

Methoden voor monitoring en evaluatie van innovatieprojecten

stelsysteem



innovatie



WAGENINGENUR
For quality of life

© Augustus 2007
Praktijkonderzoek Plant en Omgeving BV

Methoden voor monitoring en evaluatie van innovatieprojecten

Een publicatie van de koepel van plantaardige en dierlijke systeeminnovatieprogramma's van Wageningen UR. Deze programma's worden gefinancierd door het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

Deze publicatie kwam tot stand in samenwerking met:
Leerstoelgroep Communicatie en Innovatiestudies (CIS) –
Wageningen UR en Praktijkonderzoek Plant & Omgeving (PPO) –
Wageningen UR.
Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving.
No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

TEKSTEN

Marlen Arkesteyn (*Leerstoelgroep Communicatie en Innovatiestudies*)
Barbara Van Mierlo (*Leerstoelgroep Communicatie en Innovatiestudies*)
Jorieke Potters (*Praktijkonderzoek Plant & Omgeving*)

HUISSTIJL WAGENINGEN UR

Vormgeversassociatie Hoog Keppel

ONTWERP EN VORMGEVING

Jelle de Gruyter, Grafisch Atelier Wageningen

DRUK

Drukkerij Cabri B.V., Lelystad

MEER INFORMATIE

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.
Edelhertweg 1, 8219 PH Lelystad
t 0320 291 111 f 0320 230 479
e infoagv.ppo@wur.nl i www.ppo.wur.nl

1. Inleiding	I 3
2. Achtergronden van monitoring & evaluatie van innovatieprojecten	I 4
2.1 Introductie monitoring en evaluatie	I 4
2.2 Stromingen binnen monitoring en evaluatie	I 5
2.3 Het raamwerk van projecten gericht op innovatie en transitie naar duurzame landbouw	I 6
3. Van theorie naar praktijk: De fundamenteën bepalen	I 11
3.1 De juiste vragen stellen	I 11
3.2 Vragen nader bekeken	I 11
4. Ontsluiting van methoden en instrumenten	I 16
4.1 Vragen om te bepalen welke methoden en instrumenten het best gebruikt kunnen worden	I 16
4.2 Methoden en instrumenten	I 17
A. Resultaat gerichte monitoring en evaluatie	I 18
B. Learning histories	I 20
C. Most significant change	I 22
D. Reflexieve procesmonitoring (in ontwikkeling)	I 24
E. Systeemanalyse: knelpunten, kansen, activiteiten	I 26
5. Bronnen	I 27
5.1 Literatuur	I 27
5.2 Relevante websites op een rij	I 28
Noten	I 29

Inhoud

>> Ten geleide	7
BLOK 1 - Over transitie gesproken	9
>> De noodzaak van duurzame landbouw	11
>> Duurzaamheid	11
>> Alternatieve ontwikkelingen in de landbouw	13
>> Stimuleringsprojecten	15
>> Transitie	17
>> Systeeminnovatie	21
>> De opdracht: projectmatig faciliteren van een transitie	29
BLOK 2 - Kansen en bedreigingen voor systeeminnovatie	43
>> Systeemkenmerken van de landbouwsector en bedrijfstakken	45
>> Logistieke infrastructuur	45
>> Kennisinfrastructuur	51
>> Harde instituties	57
>> Zachte instituties	61
>> Interactie	63
>> Capaciteiten	65
>> Marktwerking en marktontwikkeling	69
>> Tot Slot	75
BLOK 3 - Projectmatig faciliteren van een transitie	77
>> De bijdrage van projectmanagement aan transitie	79
>> Essentiële sociale processen	83
>> Projectmanagement: kernactiviteiten en methodieken	87
>> Handelen en gecoördineerd handelen analyseren	105
BLOK 4 - Ervaringen met projectmatig faciliteren	117
>> Een aantal voorbeelden	119
>> Uitdagingen en een aantal lessen	121
>> Verder zoeken en leren	127
>> Inhoudsopgave van beschreven voorbeelden voor verdieping en uitwerking	131
>> Literatuur	133
Colofon	137
BIJLAGE 1 – Methoden voor monitoring en evaluatie van innovatieprojecten	I-1
>> Achtergronden van monitoring & evaluatie van innovatieprojecten	I-4
>> Van theorie naar praktijk: de fundamenteen bepalen	I-11
>> Ontsluiting van methoden en instrumenten	I-16
>> Bronnen	I-28

BIJLAGE 1 – Methoden voor monitoring en evaluatie van innovatieprojecten

Marlen Arkesteijn
Barbara van Mierlo
Jorieke Potters

1.	Inleiding	 3
2.	Achtergronden van monitoring & evaluatie van innovatieprojecten	 4
	2.1 Introductie monitoring en evaluatie	4
	2.2 Stromingen binnen monitoring en evaluatie	5
	2.3 Het raamwerk van projecten gericht op innovatie en transitie naar duurzame landbouw	6
3.	Van theorie naar praktijk: De fundamenteën bepalen	 11
	3.1 De juiste vragen stellen	11
	3.2 Vragen nader bekeken	11
4.	Ontsluiting van methoden en instrumenten	 16
	4.1 Vragen om te bepalen welke methoden en instrumenten het best gebruikt kunnen worden	16
	4.2 Methoden en instrumenten	17
	A. Resultaat gerichte monitoring en evaluatie	18
	B. Learning histories	20
	C. Most significant change	22
	D. Reflexieve procesmonitoring (in ontwikkeling)	24
	E. Systeemanalyse: knelpunten, kansen en activiteiten	26
5.	Bronnen	 27
	5.1 Literatuur	27
	5.2 Relevante websites op een rij	28
	Noten	 29

© AUGUSTUS 2007

Praktijkonderzoek Plant en Omgeving BV

Methoden voor monitoring en evaluatie van innovatieprojecten

Een publicatie van de koepel van plantaardige en dierlijke systeeminnovatieprogramma's van Wageningen UR. Deze programma's worden gefinancierd door het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

Deze publicatie kwam tot stand in samenwerking met:
Leerstoelgroep Communicatie en Innovatiestudies (CIS) – Wageningen UR en
Praktijkonderzoek Plant & Omgeving (PPO) – Wageningen UR

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

TEKSTEN

Marlen Arkesteijn, Barbara van Mierlo, Jorieke Potters

HUISSTIJL WAGENINGEN UR

Vormgeversassociatie Hoog Keppel

ONTWERP EN VORMGEVING

Jelle de Gruyter (Grafisch Atelier Wageningen)

DRUK

Drukkerij Cabri B.V., Lelystad

MEER INFORMATIE

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.
Edelhertweg 1, 8219 PH Lelystad

t 0320-291 111

f 0320-230 479

e infoagv.ppo@wur.nl

i www.ppo.wur.nl

1 Inleiding

Binnen systeeminnovatieprogramma's – niet alleen binnen de landbouw maar ook in andere sectoren – wordt hard gewerkt aan projecten waarmee men een bijdrage wil leveren aan (systeem)innovaties en transities. Gaandeweg worden monitoring- en evaluatiemethoden ontwikkeld en toegepast om processen en resultaten in kaart te brengen en zo lessen te leren voor volgende stappen en toekomstige projecten. Juist omdat binnen (systeem)innovatieprojecten volledig ontwikkelde en geslaagde M&E-experimenten nog schaars zijn, is het van belang om de methoden die bruikbaar zijn gebleken of lijken te ontsluiten voor bredere benutting. Dit werkdocument – zoals we het noemen – zet hierin de eerste stap. De auteurs nodigen u als lezer expliciet uit uw reactie, suggesties en ervaringen met monitoring en evaluatie te delen¹ zodat dit benut kan worden in volgende stappen.

Het doel van dit werkdocument is om projectleiders van (systeem)innovatieprojecten te ondersteunen in het denken over monitoring en evaluatie, in het bepalen van hun behoefte hieraan, en uiteindelijk het kiezen van relevante methoden en instrumenten. Het document formuleert antwoorden op vragen als: Wat is monitoring en evaluatie nu precies? Wat kan ik als projectleider met monitoring en evaluatie en wat niet? Welke vragen moet ik mezelf stellen als ik aan de slag wil met monitoring en evaluatie? Welke methoden en instrumenten zijn bruikbaar voor 'ons soort' projecten? Wanneer gebruik ik welke methode? Elk project is specifiek en heeft haar eigen behoeften; specifieke antwoorden zullen voor elk afzonderlijk project geformuleerd moeten worden. Dit document is een handleiding voor het stellen van relevante vragen om er achter te komen wat je als projectleider wilt weten en 'meten', en wat je nodig hebt om dat te kunnen bereiken.

Door het gehele document heen worden verwijzingen naar literatuur, handboeken en websites gegeven voor projectleiders die meer willen weten over een bepaald aspect of die een specifieke methode willen gaan gebruiken. Alle genoemde bronnen zijn in het laatste hoofdstuk op een rij gezet.

Het werkdocument bestaat na deze inleiding inhoudelijk uit drie hoofdstukken. Hoofdstuk 2 behandelt achtergronden en theorieën over monitoring en evaluatie en bespreekt het raamwerk, of de context, van projecten die een bijdrage moeten leveren aan innovatie en transitie. In hoofdstuk 3

wordt de overstap gemaakt van de theorie naar de praktijk. In dit deel worden de fundamentele voor het monitoren en evalueren van projecten gelegd. Door een aantal basisvragen te stellen krijg je zicht in je specifieke behoeften aan monitoring en evaluatie? In hoofdstuk 4 wordt vanuit mogelijke antwoorden op de basisvragen een aantal methoden en instrumenten behandeld die aansluiten bij specifieke monitoring en evaluatiebehoefte. Aan het eind worden de volgende methoden en instrumenten kort beschreven: Resultaatgerichte M&E, Learning histories, Most significant change, Reflexieve procesmonitoring en systeemanalyse.

Leeswijzer: Ben je geïnteresseerd in de uitgangspunten en stromingen van monitoring en evaluatie, lees dan hoofdstuk 2. Wil je stilstaan bij de behoefte aan monitoring en evaluatie in jouw project, ga naar hoofdstuk 3. Wil je weten welke methoden en instrumenten er zijn en hun beschrijvingen lezen, ga dan meteen naar hoofdstuk 4.

2. Achtergronden van monitoring & evaluatie van innovatieprojecten

In dit hoofdstuk wordt kort stilgestaan bij het begrippenpaar 'monitoring en evaluatie': wat is het en wanneer pas je het toe? Vervolgens worden de drie hoofdstromingen binnen monitoring en evaluatie besproken: resultaatgerichte, constructivistische en reflexieve M&E. Deze drie stromingen hebben verschillende uitgangspunten, maar zijn alle drie op eigen wijze van waarde voor projecten waarmee men een bijdrage wil leveren aan innovatie en transitie. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf over het raamwerk waarbinnen innovatieprojecten opereren. Het raamwerk heeft een aantal belangrijke consequenties voor monitoring en evaluatie.

2.1. Introductie monitoring en evaluatie

>> De begrippen monitoring en evaluatie

De woorden 'monitoring' en 'evaluatie' worden vaak in één adem genoemd en verwijzen samen naar het geheel van waarnemingsactiviteiten, reflectiemomenten en feedback-mechanismen die ervoor zorgen dat betrokkenen inzicht krijgen in voortgang, processen, resultaten, relevantie, efficiëntie en/of duurzaamheid van hun interventies. Hoewel monitoring en evaluatie direct in elkaars verlengde liggen, wordt er het volgende onderscheid² gemaakt:

Monitoring is een continu proces van bijhouden en bekijken van interventies, de voortgang van het project en geplande en ongeplande effecten. Vragen die horen bij het monitoringproces zijn: *Doen we wat we afgesproken hebben? Doen we deze dingen goed? Zien we al (directe) resultaten ontstaan van onze interventies? Wat kunnen we leren van wat we waarnemen?* Idealiter is monitoring een vast onderdeel van het management van projecten en programma's, waarbij reserveringen worden gemaakt voor budget en personele inzet. Lessen die voortkomen uit monitoring worden gebruikt om de planning van activiteiten aan te passen of om nieuwe activiteiten te ontwikkelen.

Evaluatie is een periodieke beoordeling van de relevantie, effectiviteit, duurzaamheid en/of efficiëntie van een interventie, project of programma. Vragen die horen bij het evaluatieproces zijn: *Doen we de goede dingen, en zijn ze relevant? Zien we resultaten van de interventies? Realiseren we impact? Zijn de resultaten duurzaam?* Lessen uit evaluaties worden veelal gebruikt voor het aanpassen van de strategie of voor een externe verantwoording.

Bij het monitoren en evalueren staan twee invalshoeken centraal: **Wat** zijn de **resultaten** van de interventie, het

project of het programma, en **hoe** heeft de interventie bijgedragen aan deze resultaten (het **proces**). Al naar gelang het doel kan het accent van M&E meer liggen op het proces, de resultaten of op een combinatie van beide invalshoeken. Om het geheel nog complexer te maken is het beoogde resultaat van innovatieprojecten het initiëren of stimuleren van innovatieprocessen. Toch is ook dan het onderscheid tussen wát er wordt bereikt en hóe dit wordt bereikt, zinnig in het denken over monitoring en evaluatie.

