

THEORY OF CHANGE (TOC)



Een handleiding om verandering te begrijpen
en impact te realiseren
Versie 1.0



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. Atrategische 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 (MDF) familie. Wij zijn (inter) nationale trainers en adviseurs in het publieke en sociale domein. Sinds 1984 ondersteunen en begeleiden wij mensen in het verbeteren van henzelf, hun team, hun organisatie of hun netwerk.

MDFnl is geworteld in de wereld van internationale samenwerking en alles wat wij daar hebben geleerd brengen wij sinds 2007 in Nederland in de praktijk. De MDF-groep heeft 130 medewerkers verdeeld over 11 kantoren, met in Ede het hoofdkantoor en landenkantoren in Bangladesh, België, Benin, Ghana, Indonesië, Kenia, Kongo DR, Myanmar, Sri Lanka en Vietnam.

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. Wij werken gestructureerd, modelmatig en kritisch. Ons doel is dat onze klant verder kan zonder ons. We werken op basis van vertrouwen en kunde van mensen. We zijn gedreven door idealisme en onafhankelijkheid. We hechten waarde aan wat betekenisvol is.

Daarom past de Theory of Change-benadering uitstekend bij onze manier van werken. ToC is een creatieve en onderzoekende werkwijze welke helpt 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?

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

De Nederlandse goede doelen organisaties Handicap.nl, Hartstichting, Nierstichting, Longfonds, Rode Kruis, MIND, de Samenwerkende Gezondheid Fondsen, Internationale programma's van de KNVB, NOC/NSF en de Eye Care Foundation en welzijnsorganisaties als Raster en Bartiméus hebben wij begeleid bij het opstellen van een ToC.

Ook bij de gemeenten Deventer en Zeewolde en de provincie Gelderland hebben we de ToC-methode gebruikt om te werken aan het bereiken van hun programmadoelen.

- ONZE INSPIRATIE:**
- Idealisme
 - Onafhankelijkheid
 - Onze klant kan verder zonder ons
 - Vertrouwen in de kennis en kunde van mensen

THEORY OF CHANGE (TOC)

Een handleiding om verandering te begrijpen
en impact te realiseren
versie 1.0



INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	3
1. WAT IS EEN TOC?	4
1.1 Een proces en een product	4
1.2 Overzicht stappen ToC	4
1.3 Het gebruik van een ToC	5
2. DE TOC ONTWIKKELEN	7
2.1 De voorbereiding	7
2.2 De maatschappelijke droom	7
2.3 De condities	9
2.4 De verbanden	10
2.5 De aannames en onderbouwing	11
3. TOC UITWERKEN	14
3.1 Positionering	14
3.2 Strategische prioriteiten uitwerken	16
4. LEREN IN EEN TOC	17
4.1 Resultaat- en effectmeting	17
4.2 De ToC aanpassen	18
5. ONZE VISIE OP HET WERKEN MET TOC	19

INLEIDING

Publieke en maatschappelijke organisaties hebben behoefte om maatschappelijke impact aan te kunnen tonen. 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 zijn. 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 TOC?

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 bewerken.

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

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 relatieve buitenstaanders, hoe jij het proces van maatschappelijke verandering begrijpt en wilt werken aan impact.

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

Het proces

Het proces kent een aantal stappen, dat 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 eenieder naar de context kijkt en welke veranderingen in de context uiteindelijk bijdragen aan de gezamenlijke, maatschappelijke droom.

Het product

Het product ToC kent meestal twee dimensies:

