

Gids bij het uitwerken en gebruiken van de Theory of Change (ToC)

JUNI 2020

(gebaseerd op het ToC-leertraject 2019)

Bénédicte Fontenau (HIVA) - Trainer

Corina Dhaene (ACE Europe) - Trainer

Acodév, ngo-federatie et Fiabel - Organisatoren

INHOUD

1. Inleiding	2
1.1. Voor wie is deze gids bedoeld?	2
1.2. Hoe gebruik je dit document?	3
1.3. Welke inhoud vind je niet terug in dit document?	3
2. ToC: waar gaat het over?	4
2.1. Wat is een ToC?	4
2.2. De functies van een ToC.....	4
2.3. De ToC en denken over complexiteit.....	5
2.4. De meerwaarde van een ToC.....	6
3. Hoe werk je een ToC van goede kwaliteit uit?.....	10
3.1. Voorwaarden	10
3.2. Op welk niveau werk je een ToC uit?	11
3.3. ToC-bouwstenen	12
3.4. Hoe organiseer je een proces voor de formulering van een ToC?	19
4. Gebruik van de ToC om je programmaformulering te ondersteunen	21
4.1. Het potentieel van de ToC om tot een sterk(er) programma te komen	21
4.2. Hoe vertaal je een ToC naar een logisch kader?	24
5. Gebruik van de TOC voor om jouw M&E-systeem te ondersteunen?	27
5.1. ToC, M&E, complexiteit en leren	27
5.2. Het potentieel van een ToC om M&E te ondersteunen	29
5.3. Vastleggen van focus en prioriteit in M&E	29
5.4. Investeren in meer systematische dataverwerking en -analyse.....	30
5.5. Oriënteren van strategische reflectie	31
6. Bijlagen	34
6.1. Voorbeelden van veranderingsmodellen.....	34
6.2. Hulp bij kritische lezing van een ToC	36
6.3. Het voorbeeld van Plan België: formuleren van leervragen.....	39
6.4. Het voorbeeld van het project CIMADE: rapportageschema en analysekaders	40
6.5. Suggesties voor evaluatievragen	42
6.6. Referenties en leeslijst.....	43

1. INLEIDING

Deze gids over de “Theory of Change” (TOC) – of nog, Theorie van de Verandering- werd ontwikkeld na en op basis van een leertraject georganiseerd door ACODEV, ngo-federatie en Fiabel voor de actoren van de niet-gouvernementele samenwerking (ANGS). Dit leertraject werd door HIVA-KU Leuven en ACE Europe begeleid tussen juni en november 2019. Deze vormingen en ateliers waren de basis en inspiratiebron voor dit document dat meer wil zijn dan een louter verslag van het leertraject. Het wil ook een nuttig instrument zijn voor personen die er niet aan deelnamen. Een woord van dank aan de deelnemers van het leertraject voor het delen van hun ervaringen is hier op zijn plaats. Deze gids is niet af: nieuwe ervaringen en vormingen kunnen dit document verder aanvullen.

Naast het leertraject zelf, is de voornaamste inspiratiebron van de auteurs voor dit document, de ToC-gids van HIVOS (HIVOS, 2015) en de ervaringen van de auteurs met evaluaties en in het begeleiden van organisaties voor de ontwikkeling van een ToC.

1.1. Voor wie is deze gids bedoeld?

Dit document is geschreven voor medewerkers van ANGS al dan niet deelnamen aan het leertraject, en graag aan de slag willen met een ToC. Tijdens het leertraject is gebleken dat er in het gebruik van de ToC weinig onderscheid is tussen ANGS die werken in partnerlanden en ANGS die zich (ook) inzetten op wereldburgerschapeducatie, bewegingswerk, en beleidsbeïnvloeding. De inhoud van dit document is bijgevolg **bruikbaar voor medewerkers die zowel programma's in de partnerlanden als in België** opvolgen. In het document worden voorbeelden opgenomen van beide soorten interventies. Zowel ToC beginners als meer gevorderden kunnen baat hebben bij de inhoud.

Deze gids is er voor organisaties:

- Die sterker willen worden in het **plannen van relevante interventies** (voor diverse donoren);
- Die beter in staat willen zijn om sociale veranderingsprocessen op te volgen;
- Die meer **inzicht** willen krijgen in **hoe sociale verandering verloopt**;
- Die beter willen worden in het benoemen en **aantonen van de bijdrage van hun interventie aan verandering**;
- Die relevante hypothesen over verandering en bijdrage tot verandering willen gebruiken om zichzelf kritisch te bevragen.

Op basis van de modules van de vormingen van 2019 biedt dit document elementen en instrumenten om de functies en toegevoegde waarde van een ToC te begrijpen, om een ToC te kunnen ontwikkelen en te gebruiken bij de planning, de monitoring en de evaluatie. Het document is ondersteunend voor ANGS die willen werken rond de ToC. De lezer krijgt handvaten om:

- **Meer aandacht te hebben voor actoren van verandering** en hun wenselijke en noodzakelijke proces van verandering;
- Veranderingen en gepaste strategie in kaart te brengen;
- Het **verschil te begrijpen tussen een ToC en een logisch kader**.
- Een ToC om te zetten in een logisch kader (als instrument voor programma formulering en management);
- Een ToC te gebruiken om een coherent logisch kader met **relevante indicatoren** te formuleren;
- Een ToC te gebruiken om de **focus van monitoring en evaluatie scherper** te stellen.

1.2. Hoe gebruik je dit document?

Deze gids kan gebruikt worden ter voorbereiding van een traject of workshop gericht op de formulering van een ToC en om een bestaande ToC kritisch te beoordelen door de medewerkers en hun partners. Dit is geen klassieke stap-voor-stap handleiding: het document wil vooral de **achterliggende ideeën van de ToC** verduidelijken. In de literatuurlijst vindt u verwijzingen naar websites met achtergrond en stap-voor-stap richtlijnen. Een TOC nodigt ANGS vooral uit om ruimte te creëren voor een **andere manier van denken**.

Deze gids is slechts één van de documenten die tijdens het leertraject werden ontwikkeld. Per vorming werd een PowerPointpresentatie en oefenmateriaal ontwikkeld. De tabel hieronder geeft een overzicht van het materiaal dat beschikbaar is op de websites van de federaties.

Training	Materiaal
Basistraining	PPT (enkel in het FR)
Atelier kritische lezing van een ToC	<ul style="list-style-type: none">- PPT- Word document: hulp bij de kritische lezing van een ToC, zie bijlage 6.2.
Vorming 'Gebruik van een ToC' voor planning, het uitwerken van een logisch kader, monitoring en evaluatie	<ul style="list-style-type: none">- PPT- Werkdocument Format Outcome Harvesting (enkel in het NL)- Suggesties voor evaluatievragen geïnspireerd door een ToC benadering, zie bijlage 6.5.

1.3. Welke inhoud vind je niet terug in dit document?

Dit document stelt de ToC centraal en identificeert het potentieel ervan in relatie tot meer realistische programmaformulering en effectievere monitoring en evaluatie. Het doel is vooral ANGS te ondersteunen in het gebruik van een ToC. Het document gaat echter niet in detail in op Resultaatsgericht Beheer, Project Cycle management, het formuleren van een goed logisch kader, het analyseren van risico's, het opzetten van een M&E-systeem, het ontwikkelen, kiezen en toepassen van tools voor data-collectie en specifieke vormen van evaluatie, zoals bijv. impact evaluatie of contribution analysis.

2. TOC: WAAR GAAT HET OVER?

Dit hoofdstuk geeft de definitie, functies en belangrijkste begrippen weer, alsook de meerwaarde van de ToC, bijv. ten aanzien van een logisch kader.

2.1. Wat is een ToC?

VERANDERINGSTHEORIEËN

Veranderingstheorieën zijn “**de ideeën en hypothesen ('theorieën') die mensen en organisaties hebben over hoe verandering plaatsvindt**”. Deze theorieën kunnen bewust of onbewust zijn en zijn gebaseerd op persoonlijke overtuigingen, aannames en een noodzakelijkerwijs beperkte, persoonlijke perceptie van de werkelijkheid. De ToC is als benadering een **‘leidend kader voor alle stadia van denken, handelen en zingeving wanneer ANGS bewust ingrijpen in maatschappelijke veranderingsprocessen’**. (HIVOS, 2015)

Een andere veelgebruikte definitie is die van Rogers (2014), die het accent legt op het expliciteren van wat impliciet wordt aangenomen over verandering en bijdrage tot verandering: “Every programme is packed with beliefs, assumptions and hypotheses about how change happens – about the way humans work, or organisations, or political systems, or eco-systems. Theory of change is about articulating these many underlying assumptions about how change will happen in a programme.”

De ToC is zowel een proces als een product:

Een proces – De ToC is een proces van voortdurende bevraging over hoe verandering kan gebeuren, wat er gebeurt en op welke manier en wat daarin een rol speelt. Een ToC dwingt de ANGS tot een bepaalde vraagstelling. Die specifieke vraagstelling speelt een rol tijdens de formulering van een ToC en tijdens de uitvoering en monitoring en evaluatie van een project. **Het gaat erom de juiste vragen te stellen.**

Een product – De ToC is een product. Het product geeft weer hoe de ANGS op een bepaald moment heeft (na-) gedacht over verandering en veranderingsprocessen. Het is een **momentopname** die zich uitdrukt in een schematische voorstelling en/of een narratief. Dit vormt een basis voor de formulering en planning van een programma, bijv. middels een logisch kader. Zowel het narratief als de schematische voorstelling hebben hun belang: een schema kan snel een inzicht geven; het narratief laat toe om zaken in detail uit te werken en toe te lichten. In deze gids kiezen we ervoor om **geen modellen of voorschriften voor de ‘beste’ ToC op te lijsten** omdat dit het idee zou kunnen geven dat er zoiets bestaat als de perfecte ToC. **We geven wel handvaten om de analyse en het eigen denkproces te structureren.**

2.2. De functies van een ToC

De ToC heeft **verschillende functies**: het is een instrument voor analyse en planning alsook een instrument voor het expliciteren van veranderingen.

Een instrument voor analyse en planning - Op basis van een inzicht in de factoren en actoren van een bepaalde context (thema, land of regio), staat een ToC toe om verder te analyseren en na te denken over: (i) wat in een specifieke context een **noodzakelijke en wenselijke concrete ultieme verandering** is (de zogenaamde ‘ultimate change

statement'), (ii) welke **actoren** daarin een rol spelen, hoe zij zelf moeten veranderen en hoe die actoren elkaar beïnvloeden (actorenbenadering), (iii) **hoe de wegen van verandering zouden kunnen lopen** (de zogenaamde 'pathways of change'), (iv) waar en op welke manier de ANGS best zou kunnen interveniëren (initieëren, ondersteunen, faciliteren, uitvoeren, ...), alleen of samen met anderen (strategische interventies).

Instrument voor explicitering van veronderstellingen over verandering en bijdrage tot verandering - De ToC daagt uit om te expliciteren waarom een ANGS denkt dat een verandering zal verlopen volgens de weg die de ANGS zich voorstelt en waarom haar bijdrage een invloed kan hebben. Dat gebeurt door het identificeren van **hypothesen** over relaties tussen veranderingen, hypothesen over bijdrage van interventies tot verandering en over externe factoren en actoren en hun invloed (positief of negatief) op verandering.

Het is belangrijk om de ToC te zien als een **'work in progress'** dat telkens opnieuw uitnodigt om de ANGS en haar interventies te positioneren ten aanzien van veranderingsprocessen. Het is een referentiedocument dat echter zelf ook verandert naargelang de tijd en de context.

2.3. De ToC en denken over complexiteit

Het werken met een veranderingstheorie is niet nieuw. Er is wel steeds meer aandacht voor het onderbouwen van programmavoorstellen met een ToC, niet in het minst bij donoren. In veel gevallen verwachten donoren ook nog een logisch kader (of een ander schema) dat de interventie van de ANGS en de verwachte resultaten (outputs en outcomes) helder weergeeft in een lineaire interventielogica, zo ook DGD. In deze gevallen kan een **ToC de interventielogica ondersteunen en ze meer robuust en geloofwaardig maken**.

De ToC past in het denken rond systemen en complexiteit van maatschappelijke verandering en de verantwoordelijkheid daarin van diverse actoren. Het klassieke logische kader liet te weinig toe om rekening te houden met complexiteit van maatschappelijke verandering. Hieruit volgde dat organisaties op zoek gingen naar **benaderingen die beter in staat waren om die complexiteit te capteren** en te integreren in de voorbereiding en formulering van nieuwe programma's.

Maatschappelijke verandering gericht op de verbetering van de levensomstandigheden van bevolkingsgroepen/groepen in precare situaties is in wezen de **verantwoordelijkheid van sociale actoren**: individuen, sociale groepen, instellingen of organisaties. Het zijn zij die veranderingen (moeten/kunnen) mogelijk maken door hun **attitude, beslissingen, visies, machtsverhoudingen, beleid, acties en praktijken te wijzigen**. ANGS streven ernaar om hun daarbij te ondersteunen.

Processen van maatschappelijke verandering worden om verschillende redenen als 'complex' aangeduid:

- Het is **moeilijk de link te zien tussen oorzaak en gevolg**. Als het gaat om sociale verandering is het zeer moeilijk om te bepalen, laat staan met zekerheid te voorspellen, welke factoren (acties, strategieën, actoren) welke effecten (soort verandering, intensiteit, enz.) zullen genereren. Het is daarom van fundamenteel belang te erkennen dat elke (externe) interventie van een ANGS slechts één schakel in een veranderingsproces is;
- Verandering is een continu proces. Een ontwikkelingsinterventie heeft een beperkte duur. Het maakt deel uit van een veranderingsproces dat al aan de gang is en dat ook na die tijd zal voortduren. ANGS moeten beslissen waar en hoe ze interveniëren in dit proces;
- Verandering is een niet-lineair proces. **Processen van sociale verandering zijn niet lineair**. Afhankelijk van de individuele en collectieve beslissingen en gedragingen, ervaren deze processen ups en downs, terugkrabbelen, in vraag stellen, tegenwerkingen, enz.

- De ANGS veranderen zelf ook. Een ontwikkelingsinterventie is vaak bedoeld om veranderingen bij andere maatschappelijke actoren te helpen bewerkstelligen, maar de ANGS zal waarschijnlijk ook veranderen, d.w.z. haar mandaat wijzigen, inzichten aanpassen, strategieën veranderen, gedrag veranderen, enz. uit eigen beweging en/of onder invloed van andere actoren.

De ToC is daarom een instrument dat de analyse in eerste instantie richt op sociale actoren en de manier waarop zij hun praktijken, hun beleid en de manier waarop zij met elkaar interageren kunnen/zullen veranderen. **Wat men in een ToC doet, is in principe nagaan welke actoren (wel of niet) achter bepaalde maatschappelijke veranderingen staan en zich vervolgens voorstellen ('verbeelden') hoe deze actoren op termijn kunnen veranderen en uiteindelijk een bepaald gedrag stellen dat verondersteld wordt bij te dragen aan de realisatie van ultieme verandering.**

2.4. De meerwaarde van een ToC

De meningen over de meerwaarde van een ToC en over de kwaliteit ervan, lopen uiteen. Er bestaan verschillende visies, zowel onder donoren als bij ANGS. Daarom is het nuttig om in deze gids te expliciteren wat de visie is die de auteurs van deze gids hanteren.

Een ToC van goede kwaliteit laat, volgens de auteurs toe dat een ANGS veranderingsprocessen beter kan inschatten, opvolgen en begrijpen/interpreteren zodat ze ook tijdig haar interventie kan aanpassen indien nodig.

Zoals eerder gesteld, kan een ANGS met **behulp van een ToC projecteren wat voor soort veranderingen en veranderingsprocessen, volgens haar analyse (voorspelling of theoretisch model van sociale verandering), mogelijk en wenselijk zijn binnen een bepaalde context.** Een ToC expliciteert vervolgens de onderliggende hypothesen over die verandering. De ToC nodigt de ANGS tenslotte uit om gepaste strategieën voor specifieke veranderingen te identificeren en haar interventiestrategie te preciseren. Dit onderbouwt het logisch kader dat functioneert als een planning- en managementtool voor de uitvoering van de interventie. Om beslissingen te nemen over bijsturing van interventiestrategie en uitvoering kan de ANGS teruggrijpen naar de ToC.