>> Doelen van monitoring en evaluatie

Monitoring en evaluatie kan gebruikt worden voor verschillende doeleinden. In bovenstaande paragraaf wordt al gerefereerd aan het belangrijkste: het **bijsturen** en aanpassen van interventieactiviteiten en -strategieën. Monitoring en evaluatie is veelal een essentieel onderdeel van het management van een project of programma; als je een vinger aan de pols houdt van de uitvoering, de lessen en de resultaten, kun je bijsturen of gefundeerde nieuwe strategieën ontwikkelen. Zowel het proces als de resultaten zijn hier belangrijke aandachtspunten.

Het verkrijgen van nieuwe inzichten (leren) is een inherent onderdeel van iedere vorm van monitoring en evaluatie. Leren kan ook een specifiek doel zijn van het M&E-proces. Bijvoorbeeld als men meer duidelijkheid wil krijgen over het verloop van bepaalde processen in nieuwe situaties of over nieuwe typen interventies. Zeker bij projecten waarmee men een bijdrage wil leveren aan (systeem)innovatie en transitie is het leren, zowel inhoudelijk als procesmatig, een belangrijk doel van monitoren en evalueren: wat werkt en wat werkt niet, hoe kun je deze lessen gebruiken voor nieuwe fasen in het project of voor nieuwe projecten? Het accent ligt hier op het proces.

Zodra verschillende partijen belang hebben bij een project of programma, of wanneer sprake is van het gebruik van publiek geld, wordt projectleiders vaak gevraagd tijd, inspanningen en het gebruikte geld te **verantwoorden** en te laten zien wat de resultaten van een interventie zijn geweest. Welke maatstaven hierbij gehanteerd worden, is volledig afhankelijk van de verwachtingen of de afspraken die daarover gemaakt zijn en aan de hand van welke maatstaven een project of programma zich dient te verantwoorden.³ Bij verantwoording ligt het accent veelal op resultaten.

2.2 Stromingen binnen monitoring en evaluatie

Binnen het werkveld monitoring en evaluatie zijn globaal de volgende drie stromingen te onderscheiden⁴:

- > Resultaatgerichte monitoring en evaluatie
- > Constructivistische monitoring en evaluatie
- > Reflexieve monitoring en evaluatie

>> Resultaatgerichte monitoring en evaluatie

Dit is een stroming die de nadruk legt op doelgerichtheid en op het monitoren en evalueren van het behalen van doelstellingen. Vaak wordt er met vooraf bepaalde indicatoren gewerkt om voortgang en resultaten te meten in het licht van de doelen van het project of programma. Men kan kijken naar verschillende soorten resultaten:

- > output (wat is gerealiseerd?)
- > outcome (wat is het effect van de output)
- > impact (wat zijn de uiteindelijke resultaten; wat voegt de interventie toe).

Binnen de resultaatgerichte stroming wordt monitoring en evaluatie vooral gebaseerd op een planning aan de hand van een interventielogica. Een interventielogica is een hypothese over hoe een interventie tot de beoogde resultaten leidt.

Planningmethoden die bij dit type M&E passen zijn *LogFrames* of *Logic Cards* of de meer flexibele 'theorie van verandering (*theory of change*)'.

Bij de planning worden specifieke tussenresultaten op de korte en middellange termijn en eindresultaten geformuleerd waarop gemonitord en geëvalueerd wordt. Daartoe wordt meestal bij aanvang van een interventie een nulmeting (*baseline*) verricht om de beginsituatie in kaart te brengen. Na verloop van tijd wordt deze meting herhaald om voortgang in resultaten te kunnen zien en deze te monitoren dan wel evalueren.

Een voorbeeld van een interventielogica met betrekking tot innovatieprojecten is dat het uitlokken van onverwachte ontmoetingen bijdraagt aan het ontstaan van verrassende nieuwe initiatieven. In resultaatgerichte M&E zul je dan op output-niveau willen kijken in welke mate je erin geslaagd bent onverwachte ontmoetingen uit te lokken; op outcome-niveau wil je weten in welke mate dit heeft geleid tot nieuwe initiatieven. Op de lange termijn wil je op impact-niveau enig inzicht krijgen in de mate waarin die initiatieven ook bijdragen aan systeeminnovatie en een duurzamere landbouwsector.

De kritiek op deze stroming is dat veranderingsprocessen niet lineair verlopen maar grillig en dus niet te plannen zijn. Daarnaast is de kritiek dat er te weinig ruimte is voor samen leren en het gezamenlijke construeren van een realiteit. Het sterke van deze stroming is het expliciet logisch denken: je wordt gedwongen na te denken waar je aan bij wilt dragen en hoe je dat denkt te gaan doen. Ook voor experimentele interactieve trajecten is dit zeker van belang. Het vooraf expliciteren van de interventielogica – waar wenselijk samen met doelgroepen – biedt goede mogelijkheden om te leren op projectniveau, om de interventielogica bij te stellen en in de toekomst betere interventies te plannen.

>> Constructivistische monitoring en evaluatie

Deze stroming van monitoring en evaluatie werkt vanuit een constructivistisch perspectief. Dit perspectief gaat ervan uit dat realiteiten ontstaan doordat mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat ze die betekenis uitwisselen in interactie en onderhandeling en zo hun eigen realiteit construeren. Constructivistische M&E richt zich daarom sterk op het gezamenlijk leren en delen van verhalen, het door interactie en onderhandelen construeren van een (project)realiteit.

Deze stroming van monitoring en evaluatie richt zich niet in de eerste plaats op het behalen van doelstellingen. Het gaat erom actoren gezamenlijk de agenda te laten bepalen op basis van uitwisseling, en zich van daaruit te richten op het begrijpen van het proces (de hoe-vraag). In het algemeen zijn dit meer participatieve aanpakken. Het vertellen van verhalen vanuit verschillende perspectieven staat hierbij centraal. Op basis van verhalen wordt een analyse gemaakt van de belangrijkste kwesties; hierop wordt gereflecteerd om te zien wat dit alles betekent voor volgende stappen. Voorbeelden van dergelijke aanpakken zijn de 'learning histories', en de 'responsive' M&E. Ook methoden als de Most Significant Change (MSC)-methode kunnen onder deze classificatie worden geschaard.

De kracht van constructivistische methoden ligt met name in het delen van percepties, waardoor nieuwe inzichten ontstaan, en in het feit dat hierdoor de relaties binnen een project of netwerk versterkt worden. Zoals bij alle meer interactieve benaderingen is de kwaliteit van deze aanpak sterk afhankelijk van communicatie- en facilitatievaardigheden van de groep of van de leidende personen. Een zwakte van de constructivistische aanpak is dat de inzichten niet altijd

gemakkelijk duidelijk gemaakt kunnen worden aan personen die niet aan het M&E-proces deelnamen. Verder is het een valkuil dat er zoveel aandacht is voor het delen van percepties dat de uiteindelijke doelstellingen en het behalen van resultaten te ver op de achtergrond raken.

>> Reflexieve monitoring & evaluatie

De laatste paar jaren is er een nieuwe monitoring en evaluatiestroming in ontwikkeling die werkt vanuit een reflexief paradigma. Het gaat om een vorm van monitoring die teruggrijpt op complexe veranderingsprocessen zelf en daarbij expliciet kwaliteitsvragen aan de orde stelt. Bij een reflexieve methode wordt ervan uitgegaan dat betrokkenen in een innovatieproject elkaar onderling beïnvloeden wanneer ze elkaars beweegredenen en ontwikkelingen in de omgeving onderzoeken en doorgronden. Door deze uitwisseling kunnen een reflexief leerproces en fundamenteel leren plaatsvinden. Dat wil zeggen dat betrokkenen niet alleen kennis ontwikkelen, maar ook hun doelen, waarden en normen bijstellen. De idee is dat deze nieuwe perspectieven het mogelijk maken om vernieuwende, betere, meer acceptabele of meer haalbare oplossingsrichtingen te ontwikkelen.

Reflexieve monitoring en evaluatie is speciaal bedoeld voor initiatieven die gericht zijn op het ondersteunen van (systeem)innovaties, waarbij leren centraal staat. De leidende vraag is of de activiteiten binnen een innovatieproject juist die leerprocessen stimuleren die kunnen leiden tot een verandering van de huidige praktijken, bijvoorbeeld doordat betrokkenen een nieuw perspectief ontwikkelen op een probleemsituatie en daardoor nieuwe oplossingsrichtingen ontdekken. Deze aanpak is volop in ontwikkeling. Goed eraan is dat leerprocessen beoordeeld en tegelijkertijd gestimuleerd worden, en dat knelpunten in het systeem en veranderingen gezamenlijk benaderd worden. Daarom is reflexieve monitoring veelbelovend voor projecten waarmee men een bijdrage wil leveren aan (systeem)innovatie en transitie. Echter de verwevenheid van interventie en evaluatie bij reflexieve M&E vermindert de onbevooroordeeldheid van M&E. Omdat deze aanpak nog volop in ontwikkeling is, is de meerwaarde ervan nog niet aangetoond en kunnen niet alle onderdelen al goed overgedragen worden.

2.3 Het raamwerk van projecten gericht op innovatie en transitie naar duurzame landbouw

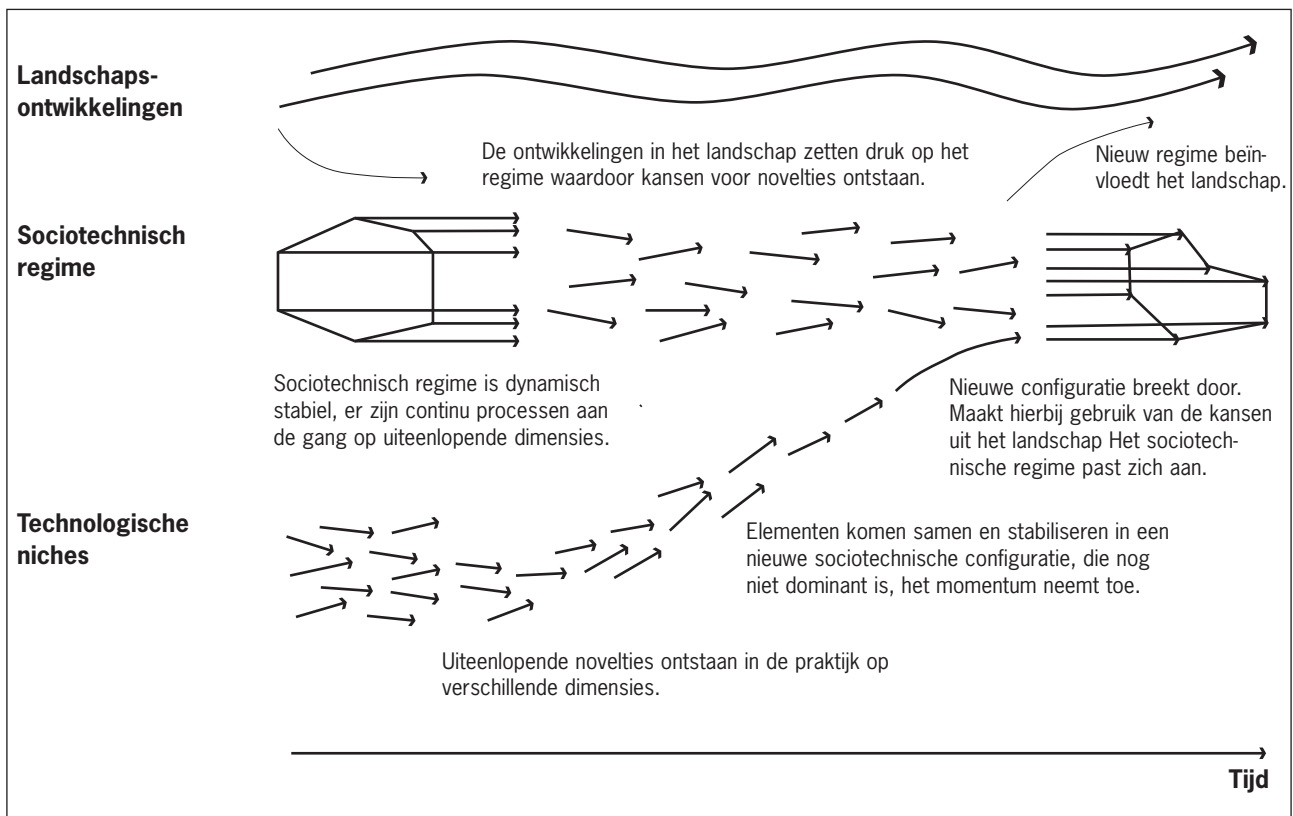
Voor een goede monitoring en evaluatie is het belangrijk dat er zicht is op de context waarbinnen de innovatieprojecten werken, waar de knelpunten liggen, en hoe de projecten hier een bijdrage aan kunnen leveren. Het grote raamwerk waarbinnen innovatieprojecten- en programma's plaatsvinden is de transitie naar een duurzame landbouw.

In de Transitmap⁵ wordt toegelicht dat transities het resultaat zijn van ontwikkelingen op drie schaalniveaus: micro, meso en macro. Dit betekent dat structurele omwentelingen pas tot stand komen als trends en ontwikkelingen op de verschillende niveaus ondersteund en gestuurd worden, uiteindelijk bij elkaar aanhaken en elkaar versterken.

