

# INHOUD

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Voorwoord (L. Walgrave)</b>                                                                 | 13 |
| <b>Inleiding</b>                                                                               | 17 |
| <b>DEEL I: EEN PROJECTMATIGE AANPAK VAN PREVENTIE</b>                                          | 21 |
| <b>1. Uitzicht op preventie</b>                                                                | 23 |
| 1.1. Reis door preventieland                                                                   | 23 |
| 1.1.1. All hands on deck voor preventie                                                        | 23 |
| 1.1.2. Preventie: een oeroud verschijnsel                                                      | 24 |
| 1.1.3. De doorbraak van preventie in het medisch bedrijf                                       | 24 |
| 1.2. Preventie: een gevaarlijk begrip?                                                         | 25 |
| 1.2.1. Wat voorkomen? Over de onduidelijkheid en waarden-<br>geladenheid van de doelstellingen | 25 |
| 1.2.2. Hoe voorkomen? Over de onduidelijkheid van de oor-<br>zaken waarop men wil inwerken     | 27 |
| 1.2.3. De gevaren van het pro-actief ingrijpen                                                 | 28 |
| 1.2.4. Preventie: handle with care                                                             | 29 |
| 1.3. De noodzaak van een onderscheid in de veelheid                                            | 29 |
| 1.4. Methodologische knelpunten                                                                | 30 |
| 1.4.1. Moeilijk evalueerbare effecten op lange termijn                                         | 30 |
| 1.4.2. Openbaarheid van interventie                                                            | 31 |
| 1.4.3. Een integrale aanpak                                                                    | 31 |
| <b>2. Projectmatig werken en methodisch handelen</b>                                           | 33 |
| 2.1. Naar een methodiek voor de algemeen-preventieve projectwerking                            | 33 |
| 2.1.1. Projectmatig werken nader omschreven                                                    | 33 |
| 2.1.2. Hoe vanzelfsprekend is methodisch handelen?                                             | 34 |
| 2.1.3. Een methodiek voor het algemeen-preventief werken                                       | 34 |
| 2.2. Een fasenmodel van het projectverloop                                                     | 35 |

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.1. Een preventief project verloopt in fasen                                           | 35 |
| 2.2.2. Een project verloopt niet rechtlijnig maar circulair                               | 36 |
| 2.2.3. Een model als hanteerbare fictie                                                   | 37 |
| 2.3. Overzicht van de behandelde methodiek                                                | 37 |
| 2.3.1. Het opstarten van een algemeen-preventief project: op zoek naar het doel (deel II) | 37 |
| 2.3.2. De planning van een preventief project: op zoek naar de strategie (deel III)       | 38 |
| 2.3.3. Methoden en technieken : op weg naar het einddoel (deel IV)                        | 39 |
| 2.3.4. De projectevaluatie: omkijken om vooruit te kunnen zien (deel V)                   | 40 |

## **DEEL II: OP ZOEK NAAR HET DOEL: WAT WIL IK BEREIKEN?** 41

### **3. Kiezen voor een bepaald probleem: de probleemopsporing** 43

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Opsporing verzocht...                                                                   | 43 |
| 3.2. Eigen ervaringen en registratie-onderzoek                                               | 44 |
| 3.3. Een probleem wordt gesignaleerd                                                         | 45 |
| 3.4. Screening, Screenen, Screende, Gescreend...                                             | 45 |
| 3.4.1. Waarom een screening maken?                                                           | 46 |
| 3.4.2. Enkele screeningsvoorwaarden                                                          | 47 |
| 3.5. Een screening op basis van sociale indicatoren                                          | 48 |
| 3.5.1. Bevolking: demografische gegevens                                                     | 48 |
| 3.5.2. Ruimtelijke ordening                                                                  | 49 |
| 3.5.3. Huisvesting                                                                           | 49 |
| 3.5.4. Werkgelegenheid, werkloosheid en inkomensverdeling                                    | 49 |
| 3.5.5. Sociale relaties                                                                      | 49 |
| 3.5.6. Vorming en onderwijs                                                                  | 50 |
| 3.5.7. Welzijn en welzijnsvoorzieningen                                                      | 50 |
| 3.5.8. Administratieve en bestuurlijke organisatie                                           | 50 |
| 3.5.9. Criminaliteit en justitie                                                             | 51 |
| 3.6. Screening als dynamisch proces: het verzamelen, verwerken en interpreteren van gegevens | 51 |
| 3.7. Prioriteitenbepaling inzake probleemkeuze                                               | 52 |
| 3.7.1. Criteria eigen aan de problematiek zelf                                               | 52 |
| 3.7.2. Criteria eigen aan de actievoerende organisatie                                       | 53 |