In het onderstaande schema wordt duidelijk weergegeven waarin ToC en het logisch kader verschillen. Hieruit blijkt dat **verschillende tekortkomingen van het logisch kader ondervangen kunnen worden door te vertrekken vanuit een ToC.**

Logisch Kader	ToC
Gestandaardiseerd instrument – weinig flexibiliteit	(Nog) geen rigiditeit in het uitwerken van een ToC
Kan een weinig robuuste analyse camoufleren	Omdat het veranderingsproces moet geëxpliciteerd worden, is er een grotere garantie op een robuuste analyse
Nogal mechanisch uitgewerkt –hypothesen hebben weinig gewicht	De hypothesen staan centraal in de ToC en worden helemaal geïntegreerd

4 niveaus – vereenvoudigde voorstelling van een participatieve en diepgaande discussie/ risico dat rijkdom van proces verloren gaat	Zoveel niveaus als nodig – de voorstelling kan de complexiteit expliciteren en het begrip van mogelijke verandering vergroten
Er bestaat vaak een 'missing middle' tussen de specifieke doelstelling en de algemene doelstelling	Een 'missing middle' bestaat niet, want het is nodig om alle tussenstappen en mechanismen uit te leggen kunnen leiden tot de realisatie van de 'ultimate change statement'
Vaak veeleer een 'one shot' activiteit dat gericht is op het beheer van de eigen interventies	Iteratief proces. De ToC ontwikkelt zich samen met de context – nagaan van veranderingsprocessen buiten de interventierealiteit is belangrijk en noopt tot herziening van de ToC

Kader 1: Verschil tussen een ToC en een logisch kader (bron: auteurs)

De specificiteit van een ToC en haar meerwaarde zijn terug te vinden in de onderstaande elementen:

Aandacht voor contextualiseren - Het projecteren van verandering gebeurt altijd binnen een bepaalde context. Dat kan een context zijn van wereldwijde tendensen, de context van een land of een bepaald domein. Een ToC dient altijd rekening te houden met die context. Een ToC die op heel abstract niveau wordt geformuleerd (bijv. het thema van mensenrechten of versterking van capaciteit van organisaties van de civiele maatschappij in 15 landen) moet op een bepaald moment 'uitgepakt' kunnen worden door het uitwerken van een regionale of landen sub-ToC die meer in detail een mogelijk veranderingsproces beschrijft in een specifieke context.

Complexiteit en systeemdenken, en aandacht voor actoren en hun onderlinge relaties - Werken met een TOC nodigt de ANGS uit om te erkennen dat veranderingsprocessen complex zijn, meestal niet lineair verlopen, sterk beïnvloed worden door de context en door actoren en de relaties tussen actoren. Die **aandacht voor actoren en hun onderlinge relaties (en wederzijdse beïnvloeding) is essentieel**. Een ToC laat toe om geleidelijk aan te begrijpen hoe de context en actoren interageren in veranderingsprocessen en waar en hoe de ANGS best kan ingrijpen.

VOORBEELD

Als je een wettelijk kader voor een minimumloon wil bekomen (in één bepaalde sector) zijn de actoren de vakbonden, de leden van vakbonden, de bedrijven, de ministeries van sociale zaken en werk. Bij deze actoren moet je je verschillende vragen stellen: Wat is de capaciteit van deze actoren? Hoe willen ze zelf (niet) veranderen? Wat is de relatie tussen de ministeries onderling? Hoe machtig zijn de vakbonden en wie kan wat verbeteren aan de kwaliteit van het overleg? ... De ANGS kunnen met de partners nadenken over noodzakelijke veranderingen bij de verschillende actoren en hun onderlinge relaties en dan bekijken wat ze met een programma kan initiëren, ondersteunen, faciliteren, enz.

Expliciteren van onderliggende hypothesen (andere woorden zijn: veronderstellingen, assumpties, aannames)- Met een ToC projecteert de ANGS hoe zij denkt dat verandering zal verlopen en wat de tussenstappen zijn (ook wel aangeduid als intermediaire veranderingen). Deze projectie verduidelijkt **de rationale van verandering** (uit A volgt B volgt C, B heeft een invloed op D, en C beïnvloedt op haar beurt opnieuw A, enz.). De rationale verduidelijkt nog niet *waarom* de ANGS denkt dat verandering op deze manier verloopt (waarom volgt B uit A?). Niet zelden is dat gebaseerd

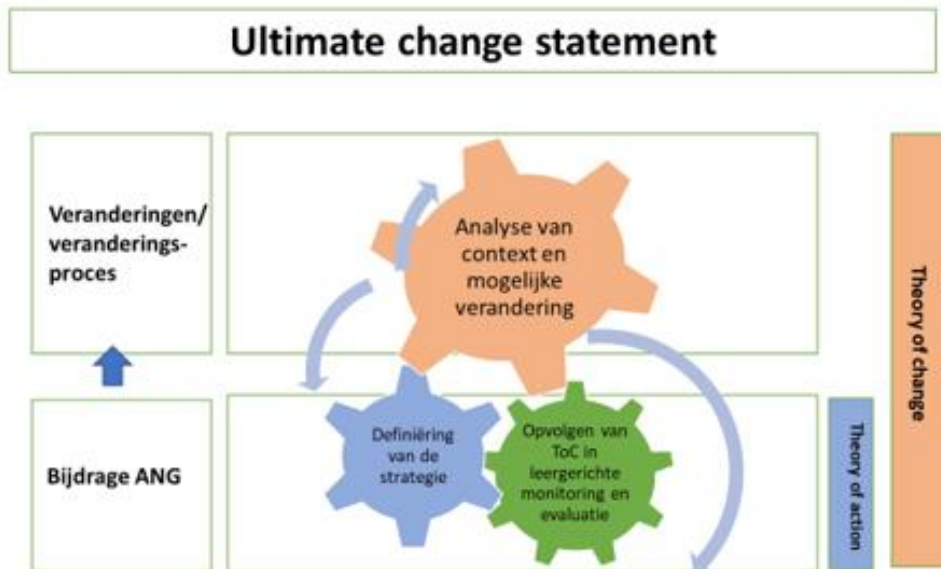
op bepaalde hypothesen over mechanismen van verandering. Die hypothesen steunen soms op waarden, soms op ervaring of onderzoek, soms op een bestaande theorie maar zijn vaak niet expliciet. Doordat de hypothesen niet expliciet zijn, vormen ze meestal geen voorwerp van discussie of monitoring of een (praktijk-) test. De vraag of een hypothese klopt en of de ANGS hiervan mag uitgaan om haar interventie te plannen wordt daarom vaak niet gesteld. Het is echter wel essentieel binnen de complexe omgevingen waarbinnen de ANGS werken. De ToC nodigt de ANGS uit om haar onderliggende hypothesen te expliciteren.

VOORBEELD

Voorbeeld: interventie in het kader van capaciteitsversterking	Training van een team (deelname aan traject met diverse modules)
Rationale	(Intermediaire verandering 1) de kennis en motivatie van medewerkers over wat ze moeten doen en hoe ze dat kunnen doen is versterkt waardoor (intermediaire verandering 2) de dienstverlening aan de doelgroep zal verbeteren.
Hypothese: waarom denken we dat dit zo zal gebeuren?	Hypothese 1: meer competente en gemotiveerde medewerkers vormen de belangrijkste factor in het garanderen van betere dienstverlening (te testen indien niet gebaseerd op onderzoek of robuuste evaluaties).

Oriënteren van uitvoering door het formuleren van leervragen en het identificeren van aandachtspunten voor monitoring en evaluatie - Nadenken over verandering en hypothesen helpt om een kritische geest te bewaren bij de uitwerking en uitvoering van interventies. Het houdt de ANGS scherp en klaar om de uitvoering van de interventies geregeld te checken zodat noodzakelijke aanpassingen tijdig kunnen gebeuren. Het **beeld van een zeilboot** geeft dit goed weer: de zeiler weet waar hij uiteindelijk naartoe wil, maar dient rekening te houden met wind en stroming om zijn koers te bepalen. Dit betekent ook dat de zeilboot af en toe buiten koers vaart en soms een andere route moet proberen.

Decentraliseren van de ANGS en haar interventie - Door uit te zoomen en de interventie van de ANGS beter te situeren binnen een ruimere projectie van veranderingen en veranderingsprocessen (vaak ondersteund door een heldere visuele voorstelling), krijgt de ANGS zicht op de limieten van haar eigen interventie en kan ze beter inschatten welke bijdrage ze kan leveren, wat realistisch is en waar en met wie ze zal moeten samenwerken. Een TOC maakt een **duidelijk onderscheid tussen het veranderingsproces en strategie**. Dit onderscheid tussen verandering en strategie wordt in onderstaand schema samengevat: **het 'verbeelden' van verandering is de basis voor het bepalen van de strategie en bepaalt de focus van monitoring en evaluatie (M&E)**. Uitvoering en M&E zullen er op hun beurt toe leiden dat de 'verbeelding' van verandering mogelijks moet worden bijgesteld en de strategie wordt aangepast. De interventiestrategie van de ANGS wordt in de benadering van HIVOS (2015) ook wel aangeduid als 'theory of action'. Deze gids volgt deze benaming. Nadenken over strategie kan ondersteund worden door het gebruiken van de zogenaamde 'spheres of influence' (zie verder in het volgende hoofdstuk).



Kader 2: Schematische voorstelling van de Theory of Change (bron: auteurs)

3. HOE WERK JE EEN TOC VAN GOEDE KWALITEIT UIT?

Een ToC is het resultaat van een proces van reflectie over verandering (van actoren) en hoe de ANGS denkt daartoe bij te dragen. Het proces voor de uitwerking van een ToC kan je opdelen in **5 stappen** of beter, 'building blocks' die verder in dit hoofdstuk worden toegelicht. Het resultaat of 'product' is een narratief en/of een schematische voorstelling dat je kan gebruiken als een startpunt om je interventies goed te plannen en op te volgen. Zowel het proces als het resultaat van dat proces worden **gekleurd door de waarden en visies van de ANGS**, de thema's die centraal staan in de aanpak van de ANGS en haar expertise. Dit is logisch en **niet 'verkeerd'**: **zolang de ANGS voldoende expliciteert wat haar waarden en aannames of veronderstellingen zijn** en zichzelf niet in het centrum van verandering plaatst, kan de organisatie hierop aangesproken worden en zichzelf (laten) evalueren.

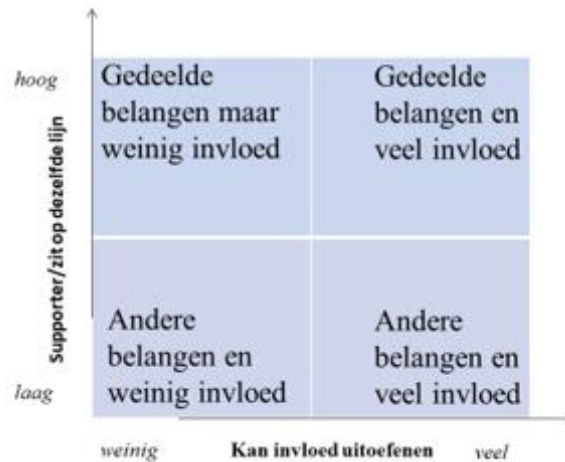
3.1. Voorwaarden

Het blijkt in de praktijk moeilijk om een ToC te maken als de deelnemers aan het proces niet achter de benadering staan, onvoldoende inzicht hebben in de context en als er binnen de organisatie geen duidelijkheid is over het basismodel van sociale verandering dat aansluit bij de visie van de ANGS. Vandaar dat deze als 3 voorwaarden worden gezien in een ToC-proces:

- 1) Werken met de ToC binnen de organisatie veronderstelt dat er een **akkoord** is **over het gebruik en de meerwaarde van de ToC**.
- 2) **Contextanalyse** – Een andere noodzakelijke voorwaarde is een goede contextanalyse, mapping en analyse van actoren die een rol spelen in verandering en hun onderlinge relaties. Die contextanalyses zijn meestal voorhanden (literatuur, eigen analyse, GSK-analyse), maar moeten soms nog wat verfijnd worden. Er bestaan veel instrumenten om die analyse te doen, waaronder de zogenaamde 'power cube'.¹ Het resultaat van de analyse kan je weergeven in een eenvoudige matrix (die bij evaluatie van vooruitgang opnieuw gebruikt kan worden): de verticale as kijkt naar de mate waarin de actoren achter de voorgestelde verandering staan (wie zijn de 'supporters'), de horizontale as gaat na wat hun invloed is (zie ook hoofdstuk 5 in dit document). Het kader hieronder geeft het voorbeeld van een dergelijke matrix waarbij de invloed van de actoren en het belang van de voorgestelde verandering voor hen, wordt weergegeven.

¹ <https://www.powercube.net/an-introduction-to-power-analysis/>

Matrix: 'actoren'



Kader 3: Matrix voor het in kaart brengen van actoren en hun positie ten aanzien van verandering (bron: auteurs)

- 3) **Visie op sociale verandering binnen de organisatie** - Een belangrijke voorwaarde is een gedeeld begrip binnen de ANGS over hoe zij sociale verandering ziet en welk model van verandering best aansluit bij de organisatie. Zonder een bepaald model is het moeilijk om na te denken over verandering en met elkaar in gesprek te gaan. Je krijgt al snel het gevoel dat de discussie 'alle kanten opgaat' en het proces te chaotisch wordt. In de basisvorming van het leertraject werd hierop dieper ingegaan en werden diverse modellen van verandering voorgesteld in een introductie-oefening. Tijdens de vorming bleken de deelnemende ANGS zich duidelijk te herkennen in bepaalde modellen (eigenlijk ook theorieën van verandering), ook al waren die niet expliciet uitgesproken in de organisatie. De vaststelling dat andere organisaties werken met andere modellen was interessant en maakte duidelijk hoe belangrijk het is om de keuze te expliciteren om ervoor te zorgen dat je denkwijze duidelijk is voor de anderen en je een heldere basis hebt voor verdere discussie. In bijlage 6.1. van deze enkele voorbeelden van veranderingsmodellen.

3.2. Op welk niveau werk je een ToC uit?

Een ToC kan uitgewerkt worden op diverse niveaus: strategisch niveau, programmaniveau, thematisch niveau, landenniveau, projectinterventie... De ANGS maakt zelf de keuze. In het kader van DGD-programmering werd in de vorming aangeraden om te werken aan een **ToC op strategisch niveau** die kijkt naar een tijdshorizon van 10 jaar en die dan verder uitgepakt kan worden per land of thema en/of kan dienen als kader voor de identificatie van projecten en interventies op kortere termijn (voor DGD maar ook voor andere financiers). Een ToC op strategisch niveau laat toe om diverse sub-ToCs te bundelen en coherentie te bewaren en voortdurend de beoogde impact op het niveau van de 'ultimate change statement' in de gaten te houden. Dit is belangrijk voor organisaties die actief zijn in diverse landen en op diverse thema's en/of werken binnen een bepaalde alliantie of consortium en/of veel verschillende donoren hebben.

3.3. ToC-bouwstenen

Onderstaande figuur geeft weer welke vijf bouwstenen je nodig hebt om te werken aan een Theory of Change. In deze sectie geven we uitleg bij elk van de bouwstenen. Bij elke stap zijn er specifieke vragen te overdenken en te beantwoorden.

Bouwstenen van een ToC



Kader 4: de vijf bouwstenen van de ToC (bron: auteurs)

Bouwsteen 1: formuleren van een ultieme verandering (ultimate change statement) – Een ultieme verandering is gedurfd. Ze verwoordt op een specifieke en concrete manier **voor wie (groep, deel van de populatie) een bepaalde situatie moet verbeteren en waartoe**. Ze hanteert een tijdshorizon van ongeveer 10 jaar. De ultieme verandering geeft aan dat de ANG denkt vanuit **impact** en laat toe om bij het uitwerken van veranderingsprocessen en strategieën die link met impact te bewaren. De 'ultimate change statement' kan vergeleken worden met de 'visie' van een organisatie, maar is in het geval van de ToC specifiek en concreter.

Om te komen tot de formulering van een ultieme verandering, stelt de ANG zich de volgende vragen:

- Wat is de verandering die binnen een bepaalde context noodzakelijk en wenselijk is?
- Waarom denken we dat? (zie verder onder bouwsteen 5: expliciteren van de hypothesen)
- Wie (welke groep in de bevolking, M/V) moet daarvan beter worden of daar iets aan hebben?
- Wat is de urgentie?

VOORBEELDEN

Twee voorbeelden:

"There is decent work for women in Southern countries because business in those countries provides better working conditions for women through compliance with labour laws, compliance with decent work agenda and implementation of a gender just corporate social responsibility (HIVOS, project Women at work)." In dit voorbeeld wordt ook al verwezen naar de weg van verandering die noodzakelijk is.

Fictief voorbeeld: 'Tegen 2030 zullen meer jongeren tussen 18 en 25 jaar op een concrete en diverse manier betrokken zijn bij kwesties die verband houden met de economie, de maatschappij en het milieu. Zij zullen hun eigen initiatieven ontwikkelen en/of deelnemen aan initiatieven van maatschappelijke organisaties op lokaal en mondiaal niveau".. (bron : auteurs)

Bouwsteen 2: identificeren van actoren en de verandering die zij moeten doormaken om bij te dragen aan de ultieme verandering – Actoren kunnen instellingen, organisaties of groepen zijn. De veranderingen hebben te maken met kennis, competenties, attitudes, acties en relaties; vaak een combinatie. Het is raadzaam om hier terug te kijken naar de contextanalyse en (indien nodig) verder in detail te preciseren wat de relaties zijn tussen de diverse actoren (relaties van macht, beïnvloeding, samenwerking, enz.). Die relaties zullen ook de veranderingsprocessen beïnvloeden.

