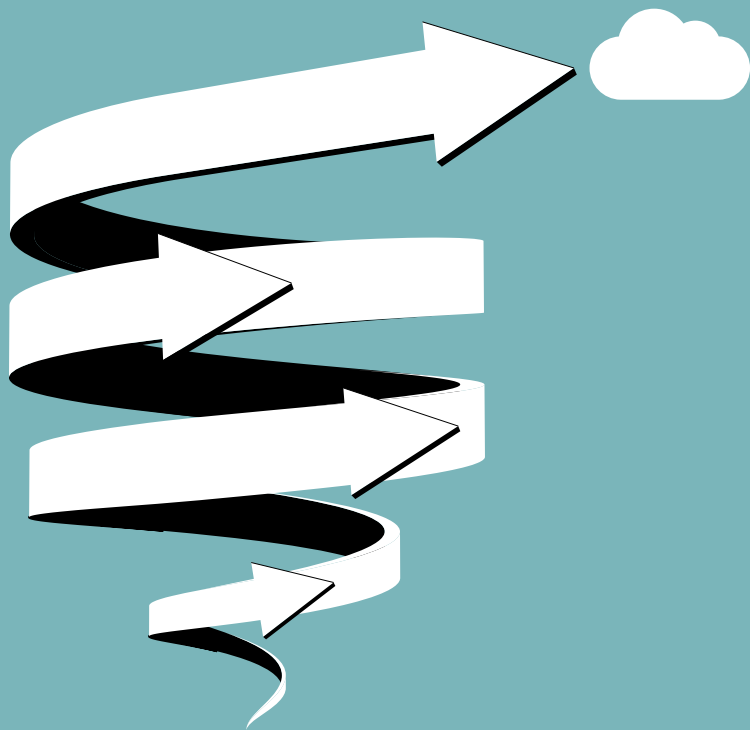


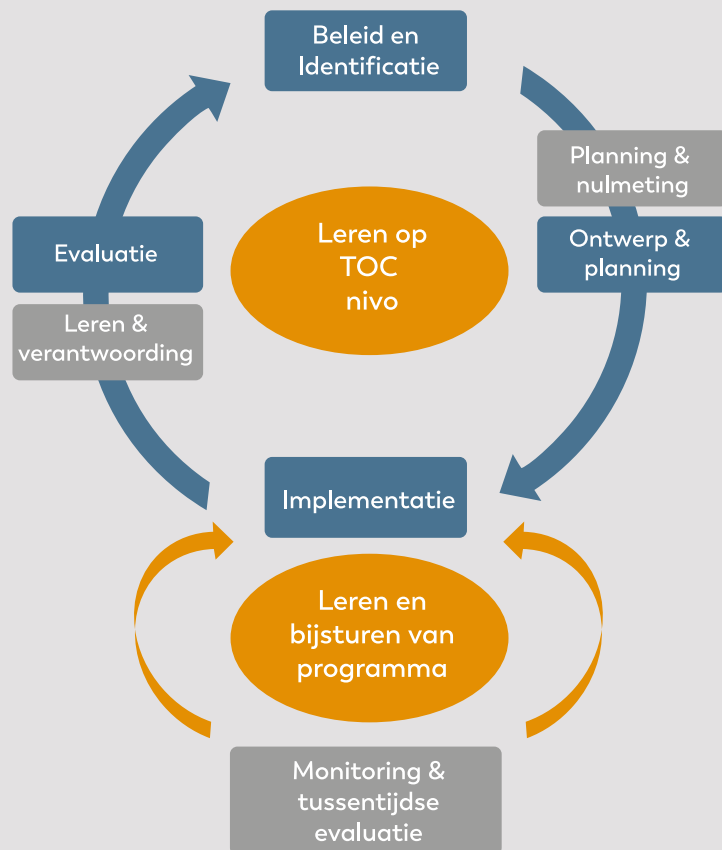
MONITORING, EVALUEREN & LEREN



Een handleiding om op koers te
blijven richting impact
Versie 1.0



MONITORING, EVALUTIE EN LEREN VAN TOC EN PROGRAMMA'S



Figuur 1
Strategisch en operationeel leren

AANGENAAM!

Wij zijn MDFnl, lid van de *Management for Development*-familie, (inter)nationale trainers en adviseurs in het publieke en sociale domein. Sinds 1984 begeleiden wij professionals in teams, organisaties en netwerken in hun ontwikkeling.

MDFnl is geworteld in de wereld van internationale samenwerking. Wat wij daar leerden brengen wij sinds 2007 in Nederland in de praktijk. De MDF-groep telt 130 medewerkers verdeeld over 11 kantoren in Bangladesh, België, Benin, Ghana, Indonesië, Kenia, Kongo DR, Myanmar, Sri Lanka, Vietnam en ons hoofdkantoor in Ede, Nederland.

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

MDFnl is een kleine, flexibele, integere en resultaatgerichte organisatie. Ons doel is dat onze klant verder kan zonder ons. Wij werken gestructureerd, modelmatig en kritisch en op basis van vertrouwen en kunde van mensen. We zijn gedreven door idealisme en onafhankelijkheid.

Voor ons betekent monitoring en evalueren: leren en van daaruit motiveren, sturen, en verantwoording afleggen. Een mooie bijvangst van monitoring en evalueren is dat de verzamelde informatie gebruikt kan worden voor zichtbaarheid en publicitaire, mogelijk fondsenwervende, doeleinden. Tot deze overtuiging is MDFnl gekomen nadat wij meer dan 20 jaar projecten en programma's hebben geëvalueerd en organisaties hebben begeleid bij het opzetten van een M&E-systeem.

In de afgelopen jaren hebben we hiervoor met veel plezier gewerkt met publieke organisaties als Waternet, gemeenten Amsterdam, Schagen en Deventer, goede doelen organisaties Eye Care Foundation, Longfonds en Hartstichting, welzijns-organisaties MEE Samen en Raster en (internationale) programmateams Sport for Development en het Fonds voor wereldwijd onderwijs (GPE).

Sinds 2017 verzorgt MDFnl de training Doelrealisatie voor de leden van branche-organisaties Goede Doelen Nederland en Partos. Deze trainings-cyclus eindigt met een M&EL-training.

Tot slot is MDFnl lid van de redactie-commissie van de Impactwijzer (www.impactwijzer.nl).

