

THEORY OF CHANGE (TOC)



Een handleiding om verandering te begrijpen
en impact te realiseren
Versie 2.0



THEORY OF CHANGE (TOC)

Een handleiding om verandering te begrijpen
en impact te realiseren.
versie 2.0



OVERZICHT STAPPEN TOC

DE THEORY OF CHANGE ONTWIKKELEN

- | | |
|--------------------------------|--|
| 0. De voorbereiding | Afbakenen onderwerp van analyse en keuze belanghebbende partijen |
| 1. De maatschappelijke droom | Bepaal de gezamenlijke maatschappelijke droom |
| 2. De condities | Formuleer de condities die nodig zijn om de droom te realiseren |
| 3. De verbanden | Breng onderlinge verbanden tussen de condities onderling en met de droom aan |
| 4. De aannames en onderbouwing | Formuleer de aannames en de bijbehorende onderbouwing |

DE THEORY OF CHANGE UITWERKEN

- | | |
|--|--|
| 5. Positionering | Bepaal welke positie / invloed jouw organisatie heeft |
| 6. Strategische prioriteiten uitwerken | Bepaal wat de strategische prioriteiten zijn en werk deze uit in resultaatketens |

LEREN IN EEN THEORY OF CHANGE

- | | |
|------------------------------|---|
| 7. Resultaat en effectmeting | Bepaal hoe je verandering wilt meten en gestructureerd vormgeeft aan ME&L |
| 8. Aanpassen ToC | Bepaal op basis van het geleerde welke aanpassingen de ToC aanpassingen nodig heeft |

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.

We hechten waarde aan betekenisvol werken, daarom past de Theory of Change-benadering uitstekend bij ons. Het is een creatieve en onderzoekende werkwijze erop gericht om jouw maatschappelijke impact te kunnen duiden en vormgeven. Het is een dialoog-model om gezamenlijk de gedroomde verandering te onderzoeken en op basis daarvan programma's en projecten vorm te geven.

Waar wordt ToC toegepast?

MDFnl heeft zowel publieke als maatschappelijke organisaties begeleid in het opstellen van een ToC. Een aantal van deze ToCs zijn geformuleerd om een subsidieaanvraag te kunnen doen, anderen worden gebruikt voor de evaluatie van een programma. De resultaten van deze evaluaties worden gebruikt als input voor de nieuwe beleidsperiode.

- ▶ Gemeenten Deventer en Zeewolde en provincie Gelderland
- ▶ Goede doelen organisaties, zoals HandicapNL, Longfonds en de Hartstichting
- ▶ Welzijnsorganisaties, o.a. Visio, Raster, MIND en Bartiméus
- ▶ (Internationale) programmateams van o.a. KNVB, NOC/NSF, Edukans en Terre des Hommes

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

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

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	3
1. WAT IS EEN TOC?	4
1.1 Een proces en een product	4
1.2 Overzicht stappen ToC	5
1.3 Het gebruik van een ToC	6
2. DE VOORBEREIDING	7
3. DE THEORY OF CHANGE ONTWIKKELEN	8
3.1 De maatschappelijke droom	8
3.2 De condities	9
3.3 De verbanden	11
3.4 De aannames en onderbouwing	12
4. THEORY OF CHANGE UITWERKEN	15
4.1 Positionering	16
4.2 Strategische prioriteiten uitwerken	16
5. LEREN IN EEN THEORY OF CHANGE	18
5.1 Resultaat- en effectmeting	18
5.2 De ToC aanpassen	19
6. ONZE VISIE OP HET WERKEN MET THEORY OF CHANGE	20
CASUSOMSCHRIJVING	21

INLEIDING

Publieke en maatschappelijke organisaties hebben behoefte om maatschappelijke impact te kunnen laten zien. De achterban, maar ook de maatschappij vraagt hen om aan te tonen in hoeverre het lukt om maatschappelijke waarde te creëren. De *Theory of Change* (ToC) is een methode om gezamenlijk meer grip op deze maatschappelijke verandering te krijgen.

Deze handleiding beschrijft de manier waarop de ToC-methode werkt (zie binnenkant voorblad voor het totaaloverzicht van stappen). Iedere stap wordt verduidelijkt met een praktijkvoorbeeld (zie pagina 20 voor de casusomschrijving). Het praktijkvoorbeeld is een sterk vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Wij balanceren daarmee tussen de complexiteit van de werkelijkheid en de eenvoud van een helder voorbeeld.

Naast het praktijkvoorbeeld geven we ter illustratie ook enkele voorbeelden die we in onze dagelijkse praktijk zijn tegengekomen.

Deze handleiding

We zijn ons ervan bewust dat er verschillende visies op het gebruik en de toepassing van de ToC bestaan. Deze handleiding beschrijft onze visie op het werken met een ToC en waarom wij deze manier van werken aan iedereen aanbevelen.

Het werken met een ToC helpt je om niet uit te gaan van wat je altijd al deed en waar je goed in bent, maar het stimuleert om vrij te denken vanuit de gewenste verandering.

Vanwege de leesbaarheid van deze handleiding kiezen we ervoor te spreken over het maken van een ToC voor jouw organisatie, maar je kunt hier ook netwerk, alliantie of sector lezen.

1. WAT IS EEN THEORY OF CHANGE?

1.1 Een proces en een product

In een *Theory of Change* (ToC) proberen we verandering te begrijpen. Een ToC laat zien waarom jouw organisatie de dingen doet, zoals zij ze doet. Sociale verandering is vaak gebaseerd op impliciete of expliciete overtuigingen. Door deze te benoemen maakt de organisatie duidelijk op basis waarvan ze denkt verandering te bewerkstelligen.

In een ToC beschrijf je zo helder mogelijk de weg, de veranderpaden, inclusief stappen en de causale verbanden ertussen en aannames die nodig zijn om de droom en maatschappelijke effecten te realiseren. Een ToC legt uit op welke wijze de opstellers ervan geloven of denken dat de verandering plaats zal vinden. Het schetst de inhoudelijke aannames, ook wel de rationale, achter de beoogde verandering (Carol Weiss, VS, 1995). Een ToC beschrijft de theorie (niet wetenschappelijk) hoe men denkt dat verandering plaatsvindt.

Een ToC beschrijft het WAAROM achter de beoogde verandering. Het vormt de basis voor verdere strategische plannen of jaarplannen.

Het maken van een ToC is zowel een proces als een product. Het is enerzijds een serie stappen waar de dialoog centraal staat en waar je samen onderzoekt hoe een beoogde maatschappelijke verandering tot stand komt. Het is anderzijds ook een product: de visualisatie van de ToC laat zien, ook aan buitenstaanders, hoe jij het proces van een maatschappelijke verandering ziet en wilt werken aan impact.

Een ToC is niet statisch, maar ontwikkelt zich met de tijd naarmate de ervaring van de organisatie zich verder ontwikkelt.

Het proces

Het proces kent een aantal stappen die je samen doorloopt. Dit helpt om jouw mentale model (en dat van anderen) over verandering in een bepaalde context te scherpen. In dat proces bevrage je elkaar op de wijze waarop ieder naar de context kijkt en welke veranderingen binnen de context uiteindelijk bijdragen aan de gezamenlijke maatschappelijke droom.

