

## Verandertheorie (Theory of Change)

In een verandertheorie (Theory of Change - ToC ) maak je expliciet en visueel hoe je aanpak werkt. Met een verandertheorie geef je op een beeldende manier weer hoe jouw activiteiten tot de gewenste verandering bij jouw doelgroep leiden. Je werkt de stappen uit die moeten plaatsvinden om tot je doel te komen.

**Een verandertheorie zit logisch in elkaar:** je probeert inzichtelijk te maken hoe activiteiten tot veranderingen leiden. Tijdens het maken van een verandertheorie loop je er dan soms ook tegen aan er soms meer stappen nodig zijn om een effect te bereiken. Bij bestaande aanpakken helpt het maken van een verandertheorie je dan ook om de 'witte vlekken' te laten zien. Waar sluiten de huidige activiteiten nog niet aan bij de veranderingen die je wilt bereiken?

**Een verandertheorie hoeft niet gelijk 100% kloppend te zijn met de realiteit:** Je werkt uit hoe jij dént dat jouw aanpak werkt. Een verandertheorie is een levend document en deze scherp je steeds verder aan.

**Een verandertheorie is een proces:** behalve een product – een visuele weergave van je strategie – is het maken van de verandertheorie een proces dat je samen met anderen doorloopt. Zo wissel je niet alleen kennis uit over de strategie maar raakt iedereen ook meer betrokken bij je aanpak of project.

## Hoe maak je een verandertheorie?

Je begint met het maken van een verandertheorie door jezelf een aantal vragen te stellen:

- Op wie heb ik effect met mijn activiteiten?
- Wat zijn mijn belangrijkste doelgroepen en stakeholders?

Daarna kun je concreet uitwerken welke activiteiten je voor die doelgroep(en) onderneemt en wat daarvan de resultaten en effecten zijn. Hiernaast beschrijven we het proces. Op de volgende pagina vind je een visueel overzicht en daarna hebben we enkele veel gestelde vragen op een rijtje gezet.

### Hoe ziet het proces eruit?

Het maken van een verandertheorie doe je het beste samen met andere betrokkenen. Betrek daarom anderen bij het ontwikkelproces, bijvoorbeeld je collega's en iemand van de doelgroep. Mensen die weten wat de uitwerking van jouw aanpak of project in de praktijk is. Samen ga je onderzoeken welke effecten je bereikt en hoe je deze bereikt.

Hoe doe je dat in de praktijk? Het werkt het beste om met elkaar te brainstormen. Organiseer hiervoor een sessie van minimaal 2 uur. Dit lijkt lang maar al snel zul je merken dat je tijd te kort hebt.

Vaak helpt het om de sessie te beginnen met expliciet maken wat het doel is van het project, welke activiteiten je onderneemt en welke stakeholders betrokken zijn. Als iedereen het hier over eens is, kunnen subgroepen discussiëren over een apart stuk (zoals alle effecten op 1 stakeholder) van de verandertheorie. Online kunnen mensen bijvoorbeeld werken in een online canvas tool als Miro of Mural, maar je kunt ook je scherm delen met PowerPoint. Offline werkt het goed om met grote vellen papier en post-its te werken.

Waarschijnlijk kom je tijdens de eerste sessie een heel eind. Meestal heb je echter nog minimaal een tweede sessie nodig om de puntjes op de i te zetten en voldoende tijd te besteden aan bijvoorbeeld het bespreken van belangrijke aannames (zie ook de checklist op de volgende pagina).

Op de volgende pagina vind je een visueel overzicht van de onderdelen van een **Verandertheorie**.

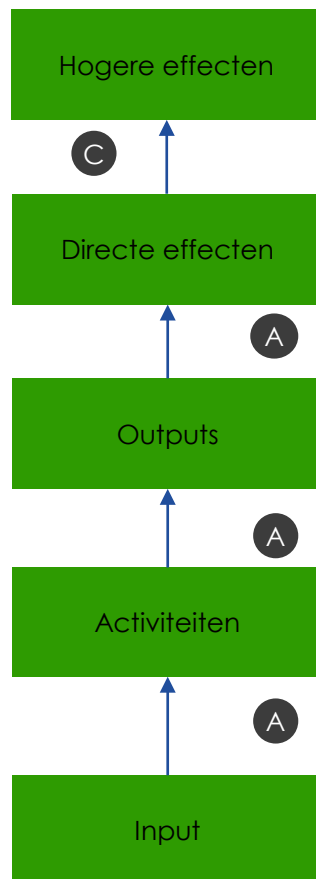


Effecten zijn de veranderingen die bereikt worden door jouw aanpak. Maak altijd duidelijk wat er verandert voor wie. Effecten zijn er vaak op meerdere niveaus: het ene effect leidt weer tot een volgend (indirect) effect. Dat indirecte effect noemen we hier hoger effect.  
 Voorbeeld: Problemen van gezinnen worden integraal aangepakt en opgelost, waardoor ook hun ervaren gezondheid verbetert.

Wat zijn de directe (meestal telbare) resultaten van je activiteiten?  
 Voorbeeld: Mensen worden geholpen via hun eerste aanspreekpunt / hulpverlener.

Welke activiteiten onderneem je?  
 Voorbeeld: Professionals krijgen ruimte om mensen te begeleiden naar passende hulp.

