

DOELGERICHTE ACTIVITEITEN PLANNING



Een handleiding om tot een Logisch Kader te komen
Versie 4.0



OVERZICHT STAPPEN DAP-METHODE

A. VOORBEREIDINGSFASE

- | | |
|--|--|
| 1. Bepaal het thema | Afbakenen probleemveld |
| 2. Analyse van betrokken partijen | Inventarisatie belanghebbende partijen en hun (mogelijke) betrokkenheid |
| 3. Maak afspraken analyse- en planproces | Vaststellen van de verantwoordelijkheden en rollen van de betrokken partijen in het analyse- en planproces |

B. ANALYSEFASE

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1. Probleemanalyse | Inventariseer met de betrokken partijen alle problemen die een relatie met het thema hebben
Plaats de problemen in oorzaak-gevolg relatie (probleemboom) |
| 2. Doelstellingenanalyse | Vertaal de probleemboom in een doelenboom en onderzoek de verbanden tussen doelen en middelen |
| 3. Analyse positieve ontwikkelingen | Beschrijf ontwikkelingen in de context van het thema die een positieve invloed hebben op de uitvoering van het plan |
| 4. Vaststellen strategische keuze | Stel vast welke (clusters van) doelen wel/niet in het plan zullen worden opgenomen |

C. PLANNINGSFASE

HET LOGISCH KADER

- | | |
|--|--|
| 1. Bepalen doelstellingen en activiteiten | Beschrijf hoofddoel, effecten en resultaten |
| 2. Bepalen omgevingsfactoren | Beschrijf de omgevingsfactoren die mogelijk een negatieve invloed hebben op het bereiken van het hoofddoel, resultaten en effecten |
| 3. Vaststellen indicatoren en sturingsinformatie | Formuleer de indicatoren en sturingsinformatie om het plan meetbaar te maken |
| 4. Bepalen activiteiten | Beschrijf de concrete activiteiten die ondernomen moeten worden om de resultaten te kunnen realiseren |
| 5. Het Logisch Kader verder uitwerken | Opzetten voortgangsbewaking en evaluatieplan, bepalen rollen, taken en verantwoordelijkheden tijdens de uitvoer van het plan en vaststellen budget |

AANGENAAM!

Wij zijn MDFnl, lid van de Management for Development (MDF) familie. Wij zijn (inter)nationale trainers en adviseurs in het publieke en sociale domein. Sinds 1984 ondersteunen en begeleiden wij mensen in het verbeteren van henzelf, hun team, hun organisatie of hun netwerk.

MDFnl is geworteld in de wereld van internationale samenwerking en alles wat wij daar hebben geleerd brengen wij sinds 2007 in Nederland in de praktijk. De MDF-groep heeft 130 medewerkers verdeeld over 11 kantoren, met in Ede het hoofdkantoor en landenkantoren in Bangladesh, België, Benin, Ghana, Indonesië, Kenia, Kongo DR, Myanmar, Sri Lanka en Vietnam.

Our world is about people en onze missie is mensen en organisaties helpen om hun maatschappelijke rol nog beter te vervullen.

MDFnl is een kleine, flexibele, integere en resultaatgerichte organisatie. Wij werken gestructureerd, modelmatig en kritisch. We zoeken samen met de opdrachtgever gericht naar de beste oplossing. Onze communicatie is kort, bondig en helder.

Daarom past het instrument Doelgerichte Activiteiten Planning uitstekend bij onze manier van werken. DAP is een werkwijze waarbij je met verschillende betrokken partijen samen beleid vertaalt naar uitvoerbare en meetbare projecten en programma's. DAP of het Logisch Kader is een uitstekend communicatiemiddel, waarmee je op doordachte wijze een nieuw project kunt opzetten of een bestaand programma kunt herzien.

WAAR WORDT DAP TOEGEPAST?

We hebben met veel plezier samen gewerkt met de gemeenten Amsterdam, Arnhem, Den Haag, Deventer, Ede, Nijmegen, Schagen, Rotterdam en Utrecht aan het bereiken van hun programma-doelen. Ook bij de provincies Gelderland en Flevoland voeren we verschillende opdrachten uit.

Met Nederlandse Goede doelen-organisaties als Handicap.nl, Hartstichting, Nierstichting, Longfonds, Rode Kruis, Vluchtelingenwerk, internationale organisaties als Dorcas en de Internationale Sport Alliantie en welzijnsorganisaties als Raster, Bartiméus, Koninklijke Kentalis, MEE Samen, UMCG en Eleos, denken wij mee over het verbeteren van hun bedrijfsprocessen, jaarplannen en resultaatgericht werken. Met oa het gebruik van DAP werken we samen aan een aangescherpt beleid en strategie en vertalen we dit naar concrete uitvoeringsplannen.

- ONZE INSPIRATIE:**
- Idealisme
 - Onafhankelijkheid
 - Onze klant kan verder zonder ons
 - Vertrouwen in de kennis en kunde van mensen

DOELGERICHTE ACTIVITEITEN PLANNING

Een handleiding om tot een Logisch Kader te komen



INLEIDING	5
1. DE LEVENSCYCLUS VAN EEN PROJECT	6
1.1 Projectfasen	6
1.2 De plek van DAP/Logisch Kader	7
2. VOORBEREIDENDE FASE	8
2.1 Bepaal het thema	8
2.2 Analyse van betrokken partijen	8
2.3 Maken van afspraken voor het analyse- en planproces	8
3. ANALYSEFASE	9
3.1 Probleemanalyse	9
3.2 Doelstellingenanalyse	10
3.3 Analyse van positieve ontwikkelingen	11
3.4 Vaststellen van strategische keuzes	12
4. PLANNINGFASE	13
4.1 Bepalen van doelstellingen en activiteiten	13
4.2 Bepalen van de omgevingsfactoren	15
4.3 Vaststellen indicatoren en sturingsinformatie	18
4.4 Bepalen activiteiten	19
5. TOEKOMSTBESTENDIGHEID	22
6. LOGISCH KADER UITWERKEN	23
6.1 Beschrijven voortgangsbewaking- en evaluatieplan	23
6.2. Bepalen projectorganisatie	23
6.3 Vaststellen budget	24
7. VOORTGANGSBEWAKING	25
8. EVALUATIE	26

INLEIDING

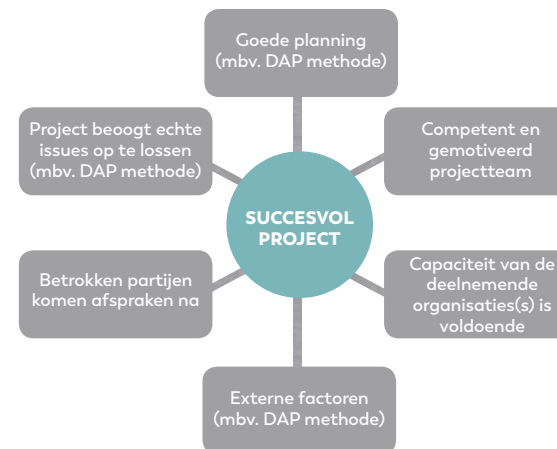
Doelgerichte Activiteiten Planning (DAP) is een methode om resultaatgericht te werken. Het is een effectief instrument om op participatieve wijze met betrokken partijen (stakeholders) een bestaande situatie te analyseren en op basis daarvan een concreet, realistisch en meetbaar project/programma, beleid of visie voor te bereiden. In deze handleiding kiezen we er echter voor DAP aan de hand van een project uit te werken.

DAP is een instrument voor participatieve planvorming en voortgangsbewaking op allerlei niveaus.

Voorbeelden waarbinnen DAP gebruikt wordt:

- ▶ Gebiedsontwikkeling
- ▶ Complexe beleids- en planvormingsprocessen
- ▶ Sociale wijkontwikkeling
- ▶ Integrale aanpak bij maatschappelijke vraagstukken of beleidsvorming
- ▶ Projectontwikkeling
- ▶ Opstellen nieuwe beleidsvisie
- ▶ Heroverweging in het kader van bezuinigingen

Doelstellingen van een project/programma, beleid of visie worden op een systematische en logische manier beschreven in een Logisch Kader. Het Logisch Kader is een ideaal middel om te plannen, voortgang te bewaken en te evalueren, onmisbaar bij resultaatgericht werken. Bovendien is de structuur van de matrix een goed hulpmiddel bij het opzetten van de projectorganisatie die de uitvoering voor haar rekening neemt en bij het schrijven van voortgangsrapportages. Het Logisch Kader wordt ook gebruikt om een gedetailleerd budget te maken op basis van de uit te voeren activiteiten.