MONITORING, EVALUEREN & LEREN

Een handleiding om op koers te
blijven richting impact
Versie 1.0



INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	3
1. WAT IS WAT? BEGRIPSBEPALING	4
1.1 Wat is monitoring?	4
1.2 Wat is evaluatie?	4
1.3 Doel van monitoring en evaluatie	5
1.4 Verband tussen monitoring en evaluatie	5
1.5 De basis voor M&E (een goed plan)	6
2. HOE ORGANISEER JE MONITORING?	8
2.1 Monitoring ontwerpen	8
2.1.1 In kaart brengen van de belangrijkste actoren	9
2.1.2 Indicatoren uitwerken	11
2.1.3 Informatieverzameling en -deling	13
2.2 Monitoring in uitvoer	14
2.3 Monitoring van de ToC	14
3. HOE DOE JE EEN EVALUATIE?	16
3.1 Het evaluatieplan	16
3.2 Het doel van evalueren	17
3.3 Evaluatiecriteria	17
3.4 Evalueren in relatie tot een ToC	18
4. METHODEN EN INSTRUMENTEN VOOR GEGEVENSVERZAMELING	19
5. LEREN VAN M&E	21
5.1 Model van leren	21
5.2 Leren in de praktijk	22

INLEIDING

Organisaties die het maatschappelijk belang op het oog hebben zijn zich bewust van de grote verantwoordelijkheid die zij hebben in het gebruiken van publieke middelen. Daar hoort bij dat zij, voor zichzelf en voor hun financierders, inzichtelijk willen maken aan welke maatschappelijke veranderingen zij bijdragen. Een *Theory of Change* (ToC) draagt bij aan het maken van de juiste keuzes om te bepalen vanuit welke (strategische) positie je het meeste effect hebt. De methode Doelgerichte Activiteiten Planning (ook wel *Theory of Action genoemd*) maakt het mogelijk om vanuit die positie effectvolle programma's te ontwerpen, die aansluiten bij de ToC. Met deze handleiding hopen wij een handvat te bieden voor doordachte Monitoring, Evaluatie en Leren (ME&L) van deze maatschappelijke inspanningen. Daarmee vormt deze handleiding het derde deel in de serie, volgend op de handleidingen Doelgerichte Activiteiten Planning (DAP) en *Theory of Change* (ToC).

Ons doel met deze handleiding is helderheid geven over het vormgeven van ME&L in relatie tot de ToC. Een ToC vertaalt zich in de praktijk in verschillende projecten of programma's. Wij kiezen ervoor de processtappen in deze handleiding uit te werken op basis van een programma dat is opgesteld vanuit een ToC. Een programma is een overzichtelijke eenheid van uitvoering voor een organisatie en leent zich er goed voor om de essentie over te brengen.

Deze handleiding is een (verhalende) beschrijving om de processtappen van ME&L vorm te geven. Wij kiezen ervoor om geen onderzoeksmethoden uit te werken, noch om handvatten voor data-analyse of rapportage te geven. Daarmee zou de handleiding te uitgebreid worden. Bovendien is hierover al meer dan voldoende gepubliceerd. Daar waar passend maken wij hier verwijzingen naar.

Hoewel monitoring en evaluatie vaak in een adem gebruikt worden en ze ook sterk aan elkaar verwant zijn, benaderen wij deze als twee aparte managementactiviteiten.

We gebruiken het Engelse woord monitoring, omdat dit in onze sector gangbaar is geworden. Een goed Nederlands woord zou zijn: voortgangsbewaking. In projectmatig werken/creëren wordt ook het woord beheersing of sturing gebruikt.

In deze handleiding zullen wij allereerst een begripsbepaling van ME&L geven. Vervolgens lichten wij aan de hand van een praktijkvoorbeeld toe hoe je ME&L vormgeeft.

1. WAT IS WAT? BEGRIPSBEPALING

1.1 Wat is monitoring?

Monitoring is het systematisch en continu verzamelen, analyseren en gebruiken van informatie over de programmaresultaten en de context (risico's en aannames) ervan, met als doel de voortgang, inclusief bijsturen, van het programma te bewaken.

Op basis van de verzamelde informatie houdt het uitvoeringsteam koers en kan er tijdig en indien nodig effectief correctief actie worden ondernomen. Monitoringsinformatie helpt bij leren en verantwoording afleggen over de resultaten en ingezette middelen.

Lukt het ons te bereiken wat wij tijdens het ontwerp van het programma voor ogen hadden?

1.2 Wat is evaluatie?

Een zo systematisch en objectief mogelijke beoordeling, van een lopend of afgerond project, programma of beleid, waarbij gekeken wordt naar het ontwerp, de resultaten en hoe deze tot stand zijn gekomen (de uitvoering)¹.

Evaluaties worden gebruikt om te leren en om verantwoording af te leggen. Ze vinden meestal aan het einde van de uitvoering plaats, maar soms ook tussentijds. Een evaluatie is een eenmalige activiteit; je kunt ook zeggen een studie- of reflectiemoment. Aan de hand van een duidelijke opzet, inclusief doel, en met gebruik van een aantal criteria wordt de evaluatie uitgevoerd. De meest gangbare evaluatiecriteria zijn: relevantie, coherentie met beleid, effectiviteit, efficiëntie, impact en toekomstbestendigheid (sustainability). Zie par. 3.3 voor een verdere uitwerking hiervan.

Hebben wij de juiste aanpak gekozen voor ons programma? Hebben wij de effecten bereikt, die wij voor ogen hadden? Hoe blijvend zijn deze? Hebben wij tijdens de uitvoering goed kunnen bijsturen? wat hebben wij geleerd? Wat betekent dit voor ons beleid, onze positionering in de toekomst?

¹ DAC expert group

1.3 Doel van monitoring en evaluatie

Wij zijn overtuigd van de positieve werking van M&E. Dat wordt niet door iedereen als zodanig ervaren. In de toepassing wordt het soms gezien als een controlemechanisme dat eerder leidt tot een terechtwijzing dan tot kansen om de kwaliteit van jouw inspanningen te verbeteren. De in deze handleiding beschreven aanpak van M&E behandelt de systemische kant. In de toepassing van een M&E-systeem moet je er altijd voor zorgen dat deze aansluit bij de cultuur van jouw organisatie. Let daarbij op dat dit ook vraagt dat mensen, die zich bezighouden met M&E, zich bewust zijn van 'de bijdragen aan de impact' van de acties die binnen het programma worden ondernomen.

Goede M&E leidt tot de volgende opbrengsten:

- ▶ Stimuleren van leren; doorontwikkelen van de organisatie en voor het ontwerp en strategie van toekomstige en soortgelijke programma's (zie hoofdstuk 5).
- ▶ Dialoog stimuleren, delen van inzichten en motiveren; van collega's en andere stakeholders.
- ▶ (Maatschappelijke) Verantwoording afleggen aan financierders/donoren, doelgroep en achterban.
- ▶ Zichtbaar maken van maatschappelijke effecten en resultaten ten behoeve van fondsenwerving en daarmee toekomstbestendigheid van missie van de organisatie.
- ▶ (Bij)sturing en beheersing; management van de uitvoering op verschillende niveaus.

1.4 Verband monitoring en evaluatie

Monitoren en evalueren liggen in elkaars verlengde. Beide activiteiten zeggen iets over de kwaliteit van de uitvoering van het programma, op onderscheidende momenten en op onderscheidende niveaus.

