



Handleiding
Procesbegeleiding DAP
Een opzet voor een draaiboek

Ede, Nederland, april 2015

Anne Marie van Raalten-Ligtenberg
Frank Hettinga
Niek Bakker

Inleiding

Dit is de handleiding voor procesbegeleiders van een DAP-sessie; een praktische opzet waarmee je jouw eigen draaiboek kunt maken. DAP staat voor Doelgerichte Activiteiten Planning is een werkwijze waarmee je op doordachte wijze een nieuw project kunt opzetten of een bestaand programma kunt herzien.

Deze handleiding gaat hand in hand met het boekje: Doelgerichte Activiteiten Planning, een handleiding om tot een Logisch Kader te komen (versie 3.0). In dat boekje wordt de methode in overzichtelijke stappen uitgelegd. Het boekje laat echter niet zien hoe jijzelf met een groep de methode kan doorlopen. Daar is deze handleiding, een opzet voor een draaiboek, voor bedoeld. In de beschrijving hanteren we dezelfde nummering bij de stappen als in de DAP-handleiding.

Van moment tot moment wordt hierna uitgelegd wat je als procesbegeleider van een DAP-sessie met je groep kunt doen. We brengen deze publicatie expres in een Word-document uit, zodat je het zelf kunt aanpassen waar je dat nodig vindt. Je kunt deze handleiding zien als een draaiboek voor de DAP-sessies die jijzelf gaat begeleiden.

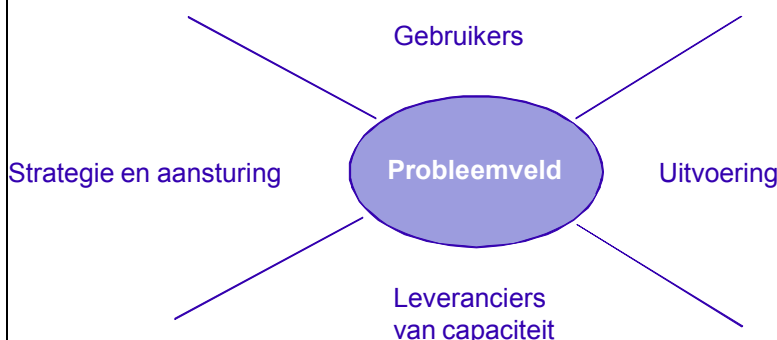
Let op! De tijd geldt als indicatie en is gebaseerd op de ervaring van vele DAP-sessies. Maar, als je zelf een aantal keren een DAP-proces hebt begeleid vind je hierin je eigen weg, bovendien: in het werken met groepen pakt iets altijd net anders uit dan je gedacht had.

We wensen je veel geluk bij het gebruik ervan!

Tijd	Actie	Inhoud – Stap 0. Introductie van de workshop
<u>Van te voren</u>		<p>Hang <i>Brown Paper</i> aan de muur. Heb gekleurde kaarten, stiften, tape en lijm beschikbaar. Zet de stoelen in een halve cirkel klaar Flip-over of beamer met het programma staat klaar. Na de formele opening, nodig de groep uit te gaan zitten. Facilitator staat voor de groep. <i>Doel:</i> workshop kunnen starten en een gestructureerde indruk geven.</p>
10"	<u>Facilitator zegt:</u>	<p>Welkom in deze workshop. We gaan samen een plan maken voor een project rondom [thema]. Jullie zijn hier vanwege jullie expertise en betrokkenheid met dit thema. Mijn taak is om jullie tijdens onze sessies te helpen dit plan te maken. Ik ben hier niet de expert; ik heb niet de antwoorden, die komen van jullie. Facilitator laat het programma zien.</p>
5"	<u>Facilitator zegt:</u>	<p>Ik leid jullie met een gerichte methode door een aantal stappen waarmee we aan het einde van de workshop een Plan van Aanpak hebben voor ons probleem. De agenda voor de komende sessies is:</p> <ul style="list-style-type: none"> - In de eerste sessie definiëren we het thema en analyseren we de problemen en de samenhang daartussen. - In de tweede sessie verwoorden we welke doelen we nodig hebben om de deze problemen op te lossen en maken we keuzes waarop we ons gaan concentreren - In de derde sessie maken we een projectplan, definiëren we de specifieke doelen en activiteiten en maken we ook een inschatting van de risico's die we zien voor het project. <p>Let op! houd dit algemeen, praat over een dag, of een sessie, vermijd jargon. Refereer aan de dagelijkse praktijk van de deelnemers. <i>Doel:</i> deelnemers begrijpen wat het doel is van de workshop en wat de rol van de facilitator is.</p>
5"	<u>Facilitator zegt:</u>	<p>We beginnen om (..) tot (...) uur. Tussendoor is er om (...) een pauze en de lunch is van (...) tot (...) uur. We gaan hard werken, maar zullen ook plezier hebben. Aan het eind van iedere sessie bespreken we de voortgang en bekijken we of we nog op schema liggen en de goede kant op gaan. Zijn er nog andere praktische zaken die we moeten afspreken? Let op!: het is een intensief programma, dus benadruk hoe belangrijk een continue aanwezigheid van de deelnemers is. <i>Doel:</i> Afspraken maken over praktische zaken en het programma</p>
Resultaat – Stap 0: de verwachtingen en afspraken zijn helder.		