Het succes van de DAP-methode hangt af van het goede gebruik ervan en van een aantal andere factoren. Het is een heel goed instrument om de planning en realisatie van projecten te verbeteren, maar het is niet de enige factor die verantwoordelijk is voor het behalen van succes. Hieronder een overzicht van een aantal andere factoren dat gezamenlijk een project succesvol kunnen maken.

Deze handleiding beschrijft de manier waarop de DAP-methode werkt (zie binnenkant voorblad voor het totaaloverzicht van stappen). Iedere stap wordt verduidelijkt met een praktijkvoorbeeld.

Figuur 1:
Elementen van een succesvol project

1. DE LEVENSCYCLUS VAN EEN PROJECT

1.1 PROJECTFASEN

Een project is een tijdelijke organisatie; ieder project kent een begin en kent een eind. Ieder project kent dezelfde levensfasen. Deze worden beschreven in de projectcyclus. We kennen zes verschillende fasen (zie figuur 2). In elke fase vinden specifieke activiteiten plaats.

Beleid

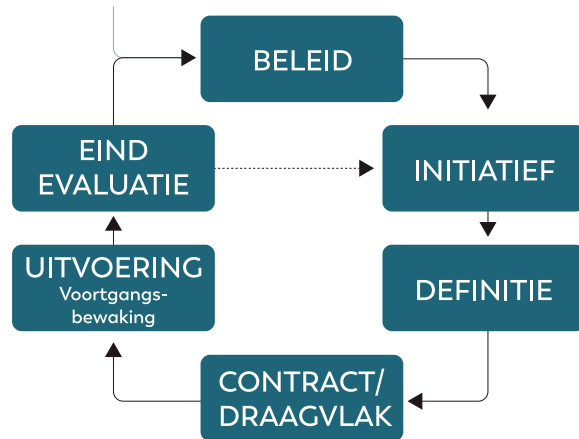
De eerste fase heeft betrekking op het beleid waarbinnen een project moet passen. Iedere organisatie heeft een bepaald beleid of hoger gelegen doel wat ze over een langere periode wil hebben gerealiseerd. De projecten die de organisatie uitvoert of steunt moeten daarbinnen passen. Organisaties geven alleen steun aan een project als de uitvoering daarvan bijdraagt aan het realiseren (of vernieuwen) van het beleid.

Initiatief

In de initiatief fase staat het probleem of de wens waaraan het project wil beantwoorden centraal. Een project doe je altijd om een bepaald probleem op te lossen of een wens in te vullen. Je wilt graag een situatie verbeteren. Het is daarom erg belangrijk in deze fase het echte probleem dat het project moet omzetten goed te begrijpen. De valkuil waarin velen vallen is direct naar de oplossingen te grijpen. Er zijn helaas al veel voorbeelden van projecten die mislukt zijn omdat men in deze fase géén goede analyse van het probleem had gemaakt. Bovendien kent een probleem vele kanten en wordt nooit door iedereen op dezelfde manier ervaren, daarom is het belangrijk in deze fase gesprekken te hebben met alle betrokken partijen om het doel van het project (dus de verandering die het project wil realiseren) duidelijk te krijgen.

Definitie

Dit is de fase waarin het doel van het project, dat tijdens de initiatief fase is gekozen, verder uitgewerkt wordt. Het projectidee moet nu op papier komen en in detail worden uitgewerkt. Dit houdt in dat het duidelijk moet worden welke resultaten het project gaat leveren en welke activiteiten daarvoor uitgevoerd worden. Nadat je weet welke activiteiten je gaat ondernemen bepaal je wie dat gaat doen, wanneer, met welke middelen en wat dat kost (mens en organisatie, tijd, middelen en geld). Aan het eind van deze fase ligt er een document waarin het gehele project tot in de details beschreven staat.



Figuur 2: Projectfasen

Contract/draagvlak

In de contractfase wordt, na inhoudelijke goedkeuring de financiële planning tot in detail uitgewerkt en beoordeeld. Aan het eind van deze fase wordt een financieringscontract getekend. Hierin speelt de opdrachtgever een centrale rol.

Dit is ook de fase waarin draagvlak voor het project verder wordt versterkt. Verschillende betrokkenen committeren zich aan de uitvoer van het project en nemen hun verantwoordelijkheid.

Uitvoering en voortgangsbewaking

In deze fase start de praktische uitvoering van het project. Het is belangrijk om vanaf de eerste dag de voortgang van het project te bewaken met als doel het project te sturen bij het realiseren van het projectdoel. In een goed projectplan zijn projectdoel en – resultaten d.m.v. indicatoren meetbaar. Deze indicatoren zijn de basis voor de voortgangsbewaking.

Evaluatie

In de laatste fase wordt het project geëvalueerd; de uiteindelijke resultaten van het project worden vergeleken met de geplande resultaten. Evaluaties zijn erg belangrijk voor het verzamelen van inhoudelijk informatie over wat er wel en niet goed heeft gewerkt in het project. Deze informatie is bijvoorbeeld erg nuttig voor beleidsveranderingen of wanneer men een ander project wil starten. De uitkomsten van de evaluatie kunnen dan weer als input dienen voor een vervolgpriject. Gemaakte fouten kunnen zo voorkomen worden. Activiteiten die erg goede resultaten hebben opgeleverd in het project kunnen wellicht in een volgend project worden overgenomen of worden voortgezet in een ander project. Een evaluatie is niet alleen nodig voor verantwoording naar de financiers en ondersteuners van het project, maar moet vooral een lerende functie hebben voor de organisatie.

1.2 DE PLEK VAN DAP/LOGISCH KADER

Het Logisch Kader wordt bijna 50 jaar als standaard planningsinstrument gebruikt door zowel Amerikaanse als Europese ontwikkelingsorganisaties (zowel overheden als maatschappelijke organisaties) in de wereld van mondiale samenwerking.

Het instrument DAP is de manier om de initiatief fase goed te doorlopen. Het helpt om de problemen inzichtelijk te maken. Het Logisch Kader is de vertaling van de probleemsituatie naar de gewenste situatie. Dit is feitelijk wat je doet in de definitiefase. Het Logisch Kader is een volledige beschrijving van het project in 1-A4 pagina. Uiterst handzaam om te gebruiken in de contract/draagvlakfase van het project. Het communiceert helder en makkelijk naar financiers, opdrachtgever en ondersteuners van het project. Doordat het Logisch Kader uitgebreid stil staat bij het formuleren van indicatoren, is het gelijk een degelijke basis voor de voortgangsbewaking van het project tijdens de uitvoeringsfase. Tenslotte, is het Logisch Kader het begin, de referentie voor de uitkomst en de basis voor de organisatie van de eindevaluatie.

2. VOORBEREIDENDE FASE

2.1 BEPAAL HET THEMA

Afbakening is essentieel. Als je met een project gaat beginnen moet duidelijk zijn waar het project zich op richt. In de samenleving hangt alles met alles samen en door middel van één project kun je onmogelijk de hele samenleving veranderen. Er moeten prioriteiten en grenzen gesteld worden, het probleemveld moet afgebakend worden. In deze is het beleid van de organisatie van de opdrachtgever kaderstellend voor de afbakening van het probleemveld.

Voor het praktijkvoorbeeld luidt het thema:

verbeteren zwakke sociale structuur van de wijk Grote Beer, als gevolg van maatschappelijke en politieke onrust.

2.2 ANALYSE VAN BETROKKEN PARTIJEN

Zodra het onderwerp is afgebakend, bekijk je voor welke partijen (stakeholders) het thema belangrijk is. Zo krijg je in beeld wie je wilt betrekken bij de opeenvolgende fasen. Je kunt hiervoor bijvoorbeeld het instrument de Krachtenveldanalyse gebruiken. Je beschrijft de doelgroep, subgroepen (omdat we diversiteit onderscheiden in de totale doelgroep) en uitvoerende organisaties. En je bekijkt hoe de verschillende partijen betrokken kunnen worden in het planproces. Partijen kunnen meedoen op verschillende niveaus van participatie: meeluisteren, meepraten, meedenken en meebesluiten.

Voor het praktijkvoorbeeld zijn betrokken partijen:

- ▶ bewoners (volwassenen en jongeren) van de wijk Grote Beer
- ▶ lokale politici
- ▶ gemeenteambtenaren
- ▶ welzijnsorganisatie
- ▶ politie
- ▶ woningbouwcoöperatie
- ▶ middelbare school
- ▶ ondernemers

2.3 MAKEN VAN AFSPRAKEN VOOR HET ANALYSE- EN PLANPROCES

Gedurende deze stap wordt gekeken in hoeverre de verschillende partijen daadwerkelijk een rol kunnen en willen gaan spelen in het analyse- en planproces. Afspraken worden gemaakt ten aanzien van de verantwoordelijkheden van de verschillende deelnemende partijen daarbinnen. Dit proces behelst ook het besluitvormingstraject. Wie besluit op basis van wat en wanneer? Wat is de rol van de opdrachtgever en de opdrachtnemer? Dit kun je vastleggen in een soort procedure of protocol.