Als we innovatieprojecten beschouwen in de uitdaging van de transitie, zijn de interventies van innovatieprojecten zijn druppels in een grote oceaan. Binnen de projectperiode kunnen niet projecten geen systeeminnovatie of transitie naar duurzame landbouw⁶ bewerkstelligen, maar ze kunnen wel een bijdrage leveren. Dit betekent dat je als projectleider een verbinding probeert te leggen tussen lokale projecten en innovaties en grotere ontwikkelingen binnen het systeem. De transitmap geeft de volgende voorbeelden van hoe die verbinding gelegd kan worden:

- a. Door bij het formuleren van de doelen en activiteiten van het project ambitieuze langetermijndoelen niet uit het oog te verliezen;
- b. door projecten af te stemmen op de omgeving, bijvoorbeeld door te proberen specifieke systeemfouten aan te pakken of kansen voor verandering in de omgeving aan te grijpen;
- c. door samenhang te creëren tussen het eigen project en andere innovatieve projecten;
- d. door aandacht te besteden aan het verankeren van de projectresultaten in het systeem (Transitmap p. 33).

Als projectleider werk je binnen de context van deze drie niveaus. Je houdt je oog gericht op veranderingen op macro-niveau (veranderingen in het landschap), en probeert een bijdrage te leveren aan het realiseren van veranderingen op mesoniveau, met interventies die veelal op het microniveau of tussen micro- en mesoniveau in liggen.



Figuur 1. Een dynamisch multi-level perspectief op het transitieproces. Bron: Geels (2004a: 915)

Voor monitoring en evaluatie van innovatie-interventies heeft dat een aantal consequenties:

- a. Naast het monitoren van voortgang van het project en de directe resultaten ervan, moet men eveneens aannemelijk maken hoe het project heeft bijgedragen aan de ambitieuze langetermijndoelen, zoals bijvoorbeeld systeeminnovatie en transitie naar duurzame landbouw. Belangrijk is het woord 'aannemelijk': het is ondoenlijk om vanuit een systeeminnovatie en transitie achteraf precies te bepalen welke bijdrage de interventie precies heeft geleverd; alle actoren en factoren vormen immers kleine stukjes van een enorme puzzel, en al die stukjes kunnen een bijdrage geleverd hebben; het is net zo goed hun impact als 'jouw' impact. Deze overweging ontslaat je niet van de verantwoordelijkheid om te proberen aannemelijk te maken of, hoe en in welke mate de projectinterventies hebben bijgedragen aan optredende veranderingen op meso- en macroniveau.
- b. Behalve het monitoren en evalueren van de eigen projecten met een blik gericht op ambitieuze langetermijndoelen, is het van belang om veranderingen in de omgeving, de context, in de gaten te houden. Veranderen er belangrijke zaken in het landschap of in de systemen?

Kan er worden aangehaakt bij nieuwe ontwikkelingen of zijn deze juist contraproductief? Wat betekent dit voor het project en activiteiten? Met andere woorden: als projectleider blijft men monitoren in hoeverre het project en de activiteiten nog relevant zijn vis-à-vis ontwikkelingen in de context en in de perceptie van andere actoren. In M&E van interventies in systeeminnovatie kun je de vraag stellen in welke mate het project erin slaagt in te spelen op veranderingen in de context of aan te haken bij andere initiatieven en projecten in dezelfde richting.

- c. Daarnaast is het belangrijk resultaten te verankeren in het systeem, met andere woorden: er zorg voor te dragen dat de resultaten niet kortstondig zijn maar voortduren, ook als het project stopt. Het is belangrijk te zorgen dat activiteiten en functies geïnstitutionaliseerd en/of overgenomen worden door andere partijen. Voor M&E betekent dit dat je bijvoorbeeld kijkt naar de activiteiten die zijn ondernomen om verankering zeker te stellen, of naar de mate waarin je daarin slaagt. Ervaring (ook in andere sectoren) leert dat dit dermate nieuw/anders is dat intervisie en andere vormen van ondersteuning van de projectleiders hiervoor gewenst is, en dat dit daarom een onlosmakelijk onderdeel van het project of programma moet zijn.

Verschillen en overeenkomsten

Binnen de transitie-monitoring (monitoring van transities in haar geheel) zijn er scholen die stellen dat monitoring en evaluatie van innovaties en transities wel degelijk verschilt van het monitoren en evalueren van andere processen en dat voor het monitoren van transitie wezenlijk andere methoden nodig zijn.

Rotmans en van de Wetering beargumenteren dat er voor innovatie en transitietrajecten speciale M&E instrumenten nodig zijn. Zij stellen dat transities plaatsvinden op verschillende niveaus: micro (innovaties in specifieke niches), meso (constructie en deconstructie van dominante praktijken, regels en belangen) en macro (megatrends en veranderingen in het politiek-bestuurlijke landschap). Juist omdat transities plaatsvinden op multi-domein, lange termijn, multilevel, multi-phase en multi-actor, zo beargumenteert Weterings, zijn er monitoringinstrumenten nodig die deze karakteristieken in overweging nemen, hetgeen huidige monitoringinstrumenten volgens hem niet doen.

Ook Faber, Rood en Ros stellen in hun methodiek voor de evaluatie van een transitie dat er nieuwe methoden nodig zijn voor het monitoren en evalueren van effectiviteit en efficiëntie van transitiebeleid.

Als we onze aandacht verleggen van transitie-monitoring naar het monitoren en evalueren van innovatieprojecten of projecten waarmee men een bijdrage wil leveren aan innovatie en transitie, zien we eveneens dat auteurs een voorkeur uitspreken voor niet-resultaatgerichte monitoring en evaluatiemethoden.

Loeber en Roelofs stellen dat projecten gericht op het bevorderen van transities naar een duurzame samenleving, vragen om een specifieke vorm van monitoring en evaluatie,

namelijk één die stoelt op een constructivistische onderzoeksaanpak. Een M&E aanpak die uitgaat van een gestandaardiseerd procesverloop en op voorhand gestelde doelen doet volgens hen geen recht aan de leerprocessen in een project of programma.

Reflectie door auteurs van dit document:

Bij projecten waarmee men een bijdrage wil leveren aan innovatie- en transitietrajecten kan het precieze verloop van de interventie vaak niet op voorhand vastgelegd worden. Transitie- en innovatiemanagement is eerder een aftastend zoeken. Projectleiders zouden ruimte moeten krijgen om tijdens de loop van het project doelen en plannen te herformuleren aan de hand van de ervaringen die ze opdoen tijdens het werk.

De onzekerheid vooraf over het verloop van het traject neemt niet weg dat ook projectleiders wel degelijk een visie moeten hebben over waar ze aan willen bijdragen en hoe ze dat het beste kunnen doen. Het is zinvol om deze visie te expliciteren en ter discussie te stellen.

Alhoewel het monitoren en evalueren van (systeem)innovatieprojecten nog in de kinderschoenen staat, lijkt de praktijk uit te wijzen dat een combinatie van meer resultaatgerichte en meer constructieve dan wel reflexieve benaderingen goed werkt. Zo is bij het NIDO (Nationaal Initiatief voor Duurzame Ontwikkeling) de Learning history-methode gebruikt om inzicht te krijgen in de leerprocessen, maar heeft men eveneens gebruik gemaakt van performance-indicatoren om voortgang en resultaten te laten zien. Netwerken in de Veehouderij gebruiken (in 2007) naast learning histories procesindicatoren om zichtbaarder te maken welke resultaten er zijn: verbindingen, kennisoverdracht, ontwikkeling netwerk in innovatiespiraal.

Transitiemonitoring

Voor wie die meer wil lezen over transitie-monitoring en geïnspireerd wil worden door methoden van monitoren van transities, de volgende suggesties:

- > Ros, Jan et al. "Evaluatiemethodiek voor NMP-4 transitie. Bouwtekening voor de evaluatie van het beleid ter ondersteuning van systeeminnovatie op de lange termijn", NMP 500083001 januari 2006
- > Faber, A, G.A. Rood and J.P.M. Ros (RIVM) "Evaluation of Early Processes in System Innovation. A pilot study on the transformation of Dutch Agriculture and Food chain to sustainability", RIVM
- > Ros, J.P.M. et al "Methodiek voor de evaluatie van een transitie: casus Transitie duurzame landbouw en voedingsketen", RIVM 550011001/2003

- > Rotmans, Jan, Derk Lorbach en Rutger van de Brugge, Transitie-management en duurzame ontwikkeling; Co-evolutionaire sturing in het licht van complexiteit in "Beleidswetenschap" vol. 19, nr. 2, 2005, pag. 3-23. DRIFT
- > www.senternovem.nl/Transitienetwerk/
- > Kemp, Rene, and Derk Lorbach, "Governance for Sustainability through transitionmanagement", paper for EAEPE 2003 Conference, Maastricht MERIT and ICIS, Maastricht University.
- > Geels, F.W. From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory, in "Research policy", 33 (2004a) 6/7, pp 897-920.

\Bovenstaande overwegingen geven al enkele aanwijzingen voor het ontwerpen van M&E van innovatie-interventies. In hoofdstuk 2 wordt de stap gemaakt naar meer praktische consequenties voor de monitoring en evaluatie hiervan en wordt het model dat wordt gehanteerd verder besproken. Wat kan M&E voor een projectleider betekenen en waar moet hij of zij aan denken bij het opzetten van een M&E-systeem?

Voordat we verdergaan met hoofdstuk 2 nog twee belangrijke aandachtspunten:

Er zijn scholen die stellen dat voor het monitoren en evalueren van innovatie-interventies andere methoden nodig zijn dan voor 'gewone' sociale veranderingsprocessen. In dit document wordt ervan uitgegaan dat er meer overeenkomsten zijn met monitoring en evaluatie van sociale processen dan verschillen. De keuze voor methoden is vooral afhankelijk van wat je wilt monitoren en evalueren. Wil je monitoren welke lessen geleerd zijn en hoe processen zijn verlopen, dan kunnen daarvoor methoden gekozen worden die meer nadruk leggen op processen en verhalen. Wil je meer zicht krijgen op resultaten, en onderzoeken of je aannames en veronderstellingen kloppen, dan kies je voor een meer resultaatgerichte methode. Als je meer wil lezen over de discussie over overeenkomsten en verschillen lees dan nevenstaand kader 'Verschillen en overeenkomsten'.

Transitiemonitoring is een term die veel gebezigd wordt en waar veel om te doen is. Zoals het woord zegt, gaat het om het monitoren van transitie in haar geheel. Wil je hier meer over lezen, lees dan nevenstaand kader 'Transitiemonitoring'.

Verder lezen

>> Verder lezen over resultaatgerichte M&E en bijbehorende planningstechnieken

- > Zall Kusek, Jody, and Ray C. Rist, "Ten steps to a Result based monitoring and evaluation system", 2004, The World Bank.
- > UNDP, "Results oriented Monitoring and evaluation. A handbook for programme managers.", 1997, OESP Handboekseries.
- > Grandcraft, "Mapping Change. Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation.", 2006, Ford Foundation. www.grantcraft.org
- > www.theoryofchange.org
- > Keystone "Developing a theory of change; a framework for accountability and learning for social change". www.keystonereporting.org
- > Davies, R. "Improved representations of change processes: improved theories of change." 2002. Paper presented at 5th Biennial Conference of the European Evaluation Society, Sevilla.
- > IFAD, "A Guide for project M&E. Managing for impact in Rural development". See Annex B for LogFrame. www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm
- > www.mande.co.uk/logframe.htm
- > http://portals.wi.wur.nl/ppme/?Logical_Framework_Approach

>> Verder lezen over constructivistische M&E

Algemeen constructivistische M&E

- > Guba, E.G., & Y.S. Lincoln "Fourth generation evaluation" Newbury Park, CA: Sage, 1989.

Responsive evaluation:

- > Abma, T.A. Learning by telling: Storytelling workshops as an organizational learning intervention, in "Management Learning", 2003, 34(2): 221.
- > Abma, T.A. and GAM Widdershoven, Sharing stories. Narrative and Dialogue in Responsive nursing evaluation. University of Maastricht. in "Evaluation & Health professions", vol 28 No. 1 March 2005, 90-109.

Learning histories:

- > Kleiner, Art & George Roth, "Learning Histories: A New Tool For Turning Organizational Experience Into Action", 1997. <http://ccs.mit.edu/lh/21CWP002.html>
<http://ccs.mit.edu/lh/> voor het gehele Learning history project.

Most significant change

- > Davies, Rick en Jess Dart, "The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use" , 2005, 104 pages. www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.htm
- > Dart, Jess, Evaluation for farming systems improvement: looking backwards, thinking forwards, in "Australian Journal of Experimental Agriculture", 2005, 45, 627-633, mail Jess@clearhorizon.com.au
- > "Leidraad verhaal maken. Learning histories in Netwerken in de Veehouderij." Wielenga et al, in voorbereiding 2007.