Tijd	Actie	Stap A.01. Bepaal het thema: afbakenen probleemveld
	<u>Facilitator doet:</u>	Het thema is veelal een gegeven welke je door jouw opdrachtgever meegegeven wordt. Het enige wat je hiermee aan het begin van de DAP-sessie doet is toetsen of de deelnemers het thema begrijpen.
Resultaat stap A.01: Deelnemers zijn bekend en begrijpen het probleemveld, thema		

Tijd	Actie	Stap A.02. Analyse betrokken partijen: inventarisatie belanghebbende partijen en hun (mogelijke) betrokkenheid
Van te voren		Schrijf het probleemveld op een witte kaart. Zorg voor gele (ronde) kaarten en markers. Hang een <i>Brown Paper</i> op. Plaats het probleemveld in het midden van het <i>Brown Paper</i> . Zorg voor een apart flap-over papier (los standaard?).
10"	<u>Facilitator zegt:</u>	DAP is een participatieve benadering. Deze is alleen succesvol als de relevante belanghebbenden (stakeholders) actief in het proces meedoen. We gaan nu inventariseren welke dat zijn. Welke actoren (individu of organisatie) hebben een belang, positief of negatief, in het probleemveld? Kan iemand een individu of organisatie noemen? Een ander? Schrijf iedere genoemde actor op 1 gele (ronde) kaart en geef de kaartjes aan mij. Zijn we mogelijke andere partijen vergeten?
	<u>Facilitator doet:</u>	Plak alle kaartjes in een rij en zichtbaar voor iedereen op de flip-over. <i>Doel:</i> Alle relevante actoren beschrijven die een relatie hebben met het probleemveld.
	<u>Facilitator zegt:</u>	Laten we kijken of er overlap is. Zijn er kaarten die hetzelfde zijn?
	<u>Facilitator doet:</u>	Doe de vergelijkbare kaartjes niet weg; je wilt geen gegevens van de brainstormsessie verliezen. Daarnaast laat je aan de groep zien hoe met een brainstormsessie om te gaan. Als twee kaarten hetzelfde zijn, hang je de ene op de ander. <i>Doel:</i> De overlappende kaartjes van de brainstorm organiseren.
20"	<u>Facilitator zegt:</u>	Nu gaan we het makkelijker maken om met deze kaarten te werken, we gaan categoriseren: welke partijen zijn vergelijkbaar? Wat maakt dat deze vergelijkbaar zijn? Andere vergelijkbare partijen? Wat is de titel van deze groep? Zou iemand dit kunnen opschrijven? <i>Doel:</i> De belanghebbenden analyseren en groeperen, verder organiseren.
	<u>Facilitator doet:</u>	Herorganiseer de actoren. Teken vier kwadranten (Gebruikers, Uitvoerders, Leveranciers van kennis of capaciteit, Politiek/bestuurlijk betrokkenen) rondom het probleemveld.
	<u>Facilitator zegt:</u>	Laten we starten met een eerste partij. In welk kwadrant hoort deze thuis? Laten we alle partijen langslopen en deze in het passende kwadrant plaatsen. Mogelijk vullen de deelnemers de geïdentificeerde actoren aan met nieuwe.
Resultaat stap A.02: Analyse van betrokken partijen in relatie tot het probleemveld.		



Tijd	Actie	Stap A.03. Maken van afspraken voor analyse-en planproces
20"	<u>Facilitator zegt:</u>	Laten met elkaar afspraken maken hoe we het DAP-proces zullen doorlopen. Ik wil graag komen tot een aantal afspraken over de inrichting van zowel het analyse als het planproces. Wie wil welke verantwoordelijkheid op zich nemen? <ul style="list-style-type: none"> - Deelname - Inbreng - Mandatering Welk tijdspad zien we voor ons?
	<u>Facilitator doet:</u>	Maak een afsprakenlijstje waar iedereen het over eens is.
Resultaat stap A.03: Afspraken over analyse- en planproces zijn gemaakt.		

Tijd	Actie	Stap B.01. Probleemanalyse a. Inventariseer met de betrokken partijen alle problemen die een relatie met het thema hebben
<u>Van te voren</u>		Hang <i>Brown Paper</i> aan de muur. Heb gele kaarten, stiften, tape en lijm beschikbaar. Zet de stoelen in een halve cirkel klaar Flip-over of beamer met de instructies staat klaar. Bedenk goede voorbeelden uit jouw eigen praktijk. Facilitator staat voor de groep.
10"	<u>Facilitator zegt:</u>	Tijdens deze sessie zullen we proberen om de problemen van alle betrokken partijen met behulp van de aanwezige kennis en begrip van de situatie te bepalen. Elke persoon krijgt de gelegenheid om de problemen die zij ervaart in te brengen. Om ons zelf te helpen dit te doen zullen we op de gele kaarten de problemen opschrijven en zal ik ze aan de muur hangen. Allereerst is het van belang om het eens te worden over de regels hoe we de kaarten gaan maken. <i>Doel:</i> Het doel van de sessie duidelijk maken.
	<u>Facilitator doet:</u>	Toon kaarten met de regels een voor een door ze hardop voor te lezen. En hang ze een voor een aan de zijde van het <i>Brown Paper</i> .
	<u>Facilitator zegt:</u>	Bespreek de volgende regels: <ul style="list-style-type: none"> - Eén probleem per kaart - Schrijf leesbaar - Gebruik maximaal drie regels - Gebruik geen afkortingen, zorg dat de ander het zonder toelichting begrijpt - Vermijd brede concepten, ballonnen (bv. de overheid is bureaucratisch) - Beschrijf uitsluitend <i>bestaande</i> problemen - En last but not least: RESPECTEER ELKAARS UITKOMSTEN. <i>Doel:</i> Zoveel mogelijk kaarten met een probleem krijgen vanuit het oogpunt van de betrokken partijen.
5"	<u>Facilitator zegt:</u>	Laat ieder één probleem op een kaart noteren en check of de regels duidelijk zijn. Schrijf een probleem op met betrekking tot het probleemveld. <i>Doel:</i> Controleren of de regels worden begrepen.
	<u>Facilitator doet:</u>	Verzamel de kaarten en hang ze in het midden van de flip-over. Lees elke kaart hardop voor. Vraag om de geschreven kaart door de eigenaar van de kaart te laten herschrijven, als een kaart niet aan een van de regels voldoet. Haal de kaart van de flip-over. Plaats de geherformuleerde kaart op de flip-over.
30"	<u>Facilitator doet:</u>	Geef elke persoon een aantal gele kaarten. Houd in de gaten of de deelnemers, in stilte, voor zichzelf, gaan schrijven. Wacht. Beginnen met het verzamelen van de kaarten terwijl mensen nog steeds schrijven. Meng ze om het anoniem te maken. Hang ze netjes en zichtbaar voor iedereen onder elkaar op de flap over. Lees het niet hardop voor. Blijf kijken naar de groep.