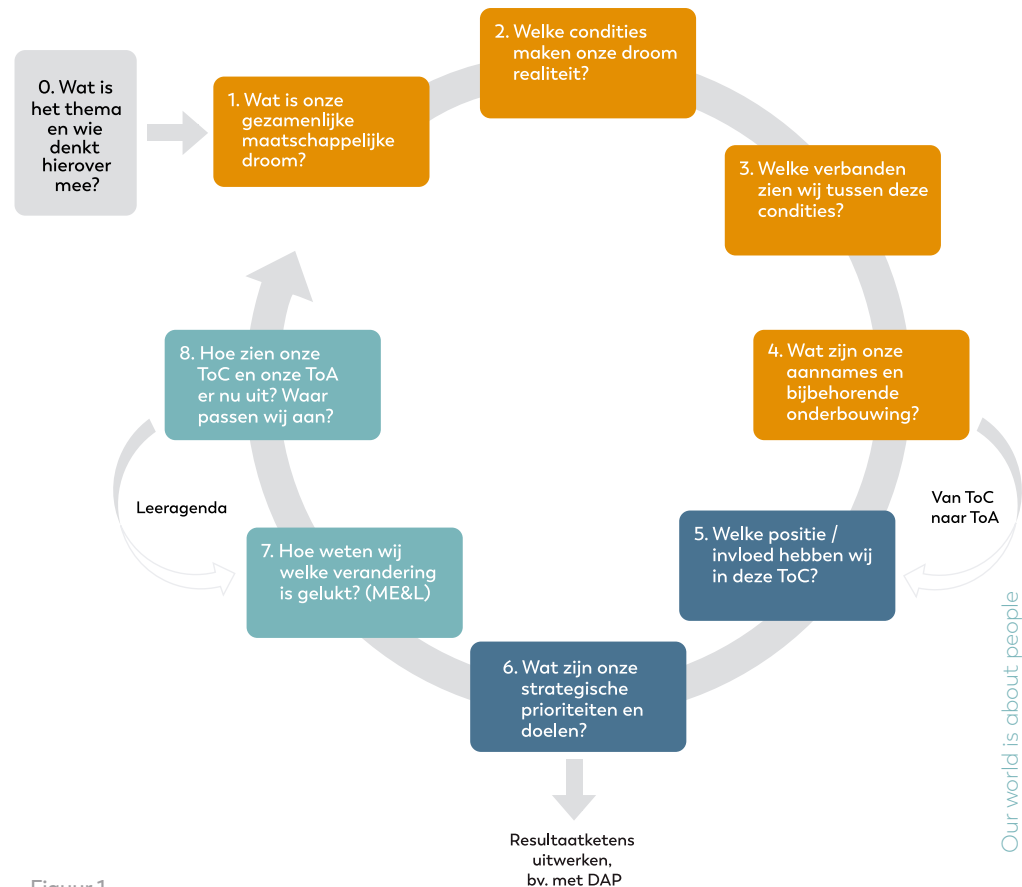
- ▶ Een algemeen deel, dat als doel heeft de gehele verandering te begrijpen
- ▶ Een specifiek deel, dat laat zien aan welke veranderknoppen een organisatie of een samenwerkingsverband wil/kan draaien. Dit wordt ook wel Theory of Action genoemd.

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 beschrijft de handleiding de manier waarop het ToC-proces werkt. Iedere stap wordt verduidelijkt met een parktijkvoorbeeld.



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 hierin centraal staan. Een ToC helpt een organisatie in het leren hoe een organisatie succesvol maatschappelijke meerwaarde creëert en optimaliseert.

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 iets werkt 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 tegenwoordig 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 zelf-kritisch te kijken naar de eigen organisatie en haar programma's. Een ToC heeft dan een zelf-reflecterende 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 (NGOs) het instrument omarmd, gevolgd door maatschappelijke organisaties en een aantal gemeenten.

Het maken van een ToC kan op de volgende verschillende niveaus: macro, sector, organisatie en programma/projectniveau. Een organisatie kan verschillende ToCs hebben, bijvoorbeeld vijf programma ToCs en een corporate ToC. Belangrijk is wel dat er onderlinge verbondenheid tussen de ToCs is. Bovendien is het goed je af te vragen in welke mate het maken van een ToC geschikt is.

Het succes van de ToC- benadering hangt af van het goede gebruik ervan en van een aantal andere factoren. Zo is het belangrijk om een brede groep belanghebbenden te betrekken in het opstellen van een ToC. Vervolgens 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 TOC ONTWIKKELEN

2.1 De voorbereiding

In de voorbereiding van het ToC-proces is het belangrijk het onderwerp af te bakenen. Het moet helder zijn wat het thema van analyse is.