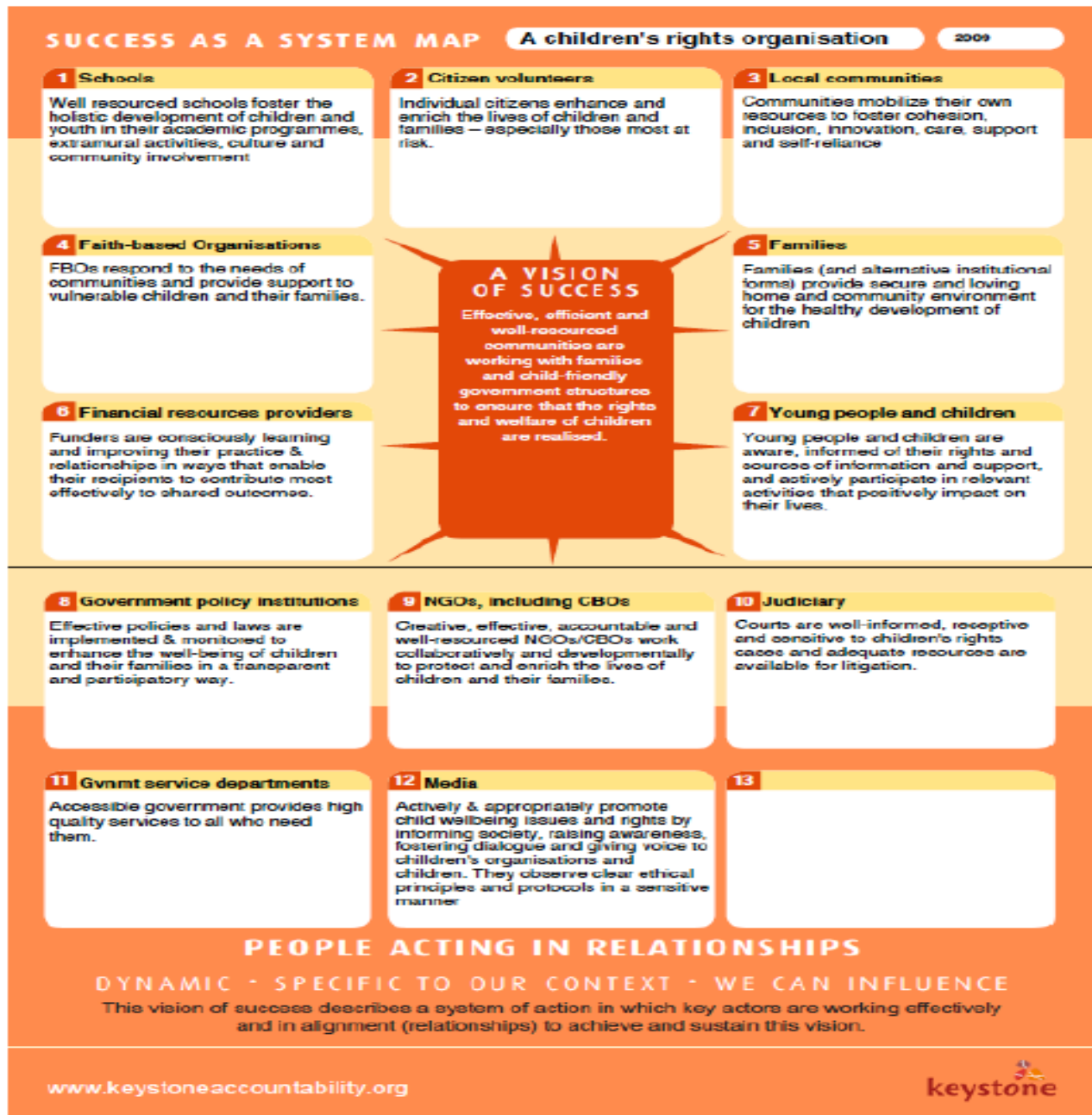
Dit zijn de vragen die kunnen helpen:

- Wie moet veranderen?
- Welk gedrag moet ieder van de actoren uiteindelijk stellen opdat de verandering mogelijk wordt? Of welke attitude moeten zij vertonen en/of hoe moeten ze interageren met andere actoren?
- Wat is de relatie tussen de actoren? Wie beïnvloedt wie?
- Waarom denken wij dat het deze actoren zijn die ertoe doen? (expliciteren van de hypothese(n))

Het is belangrijk om hier helder te zijn over de **positie van de partners van de ANGS** in de partnerlanden (meestal gaat het hier dan om partners in de partnerlanden, maar ook in de programma's die in België, Europees of internationaal worden uitgevoerd is dit belangrijk): wie zijn onze partners? Ziet de ANGS hen als actoren wiens veranderingsproces ondersteund moet worden, zodat zij op hun beurt kunnen bijdragen tot de ultieme verandering (en weten die partners dat?), of maken de partners deel uit van het programma en zijn zij mede-uitvoerders? Of beide: **zijn partners zowel actoren van verandering als uitvoerders? En wat betekent dit dan voor de samenwerking?**

Een voorbeeld van het identificeren van actoren wordt weergegeven in het onderstaande schema van Keystone, waarbij de 'ultimate change statement' wordt aangeduid als 'a vision of succes': *"Effective, efficient and well resourced communities are working with families and child friendly government structures to ensure that the rights and welfare of children are ensured"* (waarbij het laatste deel van de statement het belangrijkste is). Het schema identificeert de diverse actoren, waaronder scholen, burger vrijwilligers, donoren en preciseert de noodzakelijke verandering op hun niveau: zo moeten scholen een holistisch educatief programma aanbieden, moeten vrijwilligers in staat zijn om het leven van kinderen (in het bijzonder in de risicogroepen) te verrijken met een gepast aanbod en moeten donoren leren over hoe ze best organisaties kunnen steunen opdat die zo goed mogelijk programma's kunnen ontwikkelen en uitvoeren.

Example: This is how the children's rights organization expressed its vision of success:



Kader 5: voorbeeld Keystone voor het bepalen van de actoren en de manier waarop zij uiteindelijk dienen te veranderen (bron: <http://keystoneaccountability.org/>)

Bouwsteen 3: identificeren van wegen van verandering – De ANGS overdenkt hoe verandering verloopt en doet dit bij voorkeur per actor (zeker indien het veranderingsproces erg specifiek is). De ANGS kan ervoor kiezen om een ToC heel uitgebreid te maken of op dit moment al te bepalen waarop ze kan en wil werken: welke zijn de actoren die de ANGS, gezien de ervaring en expertise van de ANGS en haar relaties, met het meeste succes kan beïnvloeden binnen een bepaalde tijd? Het voordeel van deze 'short cut' is dat de ANGS vermijdt om vast te lopen in details en zich te veel te verdiept in de analyse van zaken waar ze toch niet kan of wil op werken. Tegelijk blijft het duidelijk waar de ANGS niet op gaat werken. Dit blijft van belang in het begrijpen van veranderingsprocessen in hun bredere context.

De centrale vragen die moeten gesteld worden, zijn de volgende:

- Hoe zou verandering voor ieder van deze actoren binnen een welbepaalde context kunnen verlopen?
- Welke zijn de tussentijdse veranderingen die noodzakelijk zijn?
- Voor iedere tussentijdse verandering: om dat te bereiken, wat moet er daarvoor eerst veranderen?
- Waarom denken we dat de ene verandering zal leiden tot de andere? (expliciteer de hypothese(n))
- Zullen de veranderingen anders verlopen voor mannen dan voor vrouwen (of voor jongeren en ouderen, leden van diverse etnische groepen, enz.)?
- Waar raken de veranderingsprocessen elkaar? Omdat actoren met elkaar in relatie staan zullen ook de wegen van verandering op elkaar inwerken. Het is belangrijk om te onderzoeken waar (tussentijdse) veranderingen een invloed zullen uitoefenen op andere actoren (en hun weg van verandering).

De ANGS die deelnamen aan het leertraject ondervonden drie specifieke problemen in het beantwoorden van deze vragen:

(i) het bleek erg moeilijk om te vertrekken vanuit de beoogde ultieme verandering en niet vanuit de activiteiten of ondersteuning die de ANGS eventueel kan aanbieden (de potentiële strategie of 'theory of action'). ANGS begonnen hun antwoord op de gestelde vragen vaak met, 'we versterken de capaciteit van de actoren', 'we ontwikkelen educatief materiaal'. **Een ToC is geen samenvatting van wat de ANGS gaat doen, maar beschrijft eerst en vooral een beoogde verandering.** In een volgende stap kan de ANGS nadenken over waar en hoe ze kan ingrijpen op veranderingsprocessen die verondersteld worden plaats te vinden. Het is mogelijk dat processen van verandering geïnitieerd worden door de ANGS, maar in het verdere verloop van een programma zullen altijd ook andere actoren en factoren hun rol beginnen spelen. Dit betekent dat de ANGS telkens zal moeten onderzoeken waar en hoe ze best kan ondersteunen, faciliteren, overnemen, doorgeven aan anderen, enz.

(ii) **'backward thinking'** verwijst naar wat er voordien moet gebeuren opdat de noodzakelijke verandering zich voordoet. In de praktijk blijkt dit erg moeilijk en het vraagt duidelijk wat oefening. Nadenken over verandering vanuit het aanbod van de ANGS is makkelijker, maar beperkt het denken over verandering. Het verkleint de kans dat de ANGS voldoende kritisch nadenkt over haar eigen aanbod (zijn er alternatieven, waar kunnen of moeten we het wellicht anders doen?). Tijdens de vorming werd de oefening op twee manieren gedaan: denken vanuit noodzakelijke verandering en denken vanuit strategie/activiteiten. Hieruit bleek dat ANGS die de tweede manier gebruikten veel minder 'verbeelding' hadden in het uitwerken van mogelijke en noodzakelijke veranderingen.

(iii) **relaties aanduiden** tussen veranderingen en wegen van verandering. Dit kan bijvoorbeeld in een schema met behulp van pijlen. Dit werk leidde tijdens de vorming vaak tot chaotische schema's: ook dit is een proces en vraagt mogelijks wat training in systemisch denken.

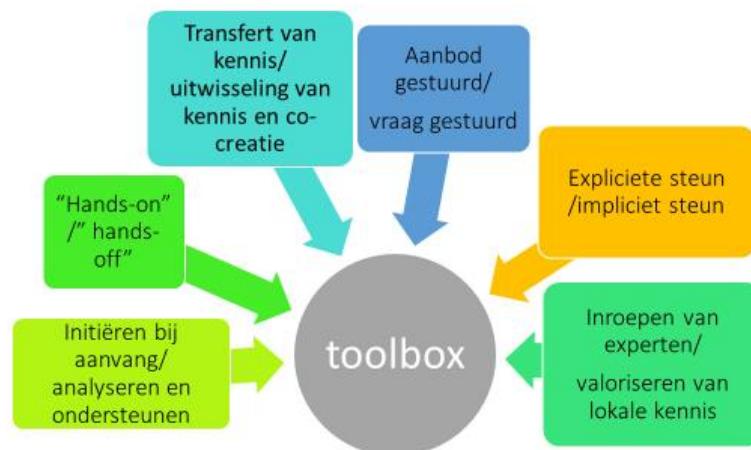
Bouwsteen 4: identificatie van de interventiestrategie – Het is meer dan waarschijnlijk dat de ANGS niet op alle veranderingsprocessen kan inzetten en dus keuzes moet maken. In de vorming hebben we deze stap verbonden met het concept van 'theory of action' – of nog, de strategie van interventies- die verduidelijkt op welke manier de ANGS denkt dat zij kan en moet ingrijpen, binnen welke veranderingsprocessen en ten aanzien van welke intermediaire veranderingen. De ANGS dient hierbij voor ogen te houden dat haar interventies niet centraal staan, maar onderdeel zijn van een complex samenspel van diverse factoren en actoren en dat de eerste vereiste is om goed na te denken hoe zij hiermee kan interageren. Hierbij houdt ze er best rekening mee dat er wellicht verschillende manieren mogelijk zijn.

De centrale vragen die moeten gesteld worden, zijn de volgende:

- Waar in het veranderingsproces kan de ANGS verandering bij actoren beïnvloeden en ondersteunen?
- Waar gaan we initiëren (verandering in gang zetten) en waar ondersteunen?
- Op welke manier? Wat is de meest gepaste strategie voor deze actor en dit veranderingsproces?
- Waarom denken we dat deze interventie de meest geschikte is? (expliciteer de hypothese(n) over hoe de inbreng van de ANGS bijdraagt tot verandering).
- Zijn er mogelijk alternatieve strategieën?
- Moeten we strategieën combineren?
- Wat kunnen we niet doen en moeten we samen met andere programma's/ANGS/andere actoren doen?
- Zullen onze strategieën hetzelfde effect hebben op mannen en vrouwen (of jongeren en ouderen, leden van diverse etnische groepen, enz.)?

Strategieën kunnen divers zijn: capaciteitsversterking, toegang tot financiering verzekeren, sensibilisatie, beleidsbeïnvloeding, enz. Binnen deze strategieën zijn er vaak nog diverse strategische keuzes mogelijk alvorens over te gaan tot het formuleren van heel concrete activiteiten. De evaluatie in opdracht van de Dienst Bijzondere Evaluatie omtrent de aanpak van capaciteitsversterking door Belgische NGOs van 2010 (Huyse, et. Al, 2010) verduidelijkt dat achter iedere strategische keuze, bijvoorbeeld voor capaciteitsversterking, keuzes schuilgaan voor deelstrategieën die elk hun voor- en nadelen hebben en een eigen dynamiek.² Het is belangrijk om dat te preciseren, zodat het mogelijk wordt om de bijdrage van de ANGS tot verandering preciezer op te volgen en te evalueren en beoordelen welke strategie de beste kansen biedt.

Zes strategische opties voor de steun aan capaciteitsversterking



Kader 6: strategie van steun aan capaciteitsversterking (bron: Evaluatie van het partnerschap van NGOs met het oog op capaciteitsversterking, 2010)

Het is in deze stap (bouwsteen 4) en het bepalen van de interventiestrategie dat je kan werken met het **concept van de 'spheres of influence'** (zie kader). Om ervoor te zorgen dat je interventies haalbaar en realistisch zijn bepaal je op

²

https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/evaluatie_ngo_partnerschappen_capaciteitsvers terking_nl.pdf

welke veranderingsprocessen en op welke tussenstappen in die processen je kan werken als ANGS: wat kan je controleren en beïnvloeden (bijv. binnen de tijd van 5 jaar, met de beschikbare middelen en capaciteit)? Waar zit je hefboom om te werken aan impact? Hoe kan je ervoor zorgen dat, zelfs met heel beperkte invloed, je toch nog werkt in de richting van impact (spheres of interest)? Hoe plausibel is dat? Werken met de 'spheres of influence' kan verder in het proces ook helpen om stukken in de ToC te vertalen naar een logisch kader van een programma (zie verder onder hoofdstuk 4).

Omdat 'haalbaar' en 'realistisch' niet altijd hetzelfde zijn als 'noodzakelijk' of 'afdoende' is het belangrijk om samen te werken met anderen. Heb daarom voldoende oog voor andere ANGS en actoren die veranderingen mee kunnen beïnvloeden en ondersteunen.

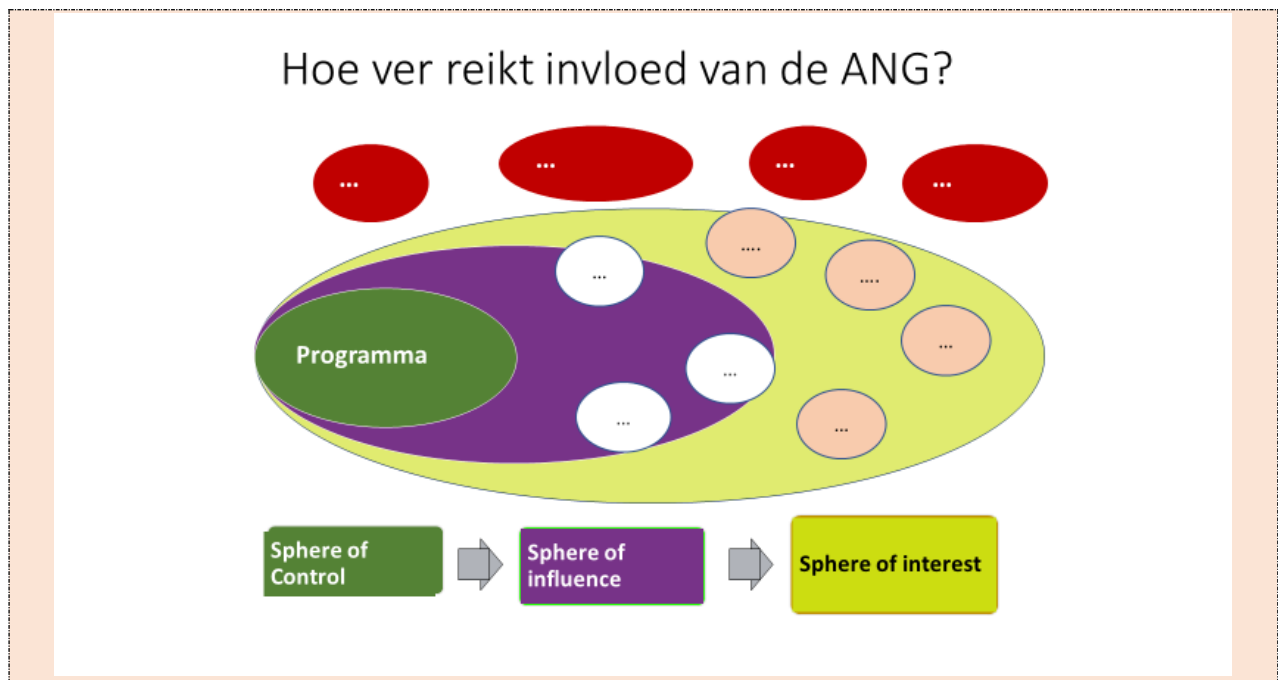
Idealiter laat de ToC van de ANGS veranderingsprocessen zien die niet 'gedekt' zijn door de strategie van de ANGS of die alternatieve wegen van verandering voorstellen ('het kan op deze manier verlopen, maar ook op deze manier'). In de uitvoering van programma's is het nuttig om af en toe terug te kijken naar die alternatieve wegen van verandering en zich de vraag te stellen hoe deze een invloed hebben op de bijdrage tot impact en of de ANGS er toch niet op moet werken.

