



EUROPEAN UNION

Erasmus+ Impact Handboek

**Hoe je in het Erasmus+-
programma impact kan bereiken**

Hoger onderwijs

Beroepsonderwijs en -opleidingen

Schoolonderwijs

Jean Monnet

Volwassenenonderwijs

Jongeren

Sport

2024



Inhoudsopgave

Inleiding	1
Hoofdstuk 1: Inzicht in impact	3
1.1 Wat is een resultaat?	3
1.2 Waarom willen we onze resultaten weten?	6
Hoofdstuk 2: Impact bepalen vóór de aanvraag.....	9
2.1 Werkwijze 1: Van impact naar activiteiten	9
2.2 Werkwijze 2: Van activiteiten naar impact	13
Hoofdstuk 3: Bewaking en evaluatie van de impact.....	17
3.1. Wat is bewaking en evaluatie?	17
3.2. Waarom bewaken en evalueren?	17
3.3. Verschillende soorten bewaking en evaluatie.....	18
3.4. Praktische tips	21
Hoofdstuk 4: Sturen op impact	23
4.1 Leiderschap	23
4.2 Betrokkenheid van belanghebbenden	24
4.3 Samenwerkingsverbanden.....	26
4.4 Gezamenlijk leren en adaptief beheer	27
4.5 Het organiseren van bewakings- en evaluatieprocessen	28
4.6 Omgaan met risico's	30
Conclusie	32

Inleiding

Achtergrond

In het dynamische landschap van internationaal onderwijs en internationale samenwerking is het Erasmus+-programma een baken van mogelijkheden waarmee mobiliteit, samenwerking en innovatie over de grenzen heen gestimuleerd wordt. Het ware succes van het Erasmus+-programma ligt niet alleen in het aantal deelnemers of het aantal gefinancierde projecten, maar in de blijvende impact die het genereert. Inzicht in impact (wat het is en hoe het bereikt kan worden) is daarom cruciaal om de effectiviteit van Erasmus+-initiatieven te maximaliseren en hun relevantie en duurzaamheid te garanderen. Impact is een belangrijk aspect van Erasmus+-aanvragen en wordt dienovereenkomstig beoordeeld.

In dit **Erasmus+ Impact Handboek** komen de volgende onderwerpen aan bod:

1. Inzicht in impact
2. Impact bepalen vóór de aanvraag
3. Bewaking en evaluatie van de impact
4. Sturen op impact

Voor wie is dit handboek bestemd?

Dit handboek is ontwikkeld voor iedereen die bij het Erasmus+-programma betrokken is. Hieronder vallen:

- Werknemers van Nationale Agentschappen.
- Personen of organisaties die Erasmus+-financiering willen aanvragen.
- Personen of organisaties die momenteel een Erasmus+-project of -programma uitvoeren.
- Externe Erasmus+-projectbeoordelaars.

Impact is tijdens de aanvraagfase een belangrijk criterium. Dit handboek helpt je bij het voorbereiden van een goed geformuleerd project. Daarnaast kan het je ondersteunen tijdens de implementatiefase door je te helpen bij het sturen op impact en het presenteren van je resultaten in rapporten van hoge kwaliteit. Dit handboek is relevant voor projecten op het gebied van mobiliteit (kernactiviteit 1) en samenwerking (kernactiviteit 2) in de volgende sectoren: Schoolonderwijs, hoger onderwijs, volwassenenonderwijs en beroepsonderwijs en -opleidingen, jeugd en sport.

Hoe gebruik je dit handboek?

Wij raden je aan dit handboek te gebruiken vanaf het moment dat je met het ontwerpen van je Erasmus+-project begint. Als je al financiering ontvangt of een geaccrediteerde instelling bent en met de implementatie van je project begonnen bent, vind je in dit handboek ook praktische tips die je helpen impact te bereiken.