Vervolgens, wordt op basis van onderwerp gekozen welke actoren de ToC mee gaan ontwikkelen. De vraag is: met wie ga je in gesprek.

Bij een breder thema wordt er meer geanalyseerd.

Daarnaast, 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 tegelijk ervoor zorgt dat alle gewenste partijen een stem in het proces krijgen, zodat ieders stem gehoord wordt. Het vergroot de betrouwbaarheid en legitimiteit van het analyseproces.



Inclusiviteitsprincipe: niets over mij, zonder mij



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.

2.2 De maatschappelijke droom

Welke verandering wil je gezamenlijk zien? Dit is het uitgangspunt om over verandering na te denken.

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

2.3 De condities

In de volgende stap bespreek je alle noodzakelijke condities die de droom mogelijk zouden kunnen maken. Condities zijn veranderingen, voorwaarden en situaties. Deze kunnen betrekking hebben op factoren en actoren.

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

Je kunt op twee manieren invulling geven aan de condities:

- ▶ Op een gestructureerde manier de verandergebieden stap voor stap afpellen; van boven naar beneden.
- ▶ 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 gunstig gestemd ten aanzien van de verandering of juist ertegen? Hebben ze veel invloed en hoe kan dat de zaak bepalen?

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

Bij het formuleren van condities helpt het volgende:

- ▶ Condities zijn geformuleerd als veranderd gedrag van een of meer actoren; welke actor moet welk gedrag vertonen, zodat dit bijdraagt aan de realisatie van de droom?
- ▶ Waar je kunt benoemen 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.