		Zorg ervoor dat mensen genoeg gele kaarten hebben. <i>Doel: anoniem verzamelen</i>
	<u>Facilitator zegt:</u>	Vaak formuleren mensen een probleem in de vorm van een afwezige oplossing. Bijvoorbeeld, 'geen of gebrek aan'. Dit staat de oplossing voor het probleem in de weg; er zijn ook andere oplossingen te bedenken voor het probleem. Bijvoorbeeld: [geef eigen voorbeeld] – ik heb geen auto om van A naar B te komen. De enige oplossing is dan een auto. Terwijl het probleem is dat iemand niet van A naar B kan komen. De oplossing kan een auto zijn, maar kan ook de trein, carpoolen, taxi, o.i.d. zijn. Hebben jullie hier een probleem gezien dat is geformuleerd als een afwezige oplossing? Geef de kaart terug aan de eigenaar en vraag: wat is dan het onderliggende probleem dat hiermee zou worden opgelost? Zou je dat willen opschrijven op deze kaart? <i>Doel:</i> vermijden dat er oplossingen worden geformuleerd in plaats van problemen.
	<u>Facilitator doet:</u>	Kijk naar kaarten en kijk vervolgens naar de groep om te zien of zij nog bezig zijn. Je moet weten wanneer er een dergelijke kaart is. Pak een kaart die mensen noemen of die je zelf kiest. Hang de herformuleerde kaart aan de muur en verwijder de "gebrek aan" kaart.
	<u>Facilitator zegt:</u>	We gaan weer verder met de individuele brainstorm. Denk ook aan problemen die relevant zijn voor partijen die niet in deze workshop aanwezig zijn. <i>Doel:</i> Problemen vanuit andere perspectieven laten bekijken.
	<u>Facilitator doet:</u>	Kijk naar de groep tot de mensen niet meer schrijven. Geef meer gele kaarten waar nodig. Zet het verzamelen en het ophangen van de kaarten voort.
	<u>Facilitator zegt:</u>	Laten we eens kijken of alle relevante problemen van alle partijen zijn opgenomen. Kijk naar de analyse van de betrokken partijen en kijk of er meer problemen moeten worden toegevoegd. Kunnen jullie dit opschrijven? <i>Doel:</i> Controleren of de probleemidentificatie van alle partijen compleet is.
Resultaat Stap B.01.a: 50 - 80 gele probleemkaarten hangen, geordend en in rijen en kolommen, aan de muur		

Tijd	Actie	Inhoud
45"	<u>Facilitator zegt:</u>	Laten we alle problemen langs gaan om te checken of de problemen door alle deelnemers worden begrepen.
	<u>Facilitator doet:</u>	Verwijder de analyse van de betrokken partijen. Ga voor de <i>Brown Paper</i> staan en wijs op het eerste probleem dat nog niet besproken is.
	<u>Facilitator zegt:</u>	Lees het probleem op de kaart hardop voor. <i>Doel:</i> Focus op elk probleemkaart per beurt te krijgen.
	<u>Facilitator doet:</u>	Wijs naar de kaart Kijk rond in de groep en "lees de gezichten" om te zien of iedereen het probleem heeft gehoord en of iemand het probleem niet lijkt te begrijpen. Als iedereen het probleem lijkt te begrijpen, ga op soortgelijke wijze verder met het volgende probleem. Als het probleem niet duidelijk voor iemand lijkt te zijn ga dan door naar het volgende probleem. Neem de niet begrepen kaart uit de stapel en leg deze naast de stapel.
	<u>Facilitator zegt:</u>	Kan iemand het probleem toelichten? <i>Doel:</i> De betekenis van de kaart beter te begrijpen: wat wordt er in werkelijkheid (de realiteit) bedoeld met deze kaart?
	<u>Facilitator doet:</u>	Loop dichterbij degene die het probleem uitlegt, en kijk naar degene die niet lijken te begrijpen of de verduidelijking voldoende is.
	<u>Facilitator zegt:</u>	Heeft iemand suggesties hoe dit probleem anders geformuleerd kan worden? (Herhaal de herformulering nauwkeurig en vraag: 'Is het nu duidelijker?').
	<u>Facilitator doet:</u>	Kijk rond in de groep. Deelnemers beginnen te discussiëren. De facilitator haalt een goede formulering eruit door goed te luisteren.
	<u>Facilitator doet:</u>	Geef een nieuwe gele kaart aan bijv. degene die de herformulering heeft voorgesteld. Verzamel de kaarten en laat ze aan de groep zien. Kijk rond in de groep.
	<u>Facilitator zegt:</u>	Kunnen we de [oorspronkelijke probleem] kaart verwijderen of missen we dan een ander probleem als we alleen uitgaan van het hergeformuleerde probleem op de muur? (Zo ja?) Welk probleem sluiten we dan uit? <i>Doel:</i> Controleren of de herformulering alle aspecten van het probleem omvat, of dat er nieuwe kaarten gegeven moeten worden.
	<u>Facilitator zegt:</u>	Kijk rond in de groep. Kan je dat formuleren op een kaart? Is het probleem helder? <i>Doel:</i> Mogelijke extra probleemkaarten krijgen. Controleer of het een heldere formulering is.