Het product

Het product ToC kent meestal twee dimensies:

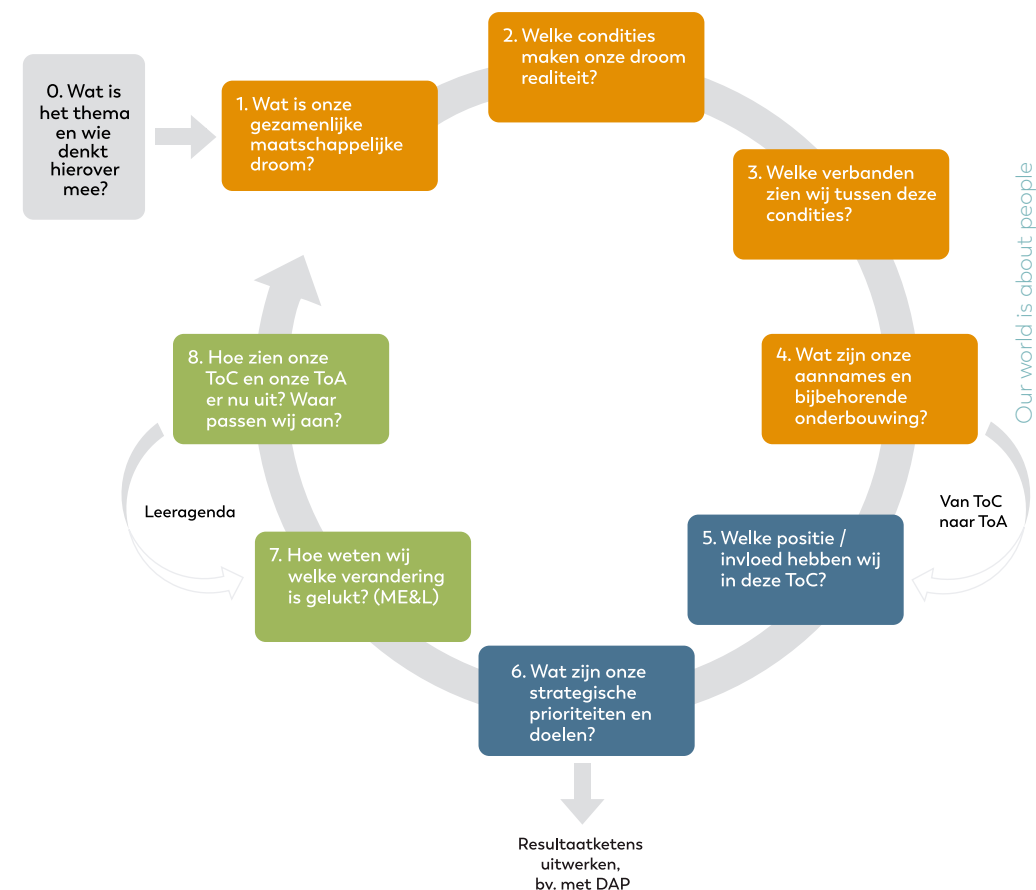
- ▶ Een algemeen deel met als doel de gehele verandering begrijpen.
- ▶ Een specifiek deel wat laat zien aan welke veranderknoppen een organisatie of een samenwerkingsverband wil/kan draaien (Theory of Action).

1.2 Overzicht stappen ToC

Het gehele ToC-proces kent een aantal stappen: van ontwikkeling naar toepassing naar het meten van resultaten en effecten.

In stap 1-4 doorloop je het ToC-proces, in stap 5 en 6 het planproces, stap 7 en 8 geeft vorm aan het leren van de organisatie.

In de volgende hoofdstukken wordt de manier waarop het ToC-proces werkt beschreven. Iedere stap wordt verduidelijkt met een praktijkvoorbeeld. Zie figuur 1 voor een visualisatie van het complete ToC-proces.



Figuur 1
Overzicht stappen ToC

1.3 Het gebruik van een ToC

Maatschappelijke organisaties met een sociale doelstelling hebben een ding gemeen: ze willen verandering creëren in een samenleving, een bijdrage leveren aan een sterkere maatschappij.

Om dit voor elkaar te krijgen is vaak een complex maatschappelijk proces met randvoorwaarden nodig, dat via vele tussenstappen tot stand komt. Het proces is vaak onvoorspelbaar en vraagt om een flexibel aanpassingsvermogen van de organisatie; een lerend vermogen. Het instrument ToC kan een cruciale rol spelen in dit leerproces: een ToC laat zien hoe een organisatie succesvol maatschappelijke meerwaarde kan creëren en optimaliseren.

Het ToC-denken komt voort uit de ideeën van Carol Weiss uit 1972 en 1995. Het werd in eerste instantie ontwikkeld als middel voor evaluatieonderzoek in het sociale domein. Klassiek evaluatieonderzoek is vaak alleen gericht op effectmeting, het waarom wordt buiten beschouwing gelaten. Een ToC kan in een evaluatie helpen om te onderzoeken op welke wijze, via welke tussenstapjes, een interventie werkt of waarom verwachte resultaten uitblijven.

In Nederland wordt een ToC gebruikt voor:

- ▶ Visiebepaling en strategische planning; het maken van een ToC als begin van het programmeren van nieuwe interventies (vaak met behulp van een Logisch Kader).
- ▶ Het creëren van draagvlak al dan niet ter ondersteuning bij fondsenwerving.
- ▶ Verklarend beschrijven; een ToC als analytische uitleg welke ten grondslag ligt aan de resultaatketen van programma's en projecten.
- ▶ Evalueren en leren; een ToC helpt de organisatie zelfkritisch te kijken naar de eigen organisatie en haar programma's. Een ToC heeft dan een zelfreflecterende functie: bezien of wat de organisatie doet ook echt werkt en om jouw aandeel in een verandering uit te kunnen leggen.

In eerste instantie hebben ontwikkelingshulporganisaties het instrument omarmd, gevolgd door maatschappelijke organisaties en een aantal gemeenten.

Het maken van een ToC kan op verschillende niveaus: macro, sector, organisatie en programma/projectniveau. Een organisatie kan verschillende ToCs hebben, bijvoorbeeld vijf programma ToCs en een corporate ToC. Belangrijk is dat de onderlinge verbondenheid tussen de ToCs duidelijk is.

Het succes van de ToC-benadering hangt in eerste instantie af van het goede gebruik ervan. Verder is het belangrijk om een brede groep belanghebbenden te betrekken in het opstellen van een ToC. Daarbij is (lokale) kennis van de context en ervaring in het werkveld, ook uit het verleden, essentieel. Tenslotte is de sociaal-wetenschappelijke deskundigheid ten aanzien van de context van belang.

2. DE VOORBEREIDING

We beginnen (stap 0) met het inzichtelijk maken van de context waarin de organisatie werkzaam is. Dit kan een enkele organisatie zijn, maar het kan ook een samenwerking van organisaties, die gezamenlijk een langlopend programma op willen pakken, zijn.

Denk bij het inzichtelijk maken van de context aan:

- ▶ Het onderwerp of thema van analyse
- ▶ De doelgroep
- ▶ De belanghebbenden

In de voorbereiding van het ToC-proces is het belangrijk het onderwerp af te bakenen. Wat is het onderwerp van analyse? Dit kan het grotere maatschappelijke probleem zijn wat de organisatie probeert te veranderen. Vervolgens, wordt op basis van onderwerp gekozen met welke actoren je de ToC gaat ontwikkelen. De vraag is: met wie ga je in gesprek?

Als je kiest voor een breder thema, betekent dat je meer zult analyseren. Hoe gevarieerder de actoren hoe rijker de droom en de analyse worden. Maak hierin een zorgvuldige keuze, waarbij je rekening houdt met je planning en ervoor zorgt dat alle gewenste partijen een stem in het proces krijgen. Dit vergroot de betrouwbaarheid van het proces.

Thema:

De snelle afname van biodiversiteit staat sinds kort hoog op de publieke agenda. Een belangrijke aanjager van die belangstelling is een wetenschappelijk onderzoek waaruit blijkt dat sinds 1989 in Duitsland ruim 75 procent van de biomassa aan insecten is verdwenen en dat onder omstandigheden die vergelijkbaar zijn aan die in Nederland. Deze zorgen om de achteruitgang van alledaagse insecten – die een cruciale positie innemen in de voedselketen – plaatste biodiversiteit vorig jaar zomer in brede lagen van de samenleving definitief op de radar.