Figuur 3
Praktijkvoorbeeld condities

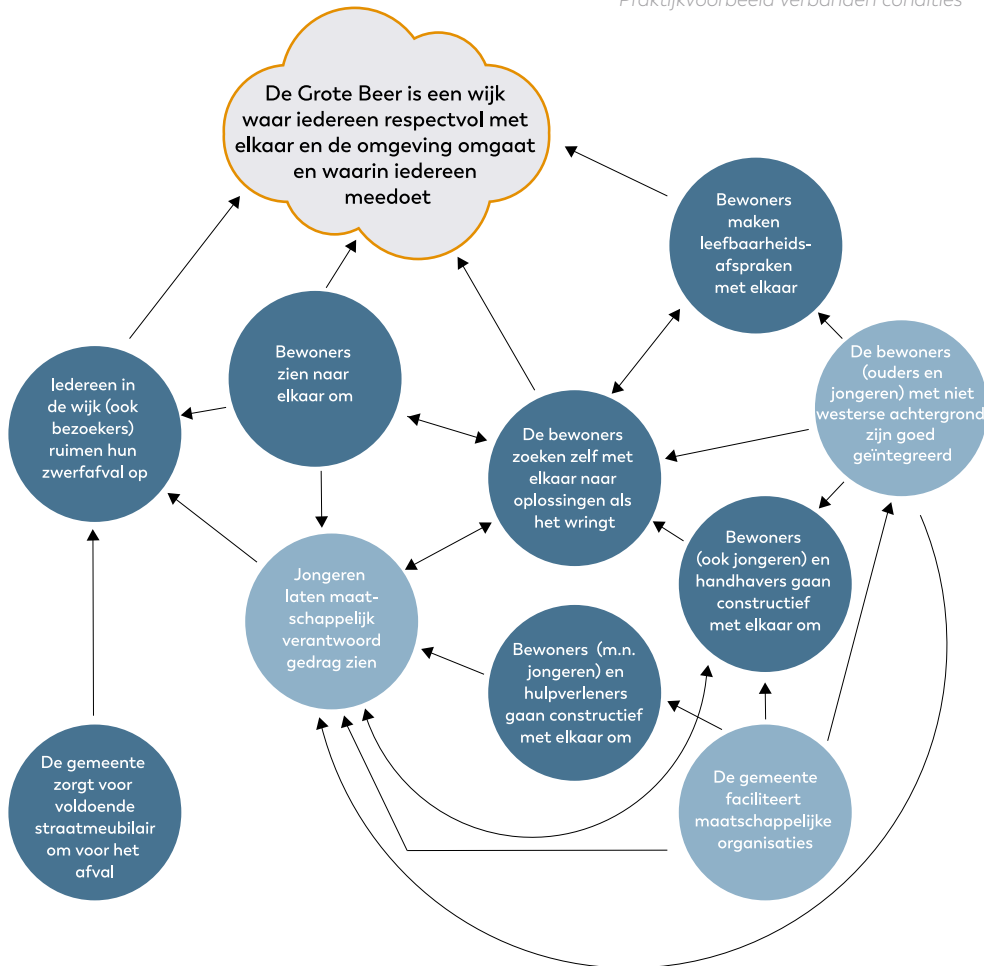
2.4 De verbanden

Vervolgens leg je de verbanden tussen de condities die je hebt benoemd, werk deze uit en voeg zo nodig condities toe. Je analyseert een beeld van veranderingen, voorwaarden en situaties die tot stand moeten komen, alvorens je de droom kunt realiseren. Dit kunnen korte termijn resultaten of midden-lange termijn uitkomsten zijn voor individuen, organisaties of gemeenschappen. Het gaat bijvoorbeeld over verandering in gedrag, ervaring of houding.

Plaats de condities in een logische volgorde; 'als dit, dan dat'; de ene conditie leidt tot de andere en tenslotte tot de uiteindelijke droom. Misschien zijn niet alle condities aan elkaar te verbinden. Sommige kunnen zelfstandig voorkomen, anderen zijn juist sterk verbonden, volgorde van vinden tegelijkertijd plaats.

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

Figuur 4
Praktijkvoorbeeld verbanden condities



Het droombeeld voor 2030: een florierende 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*

2.5 De aannames en onderbouwing

Wanneer de condities en onderlinge verbanden bekend zijn, onderzoek je welke aannames je hebt gemaakt. Benoem en toets deze. Je expliciteert in de aanname waarom jij denkt dat het zo in elkaar zit; je laat zien in het proces waar jij tot nu toe van uit bent gegaan. Aannames duiden is cruciaal voor een goede ToC. Ze vormen de uitleg waarom jij denkt dat het veranderproces gaat werken.

Op dit punt in het ontwikkelen van de ToC creëer je de theorie. Je beschrijft hier het waarom achter de veranderstappen. Welke aannames liggen ten grondslag aan de 'als dit, dan dat'-redenering. Het zijn werkhypothese die je in de praktijk uitprobeert. Ze ondersteunen de logica van de verandering die jij wil bewerkstelligen.

Daarnaast, zoek je voor iedere aanname naar 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.

Een interventie waarbij een radioprogramma dagelijks de prijzen van landbouwproducten op de markt in Peru noemde, was gebaseerd op de aanname dat boeren hun oogstverkoopbeslissingen baseren op het prijsniveau. De verwachting was dat kennis over de hoogte van prijzen de boeren de kans gaf om hun inkomen te verhogen.