>> Verder lezen over reflexieve benaderingen

- > O'Brien, Martin, Sue Penna and Colin Hay (ed) "Theorising Modernity. Reflexivity, Environment and identity in Giddens' Social Theory", 1999, Longman, London and New York.
- > Voss J-P, Bauknecht D, Kemp R, "Reflexive governance for sustainable development." Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2006..
- > van Mierlo, B., M. Arkesteijn en C. Leeuwis, "Reflexieve procesmonitoring & Telen met toekomst. De eerste fase.", WUR CIS 2007. Rapport nog niet afgerond en vrijgegeven.
- > Klein Woolthuis, R., B. van Mierlo, C. Leeuwis en R. Smits, "Tussen actor en systeem. Een theoretische en empirische verkenning van leerprocessen en de rol van NIDO als systeeminstrument.", 2005, Leeuwarden (voor een deel van de modelvorming van RPM).

3. Van theorie naar praktijk: de fundamenteën bepalen

3.1 De juiste vragen stellen

In dit hoofdstuk wordt de overstap gemaakt van het denken over monitoring en evaluatie naar de praktijk. De eerste stap in het opzetten van een monitoring en evaluatieaanpak is altijd het bepalen van de fundamenteën van monitoring en evaluatie. Dit wordt gedaan door het stellen van vragen. Het tweede hoofdstuk van dit document is bedoeld om projectleiders en andere betrokkenen uit de innovatieprojecten te stimuleren kritisch na te denken over M&E om vervolgens hun behoeften daaraan goed te kunnen articuleren.

Ieder project is anders en projectleiders, doelgroepen, stakeholders en opdrachtgevers hebben verschillende behoeften die ook kunnen veranderen door de tijd heen. In principe kun je alles monitoren, maar dat wordt een intensief en kostbaar proces. Omdat niet alleen tijd en middelen, maar ook aandacht en energie beperkt zijn, is het belangrijk de specifieke M&E-behoefte goed in beeld te brengen en prioriteiten te stellen.

Uiteindelijk kun je op basis van de fundamenteën een plan van aanpak voor monitoren en evalueren neerzetten, en overgaan tot het ontwikkelen van passende methoden of kiezen voor bestaande methoden en instrumenten die je kunnen helpen om in je informatiebehoefte te voorzien. In het laatste hoofdstuk wordt een aantal van deze methoden besproken.

Voor projectleiders en andere betrokkenen die hun M&E behoeften duidelijk willen krijgen, is het nuttig om stil te staan bij de volgende fundamentele vragen:

- > Wat is je interventielogica?
- > Hoe kijk je aan tegen verankering en efficiëntie?
- > In hoeverre is het nodig rekening te houden met ontwikkelingen in de omgeving van het project?
- > Waartoe wil je monitoren en evalueren?
- > Wat wil je monitoren en evalueren?

3.2 De vragen bekeken

>> Wat is je interventielogica?

Een eerste stap in zowel de opzet van je project als de aanpak van monitoring en evaluatie is het bepalen van de bril waarmee je naar systeeminnovaties kijkt in relatie tot jouw project. In het vorige deel is het transitie-model van Geels uitgelegd. Voor projectleiders van innovatieprojecten is dit model te grofmazig. Er ligt een hele wereld tussen wat in projecten wordt gedaan en de uiteindelijke transitie.

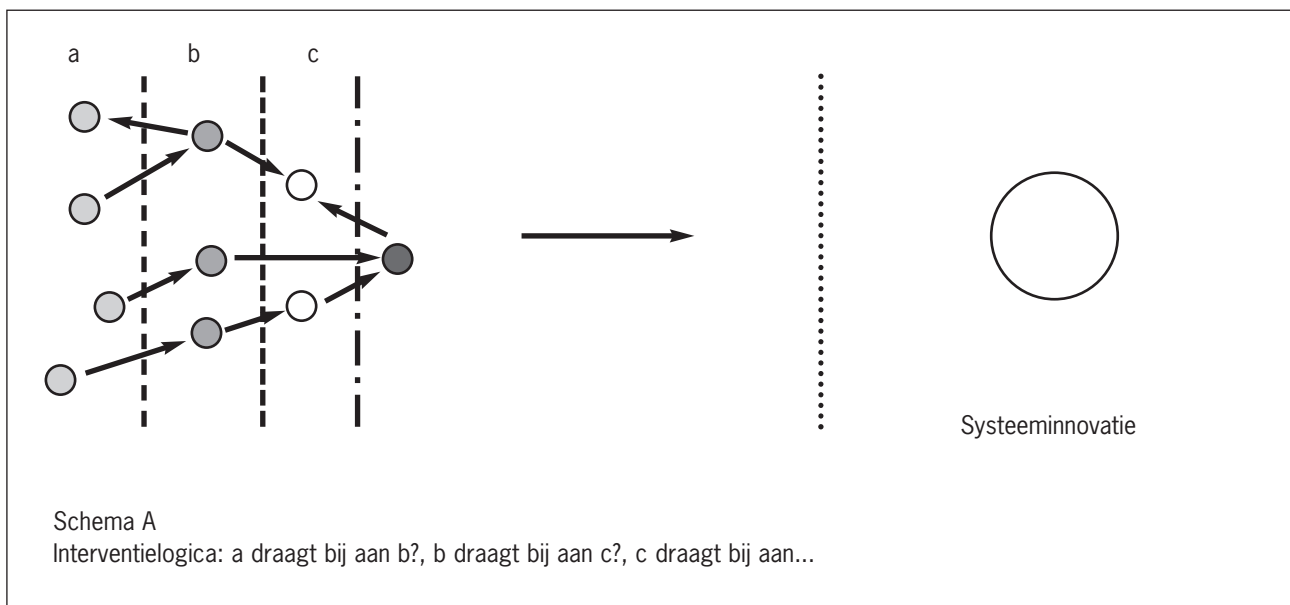
Voor je project gebruik je een tussenmodel dat antwoord geeft op vragen als: Waar wil je uiteindelijk aan bijdragen met je interventie en hoe denk je dat het beste te kunnen doen? Met andere woorden: wat is de gedachte achter je interventie? Hoe denk je dat de wereld in elkaar zit? Hoe draagt je interventie – stap voor stap – bij aan het uiteindelijke doel van een transitie naar duurzame landbouw? In feite gebruikt iedereen een soort interventielogica, maar deze wordt niet altijd geëxpliciteerd.

Een interventielogica expliciteren is nuttig voor zowel projecten die werken van toekomst naar praktijk, als projecten die werken van praktijk naar toekomst. In het eerste geval formuleren projectleiders of netwerken een toekomstbeeld en interventies waarvan ze veronderstellen dat deze een bijdrage leveren aan het wegwerken van knelpunten in de praktijk. Als dit project bij moet dragen aan toekomstbeeld X, welke begin- en tussenstappen moet ik dan nemen?

Bij het werken van praktijk naar toekomst weet je wellicht je einddoel niet, maar wel welke richting je uit wilt; op basis daarvan ontwerp je interventies die de praktijk als uitgangspunt hebben maar die wel richtinggevend zijn voor de toekomst: als ik voort wil bouwen op de huidige praktijk, welke tussenstappen kan ik dan nemen om meer richting Z te komen?

Het mag duidelijk zijn dat in projecten waarmee men een bijdrage wil leveren aan (systeem)innovatie en transitie, de interventielogica fragmentarisch kan zijn omdat juist in deze projecten nog helemaal niet duidelijk is hoe zaken werken, hoe het één precies bijdraagt aan het ander. Toch heb je wel aannames, ook al zijn ze impliciet, en juist door het plegen van interventies toets je of de aannames die je hebt hout snijden. Als aannames niet juist blijken, stel je je strategieën en activiteiten bij.

Een methode die kan helpen om je interventielogica expliciet te maken is de 'theory of change' (zie hoofdstuk 3 voor een verdere bespreking). Door je steeds af te blijven vragen waartoe iets leidt (van einddoel tot begin-doel, of begin-doel tot einddoel), kun je voor jezelf een logica van verbanden aan proberen te brengen, zonder dit in een vaste vorm te gieten. Gaandeweg kunnen dan aannames bijgesteld worden, en daarmee je model en je activiteiten. Ook als je in een al lopend project werkt, kan het verhelderend zijn om je interventielogica zo nu en dan te expliciteren, te bespreken met project partners en waar nodig bij te stellen.



Een voorbeeld. Je wilt bijdragen aan een transitie richting duurzame landbouw door middel van het ontwikkelen van nieuwe handelingspraktijken voor betrokken actoren (aanneme). Je gaat ervan uit dat nieuwe handelingspraktijken vooral ontstaan door diverse actoren bijeen te brengen die er zeer verschillende ideeën en belangen op na houden (aanneme); daarom creëer je netwerken (innovatienetwerken). Je gaat ervan uit dat verschillende actoren fundamenteel leren als je ze bij elkaar brengt in een vertrouwde omgeving en wanneer zij voldoende kennis van en respect voor elkaar hebben (aanneme).

Hoewel niet volledig, is dit wel degelijk een interventielogica die je gaandeweg helpt in het bepalen wat je op welk niveau wilt monitoren en evalueren. Je kunt naar elke tussenstap kijken: de mate van heterogeniteit van de actoren die in een netwerk zitten, de mate waarin tweede-orde leren plaatsvindt bij de verschillende stakeholders, individueel en in het netwerk, en nieuwe praktijken die uitgeprobeerd worden. Uiteindelijk wil je aannemelijk maken of de nieuwe praktijken een bijdrage leveren aan de transitie naar meer duurzame landbouw.

Het is belangrijk om steeds het hogere doel voor ogen te blijven houden en een balans te vinden tussen het monitoren van resultaten op lagere niveaus en wat de resultaten op lagere niveaus toevoegen aan de hogere doelen. De trend om vooral output te monitoren is in Nederland (in het kader van de VBTB⁷) en andere omringende landen een tijd lang populair geweest. Maar hierbij werden regelmatig indicatoren gebruikt die niet per se inzicht gaven in de mate van verbetering van de situatie. De Wetenschappelijke Raad voor

het Regeringsbeleid laat in haar rapport Bewijzen van een goede dienstverlening bijvoorbeeld schrijnend zien hoe de gezondheidszorg de ziekenhuisbedden vult, maar de mensen niet gezonder maakt.⁸ Een ander bekend voorbeeld is het monitoren van het aantal bekeuringen dat de politie uitdeelt, zonder na te gaan of dit werkelijk bijdraagt aan het uiteindelijke doel: de veiligheid op straat.

Zo kun je als netwerkproject relaties opgebouwd hebben met 122 andere organisaties, of 25 netwerken hebben opgezet, maar als die andere organisaties/netwerken op hun beurt niet met het initiatief aan de slag gaan, dan levert je interventie uiteindelijk weinig op. Als alle deelnemers tevreden zijn over een trainingstraject maar vervolgens om andere redenen niet toepassen in hun handelen. Alle bovengenoemde voorbeelden vestigen de aandacht op het belang zorgvuldig te bepalen wat je gaat monitoren en evalueren en hierbij het uiteindelijk doel in de gaten te houden.

Het faciliteren van een innovatietraject is als het lopen naar een berg over onbetreden paden: de grond is grillig en je moet goed uitkijken waar je je voeten zet. Soms staat er een rots, boom of begroeiing in de weg en moet je uitwijken; als je teveel naar je voeten kijkt, verlies je richting, als je teveel naar de berg kijkt, is het een vallen en opstaan omdat je niet weet waar je je voeten zet. Toch zul je ideeën hebben over hoe deze route zal verlopen. Bij M&E vraag je je af hoe de wandeling verloopt en of de vorderingen naar de top naar tevredenheid zijn.

>> Hoe kijk je aan tegen verankering en efficiëntie?

Welke verankering verwacht je van het innovatieproces dat je inzet met je project? Hoe kan je beoordelen of je efficiënt genoeg werkt?

Verankering

Een project heeft slechts een bepaalde looptijd en toch wil je niet dat het werk dat je hebt gedaan en de resultaten die je hebt neergezet verdwijnen als het project ophoudt te bestaan. Als je een project begint, heb je vaak al wel ideeën over hoe het werk en de resultaten overgenomen kunnen worden door andere partijen. Dit bepaalt ook voor een groot deel je interventiestrategie: met wie werk je samen en waartoe? Als je hiervoor een strategie hebt ontworpen, dan is het goed om te blijven checken of andere partijen inderdaad andere rollen aannemen, en of zij blijven voortbouwen op reeds behaalde resultaten.

Efficiëntie

De efficiëntie van sociale veranderingsprocessen en dus ook van innovatieprojecten is een lastig onderwerp. Innovatieprojecten zijn vaak zoekende projecten waarin na twee stappen vooruit er weer één stap terug wordt gezet; van te voren weet je vaak niet wat wel en wat niet gaat werken. Teveel aandacht voor efficiëntie kan fnuikend zijn voor het project. Toch zal ook bij projecten waarmee men een bijdrage wil leveren aan (systeem)innovatie en transitie de vraag gesteld worden of de kosten en baten met elkaar in verhouding staan, en hoe de impact gemaximaliseerd kan worden.

Om een onderbouwde monitoring en evaluatie plan te maken is het belangrijk gezamenlijk met relevante partners en betrokkenen te bepalen hoe je om wil gaan met verankering en efficiëntie.

>> In hoeverre is het nodig rekening te houden met ontwikkelingen in de omgeving van het project?