Belanghebbenden:

Agrifirm, BoerenNatuur, Centraal Bureau Levensmiddelenhandel, Duurzame Zuivelketen, LTO Nederland, Naturalis Biodiversity Center, Natuur en Milieu Federaties, Natuurmonumenten, Netherlands Ecological Research Network (NERN), Rabobank, Stichting Veldleeuwerik, De Vlinderstichting en het Wereld Natuur Fonds.

Uit: Deltaplan Biodiversiteitsherstel



Tip: maak gedurende het proces foto's en laat deze af en toe zien, zodat de groep de ontwikkeling ook terug kan kijken en volgen.

3. DE THEORY OF CHANGE ONTWIKKELEN

3.1 De maatschappelijke droom

Welke verandering wil je gezamenlijk zien (stap 1)? Dit vormt het uitgangspunt.

Het grote verschil met andere methoden is dat een ToC niet probleemgericht is, maar uitgaat van een lange termijn doelstelling (impact) of droom en van daaruit terug redeneert naar het heden. Je begint dus bij het formuleren van de gezamenlijke maatschappelijke droom.

Een droom is een scherp beeld van de verandering over een paar jaar, een inspirerend beeld, het langere termijnperspectief (5-10 jaar). Een verandering waar jouw organisatie op betekenisvolle wijze aan bij wil dragen.

Een goede droom is:

- ▶ Geloofwaardig: een realistische nieuwe werkelijkheid.
- ▶ Allesomvattend: laat een beeld zien van mensen en instituties die betrokken zijn bij de verandering en niet per sé alleen het bereik van jouw organisatie.
- ▶ Gericht op de doelgroep: het is duidelijk wie baat heeft bij de verandering.

Let op: Ook hier geldt, hoe breder geformuleerd, hoe meer je gaat analyseren.



Figuur 2
Praktijkvoorbeeld
maatschappelijke droom

Zorg ervoor dat het formuleren van de droom een helder beeld oplevert; je 'laadt' de droom met een uitleg wat deze betekent. Je kunt denken aan het gebruiken van werkwoorden en beschrijven wat er verandert voor de doelgroep.

In bovenstaand voorbeeld zijn de volgende waarden omschreven om betekenis aan leefbaarheid te geven: sociale betekenis, invloed op besluitvorming en voorzieningen.

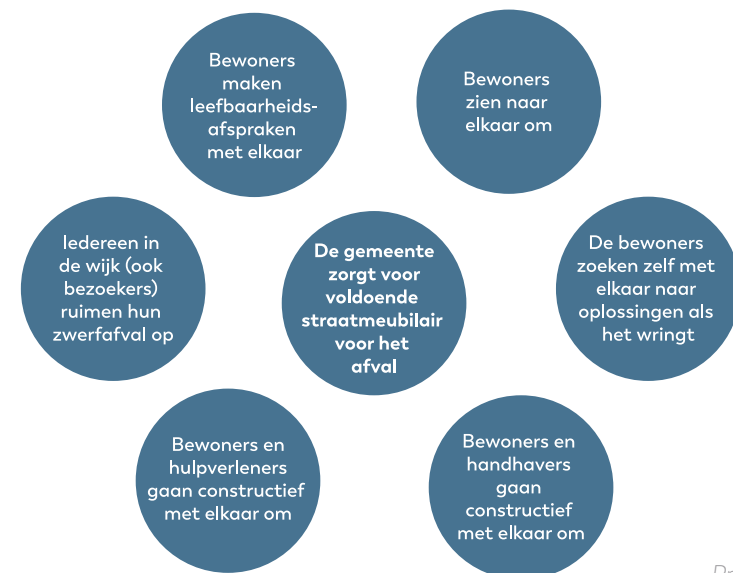
Ons ideaal is een wereld waarin niemand meer sterft aan kanker.
www.kwf.nl

Het droombeeld voor 2030: een florerende delta voor mens en natuur. In 2030 herbergt de groene ruimte van Nederland een rijke biodiversiteit aan onder andere bodemleven, planten, insecten en boerenlandvogels. Het landschap sprankelt van de diversiteit en mensen leven, werken en recreëren er graag. Landschappen zijn herkenbaar aan hun inrichting en begroeiing, mensen identificeren zich hiermee en zijn er trots op.

Uit: Deltaplan Biodiversiteitsherstel

3.2 De condities

In stap 2 maak je inzichtelijk hoe en waarom veranderingen plaatsvinden en hoe deze bijdragen aan het verwezenlijken van de droom. Je beschrijft alle noodzakelijke condities, zoals veranderingen, voorwaarden en situaties, die de droom mogelijk zouden kunnen maken.



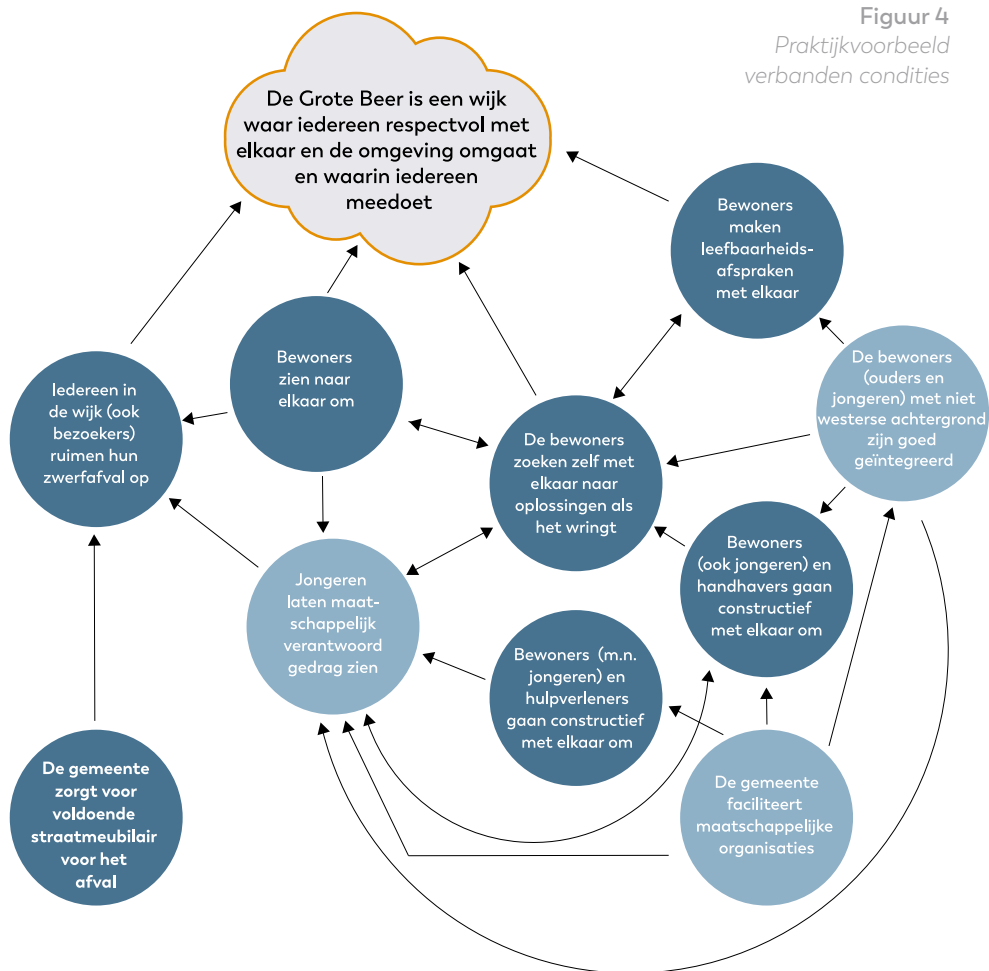
Figuur 3
Praktijkvoorbeeld
condities

Je kijkt hierbij naar de sociale, politieke, economische, ecologische factoren van de maatschappelijke verandering. Maar ook: de actoren en de onderlinge machtsrelaties, gender-gelijkheidsprincipes, kansen voor verandering en stuwende krachten achter verandering.