3. ANALYSEFASE

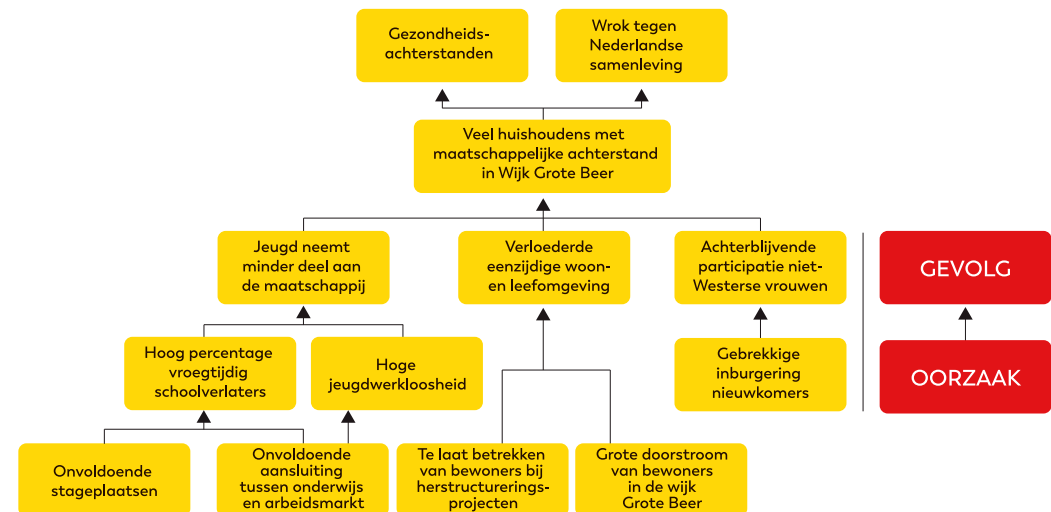
In workshop verband maken deelnemers (vertegenwoordigers van betrokken partijen) stapsgewijs een analyse van de huidige situatie.

3.1 PROBLEMANALYSE

Een gebruikelijke manier van werken is het inventariseren van problemen, zoals ze op dat moment ervaren worden. Dit doe je, in workshop verband, gezamenlijk met de deelnemers. Deelnemers schrijven op gele kaartjes de huidige bestaande problemen zoals zij die ervaren. Problemen zijn zelden op zichzelf staand. Samen met de deelnemers breng je ordening aan door problemen te verbinden in een 'oorzaak-gevolg relatie'. Het diagram wat ontstaat noemen we de probleemboom. De ontstane boom geeft een gezamenlijk en gedeeld (zij het vereenvoudigd) beeld van de werkelijkheid waarin men leeft.

Het is een interactief en participatief maar bovenal heel visueel proces om te komen tot de probleemboom. Bovendien is het erg belangrijk dat de deelnemers een gelijkwaardige inbreng hebben. Een goede procesbegeleider en voldoende tijd voor deze stap zijn onmisbaar. De probleemanalyse legt de basis voor het te ontwikkelen project en opent de weg voor samenwerkingsverbanden.

Figuur 3:
Praktijkvoorbeeld probleemboom



Hanteer de volgende regels bij opschrijven van een probleem:

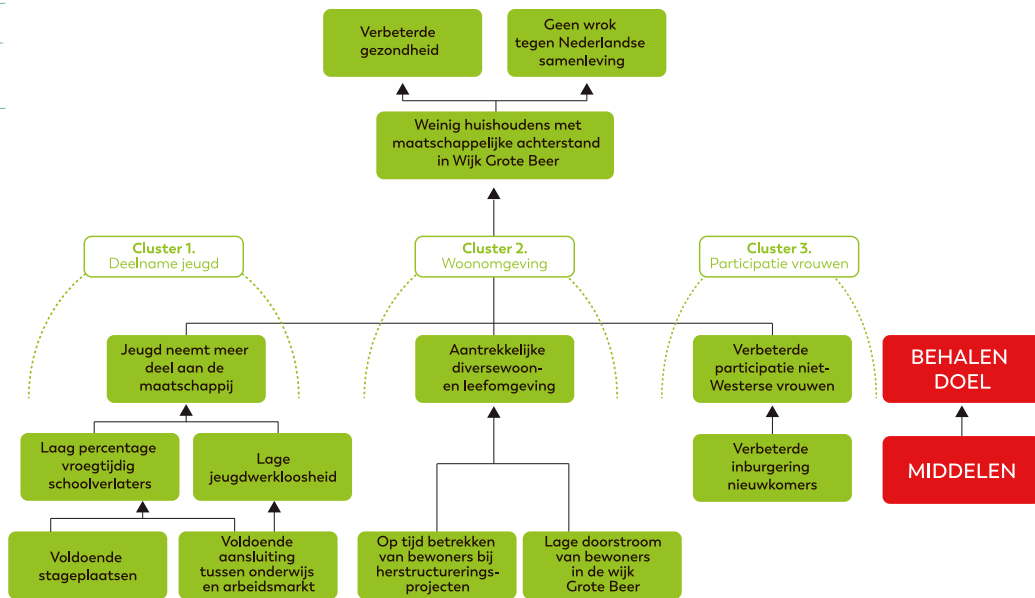
- ▶ 1. Een probleem mag niet als een 'afwezige oplossing' zijn geformuleerd.
- ▶ 2. Het probleem moet door feiten onderbouwd kunnen worden (geen persoonlijke mening).
- ▶ 3. Het probleem wordt zo concreet en beheersbaar mogelijk omschreven.

3.2 DOELSTELLINGENANALYSE

Om vanuit de negatieve, ongewenste probleemsituatie verder te kunnen worden de problemen vertaald in positief bereikte situaties, doelstellingen. Iedere doelstelling wordt op een groen kaartje geschreven en op het 'gele probleem' geplakt. Door de problemen in de probleemboom te vervangen voor doelstellingen ontstaat een doelenboom. De 'oorzaak-gevolg'-relatie wordt nu: middelen die nodig zijn om een beoogd resultaat, een doel te behalen. Opnieuw controleer je de causaliteit, echter nu tussen middelen en doelen. De doelenboom geeft een gezamenlijk beeld over de gewenste situatie in de toekomst.

Een doelenboom kan ook doelstellingen hebben die niet bereikt kunnen worden door het project. Daarom moeten er keuzes gemaakt worden. Dit gebeurt in een latere fase van de DAP methode.

Figuur 4:
Praktijkvoorbeeld doelstellingenboom

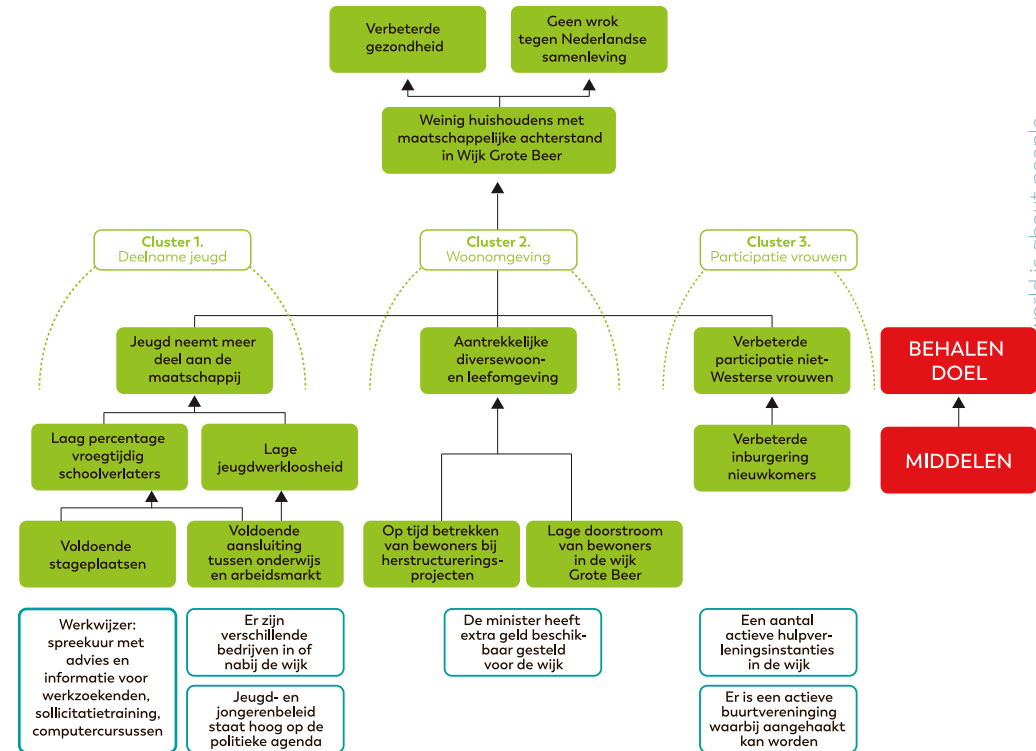


3.3 ANALYSE VAN POSITIEVE ONTWIKKELINGEN

Bij deze stap is het van belang positieve ontwikkelingen te analyseren, zodat er een compleet beeld ontstaat. Het gaat om ontwikkelingen die positief van invloed kunnen zijn op de realisatie van de doelstellingen. Het is zaak deze ontwikkelingen helder in kaart te brengen en later te benutten bij de opzet van het project. Positieve ontwikkelingen vergroten de kans om de doelstellingen te halen. Deze worden middels blauwe kaartjes opgehangen bij de doelstellingen waar ze direct op van invloed zijn.