	<u>Facilitator doet:</u>	Geef een kaart aan degene die klaar lijkt om het te formuleren Neem de kaart en presenteer deze aan de groep. Geef een kaart aan degene die klaar lijkt te zijn met formuleren. Neem de kaart en toon deze aan de groep. Voeg het toe aan de stapel problemen en verwijder de originele kaart wanneer er geen bijkomende problemen.
Resultaat: Een stapel kaarten die door alle deelnemers begrepen worden.		

Tijd	Actie	Stap B.01 Probleemanalyse
		b. Plaats de problemen in oorzaak-gevolg relatie (probleemboom)
30"	<u>Facilitator zegt:</u>	Ik ga ruimte maken voor de probleemboom. Ik schuif de problemen naar de linkerkant.
	<u>Facilitator doet:</u>	Hergroep alle probleemkaarten, verschuif ze naar de linkerkant van de <i>Brown Paper</i> . Je hebt veel ruimte nodig voor de probleemboom.
	<u>Facilitator zegt:</u>	We gaan de problemen in oorzaak-gevolg relatie tot elkaar organiseren. Laten we een probleem kiezen die een oorzaak of gevolg relatie heeft met een ander genoemd probleem. <i>Doel:</i> Een start probleem kiezen met verschillende oorzaken en effecten.
	<u>Facilitator doet:</u>	Schrijf onderaan de <i>Brown Paper</i> : oorzaak en bovenaan: gevolg. De redenering is van onder naar boven. Wijs naar de problemen. Pak de kaart die iemand noemt en plak deze in het midden van de <i>Brown Paper</i> . Pak vervolgens de kaart die iemand noemt als oorzaak of als gevolg van het eerste probleem. Blijf kijken naar de groep. Houd deze kaart onder de eerste oorzaak kaart. Kijk naar de groep en wacht op <u>antwoord</u> . (Ja) Als er wordt geantwoord, plak de oorzaakkaart (Nee) Bij geen antwoord, houd de oorzaakkaart boven de eerste kaart en vraag. Plak de oorzaak of gevolgkaart op de voor de groep juiste plek.
	<u>Facilitator zegt:</u>	Het lijkt moeilijk om de oorzaken en gevolgen van dit probleem te vinden. Laten wij kijken of een ander probleem meer oorzaken en effecten heeft. <i>Doel:</i> Een ander startprobleem vinden indien dat nodig is.
	<u>Facilitator doet:</u>	Leg de startkaart terug in de stapel. Begin opnieuw tot je een start kaart hebt met minimaal drie oorzaken en twee of drie effecten. Dit kan misschien wat tijd kosten. Heb zelf een idee over de relaties op de muur zodat je gerichte vragen kan stellen
30"	<u>Facilitator zegt:</u>	Herhaal dit. Let op je woordkeuze om verwarring te voorkomen. Zien jullie meer oorzaken of effecten van het 'start'probleem? We gaan nu kijken of er meer oorzaken te vinden zijn dan we al zien hangen aan de muur. Welke andere oorzaken of gevolgen zijn er te vinden? Dus [de kaart in de stapel] is gekoppeld aan [kaart van boom]? Klopt dat?
	<u>Facilitator doet:</u>	Wijs naar de stapel en kijk naar de groep. Wacht op een antwoord. Wanneer iemand een kaartje benoemt, neem de kaart uit de stapel en plaats deze onder de oorzaak die al in de probleemboom hangt. Neem vervolgens overzicht en bekijk of het logisch overeenkomt. Ga door tot dat er geen oorzaken meer worden genoemd
	<u>Facilitator zegt:</u>	Laten we gaan kijken of we meer gevolgen kunnen vinden. Welke effecten zie je nog meer?

		Dus kaart in de boom is een oorzaak van de kaart in de verzameling, oké?
	<u>Facilitator doet:</u>	Wijs naar de stapel en kijk naar de groep. Wacht op een antwoord. Wanneer iemand een kaart noemt. Pak de kaart van de stapel en plaats deze gelijk onder het probleem. Toets vervolgens de logica. Kijk naar de groep en wacht op reacties. Pak de volgende kaart die in de groep wordt genoemd, plaats deze onder het probleem en naast de eerste oorzaakkaart.
	<u>Facilitator zegt:</u>	Het bovenste probleem wordt veroorzaakt door probleem en probleem en probleem. Zijn er andere connecties tussen de problemen in de verschillende branches. Eerst onderliggend probleem wordt veroorzaakt bij probleem en probleem, oké? <i>Doel:</i> controleren of de boom logisch in elkaar steekt?
	<u>Facilitator doet:</u>	Toets de logica van de problemen van boven naar beneden. Wijs bij het eerste onderliggende probleem en toets de logica daarvan. Herhaal dit proces van de logica van tak na tak.
	<u>Facilitator zegt:</u>	Pas als we zeker weten dat alles op de goede plek hangt gaan we lijnen trekken. Nu gaan we de lijnen trekken. De pijlen mogen allen worden opgesteld en worden verbonden met de probleem kaarten die er boven hangen Dus [probleem] wordt veroorzaakt door [probleem]. (Blijf de logica tot het eind lezen en herhalen). <i>Doel:</i> De logische redenering bevestigen in de probleemboom.
	<u>Facilitator doet:</u>	Om de lijnen te maken moeten sommige problemen misschien herschikt of verwisseld worden rond de branches. Benoem elke verschil in de boom en laat dit goed zien. Start met lijnen maken in de top van de boom. Niet verbonden lijnen mogen worden verbonden met bogen of bruggen.
Resultaat stap B.01 b: Alle problemen zijn geordend in oorzaak-gevolg relatie tot elkaar		