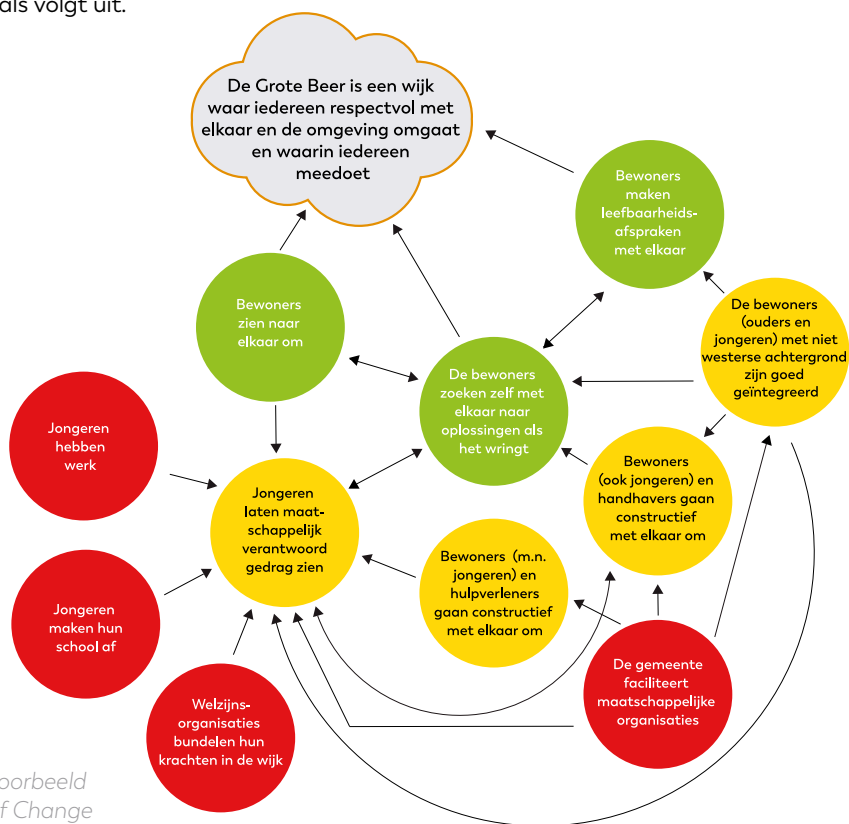
Activiteit	Monitoring	Evaluatie
Focus:	Heden en recente verleden.	Verleden (meestal), soms ook toekomstgericht.
Functie van het oorspronkelijke plan:	Ontwerp van jouw programma is de leidraad en wordt bijgesteld op basis van monitoring informatie.	Ontwerp in relatie tot de ToC wordt beoordeeld op basis van bereikte effecten.
Management-activiteit:	Beschrijft wat er gebeurt, gerichte analyse en dan preventieve en/of correctieve actie.	Legt vast, analyseert en waardeert. Leren en herontwerp.
Wanneer?	Voortdurende activiteit en soms periodiek.	Meestal aan het einde of midden in de looptijd (van tevoren gepland) of wanneer monitoring-bevindingen hier aanleiding toe geven en verdere sturing nog gegeven kan worden.

1.5 De basis voor M&E (een goed plan)

M&E is een investering in kwaliteit: belangrijk is dat je binnen je programma geld, tijd en mensen reserveert om de M&E uit te voeren.

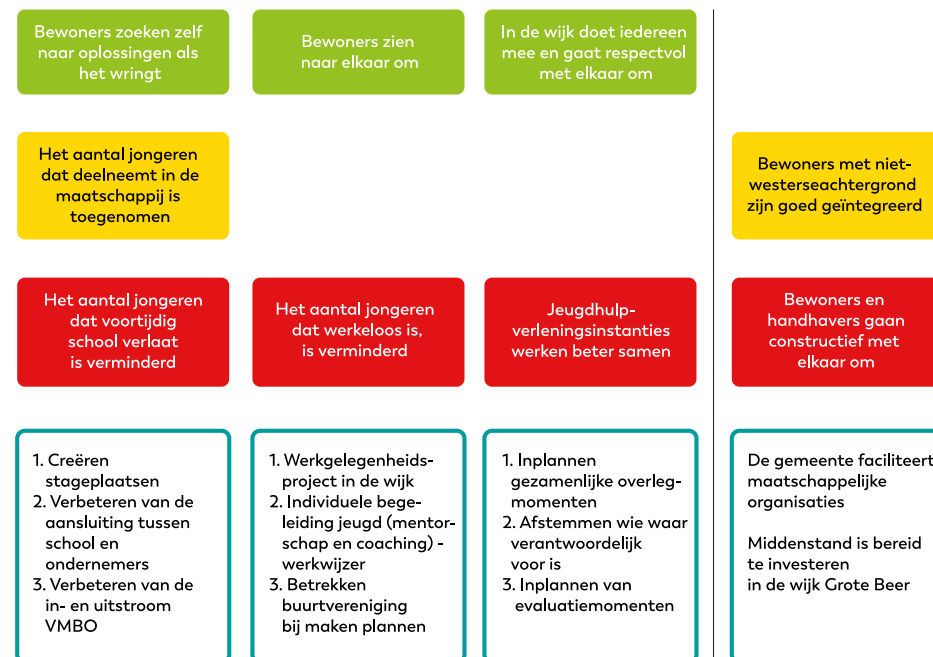
De basis van het M&E-ontwerp wordt gelegd in het oorspronkelijke programmaplan (ook wel *Theory of Action* genoemd). Dit plan is uitgewerkt op basis van een ToC. Hierin is afgesproken wat je precies gaat doen, wanneer, binnen welk tijdsbestek en budget en het effect dat je daarmee beoogt te bereiken. De resultaatketen (doelenhiërarchie of interventielogica) is daarin beschreven. Vaak zijn ook de (plannings-)indicatoren hierin opgenomen. Deze vormen de basis voor de nog te formuleren M&E-indicatoren. In het plan is vaak ook al opgenomen welke meet- en informatieverzamelmethoden, op basis van geschikte informatiebronnen, gehanteerd zullen worden. Tenslotte staat in het oorspronkelijke plan ook aangegeven wat de globale evaluatiedoelstellingen en evaluatiemomenten zijn. In het begin van de uitvoeringsfase werk je het M&E-systeem verder uit.

Het beeld van de veranderde toekomst voor het praktijkvoorbeeld: de Wijk Grote Beer, ziet er als volgt uit.



Figuur 2
Praktijkvoorbeeld
Theory of Change

Een deel van de *Theory of Change*² (ToC) hiernaast is op basis van een strategische keuze (interventies op jongeren) uitgewerkt in het volgende programma³. Deze richt zich op de doelgroep Jongeren.



Figuur 3
Praktijkvoorbeeld
Resultaatketen

² Zie de MDFnl handleiding ToC

³ Zie de MDFnl handleiding DAP

2. HOE ORGANISEER JE MONITORING

In feite is monitoring niets anders dan informatie verzamelen en op basis daarvan besluiten nemen. Dit is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van de programmamanager, maar het is een proces waarin veel collega's en andere stakeholders een rol hebben. De grote valkuil in dit werk is dat er veel te veel (vaak nauwelijks relevante) informatie verzameld wordt. Afbakening en gericht informatie verzamelen zijn dus de belangrijkste aandachtspunten voor de programmamanager.

In de volgende drie stappen leggen wij de basis voor een gestructureerde monitoring.

2.1 Monitoring ontwerpen

Op basis van het oorspronkelijke programmaplan kun je, wanneer de uitvoering eenmaal begint, de M&E-activiteiten verder uitwerken. Als eerste laten wij hier zien hoe je monitoring ontworpen wordt. In het volgende hoofdstuk geven wij het evaluatieplan vorm.