Behalve het monitoren en evalueren van de eigen projecten, met een blik gericht op ambitieuze langetermijndoelen, is het van belang om veranderingen in de omgeving (de context) in de gaten te houden. Deze beïnvloeden immers je projectresultaten. Veranderen er belangrijke zaken in het landschap of in de systemen? Kun je aanhaken op nieuwe ontwikkelingen of zijn ze juist contraproductief? Wat betekent dit voor je project en activiteiten? Als projectleider blijf je monitoren in

hoeverre je project en activiteiten nog relevant zijn in de context van macro ontwikkelingen en in de veranderende perceptie van relevante andere actoren. Hoe belangrijk het is om ontwikkelingen in de omgeving continu te volgen is afhankelijk van het kortetermijndoel van het project in relatie tot andere projecten en externe ontwikkelingen. Voor een project waarin een nieuw concept wordt getest in samenwerking met diverse partijen is dat minder van belang dan voor een project dat naar vernieuwende vormen van samenwerking streeft die niet van tevoren zijn gedefinieerd. In ieder geval is het bij aanvang en bij afronding van een project belangrijk om een goed beeld te hebben van wat er in andere projecten gebeurt of gebeurde en welke ontwikkelingen in de omgeving relevant zijn om het eigen project binnen een systeem te kunnen positioneren. In relatie tot de veranderende context wordt de relevantie van een project bepaald.

>> Waartoe wil je monitoren en evalueren?

Het is belangrijk je af te vragen waartoe je wil monitoren en evalueren. Is het doel van M&E om inzicht te krijgen in de processen en eventueel deze processen te verbeteren of dat M&E bedoeld is om de investering in het project te verantwoorden aan financiers of juist aan maatschappelijke actoren. In het eerste geval zal de monitoring gericht zijn op processen van leren en innoveren in en rond het project; in het tweede geval zal de monitoring gericht zijn op de resultaten in relatie tot de investeringen.

>> Wat wil je monitoren en evalueren?

Je interventielogica en je perspectief op veranderingen in de context geven een leidraad van het veld waarbinnen je kunt monitoren en evalueren. Een volgende vraag is wat je wilt monitoren en evalueren: wil je voornamelijk monitoren welke resultaten (wat) je hebt gerealiseerd of wil je vooral het proces (hoe) tot het komen van resultaten monitoren? Of wil je een combinatie van beide?

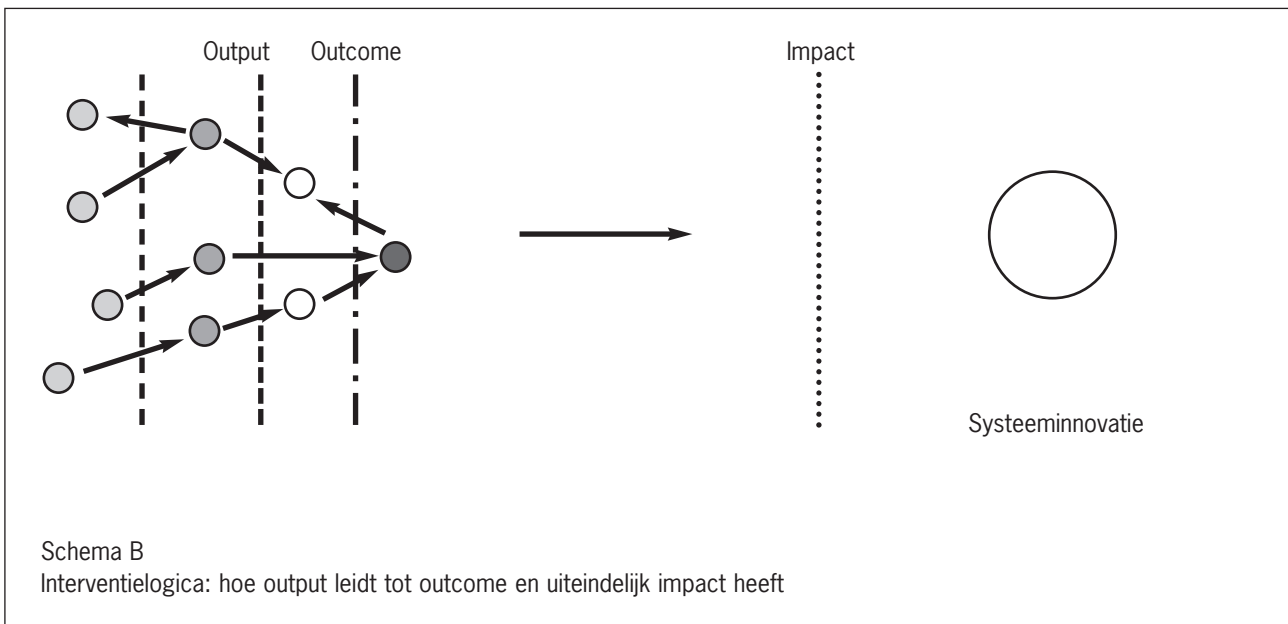
Hoe je deze vraag beantwoordt, is sterk gerelateerd aan de vorige vraag. Als het leren over het proces centraal staat, zal de aandacht meer gericht zijn op het monitoren van de processen; maar als aan de projectleider wordt gevraagd zich te verantwoorden aan een financier of een breder publiek of aan betrokken actoren, zal hij of zij meer aandacht geven aan het monitoren van resultaten.

In het eerste geval zal een projectleider methodes zoeken die passen bij het monitoren van sociale processen (van

Tabel 1 Overzicht van fundamentele aspecten voor monitoring & evaluatie

Term	Beschrijving	Voorbeelden van M&E Vragen
Focus van M&E		
Proces	Manier waarop resultaten bereikt worden	Hoe dragen interventies bij aan veranderingen op de niveaus van output, outcome en impact? Dragen interventies bij op de manier die we verwachtten? Welke lessen leren we over de stappen die we zetten? Wat betekent dat voor volgende stappen?
Resultaten	Verzameling van resultaten van interventie op het niveau van output, outcome en impact	Welk type resultaten hebben onze interventies op verschillende niveaus? Welke veranderingen treden op? In hoeverre dragen korte- en middellangetermijnresultaten bij aan het uiteindelijke doel?
Type resultaten		
Output	Directe resultaten van interventies.	Wat zijn de directe resultaten van de interventies? Doen we wat we afgesproken hebben? Voldoen geleverde producten aan de verwachtingen? Welke neveneffecten hebben de interventies?
Outcome	Resultaten die teweeg worden gebracht door de output.	Welke veranderingen in denken, handelen zijn waar te nemen bij stakeholders, organisaties, netwerken?
Impact	Effect of doorwerking van de outcome.	Gaat de verandering de goede kant op? Worden de projectresultaten benut door de doelgroep en opgepakt door andere instituties of initiatieven? In hoeverre draagt het project bij aan de uiteindelijke veranderingsopgave? Welke veranderingen zien we op lange termijn? Zijn we op weg naar duurzame landbouw?
Eigenschappen van interventies		
Relevantie in context	Het belang van de interventie in relatie tot de veranderingsopgave	Werkt het project aan de juiste zaken? Zijn onze interventies (nog) relevant of is de context waarbinnen we werken veranderd, of zijn de stakeholders van mening veranderd? Is tussentijdse monitoring van ontwikkelingen in het systeem van belang?
Efficiëntie	De verhouding tussen kosten en baten, investering en resultaten	Is de benutting te verantwoorden? Is er een goede balans tussen kosten en baten? Hadden resultaten ook met minder middelen bereikt kunnen worden?
Verankering	De mate waarin veranderingen blijvend zijn en stabiel zijn opgenomen in nieuwe situatie	Zijn de effecten van onze interventie blijvend of tijdelijk van aard? Worden de resultaten en functies van het project overgenomen door anderen?
Algemene overweging bij M&E in een veranderende wereld		
Attributie	Het toerekenen van resultaten aan het eigen handelen	In hoeverre kunnen we aannemelijk maken dat de waargenomen verandering het effect is van onze interventie? Welke andere initiatieven hebben ook een bijdrage geleverd aan de veranderopgave?

Zie ook: Guijt, I, Woodhill, J., Berdegue, J., and Visser, I “ Learning through E-networks and related M&E issues”. 2003



leren, onderhandelen, besluitvorming en innovatie) en die voldoende aandacht geven aan het interactieve karakter daarvan, zoals bijvoorbeeld Learning Histories. In het tweede geval zal een projectleider eerder kiezen voor resultaatgerichte methoden, of een methode zoals bijvoorbeeld Most significant change, die resultaten reflecteert.

Resultaten kunnen worden onderscheiden in drie typen. Deze zijn nauw verbonden aan doelen op korte, middellange en lange termijn. In de M&E-literatuur wordt veelal onderscheid gemaakt tussen output, outcome en impact.

Output weerspiegelt de resultaten die een direct (korte-termijn-) gevolg zijn van de interventies van het project, bijvoorbeeld de mate van competentieontwikkeling, het aantal netwerken dat opgebouwd is of het aantal en de kwaliteit van de contacten die zijn gelegd met andere actoren.

Outcome weerspiegelt de stap die volgt op de output, namelijk wat de middellange termijn resultaten zijn van het project, of welke veranderingen actoren laten zien, en alle processen die daaraan vooraf gingen. Bijvoorbeeld een verminderd pesticide gebruik naar aanleiding van nieuw opgedane competenties.

Impact weerspiegelt het uiteindelijke lange termijn resultaat (het indirecte resultaat) dat beoogd werd en de processen die daaraan vooraf gingen, bijvoorbeeld de kwaliteit van het oppervlakte water ten gevolge van een verminderd gebruik van chemische gewasbeschermingsmiddelen.

Het moge duidelijk zijn dat het onderscheid tussen de niveaus relatief is en dat het aantal lagen binnen een niveau afhankelijk is van de interventies en de interventiologica die je hanteert.

We kunnen hierbij wederom schema A gebruiken waarbij de rondjes resultaten representeren en de pijlen de processen.

Het is belangrijk je te realiseren dat het monitoren van output en het bepalen in hoeverre deze toe te rekenen is aan je project (attributie) gemakkelijker is dan het monitoren en evalueren van outcome en impact. Bij output heb je nog voor het grootste deel het stuur in handen en het is relatief eenvoudig om processen te beschrijven en resultaten aan te tonen van je eigen project. Bij outcome wordt dit al moeilijker omdat er veel verschillende actoren en factoren zijn die resultaten en processen beïnvloeden; bij impact is de beïnvloeding door anderen nog groter. Je kunt de processen en resultaten niet toeschrijven aan jouw project maar alleen aannemelijk maken dat je waarschijnlijk wel een bijdrage hebt geleverd.

Tabel 1 geeft een overzicht van enkele begrippen die aansluiten bij bovenstaande vragen, waarmee de behoefte aan M&E verkend en uitgewerkt kan worden. Deze begrippen zijn geïllustreerd met verder uitgewerkte vragen waarmee een eerste richting gegeven kan worden aan het ontwerp van een M&E-aanpak.

4 Ontsluiting van methoden en instrumenten⁹

In dit hoofdstuk worden vijf methoden en instrumenten beschreven die bruikbaar zijn voor projectleiders van (systeem)innovatieprojecten. Dit zijn enerzijds methoden en instrumenten die reeds gebruikt worden door projectleiders en waarmee dus ervaring is opgedaan. Daarnaast zijn er ook enkele methoden en instrumenten in dit werkdocument opgenomen die nog niet breed gebruikt zijn, maar die veel potentie lijken te hebben voor gebruik in (systeem)innovatieprojecten. De volgende vijf methoden/instrumenten worden besproken:

- > Resultaatgerichte monitoring en evaluatie
- > Learning histories
- > Most significant change
- > Reflexieve procesmonitoring
- > Systeemanalyse

De methoden en instrumenten hebben hun eigen karakteristieken en functies; de ene richt zich meer op het meten van resultaten en maakt gebruik van indicatoren, de andere richt zich op geleerde lessen en maakt gebruik van verhalen; weer een andere methode kijkt met name naar veranderingen in de context etc. Maar wanneer/in welke situaties gebruik je welke methode? Om deze vraag te beantwoorden en te kunnen bepalen welke methode of combinatie van methoden zinvol kan zijn voor gebruik binnen jouw project, hebben we een aantal vragen geformuleerd.

4.1 Vragen om te bepalen welke methoden en instrumenten het best gebruikt kunnen worden

Doel: waartoe wil je monitoren en evalueren?

Zoals geschetst in hoofdstuk 2 kan monitoring en evaluatie verschillende doeleinden hebben, waarbij het accent vaak ligt op één daarvan¹⁰:

- > Verantwoorden: wil je monitoren en evalueren om verantwoording af te leggen aan opdrachtgevers of andere partijen? Dan is met name resultaatgerichte M&E en de most significant change-methode geschikt.
- > Leren: wil je met M&E vooral een gezamenlijk leerproces stimuleren? Dan bieden learning histories, de most significant change-methode en reflexieve procesmonitoring daar goede mogelijkheden toe.

Focus: wat wil je monitoren en evalueren?

Eerder hebben we grofweg drie focussen genoemd: je kunt je met M&E richten op resultaten, op processen of meer

integraal op de kwaliteit van leren in je project.