Dit document is ontwikkeld om verschillende groepen van een korte, beknopte en toegankelijke gids over impact te voorzien. Je kunt het in zijn geheel lezen of het houden bij de (sub)hoofdstukken die voor jou relevant zijn: jij beslist!

Wil je dieper in de inhoud duiken? Bekijk dan onze suggesties voor nadere informatie aan het eind van elk hoofdstuk.

Dankwoord

Dit handboek is ontwikkeld door MDF Training & Consultancy in het kader van een opleidings- en samenwerkingsactiviteit (TCA) van Erasmus+ zoals geïnitieerd door Nuffic, de Nederlandse nationale instantie, in nauwe samenwerking met de kernwerkgroep van Erasmus+: Annibelle Seilern (AT), Margreta Ivan (RO), Anita Varsa (FI), Willeke van der Werf (NL) en Bas Beisiegel (NL). We willen Nuffic bedanken voor de mogelijkheid dit handboek te ontwikkelen en voor het samenbrengen van elf Nationale Agentschappen in dit proces. Daarnaast willen we alle Nationale Agentschappen bedanken die aan de ontwikkeling van dit handboek hebben bijgedragen. Nationale Agentschappen uit de volgende landen namen deel: Finland, Tsjechië, Oostenrijk, Malta, Slovenië, België (Vlaamssprekende deel), Griekenland, Portugal, Roemenië, Cyprus en Nederland. We willen in het bijzonder de bijdragen van de gebruikersgroep, met vertegenwoordigers van nationale instanties, erkennen. Deze groep leverde belangrijke feedback en input bij de ontwikkeling van het handboek en voorbeelden uit hun respectieve contexten om de inhoud mee te verrijken en de bruikbaarheid van het handboek voor een grote verscheidenheid aan gebruikers te garanderen.

Hoofdstuk 1: Inzicht in impact

Het implementeren van een project kan een geweldige kans zijn voor een organisatie, maar het vereist tijd, energie en geld. Er zijn meestal verschillende redenen om te besluiten een project uit te voeren: je wilt iets bereiken, of dat nu een verandering is in het leven van leerlingen, personeel, ouders en jongeren, of binnen je organisatie, de gemeenschap waarin je organisatie is gevestigd, of zelfs op maatschappelijk niveau. Maar wat voor resultaten wil je bereiken? En wat is het verschil tussen een projectresultaat en projectimpact? Dit hoofdstuk leidt je door de terminologie die belangrijk is wanneer je impact wilt maken met je Erasmus+-project.

1.1 Wat is een resultaat?

Bekijk het onderstaande verhaal van een middelbare school in Oostenrijk die mobiliteits- en samenwerkingsprojecten heeft geïmplementeerd. De schooldirecteur benadrukt de verschillende veranderingen waarin deze deelname geresulteerd heeft.



We zijn een paar jaar geleden met het implementeren van Erasmus+-mobiliteitsprogramma's begonnen, en hebben op onze school vele veranderingen gezien! De school is nu een geaccrediteerde organisatie met verschillende mobiliteitsprogramma's (KA1) en samenwerkingsprojecten (KA2). Voordat we met Erasmus+ gingen werken, organiseerden we "taalreizen", waarbij leerlingen aan taalcursussen in het buitenland konden deelnemen. Daar zijn we mee gestopt, omdat uitwisselingsprogramma's waarbij leerlingen bij gastgezinnen verblijven (peer-to-peer learning), leerlingen veel meer met vreemde culturen in aanraking brengen. Dit draagt er uiteraard echt aan bij dat onze leerlingen Europese sociale, culturele en taalvaardigheden ontwikkelen! We hebben vastgesteld dat het vooruitzicht van deelname aan mobiliteitsprogramma's ook in een andere zin een positief effect op leerlingen heeft. Ze zijn doen daardoor veel gemotiveerder en met meer toewijding aan reguliere schoolactiviteiten mee.