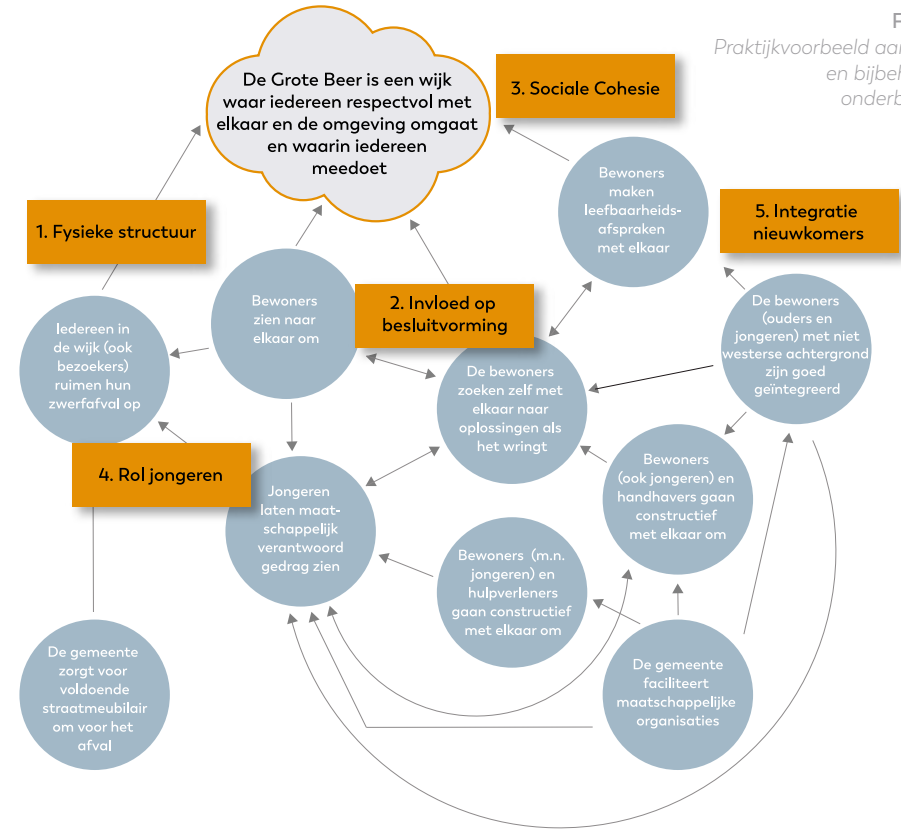
Helaas blijken ze verkoop vooral te laten bepalen door het moment waarop ze geld nodig hebben. Het verhogen van inkomen wordt dan een stuk lastiger.

Voorbeeld van een aanname die bij nader onderzoek geen stand hield

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



- **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), Adviesburo voor Ruimtelijke Ontwikkeling Vereeck.
- **2. Invloed op besluitvorming**
De bewoners willen graag meer invloed hebben op gemeentelijk beleid. Contact tussen ambtenaren en bewonersgroepen vergroot de sociale cohesie in de wijk. Onderbouwing: Sociale cohesie telt daarin drie componenten: sociale participatie, gedeelde opvattingen en identificatie/verbondenheid met een gemeenschap (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 de jongeren 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 onbekend

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

Om aannames te ontdekken helpt het vaak om het proces en resultaat van de ToC bespreking aan relatieve buitenstaanders uit te leggen. Je vraagt hen om jullie uit te dagen om jullie stappen/logica te bevragen.

Je komt tot aannames door het stellen van vragen: waarom leidt het een tot het ander? Wat is er voor nodig om te veranderen? Deze vragen leiden wellicht ook tot nieuwe condities en een verbetering van de ToC.

Denk aan de volgende aspecten bij aannames:

- 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.

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

Het werken met aannames

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.

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 zijn de volgende aannames geïdentificeerd. Daarbij lees je per aanname de bijbehorende onderbouwing.

3. TOC UITWERKEN

Van Theory of Change naar Theory of Action

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

3.1 Positionering

Wie zijn wij en wat is onze invloed? Tot zover hebben wij gebouwd aan een algehele ToC. De volgende stappen helpen ons bij het besluiten over de rol die wij hebben in het bijdragen aan deze 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 je rekening gaat nemen. Wat kun je beheersen (sturing), waar heb je invloed op en wat valt in jouw aandachtsgebied?

- Aandachtsgebied (**sphere of concern**): dit zijn de veranderingen waarvan wij vinden dat wij op
 - ▶ een of andere manier aan moeten bijdragen, omdat dit past bij onze missie of maatschappijvisie, maar wij hebben geen directe invloed op de verandering.
- Invloed (**sphere of influence**): dit zijn veranderingen waar wij gezien onze ervaring, capaciteit,
 - ▶ netwerk of anderszins invloed op kunnen uitoefenen.
- Beheersing, sturing (**sphere of control**): dit zijn veranderingen die wij, al dan niet in een samenwerkingsverband, grotendeels kunnen bewerkstelligen.