- > Resultaten: als je je richt op hetgeen je bereikt hebt, kun je dat doen op basis van vooropgestelde indicatoren en/of aan de hand van verhalen en percepties van betrokkenen. In het eerste geval biedt resultaatgerichte M&E een handvat, in het tweede geval de most significant change-methode.
- > Processen: Kijk je naar processen, en hoe mensen betekenis geven aan processen door middel van verhalen en beschrijvingen? Hiervoor kun je de learning history-methode gebruiken.
- > Kwaliteit van leren (resultaten en processen): Wil je onderzoeken in hoeverre er geleerd wordt op verschillende niveaus? Dan kan reflexieve procesmonitoring een goede methode zijn.

Systeemdenken: kijk je naar een deel of het geheel?

De afbakening van je M&E geeft ook aanwijzingen richting bepaalde methoden. Globaal kun je gier de volgende indeling in hanteren: of

- > Onderdeel: Kijk je naar een specifiek onderdeel van een systeem? Wil je een deel van je proces onderzoeken, bv veranderingen in de context, of veranderingen bij actoren als losstaande onderdelen? In dit geval bieden resultaatgerichte M&E, learning histories, de most significant change-methode en de systeemanalyse een ingang.
- > Systeem: Wil je onderzoeken hoe veranderingen op verscheidene niveaus in samenhang binnen het systeem plaatsvinden? Dan is reflexieve procesmonitoring een geschikte aanpak.

Scope: kijk je naar je interventie of naar de effecten daarvan?

De laatste vraag richt zich op het blikveld; kijk je naar het verloop van je interventie, naar veranderingen in de context, of naar hoe je interventie de context beïnvloedt?

- > Interventie: Wil je naar veranderingen kijken die het gevolg zijn van je interventie? Hiervoor zijn de Learning history- en MSC-methode geschikt.
- > Interventie en context: Wil je naar veranderingen in de context en naar veranderingen ten gevolge van interventies kijken? Hiervoor zijn resultaatgerichte M&E en Reflexieve process monitoring (RPM) zeer geschikt.
- > Context: Wil je naar veranderingen in de bredere context kijken, zonder dat je deze specifiek wil relateren aan projectinterventies? Gebruik dan de systeemanalyse.

		Resultaatgerichte M&E	Learning histories	MSC	Reflexieve procesmonitoring	Systeemanalyse
Doel	Verantwoorden	X		X		
	Leren		X		X	X
Focus	Resultaten	X		X		
	Processen		X			X
	Kwaliteit van leren				X	
Systeemdenken	Onderdeel	X	X	X	X	
	Systeem					X
Omvattendheid	Interventie		X	X		
	Interventie en context	X			X	
	Context					X

>> Karakteristieken van de ontsloten instrumenten

Op basis van bovenstaande vragen zijn de verschillende instrumenten in de onderstaande tabel gekarakteriseerd. Het is van belang zich te realiseren dat het hier om een relatieve indeling gaat: waar ligt het zwaartepunt van de methode/het instrument? Zo kan bijvoorbeeld resultaatgerichte M&E eveneens gebruikt worden om te leren, maar het accent ligt meer op verantwoording.

In bovenstaande matrix kun je zien welke methode aansluit bij jouw behoefte aan monitoring en evaluatie. Ook hier geldt dat deze matrix een hulpstuk is om tot keuzes te komen, en geen blauwdruk, aangezien elk project en haar projectleiders en actoren hun specifieke behoeften hebben. De praktijk leert dat projectleiders vaak een combinatie van instrumenten inzetten. Vaak wordt gekozen voor een combinatie van methoden om resultaten te laten zien aan anderen met methoden om gezamenlijk tot goede leerprocessen te komen. Voorbeelden hiervan zijn

- de monitoring en evaluatie van het NIDO waarbij zowel de learning history-methode als resultaatgerichte M&E is gebruikt;
- het project Telen met toekomst dat zowel het aantal als de kwaliteit van haar netwerken monitort (meer resultaatgericht), als ook de reflexieve procesmonitoringmethode hanteert;
- de netwerken in de veehouderij die de learning history-methode gebruikt, maar eveneens een aantal vooropgestelde indicatoren monitort.

4.2 Methoden en instrumenten

In deze paragraaf worden de methoden en instrumenten¹¹ kort getypeerd en omschreven. Deze korte omschrijvingen dienen ertoe om projectleiders een beeld te geven van de werkwijze van de methoden en de randvoorwaarden om ze goed in te kunnen zetten. Elke methode wordt gekarakteriseerd en de aanpak wordt kort omschreven. Voor verdere informatie die nodig is om de methode te benutten wordt verwezen naar handboeken, websites en andere literatuur. Indien ervaring is opgedaan met de methode, wordt een e-mailadres gegeven van de betrokken project- of programmaleider voor verdere uitwisseling van ervaringen.

A. Resultaatgerichte monitoring en evaluatie

1. Doel instrument

Sturen en verantwoorden

2. Focus

Resultaat, veelal weergegeven in indicatoren

3. Systeendenken

Vaak wordt er gekeken naar resultaten op verschillende niveaus (output, outcome, impact) en naar relevantie, duurzaamheid etc., maar niet noodzakelijkerwijs vanuit het systeendenken.

4. Context

Bij resultaatgerichte monitoring en evaluatie volgt men de interventie en de effecten daarvan op de hogere doelstelling. Daarnaast kijkt men gewoonlijk ook naar veranderingen in de context met name om de relevantie van de resultaten te kunnen bepalen.

5. Beschrijving methode/ instrument

Resultaatgerichte M&E geeft projectleiders zicht op het behalen van zijn/haar geplande resultaten.

Resultaatgerichte M&E is een methode die een sterke planningscomponent kent en waarmee onderzocht wordt in hoeverre beoogde resultaten behaald worden. Op basis van een lange termijn doel worden doelen op kortere termijn en vervolgens activiteiten gepland. Voor het planningsgedeelte worden verschillende instrumenten gebruikt:

- > Logical Framework / LogicCards / LogicCharts: hierbij ligt de nadruk sterk op lineariteit en oorzaak-gevolglogica; samen vormen deze het logisch raamwerk voor de interventie.
- > Theory of change: Dit instrument gebruikt eveneens oorzaak-gevolglogica (doch minder rigide dan LogFrame) en helpt projectleiders om aannames expliciet te maken over hoe het project kan bijdragen aan (systeem)innovaties en transities.

Aan M&E-kant wordt gewerkt met indicatoren en bijbehorende maatstaven voor succes. De vraag is wanneer ben jij (of de opdrachtgever, of andere betrokkenen tevreden?) Er worden vaak indicatoren op verschillende niveaus geformuleerd: Enkele voorbeelden:

- > Output: Indicator: het aantal netwerken dat is opgezet en dat functioneel is. Maatstaf: aan het eind van het jaar zijn

er 15 netwerken functioneel.

- > Outcome: Indicator: het aantal actoren dat daadwerkelijk haar gedrag heeft veranderd. Maatstaf: 30% van de betrokken actoren heeft eind 2007 haar gedrag veranderd.
- > Impact: Indicator: het aantal telers dat overgestapt is op geïntegreerde bestrijding. Maatstaf: 80% van de telers werkt in 2010 met geïntegreerde bestrijdingsmethoden. Veelal wordt voorafgaand aan de interventie een nulmeting (baseline) gedaan, en na verloop van tijd vervolgmetingen.

6. Randvoorwaarden

De methode wordt ingebouwd in de interventielogica en kan gebruikt worden als er daadwerkelijk resultaten, hoe onzeker dan ook, gepland zijn. Dit betekent dat deze methode bij voorkeur al bij aanvang van een interventie ingebouwd wordt, maar instrumenten als de LogFrame en theory of change kunnen ook op een later tijdstip gebruikt worden juist om de interventielogica te expliciteren.

De methode is geschikt voor projectleiders die zicht willen krijgen op behaalde resultaten, maar ook voor projectleiders die nog niet precies weten welke resultaten ze kunnen en willen bereiken. Juist door het plannen en het meer expliciet maken van je theory of change, kun je met behulp van deze methode je aannames testen en bijstellen. Vrijwel elk project maakt in mindere of meerdere mate gebruik van de logica van deze methode.

Het monitoren wordt gewoonlijk door projectmensen/ betrokkenen zelf gedaan. Voor evaluaties wordt veelal een externe onderzoeker aangetrokken.

7. Plussen en minnen

Pluspunten van deze methode: dwingt tot nadenken over je theory of change en het expliciteren van je theorieën over verandering. Daarnaast biedt deze methode een constante monitoring en evaluatie op verschillende niveaus (output-impact), als ook mogelijkheden om ook naar de context te kijken.

Minpunten: Ook indien de planningsinstrumenten niet te rigide worden ingezet en er ruimte is voor het bijstellen van de plannen, blijft een minpunt dat de methode nauwelijks zicht biedt op ongeplande resultaten. Daarnaast is er geen expliciete ruimte voor het proces, dus hoe resultaten wel/niet tot stand komen.

8. Bronnen/ verder lezen

Resultaat gerichte M&E:

- > Kusek, Jody Zall & R.C. Rist "Ten steps to a resultsbased monitoring & evaluation system" World Bank, 2004
- > UNDP, "Results oriented Monitoring and evaluation. A handbook for programme managers.", 1997, OESP Handboekseries.

Logical Framework/LogicCharts

- > IFAD, "A Guide for project M&E. Managing for impact in Rural development." See Annex B for LogFrame www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm
- > www.mande.co.uk/logframe.htm
- > http://portals.wi.wur.nl/ppme/?Logical_Framework_Approach

Theory of change:

- > Grantcraft, "Mapping Change. Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation.", 2006, Ford Foundation. www.grantcraft.org/
- > www.theoryofchange.org/
- > Keystone "Developing a theory of change; a framework for accountability and learning for social change." www.keystonereporting.org/
- > Davies, R. "Improved representations of change processes: improved theories of change." 2002. Paper presented at 5th Biennial Conference of the European Evaluation Society, Sevilla.
- > Dart, Jess, Evaluation for farming systems improvement: looking backwards, thinking forwards, in "Australian Journal of Experimental Agriculture", 2005, 45, 627-633, mail <mailto:Jess@clearhorizon.com.au>

9. Ervaringen

- > Voor de evaluatie van het ASG programma 414.1 maakt B. van der Meulen (Universiteit Twente, Centre for Studies of Science, Technology and Society) gebruik van Logic Charts om programmatheorieën van verschillende betrokkenen te expliciteren en te construeren. Hij combineert hier de LogicCharts met een meer constructivistische aanpak om een gedeeld begrip van programmatheorieën te construeren. Voor meer informatie: Sierk.Spoelstra@wur.nl
- > Bij de pilots Leren met Toekomst heeft men een sterke interventielogica neergezet en heeft men gemonitord op

een aantal indicatoren voor succes gerelateerd aan de interventielogica. In de M&E van Leren met Toekomst werden ook processen zoals competentieontwikkeling en houdingsverandering als beoogde resultaten meegenomen. Voor meer informatie: Jorieke.Potters@wur.nl

B. Learning histories

1. Doel instrument

Door middel van verhalen over (vooraf) bepaalde thema's, en een (gezamenlijke) analyse van de verhalen wordt er inzicht verworven in het verloop van het proces en wordt geleerd hoe processen werken.

2. Focus

Vanuit het ontwerp van de methode ligt de nadruk op het proces. Het eindresultaat van de methode is veelal een document of subdocumenten waarin verhalen (percepties), feitelijke gebeurtenissen en de (gezamenlijke) analyse weergegeven worden.

3. Systeemdenken

Learning histories kijken met name naar interne leerprocessen en niet zozeer naar veranderingen in het systeem als geheel.

4. Context

De learning history richt zich met name op de interventie zelf en niet zozeer op veranderingen in de context.

5. Beschrijving methode/instrument

Een learning history is een methode om leerervaringen in een project of programma vast te leggen en succesfactoren te ontdekken voor het slagen van processen, zodat men hier in volgende stappen of projecten profijt van kan trekken. Belangrijk onderdeel van de 'learning history' is de gezamenlijke analyse van de verscheidene percepties van gebeurtenissen in het project of programma.

Kenmerkend voor een learning history is dat niet alleen het verhaal van verschillende personen wordt verteld maar dat er ook een feitelijke verhaallijn en een gezamenlijke analyse ontwikkeld wordt, die naast de individuele verhaallijnen wordt gezet. Issues waarover verhalen geschreven worden, worden in het algemeen gezamenlijk door actoren bepaald (bijv. bij het NIDO is een matrix ontwikkeld voor de verschillende issues (Viewmaster), bij netwerken in de Veehouderij maakt men gebruik van verschillende brillen).

Bij de learning history wordt veel gebruik gemaakt van de tijdlijnmethode. Bij deze methode geven verschillende actoren aan wat voor hen belangrijke momenten (in het project) waren, welke factoren deze momenten beïnvloed hebben, en wat belangrijke leermomenten waren. Vervolgens worden op basis van deze informatie interviews gehouden

voor de verdere invulling van de learning history.

De feitelijke verhaallijn en de verhalen van de verschillende actoren worden veelal op basis van interviews door één persoon (b.v. project- of netwerkleder) of een zeer kleine groep geschreven. De analyse wordt vaak geschreven op basis van analysebijeenkomsten met actoren.

