

HANDBOEK

THEORY OF CHANGE

**WERKEN MET THEORY OF CHANGE
EN THEORY OF ACTION
IN HET BETAALD VOETBAL**



INHOUDSOPGAVE

WERKEN MET THEORY OF CHANGE EN THEORY OF ACTION IN HET BETAALD VOETBAL

HOOFDSTUKKEN

03

1. Inleiding

04

2. Wat is
Theory of
Change?

06

3. Het
ontwikkelen
van een
Theory of
Change

14

4. Doorvertaling
richting een
Theory of
Action

17

5. Monitoring

INLEIDING

Clubs in het betaald voetbal (BVO's) hebben meerdere functies in onze samenleving. Natuurlijk hebben ze een rol in het vervullen van sportieve doelen. Echter, het besef dat clubs ook een belangrijke maatschappelijke functie hebben, groeit. De laatste jaren heeft de maatschappelijke functie bij bijna alle clubs invulling gekregen door middel van (de oprichting of groei van) een afdeling of stichting waarbinnen het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) wordt georganiseerd¹. Deze afdelingen en stichtingen zetten de kracht van het voetbal in om steden en regio's te ontwikkelen en persoonlijke ontwikkeling en gezondheid te stimuleren.

De MVO-activiteiten in het betaald voetbal hebben de afgelopen jaren meer aandacht gekregen en clubs initiëren inmiddels een groot aantal programma's. Om deze activiteiten meer te structureren en te professionaliseren, heeft de Eredivisie CV (ECV) een 3-jarige samenwerking met het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht (USBO) gesloten.

Aan de hand van de methodiek **Theory of Change (ToC)** worden de MVO-activiteiten van clubs of leagues in kaart gebracht en gestructureerd, waarbij het maken van

positieve maatschappelijke impact het uitgangspunt is. Deze beoogde impact dient daarbij ook meetbaar te zijn.

Dit handboek is geschreven door USBO en ECV als naslagwerk voor het werken met ToC in het betaald voetbal. Het handboek gaat in op de waarde van ToC en helpt om de juiste stappen te doorlopen om te komen tot een goede ToC.

Het kan gebruikt worden door MVO-managers en -medewerkers om inzicht te krijgen in de MVO-strategie en deze waar nodig aan te scherpen. Tevens vormt het de basis om de impact te kunnen meten. Ook voor andere betrokkenen binnen de BVO is ToC nuttig: zo kunnen bestuurders, directieleden en commercieel verantwoordelijken van een club richting externe partners en stakeholders op een inzichtelijke manier duidelijk maken op welke manier de club werkt aan haar maatschappelijke impact.

In het volgende hoofdstuk wordt de context van het werken met de methodiek geschetst. In het tweede en derde hoofdstuk is aandacht voor de ontwikkeling van de ToC en de Theory of Action (TOA). In hoofdstuk 5 zoomen we in op de vertaling van ToC naar impactmeting van de MVO-activiteiten.

¹ Voor de stichtingen waarin MVO in het betaald voetbal wordt vormgegeven, gebruiken we in dit handboek de term 'foundation'. Overal waar deze term wordt gebruikt kan echter ook 'maatschappelijke afdeling' of zelfs de gehele BVO worden ingevuld.

02

WAT IS THEORY OF CHANGE?

WAT IS THEORY OF CHANGE?

ToC is een visueel overzichtelijk schema waarin de publieke waarden (of: maatschappelijke impact) in verband wordt gebracht met de activiteiten van de foundation. Het verbinden van de publieke waarden/impact aan de ene kant en de activiteiten aan de andere kant zorgt ervoor dat je moet nagaan op welke manier de foundation deze beoogde impact wil en kan maken in de regio.

Door stil te staan bij de gewenste en/of verwachte impact van de foundation, wordt je gedwongen om te bedenken hoe de

De ToC is dus een product, dat je bijvoorbeeld kunt gebruiken in een jaarverslag, presentatie of gesprek met een stakeholder. Met de ToC kun je draagvlak creëren en je kunt de ToC benutten voor fondsenwerving. Het is daarbij van belang te beseffen dat een ToC niet statisch is: je moet blijven werken aan de ToC en deze blijven bijschaven.

Werken met een ToC is dan ook, naast het uiteindelijke product, een proces. Je loopt, samen met stakeholders binnen en buiten je organisatie, een aantal stappen door.

“TOC IS EEN UITGEBREIDE BESCHRIJVING EN EEN ILLUSTRATIE VAN DE MANIER WAAROP EN WAAROM EEN GEWENSTE VERANDERING TOT STAND MOET KOMEN IN EEN SPECIFIEKE CONTEXT”

(CENTER FOR THEORY OF CHANGE, Z.D.).

foundation werkt en op welke manier jullie impact creëren. Door de activiteiten, de verwachte outputs en outcomes in kaart te brengen, creëer je een eigen verandertheorie. De term ToC betekent dan ook niet dat er sprake is van een wetenschappelijke theorie. Het is een beschrijving van de manier waarop jullie zelf denken impact te creëren en de manier waarop jullie organisatie werkt. De ToC moet dus ook overtuigingen en aannames bevatten. Het is immers mogelijk dat foundation A met andere activiteiten aan eenzelfde outcome werkt als foundation B.