Je kunt op verschillende manieren invulling geven aan de condities:

- ▶ Op een gestructureerde manier de verandergebieden stap voor stap afpellen; vanuit de droom terug redeneren.
- ▶ Via een open brainstorm, waar je later structuur in aanbrengt.
- ▶ Op basis van verschillende thema's (fysieke middelen, normen en waarden, capaciteiten) zoeken naar de relaties met de droom.
- ▶ Door middel van het analyseren van de betrokkenheid van actoren bij het thema: zijn ze positief over de verandering of juist niet? Hebben ze veel invloed en hoe kan dat de zaak bepalen?

Figuur 4
Praktijkvoorbeeld
verbanden condities



Het is belangrijk dat je jouw organisatie niet als uitgangspunt neemt. Kijk naar wat er in de volle breedte, de maatschappij, nodig is om de droom realiteit te laten worden.

Denk bij het formuleren van condities aan het volgende:

- ▶ Condities formuleer je als veranderd gedrag van een of meer actoren; welke actor moet welk gedrag vertonen?
- ▶ Waar je kunt benoem je de actoren.
- ▶ Zorg ervoor dat je geen activiteiten formuleert die je als organisatie al doet. Bespreek de condities op basis van de vraag: wat helpt of staat in de weg om de droom te kunnen bereiken?
- ▶ Zorg dat je alle condities benoemt en nog geen selectie maakt.

3.3 De verbanden

Na het benoemen van de condities leg je in stap 3 causale verbanden en voeg je zo nodig condities toe. Je plaatst de condities in een logische volgorde. Gebruik hiervoor een 'als dit, dan dat'-redenering. De ene conditie leidt tot de andere en uiteindelijk tot de droom. Misschien zijn niet alle condities aan elkaar te verbinden. Sommige condities kunnen zelfstandig voorkomen, andere zijn juist sterk verbonden, volgordelijk of vinden tegelijkertijd plaats.

Zo ontstaat een beeld van korte termijn resultaten of midden-lange termijn uitkomsten zijn voor individuen, organisaties of gemeenschappen. Het gaat bijvoorbeeld over verandering in gedrag, ervaring of houding.

Denk na ook over hoe de condities elkaar beïnvloeden. Zijn de relaties enkelvoudig (oorzaak-gevolg) of meervoudig (versterken-elkaar)?

Het eindresultaat van deze stap is een beschrijving van het lange termijn doel (impact) en de verandepaden die eraan bijdragen om deze te realiseren.

Het droombeeld voor 2030: een florerende delta voor mens en natuur.
Vijf pijlers van succes:

- ▶ Draagvlak en gedeelde waarden
- ▶ Realiseren nieuwe verdienmodellen
- ▶ Stimulerende en coherente wet- en regelgeving
- ▶ Nieuwe kennis, innovatie en educatie
- ▶ Gebiedsgerichte samenwerking

Uit: Deltaplan Biodiversiteitsherstel

3.4 De aannames en onderbouwing

Wanneer de condities en onderlinge verbanden bekend zijn, onderzoek je in stap 4 welke aannames je hebt gemaakt. Benoem en toets deze.

Je expliciteert in een aanname waarom jij denkt dat het zo in elkaar zit. Je laat zien en legt uit waar je, in het bereiken van de verandering, vanuit bent gegaan. Het formuleren van aannames is cruciaal in het ontwikkelen van de ToC; hiermee creëer je de theorie. Je beschrijft het waarom achter de veranderstappen. Welke aannames liggen ten grondslag aan de 'als dit, dan dat'-redenering. Het zijn werkhypothesen die je in de praktijk uitprobeert. Ze ondersteunen de logica van de verandering die jij wilt bewerkstelligen.

Daarnaast, zoek je voor iedere aanname een onderbouwing. Je verwijst naar een of meer bronnen op basis waarvan je de aanname doet. Deze bronnen kunnen zowel intern als extern zijn, bijvoorbeeld eigen onderzoek of ervaring of beschikbaar wetenschappelijk onderzoek. Eventueel plan je zelf verder onderzoek. Met de onderbouwing toon je de aanname aan.

De condities beschrijven het 'wat' van de verandering, de aannames het 'waarom'.

Doel A. een hogere sportdeelname leidt tot Doel B. betere onderwijsprestaties (beleid gemeente Rotterdam)

Aanname: Sport gaat over omgangsvormen, normen en waarden naleven, over het samenwerken en presteren met anderen (Onderbouwing: bron: NOC/NSF)

Voorbeeld aanname en onderbouwing: Uitvoeringsprogramma Sport, gemeente Rotterdam

Je komt tot aannames door het stellen van vragen: waarom leidt het een tot het ander? Wat is er voor nodig om te veranderen? Het kan ook helpen om het proces en resultaat van de ToC (tot nu toe) aan relatieve buitenstaanders uit te leggen. Je vraagt ze om jullie stappen en logica te bevragen.

Deze stap is niet eenvoudig omdat de aannames tot nu toe impliciet waren en deze nu expliciet moeten worden gemaakt.

Denk hierbij aan de volgende aspecten:

- ▶ Een aanname is een diepere verklaring van de causaliteit tussen verandering A welke leidt tot verandering B, het is geen onderdeel van het veranderpad zelf.
- ▶ Aannames gaan over de mate van veranderbereidheid (of mogelijkheid tot veranderen) van een actor zelf en de veranderbereidheid van een actor in relatie tot zijn/haar omgeving.

- ▶ Aannames gaan over de verwachte veranderingen in de context zelf.
- ▶ Aannames worden niet negatief geformuleerd (het zijn geen risico's), en verwijzen altijd naar onderzoek hoe de verandering werkt.