### **4. De probleemanalyse: over de klok en de klepel, de vork en de steel** 57

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 4.1. Het belang van de probleemanalyse                          | 57 |
| 4.1.1. Het verband tussen probleemanalyse en doelformulering    | 57 |
| 4.1.2. Het verband tussen probleemanalyse en strategie bepaling | 58 |
| 4.2. Aspecten van de probleemanalyse                            | 59 |
| 4.2.1. De probleembepaling                                      | 59 |

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2.2. Contextanalyse                                                                                             | 61 |
| 4.2.3. Waardenanalyse                                                                                             | 61 |
| 4.2.4. Bevoegdheids- en draagkrachtanalyse                                                                        | 62 |
| 4.2.5. Middelenanalyse                                                                                            | 63 |
| 4.3. Motivatie voor en weerstanden tegen verandering                                                              | 64 |
| 4.3.1. Motivatie en veranderbaarheid                                                                              | 64 |
| 4.3.2. Het inschatten van weerstanden                                                                             | 67 |
| 4.4. Onderzoek en actie: een problematische verhouding                                                            | 69 |
| 4.4.1. Een evenwicht tussen actie en onderzoek                                                                    | 69 |
| 4.4.2. Het hanteren van ontmoediging en onzekerheid                                                               | 70 |
| 4.4.3. Diagnose en dogmatiek .                                                                                    | 71 |
| 4.4.4. De dynamiek van actie en reflexie                                                                          | 72 |
| 4.5. Prioriteitenbepaling                                                                                         | 72 |
| 4.5.1. Criteria eigen aan het probleem                                                                            | 73 |
| 4.5.2. Criteria eigen aan de organisatie                                                                          | 73 |
| <b>5. Doelbepaling: over de pijl en de roos</b>                                                                   | 77 |
| 5.1. Een omschrijving van doelbepaling                                                                            | 77 |
| 5.1.1. Doelbepaling is een proces                                                                                 | 77 |
| 5.1.2. Doelbepaling gebeurt op basis van vastgestelde noden en aanwezige mogelijkheden                            | 78 |
| 5.1.3. In een doelformulering worden de meerwaardige situatie en de daaruit afgeleide concrete werkdoelen bepaald | 78 |
| 5.1.4. Voor de diverse betrokken doelgroepen                                                                      | 78 |
| 5.1.5. Door de actievoerder                                                                                       | 79 |
| 5.2. Waarom doelen formuleren?                                                                                    | 79 |
| 5.2.1. Doelen als ondersteuning van alle momenten in het project-verloop                                          | 79 |
| 5.2.2. Uitkomst in crisissituaties                                                                                | 80 |
| 5.2.3. Doelstellingen vormen een keuzecriterium voor derden                                                       | 80 |
| 5.2.4. Doelstellingen als maatstaf voor de evaluatie                                                              | 80 |
| 5.3. Doelbepaling als concretiseringsproces                                                                       | 81 |
| 5.3.1. Algemene en concrete doelstellingen                                                                        | 81 |
| 5.3.2. Criteria bij het concretiseren van doelstellingen                                                          | 81 |
| 5.3.3. De formulering van werkdoelen                                                                              | 82 |
| 5.4. Doelbepaling als keuzeproces                                                                                 | 83 |
| 5.4.1. Kiezen tussen mogelijke werkdoelen                                                                         | 83 |
| 5.4.2. Kiezen voor een bepaald soort preventie                                                                    | 84 |
| 5.5. Doelstellingen en dubbelzinnigheid, compromissen en consensus                                                | 84 |
| 5.5.1. Twee doelstellingen gelijktijdig nastreven                                                                 | 84 |
| 5.5.2. Eén doelstelling krijgt prioriteit                                                                         | 85 |
| 5.5.3. Opzettelijke dubbelzinnigheid                                                                              | 85 |