Tijd	Actie	Stap B.02. Doelstellingsanalyse: maken doelenboom
Van te voren		<p>Hang <i>Brown Paper</i> met de probleemboom aan de muur. Heb groene kaarten, stiften, tape en lijm beschikbaar. Zet de stoelen in een halve cirkel klaar Flip-over of beamer met de instructies staat klaar. Bedenk goede voorbeelden uit jouw eigen praktijk. Facilitator staat voor de groep.</p>
10"	<u>Facilitator doet:</u>	Loop naar de <i>Brown Paper</i> en leg de volgende stap van het DAP-proces uit.
	<u>Facilitator zegt:</u>	<p>We gaan een overzicht maken van alle doelen die gerealiseerd moeten worden als oplossingen voor de problemen Deze stap is eenvoudig en kan wat semantisch overkomen. We gaan alle problemen vertalen in doelen: de negatieve situatie vertalen in een positieve situatie. Het is een belangrijke mentale stap: na alle negatieve, ongewenste kaarten, nu vooruit kijken en dromen over een betere toekomst. Probeer zo nauwkeurig mogelijk te zijn en blijf zo dicht mogelijk bij de originele formulering.</p>
20"	<u>Facilitator doet:</u>	Wijs naar een probleemkaart en kijk naar de groep. Wacht op een antwoord. Neem de geschreven kaart en hang deze op een blanco flap-over naast de probleemboom.
	<u>Facilitator zegt:</u>	<p>Neem een voorbeeld uit de probleemboom of kom met een [eigen voorbeeld]. Zou je de doel-formulering op de kaart kunnen schrijven? Wees bewust dat deze doelstellingen wel haalbaar moeten zijn Het is belangrijk je te realiseren dat het behalen van het doel niet per se de taak van het project zelf hoeft te zijn. Deze keuze maken we later. We gebruiken nu groene kaarten en plakken deze op de problemen (niet meer zichtbaar). Dit is om ons bewust te maken dat de negatieve, ongewenste situatie straks niet meer bestaat. Laten we met de andere problemen doorgaan. Hoe zou dit probleem om kunnen worden gebogen naar een doelstelling? Laten we de lijnen gaan trekken. <i>Doel:</i> vanuit de problemen doelen formuleren.</p>
	<u>Facilitator doet:</u>	<p>Vertaal de volledige probleemboom in een doelenboom en plak alle groene kaarten over alle gele kaarten. Vervang: oorzaak – gevolg voor: middel-doel.</p>
	<u>Facilitator zegt:</u>	<p>Laten we nu de logica controleren. Doorloop alle kaarten en check bij de groep of de logica nog juist is. Redeneer de doelenboom van beneden naar boven. Heeft [lage doelstelling] tot [hoger doel]? Leidt een lager doel tot een hoger doel? <i>Doel:</i> de logica van de doelenboom bevestigen.</p>
	<u>Facilitator doet:</u>	<p>Toets verder de logica. Wijs naar doelenkaarten bij het doornemen van de logica. Het kan zijn dat er 'gaten' zijn en dat deelnemers met nieuwe doelen komen, die oorspronkelijk geen probleem waren. Voeg deze toe, zonder dat je eerste het probleem formuleert.</p>

	<u>Facilitator zegt:</u>	Wil je het nieuwe doel op een groene kaart schrijven? Laten we doorgaan met de logica te doorlopen. <i>Doel:</i> controleren of de groep de logica begrijpt
	<u>Facilitator zegt:</u>	Laten we de verbindinglijnen checken.
	<u>Facilitator doet:</u>	Doorloop de lijnen van beneden naar boven terwijl de kaarten worden gelezen zodat de lijnen de connectie bevestigen.
Resultaat stap B.02: een doelenboom		

Tijd	Actie	Stap B.03 Analyse positieve ontwikkelingen
15"	<u>Facilitator zegt:</u>	Het beeld wat er nu geschetst is, is wellicht niet volledig. Kan iemand positieve ontwikkelingen bedenken die van invloed zijn op het thema, maar die nog niet genoemd zijn?
	<u>Facilitator doet:</u>	Geef de deelnemers groene kaarten en laat ze zelf positieve ontwikkelingen opschrijven. Toets deze bij de groep. Hang de kaart in de doelenboom op de beste plek.
	<u>Facilitator zegt:</u>	Welke positieve ontwikkelingen zijn bedacht? Je houdt een kaartje omhoog en vraagt schrijver van de kaart deze toe te lichten. Begrijpen we dit? Waar binnen de doelenboom zou deze het beste passen?
Resultaat stap B.03: de doelenboom is aangevuld met positieve ontwikkelingen		