De sleutelvragen in deze stap zijn: wat kunnen we doen? Moeten we iets anders doen? Doen we dat alleen of met anderen?

SPHERES OF INFLUENCE

Er zijn drie invloedssferen: sfeer van controle, invloed en impact. Dit wordt verduidelijkt in onderstaand schema. Deze sferen geven aan: (1) wat binnen de controle ligt van een ANGS (niveau van het team en de programma-activiteiten), (2) wat kan beïnvloed worden door de ANGS (vaak gaat het hier om intermediaire actoren en organisaties met wie de ANGS een relatie kan opbouwen en waar de ANGS kan ondersteunen en faciliteren) en (3) wat deze actoren op hun beurt kunnen bijdragen tot impact.

Het werken met deze 'spheres' is afgeleid van een benadering voor programmaformulering die wordt aangeduid als 'outcome mapping'. **Er zit een duidelijke overlap tussen de ToC als benadering en 'outcome mapping'**: beide stellen actoren centraal en stellen dat de ANGS veranderingsprocessen bij actoren kunnen initiëren, ondersteunen en faciliteren, maar moeilijk zelf rechtstreeks kunnen interveniëren. Het zijn de actoren van wie wordt verwacht dat ze de uiteindelijke doelgroep bereiken en/of bijdragen tot een verandering van de omstandigheden voor ontwikkeling (impact). Werken met de drie sferen draagt bij tot een meer realistische inschatting van wat een ANGS kan bereiken. Meer lezen? Zie de literatuurlijst.



Kader 7: Spheres of influence (bron: gebaseerd op <https://www.outcomemapping.ca/>)

Bouwsteen 5: expliciteren van hypothesen – Het expliciteren van hypothesen loopt als een rode draad doorheen de ToC en de 4 boven beschreven bouwstenen. Het is essentieel dat de ANG de veronderstellingen en aannames identificeert en tevens verduidelijkt waarop die gebaseerd zijn.

In iedere ToC kan je **verschillende soorten hypothesen** formuleren:

- Over de actoren: waarom denken we dat deze actor die verandering (bij die actoren) kan beïnvloeden?
- De strategie: waarom denken we dat –bijvoorbeeld- sensibilisatie verandering kan initiëren eerder dan lobby?
- De invloed van de ene verandering op de andere: waarom zullen mensen met meer kennis zich ook anders gaan gedragen?
- Factoren in de context waarop je geen controle hebt, maar die wel een invloed uitoefenen op je project (zowel positief als negatief).

Het expliciteren van hypothesen helpt om relevante risico's te identificeren. Vooral hypothesen die niet of weinig ondersteund zijn door praktijk, evaluatie of onderzoek, dus erg onzeker zijn en tegelijk essentieel in de veranderingstheorie vormen een risico voor het realiseren van de bedoelde verandering. De ANG heeft hier niet altijd direct een antwoord op: het is niet altijd duidelijk of de hypothese klopt of niet, zeker niet als je wilt investeren in een nieuwe veranderingsprocessen of nieuwe contexten. Dit soort 'kritische hypothesen' moet dan ook goed opgevolgd worden en getest opdat ze gevalideerd kunnen worden (of aangepast, indien nodig).

VOORBEELD

Als je mensen traint en je wilt dat ze hun gedrag aanpassen of competenties toepassen, vertrek je mogelijks van de hypothese dat hun organisatie hiervoor de ruimte zal creëren. Als je hier niet zeker van bent en als dit wel belangrijk is voor het verdere veranderingsproces is het goed om dit te monitoren (en eventueel je strategie aan te passen door hier direct op te werken).

Bewaak echter wel de relevantie van hypothesen: ga niet noodzakelijk bij elke verandering of pijl in het schema van de ToC een hypothese bedenken omdat je denkt dat het moet en focus op wat volgens jouw analyse belangrijk is voor het bijdragen tot impact en waar je niet zeker over bent.

Het belang van dit denkwerk? Een goede identificatie van hypothesen zorgt ervoor dat je relevante risico's kan formuleren in je programma: elke hypothese die niet gevalideerd is, vormt immers een risico.

3.4. Hoe organiseer je een proces voor de formulering van een ToC?

Vorbereiding:

- Creëer draagvlak binnen de organisatie en met de partners: in het algemeen geldt dat de **partners idealiter zoveel als mogelijk betrokken worden bij het proces**.
- Zorg ervoor dat het proces om te komen tot een ToC aansluit bij belangrijke momenten in de organisatie (bijv. voorafgaand of als basis voor strategische planning).
- Beantwoord met het team en met de partners de volgende vraag: waarom is ToC voor ons belangrijk en wat verwachten we ervan?
- Verzamel in één discussiedocument: de lessen uit vorige evaluaties en de belangrijkste trends in de huidige context.

Start:

- Start met een ToC op een strategisch niveau (organisatie, programma).
- Plan het proces: dit kan voor iedere organisatie anders zijn afhankelijk van de beschikbare tijd en middelen. Reserveer **voldoende doorlooptijd (min 3 maanden)**. Ja, het is mogelijk om op enkele dagen tijd te komen tot een schema van verandering, maar een schema dat ook begrepen wordt door iedereen en bruikbaar is tijdens de uitvoering van een programma vergt een langere doorlooptijd en discussie. Zorg voor een **mix van brainstorming en consolidatie, en een mix van werken in kleine groep en terugkoppelen naar een ruimere groep**. Let wel: het **proces is niet lineair** en soms moet je terugkomen op een aantal zaken.
- Bepaal wie deelneemt, waarom en hoe: Het is denkbaar dat de ANGS werkt met een kleiner team dat de verschillende stappen consolideert en goed verwoordt. Het proces moet echter toelaten dat een ruimere groep betrokken wordt. Wie die ruimere groep is, hangt af van het type partnerrelaties dat de ANGS heeft. Op zijn minst dienen de voornaamste stakeholders te weten dat de ANGS werkt met de benadering van de ToC en moeten ze daar vragen over kunnen stellen maar idealiter zijn ze nauw betrokken.

Uitwerking: Gebruik de 5 stappen of bouwstenen om een ToC te formuleren (cf. supra).

Afronding:

Land met een product dat werkt voor de organisatie. Dit wil zeggen: een product dat verduidelijkt voor iedereen waar het programma op zal inspelen en hoe dat zou kunnen werken. Zorg ervoor dat je de ToC duidelijk linkt aan de monitoring en evaluatie.

Aandachtspunten:

- Bij een eerste kennismaking met de ToC is het aan te raden de specifieke vraagstelling van een ToC-benadering te gebruiken alvorens je beslist om groots opgezette ToC-trajecten op te zetten met bijbehorende tools (zie hierboven de vragen bij elk van de bouwstenen).

- **Zorg dat je de positie van partners in de ToC goed doorspreekt.** Zij zijn namelijk vaak zowel actoren van verandering (die ondersteund worden door de ANGS) als organisaties die mee verandering initiëren, faciliteren en ondersteunen. Die twee posities kunnen naast elkaar bestaan maar moeten wel geëxpliciteerd worden
- Plaats de kritische vraagstelling van de ToC boven de schematische voorstelling ervan ('process before product').
- Gebruik de kritische leeslijst (zie bijlage 6.2.), '**Eerste hulp bij de kritische lezing van een ToC**' die werd ontwikkeld in het kader van het vormingstraject. Deze leeslijst formuleert per stap een aantal vragen die de ANGS dwingen om haar projectie van verandering kritisch te bevragen. De leeslijst werd getest in de training met de ANGS en door hen als relevant en ondersteunend ervaren.

SAMENVATTING: Hoe formuleer je een ToC van goede kwaliteit?

- Een ToC is een proces en een product dat het denken over en **het projecteren van verandering verheldert en expliciteert zodat het goed op te volgen is.**
- **De ToC beantwoordt volgende vragen:** voor wie willen we uiteindelijk het verschil maken en hoe ziet dat verschil er voor die groep(en) dan uit? Welke actoren moeten daarvoor veranderen en hoe zou dat proces verlopen? Wie of wat heeft daar een invloed op. Welke veranderingsprocessen kan de ANGS initiëren, faciliteren en ondersteunen? Wat zijn de meest gepaste strategieën? Waarom zou de verandering en de ANGS-bijdrage daaraan verlopen zoals de ANGS dat denkt? Zijn wegen van verandering en effecten van strategieën dezelfde voor mannen en vrouwen (of bij uitbreiding, diverse groepen)?
- **Een ToC wordt een referentie** die de ANGS in de uitvoering van programma's kan ondersteunen en oriënteren (bijv. in geval de context verandert, een strategie niet werkt, een verandering niet loopt zoals verwacht) en die zelf ook moet worden bijgestuurd.
- **Blijf bewust van complexiteit:** besteed voldoende aandacht aan hypothesen, trap niet in de valkuil om verandering gelijk te stellen aan het programma van de ANGS, vermijd verregaande vereenvoudiging in een schematische voorstelling en het narratief (de ToC is meer dan een communicatieproduct!).
- Kijk kritisch naar de formulering van je ToC en gebruik de 'hulp bij een kritische lezing' (zie bijlage 6.2.).

Kader 8: Samenvatting: Hoe formuleer je een ToC van goede kwaliteit ?

4. GEBRUIK VAN DE TOC OM JE PROGRAMMAFORMULERING TE ONDERSTEUNEN

Omdat de meeste organisaties kiezen voor een logisch kader om DGD-financiering aan te vragen, werd ervoor gekozen om, binnen dit leertraject, het gebruik van de ToC te kaderen binnen deze praktijk. Er zijn ook andere toepassingen (bijv. het gebruiken van de ToC als management tool, dus zonder een logisch kader), maar daar wordt hier niet verder op ingegaan.

4.1. Het potentieel van de ToC om tot een sterk(er) programma te komen

Alle Belgische ANGS hebben intussen een eerste ervaring met het ontwikkelen van een ToC. Tijdens het leertraject bleek dat eens het 'product' er lag, het voor de meesten niet evident was om het verder te gebruiken. De federaties stelden daarom de vraag om tijdens de vorming verduidelijking te geven over hoe de ToC kan gebruikt worden.

In de context van de Belgische ANGS die gefinancierd worden door de DGD, gaat het gebruik van de ToC in eerste instantie over de vertaling ervan naar een concreet programma of projectvoorstel in een logisch kader (formulering). In het volgende hoofdstuk kijken we naar het gebruik van de ToC voor monitoring en evaluatie. Opmerking: dit hoofdstuk gaat niet dieper in op projectformulering als dusdanig of resultaatsgericht beheer.

Link tussen ToC en logisch kader. Uit het leertraject bleek een grote vraag bij deelnemers hoe ze een ToC-benadering kunnen combineren met het logisch kader en wat het verschil is tussen beiden (dit laatste werd in het hoofdstuk 2 verduidelijkt met een schema). Het antwoord op 'hoe combineren' is kort: de ToC kan gezien worden als een **instrument voor analyse en projectie van verandering en identificeren van opportuniteiten voor interventie**. Het logisch kader is dan eerder een instrument voor **projectformulering**:

- **De ToC laat toe om uit te zoomen** en kan op die manier het programma van een ANGS en haar logisch kader situeren binnen een ruimere visie op verandering en het streven naar impact. Het wordt duidelijk waar de ANGS op gaat werken (en waarop niet). Op die manier worden een aantal tekortkomingen van het logisch kader verholpen.
- Doordat de ToC een ruimer kader schetst en de interventie van de ANGS daarbinnen situeert, biedt de ToC **meer flexibiliteit om te reflecteren over strategieën** en om die te veranderen en aan te passen.
- In het ontwerpen van een ToC kunnen ANGS makkelijker **weerstand aan de druk van een sterk lineaire voorstelling van verandering** die eerder typisch is voor het logisch kader.
- Een **ToC verbindt de interventies van de ANGS met diverse veranderingsprocessen en met de bedoelde impact**. Dat laatste is vaak niet helder in een logisch kader.

De meerwaarde van een ToC om te komen tot een sterk programma met een relevant resultatenkader ligt verder in de kans op (i) het identificeren van meer relevante risico's, (ii) het beschikken over een heldere basis voor gesprekken over samenwerking met andere organisaties en (iii) de grotere kans om meer relevante indicatoren of aandachtspunten voor monitoring te formuleren. We gaan hieronder in op deze drie punten:

(i) Identificeren van relevante risico's voor het logisch kader - Met een ToC beschik je snel over relevante hypothesen die je kan gebruiken in je logisch kader en voor de analyse van risico's. Bijv. hypothesen omtrent de rol van contextfactoren zijn nuttig om de kolom van hypothesen in het logisch kader in te vullen, meer bepaald de kolom over externe factoren waarover je als ANGS geen controle hebt maar die wel invloed uitoefenen op

veranderingsprocessen en je eigen geplande resultaten. We gaan in deze gids niet verder in op de analyse van risico's als dusdanig.

(ii) Basis voor gesprek over samenwerking - De 'zones' in de ToC waar de ANGS heeft beslist om niet op te werken zijn duidelijk zichtbaar. Expliciet zijn over de eigen keuzes en grenzen is een goede start voor dialoog met andere actoren die ook verandering kunnen of willen ondersteunen (bijv. andere ANGS) en een gesprek over eventuele samenwerking of synergie. Het verduidelijken van de hypothesen zorgt ervoor dat duidelijk is voor anderen hoe de ANGS denkt over verandering. Ook dat kan helpen in overleg over eventuele samenwerking.

(iii) Meer relevante indicatoren - Het nadenken over verandering en veranderingsprocessen draagt bij tot het formuleren van meer relevante indicatoren voor het meten en opvolgen van verandering. Uit vrees voor een eenzijdige focus op 'accountability' kiezen ANGS soms voor 'makkelijk' te meten, kwantitatieve indicatoren die vaak iets zeggen over de outputs (het directe effect van het aanbod van de ANGS op actoren), maar minder over het verdere verloop van het veranderingsproces bij die actoren. Het geheel van de indicatoren volstaat daardoor vaak niet om verandering te monitoren en veranderingsprocessen te begrijpen: de indicatoren zijn vaak kwantitatief, terwijl sociale veranderingen leiden tot een veelvoud en diversiteit van progressieve transformaties die moeilijk tot enkele cijfers te herleiden zijn. Meer relevante indicatoren wil dus ook zeggen een ander soort van indicatoren. De ToC nodigt uit om verder te kijken dan de 'klassieke' en SMART³-indicatoren.

VOORBEELD

Een voorbeeld van het project CIMADE⁴, gericht op het verdedigen van de rechten van migranten in de landen langs de migratieroutes, verduidelijkt hoe je bijv. kan werken met 'progress markers' om aan te geven welke veranderingen mogelijk zijn bij sleutelministeries in Mauritanië. Het schema links op de figuur onderaan geeft aan hoe het project denkt dat impact gerealiseerd kan worden via specifieke actoren: naast ministeries gaat het om een netwerk van vrouwelijke verkozenen en de nationale commissie voor mensenrechten. Rechts op de figuur staan de 'progress markers'.

³ SMART staat voor Specific/Measurable/Achievable of Attributable/Relevant/Timely.

⁴ Van Ongevalle J. (2017). Guide de suivi-évaluation pour le volet plaidoyer du projet Loujna -Tounkaranké.