|                                                                                                 |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>DEEL III: OP ZOEK NAAR DE STRATEGIE: HOE GA IK MIJN DOEL REALISEREN?</b>                     | <b>87</b>  |
| <b>6. Strategische wegen banen</b>                                                              | <b>89</b>  |
| 6.1. De preventiestrategie gesitueerd op drie dimensies                                         | 89         |
| 6.1.1. Het tijdstip van de interventie: algemene welzijnsplanning versus curatie                | 89         |
| 6.1.2. De focus van de algemeen-preventieve interventie: persoonsgericht en/of structuurgericht | 90         |
| 6.1.3. Het karakter van de algemeen-preventieve actie: offensief en/of defensief                | 91         |
| 6.1.4. Het samenspel van de tijdsdimensie en het karakter van de algemeen-preventieve ingreep   | 93         |
| 6.2. Drie basisstrategieën voor verandering                                                     | 94         |
| 6.2.1. Rationele strategieën                                                                    | 95         |
| 6.2.2. Normatieve of heropvoedende strategieën                                                  | 95         |
| 6.2.3. Dwangstrategieën                                                                         | 96         |
| 6.2.4. Emotionele strategieën: een bijkomende strategische invalshoek                           | 97         |
| 6.3. Vier graden van conflictgehalte en vijf basiselementen                                     | 98         |
| 6.3.1. Een vrijblijvend aanbod                                                                  | 99         |
| 6.3.2. Samenwerking                                                                             | 101        |
| 6.3.3. Confrontatie                                                                             | 101        |
| 6.3.4. Conflict                                                                                 | 102        |
| 6.4. Dilemma's bij de strategiekeuze                                                            | 103        |
| 6.4.1. Simplificatie versus complexiteit                                                        | 103        |
| 6.4.2. Urgentie versus het gebrek aan informatie                                                | 104        |
| 6.4.3. Zaken vastleggen versus flexibiliteit behouden                                           | 104        |
| 6.5. Criteria bij de keuze voor een strategie                                                   | 105        |
| 6.5.1. Criteria eigen aan het probleem                                                          | 106        |
| 6.5.2. Criteria afgeleid uit de relatie tussen actie- en doelsysteem                            | 106        |
| 6.5.3. Criteria eigen aan de organisatie                                                        | 110        |
| <b>7. Welke middelen moet ik voorzien?</b>                                                      | <b>113</b> |
| 7.1. Het verwerven van middelen als secundaire doelstelling                                     | 113        |
| 7.1.1. Middelen in functie van de vooropgestelde doelstelling en strategische aanpak            | 114        |
| 7.1.2. Een strategie in functie van de middelen                                                 | 115        |
| 7.2. Financiële middelen                                                                        | 115        |
| 7.3. Mankracht                                                                                  | 117        |
| 7.4. Accommodatie                                                                               | 119        |
| 7.5. Hulpmiddelen                                                                               | 120        |
| 7.6. Middelen in samenwerkingsverband                                                           | 121        |
| 7.6.1. Onrealistische verwachtingen en gedeelde verantwoordelijkheid                            | 121        |

|                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.6.2. Middelen en impact op het projectverloop                                        | 121        |
| <b>8. Fasering: wanneer ga ik dat allemaal doen?</b>                                   | <b>123</b> |
| 8.1. De indeling van de actie in tussenstappen                                         | 123        |
| 8.2. De toetsing van het tijdsbestek                                                   | 124        |
| 8.2.1. Time is motivation                                                              | 124        |
| 8.2.2. Tijd en realiteit                                                               | 125        |
| 8.2.3. Fasering als een synthese van tussenstapjes en tijd                             | 125        |
| 8.3. Het concretiseren van een globale projectfasering                                 | 126        |
| 8.3.1. De concretisering van elk projectonderdeel                                      | 126        |
| 8.3.2. Twee formules voor concretisering : een projectdraaiboek en een projectkalender | 127        |
| 8.4. Knelpunten in verband met indeling en timing per fase                             | 128        |
| 8.4.1. Probleemdiagnose en fasering                                                    | 128        |
| 8.4.2. Doelbepaling en fasering                                                        | 129        |
| 8.4.3. Fasering en strategische aanpak                                                 | 129        |
| 8.4.4. Fasering en middelen                                                            | 130        |
| 8.4.5. Fasering en taakverdeling                                                       | 130        |
| 8.4.6. Fasering en uitvoering                                                          | 131        |
| 8.4.7. Fasering en evaluatie                                                           | 131        |
| <b>9. Werkstructuur en taakverdeling: wie doet wat?</b>                                | <b>133</b> |
| 9.1. Op te nemen functies binnen een organisatie                                       | 133        |
| 9.1.1. Het bestuur van een organisatie                                                 | 133        |
| 9.1.2. Het beheer                                                                      | 134        |
| 9.1.3. De uitvoering                                                                   | 135        |
| 9.2. De uitvoering door een projectteam                                                | 135        |
| 9.2.1. Criteria voor het opstellen van een taakverdeling                               | 135        |
| 9.2.2. Het projectteam                                                                 | 137        |
| 9.2.3. Taak- en relatiegerichte aspecten van het teamwork                              | 138        |
| 9.2.4. Teamontwikkeling verloopt spiraalvormig                                         | 139        |
| 9.3. Het beleid van de opdrachtgever                                                   | 141        |
| 9.4. De coördinatie door een projectleider of coördinerend orgaan                      | 143        |
| 9.5. De ondersteuning door een adviesorgaan                                            | 144        |
| 9.5.1. Ondersteuning gevraagd                                                          | 144        |
| 9.5.2. Functies van een adviserend orgaan                                              | 145        |
| 9.5.3. Een stuurgroep als adviesorgaan en/of beleidsorgaan                             | 146        |
| <b>DEEL IV: OP WEG NAAR HET EINDDOEL: HOE KRIJG IK HET VOOR ELKAAR?</b>                | <b>153</b> |
| <b>10. Methoden en technieken voor onderzoek: hoe kom ik iets aan de weet?</b>         | <b>155</b> |