Tijd	Actie	Stap B.04 Vaststellen strategische keuze a. Clusteren
<u>Van te voren</u>		Doelenboom op <i>Brown Paper</i> Rode kaarten Markers
20"	<u>Facilitator zegt:</u>	We gaan nu de doelstellingen in de boom groeperen door te kijken welke expertise nodig is, om de doelstelling te realiseren, dicht bij elkaar liggen. Dit vormt een basis voor de vervolgstappen in de planning. Geef de clusters namen gerelateerd aan de benodigde expertise en doelen. Het is gemakkelijk om onderaan de boom te starten. <i>Doel:</i> De manier van clusteren begrijpen
	<u>Facilitator doet:</u>	Loop naar de doelenboom. De een stapje terug en kijk naar de groep en naar de boom. Wijs naar een doelstelling in de onderkant van de boom en lees hardop elke (gekoppelde) doelstelling terwijl je de vragen stelt. Wijs naar de doelstelling en kijk naar de groep. Trek een stippellijn langs de doelstellingen die tot dezelfde cluster behoren. Laat de onderkant open.
	<u>Facilitator zegt:</u>	Behoort de doelstelling tot dezelfde cluster? En deze? <i>Doel:</i> De doelen clusteren.
Tijd	Actie	Stap B.04 Vaststellen strategische keuze b. Keuzen maken
15"	<u>Facilitator doet:</u>	Schrijf op welke mogelijke bijdragen de verschillende betrokken partijen kunnen leveren in het realiseren van de doelen op een flap-over. Maak samen met de groep een lijst met criteria op een flap-over.
	<u>Facilitator zegt:</u>	Welke partijen kunnen we noemen die een rol spelen in het leveren van expertise bij het realiseren van een cluster? Welke criteria kunnen een rol spelen bij het overwegen van een partij om zich in te zetten voor het realiseren van een cluster? Noem een voorbeeld: [eigen voorbeeld] <i>Doel:</i> alle betrokken partijen en criteria om strategische keuzen te maken benoemen
	<u>Facilitator zegt:</u>	Nu je een idee hebt over de criteria en partijen kunnen we keuzes maken over de bijdragen die elke partij heeft voor het toekomstig project. Kies in welke cluster jouw partij zou kunnen bijdragen en schrijf de bijdrage op een rode kaart. Neem 1 of 2 clusters, om zeker te zijn dat de meest belangrijke worden geselecteerd. <i>Doel:</i> beslissen over bijdragen van elke partij
15"	<u>Facilitator zegt:</u>	Laten we de steun van elk partij bespreken. Je kunt als je wilt veranderen. Kan [een partij die bijdraagt] uitleggen waarom het geïnteresseerd is om bij te dragen in dit cluster? Als het niet duidelijk is, vraag wat bedoel je hiermee? Kan [een partij die niet wil bijdragen] uitleggen waarom het niet interessant is om bijdrage te leveren in dit cluster? Cluster is gesteund met [bijdrage op eerste rode kaart] en (bijdrage op tweede

		rode kaart), etc. Zijn deze bijdragen voldoende voor dit cluster? <i>Doel:</i> bepalen welke clusters binnen de scope van het project vallen en welke erbuiten.
	<u>Facilitator doet:</u>	Wijs naar het eerste cluster, terwijl de partij de bijdrage voor het cluster toelicht. Als het nodig is, verander de kaarten van de partijen die zijn veranderd van bijdrage. Als de bijdrage is gekozen, ga naar de volgende cluster. Herhaal dit voor alle clusters.
Resultaat stap B.04: strategische keuzen zijn gemaakt door verschillende betrokken partijen		

Wanneer je ervoor kiest om niet het gehele DAP-proces met alle belanghebbenden te doorlopen, moet je in elk geval tot hier de stappen met elkaar doorlopen. Je kunt de volgende stappen (planningsproces) ook in beperkt verband uitwerken.

Tijd	Actie	Stap C.01 Bepaal doelenhiërarchie: beschrijven hoofddoel, maatschappelijke effecten en resultaten
<u>Van te voren</u>		<p><i>Brown Paper</i> met titel: logisch kader</p> <p>Plak de volgende kaarten onder elkaar in de eerste kolom.</p> <ul style="list-style-type: none"> - groene kaart met 'Algemene doelstellingen' - gele kaart met 'Project doelstelling' - rode kaart met 'Resultaten' - witte kaart met 'Activiteiten' <p>Heb de kaarten met uitleg gereed:</p> <ul style="list-style-type: none"> - waarom is het belangrijk voor de maatschappij? (groene kaart) - waarom is het nodig voor de doelgroep? (gele kaart) - welke producten en diensten worden geleverd? (rode kaart) - hoe worden deze gemaakt, geleverd? (witte kaart) <p>Toon de format (poster logisch kader) van het volledige logisch kader en leg de structuur uit.</p>
20"	<u>Facilitator zegt:</u>	<p>Opmerking: de kleuren die we gaan gebruiken zijn bedoeld om de verschillende niveaus weer te geven en hebben geen relatie met betekenis van de kleuren die we eerder hebben gebruikt</p> <p>Het is niet gemakkelijk om te bedenken wat onze doelen zijn. We hebben de neiging te denken van welke activiteit we gaan doen! Laten we het proberen.</p> <p>Gebruik de kaarten met de uitleg.</p> <p><i>Doel:</i> Het logisch kader begrijpen</p>
45"	<u>Facilitator doet:</u>	<p>Loop naar de Doelenboom en volg de lijnen van de geselecteerde clusters. Kijk naar de groep en wacht op antwoord.</p> <p>Wijs naar de doelstelling die genoemd wordt.</p> <p>Leg uit hoe je een hoofddoel formuleert (welke eigenschappen heeft de formulering van een hoofddoel?). (Je moet al weten welk doel het is.)</p>
	<u>Facilitator zegt:</u>	<p>Laten we kijken naar het Hoofddoel in de Doelenboom.</p> <p>Welk cluster heeft het hoofddoel van het project in zich?</p> <p>Welk kaartje binnen het cluster wordt het hoofddoel van het project?</p> <p>Geeft het kaartje het doel goed weer?</p> <p>Als het doel niet helemaal beschrijft wat het doel van het project is, dan is het verstandig het opnieuw te formuleren.</p> <p>Hoe kunnen we het formuleren?</p> <p>Herschrijven op een gele kaart.</p> <p><i>Doel:</i> Het hoofddoel kiezen en formuleren.</p>
	<u>Facilitator doet:</u>	<p>Luister naar de antwoorden. Het is van belang om te letten op het realistisch, haalbare gehalte van het doel</p> <p>Let op de voordelen die het heeft voor de doelgroep.</p> <p>Hang de suggesties op een flap-over.</p> <p>Als de groep akkoord is met de formulering, schrijf het hoofddoel op een gele kaart en plaats deze in het logisch kader of vraag aan iemand om het op te schrijven.</p>
	<u>Facilitator doet:</u>	<p>Loop naar de doelstellingenboom en wijs naar de doelen boven het hoofddoel.</p> <p>Leg uit hoe je een maatschappelijk effect formuleert.</p> <p>Schrijf ME's op een groene kaarten en hang ze bovenin de eerste kolom van het logisch kader.</p> <p>NB! Als er geen hogere kaarten boven het hoofddoel zijn, zal de groep ze zelf</p>