Deze positieve ontwikkelingen bepalen mede welke strategische keuze gemaakt gaat worden.

Figuur 5:
Praktijkvoorbeeld positieve ontwikkelingen



3.4 VASTSTELLEN VAN STRATEGISCHE KEUZES

Een probleem- en doelstellingenboom die in werkelijkheid wordt gemaakt bevat al snel 75-150 kaartjes. Dat is een haast onwerkbaar hoeveelheid en dus moet nu eerst geclusterd worden om meer grip op de analyse te krijgen. Doelstellingen die samenhang laten zien vormen samen een cluster. Een gebruikelijke manier om samenhang te beoordelen is te kijken naar de technische expertise die nodig is om doelstellingen te behalen. Die doelen die eenzelfde expertise vereisen kunnen worden samengevoegd in een cluster.

In de praktijk zal niet altijd gekozen kunnen worden om alle doelstellingen in het nieuwe project ten uitvoer te brengen. Er moet een selectie gemaakt worden van clusters die in het project behandeld kunnen worden en clusters die buiten de invloed van het project vallen.

De best haalbare strategie wordt geselecteerd aan de hand van een aantal criteria, bijvoorbeeld:

- ▶ prioriteiten van de betrokkenen
- ▶ geschiktheid en capaciteit van de uitvoerende organisaties
- ▶ beschikbaar budget en/of tijd
- ▶ beleid overheid
- ▶ bijdragen van partnerorganisaties
- ▶ kans op succes

Indien nodig zal er een korte additionele analyse (bijvoorbeeld een organisatiescan) moeten worden uitgevoerd om te komen tot een inzicht betreffende de sterke en zwakke kanten van de uitvoerende organisatie(s). Hiermee moet rekening gehouden worden bij de bepaling van de definitieve strategie.

4. PLANNINGSFASE

Als de strategische keuze bepaald is kan het project verder gepland worden aan de hand van een Logisch Kader (zie binnenkant achterblad). Een Logisch Kader is een schematische weergave van een project.

4.1 BEPALEN VAN DOELSTELLINGEN EN ACTIVITEITEN

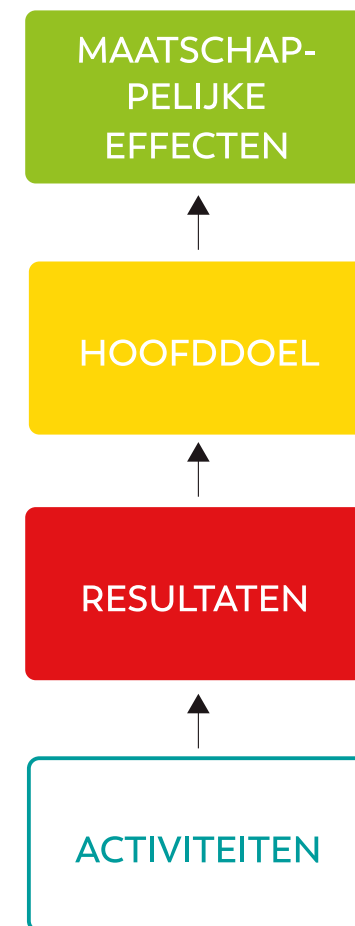
Als eerste in de planningfase wordt de interventie logica van het project gemaakt, dat wil zeggen: de eerste kolom van de Logisch Kader.

De maatschappelijke effecten zijn hoger gelegen doelen waaraan het project een bijdrage levert. Andere projecten en activiteiten zullen tevens een bijdrage leveren aan deze hoger gelegen doelen. Het projectteam kan niet verantwoordelijk worden gehouden voor het behalen van de effecten, maar het projectdoel dient hier wel een bijdrage aan te leveren. Het gaat om het belang van het project voor de samenleving. Dit wordt ook wel impact genoemd.

Het Hoofddoel daarentegen is wél de verantwoordelijkheid van het projectteam. Het is de doelstelling die aan het einde van het project gerealiseerd moet zijn. Het projectdoel mag géén simpele optelsom zijn van de projectresultaten, maar het gebruik van die resultaten door de doelgroep moet ook duidelijk gemaakt worden. Bv. als het project een cursus aanbiedt (product, resultaat), dan is het projectteam er ook verantwoordelijk voor dat er cursisten zijn en dat de inhoud van de cursus gebruikt wordt. Dit wordt ook wel outcome genoemd.

De Resultaten zijn de producten (output) of diensten die door het project geleverd worden. Deze worden ook wel outputs genoemd.

Activiteiten zijn de werkzaamheden zoals die door project worden uitgevoerd om de resultaten te kunnen leveren. Deze worden ook wel interventies genoemd.

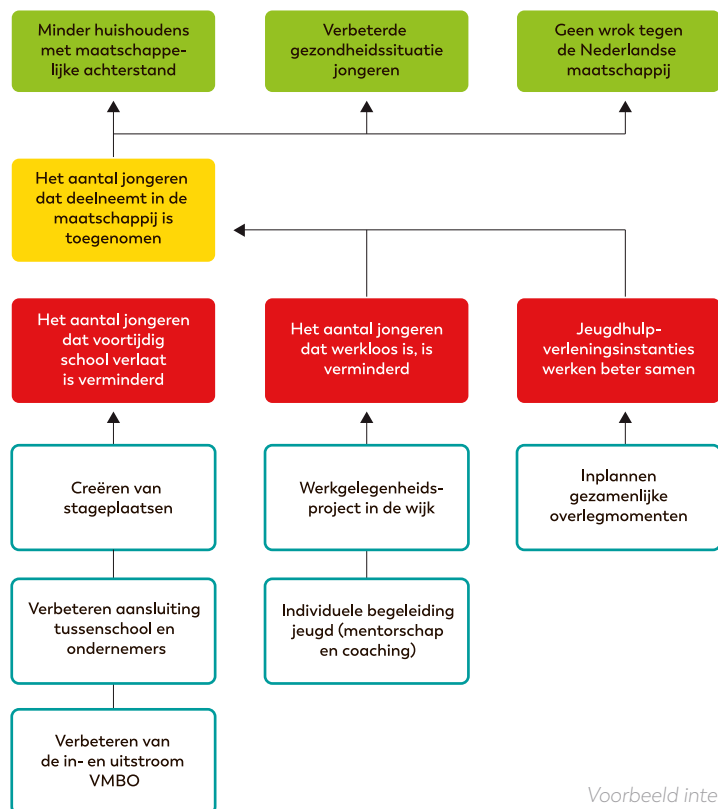


Figuur 6:
Model interventielogica

In het voorbeeldproject wordt een keuze gemaakt voor cluster 1. Participatie jeugd. De redenen voor deze keuze zijn:

- ▶ Er zijn drie positieve ontwikkelingen die direct gerelateerd zijn aan cluster 1. Bovendien hebben de ontwikkelingen die bij cluster 2. en 3. genoemd zijn een indirecte positieve effect op cluster 1.
- ▶ Vergeleken met de andere clusters, scoort cluster 1. het hoogst als het gaat om de prioriteit van de betrokkenen. Bewoners, politici, welzijnsorganisaties, politie, ondernemers en de school scoorden dit cluster als prioritair.
- ▶ T.a.v. het leefbaarheidsvraagstuk benoemt het lokale beleid de deelname van jongeren aan de maatschappij als speerpunt.
- ▶ De aanwezige hulpverleningsinstanties doen vrij veel op het gebied van jeugd en jongeren, al laat de samenwerking tussen deze instanties nog erg veel te wensen over.