EEN PRODUCT EN EEN PROCES

Het werken met de ToC helpt op een aantal manieren om meer impactgericht te gaan werken. Allereerst levert een ToC een illustratie op van jullie dromen, doelen en activiteiten, die je kunt gebruiken om anderen te overtuigen van de waarde van jullie foundation. Ook maak je in de ToC duidelijk hoe je het ‘club-DNA’ hiervoor inzet.

In dat proces bevaag je elkaar op de manier waarop jullie organisatie werkt en de manier waarop jullie impact proberen te maken.

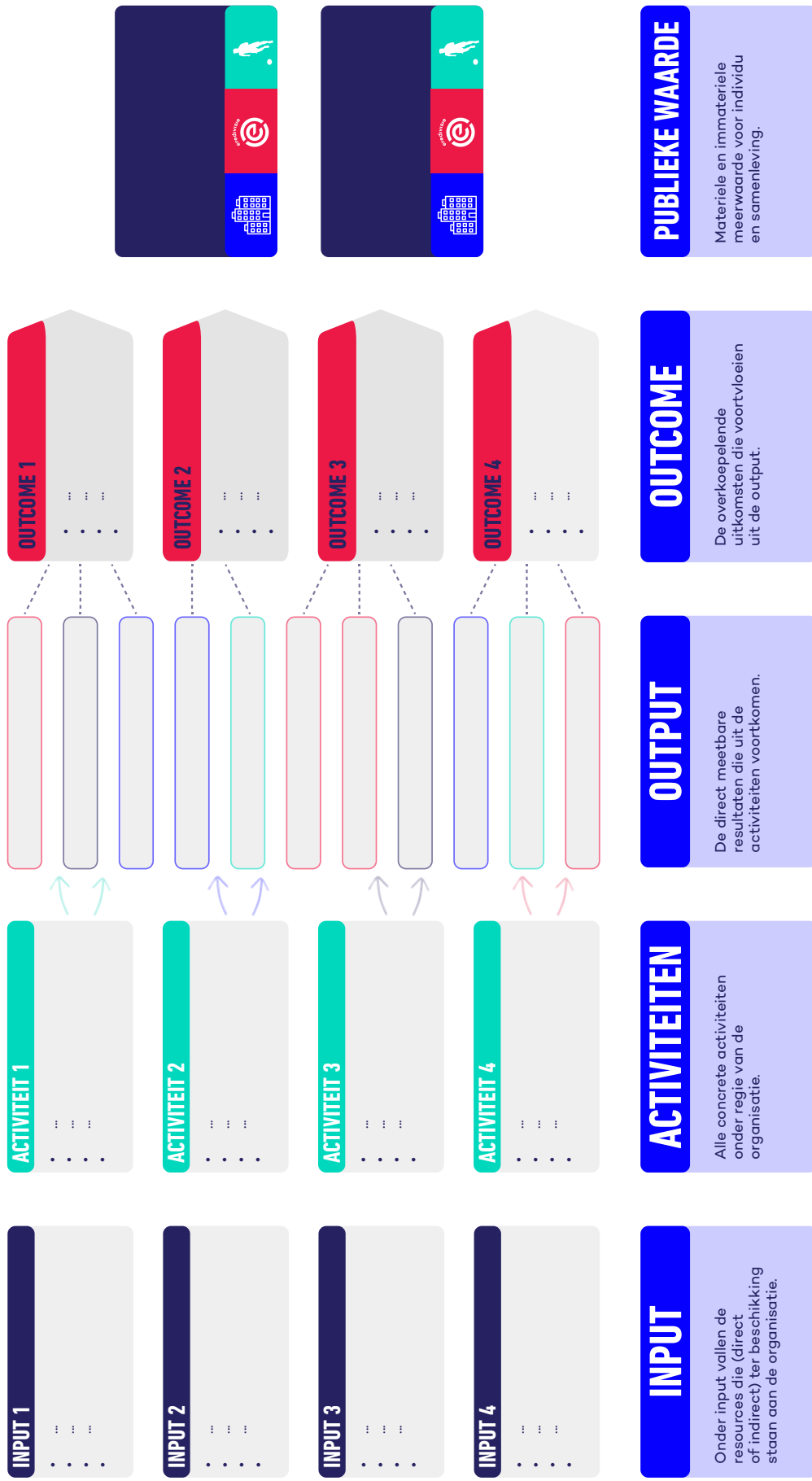
Voor BVO's is impactgericht werken met een ToC belangrijk. Het helpt interne stakeholders (MVO-manager en -medewerkers, bestuursleden foundation en directie/medewerkers BVO) overzicht te creëren en te begrijpen waarom de MVO-activiteiten op een bepaalde manier worden uitgevoerd. Daarnaast kan het ook leiden tot beslissingen over bepaalde activiteiten: wanneer deze niet of te weinig bijdragen aan de publieke waarden van de foundation moeten deze mogelijk worden aangepast of geschrapt. Daarnaast is impactgericht werken met een ToC belangrijk richting externe stakeholders: het helpt hen om beter te begrijpen wat de foundation precies doet en het laat zien dat de foundation op een professionele wijze met haar activiteiten omgaat.