Naast de accreditatie zijn de veranderingen voor onze school dat we nu een Europese strategie hebben, die net zo belangrijk is als ons schoolontwikkelingsplan. Als gevolg van de implementatie van deze strategie "ademt" onze school nu Europa. Alle klassen ondernemen nu specifieke Europa-gerelateerde activiteiten.

Specifieke resultaten die we via samenwerkingsprojecten hebben bereikt, zijn onder andere de ontwikkeling van een stripboek, de ontwikkeling van een website voor schoolprojecten en activiteiten voor het opruimen van plastic. Dit draagt bij aan het milieubewustzijn van leerlingen en een schonere school, schonere gemeenschappen en positieve verandering op gemeenschapsniveau.

De belangrijkste verandering is misschien wel dat de school nu bij de buitenwereld bekendstaat om haar Europese profiel op het gebied van milieuduurzaamheid.

Zoals je in het verhaal kunt lezen, kunnen Erasmus+-projecten tot verschillende resultaten (verandering) leiden! Laten we eens kijken naar de soorten resultaten die in een Erasmus+-project kunnen worden onderscheiden:

- De prestaties, producten of diensten of andere resultaten die direct uit een project voortvloeien, zoals trainingsmateriaal, curricula, websites, digitale hulpmiddelen en toegenomen kennis en bewustzijn. Deze worden **output** genoemd.
- Het gebruik of de toepassing van deze projectoutput door de doelgroep (of directe begunstigden), zoals studenten, docenten, leerlingen, ouders of organisaties. Hoe heeft de output het denken en doen van mensen veranderd? Studenten gaan zich bijvoorbeeld actief bezighouden met jeugdwerk, personeel en docenten maken gebruik van nieuwe vaardigheden, en organisaties (zoals scholen) promoten nieuwe digitale hulpmiddelen. Dit soort resultaten worden **uitkomsten** genoemd. Bij uitkomsten gaat het om gedragsverandering!
- De bredere langetermijneffecten van het project op individuen, organisaties, de samenleving of systemen. Dit zijn de veranderingen waar een project aan wil bijdragen. Let wel dat jouw project alleen aan deze verandering kan bijdragen en niet direct de verandering teweeg zal brengen, aangezien één project alleen deze effecten op de langere termijn niet zal bereiken. Bijvoorbeeld: actief burgerschap, verbeterde inzetbaarheid, verbeterde economische ontwikkeling, verschuivingen in culturele normen en waarden, beleidshervormingen. Dit soort resultaten worden **impact** genoemd.

In dit handboek gebruiken we de termen output – uitkomst – impact, maar het is belangrijk op te merken dat bij de planning van projecten vaak verschillende termen voor vergelijkbare zaken worden gebruikt. Zelfs in de programmagids van Erasmus+ verandert de woordkeuze. Om deze verschillende termen te begrijpen, kun je tabel 1 gebruiken¹:

Tabel 1. Voor project-/programmaresultaten gebruikte termen.

Impacttool / Erasmus+ Impact Handboek	Erasmus+-programmagids	Alternatieve termen
Impact	Gewenste impact	Doel, globale doelstelling, algemene doelstelling
Uitkomst	Verwachte impact	Specifieke doelstelling, projectdoel, strategische doelstelling
Output	Output, prestatie, mijlpaal	Resultaten, tussenresultaten
Activiteiten	Activiteiten	Activiteiten
Input	Input	Middelen

Elk project heeft een verscheidenheid aan soorten output en uitkomsten die bijdragen aan de impact op de langere termijn. Het koppelen van de output van je project aan uitkomsten en impact kan ook wel het "veranderingstraject" genoemd worden. Een veranderingstraject geeft weer hoe je projectactiviteiten een reeks onderling verbonden veranderingen teweegbrengen, op kortere en langere termijn. Het laat zien hoe je belanghebbenden hun gedrag veranderen door gebruik te maken van je output, en hoe deze veranderingen op hun beurt bijdragen aan bredere niveaus van verandering (binnen en buiten je organisatie).