Om te komen tot een goed monitoring ontwerp, werk je de volgende drie hoofdstappen uit:

1. **Wie:** bepaling wie moet iets weten om goed te kunnen besluiten?
 - ▶ In kaart brengen wie de belangrijkste actoren (managementniveaus) zijn.
2. **Wat:** welke informatie heeft deze actor nodig?
 - ▶ Basis is beschreven in planning-indicatoren en wordt nu uitgewerkt.
3. **Hoe:** hoe komt deze informatie bij die persoon?
 - ▶ Wijze van informatieverzameling
 - ▶ Rapporteren
 - ▶ Informatie delen

Vooraf: zorg voor een helder plan (aan de ToC ontleende resultaatketen of interventie logica)

STAP 1

Benoem de belangrijkste actoren die behoefte hebben aan de M&E informatie

Wie heeft informatiebehoefte?

STAP 2

Formuleer de indicatoren

Wat voor informatie is nodig?

Hoe stroomt de informatie?

STAP 3

Organiseer de informatievoorziening: mens, tijd, methoden en budget

Opvolgen: Check het uitvoeringsplan en pas indien nodig aan.

2.1.1 In kaart brengen belangrijkste actoren

De programmamanager heeft de ultieme verantwoordelijkheid voor het realiseren van het hoofddoel. Monitoring is het middel daarvoor. De informatiebehoefte van de programmamanager is dus groot. Maar hij of zij is zeker niet de enige met een informatiebehoefte. Ook het uitvoerende team, de doelgroep en de beleidsverantwoordelijken hebben een behoefte aan voortgangsinformatie. De eerste stap is het categoriseren van de informatiebehoefte.

Probeer het principe van *optimal ignorance* (optimale onwetendheid) toe te passen; verzamel alleen die informatie waar je wat mee kunt doen. Dit voorkomt de opeenstapeling van te veel niet relevante informatie. Je voorziet in de informatiebehoefte waardoor de betreffende personen hun rol goed kunnen uitvoeren en beslissingen kunnen nemen waar zij verantwoordelijk voor zijn.

Uitvoeringsniveaus	Uitvoering: programmateam en overige medewerkers	Management: programmamanager, deel-managers	Strategisch: bestuur, politiek, donor, sponsors, partners
Beslissings-verantwoordelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> • Voortgang van uitvoer van de activiteiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoofddoel • Resultaten • Omgevingsfactoren • Uitvoeringsorganisatie • Middelen en kosten • Risicomanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact • Effecten • Draagvlak

Op de volgende pagina zie je in ons praktijkvoorbeeld wat dat betekent.

Figuur 4
Stappen monitoringsysteem

Rol	Informatieniveau
Portefeuillehouder (wethouder)	<p>Voortgang op doelniveau; de wethouder moet verantwoording afleggen aan de gemeenteraad over de mate waarin het oorspronkelijke probleem is opgelost.</p> <p><i>Zijn de jongeren in de wijk de Grote Beer beter geïntegreerd in het maatschappelijk leven?</i></p>
Beleidsadviseurs	<p>Voortgang op doel- en resultaatniveau; beleidsadviseurs voorzien de wethouder van informatie en advies. De mate waarin resultaten daadwerkelijk bijdragen aan het gestelde doel, om te verklaren waarom het bereiken van het doel wel of niet in zicht komt.</p> <p><i>Hebben toeleiding tot werk, scholing en betere samenwerking tussen hulporganisaties inderdaad geleid tot een betere maatschappelijke integratie van de jongeren in de Grote Beer?</i></p>
Programmamanager	<p>De programmamanager heeft een centrale rol en rapporteert naar zowel subsidieverstrekker (de gemeente) als intern binnen het uitvoeringsteam en naar de doelgroep. Hij of zij zal dus geïnformeerd willen worden over het doel- en resultaatniveau, maar ook het activiteitsniveau.</p> <p><i>Dragen de werkgelegenheidsprojecten, de individuele begeleiding van de jongeren en de extra stageplaatsen bij aan meer werk en betere scholing van de jongeren?</i></p> <p>Verder is het ook de taak van de programmamanager om de omgevingsfactoren te monitoren, deze zijn van invloed op het succesvol uitvoeren van het programma.</p> <p><i>Bv. informatie die bijvoorbeeld betrekking heeft op de bereidheid van de middenstanders om te investeren in de wijk en de beschikbaarheid van docenten op de scholen, zijn aandachtspunten voor de programmamanager en moeten onderdeel zijn van het monitoring ontwerp.</i></p> <p>Tenslotte, wil de programmamanager ook uitspraken kunnen doen over het effect van de participatie van jongeren op de leefbaarheid in de wijk. Dit vraagstuk zou beantwoord moeten worden op basis van de evaluatie.</p>

Indien je werkt op basis van een ToC, helpt jouw monitoringwerk je vanzelfsprekend ook. Het belangrijkste aspect is het monitoren van de aannames en de onderbouwing ervan. In ons praktijkvoorbeeld gaan wij ervan uit dat werk en scholing van invloed is op verbeterd maatschappelijk gedrag van jongeren. In feite is dit een aanname, die hoogstwaarschijnlijk is gebaseerd op gedegen onderzoek; maar werkt de ToC ook op deze manier in de Grote Beer? De monitoringinformatie, die je verzamelt helpt om deze veronderstelling (aanname) te toetsen. De aannames zijn de verklaringen van de causaliteit tussen verandering A, welke leidt tot verandering B. Ze gaan over de verwachte verandering in de context van het programma. Juist daarom is het belangrijk deze te monitoren.

2.1.2 Indicatoren uitwerken

Het originele programmaplan bevat als het goed is al (planning-)indicatoren. Bij het ontwerpen van de monitoring, werk je op basis hiervan indicatoren verder uit, al naar gelang de informatiebehoefte. Indicatoren zorgen voor de meetbaarheid van de doelen en helpen je om de doelen concreet en meetbaar op te stellen.

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

- ▶ **Wat?** De verander-variabele en hoeveelheid. Wat verandert doordat je het programma uitvoert? Beschrijf zowel de nulwaarde (aan het begin van het programma) als de toekomstige waarde (dat wat bereikt moet worden).
- ▶ **Wie?** De doelgroep en hoeveelheid.
- ▶ **Waar?** De plaats.
- ▶ **Wanneer?** De tijd; wanneer moet het doel bereikt zijn?

Bij iedere indicator geef je aan hoe je de gegevens gaat verzamelen; welke meetmethodiek en normering hanteer je?

Resultaat 1: het aantal jongeren dat vroegtijdig school verlaat is verminderd		
Indicator	Variabele	Het aantal jongeren dat voortijdig de school verlaat.
	O-waarde	5% in 2020
	Streefwaarde en wanneer	2% eind 2024 3% eind 2023 4% eind 2022 In 2020 en 2021 verwachten wij nog geen effecten.
Meetmethodiek		Statistieken van de Onderwijsinspectie In- en uitstroom informatie van scholen Gemeentelijke Statistiek.
Informatiedeling		Programmamanager verzamelt, analyseert en rapporteert jaarlijks aan beleidsadviseur Sociaal Domein en informeert betrokken hulpverleningsinstanties en scholen.

