	Alle Stappen
Suggesties voor aanpak	<ul style="list-style-type: none"> ○ Het voeren van een discussie ○ Het lezen van een document ○ Het begeleiden van een gesprek of werksessie ○ Het nadenken over een nieuwe koers <p>In elk van deze (en meer) situaties kan het denken vanuit de logica van de DAP je helpen om je eigen gedachten te ordenen.</p> <p>Jezelf vragen stellen als:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ben ik met een probleem bezig of een afwezige oplossing? ● Focus ik op Symptomen of op Oorzaken? ● Neem ik hier te veel of te weinig verantwoordelijkheid? ● Hebben mij gesprekspartners / collega's wel hetzelfde perspectief op dit probleem / oplossing / doel? ● En Zo Voort