

Inhoudsopgave hoofdstuk 4: Projectplanning

		pag.		
Trefwoorden	1	10	Stap 8: Het (laten) goedkeuren	
1 Inleiding en leeswijzer	3		van het plan van aanpak	33
2 De projectplanningsmethode		11	Stap 9: Het opstellen van het	
algemeen	5		definitieve plan van aanpak	34
3 Stap 1: Het voorbereiden van het		12	Stap 10: De uitvoering van de	
project	9		maatregelen/activiteiten	35
4 Stap 2: Het nader analyseren van		13	Stap 11: De projectevaluatie	36
het probleem	11	14	Slotopmerkingen	37
5 Stap 3: Het formuleren van				
voorlopige doelen en doelgroepen	15	Literatuur		38
6 Stap 4: Het analyseren van				
voorlopige maatregelen	21	Bijlage 1: Maken en invullen van een RAM		
7 Stap 5: Het analyseren van		(relationele-analyse-matrix)		39
mogelijke andere betrokkenen	27	Bijlage 2: Voorbeeld maatregelen volgens		
8 Stap 6: Het opstellen van het		de maatregelenmatrix		41
voorlopige evaluatieplan	28			
9 Stap 7: Het opstellen van het		Begrippenlijst		43
voorlopige plan van aanpak	31			
		Checklist projectplanning		45

Trefwoorden

pag.	
Doelen	15-17
Doelgroepen	17-19, 25
Doel-Doelgroepcombinatie	20
Evaluatie	7, 28-30, 36
Maatregelenmatrix	24-25, 41-42
Marketing	21-24
Netwerkplanning	31
Projectplanning	5, 7
Projectplanning, stappen van de	6, 45-46
Randvoorwaarden	7
Relatie-Analyse Matrix (RAM)	11-13, 39-40
Sleutelbegrippen	11

Eerste druk (1987)
Auteurs: A.G. van Dijk, R. Meijer,
P. van Soomeren
Tweede versie (1993)
Auteurs: P. van Soomeren
P. van Soomeren; Van Dijk, Van Soomeren en
Partners, Amsterdam
K.B. Blits, D.D. van Oosterzee, Directie
Criminaliteitspreventie

© Directie Criminaliteitspreventie, 1993

Samenwerking tussen verschillende belanghebbenden (een integrale aanpak) vormt een wezenlijk bestanddeel van criminaliteitspreventie. Bij een dergelijke aanpak kan 'projectmatig werken' zeer goede diensten bewijzen. Projectmatig werken impliceert 'planmatig werken'. Een project moet stap voor stap in een logische opbouw opgezet en uitgevoerd worden. Dat dit geen loze kreet is, bewijzen diverse evaluaties van eerdere preventieprojecten (zie hoofdstuk 1). Bij mislukte projecten is er meestal iets fout met de probleemanalyse (ontbreekt), de doelen (te vaag en te algemeen), de maatregelen (niet toegespitst op de doelgroep of situatie), de randvoorwaarden (blijken toch tegen te vallen) en de evaluatie (ontbreekt). Dat zijn precies de stappen die essentieel zijn binnen 'planmatig werken'.

In de Oriënteringsnota Voorkoming Misdrijven (1981) werd voor het eerst een methode voor de aanpak van (de toen nog uitsluitend politie-) criminaliteitspreventie beschreven. Deze methode werd de stappenmethode of projectplanningsmethode, genoemd en beschreef het proces dat doorlopen moet worden bij het opzetten, uitvoeren en evalueren van een preventieproject.

De bestuurlijke preventieprojecten, die vanaf 1986 werden uitgevoerd (zie hoofdstuk 1), lieten in nog veel sterkere mate zien wat via projectmatig- en planmatig werken bereikt kan worden en wat er mis kan gaan als er essentiële planningsstappen worden overgeslagen.

Op basis van deze ervaringen ontwikkelde de projectplanningsmethode zich verder tot een praktisch bruikbare werkmethode. Een vergelijkbare ontwikkeling viel overigens ook te constateren in bijvoorbeeld Engeland¹ en België².

In het afgelopen decennium zijn ook een aantal duidelijke nadelen van het projectmatig werken naar voren gekomen. Tien jaar ervaring met politie preventie (VM) leerde dat het 'steeds maar weer opzetten van een nieuw project' als nadeel heeft dat de nieuwe aanpak te los van het bestaande reguliere beleid kan blijven staan. Men pakt via een project het probleem

wel aan (bijvoorbeeld de inbraken in wijk x, of de onveiligheidsgevoelens in gemeente y), maar na afloop van het project verdwijnt de opgebouwde kennis en aandacht weer. In bepaalde gevallen is daar niks op tegen. Er zijn zelfs organisaties die standaard zo werken bij de aanpak van een bepaald type problemen. Zo vormt de recherche rond elk kapitaal delict (bijvoorbeeld een moord of ontvoering) een projectteam, dat na het oplossen van de zaak weer uiteen gaat. Toch lijkt in veel gevallen het steeds maar weer ongericht opzetten van projecten nog het meeste op een situatie waarbij de preventiecoördinator al dweilend van de ene naar de volgende spuitende kraan rent. Mede op grond van deze vermoeiende ervaring, begint men aan het eind van de jaren tachtig sterker de nadruk te leggen op het laten beklijven van hetgeen in een project is uitgedokterd. Er komt meer aandacht voor zaken als marketing, acceptatie bij anderen van de mooie 'preventie uitvindingen', netwerk- (coalitie-) vorming en dergelijke. Daarbij kan nog steeds dankbaar gebruik gemaakt worden van projectmatig en planmatig werken: via een goed gepland project kan geëxperimenteerd worden met maatregelen, samenwerking, activiteiten en werkwijzen. Projecten leveren dus vernieuwingen en leermomenten op, en dat is en blijft broodnodig op een relatief jong vakterrein.

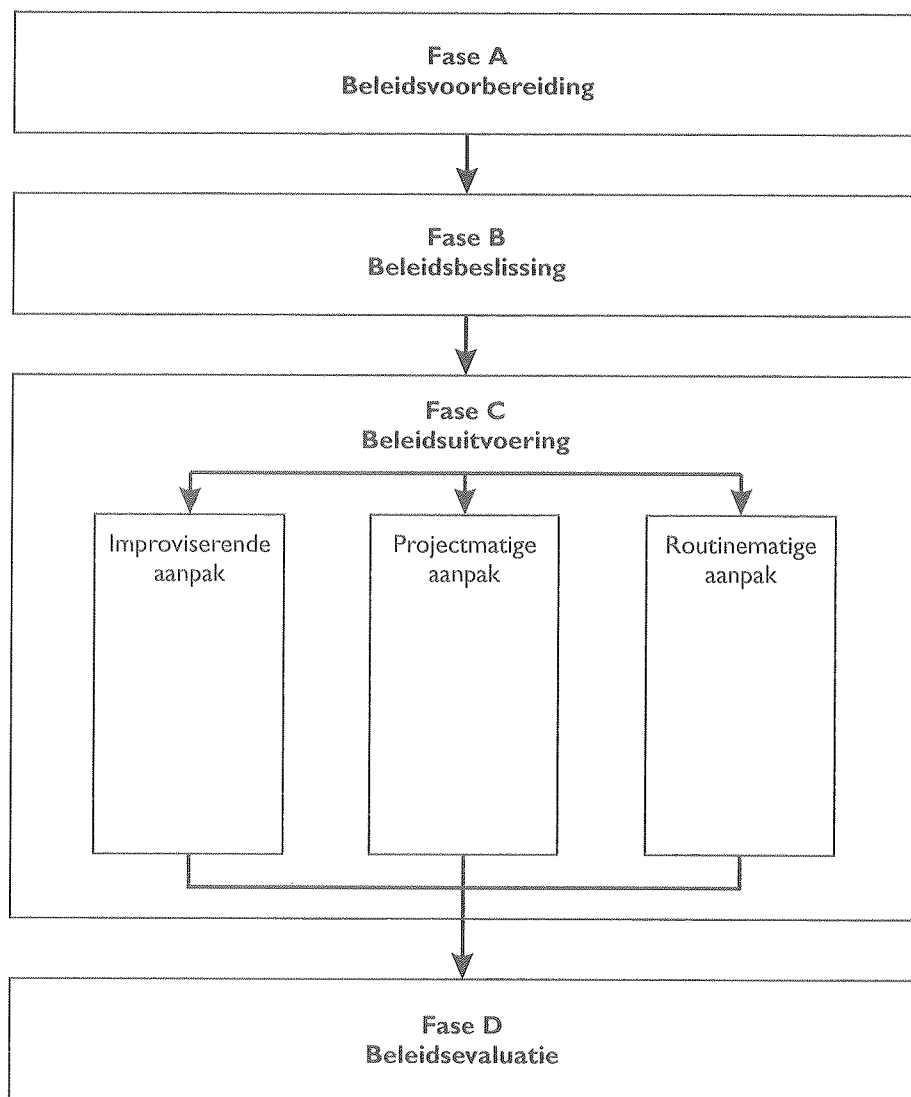
Een project kan passen binnen een beleid dat is uitgezet ter bestrijding van criminaliteit en onveiligheid. Dat beleidsproces bestaat uit vier fasen (zie figuur 1):

- beleidsvoorbereiding;
- beleidsbeslissing;
- beleidsuitvoering;
- beleidsevaluatie.

In dit hoofdstuk staat de **beleidsuitvoering** centraal. Die beleidsuitvoering kan verschillend aangepakt worden: improviserend, routinematig of projectmatig (zie hoofdstuk 2). Meestal zal de beleidsuitvoering bestaan uit een mix van deze drie manieren van aanpak.

¹ Berry en Carter, 1992.

² De Cauter, 1992.



Figuur 1

We richten ons in dit hoofdstuk vooral op die projectmatige aanpak.

Leeswijzer

In paragraaf 2 van dit hoofdstuk geven we een algemeen beeld van de stappen in de projectplanningsmethode. Hierbij zijn die stappen in een schema opgenomen dat u kunt uitklappen. Dit biedt de mogelijkheid dat u, terwijl u bijvoorbeeld met stap 4 bezig bent, naast u een totaaloverzicht heeft van alle stappen. U ziet dan in één oogopslag welke stappen u net al heeft gedaan en welke nog volgen. Na paragraaf 2 worden alle stappen afzonderlijk behandeld.

De meer theoretische beschouwingen in hoofdstuk 2 vormen de basis voor de 'projectplanningsmethode' die in dit hoofdstuk centraal staat. In de stappen die men bij de opzet, uitvoering en evaluatie volgens deze methode doorloopt, herkent men duidelijk planningsstappen als: probleemdefinitie, analyse, doel, doelgroep- en randvoorwaardenbepaling, het invullen, organiseren en faseren van de maatregelen, de evaluatie.

Wie bij het opzetten, uitvoeren en evalueren van een project de gegeven stappen in de goede volgorde uitvoert, werkt 'automatisch':

- planmatig;
- klantgericht;
- projectmatig;
- lerend.

Heel kort kan men de essentie van de projectplanningsmethode in de vorm van de volgende geboden samenvatten:

- Bezint eer ge begint; neem niet teveel hooi op uw vork en beperk het werk van een projectgroep in aanvang bijvoorbeeld tot de aanpak van één strafbaar feit en/of de problematiek in één buurt.
- Maak vooraf een goede analyse van het aan te vatten probleem en kom tot een probleemdefinitie waarin de projectgroep zich gezamenlijk kan vinden. Vergeet vooral niet de beginsituatie vast te leggen.
- Bepaal de situatie die bereikt moet worden

(het doel) en zorg er voor dat die binnen de gegeven kaders qua tijd, geld, kennis en menskracht ook haalbaar is.

- Zet een weldoordacht en degelijk gepland project op; zorg daarbij voor een goed aanbod dat gedaan kan worden aan alle doelgroepen waar het project zich op richt en zorg voor een duidelijk plan.
- Bekijk achteraf de resultaten en vergelijk deze met de beginsituatie en met hetgeen men met het project wilde bereiken.
- Beschrijf alles wat er gedaan is en geef aan wat de effecten daarvan waren.

In schema 1 – dat eerder in hoofdstuk 2, gepresenteerd werd – zijn de stappen samengevat die bij het opzetten, uitvoeren en evalueren van een project genomen moeten worden.

Let wel: dit schema beschrijft de stappen die genomen worden binnen één project en het begint dus op het moment dat de beleidsbeslissing ('er moet iets gebeuren aan probleem x') genomen is. In figuur 1 zagen we dat na die beleidsbeslissing het routinematig handelen (het reguliere beleid) van de bestaande diensten en instellingen gewoon doorgaat; al dan niet in geïntensiveerde vorm. Naast deze mammoettanker van het reguliere beleid gaan dan enkele projecten lopen. Elk project doorloopt achtereenvolgens de volgende stappen met de daarbij behorende vragen.

Stap 1: Het voorbereiden van het project

- 1 De samenstelling van de projectgroep
 - 2 De deelnemers
 - 3 De basisrandvoorwaarden
 - 4 De terugkoppeling naar de beslissers
 - 5 De probleemomschrijving voor de projectgroep
-

Stap 2: Het nader analyseren van het probleem

- 1 Informatie verzamelen over omvang, ontwikkeling, schade, ernst en onveiligheidsgevoelens.
 - 2 Het bepalen van de sleutelbegrippen
 - 3 Het maken en invullen van een relationele-analyse-matrix (RAM).
 - 4 Het maken van een lijstje nog te beantwoorden vragen (en het zoeken van de antwoorden daarop).
 - 5 Het nauwkeurig formuleren van de deelproblemen en het definiëren van het totale probleem.
-

Stap 3: Formuleren van voorlopige doelen en doelgroepen

- 1 Wat is de algemene of hoofddoelstelling van het project?
 - 2 Wat zijn de subdoelstellingen?
-

Stap 4: Analyseren van voorlopige maatregelen

- 1 Welke maatregelen zijn er nodig?
-

Stap 5: Het analyseren van mogelijke andere betrokkenen

- 1 Wie zijn er betrokkenen bij het uitvoeren van de maatregelen?
-

Stap 6: Opstellen van het voorlopige evaluatieplan

- 1 Waarom wilt u evalueren (doel) en voor wie (doelgroep)?
 - 2 Welke informatie moet de evaluatie dan opleveren (per doelgroep)?
 - 3 Welk type evaluatie is nodig: effect-evaluatie, proces-evaluatie, of een combinatie?
 - 4 Welk evaluatiemodel kiest u?
 - 5 Hoe ziet het evaluatieplan er uit?
-

Stap 7: Opstellen van het voorlopige plan van aanpak

- 1 Welke activiteiten moeten worden verricht?
 - 2 In welke volgorde moeten die worden verricht?
-

Stap 8: Het (laten) goedkeuren van het plan van aanpak

- 1 Gaan de beslissers akkoord met het voorlopige plan van aanpak (gemaakt in stap 7)?
-

Stap 9: Het opstellen van het definitieve plan van aanpak

- 1 Hoe ziet het definitieve plan van aanpak er nu uit?
-

Stap 10: Uitvoering van de maatregelen/activiteiten

Stap 11: Projectevaluatie

- 1 Wat is het effect van het project (effect)?
 - 2 Hoe is het project verlopen (proces)?
 - 3 Wat kunnen we leren van het project?
-

Om dit schema te verduidelijken, zullen we alle stappen in de volgende paragrafen nader bekijken.

Per stap geven we daarbij achtereenvolgens aan:

- de naam/**titel** van de stap;
- de belangrijkste **vragen** die men zich bij de desbetreffende stap moet stellen. Al deze vragen bij elkaar (het gegeven schema) vormen een checklist voor diegenen die een project opzet, uitvoert en evalueert;
- een nadere uitleg/**toelichting** op de desbetreffende stap;
- een kort antwoord op de vraag **waarom** de desbetreffende stap genomen moet worden en wat de gevaren zijn als men de stap overslaat;
- het concrete **resultaat**/produkt dat er naar aanleiding van de desbetreffende stap ligt.

Voordat we op deze stappen ingaan, eerst iets over de grote lijn van de projectplanningsmethode.