Resultaat 3: jeugdhulpverleningsinstanties werken beter samen		
Indicator	Variabele	Hulpverleningsinstanties overleggen structureel.
	0-waarde	2 overleggen
	Streefwaarde en wanneer	8 per 2021 Deze streefwaarde is randvoorwaardelijk voor een goede ondersteuning van de jongeren en dient dus ruim voor einddatum van het programma te worden behaald.
Meetmethodiek		Rapportage hulpverleningsinstanties en om zicht te houden op de kwaliteit van het overleg ook de notulen van deze overleggen.
Informatiedeling		Programmamanager of M&E-coördinator verzamelt, analyseert en rapporteert jaarlijks aan beleidsadviseur Sociaal Domein en informeert betrokken hulpverleningsinstanties.

Omgevingsfactor: middenstand is bereid te investeren in de wijk Grote Beer		
Indicator	Variabele	Middenstand is bereid te investeren in de Grote Beer en stelt stageplaatsen ter beschikking, werkt mee aan “werkwijzer” en neemt deel aan overleg met scholen.
	0-waarde	10 ondernemers actief op dit gebied in 2020
	Streefwaarde en wanneer	30 ondernemers actief op dit gebied in en rondom de Grote Beer in 2023 met een geleidelijke toename in 2021 en 2022.
Meetmethodiek		Project rapportage op basis van bezoeken ondernemerskring en bedrijfsbezoeken.
Informatiedeling		Programmamanager verzamelt, analyseert en rapporteert jaarlijks aan beleidsadviseur Sociaal Domein en informeert betrokken, werkgevers en scholen.

2.1.3 Informatieverzameling en -deling

Als je weet wie welke informatie nodig heeft, kun je bepalen hoe deze verzameld en gedeeld gaat worden. Dit wordt ook wel het managementinformatiesysteem (MIS) genoemd. De volgende vragen zijn hierbij leidend:

- ▶ Wie verzamelt de benodigde informatie en hoe?
- ▶ Wanneer en hoe vaak wordt deze informatie verzameld?
- ▶ Wie slaat de informatie op?
- ▶ Wie verwerkt de informatie?
- ▶ Wie stuurt informatie naar wie door?

Het is belangrijk van tevoren goed uit te zoeken of de informatie beschikbaar en toegankelijk is. Als informatie door de organisatie zelf verzameld moet worden, hangt hieraan een prijskaartje. Dit moet worden meegewogen in de keuze voor de indicator: is het echt nodig, kan het ook anders?

Verder maak je onderscheid tussen informatie die van belang is voor sturing (en die dus bij het team terecht moet komen), voor accountability naar donoren/management, maar ook naar de doelgroep.

Houd ook rekening met periodiciteit: wanneer komt de informatie beschikbaar? Soms is dat afhankelijk van seizoenen of beleidscycli.

Nadat de informatie verzameld is, wordt deze gedeeld. De twee belangrijkste vormen zijn via rapportage en overleg.

Rapportage

De verzamelde informatie belandt op enig moment in een rapportage. De vraag is hoe je rapporteert (welke vorm en frequentie)?

Format rapport: iedere rapportage bevat:

- ▶ Inhoudelijk deel:
 - wat is er/niet bereikt
 - wat zijn de gevolgen hiervan
 - welke lessen zijn geleerd?
- ▶ Financieel deel
Welke beslissingen worden op basis hiervan genomen?

Overleg

Naast rapportage is mondeling overleg ook een belangrijke vorm van het delen van monitoringinformatie.

- ▶ Welke afspraken heb je met de opdrachtgever, partnerorganisaties, doelgroep, e.d., hoe vaak en in welke vorm?
- ▶ Hoe is het teamoverleg georganiseerd?

Als je de basis gelegd hebt, het monitoring-ontwerp uitgedacht hebt, kun je aan de slag.

2.2 Monitoring in uitvoering

Monitoring in uitvoering betekent het verwerken van data en informatie in managementinformatie en op basis daarvan conclusies trekken. Hierin speelt het volgende een rol:

- ▶ **Handelingsvrijheid:** welke afspraken zijn er met betrekking tot de marges waarbinnen je als programmamanager vrij mag handelen en bijsturen op basis van de verkregen inzichten uit de monitoringinformatie?
- ▶ **Escalatielij/ladder – conflictrap:** bij wie ga je als programmamanager te rade voor besluiten, conflicthantering buiten de afgesproken handelingsvrijheid?

2.3 Monitoring van de ToC

Hierboven hebben wij beschreven, hoe je de monitoring van een aan de ToC ontleend programma kunt inrichten en uitvoeren. Deze programma's zijn allemaal bedoeld om uiteindelijk maatschappelijke effecten (impact) te realiseren. In een ToC beschrijf je hoe jij als organisatie, alliantie of ander samenwerkingsverband denkt dat deze verandering werkt. De ToC is gebaseerd op jouw kennis en ervaring van de context waarbinnen je maatschappelijke verandering (impact) wilt realiseren. De veranderingen in deze context en jouw veranderende inzichten in deze context moet je óók monitoren. Concreet betekent dit, dat je je continu afvraagt: komt verandering tot stand op de manier zoals wij hadden bedacht tijdens het ontwerp van onze ToC? Je onderzoekt dus geregeld welke effecten optreden dankzij de uitvoering van het programma en of dit congruent is met de ToC.

Het monitoren van een ToC is gericht op het waarnemen van de ontstane maatschappelijke veranderingen en het leren hoe die verandering plaatsvindt, om vervolgens zo nodig de ToC (jouw veranderingstheorie) aan te passen. Waar het bij het monitoren van programma's vaak gaat over verantwoord, bijsturen en aanpassen, staat het Leren centraal in het monitoren van de ToC. Om hier vorm aan te geven is het goed om de monitoringsrapportages met de belangrijkste interne stakeholders op gezette momenten te bespreken.

In de ToC van ons praktijkvoorbeeld gaan wij er onder andere van uit dat Jongeren meer en beter maatschappelijk verantwoord gedrag zullen vertonen als zij (on)betaald werk hebben en/of naar school gaan. Deze aanname is tijdens het ontwikkelen van de ToC onderbouwd en getoetst aan de realiteit op basis van bestaand onderzoek.

Monitoren van de ToC betekent hier dat je onderzoekt of meer en beter maatschappelijk gedrag inderdaad voortkomt uit participeren op school en het hebben van werk. Het kan namelijk ook voorkomen uit geheel andere factoren: een verbeterde participatie aan en in het onderwijs door jongeren kan het gevolg zijn van de inspanningen van het programma, maar het kan ook het gevolg zijn van een veranderende samenstelling van de bevolking in de Grote Beer, omdat het merendeel van de oorspronkelijke bewoners de wijk hebben genomen naar andere delen van de stad. Dientengevolge wordt de Grote Beer nu voornamelijk bevolkt door jonge gezinnen zonder kinderen of met hele jonge kinderen. Met andere woorden: de oorspronkelijke doelgroep van het programma woont niet meer in de Grote Beer.