Door het inkleuren van jouw invloed 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 werk je deze uit in resultaatketens van projecten of programma's. De uitwerking kan gedaan worden met behulp van de DAP-methode (Logisch Kader). De DAP helpt vervolgens ook om veranderindicatoren vast te stellen om uiteindelijk ook je Monitoring-, Evaluatie- en Leer- traject te bepalen.



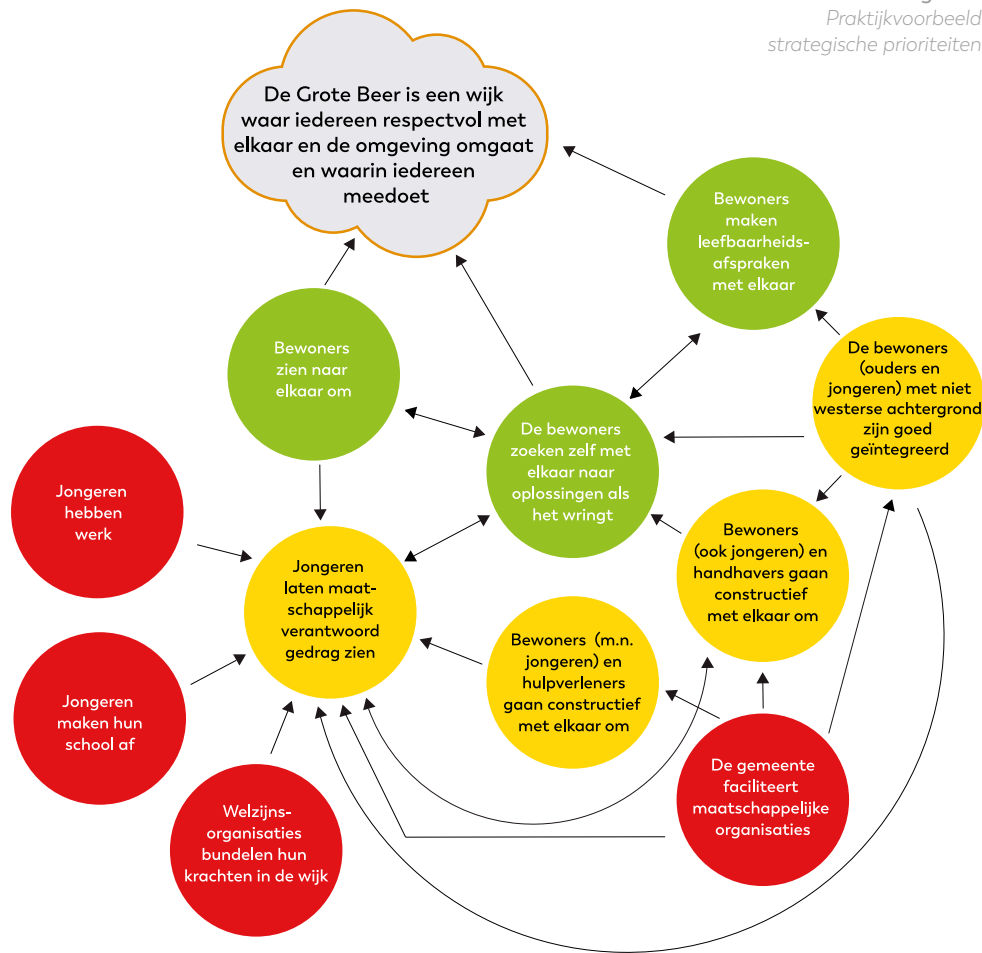
Figuur 6
Praktijkvoorbeeld positionering

3.2 Strategische prioriteiten uitwerken

Kies de strategische prioriteiten en werk de veranderpaden uit. Het veranderbeeld wat tot nu toe beschreven is, hoeft niet noodzakelijkerwijs binnen jouw invloedssfeer 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).

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

Figuur 7
Praktijkvoorbeeld
strategische prioriteiten



4. LEREN IN EEN TOC

Resultaat en effect meten

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

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 moeten inzetten op leren:

- ▶ 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 als je van te voren had bedacht,
- ▶ en leren of de gekozen veranderpaden inderdaad de juiste waren.