- 1 De vergelijking met een ijsberg misstaat niet: het merendeel van het werk dat verricht wordt, is voor de buitenwacht niet zichtbaar. Pas bij het uitvoeren van maatregelen (stap 10) zien ook buitenstaanders 'dat er iets gebeurt'. Alles wat vóór deze stap plaatsvindt, is voorbereidend werk en vormt de basis waar de uitvoering van de maatregelen op kan steunen.
- 2 De projectplanningsmethode wordt vrij 'rechtlijnig' gepresenteerd. In de alledaagse praktijk zult u echter gebruik (moeten) maken van vele terugkoppelingen. U doorloopt een aantal stappen, moet echter een verbetering of een verandering aanbrengen en moet dan weer terug om dezelfde stappen nogmaals te doorlopen. Bijvoorbeeld: u stelt enkele fraaie doelen, formuleert maatregelen en maakt een plan, maar dat plan blijkt toch te hoog gegrepen, dus worden de doelen bijgesteld, daaruit volgt een beperkter plan, dus minder maatregelen, etc.
- 3 Bij het invullen van de stappen zult u per stap steeds aandacht moeten schenken aan de volgende 4 punten.

randvoorwaarden: ga na of u nog steeds kunt voldoen aan de randvoorwaarden die u heeft meegekregen. Overschrijdt u deze randvoorwaarden, vraag daar dan toestemming voor. Krijgt u die niet, dan is het zaak de stap opnieuw te bezien zodat u wel binnen de randvoorwaarden blijft. Doet u deze check niet dan bestaat het gevaar dat u bij

stap 8 (goedkeuring) wordt teruggefloten en dan moet u wellicht terug naar 'af'. Heeft u geen randvoorwaarden meegekregen, dan doet u er goed aan de 'beslissers' zo veel mogelijk te betrekken bij de uitkomsten van elke stap.

interne communicatie: is het nodig de resultaten van de stap te communiceren naar de direct betrokkenen (denk bijvoorbeeld aan die organisaties die in de projectgroep vertegenwoordigd zijn)?

externe communicatie: is het nodig de resultaten van de stap bredere bekendheid te geven? Denk bijvoorbeeld aan het informeren van de bewoners van de gemeente over het project, of het op de hoogte stellen van de gemeenteraad.

Verwar deze communicatie over het project niet met de voorlichting als een te kiezen maatregel (stap 4) in het project. Integreer deze beide typen voorlichting zo mogelijk in één voorlichtingsplan.

evaluatie: moet u van de activiteiten bij de stap al iets vastleggen voor de procesevaluatie.

Elke stap maakt immers deel uit van het proces en dat proces zal na afloop van het project beschreven en beoordeeld moeten worden.

Moet u iets vastleggen voor de effectevaluatie? Elk gegeven of cijfer dat iets zegt over de huidige situatie zal na afloop van het project afgezet worden tegen de nieuwe situatie.

In het computerprogramma van de 'Stappenschijf' – zie hierna – komt u deze checkvragen aan het eind van elke stap weer tegen. Dat doen we niet in dit hoofdstuk.

- 4 In de stappen van de projectplanningsmethode herkent men de lerende aanpak van de doen-bezinnen-denken-beslissen cyclus die in hoofdstuk 2 is besproken. Bij de presentatie van de stappen is ervoor gekozen om te beginnen bij 'het denken' (probleem definiëren en nader analyseren), daarna volgt 'het beslissen' (bijvoorbeeld het kiezen van doelen en maatregelen en het maken van een plan), dan volgt 'het doen' (de uitvoering) en tenslotte 'het bezinnen' (de evaluatie).

Projectplanning ruim bruikbaar

Een projectmatige aanpak hoeft zich niet exclusief te richten op strafbare feiten op het terrein

van de veelvoorkomende criminaliteit. Een projectmatige aanpak kan natuurlijk ook heel goed gehanteerd worden bij het oplossen van problemen op het gebied van milieu en verkeer. Maar ook op de aanpak van problemen als overlast in een buurt, een flatgebouw etc. of een project waarin een bepaalde invalshoek of groep centraal staat (buurtpreventie, gebouwde omgeving, ouderen en criminaliteit, e.d.).

Stap voor stap aan de slag

We gaan er vanuit dat het project waar u thans mee start, begint op het moment dat de (politieke) beslissing genomen is om probleem X aan te pakken.

U heeft de opdracht om iets aan probleem X te doen. 'X' kan van alles zijn:

- Het inbraakprobleem moet verminderen!
- De veiligheid in Bloemenwijk moet vergroot worden!
- De schade ten gevolge van vandalisme moet substantieel terug gebracht worden!
- Het geweld waar de ouderen in deze stad slachtoffer van worden, moet

Zo'n type opdracht kunt u nu stap voor stap aanpakken.

Hulp via de PC

Er is een computerprogramma beschikbaar – de Stappenschijf – die u behulpzaam kan zijn bij het maken van een plan van aanpak. Dit hulpmiddel is ontstaan uit de vraag vanuit de gebruikers van het Basisboek Criminaliteitspreventie.

De Stappenschijf leidt u op een systematische manier door de stappen. Bij elke stap stelt het programma u een aantal vragen. Bij die vragen kunt u een uitleg en voorbeelden oproepen. Daarbij wordt diverse malen verwezen naar het hoofdstuk Projectplanning van het Basisboek. Het opvallendste van het programma is dat het de antwoorden die u invult laat terugkeren in een volgende stap. Het programma koppelt dus informatie.

Aan het eind van elke stap controleert het programma of u de vragen beantwoord heeft.

De Stappenschijf is te gebruiken op een PC met een 80286 processor of hoger, MS DOS versie 3.3 of hoger, 640 kB RAM of hoger, 20 Mb harddisk, met of zonder muis.

Het programma kan worden aangeboden op floppy, formaten 3,5" of 5,25".

Voor andere informatie en bestelling:

Ministerie van Justitie
Directie Criminaliteitspreventie
Postbus 20301
2500 EH Den Haag

Deze stap bevat de volgende elementen

- 1 De samenstelling van de projectgroep³
- 2 De deelnemers
- 3 De basisrandvoorwaarden
- 4 De terugkoppeling naar de beslissers
- 5 De probleemomschrijving voor de projectgroep

Toelichting op deze stap**1 De samenstelling van de projectgroep**

Kijkend naar het ongetwijfeld vage probleem dat u moet aanpakken, moet uw eerste vraag zijn: 'wie zouden mij kunnen helpen; welke partijen (mede actoren) hebben belang bij de oplossing van dit probleem'? Die partijen zullen veelal instanties, of grotere groepen zijn, dus moet u daarbinnen weer de goede personen zien te vinden.

Die mensen moet u om de tafel krijgen. Uw probleem moet ook hun probleem worden. Langs deze weg neemt u het initiatief om – soms voorzichtig manoeuvrerend – tot de samenstelling van een projectteam van 'belanghebbenden' te komen. Meestal zal het daarbij gaan om functionarissen geselecteerd uit gemeentelijke diensten of afdelingen, politie, OM en maatschappelijke organisaties.

Pas er voor op dat u niet teveel mensen al in de projectgroep uitnodigt. Ideaal in dit startstadium is een groep van maximaal 5 personen. Meer personen gaat meestal ten koste van de slagvaardigheid. Het beste is om een lijstje te maken van iedereen die u nodig denkt te hebben. Uit dat lijstje kiest u degenen die voor het project – en zeker in dit startstadium – essentieel zijn. Eventueel kan later de projectgroep nog uitgebreid worden.

2 De deelnemers

Is de samenstelling bekend dan is het altijd handig een adressenlijst samen te stellen. Niet alleen voor u maar ook voor anderen (bijv. de leden van de projectgroep).

Zorg er voor dat er voor elk lid van de projectgroep een heldere taakomschrijving is. Leg afspraken zo veel mogelijk vast.

Ga ook na welk mandaat de projectgroep heeft en hoe het zit met de mandatering van de individuele leden.

3 De basisrandvoorwaarden

Het is van belang dat u snel enig zicht krijgt op

de randvoorwaarden (voor zover die dan al bekend zijn) waarbinnen het project zich zal moeten afspelen. Het kan zijn dat de 'beslissers' in fase B (de beleidsbeslissing) u niet alleen hebben gevraagd een plan van aanpak voor te bereiden maar ook dat de uitvoering binnen een bepaald budget moet plaatsvinden en binnen een bepaalde tijd. Ga na of de andere leden van de projectgroep ook nog randvoorwaarden hebben meegekregen. Tijdens de komende stappen moet u dan voortdurend nagaan of u nog binnen deze randvoorwaarden kunt blijven. Het kan ook zijn dat men u totaal geen randvoorwaarden meegeeft. Dat maakt het eigenlijk alleen maar moeilijker voor u. Hoe ver kunt u gaan? Voor elk idee moet u in feite terug naar de 'beslissers' om hun goedkeuring te vragen. Het is dan te overwegen alsnog naar randvoorwaarden te vragen.

De meest voor de hand liggende randvoorwaarden zijn: tijd, budget en menskracht. Het is ook mogelijk dat er ethische en/of juridische randvoorwaarden worden gesteld. Een voorbeeld: In een bepaald gedeelte van de gemeente (het projectgebied) zal verhoogde surveillance worden uitgevoerd. De gemeenteraad stelt als eis dat die extra aandacht niet ten koste mag gaan van de veiligheid in de andere delen van de gemeente.

4 De terugkoppeling naar de beslissers

Hoe zit het met de terugkoppeling van de projectgroep naar de beslissers. Zijn daarover afspraken gemaakt? Moet u bijvoorbeeld ééns in de maand over de voortgang rapporteren? Moet dat dan schriftelijk of kan dat mondeling?

5 De probleemomschrijving

Het lijkt misschien overbodig aan de projectgroep te vragen wat – sterk samengevat – volgens haar eigenlijk het probleem is waar het project zich op zal richten.

Over deze vraag is immers in de fase van de beleidsvoorbereiding (zie hoofdstuk 3) toch al uitgebreid over nagedacht? Er zijn waarschijnlijk al gegevens en cijfers verzameld en daarmee lijkt het probleem wel duidelijk. Sterker nog: de beslissing om delict X prioriteit te geven is al genomen.

De praktijk laat zien dat het nodig is 'het' probleem nogmaals te definiëren. Vaak blijkt namelijk dat de omschrijving van het probleem nog te globaal is.

³ We spreken hiervan een 'projectgroep'. We laten in het midden of het een stuurgroep of werkgroep is.

Te globale omschrijving van het probleem

Meestal zal blijken dat de gegevens op grond waarvan de prioriteit bepaald is (omvang, ontwikkeling, schade, ernst, onveiligheidsgevoelens: zie hoofdstuk 3) een te algemene omschrijving geven van het aan te pakken probleem.

Zo kan bijvoorbeeld in de fase van de beleidsvoorbereiding de keuze gemaakt zijn om 'vandalisme' aan te pakken. Pratend met de bewonersvereniging en de ambtelijke diensten, blijkt 'vandalisme' opeens een complex geheel van factoren te zijn, lopend van hondepoep via vernielingen naar angstgevoelens 's avonds bij de donkere tunnel en in de straat met dichtgespijkerde woningen.

U heeft nu twee opties:

- de projectteamleden veel ruimte geven voor een eigen probleemdefinitie;
- de zaak sterk sturen in de richting van wat volgens u het probleem is.

In beide opties is het van belang dat er op een à twee A4-tjes tenslotte een samenvatting van het aan te pakken probleem komt te liggen.

In de eerste optie vraagt u aan elk projectteamlid zo'n verhaal op te schrijven. Daarna tracht u, van de verschillende verhalen één verhaal te maken.

In de tweede optie maakt u eerst zelf een verhaal en dat legt u aan de anderen van het team voor met de vraag of zij zich hier geheel in kunnen herkennen.

In beide opties zal men overigens bemerken dat het schrijven van zo'n verhaal vaak tegenvalt. Een suggestie is daarom net te doen of u aan een buitenstaander het probleem in een gesprek van vijf minuten moet uitleggen.

Daarmee wordt men namelijk gedwongen de zaak bondig en begrijpelijk samen te vatten. Probeer in de definiëring zo mogelijk al iets te zeggen over de elementen 'dader', 'slachtoffer' en 'situatie'. Deze elementen heeft u namelijk weer nodig bij stap 2.

Zodra de omschrijving van het probleem er ligt verdient het ten zeerste aanbeveling om gezamenlijk nog even na te denken over de vraag, of – gegeven de probleemdefinitie – de projectgroep wel goed is samengesteld.

Ontbreken er nog partijen in de groep die gezien het aan te pakken probleem van essentieel belang zijn? Zo ja dan moeten deze uitgenodigd worden deel te nemen.

Waarom stap 1?

Deze stap is om vier redenen van belang:

- Er moet een duidelijke groep mensen vanuit 'belanghebbende' instanties zijn die als eenheid het project opzet, trekt en coördi-

neert: de projectgroep.

- Er moet in een zo vroeg mogelijk stadium al enig zicht zijn op de randvoorwaarden waarbinnen dit team het project moet opzetten en uitvoeren.
- Achter de cijfers en gegevens op grond waarvan de – waarschijnlijk nogal vaag geformuleerde – beleidsbeslissing genomen is om iets aan probleem X te gaan doen, blijkt in de praktijk vaak een veel genuanceerder probleem schuil te gaan.
- Het is van essentieel belang om in een zo vroeg mogelijk stadium tot een probleemdefinitie te komen waarover binnen de projectgroep overeenstemming bestaat. Verschillende omschrijvingen zullen verderop in het plan van aanpak steeds leiden tot moeizame en dus tijdrovende discussies over zaken als doelen en maatregelen.

Resultaat van stap 1

Er is een projectgroep geformeerd. Binnen dit team bestaat duidelijkheid en overeenstemming over:

- organisatorische zaken (samenstelling projectgroep, mandatering, rollen);
- randvoorwaarden;
- probleemdefinitie.

Deze stap valt uiteen in vijf onderdelen.

- 1 Informatie verzamelen over omvang, ontwikkeling, schade, ernst en onveiligheidsgevoelens.
- 2 Het bepalen van de sleutelbegrippen
- 3 Het maken en invullen van een relationele-analyse-matrix (RAM).
- 4 Het maken van een lijstje nog te beantwoorden vragen (en het zoeken van de antwoorden daarop).
- 5 Het nauwkeurig formuleren van de deelproblemen en het definiëren van het totale probleem.

Toelichting op stap 2**1 Informatie verzamelen**

Er ligt na stap 1 een probleemomschrijving waarover overeenstemming bestaat. In deze tweede stap moet uitgeplozen worden hoe het aan te pakken probleem nu precies in elkaar steekt. Daartoe kan men allereerst gebruik maken van de informatie over omvang, ontwikkeling, schade, ernst en de onveiligheidsgevoelens die al in de beleidsvoorbereidende fase verzameld en geanalyseerd werd (zie hoofdstuk 3). Soms zal het daarbij noodzakelijk zijn die gegevens meer toe te snijden op het aan te pakken probleem. Zo kunnen in de beleidsvoorbereidende fase cijfers gebruikt zijn over het delict autodiefstal in de gehele gemeente, terwijl men voor dit project in stap 1 besloten heeft het probleem toe te spitsen op het centrum van de gemeente (in de rest van de gemeente wordt het probleem door het reguliere beleid voldoende afgedekt).

Vervolgens zal men er op uit moeten om te achterhalen hoe het probleem van de vele autodiefstallen in het centrum er nu precies uitziet. Wie zijn de slachtoffers en wie de daders, op welke tijden en bij welke type auto's speelt het probleem etc.

Over dit soort zoek-, inventarisatie- en analysewerk is op diverse plekken in dit basisboek meer informatie te vinden⁴.

We concentreren ons hier op een hulpmiddel waarmee de reeds beschikbare informatie en de nog openstaande vragen overzichtelijk op een rij kunnen worden gezet: de Relationele-Analyse Matrix (RAM). Zo'n matrix wordt

gemaakt met behulp van de sleutelbegrippen uit de probleemdefinitie.

2 Bepaling van de sleutelbegrippen

Het verhaal dat in stap 1 als gezamenlijke samenvattende probleemdefinitie door het projectteam gemaakt is, bevat een aantal sleutelbegrippen. Dat zijn de kernbegrippen die het probleem structureren en samenvatten; de belangrijkste trefwoorden.

Uiteraard verschillen de sleutelbegrippen van project tot project. De kracht van een relatiematrix en de daarop te baseren aanpak is: **het probleem staat centraal**.