¹ Deze tabel is ontwikkeld in het kader van de Erasmus+ Impact Tool en kan ook op de [website van de Impact Tool](#) worden geraadpleegd.

Hoe zien veranderingstrajecten eruit? Bekijk enkele voorbeelden:

Voorbeeld van een mobiliteitsproject

Deelname van studenten aan Erasmus+-uitwisselingsprogramma's (activiteiten) leidt tot betere taalvaardigheden, een groter bewustzijn van Europese normen en waarden, en Europese contacten (output). Dit leidt ertoe dat studenten Europese contacten onderhouden (uitkomst), docenten het geleerde in hun eigen school toepassen (uitkomst) en de uitwisseling met medestudenten in het buitenland wordt voortgezet (uitkomst). Dit draagt bij aan meer aandacht voor Europeaan-zijn binnen lokale onderwijsinstellingen en gemeenschappen (impact) en aan een meer inclusief Europa (impact).

Studenten nemen deel aan uitwisselingsprogramma's	Verbeterde taalvaardigheid	Studenten onderhouden Europese contacten	Studenten worden "Europees staatsburger" en omarmen Europese waarden in hun dagelijks leven
	Een groter bewustzijn van Europese normen en waarden		De school organiseert meer "Europa-gerichte" activiteiten
	Europese contacten	Leerkrachten passen het geleerde op hun eigen school toe	

Voorbeeld van een samenwerkingsproject

Het uitvoeren van een gezamenlijke activiteit om plastic afval op te ruimen en het bouwen van een website (activiteiten) zal ertoe leiden dat leerlingen en lokale gemeenschappen ervaring hebben met opruimacties en dat er een website is (output). Dit zal ertoe leiden dat leerlingen en personeel de school schoonhouden (uitkomst) en de omringende lokale gemeenschap de milieupraktijken van de school actief zal ondersteunen (uitkomst). Dit zal op zijn beurt bijdragen aan de ontwikkeling van het milieubeleid van de school (impact), de identificatie van nieuwe projecten voor een beter milieu (d.w.z. samenwerkingsverbanden tussen de school en de lokale gemeenschap) en, op de langere termijn, minder afval op school en in de omgeving.

Een opruimactie voor plastic afval organiseren	Leerlingen en lokale gemeenschappen doen ervaring op met opruimacties	Leerlingen en schoolpersoneel houden de school schoon	De school ontwikkelt beleid voor het verkleinen van de afvalberg en zet nieuwe milieuprojecten in gang
Een website bouwen om informatie over milieugerelateerde schoolprojecten te delen	Website over afvalgerelateerde milieuprojecten	Lokale gemeenschappen ondersteunen milieugerelateerde schoolactiviteiten	
			Minder afval op school en in de lokale gemeenschap

Elk project in het Erasmus+-programma draagt bij aan minstens één overkoepelende doelstelling of impact van het Erasmus+-programma. Dit kan op individueel, organisatorisch, gemeenschaps- en/of systemisch niveau zijn:

- 1) *Individueel niveau*, bijv. bereidheid om over de grens te werken, grotere capaciteit van het personeel om modernisering in gang te zetten, meer mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling.
- 2) *Institutioneel/organisatorisch niveau*, bijv. duurzame samenwerkingsverbanden, internationalisering van organisaties, het vermogen je aan digitale transformatie aan te passen.
- 3) *Gemeenschaps-/samenlevingsniveau*, bijv. verandering van normen en waarden, inclusieve of duurzame praktijken door gemeenschappen, jongerenparticipatie in lokale gemeenschappen.
- 4) *Systemisch/beleidsniveau*, bijv. europeanisering van het onderwijsstelsel, inclusievere, innovatievere en meer digitale onderwijs- en opleidingsstelsels, meer samenwerking op het gebied van jeugdbeleid.