|                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 10.1. Methoden en technieken voor het opsporen en analyseren van problemen   | 155        |
| 10.1.1. Het verzamelen van cijfermateriaal                                   | 155        |
| 10.1.2. Het in kaart brengen van (jeugd)organisaties en voorzieningen        | 156        |
| 10.1.3. Het raadplegen van bronnen                                           | 157        |
| 10.1.4. Observatie en verkenning                                             | 157        |
| 10.1.5. Het interviewen van sleutelfiguren                                   | 158        |
| 10.1.6. Het organiseren van een hearing                                      | 158        |
| 10.1.7. Literatuurstudie                                                     | 159        |
| 10.1.8. Video als analyse-instrument                                         | 160        |
| 10.2. De bevraging van personen en diensten via enquêtes en interviews       | 161        |
| 10.2.1. Enquêteren en interviewen kaderen in een globaal onderzoeksplan      | 161        |
| 10.2.2. Het formuleren van de probleemstelling                               | 161        |
| 10.2.3. De keuze van de doelgroep                                            | 162        |
| 10.2.4. De keuze van de onderzoekstechniek                                   | 162        |
| 10.2.5. Schriftelijke en mondelinge presentatie van de vragenlijst           | 164        |
| 10.2.6. Het formuleren van de vragen                                         | 165        |
| 10.2.7. De verwerking van de gegevens                                        | 165        |
| <b>11. Methoden en technieken voor verandering</b>                           | <b>167</b> |
| 11.1. Voorlichtingstechnieken                                                | 167        |
| 11.1.1. Situering en afbakening van de voorlichting                          | 167        |
| 11.1.2. Schriftelijke voorlichtingstechnieken                                | 170        |
| 11.1.3. Voorlichting via de pers                                             | 172        |
| 11.1.4. Beeldende werkvormen                                                 | 174        |
| 11.1.5. Audio-visuele voorlichtingstechnieken: het werken met video          | 175        |
| 11.1.6. Mondelinge voorlichtingstechnieken                                   | 179        |
| 11.2. Overleg en onderhandeling                                              | 182        |
| 11.2.1. Overleg als essentieel bestanddeel van een sociaal-economisch bestel | 182        |
| 11.2.2. Typeringen van overleg                                               | 183        |
| 11.2.3. Drie modellen van overleg : samenwerking, confrontatie en sabotage   | 186        |
| 11.3. Methoden en technieken voor pressie, manipulatie en verzet             | 187        |
| 11.3.1. Presentatietechnieken                                                | 188        |
| 11.3.2. Pressietechnieken                                                    | 189        |
| 11.3.3. Symbooltechnieken                                                    | 190        |
| 11.3.4. Onthullingstechnieken                                                | 191        |
| 11.3.5. Ontroltechnieken                                                     | 192        |
| 11.3.6. Manipulatietechnieken                                                | 193        |