Vaak zult u de begrippen 'dader', 'slachtoffer' en 'situatie' tegenkomen, maar ook 'overheid' (nog eens onder te verdelen in bijvoorbeeld 'politie', 'gemeente' en 'Openbaar Ministerie'). Door deze begrippen naast en onder elkaar te plaatsen en horizontaal en verticaal lijnen te trekken (zie het voorbeeld) maakt u de nog lege matrix. (In bijlage 1 wordt op deze sleutelbegrippen nader ingegaan).

3 De relatie-analyse-matrix⁵ (RAM)

Voor een uitleg van dit instrument gaan we te rade bij de aanpak die Sherlock Holmes al volgde. Om een succesvol een lastige moordzaak te kunnen oplossen, moest Holmes eerst precies weten wat de achtergronden van het slachtoffer waren (arm/rijk; gehaat/geliefd), op welke tijd en plaats de moord plaatsvond, waarmee het slachtoffer vermoord werd, wie het slachtoffer kende, etcetera. Maar de oplossing van de moordzaak – zo was Holmes' filosofie – zit in de onderlinge **samenhang** tussen deze gegevens.

Bij preventiewerk dient men net zo te werk te gaan. Alle reeds beschikbare informatie en nog bestaande vragen moeten in hun onderlinge samenhang overzichtelijk op papier komen. Hierbij kan de RAM (de relationele-analyse-matrix) goede diensten bewijzen. De RAM is echter niet meer dan een **hulpmiddel**. Waar het in deze stap om gaat is dat het probleem waar de projectgroep voor staat goed uiteen-gerafeld wordt, waardoor men beter ziet 'wat met wat' samenhangt (en hoe). Men kan om dit

⁴ In hoofdstuk 3 is in algemene zin op het onderwerp ingegaan. Veel van de daar genoemde methoden, technieken en instrumenten zijn ook bij een gedetailleerde analyse ten behoeve van de opzet van een project wederom bruikbaar. Bovendien vindt men in hoofdstuk 8 enkele rekenmethoden (statistische bewerkingen). In elk delictgericht hoofdstuk van dit basisboek (band 2) kunt u in de paragraaf 'onderzoek' meer informatie vinden over bronnen en de wijze van inventarisatie en analyse.

⁵ De RAM is gebaseerd op systematieken die ontleend zijn aan de formele, of mathematische, logica. Zie voor meer informatie en een theoretische ondersteuning Hakkenberg (1992).

te bereiken eventueel ook andere hulpmiddelen toepassen.⁶

De RAM is een schema waarin de relaties (verbanden) zijn aangegeven die bestaan tussen de sleutelbegrippen die een rol spelen bij het probleem waar de projectgroep voor staat. Deze sleutelbegrippen kunt u al halen uit de eerste probleemomschrijving uit **stap 1**.

Omdat elk probleem weer anders in elkaar zit, bestaat er geen 'standaard RAM'. Ander probleem? Andere matrix!

Een voorbeeld:

Geweld tegen homofiele mannen in Wijk B29C36
(werktitel: Potenrammerij in de Maanbosjes)

	Daders	Slachtoffer	Situatie
Daders	Daderprofiel onbekend; gerucht uit slachtofferscircuit: meerdere jonge Nederlandse mannen in groepjes van 2 of 3? Motiven beroving of 'kick'?	Indruk bestaat dat daders extreem zwaar geweld tegen slachtoffers gebruiken (info Maria ziekenhuis). Meer info verkrijgbaar? Waar? Kennen de daders hun slachtoffer (bijvoorbeeld vanuit café en dan volgen) of niet?	Voor daders is de situatie qua tijd (donder/schemer) en plaats (onoverzichtelijk/geïsoleerd) ideaal! Zouden daders zich laten afschrikken door bijv. betere verlichting, toezicht, ...?
Slachtoffers	Kennen de slachtoffers de daders (van naam, gezicht)? Slachtoffers bang voor repressailles? Zo ja, wat is daar aan te doen?	Homofiele mannen op zoek naar contacten! Hoe groot is het werkelijk aantal slachtoffers (slechts 3 aangiften)?	Slachtoffers stellen eigenschappen van de situatie (tijd/plaats) juist op prijs? Hoe staan slachtoffers tegenover andere plek en situationele maatregelen (bijv. camera op parkeerplaats)?
Situatie			Grootste probleem in lente en zomer! Rond schemer. Geïsoleerde lokatie (parkeerplaats G7, bos), slecht overzicht, stil, weinig controle.
....			

⁶ Zo zijn bijvoorbeeld de bij de politie welbekende gouden W's hier ook een veel gebruikt hulpmiddel. In dat geval probeert men een antwoord te geven op W-vragen zoals 'Wie', 'Wat', 'Waar', 'Waarom', 'Waartoe', 'Waarmee', en dergelijke.

Deze matrix ontstaat door een aantal – in dit geval drie – kernbegrippen horizontaal en verticaal op papier te zetten. Daardoor verschijnt een vierkant van – in dit geval – $3 \times 3 = 9$ hokjes. In elk hokje kan men beschikbare informatie (de uitroepetekens) en nog openstaande vragen (de vraagtekens) kwijt.

In elk hokje wordt een relatie gelegd tussen het begrip vooraan de kantlijn en het begrip dat bovenaan staat.

Als er geen relatie bestaat, of geen informatie/vraag voor een hokje bij u en de project-groepleden opborrelt, blijft het hokje leeg (het-geen vrij frequent voorkomt).

In het voorbeeld zijn drie welbekende begrippen opgenomen: vader, slachtoffer en situatie (zie ook hoofdstuk 1). Weliswaar zullen deze begrippen vaak in een matrix voorkomen, maar dat is dus geen wet van Meden en Perzen.

De matrix is dus ook qua aantal begrippen uitbreidbaar.

Het is namelijk zeer goed mogelijk dat u in de analyse andere steeds dezelfde begrippen tegenkomt, bijvoorbeeld 'overheid' of 'politie', of 'OM'. Maak dan een nieuwe matrix, maar nu met deze andere begrippen, dus met 6 ingangen. Ga dan opnieuw de cellen invullen.

Terug naar het voorbeeld:

Als vierde begrip (rechts boven en dus ook links onder) zou men het begrip 'politie' kunnen opnemen.

Voorbeelden van relaties zijn in dat geval: 'Er zijn tot op heden geen **daders** door de **politie** gepakt!', 'Slechts drie **slachtoffers** hebben aangifte bij de politie gedaan (2x beroving/1x geweld)', 'Waarom doen **slachtoffers** geen aangifte bij de **politie**?', 'De **situatie** is voor de **politie** nauwelijks surveilleerbaar (donker, slecht overzicht; vier surveillanten vereist, maximaal 2 beschikbaar 's avonds)!'

In plaats van het begrip 'politie' (of naast het begrip 'politie') kan men echter ook andere begrippen opnemen. Nogmaals: dat is afhankelijk van het verhaal dat in stap 1 (probleemdefinitie) gemaakt is.

De hokjes die in de matrix een diagonaal van links boven naar rechts onder vormen, nemen een wat speciale positie in. In die hokjes wordt een verband gelegd, tussen eenzelfde begrip. Bijvoorbeeld het hokje 'daders'-daders', of 'slachtoffer'-slachtoffer'. In deze hokjes kunt u de feitelijke vragen en informatie over het desbetreffende begrip kwijt.

Bijvoorbeeld:

'Wie zijn de daders?' 'Welke kenmerken (leeftijd, type kleding) hebben ze?' 'Welke motieven hebben ze?', of 'Hoeveel slachtoffers zijn er werkelijk?'

Elke relatie lijkt twee keer voor te komen. De 'richting' van de relatie verschilt daarbij echter. Aangezien een relatie tussen twee begrippen niet altijd wederkerig is, kan in het ene hokje iets anders komen te staan dan in het andere hokje. Zo kunnen bijvoorbeeld de daders hun slachtoffers wel kennen ('daders' → 'slachtoffers'), terwijl de slachtoffers de daders niet kennen ('slachtoffers' → 'daders'). In de ene richting geredeneerd, blijkt er dus een andere relatie te bestaan dan wanneer vanuit de andere richting wordt geredeneerd. Dit soort 'futiele' verschillen kunnen bij preventieprojecten van doorslaggevend belang zijn: misschien wil de politie wel veel moois doen voor de slachtoffers, maar zien de slachtoffers dat moois – of misschien zelfs de hele politie – totaal niet zitten.

4 Nog onbeantwoorde vragen

In het hier gegeven voorbeeld is duidelijk nog sprake van een analysestadium. De meeste relaties worden gevolgd door een vraagteken. Dat betekent in concreto dat er nog vragen beantwoord moeten worden, zeker als het nog om veel vragen gaat. In dat geval is eerst nader onderzoek noodzakelijk. Streef er naar dat u zo min mogelijk vraagtekens in uw matrix overhoudt!

5 Probleemdefinitie

De RAM biedt u een schat aan informatie. Dat stelt u in staat om op basis daarvan het aan te pakken probleem heel precies te formuleren. U begint eerst met het nauwkeurig beschrijven van de **deelproblemen**. De inhoud van elke cel (met het betreffende sleutelbegrip) kunt u zo herschrijven dat duidelijk is op welke groepen (daders of slachtoffers) en op welke situaties een probleem betrekking heeft. U kunt per cel/sleutelbegrip één of meerdere deelproblemen formuleren.

Uiteindelijk kunt u dan op basis van de totale RAM en de geformuleerde deelproblemen een heel nauwkeurige beschrijving maken van het **totale probleem**.

Vergelijk die definitie nog eens met de eerste probleemomschrijving uit stap 1.

De RAM vormt een prima basis voor de volgende stappen, met name de stappen 3, 4 en 5. Vooral bij de invulling van stap 4 (maatregelen) kunt u nog eens terugvallen op de informatie uit de RAM.

Na invulling van de matrix weet elk project-groeplid wat er aan de hand is en moet het daar ook mee eens zijn. Alle neuzen moeten in de zelfde richting staan.

Uitwerking van stap 2

Voor het eerste onderdeel van deze stap – het

vergaren en op een rij zetten van de informatie over omvang, ontwikkeling, schade, ernst en onveiligheidsgevoelens – wordt diepgaand ingegaan in hoofdstuk 3 van het Basisboek.

Bij het maken van een matrix (RAM) moet men drie sub-stappen nemen:

- het bepalen van de (sleutel)begrippen waaruit de RAM wordt samengesteld;
- het vullen van de hokjes met Informatie (!) en Vragen (?);
- het maken van een lijstje van de nog ontbrekende gegevens (nodig om de vragen uit de matrix beantwoord te krijgen) en het beantwoorden van die vragen.

In bijlage 1 wordt dit uitgebreider behandeld.

Stap 2 vormt eigenlijk de inhoudelijke ruggegraat van het project waar u mee bezig bent. Door de invulling van de matrix krijgt u ten eerste zicht op de – vaak complexe – inhoud van het probleem waar het projectteam zich op richt en ten tweede brengt men een ordening aan in die inhoud. De gehanteerde technieken (stap 1: samenvattend verhaal met de probleemdefinitie; stap 2: de RAM) scheppen ook de mogelijkheid om dit hele proces samen met anderen – de leden van de projectgroep en hun achterbannen – uit te voeren. Dat is nodig om tot eenzelfde visie te komen.

Waarom stap 2?

De RAM en de recapitulatie van de gegevens over omvang, ontwikkeling, schade, ernst en onveiligheidsgevoelens vormen hulpmiddelen om structuur aan te brengen in het probleem dat men wil aanpakken. Als men deze stap overslaat, neemt men flinke risico's.

- Het gevaar bestaat dat men verkeerde maatregelen gaat nemen, omdat geen gebruik gemaakt is van de bestaande informatie.
- Men riskeert dat later nooit meer precies aangetoond kan worden hoe de situatie was, vóórdat er actie werd ondernomen. Pas als de oude situatie precies op papier staat, kunt u later anderen duidelijk maken wat er nu precies door het project veranderd en verbeterd is.
- Er bestaat een gerede kans dat er in een later stadium allerlei moeizame discussies worden gevoerd omdat er geen overeenstemming is over de verschillende aspecten van het probleem.
- Vaak zal thans, of naast de komende stappen, nog enig onderzoekswerk verricht moeten worden om die vraagtekens in de matrix te veranderen in uitroptekens. Een onderzoek starten zonder te beschikken over een serie heel duidelijke vragen bete-

kent steevast ellende (het onderzoek loopt zwaar uit, levert de verkeerde dingen op, etc.). Met de ingevulde matrix beschikt men over een lijstje concrete vragen die nu nader onderzocht moeten worden.

Resultaat van stap 2

Als de op het probleem toegesneden gegevens verzameld zijn en als de RAM gereed is, heeft de projectgroep en haar verschillende achterbannen inzicht in de problematiek die met het project zal worden aangepakt. Tevens is een lijstje gemaakt van dingen die men nog niet weet: de vragen waar in de matrix nog een vraagteken achter staat. Als deze vragen beantwoord zijn kan alle informatie in de matrix worden opgenomen. Ideaal is als er geen vraagtekens meer voorkomen. Tot slot beschikt de projectgroep over helder geformuleerde deelproblemen en een nauwkeurige formulering van het totale probleem. Deze vormen de basis voor de volgende stap: het formuleren van doelen en doelstellingen.

Te beantwoorden vragen in deze stap

- 1 Wat is de algemene of hoofddoelstelling van het project?
- 2 Wat zijn de subdoelstellingen?

Of te wel: Voor wie, of bij wie, moet er wat veranderen en op welke termijn?

Toelichting op stap 3

Deze stap bestaat uit vier onderdelen.

- a Het bepalen van **doelen**; de vraag: wat willen we bereiken?
- b Het bepalen van **doelgroepen**; de vraag: voor wie, of bij wie, willen we dat bereiken?
- c Het bepalen van de **doel-doelgroep combinaties** die in het project aandacht zullen krijgen.
- d Een **check** bij beslissers en de achterbanen van de projectteamleden op de haalbaarheid van de nagestreefde doelen en te benaderen doelgroepen.

Doelen en doelgroepen vormen een twee-eenheid. Dat betekent dat men, òf eerst een doel kan bepalen en dan daarbij een doelgroep zoekt (de vraag is dan: 'voor wie willen we dit doel eigenlijk bereiken?'), òf eerst een doelgroep bepaalt en dan een doel formuleert voor die doelgroep (de vraag is in dat geval: 'welk doel streven we voor deze doelgroep eigenlijk na?'). In de praktijk zullen beide trajecten voorkomen. Sommige doelgroepen springen immers direct in het beeld (bijvoorbeeld omdat ze schreeuwend voor de deur staan), waarna men pas na enig nadenken en overleg een doel voor die doelgroep kan formuleren. Anderzijds liggen ook sommige doelen erg voor de hand, waarna daarbij vervolgens pas na enig nadenken een of meer doelgroepen opduiken. Zo is bijvoorbeeld het doel 'genormeerd hang- en sluitwerk (doen) installeren in flatgebouw De Hoogte' snel gesteld. Maar wie moet dat eigenlijk doen? De bewoners, of moeten die misschien de sloten alleen maar goed gebruiken en moet de woningbouwvereniging de feitelijke installatie uitvoeren (en wie beslist daar dan over, wie moet het doen)?

Een goede 'doel-doelgroep combinatie' formuleren, lukt pas als de doelen concreet zijn. Bij doelen als 'minder criminaliteit', of 'het installeren van beter hang- en sluitwerk', kan niemand zich direct doelgroepen van vlees en bloed voorstellen. Om die reden behandelen we eerst het bepalen van doelen (stap 3a) en daarna het bepalen van doelgroepen (stap 3b).

Welk traject men ook volgt, tenslotte moet men uitkomen bij de bepaling van een aantal doel-doelgroep combinaties. Er moet met andere woorden aan elk doel (of aan elk subdoel) een doelgroep vastzitten en voor elke doelgroep moet er een doel geformuleerd zijn (stap 3c).