De aanname moet dus worden bijgesteld.

Monitoren van de ToC betekent dus dat je systematisch en regelmatig onderzoek doet naar 2 aspecten:

- ▶ 1. Zijn de veranderingen die wij waarnemen in het interventiegebied (in dit geval de Grote Beer) te verklaren vanuit de ToC en zo niet, moeten wij onze ToC hierop aanpassen?
- ▶ 2. Zijn de omstandigheden die golden tijdens het ontwikkelen van onze ToC zodanig veranderd dat wij onze huidige ToC moeten herzien?

Daarmee dient het monitoren van de ToC het doel van continue toetsing van de ToC en op basis van de bevindingen het aanpassen van de ToC.

3. HOE DOE JE EEN EVALUATIE?

Het doen van een programma-evaluatie is een soort project op zich. Het heeft een gewenst doel en concrete resultaten en er zijn afspraken over proces, methoden, kwaliteit, opleverdatum en beschikbaar budget.

Op basis van het oorspronkelijke programmaplan kun je, wanneer de uitvoering eenmaal begint, het M&E-plan verder uitwerken. In dit hoofdstuk doen wij dat voor het evaluatieplan.

3.1 Het evaluatieplan

Het uitvoeren van een programma-evaluatie gaat langs de volgende stappen:

- ▶ 1. Een besluit nemen te evalueren – normaal gesproken is de evaluatie een standaard activiteit aan het eind van de programma-uitvoering, maar er kan ook tussentijds vanwege bepaalde redenen gekozen worden een evaluatie te doen.
- ▶ 2. De opdrachtschrijving (*Terms of Reference*, zie achterflap voor een format hiervan), voor degene die gaat evalueren, ontwikkelen. De Opdrachtgever van de evaluatie wil zoveel mogelijk uit de evaluatie halen, het is dus van essentieel belang dat hij of zij helder aangeeft waar degene die gaat evalueren naar moet kijken en welke evaluatievragen centraal moeten staan.
- ▶ 3. Selecteren van de evaluator(en) (team of individu). Op basis van de opdrachtschrijving wordt de juiste persoon of team geselecteerd om de evaluatie uit te voeren. De evaluatoren kunnen zowel vanuit de eigen organisatie als van een externe, onafhankelijke, organisatie komen.
- ▶ 4. De evaluatie plannen en voorbereiden. Gezamenlijk met de evaluator(en) wordt de beoordeling voorbereid, de leervragen scherp gesteld en eventuele praktische zaken ingepland.
- ▶ 5. Het uitvoeren van de evaluatie. De evaluator(en) gaan aan de slag! Zorg ervoor dat in de evaluatie alle belanghebbenden van het programma betrokken worden, zeker zij die ook een inbreng in de definitie van het programma hebben gehad.
- ▶ 6. Het evaluatierapport schrijven. Het evaluatieteam levert een conceptrapport op wat met de Opdrachtgever wordt besproken en definitief gemaakt. In het rapport staan de bevindingen, de conclusies en (praktische) aanbevelingen. In dit stadium is het belangrijk dat er een gezamenlijke reflectie op de eerste bevindingen van de evaluatie plaatsvindt.
- ▶ 7. Afrondende fase, het sluitstuk vormt de follow-up van de evaluatie. Wat doet de Opdrachtgever met de uitkomsten? Op welke wijze voeden de ervaringen de eigen organisatie? In het volgende hoofdstuk gaan wij verder in op het thema: leren van evaluaties.

3.2 Het doel van evalueren

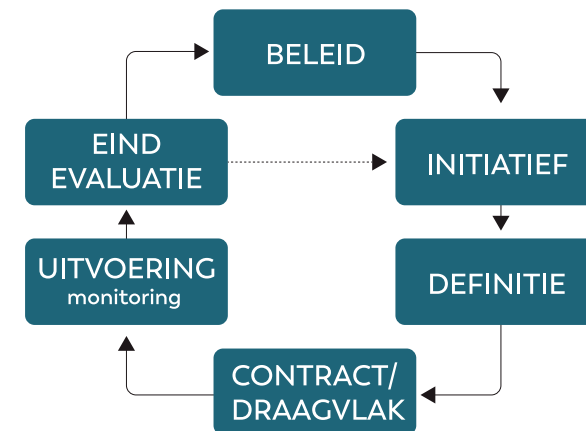
Met het doel geef je aan wat jij, als opdrachtgever van de evaluatie, wilt doen met de uitkomst van de evaluatie. Je kunt hierbij denken aan de volgende twee meest genoemde doelen van evaluaties:

- ▶ Stimuleren van leren; door ontwikkelen van de organisatie (zie hoofdstuk 6) en voor het ontwerp en strategie van toekomstige en soortgelijke programma's.
- ▶ (Maatschappelijke) Verantwoording afleggen aan financierders/donoren, doelgroep of achterban.

Maar hiernaast kun je ook denken aan:

- ▶ Dialoog stimuleren, delen van inzichten en motiveren; van collega's en andere stakeholders.
- ▶ Zichtbaar maken van maatschappelijke effecten ten behoeve van fondsenwerving; en daarmee de toekomstbestendigheid van de missie van de organisatie.

Belangrijk is dat je evaluatie als een kans aangrijpt!



3.3 Evaluatiecriteria

Afhankelijk van het doel van de evaluatie kies je een aantal criteria die de evaluator kan hanteren.

- ▶ Relevantie: de mate waarin het programma beantwoordt aan de behoeften, problemen of wensen van de doelgroep(en).
- ▶ Coherentie met beleid: de mate waarin de interventie past binnen het eigen beleid en dat van de overheid, sector of andere organisaties. Stroken de doelen met andere programma's? Is er sprake van samenvallen of afstemming?
- ▶ Effectiviteit: In hoeverre zijn de doelen en programmaresultaten behaald? Daarnaast: waren alle activiteiten en programmaresultaten nodig om de doelen te realiseren?

4. METHODEN EN INSTRUMENTEN VOOR GEGEVENSVERZAMELING

- ▶ **Efficiëntie:** Zijn de middelen (mensen, tijd, geld) op de meest optimale wijze ingezet? Impact: Wat zijn de maatschappelijke effecten van het programma? Zijn de beoogde effecten bereikt en welke ander effecten zijn opgetreden gedurende de uitvoering van het programma en hoe zijn deze te verklaren?
- ▶ **Toekomstbestendigheid (sustainability):** In hoeverre kun je ervan uitgaan dat de geleverde programmaresultaten in de toekomst succesvol voort zullen blijven bestaan?
- ▶ Je kunt hierbij denken aan: eigenaarschap van de doelgroep, mate van financiële en institutionele inbedding van het programma, beleidsondersteuning vanuit de overheid, sociaal culturele en gendergelijkheidsaspecten.

3.4 Evalueren in relatie tot een ToC

De *Theory of Change* is oorspronkelijk ontworpen als instrument om programma's in het sociale domein te kunnen evalueren (Carol Weiss, VS, 1995). In Nederland wordt de ToC op het moment met name gebruikt om (nieuwe) inzichten te verwerven. Een ToC legt uit op welke wijze de opstellers ervan denken dat verandering plaats zal vinden. Het beschrijft de mogelijke wegen, veranderpaden, inclusief stappen en aannames, die nodig zijn om de droom en maatschappelijke effecten te realiseren.