Dit betekent dat het projectdoel rechtstreeks vanuit de doelenboom geformuleerd kan worden. Dit hoofddoel laat, wederom in de doelenboom, zien welke resultaten concreet door het project moeten worden opgeleverd om het hoofddoel te kunnen behalen. Bovendien laat de doelenboom zien welke effecten het realiseren van het hoofddoel met zich mee brengt. Tenslotte haal je uit de doelenboom de activiteiten die concreet nodig zijn om de resultaten te kunnen leveren. Deze activiteiten worden aangevuld op basis van kennis van zaken van de deelnemers. De positieve ontwikkelingen maken het plaatje compleet.



Figuur 7. Voorbeeld interventielogica

4.2 BEPALEN VAN DE OMGEVINGSFACTOREN

Bij de uitvoering van projecten heb je te maken met omgevingsfactoren die (mogelijk) van invloed zijn op de uitvoering van de activiteiten en het behalen van het hoofddoel en resultaten. Daar moeten we rekening mee houden, al bij de planning.

In deze fase proberen we deze omgevingsfactoren, zo goed als mogelijk te identificeren, en hun waarschijnlijke invloed te bepalen, om op basis daarvan het project aan te passen, en daarmee de kansen op succes te vergroten. Omgevingsfactoren kunnen worden geïdentificeerd door:

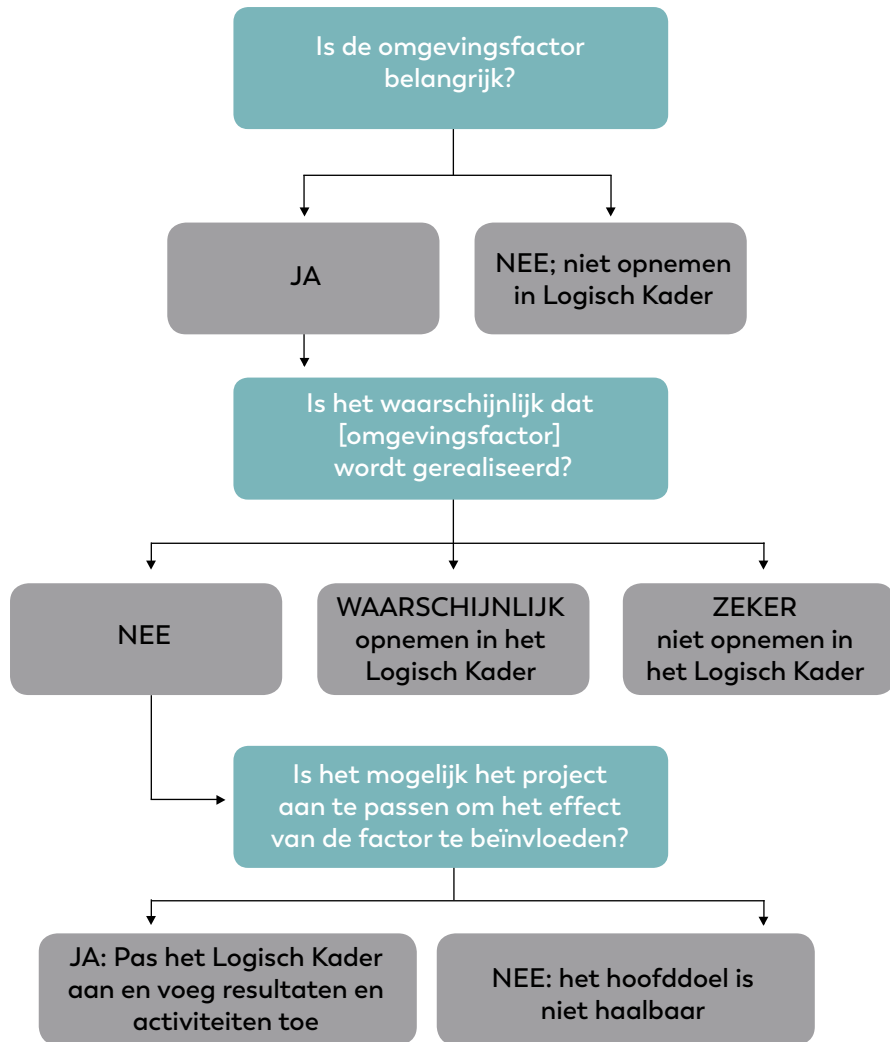
- ▶ te brainstormen met de deelnemers;
- ▶ clusters die niet gekozen worden in de interventielogica, maar die wel noodzakelijk zijn voor het behalen van hoger gelegen doelen worden in het Logisch Kader als omgevingsfactor opgenomen;
- ▶ positieve ontwikkelingen worden mogelijk ook opgenomen als omgevingsfactor.

In het Logisch Kader worden de omgevingsfactoren in de vierde kolom weergegeven. Omgevingsfactoren worden op een positieve manier geformuleerd; de aanname is dat het gebeurt, plaatsvindt.

Eenmaal opgenomen in het plan is het van belang dat de projectmanager de omgevingsfactoren tijdens de uitvoer van het project blijft monitoren om wanneer nodig sturing te geven aan de uitvoer van het project.

Naast omgevingsfactoren kunnen er ook voorwaarden zijn. Aan deze voorwaarden moet voldaan worden voordat het project met haar activiteiten kan beginnen.

Het is niet de bedoeling om willekeurige omgevingsfactoren op te nemen; het moet wel gaan om relevante en realistische factoren. Het schema op de volgende pagina kan je erbij helpen om, na een brainstorm, te bepalen welke omgevingsfactoren je wel en welke je niet wilt opnemen.



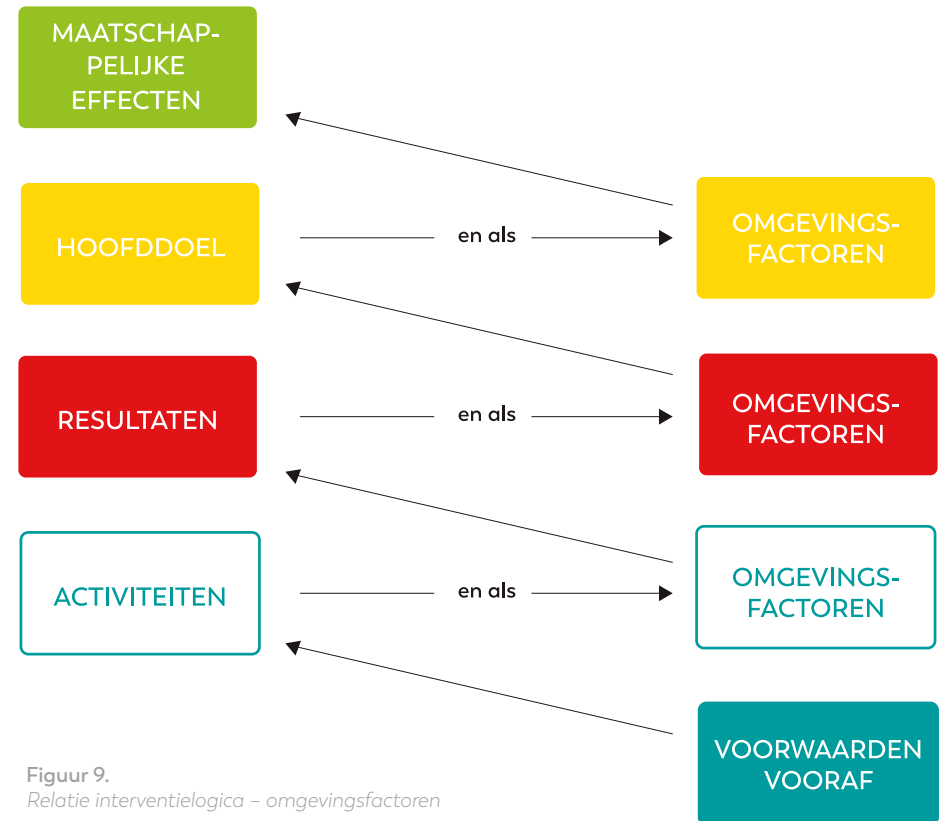
Figuur 8.
Beoordeling omgevingsfactoren

Het diagram wordt als volgt gelezen:

- ▶ als er aan de 'voorwaarden vooraf' is voldaan kunnen de activiteiten beginnen
- ▶ als de activiteiten uitgevoerd zijn, en de omgevingsfactoren op dit niveau zijn gunstig, levert het project de resultaten
- ▶ als de resultaten behaald zijn en omgevingsfactoren op dit niveau zijn gunstig, zal het hoofddoel tot stand komen
- ▶ als het hoofddoel behaald is en de omgevingsfactoren op dit niveau zijn gunstig, zal er een voldoende grote bijdrage zijn aan het bereiken van de effecten.