Als allerlaatste onderdeel (3d) van deze stap verdient het aanbeveling om de gemaakte keuzen in bredere kring te checken. De in deze stap gemaakte keuzen bepalen immers in belangrijke mate de vorm en richting van het project.

a Doelen

Vaak zijn de doelen in aanvang nog in zeer algemene termen geformuleerd. Op zich is er niks op tegen om allereerst een fraaie en werende doelstelling te formuleren. Beslissers zijn er vaak dol op en zo'n doelstelling vormt een soort vlag waar veel mensen achteraan willen lopen (vandaar dat men in de literatuur hier ook wel het begrip 'missie' tegenkomt). Direct daarop dient men echter een concretere en goed meetbare hoofddoelstelling te formuleren. U kunt dit hoofddoel het beste formuleren in de termen van het bekende rijtje (zie ook hoofdstuk 3): omvang, ontwikkeling, schade, ernst en onveiligheidsgevoelens, gecombineerd met de aanduiding van een termijn en een plaatsbepaling. Dus bijvoorbeeld:

- het binnen een jaar verminderen van het aantal delicten/slachtoffers in de gemeente A met 5%;
- het stabiliseren van de stijgende trend van het delict x, op het niveau van het voorgaande jaar in de gehele regio;
- het verminderen van de schade die de detailhandel in de gemeente leidt ten gevolge van diefstallen met 5% in 1994 t.o.v. 1993.

Om te kunnen bepalen wat er allemaal nodig is om die doelen te realiseren, en om tot doel-doelgroep combinaties te komen, is het nodig om nog specifiek te worden. Uiteindelijk moeten de doelen voor het project in termen van concrete maatregelen (stap 4) en activiteiten (stap 7) zijn geformuleerd. Daarmee worden de doelen niet alleen voor iedereen begrijpelijk, maar tevens zijn ze daarmee meetbaar en dus evalueerbaar.

Voor het bepalen van de (sub)doelen die in het project gerealiseerd moeten worden, vormen de deelproblemen zoals u die heeft geformuleerd aan het eind van stap 2 een goed uit-

gangspunt. Voor elk sleutelbegrip (daders, slachtoffers, situatie, overheid, etc.) kan bepaald worden welk doel bereikt moet worden.

We zien hier al 2 termen in verband met het formuleren van doelen: hoofddoel en subdoel. Er zijn echter nog meer indelingen mogelijk,

Een voorbeeld: zie figuur 2

die u ook in de literatuur kunt tegenkomen:

- doel/subdoel/enkelvoudig doel;
- beleidsdoel/strategisch doel/uitvoerend doel;
- doel/subdoel/middel (ook wel maatregel, of maatregel/activiteit);
- primair doel/secundair doel/tertiair doel
- hoofddoel (soms ook wel missie)/doel/subdoel/maatregel/activiteit.

Overall beleidsdoel

verminderen criminaliteit

Beleidsdoel

verminderen inbraken

verminderen vandalisme

stabilisering delict x en y

Primair projectdoel

.....

verminderen inbraken in scholen

verminderen woning inbraken*

Secundair projectdoel

versterking gevelopeningen

heling aanpak OM /
recherche
zie verder . . .

verhoging van de
pakkans

Tertiair projectdoel

woningbouw**
verenigingen
installeren
.....

eigenaren en
part. huurders
installeren
.....

snellere politie-
actie op
meldingen

meer / betere
meldingen

extra
surveillance
inzet in
district X + Y
in avonduren

Maatregel

subsidie
regeling X
instellen

inbraak-
preventie
centrum
openen

voorlichting
wijkgericht

Activiteit

1
2
3
etc.

1
2
3
etc.

1
2
3
etc.

* Dit primaire projectdoel wordt met opzet kort, eenvoudig en wervend geformuleerd ('verminderen woninginbraken'). Binnen de projectgroep hanteert men het volgende meetbare doel: 'Het aantal aangiften van geslaagde woninginbraken ligt in 1996 20% lager dan in 1995'.

** In dit voorbeeld worden op dit niveau per doelgroep doelen geformuleerd (doel-doelgroep combinaties).

Bijvoorbeeld: In 1995 is 75% van de bestaande woningen in het bezit van de woningbouwverenigingen x en y door de technische dienst voorzien van hang- en sluitwerk volgens specificatie . . . , kozijnen volgens specificatie . . . en wordt elke nieuwbouwwoning opgeleverd met . . .

Voor deze afbeelding bestaan talloze benamingen. Men spreekt wel over een 'doel-middelen keten', 'doel-middelen schema', 'doelboom', 'beleidstheorie'.

Waar het om gaat is dat men de doelen qua niveau uit elkaar houdt en in hun hiërarchische causale relatie plaatst, dat wil zeggen dat de onderste laag in de piramide leidt tot de erboven liggende laag en dat die laag weer de oorzaak is voor de daarboven liggende laag, etc. Er is dus ook sprake van een tijdsvolgorde. De onderkant wordt eerst uitgevoerd dat leidt even later tot de laag daarboven en die leidt weer later tot etc.

Het grote voordeel van het uit elkaar houden en in hiërarchische volgorde zetten van de doelen, is op de eerste plaats duidelijkheid. Men ziet bijvoorbeeld dat, om het beleidsdoel te bereiken, er méér dingen nodig zijn dan alleen het 'preventieproject woninginbraak'. Men ziet ook dat om het primaire doel van het 'preventieproject woninginbraak' te bereiken er méér nodig is dan bijvoorbeeld alleen voorlichting aan (eigenaar) bewoners. Daar komt nog bij dat zo'n schema houvast geeft bij de evaluatie van projecten. U kunt dan immers aangeven welke maatregelen u ten behoeve van welk(e) doel(en) heeft ingezet en wat het effect daarvan was. Alleen zo kan men leren wat wel en wat niet werkt, wat minder en wat beter werkt.

Technische eisen

Het formuleren van doelen is vaak niet eenvoudig en dit hoofdstuk biedt géén houvast om de inhoud van die doelen te bepalen. Wel kunnen enkele 'technische' eisen gegeven worden.

1 Doel moet gewenste resultaat verwoorden

Er moet in een doelstelling echt een doel staan. Vaak worden doelen geformuleerd die veel meer een plan zijn of een intentieverklaring:

'Voorlichting geven aan...'

(dit is een plan en zegt niets over wat daarmee bereikt moet worden)

'Extra aandacht geven aan ...'

(dit is een intentieverklaring die niets zegt over wat het beoogde resultaat is)

In een hanteerbare doelstelling hoort dus verwoord te worden welk resultaat of effect u wenst te bereiken.

Deze regel geldt zeker voor het niveau van projectdoelen en lager (zie figuur 2). Op beleidsniveau zijn de doelen nog wel eens iets

– of veel – vager ('vermindering van', 'het structureel aanpakken van ...').

2 Gewenste resultaat moet meetbaar zijn

Het gewenste resultaat/effect dient uitgedrukt te worden in meetbare termen. Via een doel-middelen keten kan de concretisering in meetbare termen overigens ook bij de subdoelen (zie figuur 2) plaatsvinden. Dat geeft de mogelijkheid om het projectdoel simpeler, en dus wervender, te formuleren terwijl niet ingeboet wordt aan meetbaarheid.

3 Definitie van tijd en plaats

In het doel moet een termijn genoemd worden waarbinnen het gewenste resultaat/effect bereikt moet zijn, en er moet een gebied in genoemd worden (gemeente, wijk, etc.) waarbinnen het gewenste resultaat/effect bereikt moet worden.

Ter illustratie een paar voorbeelden van technisch goed geformuleerde doelen:

- Het aantal aangiften van woninginbraak in district 7 daalt binnen een jaar met 30% ten opzichte van vorig jaar.
- Het ophelderingspercentage van regio x voor het delict woninginbraak – dat thans op 10% ligt – is binnen 3 jaar verdubbeld tot 20%.
- Na afloop van het project heeft 30% van de fietsenbezitters tussen 12 en 18 jaar in onze gemeente, preventiemaatregel x, y en z (nader in te vullen) genomen.
- Na afloop van het project wordt 100% van alle aangiften van fietsendiefstal in de regio z via de nieuwe registratie opgenomen.

b Doelgroepen

Bij elk sleutelbegrip uit de gemaakte probleem-samenvatting (stap 1) en de RAM (stap 2) kan een doel ingevuld worden. Meestal zal het bij de sleutelbegrippen gaan om mensen, maar dat hoeft niet altijd het geval te zijn. Zo kan bij een inbraak project heel goed het sleutelbegrip 'gebouw' of 'pand' in de matrix staan, of kan in de probleemsamenvatting van een vandalisme project het begrip '(wel of niet vernielde) objecten' een centrale plaats innemen. Dit levert bijvoorbeeld de volgende doelen op:

- Het werkelijk aantal geslaagde inbraken in winkelpanden in het centrum is in 1995 met 100 gedaald ten opzichte van 1994.
- Het aantal vernielde objecten in buurt x is in de eerste helft van 1996 10% minder dan in de eerste helft van 1995.

Dit zijn duidelijke, meetbare en evalueerbare doelen. Maar als u met deze doelen aan de

slag wilt gaan, ontbreekt er nog wat aan: de mens.

Gebouwen of objecten doen uit zichzelf niets en om de voorgaande doelen te bereiken, zullen dus altijd mensen aan het werk moeten gaan om iets te doen of juist te laten. Mensen (winkeliers) moeten bijvoorbeeld meer en betere bouwkundige beveiligingsmaatregelen treffen en mensen (jongeren) moeten minder gaan vernielen.

Die **mensen** vormen in het project de **doelgroepen**. Die moeten dus in het doel (of in de doel-middelen keten) terug te vinden zijn, anders weet u niet op wie het project zich richt. Onder de winkelbraakdoelstelling (zie boven) kunt u bijvoorbeeld de volgende subdoelen hangen:

- de helft van de winkeliers in het centrum installeert in 1995 voldoende bouwkundige beveiligingsmaatregelen (waarbij 'voldoende' gedefinieerd wordt als: voldoende volgens de uitkomst van het risicoklassensysteem van);
- de eigenaar van het winkelcentrum voert in 1995 in het winkelcentrum de volgende preventieve maatregelen uit (nader in te vullen).

U moet zoveel te weten komen van de betreffende (groepen) mensen, dat u zich kunt inleven in hun houding en situatie. Als u iets van mensen gedaan wilt krijgen (uw doel wilt bereiken), dan zult u immers de motieven, weerstanden, wensen en behoeften van die mensen moeten begrijpen.

Als u weet dat een bepaalde groep jongeren uit 'stoerheid' winkeldiefstalletjes pleegt, dan weet u ook dat het niets zal uithalen als u ze nog belangrijker maakt met uw optreden; ze nog stoerder maakt in de ogen van hun vriendjes. Als u weet dat bepaalde groepen mensen ervan overtuigd zijn dat het geen zin heeft om aangifte te doen van de diefstal van hun fiets, dan weet u ook dat het geen zin heeft om alleen maar te beweren dat dat wel zin heeft. Er is meer nodig om ze dat te doen geloven, laat staan ze daar naar te laten handelen!

Bij de bestudering van de in het projectteam geformuleerde sleutelbegrippen kan blijken dat binnen elk begrip verschillende groepen te onderscheiden zijn.

Voorbeeld

Bij het opzetten van het project 'fietsendiefstal in district 2' blijkt (uit een nadere analyse van de regionale standaard bevolkingsenquête aanvuld met onderzoek van de ENFB) dat de categorie slachtoffers (van fietsendiefstallen) eigenlijk uit twee soorten slachtoffers bestaat:

- Jongeren die hun gammele karretjes met

oude slechte sloten neerzetten bij uitgaansgelegenheden. Van deze fietsen worden er altijd wel een aantal gepikt, veelal door een andere jongere die daarop naar huis wil.

- Mensen die een nieuwe goede fiets hebben, die gepikt wordt om te verhandelen. Dat kan overal in de stad of het dorp gebeuren, al lijkt er sprake te zijn van een verhoogd slachtofferschap bij het station.

De categorie 'slachtoffers van fietsendiefstal' valt hiermee dus uiteen in twee sub-categorieën. Aan elk van deze subcategorieën kan een ander doel gekoppeld worden:

Voor de jongeren wordt het doel misschien 'dat de jongeren betere sloten gaan gebruiken'.

Voor de 'mensen met een goede, nieuwe fiets' komt men wellicht tot het doel 'dat zij hun fiets stallen in een bewaakte fietsenstalling (of thuis)'.

Toch zijn ook deze subcategorieën (en deze doelen!) nog te ruim. Bij nadere bestudering blijkt **altijd** dat de jongeren niet bestaan, dat binnen één categorie groepen bestaan die ten opzichte van elkaar erg verschillen. Niet alle jongeren zijn hetzelfde, niet alle jongeren bezoeken uitgaansgelegenheden. Desondanks is neiging groot om te spreken over 'de' jongeren, 'de' ouderen. En net zoals 'het' bestuur, 'het' OM en 'de' politie niet bestaan, bestaan 'de' jongeren ook niet. Voor rijwielhandelaren, maar ook voor daders en helers geldt hetzelfde.

Dit soort – nog steeds te algemene – subcategorieën moeten dus nog iets verder uiteengegrafeld worden om te komen tot echte bruikbare doelgroepen waar men de maatregelen en activiteiten van het project op kan richten. Om van categorie naar doelgroep te komen gelden de volgende standaardregels:

Categorie: een grote groep die slechts **één eigenschap** gemeen heeft, bijvoorbeeld (potentieel) slachtoffer zijn. Een andere categorie wordt gevormd door de daders. Weer een andere door etc.

De RAM en de uiteindelijke probleemdefiniëring (stap 2) leveren meestal categorieën op.

Sub-categorie: een groep die een deel van een categorie vormt (en dus ook de desbetreffende eigenschap heeft; bijvoorbeeld (potentieel) slachtoffer zijn, maar daarnaast nog een tweede eigenschap gemeen heeft. Bijvoorbeeld binnen de categorie slachtoffers:

- de jongeren;
- de volwassenen.

Bijvoorbeeld binnen de categorie daders:

- de jongeren;
- de beroeps.

Doelgroep: groepen die binnen zo'n sub-categorie te onderscheiden zijn.

Bijvoorbeeld binnen categorie slachtoffers

- 1x slachtoffer
- meervoudig slachtoffer

Bij dat verder uiteenrafelen kunt u zich de volgende vraag stellen:

Is er sprake van een gemeenschappelijke:

- risico-factor;
- probleem;
- oplossing;
- interesse;
- motieven;
- gedrag.

Het is zaak om zorgvuldig te bepalen of op een of meer van deze criteria onderscheid gemaakt kan worden en of dat zinnig is.

De genoemde **criteria** betreffen allemaal kenmerken die **veranderbaar** zijn; er zou door het project iets aan gedaan kunnen worden. Er zijn ook kenmerken die met 'uw' project niet, of uitermate moeilijk, veranderd kunnen worden. Deze onveranderbare kenmerken betreffen bijvoorbeeld: leeftijd, geslacht, de woonplaats of -wijk, het inkomen, het soort werk dat men doet, de hoeveelheid vrije tijd waar men over beschikt, het soort bezittingen dat men heeft, de gezinssituatie en dergelijke. Allemaal kenmerken waar juist statistici en onderzoekers dol op zijn.

Deze onveranderbare kenmerken moet men (meestal) als een gegeven beschouwen. Men kan ze niet aanpakken. Hoe interessant onderzoekers deze kenmerken ook mogen vinden, u moet actie ondernemen en u heeft aan deze onveranderbare kenmerken niet genoeg. Deze kenmerken kunnen eigenlijk alleen licht werpen op de **achtergronden** van een 'veranderbaar' kenmerk en niet andersom. Een bepaalde jongere (onveranderbaar) is potentieel dader (ver-

anderbaar), maar een potentieel dader is nog niet altijd een jongere.

Zo kan men bijvoorbeeld zeggen dat de kans op woninginbraak hoger is bij mensen die weinig of geen preventieve maatregelen hebben genomen (veranderbaar kenmerk) en dat dit type slachtoffers het meest voorkomt in een verstedelijkte omgeving en een laag inkomen heeft (onveranderbare kenmerken).

U wilt de groep die geen preventieve maatregelen neemt leren kennen. Dát is uw doelgroep.

Wie nu de zaak omdraait en doelgroepen onderscheidt op bijvoorbeeld inkomen, heeft er niets aan om deze groep werkelijk te leren kennen.

Als men in de projectgroep langs de bovenbeschreven weg gekomen is tot de bepaling van de doelgroepen die in het project relevant zijn, kan nu per **gevonden doelgroep** een korte beschrijving gemaakt worden. Die beschrijving moet aandacht besteden aan:

- Kenmerken als interesse, risico-factoren, motieven, problemen, manier van 'oplossen', en vooral de achtergronden daarvan: **de 'veranderbare' kenmerken**.
- Kenmerken als leeftijd, woonplaats, inkomen, soort werk, soort bezittingen, etcetera.: **de 'onveranderbare kenmerken'**.
- In die beschrijving hoort tenslotte ook (een schatting van) de 'omvang' van elke doelgroep thuis.