De ToC zelf evalueer je niet, maar pas je wel aan. Het aanpassen van de ToC gebeurt op basis van de inzichten, die ontstaan bij het goed ontwerpen en uitvoeren van je M&E-inspanningen en de wijze waarop je de verkregen inzichten borgt in de organisatie (=leren). Het herontwerp van een ToC op basis van de inzichten verkregen door M&E is in feite een evaluatief proces, maar dan op metaniveau.

Een belangrijke bron van informatie voor een evaluatie zijn de monitoringgegevens. Als die er niet zijn, of van onvoldoende kwaliteit, kunnen sommige evaluatievragen niet worden beantwoord.

Er zijn veel methoden en instrumenten, die elk hun eigen waarde hebben waar het gaat om gegevensverzameling, -analyse en -duiding. Sommigen zijn algemeen bekend en worden breed toegepast, anderen zijn toegesneden op specifieke vraagstukken of ontwikkeld door evaluatie-professionals als onderdeel van hun handelingsrepertoire. Wij presenteren hiervan een aantal gangbare methoden en instrumenten. De praktijk leert dat elke organisatie op basis van het bestaande haar eigen instrumentarium ontwikkeld.

Een aantal in Nederland gangbare termen zijn: planevaluatie (is toekomstgericht), procesevaluatie, effectevaluatie. Dit is een handig onderscheid omdat er in principe bij ME&L drie vragen centraal staan:

- ▶ Hoe zou mijn interventie (programma) moeten werken? Dat wil zeggen, een toets van jouw verandertheorie en het programma-ontwerp.
- ▶ Werkt mijn interventie (programma)? Dat wil zeggen, een toetsing van de voortgang van het programma. Dit noemen wij monitoring.
- ▶ Heeft mijn interventie (programma) gewerkt? Dit is een toetsing van de impact (maatschappelijke effecten). Dit noemen wij evaluatie.

Voor elk van de bovenstaande vragen zijn er vele methoden en instrumenten. Wij noemen er een paar.

METHODEN	Het resultaat van de methode
Theory of Change	Onderzoeksvraag: hoe zou mijn interventie moeten werken? Je onderzoekt vooraf op basis van een verandertheorie het programma(s) en toetst het realiteitsgehalte.
Outcome Harvesting	Onderzoeksvraag: welke impact, veranderde effecten, zijn waarneembaar, mogelijk vanwege mijn interventie? De methode wordt gebruikt om veranderingen door een interventie te ontdekken, beschrijven, verifiëren en analyseren. Met de methode verzamel je het bewijs van de verandering.
Most Significant Change	Onderzoeksvraag: welke veranderingen zijn het meest betekenisvol voor de doelgroep? Hoe zijn ze tot stand gekomen? Wanneer en onder welke omstandigheden?

INSTRUMENT (voor monitoring)	Het resultaat van de methode
Zelfredzaamheid-matrix (www.zelfredzaamheidmatrix.nl)	Onderzoeksvraag: hoe zou mijn interventie moeten werken? Je onderzoekt vooraf op basis van welke verandertheorie je jouw programma(s) ontwerpt en toetst het realiteitsgehalte.
Participatiewiel	Onderzoeksvraag: welke impact, veranderde effecten, zijn waarneembaar, mogelijk vanwege mijn interventie? De methode wordt gebruikt om veranderingen die bewerkt zijn door een interventie te ontdekken, beschrijven, verifiëren en analyseren. Met de methode verzamel je het bewijs van de verandering.
Story telling	Onderzoeksvraag: welke veranderingen zijn het meest betekenisvol voor de doelgroep; hoe zijn ze tot stand gekomen en wanneer (in welke situatie) en onder welke omstandigheden?

INSTRUMENT (voor evaluatie)	Het resultaat van de methode
Effectencalculator (www.effectencalculator.nl)	Onderzoeksvraag: werkte mijn interventie? De effectencalculator laat zien waar de meerwaarde ligt voor bewoners en geeft inzicht in de financiële opbrengsten van het doen van de interventie.
Effectenmonitor (voorheen Effectenster) (www.effectenmonitor.nl)	Onderzoeksvraag: werkte mijn interventie? De effectenmonitor maakt veranderingen in gedrag en vaardigheden (effecten van interventies) zichtbaar vanuit de leefwereld van de inwoner. Onderzoeksvraag: werkte mijn interventie?
SROI (www.socialewaarde.nl)	Het levert inzichten op de waarde van de effecten van een interventie. Deze waarde wordt omgezet in een geldwaarde en een meerjarenprognose, waardoor zicht ontstaat op de verhouding tussen kosten en baten (uitgedrukt in SR-ratio) en kan als basis dienen voor verantwoorde keuzes voor besteding van middelen en inzet van projecten.

5. LEREN VAN M&E

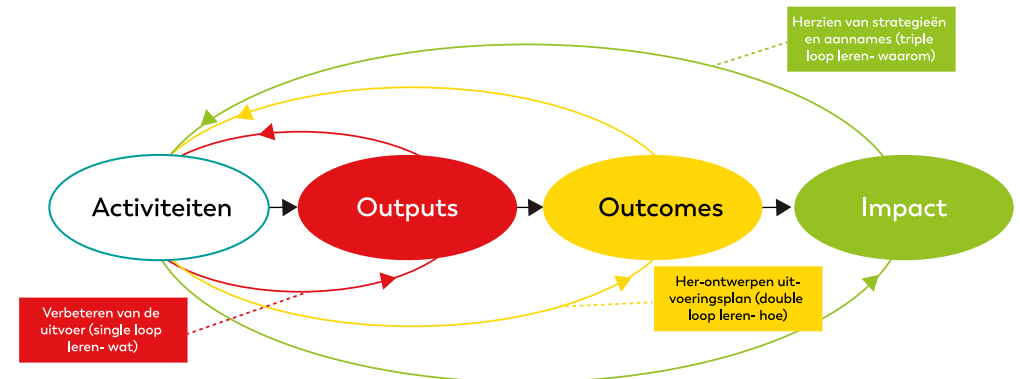
Samen zijn wij betrokken bij maatschappelijke kwesties en willen wij leren hoe deze op de best mogelijke manier op te lossen. Dit is belangrijk vanuit het perspectief van de medewerker: hoe heeft mijn bijdrage zin gehad? Vanuit het perspectief van het management en bestuur: hoe effectief en efficiënt zijn wij geweest? En vanuit het bestaansrecht van de organisatie: hebben wij ons met de juiste zaken beziggehouden?