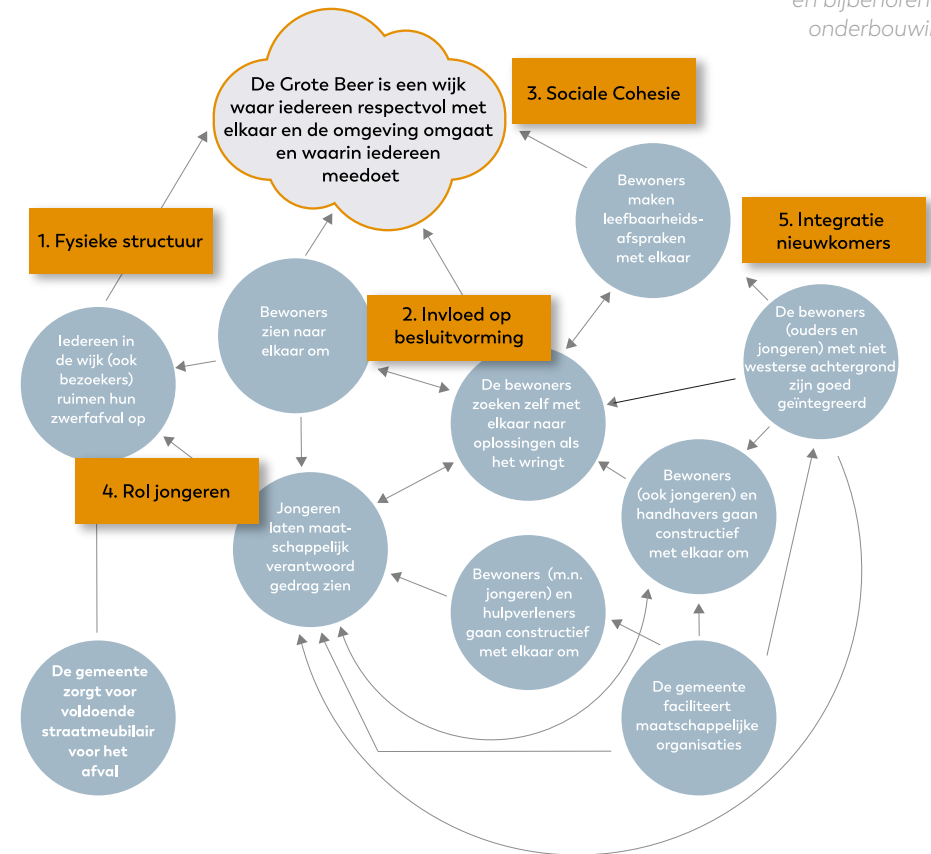
Het werken met aannames

Als de aannames goed zijn geanalyseerd en onderbouwd, maakt dit de ToC robuuster. Het onderzoek naar de aannames kan ook leiden tot herformulering van de condities en het leggen van andere verbanden.

Bij harde bewijzen of wetmatigheden hoef je er geen aanname van te maken. Aannames gaan juist over die zaken die je niet zeker weet.

Als aannames (nog) niet goed kunnen worden onderbouwd, kun je besluiten dit deel te laten worden van de leeragenda van de organisatie en ten behoeve van de verbetering van de ToC later te (laten) onderzoeken.

Figuur 5
Praktijkvoorbeeld aannames
en bijbehorende
onderbouwing



Het nadenken over aannames kan ook aanleiding geven om ontwikkelingen in de context te monitoren. Dit kan op een later tijdstip weer tot een nieuwe conditie voor de ToC leiden.

De leeragenda en het monitoren van de context helpen ons bij het aanpassen van onze ToC in de tijd.

Voor ons praktijkvoorbeeld (figuur 5 op de vorige pagina) zijn de volgende aannames geïdentificeerd. Hieronder lees je per aanname ook de bijbehorende onderbouwing.

► 1. Fysieke structuur

Het hebben van de juiste voorzieningen draagt bij aan de sociale cohesie in de wijk. Onderbouwing: ingrepen in de fysieke structuur kunnen een zeer belangrijke dienende rol spelen. Het aanpakken van de openbare ruimte verbetert de sfeer van de wijk. Bovendien kan bij dit proces de buurt nadrukkelijk betrokken worden (participatie). Kortom, het aanpakken van de fysieke omgeving dient in nauw samenspel met de andere thema's te gebeuren. Ook hier geldt het principe 'versterken door verbinden'. Adviesburo voor Ruimtelijke Ontwikkeling Vereeck.

► 2. Invloed op besluitvorming

De bewoners in deze wijk graag meer invloed willen hebben op gemeentelijk beleid en daar ook tijd in willen steken. Contact tussen ambtenaren en maatschappelijke groepen (bv. cliëntraden) vergroot de sociale cohesie in de wijk. Onderbouwing: sociale cohesie telt daarin drie componenten: sociale participatie (deelnemen aan de samenleving/gedrag), gedeelde opvattingen (normen en waarden) en identificatie/verbondenheid met een gemeenschap (beleving) (Bolt & Torrance, 2005).

► 3. Sociale Cohesie

Sociale cohesie is een belangrijke eigenschap voor de leefbaarheid in de wijk en vergroot het sociaal kapitaal in een wijk. Onderbouwing: WRR, 2005.

► 4. Rol jongeren

Met name het gedrag van jongeren heeft de leefbaarheid in de wijk beïnvloed. Onderbouwing: de leefbaarheid van de openbare ruimte kan toenemen wanneer jongeren tijdig worden betrokken bij de aanpak van hun wijk. Studie: Universiteit van Utrecht, de Hogeschool van Utrecht en onderzoeksbureau Nicis, 2011.

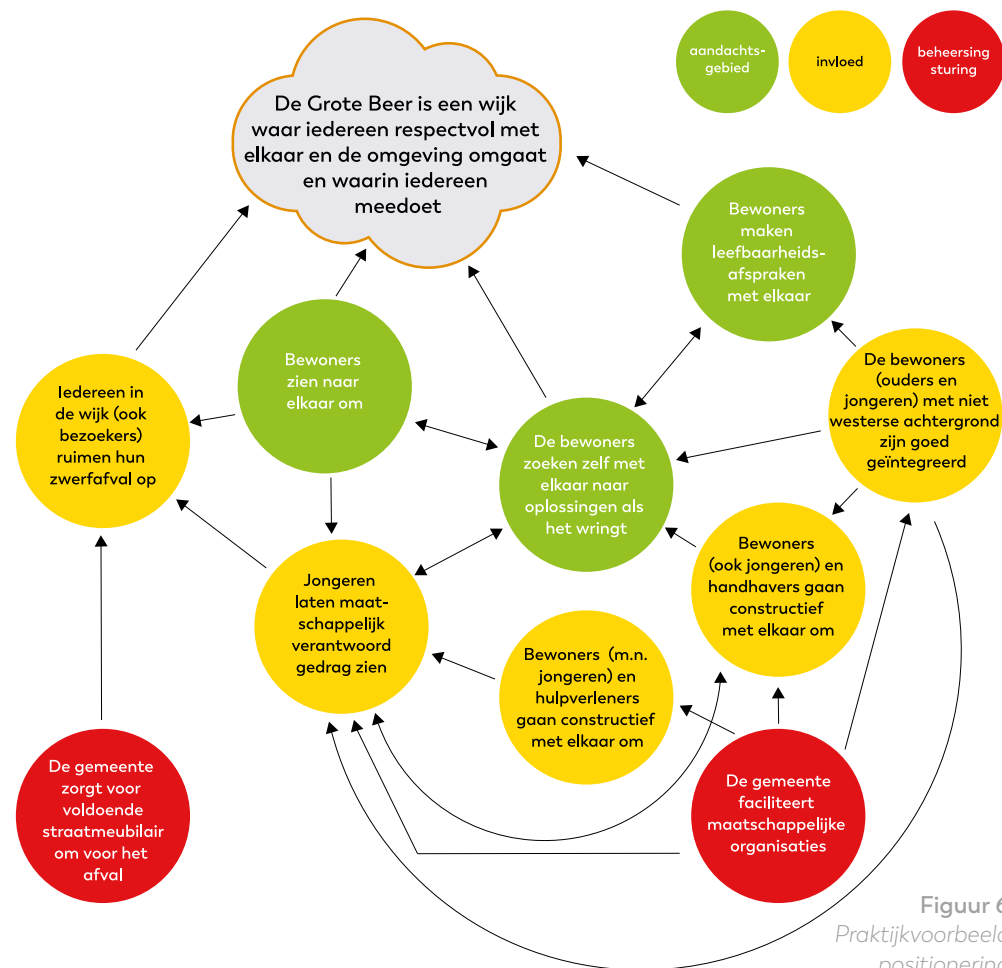
► 5. Integratie nieuwkomers

Integratie van nieuwkomers draagt bij aan het leggen van sociale contacten in de wijk en helpt bij het maken van afspraken met de burens. Onderbouwing: nog geen.

4. THEORY OF CHANGE UITWERKEN

Van Theory of Change naar Theory of Action

Van stap 4 naar 5 maak je de overgang van het opstellen van de ToC naar het opstellen van de ToA (Theory of Action). In de volgende stappen (5 en 6) positioneert iedere deelnemer zich in het totale veranderingsproces. Dit zijn keuzes die iedere organisatie voor zich maakt. Zorg er wel voor dat iedereen in stap 0, duidelijk is geweest, zodat onderlinge verwachtingen helder zijn. Het kan zijn dat iedereen betrokken blijft, het kan ook zijn dat een deelnemer vanaf hier zijn eigen weg gaat.