6. Randvoorwaarden

Een learning history kan op elk moment – na enige looptijd van het project – in een project of programma verricht worden, al naar gelang men zicht wil krijgen op geleerde lessen van verschillende actoren.

De methode is gericht op het proces van de interventie en in die zin minder geschikt om resultaten te beschrijven. Het richt zich sterk op onderdelen van het systeem, en geeft zo een doorkijk naar lessen over onderdelen.

De learning history-methode kan door projectmedewerkers uitgevoerd worden als deze goed zijn ingevoerd in het houden van interviews en procesfacilitatie van analysebijeenkomsten. Vanzelfsprekend moeten andere actoren bereid en gemotiveerd zijn om hun verhaal uit de doeken te doen, en open naar de (stukken) verhalen van anderen te kijken. Het doen van een learning history kost tijd!

7. Plussen en minnen

Een learning history geeft alle betrokken actoren de mogelijkheid hun kant van het verhaal te vertellen en kan daardoor zeer motiverend werken: mensen praten gemakkelijker over eigen ervaringen dan over abstracte issues en krijgen het gevoel gehoord te worden. Vaak wordt er door de uitwisseling van verhalen een beter begrip gecreëerd van elkaars perspectieven en standpunten, hetgeen een extra impuls kan geven aan het project. De learning histories methode biedt goede mogelijkheden om onvoorziene effecten en processen mee te nemen in monitoring en evaluatie. Er is veel aandacht voor het delen en vastleggen van geleerde lessen van verschillende personen.

Een valkuil van learning histories kan zijn dat men blijft steken in het vertellen van verhalen zonder methoden te hanteren die duidelijk maken wat de geleerde lessen uiteindelijk opleveren in termen van resultaat. Met andere woorden: dat het 'leren' centraal komt te staan in plaats van het 'leren waartoe', waardoor betere resultaten behaald kunnen worden.

Belangrijk om in de gaten te houden met deze methode is dat geleerde lessen direct in het project ingevoerd moeten

worden en niet eindigen in een dik document dat niet goed toegankelijk is voor actoren. Dit moet overigens voor alle methoden ter harte genomen worden.

8. Bronnen

Learning histories

Literatuur & handleiding:

- > Art Kleiner and George Roth "Learning Histories: A New Tool For Turning Organizational Experience Into Action", 1997 <http://ccs.mit.edu/lh/21CWPO02.html> en <http://ccs.mit.edu/lh/index.html>

Voorbeelden in de praktijk

- > Netwerken in de Veehouderij. "Ons verhaal van netwerken in de veehouderij", 2006 (Handleiding voor netwerkleiders), KON team. + synthese, in wording, mei 2007
- > Loeber, Anne "Inbreken in het gangbare. De NIDO benadering ontsloten." 2004, NIDO en www.inbrekeninhetgangbare.nl/index.php/viewmaster

Timelines:

- > <http://portals.wi.wur.nl/ppme/?page=1142>
- > Netwerken in de Veehouderij. "Ons verhaal van netwerken in de veehouderij", 2006 (Handleiding voor netwerkleiders), KON team.

9. Ervaringen

- > NIDO: Anne Loeber heeft gewerkt met de Learning History-methode bij het NIDO. Resultaten ervan zijn te zien op www.inbrekeninhetgangbare.nl/index.php/viewmaster
- > Netwerken in de Veehouderij: In 2006 is men gestart met de Learning histories binnen de netwerken in de veehouderij in combinatie met de tijdlijntool. Voor meer info: Maarten.Vrolijk@wur.nl en Wim.Zaalmink@wur.nl

C. Most significant change

1. Doel instrument

Gezamenlijk leren en reflecteren op veranderingen door middel van verhalen. Een deel van de verhalen wordt eveneens gebruikt voor verantwoording.

2. Focus

Het instrument richt zich met name op het beschrijven van resultaten. De verandering/het resultaat wordt beschreven in verhaalvorm.

3. Systeemdenken

Het instrument kan op alle niveaus gebruikt worden (output, outcome, en zelfs op impactniveau) maar richt zich veelal op één van de niveaus en dus op onderdelen van het systeem.

4. Context

Richt zich in de praktijk niet specifiek op veranderingen in de context, maar biedt hier wel mogelijkheden toe door aanpassingen van de vraagstelling.

5 Beschrijving methode/ instrument

De most significant change-methode is een methode om achteraf veranderingen te identificeren, vaak op middellange termijn outcome- en impactniveau. De focus ligt anders dan bij learning histories minder op inhoudelijk leren of het proces van leren en meer op veranderingen en resultaten. Door middel van de selectie van verschillende verhalen wordt er tegelijkertijd getracht een meer eenduidige strategie van het project of programma te destilleren. Daarnaast wordt een afspiegeling van de verhalen gebruikt voor verantwoording door middel van kwantificering.

De methodologie bestaat uit het periodiek vergaren van verhalen over de meest significante verandering – volgens verschillende actoren –. De verhalen beginnen met de vraag “Wat was volgens jou, over de afgelopen tijdsperiode de meest significante verandering?” Al naar gelang de behoefte van projectleiders en betrokkenen wordt de vraagstelling gericht op een bepaalde tijdsperiode en thema. Het vergaren van verhalen kan op verschillende manieren gedaan worden: via interviews, groepsbijeenkomsten, schriftelijk.

Binnen de groep van actoren worden de verhalen besproken, en wordt een selectie gemaakt van de voor de groep belangrijkste verhalen. Deze selectie wordt doorgestuurd naar de bovenliggende laag in de projectstructuur. Deze selecteert op haar beurt weer de in hun ogen meest

significante verandering en stuurt deze door naar bovenliggende lagen. Deze selectie beoogt met name een discussie tussen betrokkenen over wat het project nu werkelijk wil bereiken en welke verhalen daar goede voorbeelden van zijn.

Onderdeel van het proces is verificatie van de verhalen. Naast een kwalitatieve weergave van de meest significante veranderingen, kan er ook voor een meer kwantitatieve insteek worden gekozen, bijvoorbeeld door te onderzoeken hoe vaak een bepaalde verandering wordt genoemd, hoeveel mensen de verandering betreft, voor hoeveel mensen de verandering representatief is etc.

Deze methode kan op elk gewenst tijdstip en op elk niveau van verandering in het project of programma gebruikt worden, en kan verricht worden zonder dat een project of programma een duidelijke interventielogica dan wel planning heeft. Het wordt daarom ook wel abusievelijk ‘M&E zonder indicatoren’ genoemd. Ervaringen laten zien dat een combinatie van het verzamelen van verhalen met een interventielogica/framework elkaar wederzijds ondersteunen. Bij elk niveau van interventie en verandering kunnen verhalen worden gezocht.

6. Randvoorwaarden voor gebruik

De methode kan breed ingezet worden en kent weinig randvoorwaarden behalve de meer algemene zoals dat er draagvlak moet zijn bij de betrokken actoren, een lerende houding binnen het project etc.

7. Plussen en minnen

De methode is makkelijk in het gebruik en kan door projectwerkers en projectleiders zelf uitgevoerd en gefaciliteerd worden. De methode is met name geschikt voor projecten en programma's waarvan de (richting van) uitkomsten en resultaten ongewis zijn, bijvoorbeeld bij innovatieprojecten en andere projecten waarbij verschillende groepen van actoren betrokken zijn.

Het verzamelen van verhalen is arbeidsintensief en kost veel tijd.

8. Bronnen

> Davies, Rick and Jess Dart, “The ‘Most Significant Change’ (MSC) Technique: A Guide to Its Use” (2005) te downloaden via www.mande.co.uk/MSC.htm of <http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/MSCGuide2005.pdf>

> Dart, Jess, Evaluation for farming systems improvement: looking backwards, thinking forwards, in "Australian Journal of Experimental Agriculture", 2005, 45, 627-633, mail Jess@clearhorizon.com.au

9. Ervaringen

Binnen (systeem)innovatieprojecten is – ondanks het feit dat de methode veelbelovend is – met deze methode nog nauwelijks systematische ervaring opgedaan. De methode wordt veel gebruikt in complexe ontwikkelingsprojecten met veelal abstracte resultaten. Ook in het bedrijfsleven is men begonnen met MSC (IBM Australië).

D. Reflexieve procesmonitoring (in ontwikkeling)

1. Doel instrument

Gezamenlijk leren, en bepalen van de kwaliteit van leren

2. Focus

De methode richt zich op de resultaten van leerprocessen (proces, resultaat): de zogenaamde leereffecten. Niet zozeer de inhoud van het geleerde staat centraal als wel de kwaliteit van het leren, namelijk tweede-orde leren op het niveau van de actor, het netwerk of het systeem.

3. Systeendenken

De methode gaat uit van samenhangende veranderingen binnen het systeem.

4. Context

Bij deze methodologie wordt niet alleen gekeken naar veranderingen ten gevolge van de interventie maar eveneens naar veranderingen in de context om de relevantie van de interventies te kunnen bepalen door middel van een systeemanalyse (zie onder 5).

5. Beschrijving methode/ instrument

Reflexieve procesmonitoring (RPM) is bedoeld om tijdens een project steeds de voortgang te monitoren en inzicht te geven in hoe het project kan worden verbeterd vanuit de motivatie om bij te dragen aan een systeeminnovatie. RPM is zowel een model voor innovatie/systeeminnovatie als een M&E-methode.

De methode werkt vanuit de visie dat systeeminnovatie plaatsvindt wanneer actoren fundamenteel en in samenhang met elkaar hun denken en doen veranderen. Het gaat er met name om dat actoren niet zozeer individueel dingen anders doen, maar in samenhang andere en betere dingen doen en knelpunten in het systeem aanpakken.

Op basis van theorievorming en empirisch onderzoek over leren en innovatieprocessen is een reeks van indicatoren ontwikkeld die de kwaliteit van leren weergeven (leereffecten) als ook procescondities: condities die het leren faciliteren (zie tabel). Aan de hand van deze ijkpunten kan in een innovatieproject na verloop van tijd worden bepaald of de kwaliteit van leren voldoende is voor het beoogde resultaat. Ook kan worden nagegaan of de condities die leren stimuleren aanwezig zijn. In een reflectie met betrokken actoren op dit soort momentopnamen (op basis van observatie, gesprekken, groepsbijeenkomsten, documentstudie en analyse) wordt bepaald hoe procescondities verbeterd zouden kunnen worden en hoe leereffecten versterkt kunnen worden. Vervolgens worden activiteiten en strategieën aangepast.

Het maken van deze momentopnamen wordt zoveel mogelijk door de betrokkenen zelf gedaan. Zo nodig kunnen ze worden ondersteund door monitors. Zo geeft de methode aanleiding tot kritische zelfreflectie en leren binnen het netwerk. De methode vraagt daarom om een goede inbedding in de projectactiviteiten.

Leereffecten	Procescondities		
Actor/organisatie	Andere dingen doen Prime movers	Netwerkvorming	Heterogeniteit
Netwerk	Nieuwe gecoördineerde actie van stakeholders	Interactie Wederzijdse bereid tot reflectie	Vertrouwen
Systeem	Aanpakken van systeemknelpunten Begin samenhangende Institutionele veranderingen	Leeraanpak Inbedding monitoring Systeemaanpak Gericht op systeemfouten	Terugkoppeling Projectmedewerkers: Ambitie

Juist door het gezamenlijk analyseren en reflecteren van actoren in heterogene groepen, kunnen actoren tot nieuwe inzichten komen, en hun rol, belang en activiteiten veranderen. Om leereffecten op langere termijn bij te kunnen houden, wordt er een baseline neergezet om te kunnen bepalen of veranderingen zijn opgetreden. RPM is een methode die ook na de start van het project ingezet kan worden, maar lijkt beter te werken wanneer projectmedewerkers van meet af aan de leerprocessen faciliteren, en wanneer de projectactiviteiten geënt zijn op het innovatiemodel dat ten grondslag ligt aan RPM (met een focus op leren dat relevant is voor systeeminnovatie en het scheppen van procescondities).

6. Randvoorwaarden

RPM is geschikt voor die projecten en actoren die een bijdrage willen leveren aan systeeminnovatie en waarbij de betrokken actoren bereid zijn zich open te stellen voor reflectie ook op eigen percepties, rollen en handelen. Projectmedewerkers/-leiders hebben vaardigheden voor het faciliteren van leerprocessen en dus ook reflectie.

7. Plussen en minnen

De methode is volop in ontwikkeling, hetgeen een voordeel is: juist door te experimenteren met RPM kan er door een project veel geleerd worden. Een nadeel is dat niet alle stappen zijn uitgekristalliseerd.

RPM is ingebed in de interventies zelf en toont verandering in het perspectief van een systeem. Daarmee is het de meest integrale methode van M&E die tot op heden gebruikt wordt binnen innovatieprojecten. Tot nu toe vinden projectmedewerkers/-leiders toepassing van de methode vrij ingewikkeld. In de verdere ontwikkeling zal de methode beter hanteerbaar gemaakt worden. Een tweede punt van aandacht bij de verdere ontwikkeling is het bespreken van de leerprocessen voor externe actoren: hoe kan worden geleerd over het netwerk rond een innovatieproject zodat het daadwerkelijk bij kan dragen aan systeeminnovatie?