		moeten bedenken.
	<u>Facilitator zegt:</u>	Laten we de Maatschappelijke effecten selecteren. Wat zijn de bredere effecten van het bereiken van het hoofddoel? Zijn er nog anderen bredere effecten, die niet uit de doelenboom komen, maar wel een gevolg zijn van het bereiken van het hoofddoel? <i>Doel:</i> de maatschappelijke effecten kiezen en formuleren.
	<u>Facilitator doet:</u>	Loop naar de doelenboom, wijs naar het hoofddoel en volg de lijnen onder dit doel. Leg uit hoe je een resultaat formuleert. Geef rode kaarten aan een persoon van de groep.
	<u>Facilitator zegt:</u>	Laten we de Resultaten definiëren. We volgen de lijnen onder het hoofddoel naar de resultaten. Is dit doel een onderdeel van het project? Of valt het onder iemand ander's verantwoordelijkheid? Moet het erin blijven of eruit? Als het cluster/doel binnen het project past, plaats het resultaat in de eerste kolom van het logisch kader op het rode niveau. Als het niet binnen het project plaats het in de vierde kolom als een omgevingsfactor en zeg dat je er later op terugkomt. Ga door totdat al directe linken af zijn. <i>Doel:</i> De resultaten kiezen en formuleren.
	<u>Facilitator zegt:</u>	Laten we de logica checken. Doorloop, bespreek alle rode kaarten en vraag of dit voldoende is om het hoofddoel te realiseren? Welke resultaten zijn nog meer nodig om het hoofddoel te realiseren? Vul desgewenst aan.
Resultaat stap C.01: Doelen hierarchie is bepaald		

Tijd	Actie	Stap C.02 Bepalen van de omgevingsfactoren
Van te voren		Poster logisch kader Poster redenering omgevingsfactoren Poster beoordeling omgevingsfactor
30"	<u>Facilitator doet:</u>	Leg de relatie uit tussen de 1e en de 4e kolom in het logisch kader.
	<u>Facilitator zegt:</u>	Wat we nu hebben geformuleerd ligt binnen de eigen invloedssfeer. Maar we leven en handelen niet in isolement en zijn dus afhankelijk van veranderingen, ontwikkelingen in onze omgeving. Deze kunnen een positief of negatief effect op ons handelen hebben. De logica van de matrix leest als volgt: Als de resultaten levert (resultaten 1, 3, 4, etc.) en de condities van het rode niveau hebben geen negatief effect, dan is het projectdoel gerealiseerd. Kan iemand invloeden bedenken? Gebruik hiervoor de doelenboom en put uit je eigen ervaring. Zijn er andere factoren die effect hebben in het realiseren van het projectdoel? Zou jij deze kunnen opschrijven? Deze factoren bepalen de mate van succes van het project. Er zijn punten die bereikt moeten worden of waar extra verantwoordelijkheid voor moet worden genomen. <i>Doel:</i> Omgevingsfactoren benoemen die van invloed zijn op het realiseren van het hoofddoel
	<u>Facilitator zegt:</u>	Als we klaar zijn met de voorwaarden op het resultaatniveau gaan we door met de voorwaarden voor het hoofddoelniveau (geel). Dit is nodig om een substantiële bijdrage te leveren aan de maatschappelijke effecten. Als het hoofddoel is gerealiseerd en de omgevingsfactoren geen negatief effect hebben, dan draagt het project substantieel bij aan de realisatie van de maatschappelijke effecten. Welke omgevingsfactoren zijn van invloed? Schrijf deze op. <i>Doel:</i> Omgevingsfactoren benoemen die van invloed zijn op het substantieel bijdragen aan de maatschappelijke effecten.
15"	<u>Facilitator doet:</u>	Wanneer de deelnemers omgevingsfactoren noemen die niet in het de doelenboom voorkwamen, beoordeel deze dan met het volgende leesschema: Is [factor] belangrijk? <ul style="list-style-type: none"> - Nee, we kunnen de [factor] verwijderen - Ja, we kunnen doorgaan met de volgende vragen Is het waarschijnlijk dat de [factor] wordt gerealiseerd? Dit betekent dat het project geen grote acties onderneemt de [factor] zelf te bereiken. <ul style="list-style-type: none"> - Zeker, niet opnemen in logisch kader. - Waarschijnlijk, opnemen in logisch kader onder omgevingsfactoren, op het juiste niveau. - Nee, is het mogelijk het project aan te passen om het effect van de [factor] te beïnvloeden? <ul style="list-style-type: none"> o Ja, pas het logisch kader aan en voeg resultaten en activiteiten toe o Nee, het project is niet haalbaar (killing the project!). <i>Doel:</i> Het doen van een risicocheck
	<u>Facilitator doet:</u>	Gebruik de poster met beoordeling omgevingsfactoren.