03

HET ONTWIKKELEN VAN EEN THEORY OF CHANGE

THEORY OF CHANGE EN THEORY OF ACTION

Invoerbaar canvas



HET ONTWIKKELEN VAN EEN THEORY OF CHANGE

Om te komen tot een ToC, moet een aantal stappen worden doorlopen. In totaal telt het proces van ToC acht overzichtelijke stappen. In dit hoofdstuk word je meegenomen door deze stappen en bieden we heldere definities en voorbeelden van de verschillende onderdelen van de ToC.

1. SCOPE BEPALEN

Voordat je begint met het uitwerken van de ToC is het belangrijk om vooronderzoek te doen. Allereerst bepaal je op welk niveau je een ToC gaat maken en wat de **scope** van de ToC zal zijn. In dit handboek werken we de ToC allereerst uit op overkoepelend niveau en gaan we in stap 4 dieper in op de **Theory of Action (ToA)**. Je kunt voor het maken van de ToA de stappen 1-3 ook gebruiken.

TIP!

Maak je een overkoepelende ToC of een ToA op project/programma niveau? Een ToC op overkoepelend niveau is bedoeld om overzicht te creëren en de grote lijnen te laten zien van hoe jullie foundation werkt. ToA's op project/programma niveau zijn gedetailleerder en geven meer aandacht aan de tussenstapjes: de manier waarop de foundation sociale verandering probeert te bewerkstelligen.

Vervolgens bepaal je welke stakeholders je identificeert in en betreft bij het opstellen van de ToC. Je kunt denken aan collega's binnen de foundation of de BVO, maar ook aan bestuursleden van de foundation of directieleden van de BVO. Verder kunnen ook externe stakeholders worden betrokken in het proces van de totstandkoming van de ToC: denk aan gemeenten, partners of subsidieverstrekkingen.

Tot slot maak je de context van de foundation of het project duidelijk. Wat is jullie werkgebied? Wat zijn de maatschappelijke opgaven in dit gebied? Gebruik hierbij cijfers vanuit landelijke bronnen (Rijksoverheid, Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), of de planbureaus (SCP, PBL, CPB). Ook kun je informatie/cijfers van de eigen gemeente(n) of regio's gebruiken, zoals beleidsplannen, visiedocumenten of sportakkoorden. Het schetsen van de context is belangrijk, omdat dat duidelijk maakt waarom jullie droom relevant is!

2. DROOM FORMULEREN

In de tweede stap formuleer je de maatschappelijke droom van de foundation. Wat willen jullie over 5-10 jaar bereikt hebben met de foundation? Bedenk daarbij ook op wie jullie impact willen maken. Zorg dat je de droom geloofwaardig en realistisch formuleert, maar wees ook niet te bang om écht te dromen.

In het formuleren van de droom is het goed om tevens na te gaan waar de identiteit/het DNA van de BVO ligt en hoe deze identiteit past binnen de omgeving. Het voorbeeld van de Ajax Foundation hieronder laat zien hoe de identiteit van Ajax (zelfbewust) wordt vertaald naar een specifieke doelgroep.

AJAX



“Het is de missie van de Ajax Foundation om het zelfbewustzijn van kwetsbare kinderen en jongeren onder 19 jaar in (groot) Amsterdam te verhogen met als doel hen perspectief te bieden om hun ambities waar te maken.”

Een goed geformuleerde droom is bondig en krachtig: **laat in 2-3 zinnen zien waar jullie voor staan en waar jullie kracht ligt**. Probeer daarnaast om de droom te definiëren met positieve waarden en te omschrijven als een verandering. Het is immers een Theory of Change, ofwel verandertheorie.

FC GRONINGEN



FC Groningen in de Maatschappij heeft hun droom opnieuw geformuleerd om de positieve waarde te bekrachtigen. Van 'het tegengaan van bewegingsarmoede in de regio' maakten zij 'het verzorgen van een bewegingsrijke toekomst'. Op deze manier spreekt de club zich positief uit over de gewenste verandering.