Het resultaat van die beschrijving moet zijn dat u, de leden van de projectgroep en later ook de uitvoerders van de projectactiviteiten zich goed kunnen inleven in de situatie en houding van de verschillende doelgroepen en weten om welke aantallen het gaat.

Schematisch kunt u de gevonden doelgroepen als volgt weergeven.

Figuur 3

Categorie	'Slachtoffers' fietsendiefstal		
Sub-categorieën	Jongeren		Ouderen
Doelgroepen	Doelgroep 1	Doelgroep 2	Doelgroep 3
	– 1x slachtoffer geworden – bezitten dure fietsen – hebben slechte sloten – zitten op school	– meervoudig slachtoffer – stelen zelf ook – hebben slechte sloten – komen in buurtcentrum	– 1x slachtoffer geworden – standaard toerfiets – hebben slechte sloten – zetten fiets bij NS – forenzen

c Doel-doelgroep combinaties

Er moet nu keuze gemaakt worden op welke doel-doelgroep combinaties het project zich zal gaan richten.

Maak in dit stadium nog slechts een **voorlopige** keuze.

'Voorlopig' omdat thans nog niet zeker is:

- wat men in het project met/voor deze doelgroep gaat doen;
- wat dat dus zou moeten kosten (geld, tijd, faciliteiten, materiaal etc.);
- en of aan die randvoorwaarden straks voldaan zal kunnen worden.

d Eerste check op haalbaarheid

Het is aan te bevelen om na het bepalen van de doelen en doelgroepen, overleg te plegen met – of tenminste de ideeën voor te leggen aan – de beslissers. Elk lid van het projectteam moet daarvoor dus terug naar zijn of haar chef en/of achterban.

Ten eerste om hen op de hoogte te houden van de bevindingen en de voortgang. Ten tweede om te checken of men vindt dat het project dat opgezet wordt nog steeds op het goede spoor zit.

Laat u in dit stadium nog niet al te zeer hinderen door gedachten als: 'dat zal toch wel niet kunnen'. In stap 8 komen we toe aan de echte 'haalbaarheid' van de doelen (dan is een definitieve goedkeuring vereist). Anderzijds moet men natuurlijk ook weer niet zo ver gaan dat er doelen geformuleerd worden die als lucht-fietserij bestempeld kunnen worden, of doelgroepen bepaald zijn die veel te omvangrijk, of bijna onmogelijk te benaderen zijn.

Verder spreekt het voor zich dat de gekozen doelen/doelgroepen moeten passen binnen de kaders die vastgesteld zijn bij de beleidsbeslissing (zie hoofdstuk 2 en 3). Een controle is hier veelal toch nuttig, omdat een project en de daarin gestelde doelen nog wel eens willen wegdrijven van de beleidsdoelen⁷.

Waarom stap 3?

Deze derde stap is om de volgende redenen van belang:

- Bij een project dat niet beschikt over duidelijke doelen, bestaat het gevaar dat niemand eigenlijk weet waarheen men op weg is. In dat geval kan ook niemand een dergelijk project coördineren of leiden. Men zal dan al snel te maken krijgen met ruziënde en/of afhakende deelnemers, omdat deze een andere weg willen volgen, of dachten dat er een andere weg gevolgd zou worden.

- Een project waarin de te benaderen doelgroepen niet goed zijn bepaald en afgebakend, betekent meestal een verspilling van geld, omdat er veel te veel gedaan wordt, of de (in de ogen van de doelgroep) verkeerde dingen gedaan worden. Verspilling is misschien nog het minste als we beseffen dat zo'n project veelal ook de lachlust van de pers opwekt. Overheidsacties die bij de verkeerde ontvangers terecht komen en/of die over aantoonbaar onvruchtbare bodem uitgestrooid worden, zijn een dankbaar voorwerp van spot voor pers en publiek. De reacties op zo iets kenmerken zich door een mengsel van woede (geldsmijterij) en leedvermaak (kijk die sukkel nou).
- Ten derde vormen de voor het project gestelde doel-doelgroep combinaties een ijkpunt waar men zich niet alleen tijdens de uitvoering van het project aan kan vasthouden, maar zeker ook bij de evaluatie van het project. Bij de evaluatie van de effecten van een project stelt men zich namelijk een twee-traps vraag: 'hoe zag de beginsituatie er uit en hoe ziet de situatie er na het project uit en in hoeverre komt dat overeen met hetgeen we wilden bereiken (het doel)?'
- Ten vierde bestaat het gevaar dat anderen, na afloop van het project, het verwijt maken dat er niets, te weinig of het verkeerde bereikt is. Men staat sterker als op zo'n moment gezegd kan worden: 'Kijk ... we wilden X bereiken, bij doelgroep A; die keuze hebben we je vooraf voorgelegd en nu blijkt dat we X ook bereikt hebben. Als je gewild had dat we meer of iets anders bereikt hadden, dan moet je daar niet achteraf mee aankomen!'

Resultaat van stap 3

Als resultaat van stap 3 ligt er na deze stap:

- een aantal meetbare doelen die voldoen aan de technische eisen die men aan doelen mag stellen en die gekoppeld zijn aan:
- een aantal nauwkeurig omschreven en afgebakende doelgroepen.
- een doel-middelen keten (zie figuur 2).

Dit resultaat vormt de basis voor de invulling van stap 4: Welke maatregelen zijn er nodig.

Dit geheel is gecheckt op de acceptatie van de omgeving/achterban van het projectteam en het moet passen in de eerder door de beslissers geformuleerde bredere beleidsdoelen en -uitgangspunten.

⁷ Zie voor deze problematiek hoofdstuk 2, paragraaf 3 onder 'beleidsevaluatie'.

Centraal in deze stap staat de vraag

- 1 Welke maatregelen zijn er nodig om de doelen te realiseren?

Wat kunnen we elk van de in de vorige stap onderscheiden doelgroepen aanbieden opdat die doelgroepen gaan doen (of laten) wat wij willen dat ze gaan doen (of laten)? Tegen welke prijs en via welke wijze van aanbieding (op welke plaats bijvoorbeeld) willen de doelgroepen ons aanbod gebruiken, kopen, tot zich nemen of zich erdoor laten beïnvloeden? Welke maatregelen moeten wij derhalve nemen? En passen die wel binnen de formele en juridische instrumenten waarover de betrokkenen beschikken?

Toelichting op stap 4

Uit de voorgaande stappen is bekend op welke doelgroepen het project zich richt en welk doel bij elk van die doelgroepen nagestreefd wordt. In deze vierde stap gaat het om een eerste bezinning op de vraag hoe dat aangepakt moet worden. Waarschijnlijk de **meest gemaakte fout bij preventie** is dat men direct start met het formuleren van maatregelen of dat men maatregelen uit boekjes of uit andere steden/regio's klakkeloos overneemt. In de afgelopen jaren zijn er kasten vol maatregelen verzonnen en uitgetoetst.

Maatregelen uit die kast pakken kan iedereen. Veel moeilijker is het om, gegeven het doel van het project en gegeven de wensen van de doelgroep, de meest efficiënte en effectieve maatregelen toe te passen. Dat vereist meestal het slim combineren van verschillende maatregelen en het toespitsen/bijslippen van dit maatregelenpakket en elk van de afzonderlijke maatregelen op de bestaande situatie en de wensen en ideeën die leven bij de doelgroep(en) waar het project zich op wil richten. Daarbij kunnen methoden en technieken die ontwikkeld zijn in de (sociale) marketing goede diensten bewijzen.

In stap 2 heeft u een heleboel informatie verzameld via de RAM. Maak gebruik van deze informatie bij het bepalen van de benodigde maatregelen.

Marketing

Bij marketing gaat het om een manier van denken waarbij de doelgroep – de (potentiële) klanten – centraal staat (zie ook hoofdstuk 2). Hun wensen, interesses en behoeften zijn daarbij de leidraad voor de maatregelen die u gaat nemen ('aanbieden'). In de voorgaande stap zijn de marketingfundamenten al gelegd: er zijn doelgroepen bepaald en per doelgroep ligt er een korte beschrijving waarin de omvang en de veranderbare kenmerken (interesses, risico-factoren, motieven, problemen en dergelijke) en de onveranderbare kenmerken (leeftijd, geslacht, inkomen, woonplaats/buurt en dergelijke) en een schatting van de omvang van die doelgroep zijn vastgelegd. Op basis hiervan moeten nu de volgende stappen genomen worden:

- 1 De bepaling van een **aanbod** per doelgroep, waar die doelgroep iets in zal zien.
- 2 Het bepalen van de '**prijs**' die de doelgroep voor het aanbod moet 'over hebben'.
- 3 De beantwoording van de vraag waar, wanneer en op welke manier het aanbod gedaan moet worden, om aantrekkelijk te zijn voor de doelgroep; met andere woorden de **plaats-, tijd- en hoe-bepaling**.
- 4 Het bepalen van de **maatregelen** die nodig zijn om de eerder door u gestelde doelen bij de aangegeven doelgroepen te realiseren.
- 5 Het bepalen van de **manier** waarop de doelgroepen worden benaderd zodanig dat zij daarop in de gewenste richting zal reageren (bepaalde dingen doen of juist laten). Hierbij wordt een belangrijke plaats ingenomen door de voorlichting over, of promotie van, het aanbod.

1 Het bepalen van het aanbod

Dat men een zo aantrekkelijk mogelijk aanbod moet doen, was voor veel ambtenaren enkele jaren geleden nog spectaculair nieuws. Geleidelijk is echter het besef doorgedrongen dat ook in de non-profit sector veel meer klantgericht gewerkt moet worden. Toch blijft klantgericht denken – denken volgens de marketingaanpak – hier soms moeizaam. De politie, het OM, maar ook het bestuur en haar ambtenaren zijn immers meer gewend om te **vragen** en te **eisen** dan gewend om uit te gaan van het

idee dat men mensen iets moet **bieden** als je iets van ze gedaan wilt krijgen⁸.

Gaat u maar bij uzelf na: zou u zomaar ingaan op de suggestie om dure extra sloten aan te schaffen omdat een preventiedeskundige dat zegt? U zult op z'n minst eerst overtuigd willen worden dat u daar iets mee opschiet! En u wordt niet overtuigd door iemand die alleen maar steeds herhaalt dat u dat nou echt zou moeten doen. Dat irriteert eerder.

Zoudt u als kleine winkelier de winkel een uurtje sluiten om vervolgens dwars door de stad naar een plaats te gaan waar u aangifteformulieren moet invullen waarvan u nu al weet (denkt te weten) dat die in een la zullen verdwijnen? U zult op z'n minst eerst overtuigd moeten worden van het belang daarvan en dat wordt u niet door iemand die alleen maar herhaalt dat aangifte doen belangrijk is.

U zult dus moeten bedenken of u iets te **bieden** hebt, iets waar de doelgroep iets in ziet en waardoor die mogelijk gaat denken 'goh, dat moet ik dan toch maar eens doen (of laten)'. Het bedenken van een **aanbod per doelgroep** is een creatief proces. Het kan nuttig zijn om hiervoor een brainstorm-bijeenkomst te organiseren met de projectgroep, waarbij u eventueel – ten behoeve van de benodigde frisse wind – enkele buitenstaanders kunt uitnodigen (bijvoorbeeld met veel kennis over de doelgroep).

Twee kanten aan het aanbod

Een aanbod bestaat altijd uit twee elementen. De objectieve of tastbare kant en de subjectieve of betekenis kant.

Zo is een auto een stuk blik of kunststof op wielen, met een bepaalde cilinderinhoud, een bepaalde kleur etc. (de objectieve of tastbare kant). Maar een auto betekent ook de vrijheid om te gaan waar je wilt, wanneer je maar wilt en de mogelijkheid om je eigen levensstijl uit te drukken (sportief, rijk, nonchalant).

Als u nadenkt over een aanbod is het belangrijk om deze twee elementen in de gaten te houden. Een informatie-avond over inbraakpreventie is (tastbaar/objectief) een avond waarop een spreker inzicht verschaft over de mogelijkheden voor inbraakpreventie.

De **betekenis** van zo'n avond zal van doelgroep tot doelgroep echter verschillen: Voor mensen die het allemaal niet zo nauw nemen met hun spullen, of voor mensen die niet veel bezitten, betekent zo'n avond wellicht

'een avond gezeur, een avond naar de knoppen'. Voor de groep die het huis vol heeft staan met Friese staartklokken en antiek, betekent zo'n avond misschien 'geruststelling', een goede 'oplossing' voor hun probleem, 'met een gerust hart op vakantie' en dergelijke.

Ook al doet u in uw ogen een goed en verantwoord aanbod: voor de ene groep is zo'n avond geen **aanbod** maar een straf, terwijl de andere groep wel iets van 'waarde' aangeboden krijgt.

U weet pas of een aanbod ook in de ogen van de doelgroep een aanbod is, als u zich in hun situatie en houding verplaatst; als u uw eigen aanbod bekijkt door de bril van de doelgroep.

Aanbod is niet hetzelfde als voorlichtingsboodschap

Bij preventieprojecten is het soms moeilijk om de begrippen **aanbod** en **voorlichtingsboodschap** uit elkaar te houden. Dat is niet zo heel verwonderlijk, want wie zijn/haar aanbod echt goed kan beschrijven in termen van de betekenis die het in de ogen van de doelgroep zal hebben, weet daarmee vaak ook al wat de kern van de voorlichtingsboodschap moet zijn. Dat is overigens ook de reden dat in de marketingsystematiek éérst het aanbod wordt bepaald en pas veel later de voorlichtingsboodschap.

Voorbeelden van een aanbod

In het kader van een inbraakpreventie-project aan mensen die vaak slachtoffer waren:

Verhoogde kans dat uw waardevolle spullen worden terugbezorgd!

of

De verzekering betaalt alleen als u preventieve maatregelen heeft genomen.

Bij een winkeldiefstal-project aan winkeliers die veel last hebben van diefstal:

Minder kans op diefstal, dus een hogere winstmarge

of

Minder kans op ellende (geweld, bedreiging) als u een winkeldief pakt.

Bij een preventieproject aan de leiding:

Een betere relatie met het publiek

of

Meer effect/resultaat van het politiewerk.

of

Grote kans dat je in positieve zin in de publiciteit komt.

⁸ We stuiten hier op een essentieel verschil tussen de repressieve en de preventieve aanpak. Behalve het abstracte en collectieve begrip 'rechtshandhaving' heeft de repressieve aanpak immers daders, slachtoffers en derden weinig te bieden. Ook al komt daar heel langzaam verandering in (bijvoorbeeld: positief aanbod voor daders in de vorm van cursussen, slachtofferhulp, schadevergoeding regelen en dergelijke) toch zal de repressieve aanpak over het algemeen slechts een negatief aanbod kunnen doen. Toch kan ook de repressieve aanpak gebruik maken van ideeën uit de marketing: zie Buurma.

2 Het bepalen van de prijs

Soorten 'kosten'

Ieder aanbod heeft zijn prijs, of het nu financieel gezien gratis is of niet!

Ook als u mensen aanbiedt om gratis een folder te halen, 'kost' dat de doelgroep toch heel wat: moeite en tijd bijvoorbeeld. Onder 'prijs' wordt dus niet alleen klinkende munt verstaan, maar ook psychische kosten (het overwinnen van angst bijvoorbeeld), fysieke kosten (tijd, energie) en alternatieve kosten (wat moet iemand ervoor opgeven om van het aanbod gebruik te maken).

Aanbod en prijs zijn nauw aan elkaar gekoppeld. Want uiteraard 'betaalt' men die prijs alleen als men zoveel van het aanbod verwacht dat men die prijs er wel voor over heeft.

De hoogte van de prijs

Kijkend door de bril van de doelgroep realiseert men zich vaak beter dat het nogal wat kost om ergens aan te kloppen. Mocht u in dit stadium tot de conclusie komen dat de prijs van het door u geplande aanbod wellicht te hoog zal zijn in de ogen van de doelgroep, dan zou u zich eerst moeten afvragen of u het aanbod kunt verbeteren. Immers, hoe waardevoller het aanbod in de ogen van de doelgroep is, hoe meer men er voor over zal hebben.