Figuur 6
Praktijkvoorbeeld
positionering

Bij het uitwerken van de ToC formuleer je de interventies en activiteiten die nodig zijn om naar de gewenste condities en lange termijn verandering toe te werken. Wat gaat jouw organisatie doen?

4.1 Positionering

Wie zijn wij en wat is onze invloed? Tot zover hebben wij gebouwd aan een algehele theorie voor verandering. De volgende stappen helpen ons bij het besluiten over de rol die wij hebben in het bijdragen aan de verandering.

Het mandaat van de organisatie is bepalend voor de invloed die je kunt hebben op de beoogde verandering. Een gemeentelijke overheid of welzijnsorganisatie heeft bijvoorbeeld een andere invloed dan een lobbyorganisatie of een vakbond.

Vervolgens kun je vaststellen welk deel van de ToC je voor jouw rekening gaat nemen. Wat kun je beheersen (sturing), waar heb je invloed op en wat valt in jouw focus- of aandachtsgebied?

Geef aan in de ToC:

- ▶ Focus- of aandachtsgebied (sphere of concern): dit zijn de veranderingen waarvan jouw organisatie vindt dat je er op een of andere manier aan moet bijdragen, omdat dit past bij jouw missie of maatschappijvisie, maar je hebt geen directe invloed op de verandering.
- ▶ Invloed (sphere of influence): dit zijn condities waar je gezien de ervaring, capaciteit en netwerk van jouw organisatie invloed op kunt uitoefenen.
- ▶ Beheersing, sturing (sphere of control): dit zijn condities die jouw organisatie, al dan niet in een samenwerkingsverband, grotendeels kunnen bewerkstelligen.

4.2 Strategische prioriteiten uitwerken

Om te komen tot een uitvoeringsplan, kies je eerst de strategische prioriteiten. Het beeld van de te veranderen situatie, wat tot nu toe beschreven is, hoeft niet per sé binnen de invloedssfeer van jouw organisatie te liggen.

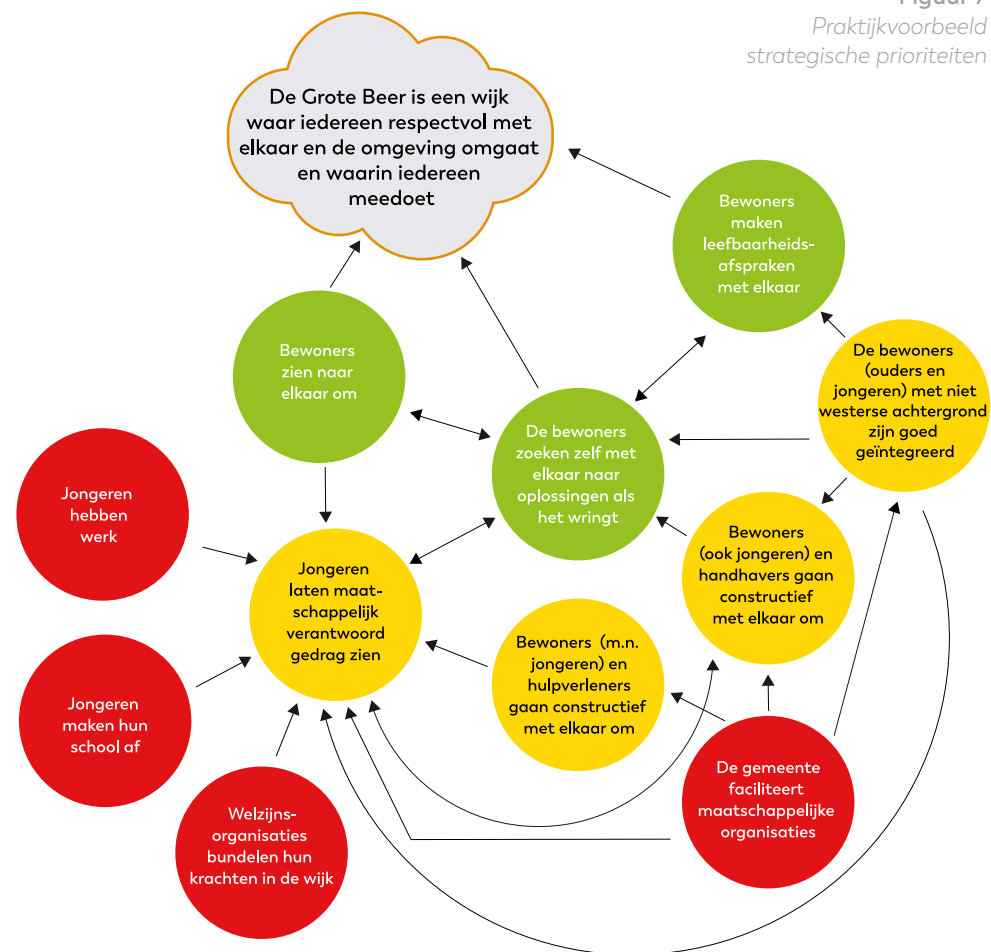
Je zult keuzes moeten maken, waar je wel en waar je niet zult interveniëren. Deze keuzes maak je op basis van criteria zoals: de geschiedenis en het mandaat van je organisatie, de bereidheid van belanghebbenden om te veranderen (haalbaarheid), strategische keuzes, prioriteiten van de doelgroep, beschikbare tijdsduur en/of financiële middelen (of wat je denkt te kunnen mobiliseren).

Door het nadenken over de invloed van jouw organisatie op de verandergebieden in de ToC, maak je deze specifiek voor jouw organisatie. Deze 'specifieke' ToC vormt de basis voor de strategische prioriteiten die je als organisatie stelt. Aan deze prioriteiten verbind je de doelen en deze werk je uit in resultaatketens van projecten of programma's. De uitwerking kan gedaan worden met behulp van een Logisch Kader.

Dit helpt ook om veranderindicatoren vast te stellen zodat je het Monitoring- Evaluatie- en Leertraject kunt bepalen.

Hier vindt ook de afweging plaats hoe groot de bijdrage van jouw organisatie kan zijn aan de verandering.

Figuur 7
Praktijkvoorbeeld
strategische prioriteiten



Resultaat en effect meten

In de volgende stappen (7 en 8) geeft de organisatie vorm aan het meten van resultaten en effecten.

5. LEREN IN EEN THEORY OF CHANGE

In lijn met de filosofie van de ToC, begrijpen hoe verandering werkt en creëren van impact, zul je bij het monitoren en evalueren van de ToC vooral inzetten op leren (stap 7 en 8):

- ▶ leren in hoeverre jouw aannames bij het maken van de ToC inderdaad kloppen,
- ▶ leren of de relaties tussen impact, outcomes, outputs en interventies in de praktijk inderdaad zo werken zoals je van tevoren had bedacht,
- ▶ en leren of de gekozen verandervaden inderdaad de juiste waren.

5.1 Resultaat en effectmeting

Ten eerste bepaal je hoe je de verandering wilt meten. Je ontwikkelt indicatoren om de voortgang te meten en om te kunnen beoordelen in welke mate de beoogde verandering gerealiseerd wordt.

Onderzoeken of jouw ToC inderdaad recht doet aan de complexe werkelijkheid waarbinnen jouw interventies plaatsvinden kun je maar deels doen met kwantitatieve indicatoren. Je zult het resultaat en de effectmeting baseren op meer kwalitatieve manieren van gegevensverzameling. De twee meest gebruikte M&E-methoden voor kwalitatieve gegevensverzameling zijn: Most Significant Change (MSC), ontwikkeld door Rick Davies¹ en Outcome Harvesting ontwikkeld door Ricardo Wilson-Grau.