3. DE PUBLIEKE WAARDE(N) BEPALEN

De droom van de foundation of de doelstelling van het project wordt voor de ToC vertaald naar concrete publieke waarde(n). Deze waarde(n) moet(en) in een aantal woorden te vatten zijn. Samen laten ze het waardenpalet van de foundation/het project zien.

Het begrip 'publieke waarde' is afkomstig uit bestuurskundige literatuur en kan gezien worden als "het behalen van maatschappelijk gewenste uitkomsten. Hierbij gaat het om waarden als gezondheid, vrijheid en veiligheid voor individuele leden van de samenleving en om waarden als rechtvaardigheid en solidariteit voor de samenleving als geheel." (Van de Noort et al., 2017).

Publieke waarden kunnen, in overeenstemming met de definitie die hierboven gegeven is, op individueel niveau worden gedefinieerd (denk aan persoonlijke ontwikkeling, perspectief, gezondheid, geluk, etc.) of op het niveau van de samenleving (bijvoorbeeld solidariteit, trots, economische ontwikkeling).

TIP!

Een slimme manier om publieke waarden te definiëren is het zoeken naar een verbinding met de Sustainable Development Goals (SDG's). Dit zijn de ontwikkelingsdoelen die door de Verenigde Naties (VN) zijn geformuleerd.

4. DE OUTCOMES BEPALEN

De outcomes in de ToC zijn de lange termijndoelen die je beoogt te behalen met de foundation/het project. Vaak houden ze een gedragsverandering in die bij een groep mensen zichtbaar wordt. Je kunt daarbij denken aan begrippen als 'het verbeteren van de leefstijl' of 'het ontwikkelen van vaardigheden'. Maak in de outcome duidelijk dat een situatie verbeterd wordt, dat een groep mensen iets verbetert/verhoogt/ontwikkelt.

Outcomes kunnen ook regionaal niveau worden gedefinieerd. Zo kun je bijvoorbeeld denken aan het verhogen van trots of het vergroten van de leefbaarheid. Dit zijn ook vaak termen die terug te vinden zijn in beleidsplannen.

Zorg dat de outcomes een logische verbinding hebben met de publieke waarden die je hebt geformuleerd. De outcomes vormen als het ware de voorwaarden/condities die het realiseren van de publieke waarden mogelijk maken. Ook hier is het weer van belang om de outcomes te omschrijven als gewenste verandering.

5. DE OUTPUTS BESCHRIJVEN

In deze stap beschrijf je de (gewenste) resultaten van de activiteiten, die te allen tijde meetbaar moeten zijn. Richt je op kortetermijndoelstellingen die voortvloeien uit de activiteiten. Zorg er ook voor dat de outputs herkenbaar zijn voor mensen die de ToC voor het eerst zien.

Om dat te doen, kun je het best korte zinnen gebruiken, waarmee je duidelijk maakt welke outputs er zijn. Je kunt daarbij denken aan 'betere beheersing Nederlandse taal', 'beter begrip over het belang van gezonde voeding' of 'het opdoen van nieuwe sociale contacten'.

De outputs vormen de basis voor monitoring (zie hoofdstuk 5). In de ToC op projectniveau kunnen de indicatoren duidelijker terugkomen in het overzicht.

VITESSE



Stichting Vitesse Betrokken heeft in het programma Vitesse Goals 'bewustwording gezonde leefstijl', 'extra beweegaanbod' en 'binding met Vitesse' als outputs.

6. ACTIVITEITEN ZICHTBAAR MAKEN

In deze stap ga je de activiteiten van jullie foundation/in jullie project zichtbaar maken. Voor een overkoepelende ToC is het van belang dat voor iedereen duidelijk is welke activiteiten jullie ondernemen binnen de projecten.

Probeer dus zowel de projectnaam als de activiteiten binnen het project of programma te benoemen. Zo kun je bij een project als **Street League** zowel de voetbalactiviteiten als de buurtbijdragen en eventuele workshops benoemen.

TIP!

Bij de activiteiten kun je eventueel ook de targets benoemen. Geef bijvoorbeeld aan hoeveel workshops jullie willen organiseren, hoeveel 1:1 coachingsgesprekken iedere deelnemer krijgt, hoeveel voetbalactiviteiten georganiseerd worden, etc. Let op! Hier geef je nog niet aan welke output de activiteit moet hebben. De output komt in de volgende stap en beschrijft het resultaat van de activiteiten.

In Upshot (zie kader Upshot op p.16) is het mogelijk om een aantal standaardactiviteiten toe te voegen. Deze kunnen wellicht bruikbaar zijn in het formuleren van de activiteiten in de ToC. De standaardactiviteiten die zijn geformuleerd, zijn weergegeven in tabel 1.