Als het aanbod niet waardevoller gemaakt kan worden dan kan overwogen worden om de prijs te verlagen. Voor het melden van klachten of wensen kan dat betekenen dat u een plaats uitzoekt waar men toch al komt (bijvoorbeeld op de markt of bij het winkelcentrum).

Voor winkeliers die er moeite mee hebben dat u aan hen, in het kader van een onderzoek naar winkeldiefstal, exacte omzet- en dervingscijfers vraagt (een erg hoge prijs), zou u die prijs kunnen verlagen door alleen percentages te vragen.

Voor vrouwen die het moeilijk vinden aangifte te doen van 'seksueel geweld' kan het 'prijsverlagend' werken als zij dat bij een vrouwelijke politie functionaris kunnen doen.

Hoewel men dat misschien niet zou verwachten kan een aanbod ook **te goedkoop** zijn. In het geval van een winkeldiefstal-project is wel geconstateerd dat hoe makkelijker de politie het maakte, des te minder serieus ze genomen werd door de betreffende winkeliers. In zo'n geval moet de prijs dus worden verhoogd! Bijvoorbeeld door de winkelier ook zelf preventieve maatregelen te laten nemen.

Prijs kan dus gezien worden als een instrument. De prijs moet de waarde weerspiegelen die de doelgroep aan het aanbod zal hechten. In de commerciële wereld verpakken onderne-

mers sommige produkten zeer chique en hangen er vervolgens een hoge prijs aan. Soms is hetzelfde produkt (maar dan met een andere merknaam!) even goed. Men doet dat om verschillende doelgroepen op hun wenken te bedienen (en dus meerdere doelgroepen tot kopers te maken).

3 Plaats, tijdstip en manier waarop

Wederom gebaseerd op de kennis van de doelgroep die werd verzameld, wordt bepaald op welke plaats (geografisch en qua sfeer) het aanbod gedaan moet worden, op welk tijdstip, op welke manier en door wie.

Plaats

Het is verstandig om na te gaan waar uw doelgroepen (per doelgroep dus!) zoal komen. Een bepaalde groep jongeren komt bijvoorbeeld regelmatig naar het buurthuis. Een andere groep is het best op school te vinden.

Beslissers vindt men in de Rotary en mensen die zich onveilig voelen vindt men 's avonds thuis (al doen ze dan niet open, de telefoon aannemen doen ze wel). De keuze van de geografische plaats heeft meestal invloed op de prijs. Hoe makkelijker een plaats voor de doelgroep bereikbaar is, des te lager zal de prijs zijn.

Ook de **sfeer** die om plaatsen heen hangt, kan erg bepalend zijn voor het welslagen van een project. Om het politiebureau hangt een bepaalde sfeer. Voor sommige mensen is die sfeer te bedreigend om er naar toe te gaan. Wie verwacht in een wachtkamer met veel mensen terecht te komen, gaat misschien minder snel aangifte doen van iets waarvan hij of zij vreest dat dat wel eens represailles met zich mee zou kunnen brengen.

Tijdstip

Het tijdstip waarop men het aanbod aan een doelgroep doet, kan net het verschil uitmaken of een project slaagt of niet. Zo zijn mensen ontvankelijk voor informatie over inbraakpreventie op het moment dat net bij hen – of bij hun bureaus – is ingebroken. De politiefunctionaris die de aangifte opmaakt, of de verzekeringsexpert die de schade opneemt, zou hen zelfs een groot plezier doen als hij/zij meteen vertelt wat men kan doen om zulke dingen in de toekomst te vermijden.

Ook de **periode** waarin u het aanbod doet is belangrijk. Sommige perioden zijn voor een bepaald project logischer of geschikter dan andere.

Zo worden inbraakpreventie-projecten vaak voor de vakantieperiode uitgevoerd. Niet omdat er in de vakantieperiode veel meer wordt ingebroken (het tegendeel blijkt over het

algemeen het geval), maar omdat bewoners dan ontvankelijker zijn voor de boodschap ('ik wil met een rustig gevoel op vakantie kunnen, dus zet ik dat slot er nog even op').

Manier waarop

De manier waarop een aanbod wordt gedaan kan veel bijdragen aan het welslagen van een project. Gebeurt het snel en efficiënt, gebeurt het grondig en zorgvuldig, gebeurt het met toewijding en aandacht, of losjes en informeel, etc.

Uiteraard hangt het af van het project en van de betreffende doelgroep welke manier u kiest.

Door wie

Heel belangrijk is ook door wie het aanbod wordt gedaan.

Vrouwen doen in het algemeen gemakkelijker aangifte van ongewenste intimiteiten bij een vrouwelijke politiefunctaris dan bij een manlijke. Oudere mensen voelen zich misschien sneller 'opgescheept met zo'n broekie' dan jongere mensen. Winkeliers willen misschien liever overleggen met een 'oude rot' uit de eigen branche-organisatie en de etnische groepering x praat het liefst met ambtenaar y die dezelfde afkomst heeft.

In de marketingtheorie wordt dan ook veel aandacht besteed aan wat men 'de intermediaire kaders' noemt (IMK'S). Het is vaak veel efficiënter en effectiever om het aanbod over de band van een intermediair te spelen. Zeker als die intermediair de doelgroep goed kent en in de ogen van de doelgroep een hoge status heeft (invloed heeft). Een nadeel van het werken via een intermediair kader kan wel zijn dat er door deze extra tussenschakel meer 'ruis' optreedt. Een goede briefing en sturing van de intermediair is dan ook van essentieel belang.

4 Van aanbod naar maatregel

Als u weet:

- **aan welke doelgroepen** u iets wilt aanbieden en voor welke **argumenten** die doelgroepen gevoelig zijn;
- **wat** u precies (per doelgroep) wilt aanbieden, **hoe** u dat moet formuleren per de doelgroep en u zich realiseert wat de '**prijs**' is per doelgroep;
- waar u het aanbod precies gaat aanbieden, wanneer, op welke manier en door wie (en dat alles per doelgroep);

dan kunt u gaan bepalen welke maatregelen er nodig zijn om de gestelde doelen bij de aangegeven doelgroepen gerealiseerd worden.

Waar het hier om gaat is dat men **per doelgroep** bedenkt wat moet worden aangeboden

om te bereiken dat die doelgroep doet (of laat) wat men zich in het project ten doel stelt. Vervolgens hoe de doelgroep tegenover de gevraagde prijs staat en op welke plaats en op welk tijdstip de doelgroep het beste bereikt kan worden.

Dan pas zou men moeten bedenken welke maatregel het meeste effect zal sorteren.

Maar u heeft ook met andere bepalende factoren te maken, immers de keuze van maatregelen hangt ook af van:

- de resultaten van de probleemanalyse (de RAM uit stap 2)
- een kosten-batenafweging van de maatregelen (hoeveel tijd/geld/menskracht kost het voorbereiden en het uitvoeren van een maatregel en hoe groot is het te verwachten effect ervan?).
- zijn er negatieve effecten van een maatregel te verwachten, bijvoorbeeld stigmatisering, versterking onveiligheidsgevoelens, verplaatsing.

De praktijk laat zien dat een samenstel van maatregelen meestal het grootste effect laat zien. Dus als er sprake is van preventieve en repressieve maatregelen in combinatie met dadergerichte, slachtoffergerichte en situatiegerichte maatregelen. Dan is er ook sprake van een **geïntegreerde aanpak**.

Via de maatregelenmatrix (zie hoofdstuk 1) kunt u voor u zelf nagaan in hoeverre u er in slaagt een goed samenstel van maatregelen te realiseren.

De **maatregelenmatrix** zet de gekozen maatregelen in een bepaalde volgorde. De maatregelen worden ingedeeld in 'slachtoffergericht', 'dadergericht' (deze laatste onder te verdelen in repressief en preventief) en 'situatiegericht'. Elk van deze typen maatregelen is weer te splitsen naar schaalgrootte: 'primair-', 'secundair-' en 'tertiair-niveau'.

Primair: het betreft de hele bevolking/het hele werkgebied;

Secundair: het gaat om een wat problematische groep/situatie;

Tertiair: de meest problematische groep/situatie

Er zijn dus 12 cellen.

Een voorbeeld

Maatregelen matrix⁹ project

	primair	secundair	tertiair
preventief dadergericht			
repressief dadergericht			
situatiegericht			
slachtoffergericht			

Als u de maatregelenmatrix voor uw project gevuld heeft, ziet u in één oogopslag of alle hokjes gevuld zijn. Zodra een hele kolom, of een hele balk leeg blijft **kan** een bepaald type aanpak (bijvoorbeeld primaire preventie, of bijvoorbeeld dadergerichte aanpak) geheel over het hoofd gezien zijn. Dat kan aanleiding zijn om te overwegen toch nog maatregelen toe te voegen. U moet dan terug naar stap 2 (probleemanalyse) en stap 3 (doelen/doelgroepen). Het is echter geen 'must' dat u alle hokjes gevuld moet hebben, maar een controle met als vraag 'ligt er nu een evenwichtig maatregelen pakket' is natuurlijk nooit weg.

Om u een indruk te geven van de verschillende soorten maatregelen wordt in bijlage 2 per cel van de maatregelenmatrix een aantal mogelijke maatregelen opgesomd (niet uitputtend) voor het delict woninginbraak.

De voorbeeldmaatregelen zoals die opgenomen zijn in de maatregelenmatrix in hoofdstuk 1 en in genoemde bijlage moet u dan ook niet zien als kant en klare produkten die zo op de markt gegoooid kunnen worden. Eerder zijn het prototypen, ideeën aan de hand waarvan men kan komen tot maatregelen die echt goed in

'uw' project toegepast kunnen worden. Soms is er weinig bijslipwerk vereist, vaak echter is de weg van een standaard maatregel naar een goed toepasbare maatregel die door de doelgroep goed ontvangen zal worden een lange weg. In het bedrijfsleven is het volstrekt normaal dat men een produkt dat al bijna klaar is voor de markt eerst nog eens gedegen uittest (pre-testen). Datzelfde kan natuurlijk ook gebeuren met de maatregelen die u en de projectgroep in deze stap ontwikkeld hebben. Het pre-testen van een produkt of maatregel betekent natuurlijk wel een extra stukje onderzoek.

5 De benadering van de doelgroep

Als u weet welke maatregelen er genomen moeten worden dan kunt u gaan nadenken hoe u de doelgroepen met het aanbod gaat benaderen, zodanig dat ze van het aanbod gebruik gaan maken, of onder invloed van het aanbod hun gedrag gaan wijzigen (in de door u gewenste richting). Het gaat hier vooral om **voorlichting** over of **promotie** van het aanbod.

Dat klinkt heel logisch, want hoe kan men een doelgroep bereiken als niet bekend is waar die

⁹ De maatregelenmatrix is een totaal ander type matrix dan de RAM (relationele analyse matrix). Het doel is anders (maatregelen presenteren versus samenhang binnen het probleem leren zien en analyseren) en de opbouw is anders. In de RAM worden dezelfde begrippen tegen elkaar afgezet, in de maatregelenmatrix niet).

is, en hoe die is. Waarover kan men de doelgroep iets vertellen als er geen duidelijk aanbod is geformuleerd? En toch komt het in de praktijk bijna dagelijks voor dat men al brochures aan het drukken is, terwijl men nauwelijks weet wie de doelgroep is.

In hoofdstuk 7 (Voorlichting) vindt u informatie over het opstellen van een voorlichtingsplan. Bedenk dat het hier gaat om de voorlichting als maatregel en dat die dan opgenomen moet worden in het totale maatregelenpakket.

Check met formele instrumenten

Hier gaat het er om dat de betrokken organisaties nagaan of zij formeel gezien wel over de instrumenten beschikken om de tot nu toe gekozen maatregelen uit te kunnen voeren. Dit kan er toe leiden dat er een **inventarisatie** plaatsvindt van bestaande **knelpunten**: Elke organisatie geeft aan welke maatregelen er wel en welke (nog) niet kunnen worden uitgevoerd. Vervolgens moet besloten worden welke bestaande formele belemmeringen weggenomen kunnen worden. Lukt dat niet helemaal dan zullen maatregelen geschrapt moeten worden.

Bijvoorbeeld:

In het kader van de aanpak van woninginbraken zullen ook maatregelen getroffen moeten worden op het terrein van de helingaanpak. Vanuit het openbaar bestuur wordt hierbij aangegeven dat de huidige APV te weinig ruimte biedt om helingaanpak ook effectief uit te kunnen voeren. Dat kan pas nadat in de APV anti-helingbepalingen zijn opgenomen. In dat zelfde kader meldt het OM dat het bestaande sepotbeleid herzien zal worden, maar dat het niet mogelijk is de bestaande mogelijkheden voor alternatieve straffen uit te breiden.

Waarom stap 4?

U, de projectgroep, en degenen die bij het project worden ingeschakeld, weten na deze stap welke maatregelen nodig zijn om bij de verschillende doelgroepen die in het spel zijn, de door u gestelde doelen te halen. Doordat eerst nagedacht is over het aanbod dat per doelgroep gedaan moet worden en de prijs, plaats en wijze van aanbidding is onderzocht zullen de geformuleerde maatregelen ook effectief blijken te zijn.

In de praktijk werkt het nog vaak andersom: men constateert een probleem (of dat door de betrokkenen ook als een probleem gedefinieerd wordt is soms zelfs nog de vraag!) en rent vervolgens naar de eigen (!) kast vol standaardmaatregelen, pakt daar een maatregel

uit (liefst eentje die voor de uitvoerder van de maatregel lekker goedkoop is) en voert de maatregel uit. En dan kijkt men nog vreemd op als bijvoorbeeld 'de' daders, of 'de' slachtoffers niet, of anders, reageren dan men beoogd had!

De grote gedachtenfout is dat men niet beseft dat maatregelen eigenlijk gewoon producten zijn die door specifieke groepen in de markt 'gekocht' moeten worden.

Resultaat van stap 4

Na deze stap is inhoudelijk bepaald wat er moet gebeuren; er ligt nu per doelgroep een concreet aanbod en er liggen per doelgroep – of voor combinaties van meerdere doelgroepen tegelijkertijd – concrete maatregelen. U kunt van deze maatregelen nu een eigen – op uw project toegesneden – maatregelenmatrix maken.

Te beantwoorden vraag in deze stap

- 1 Wie moet er betrokkenen worden bij het uitvoeren van de maatregelen?

Toelichting op stap 5

Deze stap spreekt voor zich. De maatregelen die u denkt te gaan uitvoeren (stap 4) moeten natuurlijk door diensten, organisaties en personen uitgevoerd worden. U moet wel weten wie dat precies zijn en u moet weten of zij die klus(sen) willen of kunnen klaren.

Denk ook aan de maatregelen op het gebied van voorlichting!

Uitwerking van stap 5

Geef per maatregel aan welke dienst, organisatie, afdeling (etc.) de uitvoering van die maatregel gaat verzorgen. Overleg met een ieder wie precies welk werk wil/kan doen.

NB. Het precieze planningswerk (wie doet wat en wanneer) ligt in het directe verlengde hiervan. Zie daarvoor verder stap 7 en het hoofdstuk netwerkplanning in dit basisboek.

Waarom stap 5?

Het ideaal van elke beleidsvoorbereider is dat anderen het (uitvoerende) werk doen. Dan moet u als beleidsvoorbereider wel precies weten wie dat zijn en of ze dan kunnen en willen.

Resultaat van stap 5

Per maatregel (zie stap 4) zijn de uitvoerders bekend en bereid die maatregel uit te voeren.

Te beantwoorden vragen in deze stap

- 1 Waarom wilt u evalueren (doel) en voor wie (doelgroep)?
- 2 Welke informatie moet de evaluatie dan opleveren (per doelgroep)?
- 3 Welk type evaluatie is nodig: effect-evaluatie, proces-evaluatie of een combinatie?
- 4 Welk evaluatiemodel kiest u?
- 5 Hoe ziet het evaluatieplan er uit?

Toelichting op stap 6

Het is niet erg zinvol zonder reden en ongestructureerd te evalueren. De kans is groot dat uw evaluatie-rapport in een la verdwijnt (en uw inspanningen voor niets zijn geweest). Het ligt anders indien de 'beslissers' vooraf hebben aangegeven (zie stap 1) dat het project na afloop geëvalueerd moet worden. Als u gaat evalueren dan gaat het altijd om vragen als: wat ga ik evalueren, waarom en voor wie? LET OP: Dit evaluatieplan moet straks worden meegenomen in het totale projectplan, denk aan tijd/geld etc! (zie stap 7).