Voorbeeld omgevingsfactoren:

- ▶ aantrekkelijke en diverse woon- en leefomgeving (uit doelenboom)
- ▶ verbeterde participatie niet-Westerse vrouwen (uit doelenboom)
- ▶ middenstand is bereid te investeren in de Wijk Grote Beer (positieve ontwikkeling)
- ▶ jeugd- en jongerenwerk blijft hoog op de politieke agenda (positieve ontwikkeling)
- ▶ voldoende praktijkdocenten zijn beschikbaar om op middelbare school te werken (brainstorm)
- ▶ ondernemers zijn bereid te investeren in de Wijk Grote Beer (brainstorm)



Figuur 9.
Relatie interventielogica – omgevingsfactoren

4.3 VASTSTELLEN INDICATOREN EN STURINGSINFORMATIE

Indicatoren beschrijven de effecten, hoofddoel en resultaten in termen van kwaliteit, kwantiteit, doelgroepen, plaats en tijd. Ze stellen ons in staat om:

- ▶ de doelstellingen operationeel te maken, te plannen
- ▶ de voortgang van het project te monitoren en daar waar nodig bij te sturen.

Goede indicatoren geven een toereikend beeld van de situatie en zijn meetbaar op een consistente manier tegen acceptabele kosten.

Sturingsinformatie is de informatie waarmee aangetoond kan worden of en hoe de doelen bereikt zijn (bijvoorbeeld projectrapportages, film en fotomateriaal, statistische gegevens). Bij voorkeur wordt de informatie verzameld uit bestaande "bronnen". Dat vereenvoudigt de verwerking, is goedkoper en verhoogt de kans op vergelijking met andere projecten. Als er geen bestaande informatiebronnen zijn, moet onderzocht worden hoe informatie over bereikte voortgang op een systematische wijze verkregen kan worden door bestaande organisaties.

Indicatoren staan in de 2e kolom van het Logisch Kader. De sturingsinformatie staat in de 3e kolom.

De indicator is een specificatie van een doelstelling in termen van:

▶ **WAT? DE VERANDER-VARIABELE + HOEVEELHEID**

Wat zal er veranderen als je het project uitvoert?

Beschrijf hiervan zowel de nul-waarde (huidige waarde) als de toekomstige waarde (dat wat je wilt bereiken).

▶ **WIE? DE DOELGROEP + HOEVEELHEID**

op wie richt je de meting? En hoe groot is deze doelgroep?

▶ **WAAR? DE PLAATS**

welke locatie betreft het project?

▶ **WANNEER? DE TIJD**

wanneer moet het doel bereikt zijn?

Op deze manier formuleer je vanzelf doelstellingen die SMART zijn:

Specifiek,

Metbaar,

Afgesproken/geaccepteerd door betrokkenen,

Relevant en

Tijsgebonden.

Soms is het niet mogelijk om een variabele te gebruiken die direct meet wat je wilt weten. Bijvoorbeeld, de doelstelling 'scholen volgens een vast gestelde norm gerenoveerd' kan eenvoudig gemeten worden door het aantal gerenoveerde scholen te tellen. Maar, gedragsverandering of bewustwording als doelstelling is moeilijker te meten. Er zijn mogelijkheden om het halen van die doelen indirect te meten (proximaal). Daarvoor gebruiken we een aantal variabelen, dat wel te meten is en die gezamenlijk een beeld geven van de gewenste verandering. Het dichtst bij de verandering komen. Bijvoorbeeld, de doelstelling 'meer samenwerking tussen organisaties' kun je meten door te kijken naar:

- ▶ het aantal overleg momenten
- ▶ het aantal keren dat iemand een periode gedetacheerd is bij de andere organisatie
- ▶ het aantal projecten dat samen wordt uitgevoerd

Het is goed mogelijk dat er meerdere indicatoren per doelstelling nodig zijn om zo secuur mogelijk het bereiken ervan te meten.

Goede indicatoren helpen ook bij het formuleren van de activiteiten.

4.4 BEPALEN ACTIVITEITEN

Nadat de afzonderlijke resultaatgebieden duidelijk zijn, kun je de concrete activiteiten formuleren die nodig zijn om ieder resultaat op te leveren. In eerste instantie kijk je naar de doelenboom en de positieve ontwikkelingen. Welke activiteiten kunnen daaruit direct worden overgenomen? Vervolgens worden deze aangevuld met activiteiten waarvan je op basis van ervaring weet dat ze nodig zullen zijn om de resultaten te kunnen leveren.

Plaats de activiteiten onder de resultaten en de interventielogica is compleet.

M.E.	Minder huishoudens met maatschappelijke achterstand	Verbeterde gezondheidssituatie jongeren
HD	Het aantal jongeren dat deelneemt in de maatschappij is toegenomen	INDICATOR Het aantal jongeren (16-23) dat al dan niet betaald werk uitvoert is gestegen van 450 in 2019 naar 500 in 2023
R	1. Het aantal jongeren dat voortijdig school verlaat is verminderd	2. Het aantal jongeren dat werkloos is is verminderd
IND	Het percentage voortijdig schoolverlaters (16-23) uit de wijk Grote Beer is 5% in 2017 en 2% in 2021	De werkloosheid onder jeugd (16-23) in de wijk Grote Beer is 9,4% in 2017 en is 4,5 % in 2021
STU Info	CBS/CWI	CBS/CWI
A	1.1 Creëren stageplaatsen 1.2 Verbeteren van de aansluiting tussen school en ondernemers 1.3 Verbeteren van de in- en uitstroom VMBO	2.1 Werkgelegenheidsproject in de wijk 2.2 Individuele begeleiding jeugd (mentorschap en coaching) - werkwijzer 2.3 Betrekken buurtvereniging bij maken plannen

Geen wrok tegen de Nederlandse maatschappij	Omgevingsfactoren
Sturingsinfo Projectrapportage	<ul style="list-style-type: none"> • Aantrekkelijke, diverse woon- en leefomgeving • Verbeterde participatie niet Westerse vrouwen
3. Jeugdhulpverleningsinstanties werken beter samen	<ul style="list-style-type: none"> • Jeugd- en jongerenbeleid staat hoog op de politieke agenda
Het aantal overlegmomenten waar alle instanties aan deelnemen is gestegen van 2 naar 8 per jaar	
Projectrapportage	
3.1 Inplannen gezamenlijke overlegmomenten 3.2 Afstemmen wie waar verantwoordelijk voor is 3.3 Inplannen van evaluatiemomenten	Middenstand is bereid te investeren in wijk de Grote Beer Voldoende docenten zijn beschikbaar om te werken op de middelbare school

Figuur 10:
Voorbeeld compleet Logisch Kader

5. TOEKOMSTBESTENDIGHEID

Ieder project is tijdig, maar je wilt dat de positieve uitkomsten van een project voort blijven bestaan als het project afgerond is.

De volgende factoren beïnvloeden de toekomstbestendigheid van het project:

1. 'ownership' (eigenaarschap)

Het gaat hier om de mate waarin de doelgroep zich eigenaar voelt van het probleem en van de oplossing voor het probleem (het project). Door samen het project te ontwerpen en de doelgroep te betrekken in de uitvoering kun je hiervoor zorgen.

2. beleidsondersteuning

Bij beleidsondersteuning gaat het erom in hoeverre de overheid of de bredere organisatie rond het project deze steunt met haar eigen beleid. Anders gezegd, past het project in de langere termijn visie voor het projectgebied en de doelgroep?

3. institutionele en management capaciteit

Dit zegt iets over de mate waarin een organisatie in staat is het projectresultaat te kunnen beheren en uitvoeren, nadat de projectorganisatie is opgehouden te bestaan. Is zij voldoende georganiseerd, heeft ze voldoende kennis, vaardigheden en motivatie?

4. economische en financiële capaciteit

Dit zegt iets over de mate waarin de economische en financiële kant ontwikkeld is. Wanneer het project beëindigd is, moet de doelgroep in staat zijn de geleverde projectresultaten economisch en financieel voort te zetten.

5. aangewende technologie

Wanneer in een project een techniek gebruikt wordt, moet deze geschikt zijn voor de plaatselijk geldende omstandigheden. Het gaat erom dat apparatuur en technieken ter plaatse gebruikt en onderhouden kunnen worden.

6. milieubescherming

Bij alles wat er gebeurt in een project moet voldoende rekening worden gehouden met mogelijke milieubelastende effecten ervan.

7. sociaal-culturele aspecten

Dit betekent: de mate waarin het project in harmonie is met de in haar omgeving geldende normen en waarden. Je kunt hierbij denken aan de organisatiecultuur of de mate van maatschappelijke aanvaarding van het project.