(weblink) https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS1899382&context=L&vid=Lirias&search_scope=Lirias&tab=default_tab&lang=en_US&fromSitemap=1

La Cimade Mauritanie

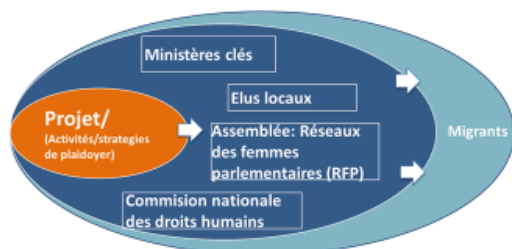


Figure 4: cartographie des groupes cibles directs de l'association AMDH (Mauritanie)

la Cimade
L'humanité passe par l'autre

Marqueurs de progrès pour Ministères Clés

On rêverait voir que le gouvernement nigérien élabore un projet de loi de politique nationale migratoire assurant une meilleure protection des droits des migrants;

On aimerait voir que le comité interministériel consulte au moins une fois le comité de plaidoyer du collectif Loujna dans la définition de l'agenda national de la gestion des migrations ;

On s'attend à voir que le comité interministériel reçoive le comité de plaidoyer de Loujna pour discuter des violations des droits des migrants sur les routes de la CEDEAO



Kader 9: voorbeeldproject CIMADE: progress markers (bron: auteurs)

Om een veranderingstheorie in een programma te kunnen gebruiken, is het belangrijk om verder te kijken dan de "conventionele" indicatoren. Ontwikkeld als onderdeel van de Outcome Mapping⁵-methode, bieden 'progress markers' (of voortgangsindicatoren) een alternatief voor de traditionele SMART indicatoren en kunnen ze complementair worden gebruikt. De 'progress markers' beschrijven waarneembare veranderingen in het gedrag, de acties en de relaties van een bepaalde actor (partner van de ANGS of andere). 'Progress markers' worden over het algemeen geformuleerd in drie niveaus die de complexiteit weerspiegelen van de verandering of het veranderingsproces dat wordt beoogd: ze proberen de complexiteit te ontfaan waardoor het eenvoudiger wordt om ze te managen en erop in te spelen. De niveaus zijn: 'expect to see', 'like to see' en 'love to see'⁶:

- *Expect to see*: verwijst naar veranderingen die relatief eenvoudig zijn, maar al een verandering in de praktijk of gedrag weerspiegelen die in de richting gaat van de ideale visie waaraan het programma een bijdrage wil leveren. Meestal worden dergelijke veranderingen verwacht binnen de setting en de duur van de interventie.
- *Like to see*: weerspiegelt veranderingen die blij geven van een bereidheid en sterke betrokkenheid van de actoren. Het unieke aan dit niveau is dat het meestal buiten de directe invloed van de ontwikkelingsinterventie valt.
- *Love to see*: komt overeen met het type "ideaal" gedrag zoals geformuleerd in de uiteindelijke uitkomst van het pad van verandering van de specifieke actor. Het is niet zeker (of zelfs onwaarschijnlijk) dat de op dit niveau beschreven veranderingen binnen de interventie of de duur ervan waarneembaar zijn.

Het volgende hoofdstuk over het gebruik van de ToC om de monitoring en evaluatie te oriënteren komt hierop terug: progress markers en de ToC vragen immers om andersoortige tools en analysekaders voor monitoring en evaluatie.

⁵ Outcome mapping is een methode om interventies te plannen, te monitoren en te evalueren. Het is ontwikkeld als een alternatief voor het logisch kader.

⁶ Deze niveaus sluiten aan bij de 'spheres of influence': 'expect to see' (sphere of direct influence), 'like to see' (spheres of indirect influence), 'love to see' (spheres of interest and impact).

VERSCHIL TUSSEN INDICATOREN EN PROGRESS MARKERS

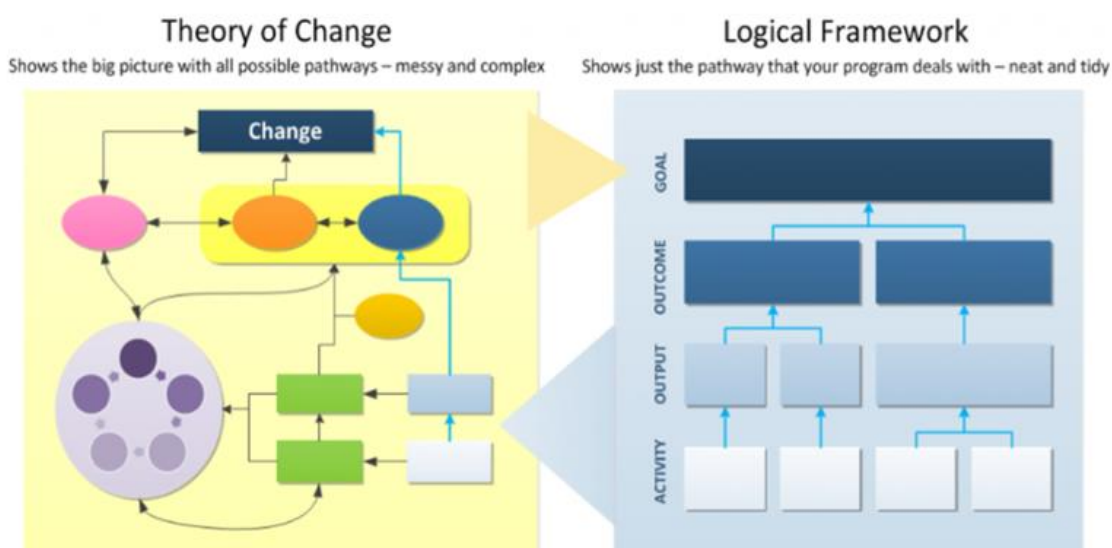
Progress markers:

- Focussen op **gedragsveranderingen van partners/ actoren** en worden opgesteld i.s.m. de partners en soms zelfs de actoren (geen experts nodig);
- **Komen in een set** en preciseren de veranderingen in termen van acties, relaties, beleid en praktijk van actoren; indicatoren worden vaak algemeen geformuleerd zonder ze voldoende uit te pakken (bijv. 'de capaciteit van de organisatie is versterkt');
- **Kunnen veranderen in de loop van het programma**; indicatoren liggen vaak vast met bepaling van tussentijdse waarden;
- Worden opgevolgd op een manier die ook **niet verwachte resultaten capteert**;
- **Kennen geen tijdsindicaties, targets of % t.o.v. een beoogde output**, wat met indicatoren wel het geval is en niet zelden leidt tot het kiezen voor 'makkelijk' te behalen/te meten indicatoren;
- Ze vormen geen checklist van verwezenlijkingen die moet worden afgevinkt, maar eerder **een trigger voor reflectie/ analyse** en de basis voor een dialoog met de partners die kan leiden tot een dieper begrip van veranderingsprocessen en de bijdrage van de ANGS en haar interventies;
- **Differentiëren de veranderingen op basis van de mate van complexiteit** (sommige veranderingen zijn "gemakkelijker" te realiseren en te observeren) en zijn daardoor **vaak realistischer en context gebonden**;

Kader 10: het verschil tussen progress markers en indicatoren (Bron: <https://www.outcomemapping.ca/>)

4.2. Hoe vertaal je een ToC naar een logisch kader?

Op vraag van de deelnemers aan het leertraject, gingen de auteurs van dit document op zoek naar handvaten voor de vertaling van een ToC naar een logisch kader. Het is immers niet de bedoeling om een ToC te maken die je nadien niet meer gebruikt, of om een ToC en logisch kader te hebben die exact hetzelfde zijn. Je gaat immers van een ruimere analyse naar een voorstelling van de interventielogica van je eigen programma, zoals in onderstaande slide is verduidelijkt, maar je wilt wel nog steeds een coherent programma dat past binnen de ToC:



Kader 11: het verschil tussen Theory of Change en logisch kader (bron: gebaseerd op <http://www.tools4dev.org/resources/theory-of-change-vs-logical-framework-whats-the-difference-in-practice/>)

Er zijn enkele manieren om de ToC te vertalen naar een logisch kader (voor een programma binnen een bepaalde context). Het meest aangewezen is het werken met de drie 'spheres of influence'. Een tweede aanpak die toegepast wordt in de praktijk is het afbakenen van 'zones' of elementen in de schematische voorstelling van de ToC en die opnieuw opbouwen en samenstellen in een logisch kader. We lichten de twee werkwijzen hieronder toe:

Spheres of control, influence and interest (afgeleid van outcome mapping) - De ANGS kan op de ToC aangeven op welke 'zones' in de veranderingsprocessen zij invloed kan uitoefenen: welke actoren, onderdelen van het veranderingsproces, relaties... maken deel uit van de invloedssfeer van de ANGS en wat ligt eerder in de interessesfeer? Binnen de **interessesfeer** vallen vaak veranderingen die direct bijdragen tot impact of gelijk zijn aan impact (met name: veranderingen in de voorwaarden voor ontwikkeling voor specifieke doelgroepen). Binnen de **invloedssfeer** vallen actoren en veranderingen die dicht bij de ANGS staan: het gaat hier om actoren die met de ANGS binnen een programma bereid zijn om zelf te veranderen en zo veranderingen bij en voor andere actoren te beïnvloeden. Partners in de partnerlanden maken deel uit van de invloedssfeer. De **controlesfeer** gaat over het programma en het team dat het uitvoert met alle middelen en activiteiten die daarbij horen. Partners kunnen ook deel uitmaken van de controlesfeer (bijv. een projectteam of coördinator bij de partner maakt deel uit van de controlesfeer van het programma en de rest van de partnerorganisatie zit in de invloedssfeer).

Elementen in de controlesfeer passen in het logisch kader onder de activiteiten en het niveau van outputs/resultaten. Elementen in de invloedssfeer passen binnen het niveau van outputs/resultaten (direct influence) of specifieke doelstelling (outcomes, indirect influence). Elementen in de interessesfeer zitten op het impactniveau (of algemene doelstelling)

Aanduiden van de interventie op de schematische voorstelling van de ToC – De ANGS kan op het schema van de ToC aangeven waar ze, op basis van haar middelen en expertise, best kan interveniëren om een verandering te laten starten of te ondersteunen. Ze kan aangeven wat nu moet gebeuren en wat later eventueel kan worden opgenomen. Ze kan aangeven wat een output is en wat een outcome. Dit is sterk vergelijkbaar met de toepassing van de 'spheres of influence'. In de slides van de training is een voorbeeld te zien van het Rode Kruis Vlaanderen: middels een legende maakt de organisatie duidelijk wat de outcomes zijn op korte termijn (de outcomes op lange termijn en de impact. Ook veronderstellingen worden aangeduid en specifieke interventies (binnen de twee gekozen strategieën van beleidsbeïnvloeding en informatievoorziening) op het niveau waar ze ingezet zullen worden.

Tijdens het ontwikkelen van het logisch kader vanuit een ToC kunnen volgende **bijkomende vragen** helpen om te komen tot een coherent logisch kader en resultaatgerichte formulering:

- Wat kunnen wij precies beïnvloeden? Wat is mogelijk binnen de tijd van een programma? Wat is onze expertise? Wat is onze relatie met de actoren? Wat kunnen we direct beïnvloeden en wat indirect (bijv. via een relatie tussen actoren of via een bepaalde actor)?
- Kunnen we de veranderingen (korte termijn, tussentijds, lange termijn) nog meer specifiek formuleren? Welke groep mensen, wie, waar, enz.?
- Wat wil de donor (die fondsen heeft voor dit specifieke programma)?
- Wat biedt het meest kans op slagen?
- Wat is noodzakelijk en moeten we doen (mogelijk met anderen)?
- Wat zijn hypothesen over externe factoren die het project beïnvloeden?

Belangrijke aandachtspunten zijn de volgende:

- Beschouw de ToC als een startpunt en een inspiratie om je interventie te formuleren: die formulering houdt keuzes in en 'dekt' wellicht maar een deel van de ToC.
- Doe niet: verengen van de ToC tot een logisch kader. De ToC is het startpunt en gaat vooraf aan het definiëren van outputs en outcomes in het logisch kader. Omgekeerd kan wel: het is zelfs zinvol om een logisch kader

beter te onderbouwen door de kritische vraagstelling van een ToC te gebruiken (dat kan zelfs zonder te beschikken over een ToC). Veel ANGS hebben al op deze manier gewerkt. Werken op deze manier gaat evenwel voorbij aan de specifieke meerwaarde van de ToC (in vergelijking met het logisch kader) en de voordelen zoals hierboven beschreven.

SAMENVATTING: Hoe gebruik ik een ToC om programmaformulering te ondersteunen?

- Wegens de specifieke context van ANGS en hun DGD-financiering, focust dit hoofdstuk op de link tussen de ToC en het logisch kader
- De ToC houdt rekening met complexiteit en is zo een instrument voor oriëntatie en kritische reflectie tijdens de uitvoering die de focus bewaart op impact.
- Het logisch kader is eerder een instrument voor programmaformulering en –beheer.
- **Met een logisch kader kiest de ANGS voor een zekere vereenvoudiging van de complexiteit.** De ANGS maakt keuzes over waar ze gaat interveniëren rekening houdende met haar tijd, expertise en beschikbare middelen. **Door de link met de ToC sluit het logisch kader (en het daaraan verbonden programma) wel beter aan bij het complexiteitsdenken en wordt de link tussen interventies en impact sterker (sterkere geloofwaardigheid i.p.v. ‘leap of faith’).**

Kader 12: Samenvatting: Hoe gebruik ik een ToC om een programmaformulering te ondersteunen?

5. GEBRUIK VAN DE TOC VOOR OM JOUW M&E-SYSTEEM TE ONDERSTEUNEN?

Door middel van monitoring en evaluatie (M&E) kunnen de ANGS met regelmatige tussenpozen de balans opmaken van:

- de vorderingen bij de uitvoering van een ontwikkelingsinterventie ;
- de veranderingen die zich in een bepaalde context voordoen (afgezien van de activiteiten van het programma).

Monitoring en evaluatie is belangrijk voor het afleggen van verantwoording ('accountability'), maar is ook van belang voor het leren en het aanpassen en bijsturen van programma's waar nodig.

In dit hoofdstuk bespreken we de **link tussen de ToC en M&E en de manier waarop M&E beter en efficiënter complexe veranderingsprocessen kan opvolgen zodat de ANGS hierin meer inzicht verwerft** en als dusdanig haar interventies en/of ToC kan aanpassen waar nodig.

Opmerking: dit hoofdstuk gaat niet over het opzetten en uitvoeren van monitoring en evaluatie van programma's als dusdanig: de auteurs gaan uit van het principe alle ANGS beschikken over een systeem dat bepaalt welke informatie verzameld moet worden om de indicatoren van het logisch kader op te volgen en om de planning en budgetten goed te beheren. Dit verzekert hen alvast van een eerste belangrijke bron van informatie over de uitvoering en de voortgang van hun programma. Het document gaat ook niet in op specifieke monitoringtools voor datacollectie of uitdagingen in evaluatie, zoals evalueren van impact en beoordelen van de bijdrage van een programma tot verandering (contributie-analyse).

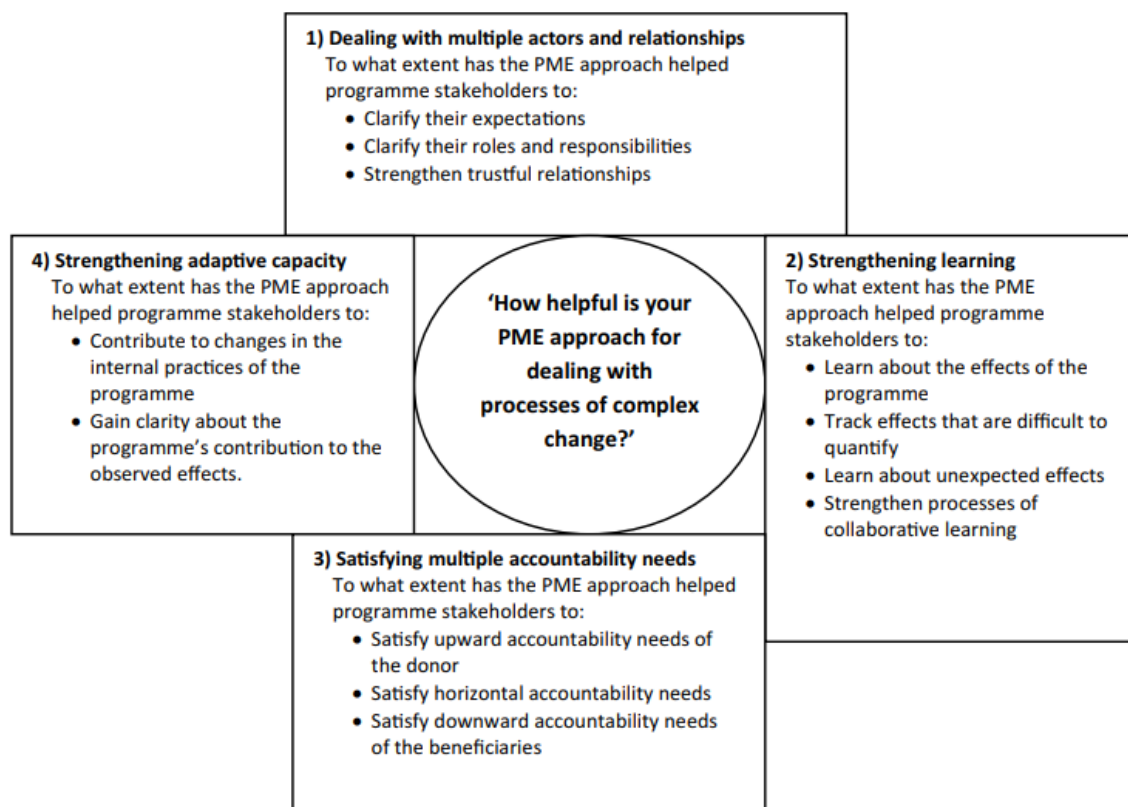
5.1. ToC, M&E, complexiteit en leren

Een goed gebruik van de ToC in de uitvoering van een programma veronderstelt een aanpak voor monitoring en evaluatie die aansluit op **complexiteitsdenken** en de bekommernis om te **leren**. Dit vereist dat de praktijk van M&E ingebed is in een systeem op organisatieniveau en dat in het uitwerken van de focus, de methoden, de datacollectie en -analyse en rapportage rekening gehouden wordt met complexiteit (en met name de verschillende behoeften van diverse actoren). Dit is een belangrijk uitgangspunt voor wat volgt. Onderstaande kaders geven aan wat de aandachtspunten zijn en op welke manier je kan nagaan in hoeverre de M&E-aanpak in jouw organisatie hier aandacht aan besteed. Dit document gaat hier echter niet verder op in (zoals bovenaan dit hoofdstuk al aangegeven).