Tabel 1 – standaardactiviteiten Upshot

Gecoachte sport	<ul style="list-style-type: none"> • Voetbalactiviteit • Overige sportactiviteit
Niet-sportieve persoonlijke ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Ontmoetingen • Buurtbijdrage • Workshop
Sportieve persoonlijke ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • 1:1 coaching/mentoring

In een ToA kun je gedetailleerder ingaan op de activiteiten. Maak inzichtelijk welke activiteiten jullie voor wie organiseren. Wie is verantwoordelijk voor de activiteiten? Wie behoort er tot de doelgroep?

TIP!

Laat in de ToC ook ruimte voor eventuele nieuwe activiteiten die kunnen bijdragen aan jullie droom. Zo gebruik je de ToC als strategische planningtool.

7. DE INPUT INZICHTELIJK MAKEN

Tot slot maak je de inputs van jullie foundation inzichtelijk. Wat draagt jullie eigen organisatie bij in FTE en budget? Welke unique selling points van de BVO worden ingezet voor de beschreven activiteiten? Denk daarbij aan materiële (stadion, ballen, kleding etc.) en niet-materiële inputs (partnernetwerken, inzet spelers als rolmodel etc.). Maak ten slotte ook de input van andere stakeholders die voor jullie van belang zijn duidelijk.

8. VERBINDINGEN LEGGEN

Nu heb je alle elementen van de ToC in je overzicht staan. Eén van de belangrijkste stappen is het verbinden van de verschillende onderdelen. Je hebt in de ToC zojuist van beide kanten gewerkt, waardoor het zaak is om te onderzoeken of de beide onderdelen goed op elkaar aan te sluiten.

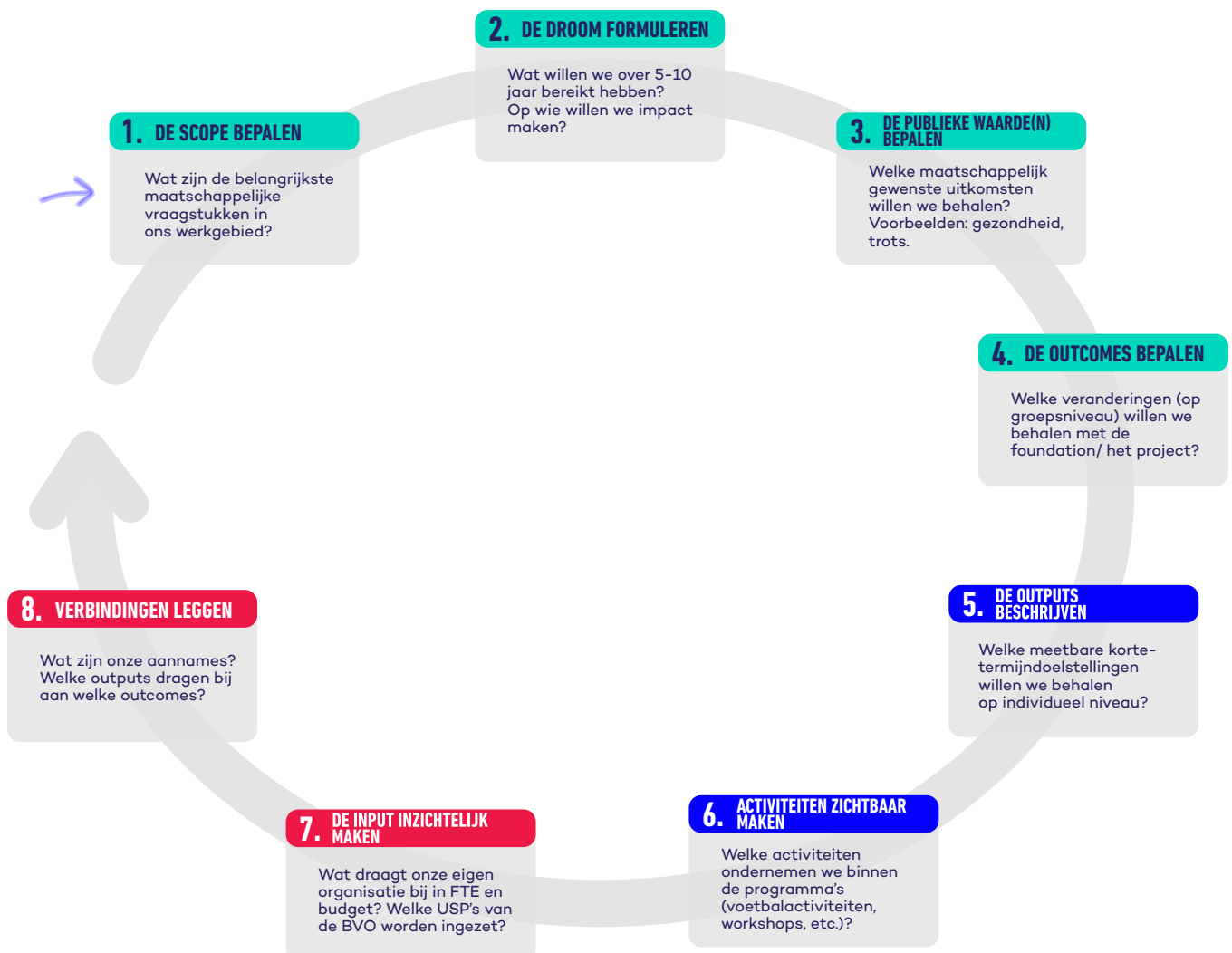
Laat met pijlen zien welke activiteiten zorgen voor welke outputs. Laat vervolgens zien welke outputs bijdragen aan welke outcomes. Het helpt daarbij om bij te houden welke aannames je doet. In de overkoepelende ToC kun je dat doen in een apart document, in een ToC op