ONVOORZIENE VERSUS VOORZIENE RESULTATEN, POSITIEVE EN NEGATIEVE RESULTATEN

De in paragraaf 1.1 genoemde resultaten zijn allemaal geplande (en gewenste) resultaten, wat betekent dat je verwacht en wilt dat deze resultaten worden behaald wanneer je je Erasmus+-project uitvoert. Ondanks grondige planning en voorbereiding kan elk project echter onvoorziene resultaten opleveren, dat wil zeggen: een verandering die je niet had verwacht, maar die wel heeft plaatsgevonden. Soms zijn de onbedoelde resultaten talrijk en hebben ze een veel groter effect dan je aanvankelijk had voorzien. In het onderstaande kader worden enkele onvoorziene voorbeelden gegeven.

Voorbeelden van onvoorziene resultaten van Erasmus+-projecten:

- Ontwikkelde materialen worden door andere organisaties gebruikt (niet voorzien door de school die het beleid heeft geïnitieerd).
- Ontwikkeling van een Europese Schoolstrategie (voorbeeld van institutionele impact).

Alle resultaten die je hebt gedefinieerd voordat je aan het project begon, zijn waarschijnlijk positief. Het is echter goed te beseffen dat projecten ook negatieve resultaten kunnen opleveren (zie het onderstaande kader). Om onvoorziene positieve en negatieve resultaten vast te leggen, is het essentieel om dit bij de projectimplementatie in je bewakingsproces mee te nemen. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op hoe je dit kunt doen: Bewaking en evaluatie.

Voorbeelden van negatieve resultaten van Erasmus+-projecten:

- Negatieve impact op studenten die tijdens een mobiliteitsactiviteit met racisme werden geconfronteerd.
- Studenten die niet aan mobiliteitsprojecten konden deelnemen ondervinden problemen bij deelname aan klassikale activiteiten.
- Een grote toestroom van internationale studenten voor een populaire cursus zorgt voor wrijving met reguliere studenten.
- De introductie van een AI-tool voor onderwijsadministratie leidt tot een gegevenslek.
- Projectcoördinatoren krijgen niet voldoende steun van hun organisaties – ze moeten het Erasmus+-project naast hun gewone werk beheren, waardoor ze meer risico lopen een burn-out te krijgen.

IMPACT VERSUS VERSPREIDING, BEREIK EN DUURZAAMHEID

Het is belangrijk impact van andere gerelateerde concepten zoals verspreiding, bereik en duurzaamheid te onderscheiden. *Impact* is de bredere verandering waar je project aan bijdraagt, terwijl *verspreiding* gericht is op het delen van projectresultaten met relevante belanghebbenden, en *bereik* verwijst naar het aantal mensen dat heeft deelgenomen of direct of indirect met het project is bereikt. *Duurzaamheid* daarentegen gaat over het vermogen van het project om zijn voordelen en impact in de loop van de tijd te behouden.

1.2 Waarom willen we onze resultaten weten?

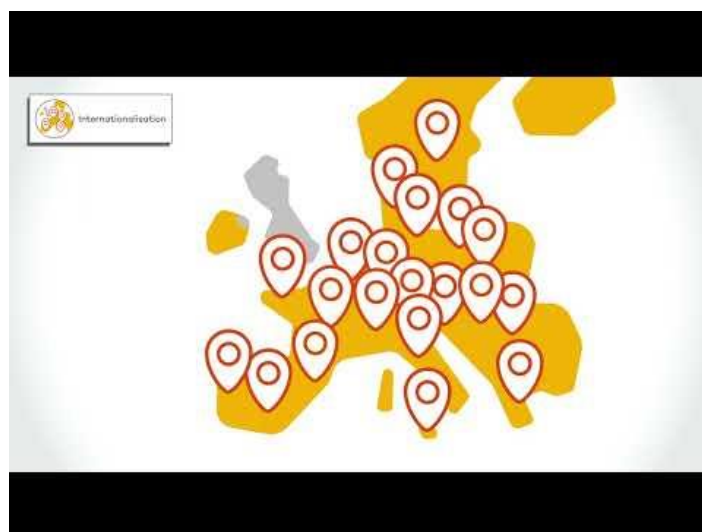
Het begrijpen, definiëren en documenteren van de verschillende soorten resultaten van je project is in alle fasen van je Erasmus+-project nuttig. In de onderstaande tabel zie je de voordelen van het definiëren en documenteren van je projectresultaten.