Bouwstenen van een leergericht M&E systeem

1. Purpose and scope	Bepalen van het doel, gebruikers, de scope en de focus van het M&E process en grote evaluatievragen
2. Strategie en waarden	Waarom doen we aan M&E, link tussen M&E en leren
3. Organisational spaces and rhythms	Identificeren van de sleutelmomenten (timing en frequentie) voor planning, reflectie/analyse, besluitvorming en documentatie
4. Information needs	Bepalen en prioriteren van de informatienoden en leervragen (sommige worden vertaald naar SMART indicatoren)
5. Plan for data collection and synthesis	Opmaken van een plan voor de data collectie, data verwerking en data beheer
6. Plan for sense-making	Opmaken van een plan voor het gebruik van de monitoring resultaten en de kritische reflectie/analyse tijdens de sleutelmomenten
7. Plan for documentation and communication	Opmaken van een plan voor de documentatie/rapportagee en externe communicatie van de monitoring resultaten
8. Plan for creating organisational conditions	Assessment en planning van de noodzakelijke condities en capaciteiten om een leergericht M&E op te zetten

Kader 13: Goed gebruik van ToC in M&E veronderstelt een systeem op organisatieniveau (bron: Steff Deprez)



Kader 14: een ToC ondersteunt M&E-aanpak gericht op het omgaan met complexiteit (bron: Van Ongevalle, J. e.a. (2014) *Dealing with complexity through actor-focused planning, monitoring and evaluation (PME)*)

5.2. Het potentieel van een ToC om M&E te ondersteunen

Een ToC is nuttig voor het ontwikkelen van een M&E-aanpak die rekening houdt met de complexiteit van maatschappelijke veranderingsprocessen en de verbanden tussen die processen. Tegelijk is een **aangepaste M&E nodig om de ToC en voorgestelde veranderingsprocessen en onderliggende hypothesen te kunnen evalueren** en te valideren of aan te passen. Het verschil kan vooral gemaakt worden in de tools en analyse. Een benadering die goed past, is die van outcome mapping (zie ook de 'progress markers' in hoofdstuk 4) en de aandacht daarin voor zelfevaluatie door betrokken actoren en reflectie. Een interessante inspiratiebron is het actieonderzoek van de Franstalige organisatie F3E waarbij op zoek werd gegaan naar meer aangepaste methoden om veranderingsprocessen op te volgen (PRISME, 'approches orientées changement', zie literatuurlijst).

Een ToC:

- daagt de ANGS uit om verder te kijken dan de meer 'klassieke' en kwantitatieve indicatoren van het logisch kader die op zich hun nut hebben, maar vaak te beperkt zijn om veranderingsprocessen te kunnen capteren (zie 4.1);
- helpt om de focus en de **prioriteiten** vast te leggen in wat opgevolgd moet worden naast indicatoren;
- daagt ANGS uit om (complexe) processen van verandering **meer systematisch te analyseren**;
- oriënteert (zelf)evaluatie en **kritische reflectie** over verandering en bijdrage van de ANGS tot verandering. Een goed gebruik van de ToC (-benadering) veronderstelt dat ANGS meer rekening houden met de TOC in het opstellen van hun M&E-systeem.

De drie laatste elementen in de hierboven staande opsomming worden in de volgende punten toegelicht.

5.3. Vastleggen van focus en prioriteit in M&E

Een ToC helpt de ANGS om na te denken over wat belangrijk is in de opvolging zodat ze beter inzicht verwerven in veranderingsprocessen. Zo kan de ANGS haar interventies aanpassen aan het tempo, de trends en de richting van deze processen. Het is dus belangrijk dat al bij de formulering van een ToC wordt nagedacht over welke aspecten onderwerp moeten zijn van systematische monitoring, welke de leervragen zijn en wat precies tussentijds en op het einde van een programma geëvalueerd moet worden.

De ToC wijst op het belang om zich **bewust te zijn van wat er in en rond een programma verandert**. Tegelijkertijd is het onmogelijk om alle veranderingen waaraan een ontwikkelingsinterventie beoogt bij te dragen te controleren en alle fasen van het veranderingsproces systematisch op te volgen. Dit zou te veel tijd vragen en te veel informatie genereren om te verwerken. Er moeten dus **keuzes gemaakt worden in functie van wat belangrijk is voor het welslagen van de strategie**. Een veranderingstheorie is een nuttige leidraad voor het bepalen van deze monitoringprioriteiten met betrekking tot:

- De actoren: welke actoren zijn strategisch voor de veranderingen die we willen teweegbrengen?
- De soorten veranderingen: welke processen zijn nog onduidelijk?
- De hypothesen: welke hypothesen zijn kritiek (= belangrijk, maar niet of onvoldoende gevalideerd)?
- De (nieuwe) strategieën die worden uitgevoerd en hun bijdrage aan verandering: werken ze (goed) genoeg?

Tijdens het leertraject werden de ANGS uitgedaagd om te kijken naar de indicatoren van hun programma en vervolgens te onderzoeken welke zones/elementen van hun ToC daardoor werden opgevolgd en welke niet. Een tweede vraag was te onderzoeken over welke zones in de ToC de ANGS meer informatie zou moeten hebben opdat het proces van sociale verandering beter opgevolgd en begrepen zou kunnen worden en de bijdrage van de ANGS kan ingeschat

worden. Uit die oefening bleek dat de gebruikte indicatoren vaak niet volstonden om verandering op te volgen en dat meerdere elementen in een ToC die toch cruciaal zijn feitelijk niet opgevolgd worden tijdens de uitvoering van een programma.

Het overlopen van de hier bovenstaande vragen tijdens het leertraject bleek nuttig om specifieke leervragen te formuleren die vervolgens op een systematische manier meegenomen kunnen worden in het monitoringplan van de ANGS (en aanvullend zijn op de datacollectie rond indicatoren).

VOORBEELD

Een voorbeeld is dat van de ANGS Plan België in het project kinderrechtenscholen dat samen met andere ANGS wordt uitgevoerd. De ToC riep vooral vragen op over het 'hoe' (en onderliggende hypothesen over verandering): hoe werkt een bepaalde aanpak precies? Wat zijn de factoren die meespelen? Wat is de meest effectieve strategie? Deze vragen werden opgenomen in de M&E-handleiding van het project kinderrechtenscholen (zie het voorbeeld in bijlage 6.3.).

5.4. Investeren in meer systematische dataverwerking en -analyse

Een **belangrijke sleutel ligt in de rapportageschema's die ANGS gebruiken** (vaak gelinkt aan donorrapportage) en in het werken met analysekaders die aansluiten bij de ToC. Dit is vooral belangrijk voor de teams in de partnerlanden: een eenvoudige aanpassing van de manier van rapporteren met behulp van gepaste analysekaders helpt een team op het terrein om inzicht te verwerven ('learning') en verder te gaan dan het rapporteren van vaststellingen en beschrijven van activiteiten en gebeurtenissen.

Een aangepast rapportageschema - Tijdens het leertraject werd een eenvoudig rapportageschema voorgesteld, van het project CIMADE (zie bijlage 6.4.). Het biedt diverse voordelen en geeft aan op welke manier een systeem voor monitoring tegemoet kan komen aan de nood om complexe veranderingsprocessen op een kwalitatieve en kostenefficiënte manier op te volgen. Dit steeds aanvullend op kwantitatieve dataverzameling rond indicatoren.. Dit schema is gebaseerd op de 'progress markers' die eerder werden geformuleerd om informatie te verzamelen over de voortgang van het project. Andere rapportageschema's, zoals een schema dat kijkt naar de dimensies van empowerment⁷, zijn denkbaar.

De sterke punten van het rapportageschema van CIMADE zijn de volgende:

- Het rapportageschema is voldoende eenvoudig opdat partners op het terrein en hun teams er redelijk makkelijk mee aan de slag kunnen voor een systematische opvolging;
- Het schema nodigt teams op het terrein uit om geregeld hun observaties mee te geven (over verandering) en eerste reflecties te delen over factoren die een rol hebben gespeeld (positief en negatief) en de mogelijke bijdrage van het programma. Dit gebeurt in het voorbeeld van CIMADE aan de hand van codes⁸ die een verwerking achteraf vereenvoudigen en kunnen leiden tot een nieuwe vraagstelling voor monitoring en evaluatie. De codes zijn interessant omdat ze helpen om zaken visueel voor te stellen en vormen een basis voor discussie eerder dan een finale uitspraak over de waarde van het punt waar ze naar verwijzen;
- Het schema nodigt leden van het team uit om op geregelde tijdstippen te reflecteren over eventuele risico's (in functie van het bijdragen tot verandering en impact).

⁷ <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/5500.pdf>

⁸ Ieder project kiest uiteraard hoe de codes worden ingevuld: dit zal dus verschillen van project tot project.

In de ToC ligt een belangrijk accent op de actoren (hun verandering en onderlinge relatie) en op het onderscheid tussen verandering en strategie/interventie van de ANGS. Een M&E-systeem dat rekening houdt met de ToC-benadering zal dus veel meer aandacht besteden aan de analyse van beide elementen. Tijdens het leertraject werden twee, relatief eenvoudige manieren voorgesteld om veranderingen bij actoren en de bijdrage van de ANGS te analyseren en schematisch weer te geven. Hiervoor werd gebruikt gemaakt van twee verschillende matrixen: de contributie-matrix en de matrix van actoren. De figuren bouwen verder op hetzelfde voorbeeld van het project CIMADE (zie bijlage 6.4.).

De contributiematrix – Een contributiematrix nodigt uit om geobserveerde en vastgestelde veranderingen te situeren volgens hun belang (in het realiseren van de ‘ultimate change statement’) en tegelijk een inschatting te maken van de bijdrage van het project. Het schema in bijlage 6.4. geeft een overzicht van belangrijke en minder belangrijke veranderingen, gepland en niet gepland. Helemaal rechts bovenaan staat bijvoorbeeld dat lokale verkozenen in Mauritanië het besluit hebben genomen om geen taxes te heffen bij migranten in hun gemeente en dat basisdiensten zoals water en elektriciteit gratis worden aangeboden. Dit was een belangrijk besluit waar het project een belangrijke rol in speelde. Ook minder positieve veranderingen kunnen een plaats krijgen. Bovendien kan het schema ieder jaar aangevuld worden, zodat veranderingen over de jaren heen (ook de bijdrage van het project) onmiddellijk zichtbaar zijn. Het schema vormt zo een basis voor discussie binnen het team van de partner: zijn dit de veranderingen waar we op mikten? Is het genoeg? Gebeurt er veel, maar zonder dat wij daar iets mee te maken hebben? Hadden we veel invloed in het eerste jaar en nu minder? Enz.

Actorenmatrix - Deze matrix is gebaseerd op de matrix voor actoren-mapping in de contextanalyse. Bij een tussentijdse opvolging of evaluatie is het mogelijk om te kijken of er evolutie zit in de positionering van de actoren. Uit het schema in bijlage 6.4. blijkt dat de lokale verkozenen (dezelfde als in de contributiematrix) in het rechter kwadrant bovenaan gesitueerd zijn. Dit betekent dat zij sterk betrokken zijn bij het project en de doelstellingen ervan ondersteunen en dat zij ook invloed kunnen hebben op verandering. Zowel hun steun aan het project als hun invloed op veranderingen is in de tweede cyclus van tussentijdse opvolging nog versterkt. Dit wordt duidelijk gemaakt door de blauwe pijl in het schema.

Vanuit de deelnemers werd geopperd dat dit soort gegevensverzameling en -verwerking nogal subjectief is. Dat risico bestaat maar wordt grotendeels ‘opgelost’ door het gebruik van meerdere bronnen die tegen elkaar worden afgezet (**triangulatie** van databronnen): observaties, zelfrapportage ten aanzien van ‘progress markers’, informatie over indicatoren, informatie van andere programma’s of overheidsstatistieken, enz. Overigens, hoe langer het project loopt, hoe ‘strenger’ teamleden vaak worden in de evaluatie. Overigens ligt de **meerwaarde** van deze manier van gegevenscollectie en -verwerking ook in het **vermogen om relevante vragen op te werpen voor verdere discussie en reflectie**. Dit veronderstelt evenwel dat de ANGS ruimte en tijd organiseert voor die discussie en reflectie.

5.5. Oriënteren van strategische reflectie

Monitoring en evaluatie wordt in de praktijk soms nog gereduceerd tot het opvolgen van indicatoren (datacollectie) en het identificeren van ‘stories of change’ of ‘good practices’. Evaluatie wordt vaak gezien als de opdracht van een externe consultant, terwijl het uiteraard de bedoeling is om evaluatieve momenten en leervragen in te bouwen in het opvolgen van een programma en het team hierin een belangrijke rol te geven. Tijdens het leertraject werd dit aangeduid als ‘zelfevaluatie’. Momenten van zelfevaluatie worden best minimaal tussentijds en op het einde van een programma ingebouwd. Deze momenten zijn belangrijk omdat ze een voorbereiding zijn op evaluaties door externen en omdat ze de externe evaluaties (of peer-evaluaties) kunnen oriënteren met relevante vragen die mogelijk moeilijker door de

ANGS zelf te beantwoorden zijn (bijv. omdat het goed is om een externe blik te hebben, omdat de methodes specifieke kennis vereisen, enz.)

Een ToC biedt mogelijkheden om een tussentijdse evaluatie of beoordeling voor te bereiden door vraagtekens te plaatsen bij de "theorie" zoals die aan het begin van het programma is geconceptualiseerd: de manier waarop de wegen van verandering werden verondersteld zich te ontwikkelen, de positionering en de acties van de belangrijkste actoren van verandering, de relevantie en de doeltreffendheid van de ondersteunende strategieën. Evaluaties maken het mogelijk om de veronderstellingen waarop de veranderingstheorie is gebaseerd, nader te onderzoeken. Als de M&E aangeeft dat bepaalde activiteiten niet leiden naar gewenste veranderingen is het ook handig om via de ToC uit te zoomen naar het bredere en meer complexe geheel van verandering en te kijken of er alternatieve wegen zijn waarvoor de ANGS in eerste instantie niet heeft gekozen.

Tijdens het leertraject werden deelnemers uitgenodigd om op basis van een/hun ToC vragen te formuleren die door middel van een evaluatie onderzocht zouden kunnen worden. Het kon daarbij gaan over leervragen (wat kunnen we leren over de manier waarop verandering is gebeurd) of 'accountability' vragen die beantwoorden aan de 5 evaluatiecriteria die door het OESO-DAC gehanteerd worden.⁹ Een overzicht van evaluatievragen, geïnspireerd door een ToC-benadering maakt deel uit van de bijlagen bij dit document ter inspiratie (zie bijlage 6.5.).

Tijdens het leertraject werden ook twee voorbeelden voorgesteld waarbij organisaties (een Nederlandse en Belgische NGO) gebruik hebben gemaakt van de ToC, de methode van 'outcome harvesting'¹⁰ en een tijdslijn om hun evaluatie te oriënteren, meer bepaald om veranderingen en de bijdrage van het project te evalueren en een goede aanpak voor zelfevaluatie uit te werken.