8. gender- en sociale gelijkheidsaspecten

Gendergelijkheid is de gelijkheid tussen mannen en vrouwen. Sociale gelijkheid is de gelijkheid op basis van de maatschappelijke positie en leefstijl, zoals arm/rijk, leeftijd, rang, geardeerdheid, geloof, etniciteit.

6. LOGISCH KADER UITWERKEN

Een volledig projectplan bevat ook het voortgangsbewaking- en evaluatieplan, een omschrijving van de uitvoeringsorganisatie en een budget. Het Logisch Kader is hiervoor een uitstekende basis.

6.1 VOORTGANGSBEWAKING- EN EVALUATIEPLAN

Het voortgangsbewaking- en evaluatieplan geeft inzicht in wat en hoe er gedurende de uitvoer van het project gestuurd en geëvalueerd wordt. Dit heeft alles te maken met enerzijds ervoor te zorgen dat de doelstellingen daadwerkelijk behaald worden en anderzijds het kritisch bekijken van (eigen) handelen in een project wanneer dit klaar is.

Waar voortgangsbewaking zich vooral richt op het uitvoeren van activiteiten en het leveren van de resultaten, kijk je bij evaluatie vooral naar het behalen van projectdoel en welke bijdrage dat geleverd heeft aan de effecten. Daarbij geldt dat je zowel de positieve als negatieve effecten in kaart brengt.

Wanneer het gaat om voortgangsbewaking dan gaat het om het verzamelen van relevante (!) informatie. Informatie die de (project) manager in staat stelt beslissingen te nemen t.a.v. de succesvolle uitvoering van het project. Het Logisch Kader met haar indicatoren en sturingsinformatie zijn hiervoor de basis. De nulwaarden en de toekomstige waarden zijn bepaald. Bovendien wordt aangegeven waar de informatie t.a.v. het doel of activiteit achterhaald kan worden. In de begin fase van het project moeten de indicatoren echter wel verder uitgewerkt worden.

Zie ook hoofdstuk 7 en 8.

6.2 BEPALEN PROJECTORGANISATIE

Bij het bepalen van de projectorganisatie gaat het er vooral om dat er gekeken wordt naar de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden.

Hoewel iedere projectorganisatie verschillend is, kent het in elk geval een opdrachtgever, een projectleider en een uitvoerend projectteam. Het project wordt mogelijk ondersteund door (externe) adviseurs, een projectassistent, een adviesgroep, een stuurgroep of een klankbordgroep.

Op basis van de beschreven activiteiten, subactiviteiten en het voortgangsbewaking- en evaluatieplan moet het volgende bepaald worden:

- ▶ Wie is er verantwoordelijk voor de uitvoer van de (sub)activiteiten?
- ▶ Wie is er verantwoordelijk voor het behalen van de resultaten?
- ▶ Wie is er verantwoordelijk voor het behalen van het hoofddoel en wie is daarmee verantwoording verschuldigd aan de opdrachtgevende organisatie?

Dit wordt vastgelegd in de beschrijving van de uitvoeringsorganisatie en het plan van aanpak. Op deze wijze wordt duidelijk wie binnen de projectorganisatie welke beslissingen neemt en welke informatie daar voor nodig is.

6.3 VASTSTELLEN BUDGET

Wanneer je gebruikt maakt van de DAP-methode doe je de kostprijsbepaling op basis van activiteiten uit het Logisch Kader. Gebaseerd op de activiteiten worden de benodigde middelen bepaald. De middelen zijn de inputs die nodig zijn voor de uitvoering van de geplande activiteiten en het management van het project. Er zijn drie soorten middelen: personele, fysieke en financiële.

Vervolgens worden de kosten van die middelen bepaald. Kosten zijn de financiële vertaling van de personele en fysieke middelen die nodig zijn om de activiteiten te kunnen uitvoeren.

Het budget wordt berekend op basis van de benodigde middelen en kosten (middel x € = prijs per activiteit).

In het begin van de planvorming zullen er nog veel vragen zijn ten aanzien van de precieze kosten van de activiteiten die zullen gaan worden uitgevoerd. Op dat moment is er nog sprake van voorlopige budgetten, die meer of minder bindend kunnen zijn (financiële kaders/richtlijnen). Gedurende de uitvoering zullen de activiteiten verder gedetailleerd berekend moeten worden.

7. VOORTGANGSBEWAKING

Het systematisch en continue verzamelen, analyseren en gebruiken van informatie met als doel de voortgang van het project te bewaken.

De projectleider heeft de ultieme verantwoordelijkheid voor het realiseren van het projectdoel. Voortgangsbewaking is het middel daarvoor. Centraal bij doelgerichte voortgangsbewaking staan de volgende vragen:

- ▶ Wie is waar verantwoordelijk voor?
- ▶ Welke informatie heeft die persoon nodig om te kunnen voldoen aan zijn verantwoordelijkheid?
- ▶ Hoe komt deze informatie bij de juiste persoon?

Om de voortgangsbewaking gestructureerd vorm te geven heb je de volgende ingrediënten nodig:

DE BASIS

- ▶ 1. Het projectplan: een helder projectplan met meetbare doelen (het Logisch Kader) Heldere en meetbare strategische/tactische doelen en projectresultaten. Een doel is meetbaar als het een duidelijke indicator heeft.
- ▶ 2. Beschrijving wie waar verantwoordelijk voor is, naar doel, resultaat en activiteit.
- ▶ 3. Meet-methodiek: voor iedere indicator bedenk je een meet-methodiek/normering.
- ▶ 4. Inzicht in de omgevingsfactoren (zie ook Logisch Kader)
Naast die interne kant, is er een externe kant, de omgeving van het project waar je als projectleider geen invloed op hebt, maar die wel van invloed kan zijn op het al dan niet succesvol uitvoeren van het project. Dit zijn de omgevingsfactoren van het project. Deze komen voort uit de Risicoanalyse.

HET PLAN

- ▶ 5. Beschrijving informatiebehoeften en beheersing
 - o Welke kwaliteitsinformatie heb je nodig om te kunnen sturen?
 - o Wie moet deze informatie verzamelen?
 - o Wie slaat de informatie op?
 - o Wie verwerkt de informatie?
 - o Wie stuurt informatie naar wie door?
- ▶ 6. Rapportage
Hoe rapporteer je? In welke vorm en welke frequentie? Iedere rapportage bevat een stuk over de inhoudelijke (wat is er/niet bereikt, wat zijn de gevolgen hiervan, welke lessen zijn geleerd?) en de financiële resultaten.
- ▶ 7. Overleg – betrokkenheid opdrachtgever
Welke afspraken heb je met de opdrachtgever, hoe vaak en in welke vorm?

DE ACTIE

- ▶ 8. Handelingsvrijheid: welke afspraken zijn er met betrekking tot de marges waarbinnen je vrij mag handelen?
- ▶ 9. Escalatielijn/ladder – conflicttrap: hoe te handelen wanneer het mis gaat

8. EVALUATIE

Een objectieve, systematisch georganiseerde beoordeling (studie) van een afgerond project of programma, naar haar ontwerp, uitkomst en uitvoering.

De twee belangrijkste redenen voor het doen van een evaluatie zijn:

1. **Verantwoording afleggen** naar de financiers of ondersteuners, samenwerkende partners en doelgroep van het project.
2. Als organisatie **leren van opgedane ervaringen** en op basis hiervan veranderen (innoveren), om beter te worden in dat wat je doet.

Het doen van een evaluatie is eigenlijk een mini-project op zich. Er moet een goed plan zijn, het moet georganiseerd en uitgevoerd worden. Iedere evaluatie kent een aantal stappen. Deze zijn:

1. Beslissing om te evalueren
2. Opstellen taakomschrijving
3. Selecteren/contracteren evaluator(en)
4. Plannen en voorbereidend werk
5. Uitvoering evaluatie
6. Evaluatierapport schrijven
7. Afronding

Het klinkt misschien wat vreemd, maar als eerste moet er een beslissing worden genomen om te gaan evalueren. Normaal gesproken is de evaluatie een standaardactiviteit aan het eind van de projectuitvoering, maar je kunt er ook voor kiezen om tussentijds een evaluatie te doen.

Degene die besluit tot het doen van een evaluatie noemen we de eigenaar van de evaluatie. Hij wil zoveel mogelijk uit de evaluatiestudie halen. De opdrachtgever heeft een plan met wat hij met de uitkomst van de evaluatiestudie wil doen.

Het sturingsinstrument dat de eigenaar van de evaluatie in handen heeft is de Taakomschrijving. De eigenaar heeft als doel zo optimaal mogelijk van de evaluatie te profiteren. Om dit te kunnen bereiken moet de eigenaar duidelijk richting geven aan degene die de evaluatiestudie gaat uitvoeren. Alleen dan kunnen de uitkomsten van de evaluatie opgevolgd worden.