5.1 Model van leren

Deze verschillende leervragen komen goed tot uitdrukking in het model van de triple-loop leren (Argyris and Schon, 1974):

- ▶ Single-loop leren: hierbij gaat het om de vraag of wij het programma zo hebben uitgevoerd als gepland. Hebben de medewerkers de procedures gevolgd? Zijn de juiste acties tijdig uitgevoerd? Was het budget toereikend? Voor single-loop leren maken wij met name gebruik van monitoring-informatie.
- ▶ Double-loop leren: hier staat de vraag centraal of onze aanpak goed was. Het succes van het programma of de organisatie staat hierbij ter discussie. Hebben wij de resultaten bereikt die wij voor ogen hadden? Bij tegenvallende effecten onderzoeken wij of er betere methodieken of aanpakken voor handen zijn. Deze vorm van leren vraagt creativiteit en out-of-the-box denken. Voor double-loop leren maken wij met name gebruik van evaluatie-informatie.
- ▶ Triple-loop leren: hier gaat het over leren van het leren. Een metaperspectief dat leidt naar de vraag of de TOC eigenlijk wel klopte. En over het bestaansrecht van de organisatie, en hoe wij relevant kunnen blijven. Wij maken hier gebruik van de M&E- en contextinformatie.

Doel van Monitoring en Evalueren: Leren



In de ontwerpfase van je programma moet je je al buigen over de vraag: wat willen wij leren? (verschillende loops). Wie willen wij hiervoor betrekken (interne en externe actoren)? Hoe willen wij dat doen, en wat zou dat kosten? Dit noemen wij de leeragenda. Het uitvoeren van de leeragenda betekent onderzoeken of jouw aannames over de logica van jouw interventie en jouw verandertheorie wel kloppen. De valkuil hier is dat je op zoek gaat naar bewijzen dat jouw logica en theorie klopt. De uitdaging is dat je juist op zoek gaat naar tegengesteld bewijs. Bewijzen die jouw ongelijk aantonen. Het zorgvuldig wegen van aantonend en tegengesteld bewijs helpt je om het leren op basis van M&E goed in de praktijk te brengen.

5.2 Leren in de praktijk

Voor het praktijkvoorbeeld zou je bijvoorbeeld de volgende vragen, vooraf kunnen stellen:

Single Loop: In hoeverre dragen stages bij aan verbeterde kansen op de arbeidsmarkt? Tegengesteld bewijs = Tijdens de meeste stages wordt je ingezet op losse klussen, die geen enkele relevantie hebben met het opdoen van werkervaring in relatie tot de opleiding.

Double Loop: In hoeverre heeft het hebben van werk en/of het volgen van een opleiding een positief effect op maatschappelijk gedrag van de jongeren in de Grote Beer? Tegengesteld bewijs = De meeste voetbalhooligans hebben een goede baan of genieten een hoge opleiding.

Triple Loop: In hoeverre leveren de jongeren, en hun gedrag in positieve en ook negatieve zin een belangrijke bijdrage aan de leefbaarheid in de wijk? Tegengesteld bewijs = Al in de tijd van de oude Grieken werd er geklaagd over het onmaatschappelijk gedrag van jongeren en dat gaat vanzelf weer over.

Verder, om te kunnen leren is het nodig dat er een open en veilige omgeving is om te kunnen leren. Het moet mogelijk zijn om kritische feedback en opbouwende opmerkingen te kunnen geven, zonder dat deze consequenties hebben. Leren van fouten is alleen mogelijk als er sprake is van een open klimaat waarin vrijuit gesproken kan worden, zonder veroordeling. Wil je echt profiteren van jouw M&E-inspanningen? Dan is het koesteren van een lerende cultuur in jouw organisatie een eerste vereiste.

Denk eraan gebruik te maken van de monitoringrapportages, door deze op gezette momenten met de belangrijkste interne stakeholders te bespreken en te concluderen welke veranderingen noodzakelijk zijn, bv indicatoren of resultaten bijstellen, de onderbouwing van de ToC verder uitdiepen of op zoek gaan naar nieuwe samenwerkingsrelaties om de gestelde doelen te kunnen realiseren.

FORMAT OPDRACHTOMSCHRIJVING

(Terms of Reference)

1. Introductie en context

Een beschrijving van relevante achtergrondinformatie van het programma. Een beschrijving van het programma zelf (de oorsprong, het logisch kader, informatie over de voortgang). En een omschrijving van de context waarin de evaluatie plaatsvindt.

2. Doelen van de evaluatie

Wat zal er gedaan worden met de uitkomst van de evaluatie? Het beschrijft de verantwoordelijkheden van de (strategische) besluitvormers nadat de evaluatie heeft plaatsgevonden. Hoe zullen zij (bijvoorbeeld het projectmanagement) de uitkomsten van de studie gebruiken? Bv.

- Om het programma opnieuw te ontwerpen;
- Om te beslissen of een volgende fase wordt gefinancierd;
- Voor beleidsontwikkeling;
- Om dat meer studies vereist zijn;
- Om de verantwoording te verzekeren.

3. Verwachte resultaten

Een beschrijving van de verantwoordelijkheden van het evaluatieteam en de informatie die moet worden aangeleverd om aan het doel van de evaluatie te kunnen voldoen. Het gaat om vragen ten aanzien van de prestatie-indicatoren (relevantie, coherentie, duurzaamheid, effectiviteit, efficiëntie en impact), resultaten, samenwerking met andere gelijke organisaties, doelgroepen of belanghebbenden en het geografisch gebied.

Je beschrijft ook de technische vereisten van het rapport, zoals het totaal aantal rapporten dat moet worden geproduceerd, het format en de taal die moeten worden gebruikt, de bijlagen en de ontvangers van de rapporten.

4. Methodologie en aanpak

Een beschrijving geven van de wijze waarop de evaluatie wordt uitgevoerd. De methoden en hulpmiddelen voor gegevensverzameling, zoals bureau-studie, kwantitatieve gegevensverzameling, observaties en kwalitatieve gegevensverzameling.

Je geeft een beschrijving van de manier waarop verschillende belanghebbenden (doelgroep, programmamanagement, afdelingshoofden, hoofdkan- toor, ed.) betrokken moeten worden in de evaluatie en de volgorde waarin de activiteiten plaatsvinden.

5. Vereiste expertise

Een beschrijving van de noodzakelijke kwalificaties, profiel van kwaliteiten en kenmerken, van de evaluator of het evaluatieteam, zoals: sectorale focus, eerdere evaluaties, kennis van projectmatig werken, ervaring met participa- tieve aanpak, besluitvorming, type manager.

6. Planning en budget

De planning biedt de evaluatoren de nodige informatie ten behoeve van een goede planning.

7. Te leveren diensten

Een beschrijving van de diensten die door het project kunnen worden ge- leverd, zoals beschikbare documenten, vervoer, kantoorfaciliteiten, administra- tieve ondersteuning.

8. Bibliografie

De belangrijkste documenten die het evaluatieteam dient te bestuderen (zoals het projectvoorstel, voortgangsrapporten, het beoordelingsmemoran- dum of eerdere evaluatierapporten).

OUR WORLD IS ABOUT PEOPLE



Deze handleiding kwam tot stand i.s.m. Adriaan Korevaar, Shape your world.
www.shapeyourworld.nl

UITGEVER

MDFnl
Bennekomseweg 41 6717 LL EDE
l: mdfnl.nl

Juli 2020

MEER INFORMATIE

Anne Marie van Raalten-Ligtenberg
an@mdf.nl

PRIJS: €12.50