Vóór de aanvraag	Tijdens de uitvoering van het project	Tijdens evaluatie en rapportage
Een duidelijk inzicht in de verwachte resultaten vormt de basis voor het ontwerp en de planning van je project, en helpt realistische doelen te stellen, de benodigde middelen effectief toe te wijzen, en relevante kaders voor	Door de resultaten doorlopend te bewaken, kunt je de voortgang bijhouden en nieuwe uitdagingen identificeren. Waar sommige resultaten te voorzien zijn en de projectdoelstellingen daarop kunnen worden afgestemd,	Evaluatie van je project kan waardevolle inzichten opleveren in de effectiviteit van je projectinterventies, inclusief de effecten op je doelgroep/begunstigden.

bewaking en evaluatie te ontwikkelen. Bovendien is het waarschijnlijker dat de belangrijkste belanghebbenden het belang van je project inzien als je de uitkomsten en impact duidelijk definieert.	kunnen andere onverwacht opduiken. Door de werkelijke projectresultaten te bewaken kun je projectstrategieën of -activiteiten waar nodig aanpassen.	Je nationale instantie zal om informatie over behaalde resultaten vragen, en deze is belangrijk voor het rechtvaardigen van het programma en de investering op EU-niveau. Daarnaast kunnen evaluatieresultaten nuttig zijn voor je eigen beoordeling over waarom het project succesvol was (of niet). Je kunt deze informatie gebruiken bij het plannen van een nieuw project.
---	--	---

VOORBEELDEN VAN HET GEBRUIK VAN RESULTATEN

- Informatie over het inzamelen van plastic afval werd op de website van de Oostenrijkse school gedeeld om te laten zien wat de school heeft gedaan om milieuproblemen aan te pakken.
- Verhalen over studenten die op mobiliteitsreis gaan, worden met andere studenten gedeeld om bij andere studenten interesse te wekken om zich ook voor mobiliteitsprogramma's aan te melden.
- De resultaten van de Erasmus+-projecten in Finland worden in aantrekkelijke brochures (*Facts Express*) gebruikt om het grote publiek over de toegevoegde waarde van het programma te informeren. [Zie hier](#) een voorbeeld van een *Facts Express*.
- Verbeterde vaardigheden van het personeel zijn gebruikt om nieuwe activiteiten en nieuwe resultaten – zoals een nieuw curriculum, milieuvriendelijk schoolbeleid en nieuwe samenwerkingsverbanden – te initiëren.
- Video over de projectresultaten van eTwinning op scholen (zie hieronder).



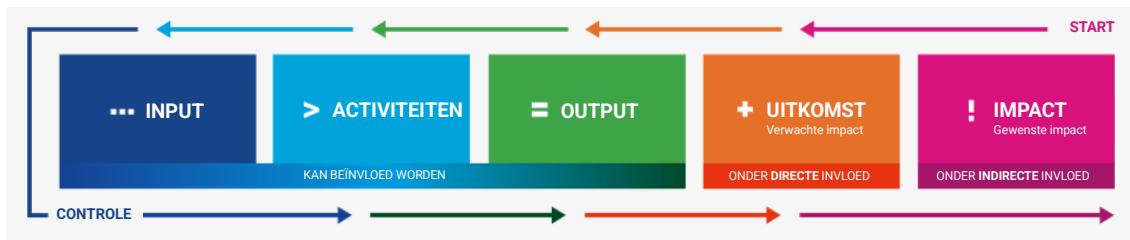
Kortom:

Elk Erasmus+-project streeft naar verschillende resultaten. Deze resultaten omvatten niet alleen de directe prestaties, diensten of producten (**output**), maar ook hoe deze output door de doelgroep/directe begunstigen gebruikt wordt (**uitkomst**), en aan welke bredere verandering op lange termijn deze bijdragen (**impact**). Door deze resultaten te beschrijven, kun je het succes van je project vergroten en tegelijkertijd bijdragen aan zinvolle en blijvende veranderingen in het onderwijs, het jeugdwerk en de samenleving als geheel.