projectniveau kun je ze in de ToC zelf plaatsen. Wees niet bang om niet-onderbouwde aannames te expliciteren. In de ToC gaat het juist om het duidelijk maken hoe jullie denken tot (sociale) verandering te komen.

TIP!

Wees realistisch in het maken van de verbinding. Maak duidelijk waarom jullie bepaalde assumpties hebben, maar durf ook te laten zien welke 'open eindjes' er zijn en waar nog toevoegingen aan jullie programma gedaan kunnen worden.

HET PROCES VAN TOC (8 STAPPEN)



TOC CHECKEN EN AANSCHERPEN

Nu jullie ToC staat, is het zaak om naar het totaalplaatje te kijken. Hoe logisch is de ToC? Welke 'paden' (van input tot aan publieke waarde) zijn te onderscheiden in de ToC? Wat is de waarde van jullie foundation/project in de eigen context? Hoe verhouden jullie je tot andere initiatieven in de regio?

Bespreek de volledige ToC daarom met collega's (zowel binnen de foundation als de BVO) en met stakeholders. Naarmate je 'het verhaal' van de ToC vaker overbrengt, zul je (hopelijk) merken dat je steeds beter weet waarom jullie ToC bij de club past en hoe jullie je verhouden tot jullie omgeving. Als je nog moeite hebt om het verhaal van de ToC te kunnen overbrengen, dan is het goed om nog eens scherp te kijken naar de onderlinge samenhang van de verschillende onderdelen. Ook in relatie door de door jullie geformuleerde droom.

FC EMMEN



FC Emmen Naoberschap heeft het begrip 'naoberschap' lading gegeven door het helpen van de medemens centraal te stellen. In de ToC van FC Emmen komt dit tot uiting door aandacht te besteden aan begrippen als 'er voor elkaar zijn' en 'samen zijn'. Een voorbeeld van 'voor elkaar zijn' is een project als 'Scoren in Drenthe', waarbij jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt worden geholpen bij het vinden van een passende opleiding of baan.

Zie pagina 13 voor het ingevulde ToC canvas op basis van de 8 toegelichte stappen en de bijbehorende voorbeelden.



THEORY OF CHANGE EN THEORY OF ACTION

Voorbeeld ingevuld canvas – Vitesse Betrokken



04

**DOORVERTALING RICHTING
EEN THEORY OF ACTION**

DOORVERTALING RICHTING EEN THEORY OF ACTION

Nu de ToC invulling heeft gekregen, hebben jullie een goed overzicht van de manier waarop de foundation impact maakt. Dit moet echter nog nadere invulling krijgen in de manier waarop de verschillende projecten werken. Een **Theory of Action (ToA)** is hier een geschikte tool voor. Een ToA is een beschrijving van een specifiek project of programma, aan de hand van de (verwachte) resultaten en uitkomsten van dit project. Belangrijk hierbij is dat de ToA uitlegt hoe de verandering tot stand komt: wat zijn de werkende mechanismen van de projecten, die ervoor zorgen dat jullie impact maken?

De ToA lijkt op de ToC, maar er zijn nuanceverschillen. Ook de manier van opstellen is anders. Waar je bij ToC denkt vanuit de droom en de publieke waarde(n) die je wil creëren, is het bij ToA de bedoeling om vanuit de activiteiten te starten. Vervolgens maak je zichtbaar welke (verwachte) resultaten de verschillende activiteiten hebben.

Voor een ToA wordt de 'droom' meer als een doelstelling genoteerd, omdat de tijdlijn van een project gewoonlijk dichterbij ligt dan 5-10 jaar. Dat vraagt dus om een realistische doelstelling. Let daarbij weer op dat je de doelstelling beschrijft als een verandering ten opzichte van de huidige situatie.