4.1 Resultaat- en effectmeting

Als eerste bepaal je hoe je de verandering wil meten. Je ontwikkelt indicatoren of andere instrumenten 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 vooraf geformuleerde planningsindicatoren. Je moet jouw resultaat en effectmeting baseren op meer kwalitatieve manieren van gegevensverzameling. Een goede methode hiervoor is: Most Significant Change (MSC), ontwikkeld door Rick Davies¹.

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 weten wat het effect van jouw interventie is ten opzichte van de verandering en niet alleen of de interventie is uitgevoerd.

Kwalitatieve gegevensverzameling

MSC is een vorm van participatieve voortgangsbewaking 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.

Alleen door de voortgangsbewaking en evaluatie gestructureerd vorm te geven 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?

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

4.2 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 maatschappelijke veranderingen, die helpen om de droom te realiseren.

Het aanpassen van de ToC werkt ook vanuit dit 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 droom die wij hebben voor onze doelgroepen). De aanpassing in deze stap 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 die moet worden beantwoord is: zijn de veranderpaden, 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 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.

De methode Most Significant Change is een van de methoden die je scherp kan houden bij het beantwoorden van deze vragen, maar er zijn ook andere methoden. Zorg ervoor dat je die instrumenten kiest, die het beste passen bij de cultuur van jouw organisatie, partners en doelgroep.

5. ONZE VISIE OP HET WERKEN MET EEN TOC

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 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); het 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 een 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

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 de bewoners 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 wegbrengen). 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.

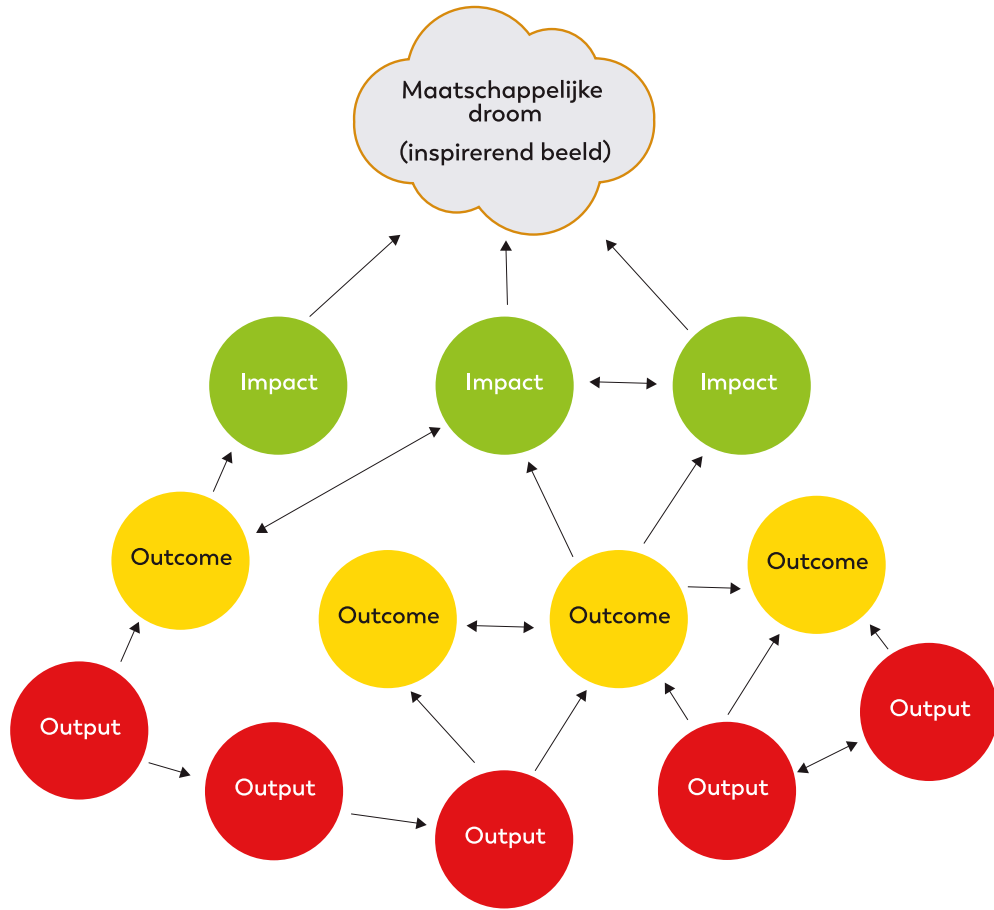
Door de problemen in de wijk is er een hoge concentratie huishoudens met een maatschappelijke achterstand. Hierdoor heerst al lange tijd ontevredenheid en wrok tegen de Nederlandse samenleving bij de verschillende groepen bewoners in de wijk.