Als een project langzaam stapsgewijs vorm krijgt, richt alle aandacht zich op de te verwachten actie. Het kost moeite genoeg om goede maatregelen te verzinnen en uitgevoerd te krijgen. Als er al over evaluatie gesproken wordt, denkt men hier nogal lichtzinnig over ('dat zoeken we later wel uit, laten we nou eerst maar proberen dat project van de kant te duwen anders valt er helemaal niets te evalueren'). Deze gerichtheid op het 'doen' is terecht, maar moet niet alles overheersend worden. Van een project, zelfs – of vooral – van een mislukt project, kan men veel leren, maar dat gebeurt niet vanzelf. Er moeten vooraf condities geschapen worden om gestructureerd leren mogelijk te maken door middel van een evaluatie van het proces of effect van het project. De evaluatie moet met andere woorden in het project 'ingebouwd' worden.

Wie pas na het project over de evaluatie gaat nadenken is te laat; dan kan er meestal hoogstens nog wat nagepraat worden over het uitvoeringsproces.

Aangezien evalueren ook tijd, geld en moeite kost, vergt het evaluatietraject belangrijke keuzen, waarbij 'niet-evalueren' een optie is. Via de beantwoording van de bovenstaande centrale vragen kan men de benodigde keuzen beter maken.

Voor nadere informatie: zie hoofdstuk 5 'Evaluatie' van dit Basisboek.

Hieronder gaan we kort op de belangrijkste zaken in.

1 Doelen en doelgroepen

Doelen van evaluatie kunnen zijn:

- leren voor toekomstige projecten; bijvoorbeeld: het regionale managementteam van de politie wil weten of de gehanteerde aanpak navolging verdient.
- presenteren; bijvoorbeeld: het driehoeks-overleg wil weten wat er gedaan is.
- verantwoorden; bijvoorbeeld: de gemeente en het rijk hebben subsidie verstrekt en willen een verantwoording hebben van deze uitgaven; of de winkeliersvereniging heeft gedurende het project een projectleider geleverd en wil daarom weten wat die inspanning nu opgeleverd heeft.

Ga voor u zelf na voor wie de uitkomsten belangrijk zijn (de 'beslissers', de gemeenteraad, het regionale managementteam) en beschrijf dan wie welke informatie moet hebben. In feite hebben we dat in bovenstaande voorbeelden al aangegeven.

2 Informatie

Als u weet waarom u gaat evalueren en voor wie de uitkomsten van die evaluatie bestemd zijn, kunt u zich ook een beeld vormen van de inhoud van de informatie die de evaluatie moet opleveren (eigenlijk gaat het dus om de inhoud van het evaluatierapport).

3 Evaluatietype

Bij de evaluatie van een project kunnen we onderscheid maken tussen een proces-evaluatie en een effectevaluatie.

De proces-evaluatie is – beperkt gedefinieerd – een opsomming van alles wat er in het kader van het project gedaan en gemaakt is: welke maatregelen zijn er uitgevoerd, hoeveel mensen zijn er aan het project besteed, hoeveel geld, wat ging er organisatorisch goed en/of fout, hoe liep de samenwerking met alle betrokkenen, etc. Vaak blijft het bij zo'n proces-evaluatie. Hoe belangrijk een exacte beschrijving van de organisatie en de toegepaste maatregelen ook is, daar kan het niet bij blijven. Met al dat georganiseer, al die uitgevoerde maatregelen ... kortom met die hele berg werk, heeft men immers iets willen bereiken. U zult dus ook moeten nagaan wat het effect is van het uitgevoerde project.

Met deze **effectevaluatie** moet u de vraag zien te beantwoorden in hoeverre de gestelde projectdoelen bereikt zijn. Nu wordt het ook duidelijk waarom het zo belangrijk is dat de

eerder geformuleerde projectdoelen concreet en meetbaar moeten zijn. Als de projectdoelen vaag of erg algemeen zijn, kan nooit worden aangetoond in hoeverre de gestelde doelen inderdaad bereikt zijn. U kunt dan ook nooit keihard beweren dat het project succesvol is geweest.

Het zal duidelijk zijn dat een **combinatie** van een proces-evaluatie met een effectevaluatie veel extra informatie oplevert. Als we namelijk via de proces-evaluatie te weten zijn gekomen wat er allemaal gedaan is, kunnen we dat afzetten tegen de uitkomsten van de effectevaluatie: dat wat er allemaal bereikt is. We gaan dan de kant op van een effectiviteitsevaluatie; waarin wordt bepaald of er sprake is van een effectieve inzet van middelen, tegen het licht van de bereikte resultaten¹⁰.

4 Evaluatiemodel

Vervolgens bepaalt u het evaluatiemodel dat u nodig heeft. Er zijn diverse modellen mogelijk (voor-/tussen-/nameting met of zonder controlegroep. In Hoofdstuk 5 'Evaluatie' wordt hier op uitgebreid ingegaan.

5 Evaluatieplan

Het maken van een evaluatieplan is eigenlijk een project op zich. Immers u geeft daarin aan waarom u gaat evalueren, voor wie, wat u gaat evalueren en welk model u daarbij kiest.

Dan moet u stilstaan bij zaken als:

- wie gaat de evaluatie uitvoeren: doet u dat zelf of besteedt u alles of een deel van de werkzaamheden uit?
- hoeveel tijd en geld kost die evaluatie?
- hoe gaat u rapporteren (een professioneel uitgevoerd rapport of enkele A-4'tjes in een käftje?

Waarom stap 6?

Op het belang van een goede evaluatie kan niet genoeg de nadruk gelegd worden!

Toch wordt er nog veel te weinig tijd besteed aan het evalueren van preventie-projecten (zie ook hoofdstuk 2). Eén van de oorzaken daarvan is ongetwijfeld: werkdruk. Bij het opzetten van een project heeft men de handen zo vol aan het van de grond krijgen van de actie (de maatregelen) dat men het opzetten van een goede evaluatie vergeet. Bovendien moeten na afloop van een project direct weer andere

werkzaamheden verricht worden: werk dat ten gevolge van een project is blijven liggen, een nieuw project ...

En zo duikt men dan weer van de ene klus in de andere ... die evaluatie, dat komt later nog wel. Het gevolg daarvan is echter dat u nu steeds met het probleem zal blijven zitten hoe u aan anderen duidelijk kunt maken, wat de effecten van uw werk zijn. Een ander gevolg is dat u – en zeker anderen – hoogstens op hap-snap basis iets leren van het uitgevoerde werk. De volgende keer gaat u weer in sterke mate improviserend aan de slag (vergelijk hier ook hoofdstuk 2). Goed evalueren resulteert in veel leren. Leren hoe het volgende keer beter, efficiënter en eenvoudiger kan. Zulke leerervaringen zijn essentieel voor het nog jonge vakgebied preventie.

Fouten maken bij de toepassing van iets nieuws is onvermijdelijk: niet (willen) leren van die fouten is echter onvergeeflijk.

Resultaat van stap 6

Als voor evaluatie van het project gekozen wordt, moet er een plan voor die evaluatie gemaakt worden.

Daarin vermeldt u:

- Waarom u wilt evalueren.
- Welke personen, organisaties een evaluatie zouden willen zien, of die zelfs eisen. Dit lijstje vermeldt dus de doelgroepen voor uw evaluatie.
- Per doelgroep geeft u aan waarin die doelgroep geïnteresseerd is. Welk type uitspraken zal men in uw evaluatierapport (als dat te zijner tijd na het project op hun bureau ligt) als het ware aanstrepen. Gegevens over het proces? En welke gegevens dan (tijd, geld, mensuren, etc.)? Gegevens over het effect? Zo ja welk type effect dan: omvang/ontwikkeling van het aantal delicten (of misschien het aantal slachtoffers), de schade, de onveiligheidsgevoelens, het aantal gepakte daders (of misschien de recidive), etc.¹¹.
- Op grond van het voorgaande vermeldt u in uw evaluatieplan wat er dan precies voor, tijdens en na de uitvoering van de maatregelen aan evaluatiewerk moet gebeuren: het evaluatiemodel, wie gaat welke evaluatiewerkzaamheden uitvoeren, aan wie wordt er wanneer gerapporteerd (en hoe).

¹⁰Een project waar 1000 mensuren en duizenden guldens in zijn gaan zitten en dat als enig effect heeft gehad dat 2 jongeren zijn opgehouden met vandalisme te plegen, is hoogst waarschijnlijk niet voor herhaling vatbaar.

¹¹Let wel: de feitelijke evaluatie-uitkomst kent natuurlijk nu nog niemand. Het project moet nog starten en niemand weet dus nog wat er precies gaat gebeuren en wat dat voor effecten oplevert. De hier genoemde 'informatie' (naar aanleiding van de evaluatie) is dus nog oningevuld, maar de vorm is wel te formuleren: x zal geïnteresseerd zijn in de informatie dat de schade met f is afgenomen, y zal geïnteresseerd zijn in de informatie dat er ...% meer daders gepakt zijn, etc.

In hoofdstuk 5 'Evaluatie' is een checklist opgenomen. De daar gestelde vragen moet u naar aanleiding van deze zesde stap kunnen beantwoorden.

Te beantwoorden vragen in deze stap

- 1 Welke activiteiten moeten worden verricht en door wie?
- 2 Wanneer en in welke volgorde moeten die worden verricht?

Als de maatregelen uitgevoerd worden (aangevuld met de activiteiten ten behoeve van de voorlichting en eventueel van de evaluatie), **wie moet** dan precies **welke activiteiten** uitvoeren en **op welk momenten**, in welke volgorde moet dat gebeuren en **hoeveel tijd** kost elk van de uit te voeren activiteiten?

Toelichting op stap 7

Nu u inhoudelijk weet hoe u het project zou moeten aanpakken, kunt u ook aangeven wat daar allemaal bij komt kijken: Wat moet er precies gedaan worden om het hele project tot een goed einde te brengen? Wie moet het doen? Wanneer en in welke volgorde moet het gebeuren? Hoeveel tijd gaan al die verschillende klussen zo ongeveer kosten? Kortom: hoe komt het voorlopige plan van aan-

pak voor dit project eruit te zien?

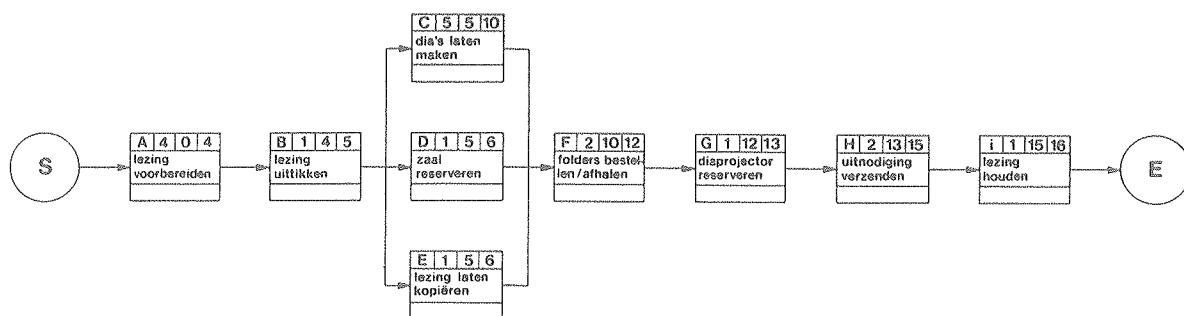
Netwerkplanning

Netwerkplanning is een hulpmiddel om een werkplan zo vorm te geven dat men heel snel kan zien in welke volgorde de activiteiten uitgevoerd moeten worden (zie figuur 4).

Het maken van een plan van aanpak in de vorm van een netwerkplan komt in hoofdstuk 6 van dit basisboek aan de orde, en we besteden er daarom hier niet veel aandacht aan.

In essentie bevat een netwerkplan:

- alle activiteiten die bij de uitvoering van het project moeten worden ondernomen; de concrete klussen waarbij per klus vastgesteld is wie die uitvoert, wanneer en in hoeveel tijd;
- de volgorde van de activiteiten in hun onderlinge relatie (voor C moet A en B gedaan zijn en na C volgen tegelijkertijd D, E en F, etc.);
- een tekening van het voorgaande waarbij elke activiteit wordt weergegeven door een hokje (met informatie over de desbetreffende activiteit) en waarbij de relaties tussen de activiteiten aangegeven zijn.



Figuur 4

In een netwerkplan zijn dus in getekende vorm alle activiteiten in hun onderlinge samenhang opgenomen. Met dit voorlopige netwerkplan kan een veel bredere groep mensen (inclusief de mogelijke uitvoerders) inzicht krijgen in het project. Het voorlopige netwerkplan dient dan ook – naast een planningstechnisch doel – vooral als een communicatie-instrument gezien te worden.

Naar aanleiding van de diverse overleggen die u op basis van het voorlopige netwerkplan

heeft, kan het plan later (in stap 9) definitief gemaakt worden.

Waarom stap 7?

Deze stap is om twee redenen van belang.

- U krijgt door het maken van een voorlopig plan van aanpak (netwerkplan) voor het eerst een organisatorisch totaalplaatje van de (waarschijnlijk) uit te voeren maatregelen.

- U kunt met dat voorlopige plan in de hierop volgende fase 'de boer op' om het gehele project zowel inhoudelijk (wat gaan we doen?) als organisatorisch (hoe gaan we het doen?) met de projectdeelnemers door te nemen. Ook zij zien zo de geplande maatregelen en de activiteiten die uitgevoerd moeten worden in hun onderlinge samenhang voor zich. Ze kunnen daar eventueel nog aanvullingen, bijstellingen en verbeteringen in aanbrengen (zie hiervoor ook het hoofdstuk Netwerkplanning waarin veel aandacht besteed wordt aan dit communicatieve aspect).

Resultaat van stap 7

Er is voorlopig vastgesteld welke activiteiten vereist zijn om de maatregelen die in stap 4 geformuleerd zijn uit te voeren en er is vastgesteld welke activiteiten vereist zijn voor de evaluatie (stap 6). Per activiteit is de uitvoerder, de tijd en de relatie tot andere activiteiten gegeven.

Met een netwerkplan beschikt u over een goed communicatie-instrument: anderen kunnen zien wat hun taak en plaats in het geheel is.

Centraal staat de vraag

- 1 Gaan de beslissers akkoord met het voorlopige plan van aanpak?

Toelichting op stap 8

U beschikt naar aanleiding van de voorgaande stap over een voorlopig plan van aanpak.

Voordat u dit plan definitief kunt maken om het daarna in werking te stellen, heeft u het groene licht van de beslissers nodig.

Er bestaan twee mogelijkheden.

- 1 U heeft te voren – zie stap 1 – al randvoorwaarden meegekregen ('het gehele project mag kosten aan tijd en geld, het moet op ... starten en vóór gereed zijn, etc'). Als uw plan binnen die randvoorwaarden ligt is goedkeuring daarmee hoogstens een hamerstuk.
Als uw plan echter niet binnen de randvoorwaarden valt uit te voeren, zal er nog pittig onderhandeld moeten worden met de beslissers. De uitkomst daarvan kan groenlicht of rood-licht zijn. In dat laatste geval moet u uw plan gaan trimmen, afknippen, insnoeren, of saneren. Welke term men ook hanteert in uw omgeving: er moeten veranderingen aangebracht worden in het voorlopige plan van aanpak en dus veranderingen in de stappen die daaraan vooraf gingen. U dient **alle** stappen opnieuw te doorlopen. Overigens is dat meestal vrij eenvoudig te doen: het skelet ligt er immers al.
- 2 De zaak ligt anders als u vooraf geen randvoorwaarden heeft meegekregen. Als u nu de beslissers confronteert met het voorlopige plan van aanpak kan dat mee- maar ook tegenvallen. In dat laatste geval moet u misschien weer helemaal opnieuw beginnen. Vandaar dat u er goed aan doet bij elke stap na te gaan of de beslissers akkoord gaan met hetgeen door de projectgroep in de desbetreffende stap besloten is. Op zo'n manier verkleint u het risico dat u al uw werk voor niets heeft gedaan.

Resultaat van stap 8

U beschikt over de goedkeuring – al dan niet na de nodige aanpassingen – en daarmee ook een commitment van uw beslissers. Het project kan dus formeel gezien doorgang vinden.