OUTCOME HARVESTING

Outcome harvesting is een aanpak voor evaluatie die verder bouwt op inzichten van outcome mapping en ook de actoren en hun visie op verandering centraal zet. **Outcome harvesting sluit goed aan bij de ToC-benadering:**

- Het laat toe om **geobserveerde veranderingen die diverse actoren belangrijk vinden** te identificeren zonder noodzakelijke referentie naar de indicatoren of objectieven van het programma en die veranderingen precies te beschrijven (met aanduiding van bewijs);
- Het laat daardoor toe om **een divers gamma aan verandering te capteren** (positief/negatief, gepland/niet gepland, groot/klein);
- Het nodigt uit tot **een analyse van de contributie van de eigen interventie**: was het voldoende, adequaat, essentieel? Hebben we vooral veranderingen ondersteund of ook geïnitieerd?;
- Het maakt **het mogelijk om veranderingen te situeren binnen de ToC en op die manier de ToC te bevragen**;
- Indien systematisch aangepakt en gekoppeld aan andere methoden is deze aanpak een betrouwbare en valide manier om te evalueren en kan ze bijdragen tot een robuuste evaluatie. Hier is te denken aan een combinatie van kwantitatieve (bijv. via enquêtes) als kwalitatieve methodes (bijv. verhalende methoden);
- De meerwaarde van de aanpak is dat ze **op maat is van capaciteit** (competenties en beschikbare tijd) van lokale team.

Kader 15: Wat is outcome harvesting?

⁹ De recente herziene versie is terug te vinden via: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>

¹⁰ Meer informatie over outcome harvesting:
https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_harvesting

Typische vragen die geïnspireerd zijn door een ToC-benadering kunnen een strategische reflectie ondersteunen over vaststellingen die voortkomen uit monitoring en evaluatie:

- Wat kunnen we leren van vaststellingen over verandering?
- Voor welke groepen (denk bijv. aan de genderdimensie) was het positief/minder positief?
- Hoe duurzaam zijn deze veranderingen? Zijn er extra interventies nodig om duurzaamheid te verzekeren?
- Zijn deze veranderingen voldoende om bij te dragen tot de 'ultimate change statement' in de ToC?
- Wat zeggen de monitoring en evaluatie over de ToC? Moeten we de wegen van verandering aanpassen/verfijnen? Of andere 'pathways', strategieën en activiteiten ontwikkelen?
- Waar willen we ons de komende maanden op focussen? Veranderingen, onze bijdrage, leervragen, analyse van hypothesen?
- Wat betekent dit voor de formulering van het (nieuwe/volgende) programma? Zijn er aanpassingen nodig? Moeten we meer realistisch zijn of net ambitieuzer?

SAMENVATTING: Gebruik van de ToC om jouw M&E-systeem te ondersteunen

- **Een ToC veronderstelt een systeem voor M&E dat rekening houdt met complexiteit en aandacht toont voor leren.**
- Een ToC daagt de ANGTS uit om verder te kijken dan de meer 'klassieke' en vaak kwantitatieve indicatoren van het logisch kader die op zich hun nut hebben, maar vaak te beperkt zijn om veranderingsprocessen te kunnen capteren.
- **De ToC, nodigt uit om prioriteiten vast te leggen in wat opgevolgd moet worden naast indicatoren, daagt ANGTS uit om (complexe) processen van verandering meer systematisch op te volgen en oriënteert evaluatie en kritische reflectie.**
- Een goed gebruik van de ToC (-benadering) veronderstelt dat ANGTS meer rekening houden met de TOC-voorstelling van verandering in het opstellen van hun M&E-systeem en plan.
- **Een meer aangepaste M&E is niet noodzakelijk ingewikkelder of zwaarder.** Het is vaak vooral een kwestie van verder te kijken dan de indicatoren van het logisch kader, van het stellen van de juiste vragen en het **verzekeren van een analyse van verzamelde gegevens omtrent veranderingen** bij actoren en de bijdrage van de ontwikkelingsinterventie.
- Het kan al volstaan om hiervoor op zoek te gaan naar aangepaste en eenvoudige rapportage- of analyseschema's en het organiseren van een discussie over de vragen die deze analyse oproept.

Kader 16: Samenvatting: Gebruik van de TOC of het M&E systeem te ondersteunen

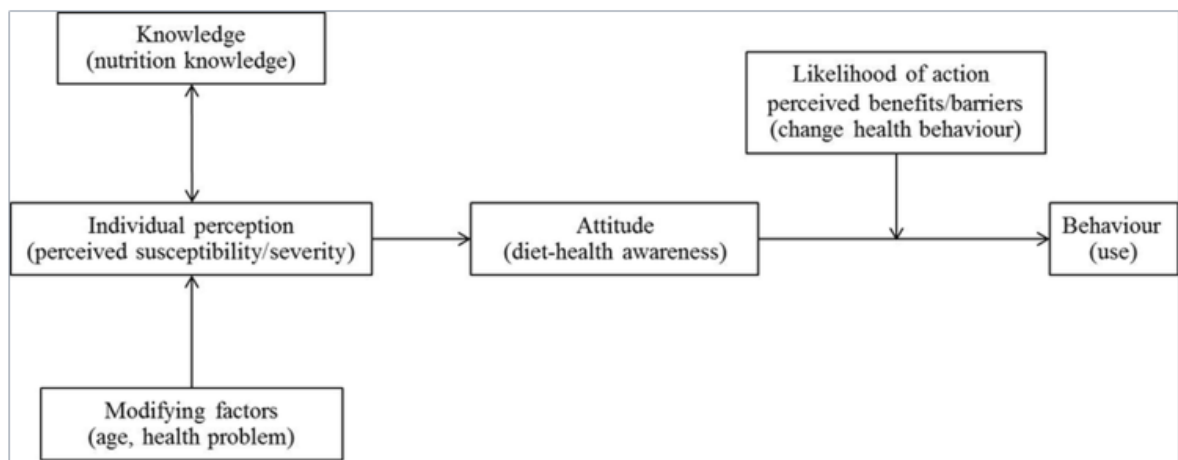
6. BIJLAGEN

6.1. Voorbeelden van veranderingsmodellen

Bron: trainingsmateriaal ACE Europe voor NGO-Federatie

Model 1

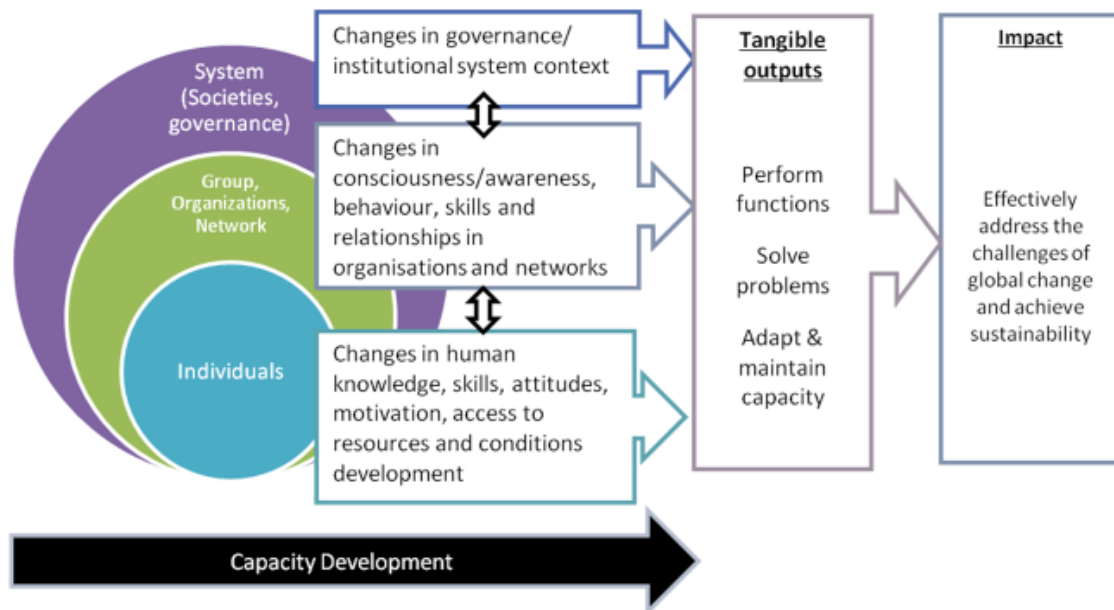
Many theories on change exist ...



Model 2



Model 3



Message: it helps to work with a change model, when developing a ToC!

6.2. Hulp bij kritische lezing van een ToC

Vragenrooster voor de kritische lezing van de ToC	Antwoorden
1. ULTIEME VERANDERING/'CHANGE STATEMENT'	
1. Verandering voor wie? De sociale groepen wiens situatie volgens de ANGTS (=Actor van de Niet-Gouvernementele Samenwerking) uiteindelijk moet verbeteren, zijn duidelijk geïdentificeerd in de 'change statement' en zijn specifiek beschreven op een gendersensitieve manier.	
2. Verandering waar? De 'change statement' is gesitueerd in een specifieke context.	
3. Welke verandering? De ultieme verandering zoals de ANGTS die voor ogen heeft, is zo concreet mogelijk en is geformuleerd op een heldere en ondubbelzinnige manier.	
4. Welke ambitie? Het gaat om een verandering die denkbaar en wenselijk is binnen een bepaalde context, tegelijk gedurfd en waarvan de termijn van realisatie voorbij de termijn van een specifiek programma ligt.	
5. Schema en narratief zijn coherent met elkaar.	
2. ACTOREN VAN VERANDERING	
1. Wie moet veranderen? De voornaamste actoren die volgens de ANGTS een rol spelen in de realisatie van de ultieme verandering binnen een bepaalde context zijn benoemd, zo specifiek mogelijk. Dit is gebaseerd op een analyse van relaties en machtsverhoudingen.	
2. Op wie zal de ANGTS zich richten? Het is duidelijk op en met welke actoren de ANGTS zich vooral zal richten (en op welke niet).	
3. Wat moet bij de actoren veranderen? Het is duidelijk hoe de actoren volgens de ANGTS kunnen bijdragen tot de realisatie van de ultieme verandering. De ANGTS preciseert, zo specifiek mogelijk de verandering bij de actoren zelf, die volgens haar noodzakelijk en wenselijk is.	
4. Schema en narratief zijn coherent met elkaar.	
3. PADEN VAN VERANDERING	
1. Hoe zullen actoren uiteindelijk veranderen? De ANGTS heeft voor iedere actor gepreciseerd hoe die zou kunnen veranderen: het pad van verandering en de tussentijdse veranderingen zijn gepreciseerd. Er zijn op die manier meerdere paden van verandering met meerdere tussenstappen.	
2. Wat kan er allemaal veranderen? De ANGTS heeft breed nagedacht over de tussentijdse veranderingen. Het kan daarbij gaan over	

veranderingen in relaties, capaciteit, competenties, waarden, houdingen, kennis, enz. Er zijn op die manier verschillende mogelijke soorten verandering geïdentificeerd.	
3. Hoe verhouden die veranderingen zich tot elkaar? De ANGS maakt duidelijk hoe de paden van verandering van diverse actoren, volgens haar, met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden. Die verbindingen zijn relevant en geloofwaardig.	
4. Schema en narratief zijn coherent met elkaar.	
4. STRATEGIE VAN DE ANGS EN HAAR BIJDRAGE TOT VERANDERING	
1. Wat gaat de ANGS doen? Het is duidelijk op welke manier de ANGS wil bijdragen tot verandering: de interventies en activiteiten van de ANGS zijn concreet bepaald.	
2. Op welke actoren en paden van verandering zal de ANGS werken? Het is duidelijk waarop de ANGS gaat werken (op een directe of indirecte manier): interventies en activiteiten zijn specifiek en relevant voor de bedoelde actoren en de gewenste veranderingen.	
3. Het lijkt haalbaar dat de ANGS de veranderingen waarop ze zich richt binnen de tijd van het programma kan realiseren.	
4. Het lijkt realistisch dat de ANGS controle of invloed kan hebben op de actoren/veranderingen waar ze zegt op te willen werken (gezien de expertise van de ANGS, haar ervaring en positionering ten aanzien van de actoren en in de specifieke context).	
5. Met wie nog? Uit de ToC blijkt duidelijk met welke organisaties/groepen de ANGS strategisch zal samenwerken om de ultieme verandering mogelijk te maken. De ANGS streeft bij deze partners geen veranderingen na maar identificeert hen om te werken op actoren en veranderingen die buiten haar sfeer van controle en invloed reiken of om de invloed van haar programma te versterken. Dit maakt het mogelijk om, indien nodig, te wijzigen van strategie (bijv. als de context verandert).	
6. Schema en narratief zijn coherent met elkaar.	
5. HYPOTHESEN EN KRITISCHE REFLECTIE	
1. Welke denkkaders over sociale verandering? De ANGS maakt duidelijk hoe zij denkt over sociale verandering en hoe die zich voltrekt. De ToC verwijst naar bepaalde concepten, theorieën, onderzoeken, waarden die de gewenste verandering(en) en de paden van verandering zoals de ANGS die ziet, in het algemeen geloofwaardig en aannemelijk maken.	
2. Welke hypothesen over relaties tussen veranderingen? De ANGS expliciteert waarom, volgens haar, verandering A zal leiden tot verandering B of verandering ... De ANGS heeft dit ook onderbouwd.	

3. Welke hypothesen over de eigen strategie en de manier waarop die verandering mogelijk maakt? De ANGS expliciteert waarom zij denkt dat haar interventies/activiteiten een bepaalde verandering teweeg brengen of beïnvloeden. Bijv. waarom zal activiteit X leiden tot verandering C ?	
4. Hoe genderspecifiek ? De ANGS heeft duidelijke antwoorden geformuleerd voor volgende vragen : <ul style="list-style-type: none"> a. moeten de actoren genderspecifiek beschreven worden ? b. zullen veranderingen en veranderingsprocessen op dezelfde manier gebeuren bij mannen en vrouwen (en bij uitbreiding diverse groepen) ? c. zullen bepaalde veranderingen andere effecten hebben op mannen of vrouwen ? d. zullen onze strategieën en interventies een andere uitwerking hebben op mannen en vrouwen ? 	
5. Welke hypothesen over externe factoren? De ANGS expliciteert welke actoren en factoren in de context (die buiten de controle van het programma vallen) een invloed kunnen hebben op de resultaten en maakt duidelijk wat die invloed is (positief en negatief).	
6. Welke hypothesen zijn moeilijk te onderbouwen en/of lijken heel onzeker? De ANGS identificeert de hypothesen die het moeilijkst te onderbouwen of het meest onzeker zijn en die mogelijk een grote impact hebben op het programma (zowel positief als negatief) en beschouwt deze als risico's. Deze hypothesen zijn terug te vinden in de risicoanalyse van het programma en worden opgevolgd door het systeem van monitoring en evaluatie.	
7. Wat valt er te leren? De ANGS identificeert op basis van de ToC specifieke leervragen en evaluatievragen die haar toelaten om beter te begrijpen hoe verandering gebeurt en hoe de ANGS daarop kan ingrijpen. Deze vragen worden opgenomen in het systeem voor monitoring en evaluatie.	
8. Schema en narratief zijn coherent met elkaar.	

6.3. Het voorbeeld van Plan België: formuleren van leervragen

Bron: ACE Europe

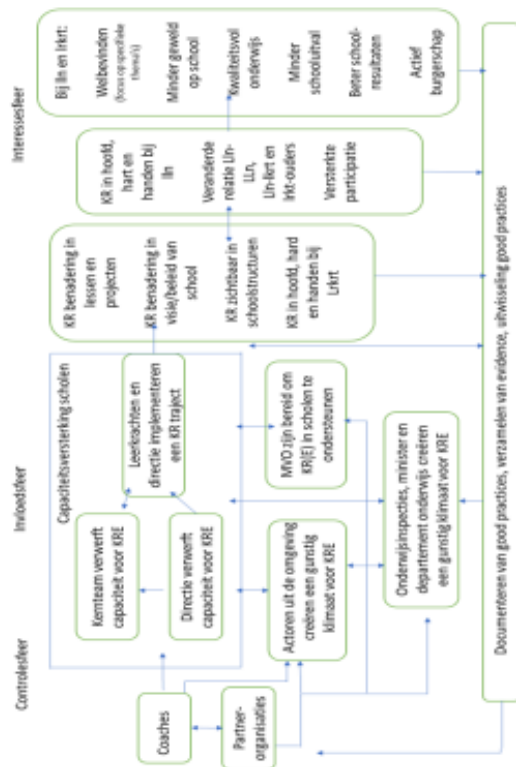
ToC en het bepalen van prioritaire aandachtspunten in M&E: voorbeeld van Plan België

M&E handleiding project Kinderrechten scholen bepaalde

- leervragen rond kritische issues
- Dat bij het analyseren van voortgangsvragen over scholen deze vragen systematisch meegenomen werden zodat er voldoende gegevens verzameld kunnen worden
- Dat ieder jaar (of met het oog op de tussentijdse en eindevaluatie) kritische issues specifieke aandacht krijgen zodat de monitoring bijdraagt tot leren.