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:

- ▶ beleidsmedewerkers Sociaal Domein
- ▶ handhavers (BOA's)
- ▶ vertegenwoordigers uit sociale teams
- ▶ wijkmanagers
- ▶ buurtvaders
- ▶ winkeliers
- ▶ welzijnswerkers

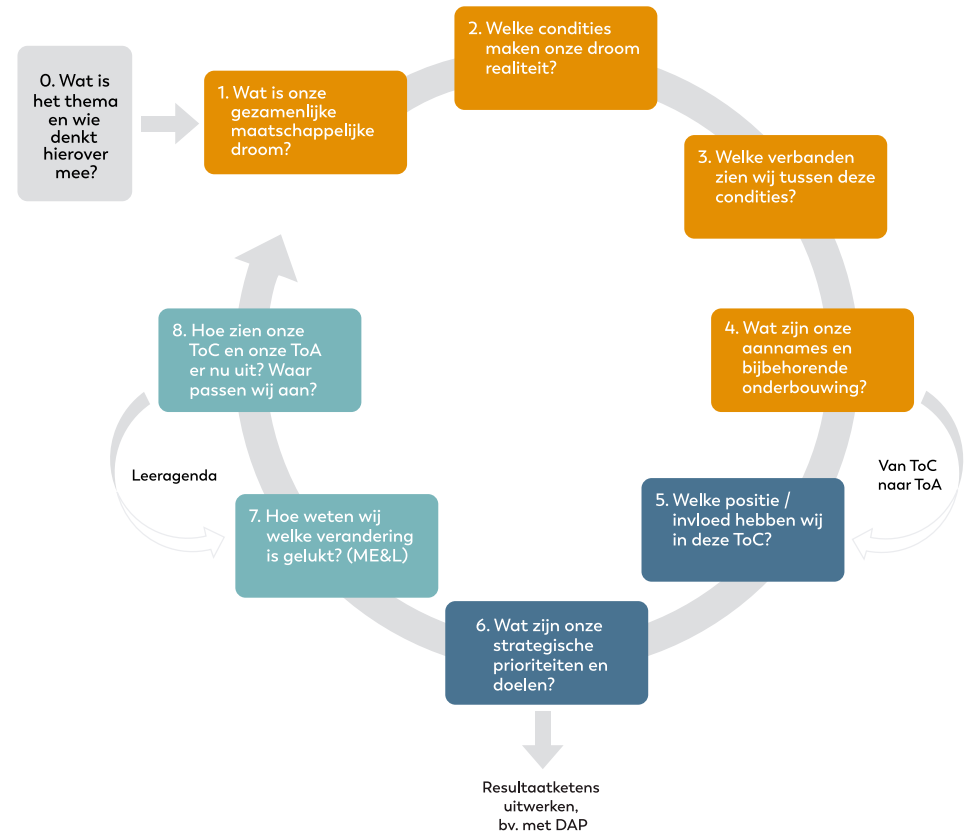
MODEL TOC



MOGELIJKE INTERVENTIES, PROJECTEN, ACTIES

Our world is about people

OVERZICHT STAPPEN TOC



Resultaatketens uitwerken, bv. met DAP

Our world is about people

OUR WORLD IS ABOUT PEOPLE



UITGEVER

MDFnl
Bennekomseweg 41 6717 LL EDE
T: 0318 - 6500 60 • I: mdfnl.nl

Maart 2019

MEER INFORMATIE

Niek Bakker
nb@mdf.nl

PRIJS: €12.50