|                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| 11.3.7. Wederrechtelijkheidstechnieken                                  | 194        |
| <b>12. Ondersteunende technieken</b>                                    | <b>195</b> |
| 12.1. Technieken voor communicatie en contact                           | 195        |
| 12.1.1. Informatie verstrekken en verkrijgen                            | 195        |
| 12.1.2. Het voorbereiden van contacten                                  | 196        |
| 12.1.3. De persoon van de contactnemer                                  | 197        |
| 12.2. Vergadertechniek                                                  | 198        |
| 12.2.1. De voorbereiding                                                | 198        |
| 12.2.2. Participatie en voorzitterschap                                 | 200        |
| 12.2.3. Agenda en agendabewaking                                        | 201        |
| 12.2.4. Verslaggeving                                                   | 202        |
| 12.2.5. Evaluatie                                                       | 202        |
| <b>DEEL V: DE PROJECTEVALUATIE: OMKIJKEN OM VOORUIT TE KUNNEN ZIEN</b>  | <b>203</b> |
| <b>13. De projectuitvoering als een proces van permanente evaluatie</b> | <b>205</b> |
| 13.1. Uitvoering als het realiseren van de gemaakte plannen             | 205        |
| 13.2. Uitvoeren is het beheersen van een aantal processen               | 207        |
| 13.2.1. Aandachtspunten inzake de probleemanalyse                       | 207        |
| 13.2.2. Aandachtspunten betreffende de doelstellingen                   | 207        |
| 13.2.3. Aandachtspunten inzake strategiebepaling                        | 208        |
| 13.2.4. Aandachtspunten inzake besteding van de middelen                | 208        |
| 13.2.5. Het opvolgen van de fasering                                    | 209        |
| 13.2.6. Aandachtspunten inzake taakverdeling                            | 209        |
| 13.3. Het beheersen van de uitvoering veronderstelt evaluatie           | 209        |
| <b>14. De projectevaluatie</b>                                          | <b>213</b> |
| 14.1. Naar een afbakening van het begrip evaluatie                      | 213        |
| 14.1.1. Evaluatie tijdens en na een algemeen-preventief project         | 213        |
| 14.1.2. Impliciete en expliciete evaluatie                              | 214        |
| 14.1.3. Werkdefinitie                                                   | 214        |
| 14.2. Proces- en produktevaluatie                                       | 215        |
| 14.2.1. Produktevaluatie                                                | 215        |
| 14.2.2. Procesevaluatie                                                 | 218        |
| 14.3. Functies van evaluatie                                            | 220        |
| 14.3.1. Het optimaliseren van de algemeen-preventieve project-werking   | 220        |
| 14.3.2. Evaluatie kan motiverend werken                                 | 221        |
| 14.3.3. Verantwoording naar buiten uit                                  | 221        |
| 14.3.4. Evaluatie bevordert de communicatie                             | 222        |

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 14.3.5. Evalueren is vormend                                                                | 222 |
| 14.3.6. Evaluatie als basis voor methodiekontwikkeling                                      | 222 |
| 14.4. Praktijk- en wetenschappelijke evaluatie                                              | 223 |
| 14.4.1. Vrije evaluatie, analytische evaluatie en systematisch-<br>beschrijvende evaluatie  | 223 |
| 14.4.2. Enkele belangrijke verschillen tussen praktijk- en weten-<br>schappelijke evaluatie | 223 |
| 14.5. Evaluatie zonder grenzen?                                                             | 225 |
| 14.5.1. Potentiële beperkingen van evaluatie                                                | 225 |
| 14.5.2. Weerstand tegen evaluatie                                                           | 226 |
| <b>15. De praktijk van evaluatie</b>                                                        | 229 |
| 15.1. Wat evalueren?                                                                        | 229 |
| 15.2. Waarom evalueren?                                                                     | 230 |
| 15.3. Hoe evalueren?                                                                        | 230 |
| 15.3.1. Het niveau van de evaluatie                                                         | 231 |
| 15.3.2. Criteria voor evaluatie                                                             | 231 |
| 15.3.3. Enkele evaluatiemodellen voor produktevaluatie                                      | 236 |
| 15.3.4. Evaluatietechnieken                                                                 | 238 |
| 15.4. Mogelijkheden en beperkingen van de evaluerende instantie                             | 239 |
| 15.5. Wanneer evalueren?                                                                    | 239 |
| 15.6. Wie evalueert?                                                                        | 240 |
| 15.7. Het uitvoeren van de evaluatie                                                        | 240 |
| 15.8. De follow-up                                                                          | 240 |
| <b>Bijlagen</b>                                                                             | 243 |
| <b>Bibliografie</b>                                                                         | 249 |