8. Bronnen

- > van Mierlo, B., M. Arkesteijn en C. Leeuwis, "Reflexieve procesmonitoring & Telen met toekomst. De eerste fase.", WUR CIS 2007. Rapport nog niet afgerond en vrijgegeven.
- > Klein Woolthuis, R., B. van Mierlo, C. Leeuwis en R. Smits, "Tussen actor en systeem. Een theoretische en empirische verkenning van leerprocessen en de rol van NIDO als

stysteeminstrument.", 2005, Leeuwarden. (voor een deel van de modelvorming van RPM)

9. Ervaringen

Telen met toekomst heeft in 2006 samen met WUR CIS met deze methode geëxperimenteerd in 2 pilots. In 2007 wordt de methode verder ontwikkeld in samenwerking met Telen met toekomst en in één project in de Veehouderij (Bgood). Voor meer informatie: Telen met toekomst: Frank.Wijnands@wur.nl of H.Brinks@dlv.nl, Veehouderij: Sierk.Spoelstra@wur.nl

E. Systeemanalyse: knelpunten, kansen en activiteiten

1. Doel instrument

Verkrijgen van inzicht, creëren van draagvlak en relevantie van activiteiten

2. Focus

Relevantie van processen

3. Systeemdenken

Kijkt alleen naar knelpunten en kansen in het gehele systeem (als bovenste laag) en de veranderingen in de knelpunten/kansen.

4. Context

Kijkt met name naar veranderingen in de context (verandering in kansen en knelpunten) en de consequenties daarvan voor activiteiten en interventies.

5. Beschrijving methode/instrument

Deze methode is gericht op het monitoren van relevantie van activiteiten, netwerken etc. volgens actoren, en daarmee op het aanpassen van activiteiten en strategieën. De methode is sterk gerelateerd aan interventies waarmee men een bijdrage wil leveren aan systeeminnovatie.

Aan verschillende actoren wordt gevraagd welke knelpunten en kansen zij zien voor een systeemverandering of transitie naar duurzame landbouw. Het gaat hier niet om individuele knelpunten; het is de bedoeling om kijkend naar het hele systeem te ontdekken welke mechanismen maken dat er juist wel of juist geen systeeminnovatie naar duurzame landbouw wordt ingezet. Vervolgens worden de knelpunten en kansen geanalyseerd en onderverdeeld per groep van actoren in thema's, namelijk kennisinfrastructuur, infrastructuur, harde instituties (wetten en regelgeving), zachte instituties (normen en waarden), interactie, capaciteiten en marktwerking. Hierna wordt bekeken aan welke interventies gewerkt kan worden (in het geval van een baseline).

Na verloop van tijd kan de exercitie herhaald worden om te bezien of er veranderingen hebben plaatsgevonden in de knelpunten en kansen (door bijvoorbeeld veranderingen in de context) en of bijstelling van activiteiten en strategieën gewenst is.

6. Bronnen

Verder lezen en vinden/ literatuur & site verwijzingen

- > WUR, "Transit. Handreiking voor projectmatige ondersteuning van een transitie naar duurzame landbouw.", 2005, pag. 36 en verder.
- > Klein Woolthuis, R.J.A, V. Gilsing en M. Lankhuizen, A system failure framework for innovation policy design, in "Technovation", 2005.
- > Klein Woolthuis, R., B. van Mierlo, C. Leeuwis en R. Smits, "Tussen actor en systeem. Een theoretische en empirische verkenning van leerprocessen en de rol van NIDO als systeeminstrument.", 2005, Leeuwarden.

7. Ervaringen

Binnen de RPM pilots is gewerkt met het instrument; gebleken is dat het de relevantie van activiteiten helder belichtte.

5. Bronnen

5.1 Literatuur

- Abma, T.A. 2005. Learning by telling: Storytelling workshops as an organizational learning intervention, in "Management Learning", 2003, 34(2): 221.
- Abma, T.A. and GAM Widdershoven, 2005. Sharing stories. Narrative and Dialogue in Responsive nursing evaluation. University of Maastricht. in "Evaluation & Health professions", vol 28 No. 1 March 2005, 90-109.
- Dart, Jess, 2005. Evaluation for farming systems improvement: looking backwards, thinking forwards, in "Australian Journal of Experimental Agriculture", 2005, 45, 627-633, mail Jess@clearhorizon.com.au
- Davies, R. 2002. "Improved representations of change processes: improved theories of change." Paper presented at 5th Biennial Conference of the European Evaluation Society 2002, Sevilla.
- Davies, Rick and Jess Dart, 2005. "The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use"
- Faber, A, G.A. Rood and J.P.M. Ros (RIVM) "Evaluation of Early Processes in System Innovation. A pilot study on the transformation of Dutch Agriculture and Food chain to sustainability", RIVM
- Geels, F.W. From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory, in "Research policy", 33 (2004a) 6/7, pp 897-920
- Geerling-Eiff, F., L. Hoogerwerf, F. Hubeek, M. Vrolijk, E. Wielenga,, E. Van Wijk, W. Zaalmink, in voorbereiding 2007. Ons verhaal van netwerken in de veehouderij, WUR, Wageningen.
- Grandcraft, 2006."Mapping Change. Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation.", Ford Foundation.
- Grip, K. de, B. van Mierlo, B.W. Klein Swormink, J. Verstegen, en F. Wijnands, "Transit. Handreiking voor projectmatige ondersteuning van een transitie naar duurzame landbouw- theorie en praktijk verbinden- pilot versie." 2005, Praktijkonderzoek Plant en Omgeving, Lelystad
- Guba, E.G., en Y.S. Lincoln, 1989"Fourth generation evaluation", Newbury Park, CA: Sage.
- Guijt, I en Jim Woodhill, 2002, "A Guide for project M&E. Managing for impact in Rural development." IFAD, Rome, Italy
- Guijt, I, J. Woodhill, J. Berdegue en I. Visser, 2003" Learning through E-networks and related M&E issues".
- Kemp, Rene, and Derk Loorback, " Governance for Sustainability through transitionmanagement", paper for EAEPE 2003 Conference, Maastricht MERIT and ICIS, Maastricht University.
- Keystone "Developing a theory of change; a framework for accountability and learning for social change." www.keystonereporting.org/
- Klein Woolthuis, R., B. van Mierlo, C. Leeuwis en R. Smits, 2005. "Tussen actor en systeem. Een theoretische en empirische verkenning van leerprocessen en de rol van NIDO als systeeminstrument.", 2005, NIDO, Leeuwarden.
- Klein Woolthuis, R.J.A, V. Gilsing en M. Lankhuizen, 2005. A system failure framework for innovation policy design, in "Technovation" 25 (6).
- Kleiner, Art en George Roth, 1997. "Learning Histories, A New Tool For Turning Organizational Experience Into Action", <http://ccs.mit.edu/lh/21CWP002.html> en <http://ccs.mit.edu/lh/index.html>
- Kusek, Jody Zall en R.C. Rist, 2004."Ten steps to a resultsbased monitoring & evaluation system" World Bank, Washington.
- Loeber, Anne en Elsbeth Roelofs, 2005. "Kennisproductie en transitie management. Leren van en over de kruisbestuiving tussen wetenschap en (beleids-) praktijk uit de ervaringen van het Nationaal Initiatief Duurzame ontwikkeling." NIDO, Leeuwarden.
- Loeber, Anne, 2003. Inbreken in het gangbare. De NIDO benadering ontsloten. NIDO, Leeuwarden.
- Mierlo, van B., M. Arkesteijn en C. Leeuwis, 2007. "Reflexieve procesmonitoring & Telen met toekomst. De eerste fase.", WUR CIS 2007. Rapport nog niet afgerond en vrijgegeven.
- O'Brien, Martin, Sue Penna and Colin Hay (ed), 1999. "Theorising Modernity. Reflexivity, Environment and identity in Giddens' Social Theory", Longman, London and New York.
- OECD, 2002. "Glossary of Key terms in Evaluation and results-based management", Paris, OECD/DAC.
- Ros, J.P.M., M. Hisschemöller, F. Brouwer en G.J. van den Born, 2003. "Methodiek voor de evaluatie van een transitie: casus Transitie duurzame landbouw en voedingsketen" , RIVM 550011001/2003

-
- Ros, J.P.M., en J.C.M. Farla, J.A. Montfoort, D. Nagelhout, M.A. Reudink, G.A. Rood, H. van Zeijts, 2006. "Evaluatiemethodiek voor NMP-4 transitie. Bouwtekening voor de evaluatie van het beleid ter ondersteuning van systeeminnovatie op de lange termijn", NMP 500083001 januari 2006
- Rotmans, Jan, Derk Lorbach en Rutger van de Brugge, 2005. Transitie management en duurzame ontwikkeling; Co-evolutionaire sturing in het licht van complexiteit in "Beleidswetenschap" vol. 19, nr. 2, 2005, pag. 3-23.
- Stufflebeam, D.L., 2001. Evaluation Models, in "New directions for evaluation", no. 89, Spring 2001. Jossey-Bass
- UNDP, 1997. Results oriented Monitoring and evaluation. A handbook for programme managers.", OESP Handboekseries. UNDP, New York.
- UNDP, 2002. Handbook on Monitoring and Evaluating for Results, UNDP, New York.
- Voss J-P, Bauknecht D, Kemp R, 2006. Reflexive governance for sustainable development., Edward Elgar, Cheltenham, UK.

5.2 Relevante websites

- Logical framework: www.mande.co.uk/logframe.htm
- M&E handboek IFAD: www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm
- Most significant change: <http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/mscguide2005.pdf>
- Portal voor multi-stakeholder processes & social learning: <http://portals.wi.wur.nl/msp/>
- Participatory planning, monitoring en evaluatie: <http://portals.wi.wur.nl/ppme/>
- Theory of change: www.theoryofchange.org en www.keystonereporting.org/
- Transitienetwerk: www.senternovem.nl/transitienetwerk/

Noten

1. U kunt uw reactie, suggesties en ervaringen sturen naar jorieke.potters@wur.nl
2. Verder lezen over wat monitoring en evaluatie is:
 - OECD, "Glossary of Key terms in Evaluation and results-based management", 2002, Paris, OECD/DAC.
 - Kusek, Jody Zall & R.C. Rist "Ten steps to a resultsbased monitoring & evaluation system" World Bank, 2004.
 - Guba, E.G., & Y.S. Lincoln "Fourth generation evaluation", Newbury Park, CA: Sage, 1989.
 - D.L. Stufflebeam. Evaluation Models, in "New directions for evaluation", no. 89, Spring 2001. Jossey- Bass.
3. Het NIDO bijvoorbeeld verantwoordde zich o.a. op basis van de mate van kennisontwikkeling en praktijkbeïnvloeding; het Groene Ruimte en Agrocluster verantwoordde zich o.a. op basis van het aantal concepten voor grensverleggende vernieuwingen.
 - Loeber, Anne "Inbreken in het gangbare. De NIDO benadering ontsloten." 2004, NIDO
 - Loeber, Anne en Elsbeth Roelofs "Kunstproductie en transitie management. Leren van en over de kruisbestuiving tussen wetenschap en (beleids-) praktijk uit de ervaringen van het Nationaal Initiatief Duurzame ontwikkeling."
 - "Evaluatie. InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster", 2001-medio 2005
4. In sommige documenten wordt naast deze drie ook vormende M&E genoemd, gericht op leren over werking van programma's; volgens de auteurs laat de gebruikte driedeling echter al de grootste verschillen zien.
5. Deze map is een handreiking voor projectleiders, beleidsmakers en andere actoren die actief zijn binnen transitie-, innovatie- en veranderingsprocessen. Grip, K. de, B. van Mierlo, B.W. Klein Swormink, J. Verstegen, en F. Wijnands, "Transit. Handreiking voor projectmatige ondersteuning van een transitie naar duurzame landbouw- theorie en praktijk verbinden- pilot versie." 2005, Praktijkonderzoek Plant en Omgeving, Lelystad.
6. Het begrip duurzaamheid en duurzame landbouw kent veel verschillende invullingen. Kijk voor een discussie hierover in blok 1 van de Transitieplan.
7. VBTB: Nota van het Ministerie van Financiën 'Van beleidsbegroting tot beleidsverantwoording' 1999.
8. Zie met name hoofdstuk 7 Leren en controleren.
9. Er zijn veel verschillende M&E- en analyse-instrumenten bekend in andere sectoren. Met name ontwikkelingssamenwerking kent door de behoefte aan verantwoording en onderbouwing van uitgaven een enorme rijkdom aan M&E instrumenten. Vanwege de focus op ingewikkelde veranderingsprocessen zijn veel van deze methoden (na aanpassing) ook goed bruikbaar in innovatieprojecten. Kijk eens op de volgende sites: www.mande.co.uk/
Participatory planning, monitoring en evaluatie: <http://portals.wi.wur.nl/ppme/>
Multi-stakeholder processes & social learning: <http://portals.wi.wur.nl/msp/>
10. Hierbij is bijsturen als doel weggelaten omdat dit bij alle instrumenten een doel is en voor dit deel niet voldoende onderscheidend is.
11. Niet alle methoden en instrumenten zijn van gelijk niveau; sommige methoden laten een integrale aanpak van M&E zien, andere meer een instrument voor een onderdeel van M&E.