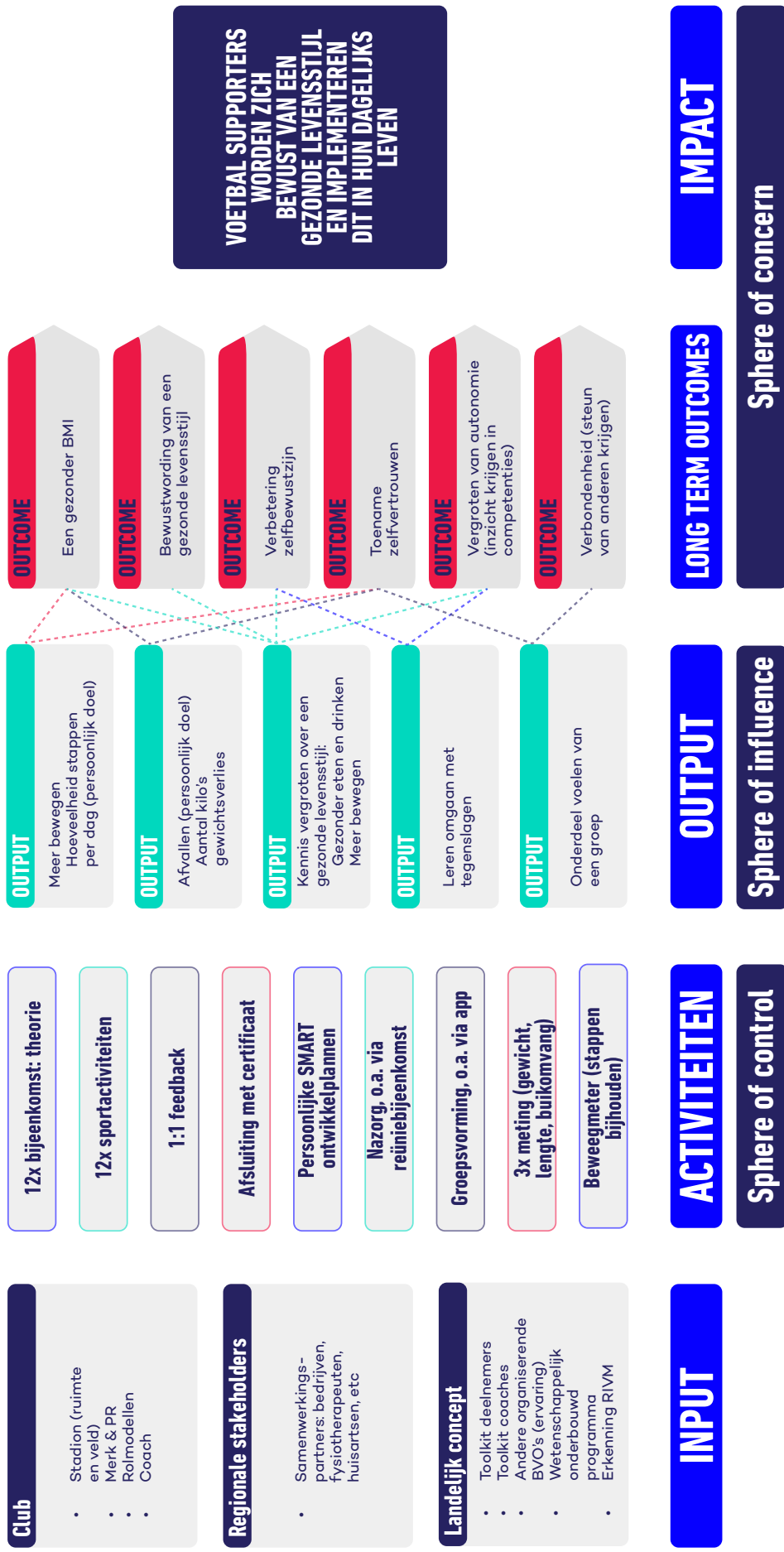
Een simpel onderscheid tussen ToC en ToA is te zien in de focus van het schema: de ToC focust op de outputs, outcomes en publieke waarden. De ToA schenkt aandacht aan de activiteiten, outputs en outcomes. Daarbij is het van belang dat een ToA meer begrip kweekt van de activiteiten die jullie ondernemen en de invloed die de foundation daarmee uitoefent op de deelnemers aan een project. Er wordt onderscheid gemaakt tussen drie invloedssferen:

1. **Sphere of control** – activiteiten, al dan niet in samenwerking met andere partijen (wat voer je uit?)
2. **Sphere of influence** – gebieden waar je directe invloed op kunt uitoefenen (directe output)
3. **Sphere of concern** – veranderingen waarvan je hoopt dat ze plaatsvinden (indirecte output)

Zie pagina 16 voor het ingevulde ToA canvas.

THEORY OF ACTION

Voorbeeld ingevuld canvas - EuroFIT



**VOETBAL SUPPORTERS
WORDEN ZICH
BEWUST VAN EEN
GEZONDE LEVENSTIJL
EN IMPLEMENTEREN
DIT IN HUN DAGELIJKS
LEVEN**

05

MONITORING

MONITORING

Nu de ToC (overkoepelend) en ToA (per project of programma) zijn ingevuld, kunnen jullie de monitoring gaan invullen. Zowel op publieke waarde(n)-, outcome- als outputniveau is het mogelijk om indicatoren te ontwikkelen die meetbaar zijn. Bedenk daarbij goed dat de indicatoren in de ToC en de ToA gericht zijn op verandering en dat de monitoring daar ook op gericht moet zijn.