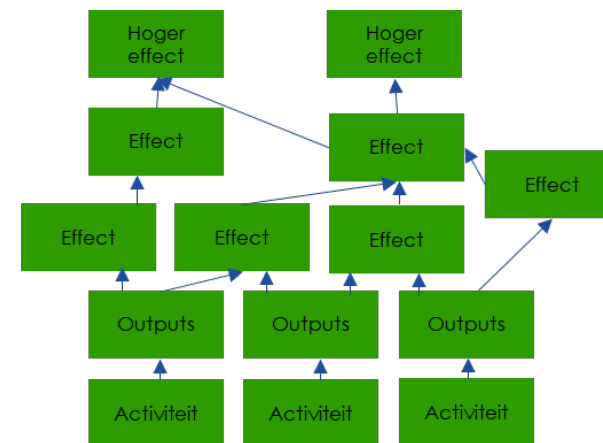
Eventueel: Welke middelen gebruik je om de activiteiten goed te kunnen uitvoeren?  
 Voorbeeld: Financiële middelen, tijd van medewerkers.



**Voor een later moment:** als je de stappen van activiteiten naar effecten beschrijft zul je een aantal onzekerheden tegenkomen, bijvoorbeeld externe factoren waar je geen invloed op hebt. Voor de fase van de aanvraag hoef je deze niet te beschrijven in de verandertheorie. In een latere fase is het goed om hier wel naar te kijken, omdat zowel aannames als contextfactoren juist interessante haakjes bieden voor het meetplan en uiteindelijk kennisdeling.

- A Aannames** De schakels tussen niveaus van effecten. Welke voorwaarden moet optreden om een gewenste verandering te bereiken?
- C Contextfactoren** Externe factoren die de directe en hogere effecten kunnen beïnvloeden. Deze kunnen positief of negatief zijn. Voorbeeld: het zorg en welzijnsbeleid van de overheid.

Hiernaast zie je een schematische weergave van wat een verandertheorie is. Dit is echter maar één veranderpad. In een complete verandertheorie ziet het er vaak wat complexer uit, zie het plaatje hier onder.



Als je klaar bent met je verandertheorie dan is het verstandig om de onderstaande checklist nog even te doorlopen. Dit helpt je om te bepalen of je verandertheorie echt goed genoeg is.

#### Checklist verandertheorie:

- Haakt de verandertheorie aan de verandertheorie van het programma Samen Kansrijk en Gezond?
- Leiden alle veranderingen logisch tot de hoogste effecten (en je doelstelling)?
- Is het realistisch dat de veranderingen voortkomen uit de activiteiten die je hebt bedacht?
- Is het overal duidelijk voor wie de verandering geldt (wat verandert er bij wie)?
- Gebruik je geen holle frases?
- Ligger de claims niet te hoog: gaat het bij effecten echt over de impact die een relatie hebben met de activiteiten van de aanpak of het project?



Er is ook een handig invulbaar format in Powerpoint beschikbaar.



## Verandertheorie: een Q&A

### **Wat is een stakeholder?**

Stakeholders zijn de personen of organisaties waarop je direct met je activiteiten invloed uitoefent. Soms zijn je activiteiten gericht op een andere groep dan je uiteindelijke doelgroep. Zo richten belangenbehartigers zich vaak op de overheid, terwijl zij uiteindelijk iets willen bereiken voor de huisarts. In de verandertheorie begin je dan met uitwerken welke effecten je bereikt bij de overheid en werkt uit hoe dit op termijn (indirect) effect heeft op de huisarts.

### **Kan ik een verandertheorie maken voor een heel project of alleen voor een concrete aanpak?**

Dit kan allebei. Je kunt zelfs een verandertheorie maken voor een hele organisatie! Bedenk wel de je verandertheorie vaak wat conceptueler en minder gedetailleerd wordt als deze groter wordt.

### **Hoe gedetailleerd moet ik mijn verandertheorie maken?**

Dit hangt af van ten minste twee dingen. Ten eerste van het onderwerp (project, aanpak, organisatie; zie vraag hierboven) en ten tweede van je doel. Als je je verandertheorie graag wilt gebruiken als basis voor een meting dan heb je voldoende detailniveau nodig. Als je er vooral over wilt communiceren naar je leden dan is een minder gedetailleerde, meer gestileerde versie waarschijnlijk beter. Soms worden er daarom ook meerdere versies van dezelfde verandertheorie gemaakt.

### **Moet ik ook negatieve of neveneffecten in mijn verandertheorie opnemen?**

Bij het maken van een verandertheorie is het ook belangrijk om na te denken over de mogelijke neveneffecten die kunnen optreden. Door het in kaart te brengen van mogelijke negatieve effecten kun je hier wellicht op anticiperen en nieuwe activiteiten ontwikkelen waardoor deze voorkomen worden.

### **Wanneer is iets een hoger effect?**

Er is geen vaste stelregel om te bepalen wat een hoger of een direct effect is. Het kan helpen om na te denken over de mate waarin jij controle hebt over de verandering. Over outputs en je meest directe effecten heb je controle. Over effecten die iets hoger liggen heb je wel invloed maar geen controle. Op de allerhoogste effecten heb je wellicht maar een beetje invloed, maar ze zijn wel belangrijk voor je. Hoe hoger je in je veranderketen komt hoe kleiner jouw invloed en hoe meer contextfactoren er een rol spelen.

## VERANDERTHEORIE VAN:

WAT IS JOUW IMPACTCLAIM IN ÉÉN ZIN?

### HOGERE EFFECTEN

Wat is jouw  
hoogste doel?  
Effecten die niet  
direct door jouw  
activiteiten  
komen maar  
waaraan je wel  
indirect bijdraagt.

### EFFECTEN

Welke effecten  
denk je te  
bereiken; wat  
verandert er bij  
wie?

### OUTPUTS

Welke  
telbare  
resultaten  
verwacht je?

### ACTIVITEITEN

Welke  
activiteiten  
onderneem je  
(voor de  
stakeholders)?

STAKEHOLDER 1

STAKEHOLDER 2

STAKEHOLDER 3, etc