De centrale vraag is hier

- 1 Hoe ziet het definitieve plan van aanpak er nu uit?

Voordat het startschot voor de echte uitvoering gegeven kan worden, rest nu alleen nog de taak om alles in een definitieve vorm op papier te zetten.

Het werk dat daarvoor vereist is, valt erg mee, omdat het meeste werk in de voorgaande stappen al gedaan is. Schaar en lijm – gebruikt u de 'stappenschip' dan volstaat de kopieertoets van de PC – doen dus waarschijnlijk het meeste werk.

Een voordeel van een degelijk definitief werkplan is dat er niet meer zo snel misverstanden ontstaan over het project en ieders rol daarin. Het definitieve plan vormt daarmee een soort contract of convenant. Verder vervult het definitieve werkplan een essentiële rol bij de bewaking van de uitvoering van het project en daarnaast is het onmisbaar voor de evaluatie.

Toelichting op stap 9

Voor deze stap bestaan verschillende benamingen:

het vervaardigen van het definitieve draaiboek, het definitieve plan van aanpak of netwerkplan. Welke naam men er ook aan geeft, in zo'n plan zouden kort de volgende onderwerpen aan de orde moeten komen.

- 1 Een inleiding waarin aandacht besteed wordt aspecten als:
 - Waarom een project met betrekking tot probleem X?
 - de opdracht om probleem X aan te pakken aan de projectgroep;
 - een algemene beschrijving van het probleem X, met een onderbouwing door cijfermateriaal zoals dat in de beleidsvoorbereidende fase (zie hoofdstuk 3) al verzameld en gepresenteerd is.
 Kortom: een (logische) inleiding op het plan van het projectteam.
- 2 De analyse van het probleem en de probleemdefinitie.
 Enig onderzoek- en cijfermateriaal uit stap 2. Eventueel kan de relatiematrix worden opgenomen. U kunt dit laten volgen door de opsomming van de aan te pakken deelproblemen en de definitie van het totale probleem.
- 3 Het primaire doel van het project – liefst in eenvoudige en wervende bewoordingen gesteld – en de verdere concretisering in meetbare doelen (doel-middelen keten) en de daarbij horende doelgroepen.

- 4 De aanpak van het project: de maatregelen die ingezet gaan worden.
- 5 De betrokkenen en de activiteiten die men gaat ondernemen. Kortom: hoe, door wie, wanneer en waar gaat wat gedaan worden.
- 6 (Indien gewenst) Het evaluatieplan
- 7 Het voorlichtingsplan

Tevens verdient het aanbeveling om de randvoorwaarden nog eens expliciet (bijvoorbeeld in een bijlage) op te nemen. Dus de begroting, het netwerkplan (= de begroting voor wat betreft tijdsinvesteringen per activiteit/dienst/persoon).

Men kan dit rijtje in feite zien als de inhoudsopgave van het plan van het projectteam.

Deze stap spreekt voor zich. U kunt nu mooi bekijken of u de voorgaande stappen goed doorlopen hebt dat merkt u vanzelf.

Tijdens deze stap worden er overigens niet alleen maatregelen uitgevoerd. Men voert ook bepaalde evaluatietaken uit. Bijvoorbeeld de controle (monitoring) van het uitvoeringsproces, of de ontwikkelingen die zich bij het aan te pakken probleem voordoen (wordt 't minder/ neemt het toe?).

Te beantwoorden vragen in deze stap

- 1 Wat hebben we eigenlijk bereikt met de uitvoering van dit project (effect)?
- 2 Hoe liep de zaak organisatorisch (proces)?
- 3 Wat kunnen wij (en anderen) leren van het uitgevoerde project?

Toelichting op stap 11

Op het onderwerp evaluatie is bij stap 6 al ingegaan en daarnaast wordt op deze materie in het hoofdstuk 5 (Evaluatie) uitgebreider ingegaan. Dat hoofdstuk Evaluatie wordt besloten met een checklist. **Alle vragen uit die evaluatiechecklist moeten beantwoord zijn voordat de uitvoering van het project start** (zie ook stap 6).

U voert nu het evaluatieplan, dat u al eerder heeft opgesteld, uit.

Waarom stap 11?

De waarom-vraag is in het voorgaande al aan de orde gekomen, en er wordt in het hoofdstuk Evaluatie nader op ingegaan.

In dit hoofdstuk hebben we de verschillende stappen van de projectplanningsmethode los van elkaar geschetst. In de dagelijkse praktijk zult u bij het onderbouwen, opzetten, uitvoeren en evalueren van een project echter merken dat de verschillende stappen vaak door elkaar lopen. Toch leert de (lange) praktijk ervaring die met de projectplanningsmethode is opgedaan dat bij een goed project de diverse stappen geleidelijk genomen worden en dat u tenslotte inderdaad alle stappen gehad heeft. Bij de mislukte projecten zien we precies het omgekeerde. Achteraf bekeken (en achteraf praten is altijd eenvoudig) blijkt bijna altijd dat ergens een of meer stappen niet – of niet volledig – genomen zijn.

Als u bijvoorbeeld begint met de uitvoering van de maatregelen terwijl er nog vragen onbeantwoord zijn, begeeft u zich op een gevaarlijk pad: kennelijk heeft u dan immers (delen van) stappen overgeslagen en wie dat doet maakt dikke kans te struikelen.

Misschien is het daarom het duidelijkste om de zaak om te draaien: u doet er goed aan voordat u in een project met de echte uitvoering start tenminste alle vragen uit de projectplanningsschappen beantwoorden.

Berry, G. en M. Carter: Assessing Crime Prevention Initiatives: The First Steps. Crime Prevention Unit paper, nr. 31, Home Office, London, 1992.

Bureau Landelijk Coördinator Voorkoming Misdrijven: Oriënteringsnota Voorkoming Misdrijven, 's-Gravenhage, 1981.

Buurma, H.: Klantgerichtheid bij overtredingen. Advocatenblad nr. 17, 1987.

Buurma, H.: Overheidsmarketing. Lemma, Culemburg, 1987

Cauter, F. de: Methodiek van de preventieve projectwerking. Acco, Leuven/Amersfoort, 1990.

Hakkenberg, A.: Keuzen en logica in onderzoek en beleid. Van Gorcum, Assen/Maastricht, 1992.

1 Bepaling van de sleutelbegrippen

Het verhaal dat in stap 1 als gezamenlijke samenvattende probleemdefinitie door het projectteam gemaakt is, bevat een aantal sleutelbegrippen. Dat zijn de kernbegrippen die het verhaal structureren en samenvatten; de belangrijkste trefwoorden, oftewel de woorden die men in de tekst vet zou drukken. Bekijk welke woorden uit het verhaal van stap 1 met ere de titel sleutelbegrip mogen dragen. Deze woorden onderstreept u (als dat al niet tijdens het tikken/schrijven automatisch gedaan is), waarbij het eigenlijk zo zou moeten zijn dat de onderstreepte woorden tezamen het hele probleem omvatten en samenvatten. Door deze begrippen naast en onder elkaar te plaatsen en horizontaal en verticaal lijnen te trekken (zie het voorbeeld) maakt u de nog lege matrix.

Uiteraard verschillen de sleutelbegrippen die een matrix vormen van project tot project. Dat is immers de kracht van een relatiematrix en de daarop te baseren aanpak: het probleem staat centraal.

Toch kan wel een rijtje gegeven worden van sleutelbegrippen die bij criminaliteitspreventie zeer frequent voor blijken te komen. Dit lijstje kunt u eventueel als een soort 'checklist' gebruiken bij het opzetten van uw eigen matrix.

- 1 Dader(s) en/of potentiële dader(s).
- 2 Slachtoffer(s) en/of potentiële slachtoffers.
- 3 Situatie; overigens is dit bij uitstek een begrip dat in veel gevallen uiteengelegd wordt in meerdere begrippen (bijvoorbeeld: lokatie, tijd, fysieke omgevingskenmerken en dergelijke).
- 4 Gebruikte middelen (wapens, gereedschap, vervoer).
- 5 Het gestolene/vernield.
- 6 De overheid (eventueel in drie begrippen uiteen te leggen: bestuur, politie, OM).
- 7 Tussenpersonen/andere instanties of groepen die relevant zijn zoals bijvoorbeeld winkeliers, scholen, bedrijfsleven, sociaal cultureel werk.

Let wel: dit lijstje mag nooit heilig verklaard worden; het zijn sleutelbegrippen die we in de praktijk vaker zijn tegengekomen. Houdt in de gaten dat u bij meer dan 7 sleutelbegrippen al snel het overzicht verliest.

In de praktijk zal het waarschijnlijk het meeste voorkomen dat u enkele begrippen uit dit lijstje kunt gebruiken (maar niet alle begrippen) en dat u zelf nog enkele begrippen toevoegt die specifiek op dat probleem betrekking hebben. Met de door u gekozen sleutelbegrippen kunt u

nu 'uw' matrix maken voor 'uw' probleem zoals dat in stap 1 gedefinieerd werd.

2 Het invullen van de nog lege hokjes

U zit dan met een groot blad kladpapier voor u waar bovenaan het blad en vooraan de kantlijn de begrippen staan.

Bij elk hokje stelt u zich nu de vraag: Wat is het verband tussen ... (het begrip dat vooraan de kantlijn staat) en (het begrip bovenaan)?

Het beste kunt u beginnen met het invullen van de makkelijkste verbanden. Dat zijn de verbanden welke in de beleidsvoorbereidende fase (zie hoofdstuk 3) al bekeken zijn.

In het hokje 'plaats-dader' schrijft men bijvoorbeeld op: 'Waar (=plaats) opereren de daders?' In het hokje 'tijd-daders': 'Op welke tijden opereren de daders? 's-avonds? In het weekend? op speciale dagen? In bepaalde seizoenen? Waarom juist dan en dáár?'

Mocht u al antwoorden hebben op deze vragen dan kunnen die natuurlijk ingevuld worden.

Als men eenmaal gestart is met het invullen van de makkelijkste verbanden, zal men merken dat de rest geleidelijk vanzelf komt.

Spelenderwijs formuleert men opeens vragen – of bedenkt men informatie – die weer in andere hokjes passen. U zult bij het invullen merken dat de ene vraag de andere als het ware oproept, of dat soms door een vraag 'vergeten' informatie weer naar boven gebracht wordt.

Een handig hulpmiddeltje kan ook nog zijn om in elk hokje steeds vragen te stellen die beginnen met 'wie', 'wat', 'welke', 'waarom', en dergelijke.

Als de hele matrix is ingevuld met vragen en met bekende informatie dient het geheel in ieder geval aan de projectteamleden voorgelegd te worden. U kunt er natuurlijk ook voor kiezen om de invulling plenair door het hele projectteam te laten uitvoeren. Deze laatste aanpak is ons inziens zelfs aan te bevelen. U zult daarbij vaak merken dat wat voor de één een vraag is, voor de ander informatie is (voordeel van multi disciplinair/projectmatig werken: er zit veel kennis en informatie rond de projecttafel).

Als de matrix volgeklad is kan de revisie beginnen. Vragen en/of informatie die er dubbel in staan, kunnen eruit. Te vage en onduidelijke punten kunnen of verduidelijkt, of geschrapt worden.

Daarna kan het geheel eventueel in het net uitgewerkt worden (maakt altijd indruk op chefs en anderen).

3 Lijstje van de ontbrekende gegevens maken

Als laatste stap moet men alle kreten en zinnen uit de matrix, die voorzien zijn van een vraagteken, nog even apart op een lijstje te zetten (desnoods in volgorde van belangrijkheid). Met dit vragenlijstje kunt u vervolgens goede onderzoeksvragen formuleren.

Hiermee is het inhoudelijke deel van de met elkaar samenhangende onderdelen van de stappen 1 en 2 gereed: er ligt een samenvattende probleemdefinitie (verhaal van een A4-tje), daaruit zijn de belangrijkste sleutelbegrippen gehaald waarmee een RAM geconstrueerd is. Die matrix is door de projectgroep gevuld met de beschikbare informatie en met de nog openstaande concrete (onderzoeks)vragen.

Dat wil echter niet zeggen dat u in de ingevulde matrix nooit meer iets hoeft te veranderen. Het tegendeel is het geval: u komt steeds weer bij de matrix terug en maakt – in meerdere of mindere mate – het schema steeds 'up to date'.

Na de stappen 3 (doelen) en 8 (goedkeuring door beslissers) bekijkt u bijvoorbeeld in hoeverre de invulling van de matrix nog past bij de geformuleerde doelen en in hoeverre die invulling reëel haalbaar is. Zo kunnen misschien sommige nog open vragen uit de matrix niet beantwoord worden, omdat dit te veel tijd en/of geld zou kosten. Die vragen moeten dan maar verdwijnen (misschien tot een volgende keer)¹².

¹² Let wel: als een matrix alleen maar uit moeilijk te beantwoorden vragen bestaat moet u oppassen. Het probleem dat u wilt gaan aanpakken is dan kennelijk een nog geheel onbekend terrein. Overweeg in zo'n geval ernstig de actie af te blazen om eerst maar eens dit probleem uit te (laten) zoeken, of stap over op een improviserende aanpak (gewoon direct iets gaan doen en pas daarna 'bezinnen' (evalueren) en 'denken'.

Begrippenlijst

Doelen (bepalen van)	Beschrijving van de situatie die na afloop van een project c.q. van de activiteiten bereikt moet zijn. Dus datgene wat men met het project wil bereiken. Zie stap 3.
Effect-evaluatie	Na afloop van de ondernomen activiteiten vaststellen in hoeverre de gestelde doelen zijn behaald. Zie stap 6.
Evaluatie	Vaststellen in hoeverre (effect) en op welke wijze (proces) vooraf gestelde doelen zijn behaald. Zie ook hoofdstuk Evaluatie.
Marketing	Een manier van denken en werken die kan helpen om plannen te baseren op de wensen, interesses en behoeften van potentiële klanten (doelgroep), met als doel het risico van mislukken te verkleinen. Komt aan de orde bij de keuze en organisatie van de maatregelen in het project (zie stap 4)
Matrix	Een middel om op gestructureerde wijze een (complex) probleem inzichtelijk te maken. Kan goed dienen als middel om met anderen een probleem te bespreken. Zie stap 2.
Netwerkplanning	Een middel om die activiteiten, die ondernomen moeten worden om een bepaald doel te behalen, in een bepaalde relatie tot elkaar te plaatsen en te tekenen. Zie stap 7 en ook hoofdstuk Netwerkplanning.
Plan van aanpak	Een geschrift waarin het volgende staat vermeld: – waarom de aanpak van probleem X – de analyse van het aan te pakken probleem, – de probleemdefinitie. – de te realiseren doelen bij te bepalen doelgroepen, – de maatregelen die tot die doelen moeten leiden, – de betrokkenen bij de uitvoering van de maatregelen, – het werkplan (wie doet wat wanneer), – een evaluatieplan – een voorlichtingsplan Zie stap 9
Planning	Een dynamisch proces, waarin de volgende hoofdonderdelen een rol spelen; – signaleren van het probleem – analyseren van het probleem – bepalen van de doelen – bepalen van de randvoorwaarden – invullen, organiseren en faseren van de te nemen maatregelen – evalueren
Proces-evaluatie	Gedurende de loop van het proces bijhouden en vastleggen van alle relevante zaken, die betrekking hebben op het verloop, de organisatie en de uitvoering van het project. Zie stap 6 en ook hoofdstuk Evaluatie.

Project	Serie activiteiten, gericht op het bereiken van vooraf gestelde doelen binnen een aantal randvoorwaarden. Er moet bij een project sprake zijn van de volgende elementen: – meerdere activiteiten – vooraf gestelde doelen – langere – maar eindige – tijdsduur – beperkende randvoorwaarden.
Projectplanning	Methode van werken, waarin in een aantal stappen een traject is aangegeven dat gevolgd moet worden voor het voorbereiden, uitvoeren en evalueren van een project.
Randvoorwaarden	Kaders (beperkingen) die aangeven waarbinnen de activiteiten t.b.v. een project verricht moeten worden. Voorbeelden van randvoorwaarden zijn: menskracht, geld, tijd, politiek, ethiek.
Werkplan	Beschrijving van 'wie doet wat en wanneer moet dat plaatsvinden en hoeveel kost het'. Het werkplan kan een voorlopig karakter hebben (zie stap 7) of definitief zijn (zie stap 9). Een werkplan is een onderdeel van het Plan van aanpak.