

plan facilitators

Werkvorm: een interventielogica ontwerpen

Je kunt gezamenlijk een nieuwe toekomst creëren als iedereen begrijpt hoe de anderen er bij betrokken zijn, wat de problemen zijn en er een gedeeld beeld over de toekomst bestaat. Wij noemen dat *logica*, maar het gaat niet alleen om snappen met het hoofd, ook met het hart. En dat gaat het beste als je daar als groep samen uit bent gekomen. Logica is niet per se moeilijk of ingewikkeld maar het is wel zo dat logica subjectief is, erg afhankelijk van degene door wiens ogen men kijkt. Wat voor de een logisch is, is dat voor een ander niet. En ook daar valt wel weer mee te leven, als partijen het maar hebben kunnen uitleggen, kunnen horen en kunnen herkennen. Als de actoren hierbij hebben kunnen uitwisselen wat ze weten en wat van belang voor ze is, is het geen probleem. We laten nu zien hoe je de stap van doelen naar interventie vormgeeft. Die interventie kan overigens meerdere vormen aannemen. Het gaat om het ingrijpen in een situatie om te zorgen dat iets verandert, verbetert. Het hoeft dus niet per se om een project te gaan.

Eerst kijken we naar de termen die we gebruiken om precies aan te geven wat de doelen betekenen. Daarna kijken we naar de manier waarop we de doelen in een overzichtelijke matrix kunnen weergeven.

Taal en termen voor de doelhiërarchie

Als de groep weet welke doelen onderdeel zijn van de interventie, is het vrij eenvoudig een doelhiërarchie op te stellen waarin de partijen zich herkennen. Vroeger gebruikte we daarvoor allerlei onduidelijk - Engels- jargon: *long term objectives, immediate objectives, output, outcome, project purpose*, resultaat, effect, impact, etc. Het nadeel van dit jargon is dat het procestermen zijn, die een betekenis heeft die afhankelijk van de situatie waarin ze worden gebruikt. Deze termen werken daarom vaak verwarrend.

Als je een groep actoren wilt helpen een initiatief te beschrijven is het handig om begrippen te gebruiken die een betekenis hebben die niet gerelateerd is aan het voortbrengingsproces. Wij gebruiken daar de begrippen baten, diensten en prestaties voor, waarmee je ieder initiatief kunt weergeven. Hiernaast vind je een overzicht.

| | |
|------|--|
| Baat | Letterlijk (woord.org) betekent dit: <i>iets met een gunstig effect, Belang Beterschap Genezing Genot Gewin Heil Nut Nuttig effect Opbrengst Profijt...</i> Een baat kan met geldelijk gewin te maken hebben, maar is vaak ook immaterieel: we worden er gelukkig van, het brengt ons rust, of plezier en gemak. Eenvoudig gezegd is een baat dat je rijk, beroemd of gelukkig wordt. |
|------|--|

plan facilitators

| | |
|------------|---|
| | Het is belangrijk te bedenken dat je iemand anders niet kan vragen je rijk, beroemd of gelukkig te maken. Een baat kan dus niet door een initiatief gerealiseerd kan worden, alleen door de doelgroep zelf. |
| Dienst | <p><i>Letterlijk: Een dienst is arbeid die men ten behoeve van anderen verricht. Diensten worden aan anderen verleend.</i></p> <p>Als we het over een dienst hebben kan het gaan over de arbeid die men verricht ten behoeve van de ander, maar we kunnen ook de dienst beschrijven door aan te geven waartoe we de ander in staat stellen door de dienst. De melkman die iedere dag een fles melk op de stoep zet, stelt ons in staat om iedere de dag met verse melk te beginnen zonder dat we het huis uit hoeven. Een school kan een leerling in staat stellen een vak te leren of een kwalificatie te behalen. In zo'n geval wordt de dienst door een organisatie, en niet door een persoon geleverd. Uit de definitie volgt dat een dienst altijd merkbaar is door iemand die we kortweg de klant noemen.</p> |
| Prestatie | <p><i>Letterlijk: iets bijzonders dat je doet.</i></p> <p>Wij gebruiken het begrip Prestatie om aan te geven wat actoren in een situatie beter doen als onderdeel (of als gevolg van) van het initiatief. Het kan gaan om prestaties van een individuele medewerker, of het kan gaan om een prestatie van een twee of meer actoren samen.</p> |
| Activiteit | Wat we in het initiatief gaan doen om de situatie te veranderen. Hier staat dus wat er anders gaat, wat er gaat veranderen. |
| Informatie | Dit is het laatste niveau in de doelhiërarchie, en behoeft enige toelichting. Vroeger hadden we op dit niveau 'middelen' staan, maar dat voegt niet zo heel veel toe. Tegenwoordig zijn veel initiatieven niet meer denkbaar zonder de informatievoorziening erbij te betrekken, omdat de mogelijkheden zo enorm snel toenemen. Je kunt bedenken welke nieuwe informatie over de situatie de actoren in de situatie nodig hebben om de prestatie te leveren, en daarmee kun je het onderdeel maken van het initiatief. |

De interventielogica in een matrix

Met het *Logical Framework* brengen we de logica van een initiatief in beeld, onafhankelijk van de grootte, de complexiteit of de omgeving. We geven drie voorbeelden: een eenvoudig maatschappelijk project, een wat ingewikkelder project met een IT-component in een bedrijf en een maatschappelijk project met een IT-component. In de voorbeelden zie je hoe de methodiek in verschillende situaties kan worden toegepast.

plan facilitators

Voorbeeld: Een verbeterproject in een buurt

Stelt je een wijk in een middelgrote stad voor, waar de bewoners zich niet meer veilig voelen op straat vanwege hangjongeren die zich vervelen (en vervelend kunnen zijn) en de grote hoeveelheid afval en rotzooi op straat. Verschillende partijen hebben besloten een project te starten om hierin verbetering aan te brengen. Hieronder staat het Logisch Kader van dit project afgebeeld.