Een goed startpunt voor de keuzes die je maakt met betrekking tot monitoring is de ToC. In de ToC zijn de belangrijkste lijnen te ontdekken in de manier waarop jullie impact proberen te maken. Vanuit deze lijnen kun je strategische afwegingen maken: welke lijnen zijn het meest van belang voor de foundation? Welke uitkomsten verdienen de aandacht?

Vervolgens kun je je richten op de ToA. In de ToA zijn de veranderingen meer gedetailleerd omschreven. Sommige beschrijvingen zijn al omschreven als direct meetbare indicatoren (bijvoorbeeld: gewichtsverlies deelnemers). Dit kun je per deelnemer per periode goed bijhouden via Upshot.

Andere beschrijvingen kun je vertalen in indicatoren (voorbeeld: bij de output 'de kans op positieve sociale contacten verhogen' kun je vragen naar het aantal sociale contacten dat men in de laatste weken heeft gehad en hoeveel hiervan als positief zijn ervaren. In een 0-en 1-meting kun je deze met elkaar vergelijken).

Tot slot kun je ook gebruik maken van wetenschappelijk gevalideerde vragenlijsten, zoals de **Warwick-Edinburgh Mental Wellbeing Scale** voor het meten van mentale gezondheid. Monitoringtool **Upshot** biedt een aantal gevalideerde schalen standaard aan in de online database.

WAT IS UPSHOT?

Upshot is een online monitoringtool die het mogelijk maakt om data bij te houden van deelnemers aan projecten van maatschappelijke organisaties.

In Upshot is het mogelijk om de outcomes van de foundation vast te leggen en de projecten hieraan te verbinden.

In het werken met Upshot staan vervolgens de gegevens van de deelnemer centraal: je kunt sociaal-demografische informatie invoeren en bijhouden aan welke activiteiten zij deelnemen. Per activiteit kun je ook bijhouden welke resultaten de deelnemers bereiken. Ook kun je meer kwalitatieve gegevens uploaden (denk aan tekstdocumenten, foto's en andere media) om de voortgang van deelnemers in een project bij te houden.

Met behulp van de gegevens in Upshot is het mogelijk om per seizoen inzicht te krijgen in de impact van de foundation. Je kunt de output per project inzien (bijvoorbeeld het aantal deelnemers, of het aantal contacturen) en de uitkomsten inzichtelijk maken. Aan de hand van deze gegevens is het mogelijk om een impactrapport op te stellen en op een laagdrempelige manier (tussentijds) te delen met je stakeholders.

GERAADPLEEGDE BRONNEN

Impactwijzer (z.d.). **Niveau 2. Theory of Change**. Impactwijzer. Geraadpleegd van <https://www.impactwijzer.nl/strategie-niveau-2-theory-of-change>

MDF (2019). THEORY OF CHANGE (TOC). Een handleiding om verandering te begrijpen en impact te realiseren. Versie 1.0. MDFNL. Geraadpleegd van: <https://static1.squarespace.com/static/5b9118f55cfd792ac4d759ad/t/5c9a1117ec212dd0c3c5563a/1553600794944/Boekje+TOC+MDFnl.pdf>

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (z.d.). **Fund Against Child Labour (FBK) - Developing your Theory of Change**. RVO. Geraadpleegd van: https://english.rvo.nl/sites/default/files/2018/11/FBK_theory_of_change_guidelines_0.pdf

Tarell, L. (2019). **Theory of Change and Theory of Action: What's the difference and why does it matter?** Abt Associates. Geraadpleegd van: <https://abtgovernance.com/2019/07/19/theory-of-change-and-theory-of-action-whats-the-difference-and-why-does-it-matter/>

Van de Noort, M., Douglas, S., Van der Torre, L. (2017). Belofte, pijn en medicijn: Het verantwoorden van publieke waardecreatie aan lokale politici en maatschappelijke partners. **Bestuurswetenschappen**, (71) 2, 5-21.



eredivisie



Universiteit
Utrecht

ZEIST, AUGUSTUS 2022

Deze handleiding is tot stand gekomen door een samenwerking tussen Universiteit Utrecht en de Eredivisie CV, met hulp van de Ajax Foundation, FC Emmen Naoberschap, FC Groningen en Vitesse Betrokken.

Meer informatie:

aukje.geubbels@eredivisie.nl

Auteur Universiteit Utrecht

Jan-Willem van der Roest

Auteur Eredivisie CV

Aukje Geubbels

Design

Britte van der Touw