In de taakomschrijving beschrijf je:

1. achtergrond van het project
2. doel van de evaluatie, incl. wat wil de initiatiefnemer van de evaluatie doen met de uitkomst van de evaluatie
3. gewenste resultaten, waar moeten de evaluatoren in ieder geval naar kijken (algemeen gebruikte criteria zijn: relevantie, toekomstbestendigheid, efficiëntie, effectiviteit en impact)
4. aanpak of methode, hoe moet er geëvalueerd worden?
5. planning, hoe ziet het tijdsplan van de evaluatie eruit?
6. budget beschikbaar voor het doen van de evaluatie

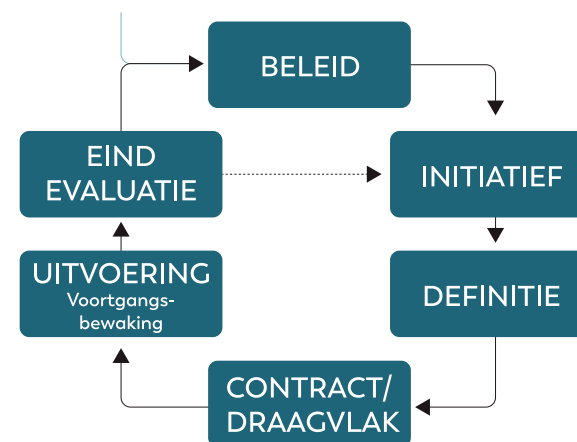
Tijdens de evaluatie kun je gebruik maken van de volgende methoden:

- ▶ vragenlijsten
- ▶ groepsgesprekken
- ▶ interviews
- ▶ observatie (mogelijk m.b.v. foto en of film)
- ▶ documentstudie

Zorg ervoor dat in de evaluatie alle belanghebbenden betrokken worden, zeker degenen die ook een inbreng in het maken van het projectplan hebben gehad. Denk hierbij aan de bewoners, gemeenteambtenaren, lokale politici, welzijnsorganisaties, ondernemers, scholen, etc.

Bij de afronding van de evaluatie schrijven de evaluatoren een evaluatierapport en geven deze aan de opdrachtgever, die de conclusies, aanbevelingen en geleerde lessen dan met alle betrokkenen deelt. Zorg er altijd voor dat de uitkomsten van de evaluatiestudie zo goed mogelijk gebruikt worden.

Evaluaties zijn belangrijk voor het verzamelen van inhoudelijke informatie over wat er wel en niet goed heeft gewerkt in het project. Informatie die nodig is voor de verantwoording naar de financiers en ondersteuners van het project. Uitvoerende organisatie(s) kunnen op basis hiervan vernieuwingen ter verbetering van zichzelf en van bestaande en toekomstige projecten (en beleid) invoeren. De projectfasen cyclus illustreert het belang van evaluaties voor het verbeteren van het beleid en/of het initiëren van nieuwe projecten.



Figuur 11:
Projectfasen

Verbeteren zwakke sociale structuur van de wijk Grote Beer

De wijk Grote Beer is een multiculturele volksbuurt gelegen aan de rand van de stad Birnhem. De wijk beschikt over een klein winkelcentrum, een park en een aantal sociale voorzieningen (sportclub, bibliotheek).

De gemeente Birnhem wil een leefbare wijk creëren, waar het prettig wonen en werken is voor allerlei mensen. Een wijk waar bewoners, ondernemers, eigenaren en anderen weer vertrouwen in hebben. Vijf jaar geleden is een viertal herstructureringsprojecten van start gegaan, maar resultaten zijn nog niet zichtbaar. De bewoners zijn van mening dat de gemeente de bewoners te laat betreft bij de projecten en ze voelen zich niet serieus genomen. Daarnaast verlaten veel ondernemers en bovenmodale en jonge gezinnen de wijk. Hierdoor is een grote doorstroom ontstaan, veel huizen staan leeg of te koop en de woonomgeving wordt niet bijgehouden (opknappen van huizen, vuilnis weg brengen). Dit draagt bij aan een verloederde en eenzijdige woon- en leefomgeving.

In de wijk Grote Beer zijn veel huishoudens met een maatschappelijke achterstand. Deze bewoners hebben een taalachterstand, kampen met gezondheidsproblemen, hebben lage inkomens of (tijdelijk) geen werk. Zij hebben moeilijkheden om te participeren, mede doordat zij zich niet geaccepteerd voelen in de wijk. Vooral niet-westerse vrouwen ervaren een taal- en cultuurbarrière, mede doordat zij het moeilijk vinden om de Nederlandse taal te leren en door gebrek aan goede inburgeringsmogelijkheden vanuit de gemeente.

Een ander probleem in de wijk is dat een groot aantal jongeren hun opleiding niet afmaakt doordat er onvoldoende stageplaatsen zijn in de wijk en in de stad. Mede door het beperkte en éénzijdige banenaanbod in de wijk en in stad en de afwezigheid van een goede aansluiting tussen de opleiding en banen, zijn veel jongeren werkloos. Een groot aantal van deze jongeren neemt hierdoor minder deel aan de maatschappij.







Door de problemen in de wijk is er een hoge concentratie huishoudens met een maatschappelijke achterstand. Hierdoor heerst al lange tijd ontevredenheid en wrok tegen de Nederlandse samenleving bij de verschillende groepen bewoners in de wijk.

Om de woon-en leefomgeving te verbeteren is het belangrijk dat een aantal problemen in de wijk aangepakt wordt.

Voor het praktijkvoorbeeld zijn betrokken partijen:

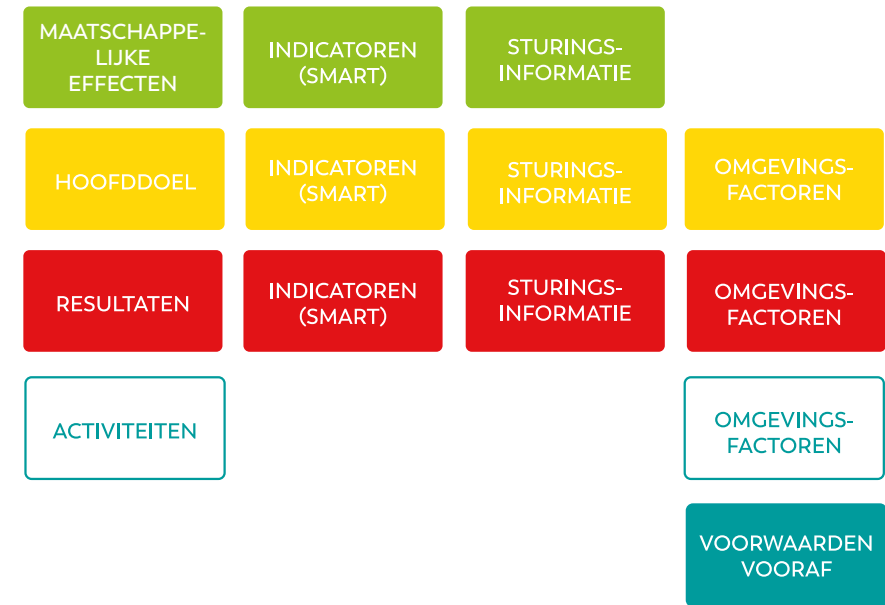
- ▶ bewoners (volwassenen en jongeren) van de wijk Grote Beer
- ▶ lokale politici
- ▶ gemeenteambtenaren
- ▶ welzijnsorganisatie
- ▶ politie
- ▶ woningbouwcoöperatie
- ▶ middelbare school
- ▶ ondernemers

INTERVENTIE LOGICA: PAARD PARABEL

	Paard parabel	Interventie logica	Uitleg
	Het gelukkige paard	Maatschappelijk effect	Belang van het project voor de samenleving
	Het paard drinkt het aangeboden water	Hoofddoel	Redenen waarom de doelgroep het project nodig heeft
	De boer biedt het water aan	Resultaat	Wat wordt er opgeleverd door het project?
	De boer leidt het paard naar het water	Activiteiten	Wat wordt er binnen het project gedaan?
	De boer en de drinkbak	Middelen	Wat is er nodig om de activiteiten uit te voeren
	Het paard is dorstig	Probleem-analyse	Hoe wordt de beginsituatie geïnterpreteerd

“One can lead a horse to water, but one cannot make it drink” Engels gezegde

LOGISCH KADER



OUR WORLD IS ABOUT PEOPLE



UITGEVER

MDFnl
Bennekomseweg 41 6717 LL EDE
T: 0318 - 6500 60 · I: mdfnl.nl

Februari 2019

MEER INFORMATIE

Anne Marie van Raalten-Ligtenberg
E: an@mdf.nl

PRIJS: €12.50