Indicatoren

De indicatoren die je ontwikkelt in het kader van de ToC zijn anders dan de indicatoren die je gebruikt bij het opstellen van een project of programma (m.b.v. het Logisch Kader). In een ToC ontwikkel je indicatoren gericht op de verandering. Je wilt tenslotte weten, of en hoe de verandering heeft plaatsgevonden. Voor iedere conditie formuleer je indicatoren, die laten zien hoe de conditie zich ontwikkelt en welke effecten optreden die bijdragen aan de impact. Je wilt niet alleen weten of de interventie is uitgevoerd, je wilt weten wat het effect is van jouw interventie ten opzichte van de verandering.

Kwalitatieve gegevensverzameling

MSC is een vorm van participatieve monitoring en evaluatie. Het helpt bij het verzamelen van gegevens op alle niveaus (output, outcome en impact) in een ToC. De essentie is om op een gestructureerde manier een verzameling van significante verhalen (verhalen die betekenis hebben) bijeen te brengen. Deze verhalen worden in het veld, daar waar de effecten voelbaar zijn, verzameld.

Outcome harvesting is een andere vorm van M&E en wordt gebruikt om veranderingen te identificeren, omschrijven, verifiëren en analyseren. Het is ontwikkeld om bewijsvoering voor verandering te verzamelen en deze met terugwerkende kracht te gebruiken om te begrijpen hoe een organisatie of programma heeft bijgedragen aan de verandering.

Zorg ervoor, bij het kiezen van de beste M&E- methode, dat je die kiest die het beste past bij de cultuur van jouw organisatie, partners en doelgroep.

Alleen als je de monitoring en evaluatie gestructureerd vormgeeft, kun je de ToC succesvol aanpassen. Je zult dus na moeten denken over:

- ▶ wie maakt deel uit van het monitoring- en evaluatieproces?
- ▶ wie bepaalt welke data en gegevens verzameld worden en wie verzamelt dit?
- ▶ hoe worden de uitkomsten gerapporteerd en met wie worden ze gedeeld?
- ▶ wat wordt er gedaan met de uitkomsten?

5.2 De TOC aanpassen

Het regelmatig bekijken van de indicatoren en gebruik maken van de kwalitatieve gegevens helpt om te leren en de ToC aan te passen.

We hebben in deze handleiding gezien dat het samen maken van een ToC begint bij het vaststellen van de gezamenlijke droom en de condities, die helpen om de droom te realiseren. Het aanpassen van de ToC werkt vanuit ditzelfde principe. De eerste leervraag, die moet worden beantwoord is: welke maatschappelijke verandering (vaak uitgedrukt in veranderd gedrag van belangrijke actoren) nemen wij waar en welk effect heeft dit op de door ons beoogde doelgroepen? De aanpassing in deze fase gaat over de relatie tussen de droom, de maatschappelijke veranderingen en de beoogde effecten. De vraag, die je stelt is: kloppen de verbanden in onze ToC nog met de werkelijkheid die wij op dit niveau hebben waargenomen? Daar waar het niet klopt pas je aan.

De tweede leervraag: zijn de verandervaden, die wij hebben gekozen nog wel de juiste? Hebben wij een juiste inschatting gemaakt van onze maatschappelijke invloed en kloppen de verbanden tussen onze interventies, onze outputs en de gewenste outcomes met de werkelijkheid die wij hebben waargenomen? Daar waar het niet klopt pas je aan.

De derde leervraag gaat over de oorspronkelijke aannames, die je had bij het opstellen van de ToC. Je onderzoekt of jouw aannames nog steeds stroken met de werkelijkheid. Door deze aannames serieus tegen het licht te houden, ontstaat vaak een, gedeeltelijke nieuwe kijk op de werkelijkheid. Gebruik dit vernieuwde inzicht op de aannames om ook deze in je ToC aan te passen.

Zorg ervoor dat je bovenstaande drie leervragen meeneemt vanaf de eerste stappen, die je maakt in het uitvoeren van jouw interventies op basis van de ToC.

¹ Zie hiervoor: *The 'Most Significant Change' (MSC) Technique - A Guide to Its Use* by Rick Davies and Jess Dart

ToC-proces

1. In het opstellen van een ToC wil je leren begrijpen hoe verandering werkt en bepalen wat jouw organisatie zelf kan bewerkstelligen.
2. Het werken met ToC leidt tot een theorie, die het eigendom is van de opstellers. Door nieuwe denkracht toe te voegen is het onvermijdelijk dat er aanpassingen in deze theorie van verandering gedaan worden.
3. Het opstellen van een ToC is een iteratief proces. Dit betekent de opstellers van de ToC regelmatig de achterban raadplegen om feedback of verdere input te krijgen.
4. Hoe gevarieerder de actoren die bij het opstellen van een ToC betrokken zijn, hoe rijker de droom en analyse. Vergroot betrouwbaarheid en legitimiteit door te werken vanuit het inclusiviteitsprincipe: niets over mij, zonder mij.

ToC-product

5. Het eindproduct in een ToC-proces laat anderen zien hoe jouw organisatie verandering begrijpt en welke veranderambities jij hebt, gegeven de context waarin je werkzaam bent.
6. Een ToC is het voorportaal voor het uitwerken van strategieën en programma's en dient te worden aangevuld met methoden voor programmatisch (projectmatig) werken en instrumenten voor monitoren, evalueren en leren.

Zelfreflectie, kritisch denken

7. Het werken met een ToC vereist een vermogen tot kritische reflectie op de wijze waarop je gewend was naar de werkelijkheid te kijken. Vermijd een zogenaamd 'groepsdenken' (de oogkleppen van jouw sector); denken waarbij, je vanuit deskundigheid, alleen let op het behoud van overeenstemming en eensgezindheid in plaats van het maken van kritische overwegingen.
8. Wanneer je werkt met een ToC vraagt dit ook het kritisch expliciteren van de onderliggende aannames.

Het gebruik

9. Wanneer je werkt met een ToC betekent dit continue aandacht hebben voor hoe de verschillende actoren hun gedrag aan (kunnen) passen, en waarom.
10. Een ToC is niet statisch en vraagt bereidheid tot het regelmatig aanpassen van de theorie op basis van nieuwe informatie, opgedane ervaringen en veranderingen in de context.

Verbeteren zwakke sociale structuur van de wijk Grote Beer

Verbeteren zwakke sociale structuur van de wijk Grote Beer

De wijk Grote Beer is een multiculturele volksbuurt gelegen aan de rand van de stad Birnhem. De wijk beschikt over een klein winkelcentrum, een park en een aantal sociale voorzieningen (sportclub, bibliotheek).

De gemeente Birnhem wil een leefbare wijk creëren, waar het prettig wonen en werken is voor allerlei mensen. Een wijk waar bewoners, ondernemers, eigenaren en anderen weer vertrouwen in hebben. Vijf jaar geleden is een viertal herstructureringsprojecten van start gegaan, maar resultaten zijn nog niet zichtbaar. De bewoners zijn van mening dat de gemeente hen te laat betreft bij de projecten en ze voelen zich niet serieus genomen. Daarnaast verlaten veel ondernemers en bovenmodale en jonge gezinnen de wijk. Hierdoor is een grote doorstroom ontstaan, veel huizen staan leeg of te koop en de woonomgeving wordt niet bijgehouden (opknappen van huizen, vuilnis weg brengen). Dit draagt bij aan een verloederde en eenzijdige woon- en leefomgeving.