Voorbeelden van leervragen zijn:

- Is er een verschil in aanpak tussen coaches wat betreft resultaten in scholen?
- Is het gedrag en manier van werken van de coach inspirerend voor de leerkrachten ("practice what you preach")?
- Wat zijn factoren waardoor leerkrachten enthousiast worden voor kinderrechteneducatie?
- Zien we dat een traject - dat inwerkt op de schoolcontext, het inoefenen en aanreiken van bepaalde methodes, het opzetten van concrete acties - ook invloed heeft op veranderingen in de klaspraktijk van individuele leerkrachten?

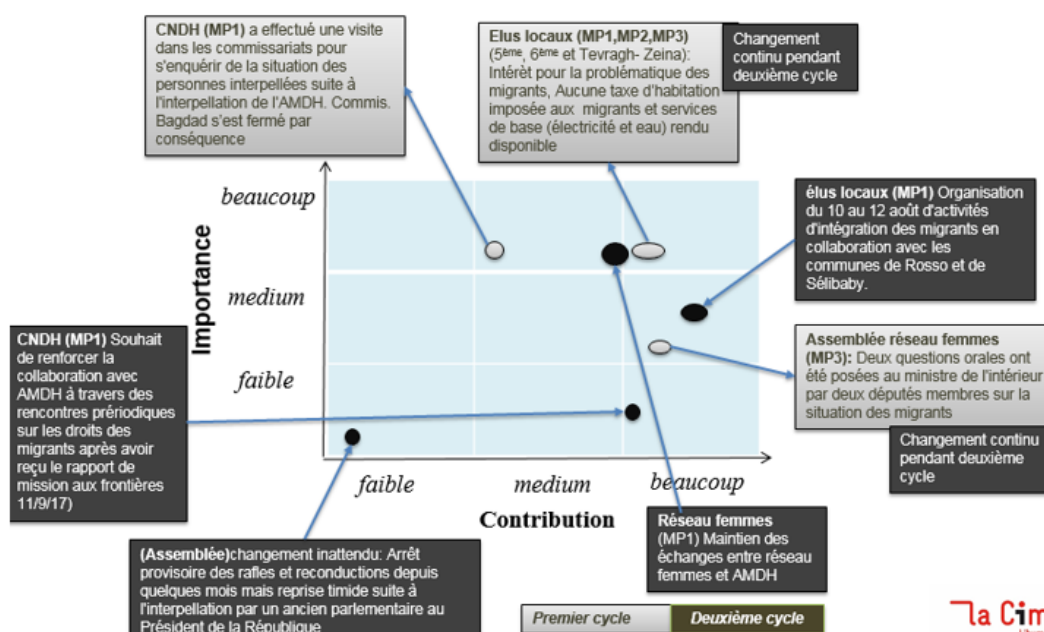


6.4. Het voorbeeld van het project CIMADE: rapportageschema en analysekaders

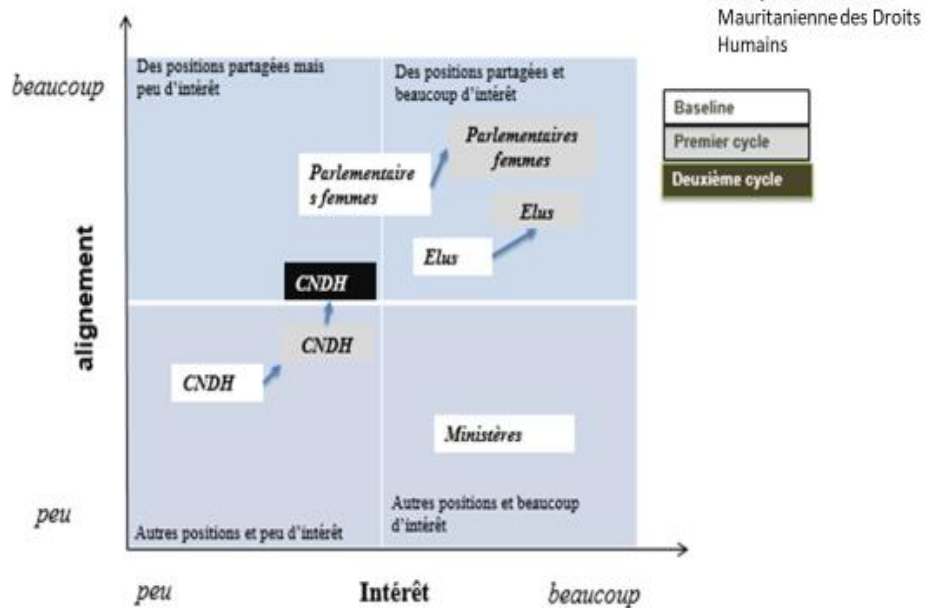
Bron: Van Ongevalle J. (2017). Guide de suivi-évaluation pour le volet plaidoyer du projet Loujna -Tounkaranké.
https://lilo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS1899382&context=L&vid=Lirias&search_scope=Lirias&tab=default_tab&lang=en_US&fromSitemap=1

Acteur clé: Commission Nationale des Droits Humains (CNDH)				
Période de travail (de/à): Avril 2017 à 31/08/2017				
Nom des personnes qui remplissent le journal:				
Marqueurs de progrès	Faits remarquables, qu'est-ce qui s'est passé ? (qui, comment, quoi, où, quand)	contribution de votre association à ce changement?	Importance de ce changement	évaluation numérique:
On s'attend à voir				
1. à ce que la CNDH participe à la réunion de restitution des conclusions de la mission d'observation à la frontière Mali-Niger et à d'autres activités organisées dans le cadre du projet;				
On aimerait voir				
2. que la CNDH intègre les recommandations du collectif Loujna issues des rapports d'observation aux frontières dans son rapport annuel sur les droits humains ;				
On rêverait voir				
3. que la CNDH et le comité de plaidoyer mènent des actions conjointes (déclarations publiques, rencontres de travail, conférences) à l'endroit des cibles du plaidoyer pour défendre et promouvoir les droits des migrants ;				
Changements inattendus:				
Facteurs ou acteurs ayant contribué ou limité l'atteinte de progrès:				
Stratégies de plaidoyer qui ont été particulièrement efficace ou qui exigent un suivi ou des actions correctrices durant la prochaine cycle de suivi?				
Risques:				
1: pas de changement.				
2: changement très faible dépendant du projet				
3: changement significative mais dépendant du projet				
4: changement approprié, pas dépendant du projet				

Matrix: 'contribution'



Matrix: 'veranderingen bij actoren'



6.5. Suggesties voor evaluatievragen

DAC criteria	Suggesties voor evaluatievragen geïnspireerd door ToC
Relevantie	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn onze strategieën goed gekozen voor het beïnvloeden van verwachte veranderingen bij de actoren die we ondersteunen ? • In welke mate steunen we die actoren die strategisch zijn voor het realiseren van de lange termijn doelstellingen ? • In welke mate zijn de activiteiten die we uitvoeren coherent met de logica van de ToC ?
Efficiëntie	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn de gerealiseerde veranderingen de moeite in vergelijking met de middelen (hoe is het budget verdeeld over de verschillende strategieën?) • Zijn bepaalde processen van verandering duurder dan andere ? • Worden de 'kosten/de draagkracht' van bepaalde sociale veranderingen vooral door vrouwen of door mannen gedragen ? • Besteedt het programma aandacht aan de aanpassing van het budget en het gebruik ervan in functie van nieuwe realiteiten ? • Gaan de meeste middelen (HR/tijd) naar strategieën die meest belovend zijn met het oog op het realiseren van veranderingen ? • Wat is de kost van strategieën en acties die meest kans bieden op het realiseren van verandering/bij hebben gedragen tot gewenste veranderingen?
Effectiviteit	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is onze rol geweest in het realiseren van veranderingsprocessen (initiator, facilitator, accelerator, ondersteuning, ...) ? • Wat zijn tegenkrachten en andere factoren die de veranderingsprocessen beïnvloed hebben ? • In welke mate zijn we in staat om onze interventies aan te passen aan de voortschrijdende verandering of aan het proces van verandering en/of nieuwe opportuniteiten die zich aandienen (bijv. Door het bijsturen van de strategie, het ontwikkelen van nieuwe strategieën en activiteiten, nieuwe accenten, ...) ?
Duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> • In welke mate werden de interventies ontworpen met het oog op duurzaamheid van sociale veranderingen ? • In welke mate zijn de vastgestelde veranderingen (enkel) te danken aan de strategie/activiteit of ook aan de capaciteit of de wil van de actoren die we ondersteunden ? • In welke mate kunnen we ervan uitgaan dat de sociale veranderingen blijven bestaan na de interventie ? • Zijn we erin geslaagd om veranderingen te beïnvloeden die essentieel zijn ten aanzien van de problematiek en de lange termijn doelstelling? (bijv. structurele veranderingen die leerlingen betere toegang geven tot kwaliteitsvol aanbod rond Mondiale problematiek?
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn er veranderingen in de situatie van de ultieme beneficiaries. Is er een link tussen vastgestelde veranderingen en de ultimate change statement van de ToC ? • In welke mate zijn er intermediaire veranderingen die meer gewicht hebben in het realiseren van impact ?

6.6. Referenties en leeslijst

- De Reviere, B. et Jadaj-Castro, H. (2015) *Agir pour le Changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement complexe: analyser, planifier, suivre et évaluer*. Des collections du F3E. (te vinden op: http://f3e.asso.fr/media/transfert/doc/guide_chgmt_f3e_cota_web.pdf)

Dit is een gids die de klassieke ontwikkelingssamenwerking wilt herdenken vanuit een benadering die gericht is op verandering en veranderingsprocessen. Deze gids werd later gebruikt in een actie-onderzoek (zie bij web resources) waar diverse voorbeelden te vinden zijn van tools en ervaringen. Ook heel geschikt voor kleinere projecten en organisaties.

- Klein, M (2018) [Theory of Change Quality Audit](#)

Deze 'Expert Lens' presenteert een uitgebreide en beknopte audit van de ToC die u in staat moet stellen om inconsistenties, lacunes en zwakke punten op te sporen teneinde de strategieën te verfijnen, impliciete veronderstellingen expliciet te maken en de algemene kwaliteit van het denken dat ten grondslag ligt aan operationele beslissingen te verbeteren. De audit die in deze 'Expert Lens' wordt gepresenteerd, kan als vrij uitgebreid en tijdrovend worden ervaren. Het is aan u om te beslissen welke onderdelen het meest relevant zijn voor uw organisatie, en welke onderdelen u besluit over te slaan. De audit integreert elementen met betrekking tot het ToC-ontwikkelingsproces en de ToC als product.

- HIVOS (2015) *Theory of Change Thinking in practice: a stepwise approach and the portal on theory of change* (terug te vinden via <https://www.openupcontracting.org/assets/2017/09/Hivos-ToC-guidelines-2015.pdf>

Deze gids is ontstaan uit het experimenteren en het leren over de theorie van de verandering en het gebruik ervan in de praktijk, dat begon in 2007. De gids vormt dé belangrijkste inspiratie voor dit document! De gids blinkt uit in het stellen van kritische vragen en ondersteuning bij de organisatie van workshops. Een deel van de gids introduceert de ToC en de belangrijkste kenmerken. Een tweede, zeer praktisch deel, omvat een stapsgewijze aanpak om u te begeleiden bij de ontwikkeling van een ToC, met specifieke tools voor elke stap. De gids verwijst ook naar andere tools, bronnen en sites waar u meer informatie over de ToC kunt vinden.

- Rogers P (2014) [Theory of Change](#). Methodological Briefs Impact Evaluation No. 2. UNICEF. Terug te vinden via: https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Theory_of_Change/UNICEF_Theory_of_change.pdf

Deze gids, geschreven door Patricia Rogers voor UNICEF, onderzoekt het gebruik van de ToC in het kader van impact evaluatie. Het laat zien hoe de ToC nuttig kan zijn om te bepalen welke data er moet worden verzameld en hoe deze moeten worden geanalyseerd. Het benadrukt ook het gebruik van de TOC als kader voor de rapportage.

- Stein, D., & Valters, C. (2012). [Understanding Theory in Change in International Development](#). The Asia Foundation. Terug te vinden via: <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/stein.pdf>

De studie belicht een aantal kernpunten met betrekking tot het huidige begrip van ToC en nodigt uit tot een constructieve en kritische discussie over het concept en de praktische toepassing van deze theorie. De focus ligt op internationale ontwikkelingsprojecten. Er worden vier belangrijke doelstellingen van de ToC geïdentificeerd: 1) strategische planning, 2) beschrijving, 3) monitoring & evaluatie en 4) leren.

- UNDG (2017) [Theory of Change](#) - UNDAF Companion Guidance, UNDG. Terug te vinden via: <https://unsdg.un.org/resources/theory-change-undaf-companion-guidance> .

Het doel van deze begeleidende gids is om technische en praktische richtsnoeren te bieden voor de ontwikkeling van een veranderingstheorie als integraal onderdeel van de Verenigde Naties (het UNDAF-Development Assistance Framework). De nota schetst de methode die wordt gebruikt om een veranderingstheorie te ontwikkelen. Er wordt ook een stapsgewijze aanpak voorgesteld, waarbij elk van de belangrijkste stappen in het proces meer in detail wordt beschreven. Het benadrukt de noodzaak om de veranderingstheorie te valideren, met inbegrip van het gebruik van een checklist voor kwaliteitsborging. Tot slot biedt het links naar nuttige hulpmiddelen en referenties.

- Valters C (2015) *Theories of Change: Time for a radical approach to learning in development*. ODI. Terug te vinden via: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/9835.pdf>

Dit document beschrijft de verschillende manieren waarop de benaderingen van de ToC worden begrepen. Het neemt de belangrijkste bevindingen van recent onderzoek een stap verder door vier basisprincipes te beschrijven en te motiveren bij het gebruik van een ToC, gekoppeld aan een meer diepgaande analyse van de ontwikkelingssector. Het document belicht enkele voorbeelden van het organisatorische gebruik van de ToC die elk op hun beurt een antwoord proberen te bieden op de belangrijkste kritieken op de ToC benadering. Het analyseert ook de mogelijkheden om deze principes te bevorderen in het licht van de "resultatenagenda".

- VLIR-UOS Guide for the formulation of projects (s.d.) . Terug te vinden via: <https://cdn.webdoos.io/vliruos/80e79bb70ace1eea589d7f501541e3bc.pdf> .

Een sterke gids met veel voorbeelden die ook expliciet onderzoekt hoe een ToC en logisch kader met elkaar te verbinden zijn. Gericht op universiteiten en het opzetten van universitaire samenwerkingsprojecten. Je vindt er ook een stappenplan in terug.

- Vogel I (2012) *Review of the use of 'Theory of Change' in international development*. Review Report for DFID.

Dit rapport geeft een goed overzicht van wat er op het gebied van ToC bestaat. De consultant heeft 25 verschillende ontwikkelingsorganisaties geïnterviewd. Er worden concrete voorbeelden gegeven, o.a. uit Congo en Tanzania. De auteur legt de nadruk op gemeenschappelijke concepten tussen de ToC en andere projectmethodologieën. U vindt er ook een reeks aanbevelingen en leidende principes voor de implementatie van een ToC.

- Vogel, I (s.d.) *ESPA guide to working with Theory of Change*. Terug te vinden via: <https://www.espa.ac.uk/files/espa/ESPA-Theory-of-Change-Manual-FINAL.pdf>

Deze gids is bedoeld voor onderzoeksprojecten op het gebied van ecosysteemdiensten voor armoedebestrijding (ESPA). Het is bedoeld om hoofdonderzoekers en onderzoeksteams te ondersteunen die met een veranderingstheorie aan de slag willen bij de ontwikkeling van hun impacttrajecten- en strategieën. Het kan ook nuttig zijn voor andere onderzoeksprogramma's met een soortgelijke aanpak als ESPA. De gids besteedt ook aandacht aan uptake van research projecten. Deze gids is helder uitgewerkt met diverse stappen.

Sites web:

- <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/planification-strategique-des-aoc/>

Deze website bevat een toolbox. Sluit aan op de publicatie van F3E (zie De Reviers in de literatuurlijst).

- <http://www.theoryofchange.org/> (initiated by Act 4 Knowledge in collaboration with the Aspen Institute, they have a number of examples that have been elaborated step by step and also a tool for visualising) – for visualising, see also: <http://www.wikichange.co/>

Een stap voor stap benadering: de basis!

- <http://www.managingforimpact.org/tool/theory-change>, based on experience of HIVOS, portal hosted by CDI Wageningen

Portal dat aansluit op de HIVOS gids die ook de inspiratie is voor dit document. Toegang tot evaluaties en artikels over gebruik van de ToC.

- <https://www.betterevaluation.org>

Een praktische en zeer informatieve website, eerst hulp bij alle vragen rond evaluatie (soorten, aanpak, methoden, ervaringen enzoverder). De website heeft veel aandacht voor benaderingen die aansluiten bij de ToC. Zij die interesse hebben in software tools ter ondersteuning van de visuele voorstelling van een ToC kunnen hierover informatie terugvinden (zoeken op 'software').

Met de steun van de Belgische ontwikkelingssamenwerking



België

partner in ontwikkeling