Logical Framework van een verbeterproject van een buurt in een stadsdeel

| | | | |
|-------------------------|---|--|--|
| Doelen voor samenleving | Verpaupering van de buurt tot staan gebracht Leefklimaat in de buurt verbeterd | | Aannames |
| Projectdoel | Bewoners voelen zich veilig op straat | | Woningbouwvereniging gaat investeren in buurt |
| Resultaten | De straten zijn weer schoon | Jongeren kunnen aan activiteiten deelnemen | Toezicht van ouders en politie is voldoende |
| Activiteiten | Organiseer schoonmaakacties met bewoners | Organiseer jongerenopvang met wijkteam | Vuilnis wordt op tijd door stadsdeel opgehaald |
| | Verbeter huisvuil aanbod door bewoners | Pas het jeugdhonk aan voor jongeren activiteiten | |
| Middelen | Schoonmaakmateriaal nieuwe vuilcontainers | staf + budget wijkteam; materialen verbouwing | Voorwaarde: Jeugdhonk krijgt vergunning |

De drie bovenste gekleurde rijen geven weer wat er straks verbeterd is, dat zijn dus de doelen. In de rechter kolom staan de aannames waarop de interventie is gebaseerd. Dat zijn zaken die belangrijk zijn voor succes, maar door anderen geregeld moeten worden en die niet vanzelfsprekend zijn. De logica in bovenstaand schema leest als volgt:

- Doel van het project is dat bewoners zich veilig voelen op straat in de buurt.
- Dit draagt bij aan een verbetering van het leefklimaat en de verpaupering helpen stoppen, *als* de woningbouwvereniging haar toezegging nakomt om te investeren in de buurt;
- Burgers voelen zich veiliger op straat als er geen zwerfvuil meer ligt, de straten weer schoon zijn en de jongeren aan activiteiten in het jeugdhonk deelnemen in plaats van rond te hangen op de pleintjes. Het toezicht van ouders en politie moet voldoende zijn; ze hebben daarvoor hun medewerking toegezegd.
- Om de straten weer schoon te krijgen gaan de bewoners een schoonmaakactie opzetten, en gaan zij het aanbod van het huisvuil door bewoners verbeteren. De vuilnis moet op tijd door het stadsdeel worden opgehaald.
- Jongeren kunnen aan activiteiten deelnemen als het wijkteam een jongerenopvang organiseert en het jeugdhonk wordt verbouwd.
- Voorwaarde is dat het jeugdhonk een vergunning van de gemeente krijgt.

plan facilitators

Als je dit leest zonder het schema voor ogen, is het tamelijk lastig te volgen. Dit verklaart wellicht dat in de praktijk heel weinig aandacht aan de logica wordt besteed en de aandacht alleen is gevestigd op de middelen en de activiteiten. Als de schoonmaakmiddelen, de vuilcontainers, de staf en budget voor het wijkteam en de materialen maar geregeld zijn, dan komt de rest vanzelf. De grote focus op de middelen leidt er echter wel eens toe dat middelen en doelen door elkaar worden gehaald. En dat kan tot veel verwarring leiden.

Maak de aannames zichtbaar!

Naast de doelhiërarchie, die aangeeft wat er bereikt moet worden, is het van groot belang óók aan te geven op welke aannames de doelen zijn gebaseerd. In bovenstaand voorbeeld is het duidelijk dat het project zal mislukken als:

- de woningbouwvereniging niet gaat investeren in de buurt
- het toezicht van ouders en politie onvoldoende is
- het huisvuil niet behoorlijk wordt opgehaald

Het is dus van belang van te voren te checken of de aannames kloppen, en daar goed afspraken met de betrokken partijen over te maken. Mocht nu blijken dat een aanname niet realistisch is, dan kan worden bekeken of er wat in het project aan gedaan kan worden.

Werkvorm Maak een Logisch Kader

1. Formuleer voor ieder doel dat in het initiatief wordt opgenomen een resultaat als dienst (op een roze kaart) of als prestatie (op een paarse kaart), en hang ze naast elkaar als kolommen in een matrix.
2. Schrijf de resultaten van de opties die niet worden opgenomen op een roze kaart, en plaats ze in de kolom aannames.
3. Bekijk nu welke baat de doelgroep kan realiseren als gevolg van de verbeterde diensten.
4. Voor een initiatief in een bedrijfsmatige omgeving bepaal je nu ook welke baat het bedrijf kan realiseren als gevolg van het initiatief.
5. Bekijk nu welke baten voor de samenleving kunnen ontstaan als de baat voor de doelgroep wordt gerealiseerd. Schrijf ze op groene kaarten
6. Bekijk nu welke prestaties er voor iedere dienst gerealiseerd moeten worden om de benodigde verbetering te realiseren. Formuleer minimaal twee en maximaal 4 prestaties per dienst.
7. Bekijk welke nieuwe informatie de actoren nodig hebben om de nieuwe prestaties te leveren (Na de interventie). Schrijf deze op blauwe kaarten en plaats ze in de betreffende kolom.
8. Vraag groepjes van 3-4 mensen om activiteiten te formuleren per kolom. Ik vraag altijd vijf activiteiten te formuleren.