		<p>Pak een [factor] en houd het op de bovenaan de eerste vraag van het beoordelingsschema. Kijk naar de groep op een vragende manier. Doorloop het schema. Herhaal dit. Plaats de kaart in de eerste kolom op het juiste niveau als nieuw doel, resultaat of plaats de kaart op de vierde kolom juiste niveau.</p>
	<u>Facilitator zegt:</u>	<p>(faciliteer de discussie) <i>Doel:</i> De condities beoordelen en beslissingen maken over aanvullende projectacties</p>
<p>Resultaat stap C.02 Alle factoren zijn (a) weggegooid, (b) geplaatst als omgevingsfactor o het passende niveau, of (c) opgenomen als doel of activiteit binnen het project</p>		

Tijd	Actie	Stap C.03 Vaststellen indicatoren en sturingsinformatie
15"	<u>Facilitator zegt:</u>	We willen de indicatoren voor resultaten en het projectdoel definiëren zodat we exact weten wat we bedoelen met de bedachte doelen. Elke indicator moet objectief verifieerbaar zijn zodat we altijd kunnen checken of het resultaat of hoofddoel behaald is. Laten we de indicatoren voor het hoofddoel gezamenlijk formuleren. Eerst bespreken we welke elementen voorkomen in een indicator: <ul style="list-style-type: none"> - Verander-variabele: Wat zal er veranderen als het project wordt uitgevoerd? Beschrijf hiervan de huidige (nul) waarde en de toekomstige waarde (wat je wilt bereiken). - Doelgroep: Op wie richt je de meting en hoe groot is deze doelgroep? - Plaats: Welke locatie betreft het doel? - Tijd: Wanneer moet het doel bereikt zijn? Doel: formuleren van indicatoren te begrijpen
	<u>Facilitator doet:</u>	Schrijf op gele kaarten, Variabele, Doelgroep, Plaats en Tijd en hang die naast het hoofddoel. Doorloop de vier onderdelen met zes vragen.
15"	<u>Facilitator zegt:</u>	Laten we beginnen met het [hoofddoel]. Laten we samen de vragen beantwoorden. Kunnen we deze doelstelling meten? Zo niet dan zullen we indicator moeten herformuleren. Doel: overeenstemming bereiken over de indicatoren
	<u>Facilitator doet:</u>	Het kan zijn dat de verandervariabele niet eenvoudig (in een keer) te meten is. Wellicht zijn er meerdere variabelen nodig om de verandering weer te kunnen geven. Het kan ook zijn dat een doelstelling aangepast wordt nadat de indicator bekend is.
?	<u>Facilitator zegt:</u>	Laten we alle resultaten doorlopen <u>of</u> laten we het werk opsplitsen per resultaat. Maak een indicator voor elk resultaat. Wanneer je tijdens het formuleren van de indicatoren, activiteiten bedenkt, schrijf deze dan vast op witte kaarten. In de volgende stap komen deze terug. Doel: maken indicatoren voor alle resultaten
10"	<u>Facilitator zegt:</u>	Waar kun je informatie vinden om aan te tonen dat je (onderweg bent) het doel behaald hebt? Schrijf die Sturingsinformatie naast de indicator op. Als dat niet mogelijk is bij externe bronnen, zou het project zelf hierover kunnen rapporteren? Doel: het logisch kader voltooien met sturingsinformatie.
Resultaat Stap C.03 Hoofddoel en alle resultaten hebben indicatoren. Activiteiten zijn mogelijk toegevoegd en het hoofddoel of de indicatoren zijn mogelijk geherformuleerd		

Tijd	Actie	Stap C.04 Bepalen activiteiten
<u>Van te voren</u>		Witte kaarten Markers
10"	<u>Facilitator zegt:</u>	We gaan nu de activiteiten definiëren. We beginnen bij het eerste resultaat. Welk activiteiten hebben we nodig om dit resultaat te bereiken? Schrijf alle activiteiten op die je kunt bedenken. Gebruik hiervoor de doelenboom en de activiteiten die je uit ervaring kent. Kun je nog meer activiteiten bedenken die nodig zijn om het resultaat te behalen? <i>Doel:</i> De stap door middel van een voorbeeld begrijpen
	<u>Facilitator doet:</u>	Plaats een flap-over naast resultaat 1 of creëer ruimte onder ieder resultaat op de Brown Paper Wijs naar het eerste resultaat Wijs naar de doelenboom. Laat de deelnemers zelf schrijven. Hang de witte geschreven kaarten op. Lees alle kaarten hard op voor nadat je ze hebt geplaatst op de sheet. Loop naar de doelen en lees de doelstellingen onder het resultaat Wacht. Voeg meer kaarten toe
60"	<u>Facilitator zegt:</u>	Laten we opsplitsen en werken aan de activiteiten bij ieder resultaat. <i>Doel:</i> Definieer activiteiten voor elk resultaat
	<u>Facilitator doet:</u>	Verdeel de groep in subgroepen om te werken aan de activiteiten Plaats de specialisten in de bijbehorende groep! Loop rond om de kwaliteit van het proces te controleren. Wanneer de meeste deelnemers zijn gestopt met schrijven, haal de kaarten op en hang ze op een sheet bij het betreffende resultaat.
	<u>Facilitator zegt:</u>	Laten we een voor een langs de voorgestelde activiteiten gaan en kiezen welke relevant en realistisch haalbaar zijn. Vraag: Is het helder? is het relevant? is het concreet genoeg? Leidt het tot het resultaat? <i>Doel:</i> controleren of de deelnemers de activiteiten begrijpen en of het compleet is
	<u>Facilitator doet</u>	De onduidelijke activiteiten herformuleren. Verwijder de activiteiten die niet geaccepteerd zijn door de groep
Resultaat Stap C.04 Concrete activiteiten die ondernomen moeten worden om de resultaten te kunnen leveren zijn geïdentificeerd.		

De laatste stap in het DAP proces is het uitwerken van het logisch kader. Het gaat dan om het opzetten van een voortgangsbewaking en evaluatieplan, bepalen van rollen, taken en verantwoordelijkheden tijdens de uitvoer van het project. Tevens gaat het om het bepalen van het budget. We hebben omwille van de hanteerbaarheid van dit draaiboek ervoor gekozen om deze stappen hier niet verder uit te werken. Tevens zijn die stappen die je meestal niet participatief uitwerkt.