In de wijk Grote Beer zijn veel huishoudens met een maatschappelijke achterstand. Deze bewoners hebben een taalachterstand, kampen met gezondheidsproblemen, hebben lage inkomens of (tijdelijk) geen werk. Zij hebben moeilijkheden om te participeren, mede doordat zij zich niet geaccepteerd voelen in de wijk. Vooral niet-westerse vrouwen ervaren een taal- en cultuurbarrière, mede doordat zij het moeilijk vinden om de Nederlandse taal te leren en door gebrek aan goede inburgeringsmogelijkheden vanuit de gemeente.

Een ander probleem in de wijk is dat een groot aantal jongeren hun opleiding niet afmaakt doordat er onvoldoende stageplaatsen zijn in de wijk en in de stad. Mede door het beperkte en éénzijdige banenaanbod in de wijk en in stad en de afwezigheid van een goede aansluiting tussen de opleiding en banen, zijn veel jongeren werkloos. Een groot aantal van deze jongeren neemt hierdoor minder deel aan de maatschappij.

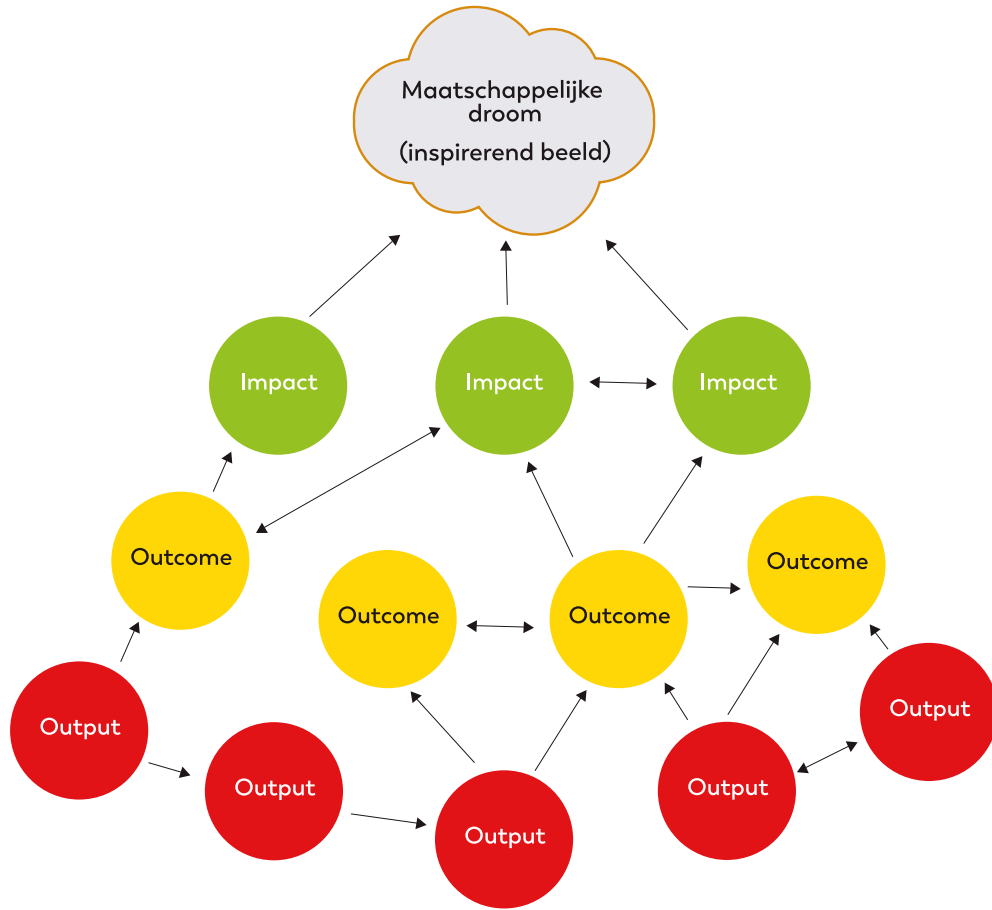
Door de problemen in de wijk is er een hoge concentratie huishoudens met een maatschappelijke achterstand. Hierdoor heerst al lange tijd ontevredenheid en wrok jegens de Nederlandse samenleving bij de verschillende groepen bewoners in de wijk.

Om de woon- en leefomgeving te verbeteren is het belangrijk dat een aantal problemen in de wijk aangepakt wordt.

Voor het praktijkvoorbeeld zijn betrokken partijen:

- ▶ Bewoners (volwassenen en jongeren) van de wijk Grote Beer, bv. buurtvaders
- ▶ Lokale politici
- ▶ Portefeuillehouder sociaal domein
- ▶ Medewerkers welzijnsorganisaties, zoals wijkmanagers
- ▶ Politie en handhavers (BOA's)
- ▶ Beleidsmedewerkers woningbouwcoöperatie
- ▶ Middelbare school
- ▶ Lokale ondernemers

MODEL TOC



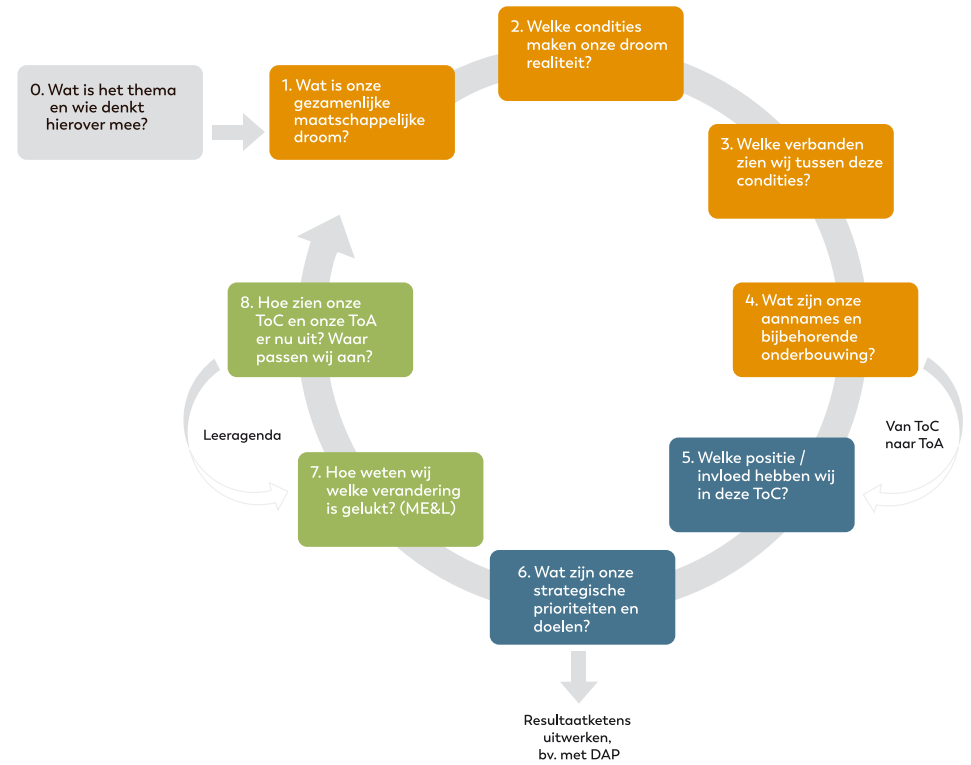
MOGELIJKE INTERVENTIES, PROJECTEN, ACTIES

Our world is about people

Our world is about people

Hoewel geen enkele ToC er hetzelfde uitziet, proberen we met dit model een algemeen geldende opbouw te laten zien. Het is geen vast format of blauwdruk voor hoe een ToC er uitziet.

OVERZICHT STAPPEN TOC



Resultaatketens uitwerken, bv. met DAP

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
T: 0318 – 6500 60 • I: mdfnl.nl

April 2020

MEER INFORMATIE

Niek Bakker
nb@mdf.nl

PRIJS: €12.50