----- MEER WETEN? -----



Wil je meer weten over output – uitkomsten – impact? Bekijk de [Erasmus+ Impact Tool](#), met een uitleg van elk type resultaat en enkele concrete voorbeelden.



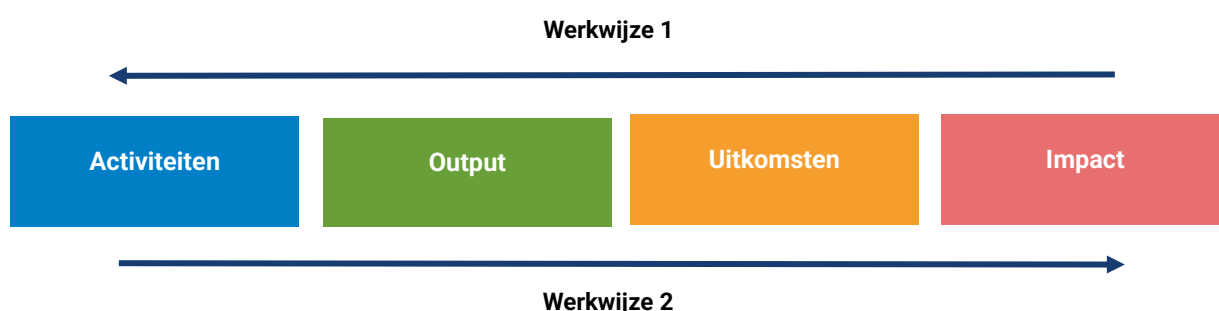
Interesse in alle doelstellingen en beoogde resultaten van het Erasmus+-programma? Zoek ze op in de [interventielogica van het Erasmus+-programma](#).

Hoofdstuk 2: Impact bepalen vóór de aanvraag

Nadenken over en sturen op impact dient niet pas na de voltooiing van een project te gebeuren; het begint al wanneer je voor het eerst over het aanvragen van Erasmus+-financiering nadent. In dit hoofdstuk leiden we je door het proces van het volledig integreren van de impact in je voorstel. Als je al met je project begonnen bent, kan dit hoofdstuk nuttig zijn om je project te heroverwegen en de impactfocus van je bestaande project te verbeteren.

We presenteren twee mogelijke werkwijzen om tot een impactgericht voorstel te komen. Bij **werkwijze 1** begin je met het definiëren van impact en redeneert dan terug. Bij **werkwijze 2** begin je met het definiëren van je activiteiten en/of je directe begunstigen en gaat dan verder richting impact.

Beide werkwijzen hebben hun voor- en nadelen. Het belangrijkste voordeel van werkwijze 1 is dat deze je het beste ondersteunt bij het toewerken naar impact, omdat je eerst je beoogde impact definieert en vervolgens achteruit werkt om je activiteiten te bepalen. Dit kan tot innovatievere en relevantere projectactiviteiten leiden. Werkwijze 2 wordt als eenvoudiger beschouwd en is vooral nuttig bij het ontwerpen van kleinere projecten.



2.1 Werkwijze 1: Van impact naar activiteiten

De stappen voor deze werkwijze omvatten:

1. Beschrijf je droom/visie (impact)
2. Geef aan wie en wat er moet veranderen (uitkomsten)
3. Bepaal de projectprestaties en andere directe projectresultaten (output)
4. Beschrijf wat je gaat doen (activiteiten)
5. Controleer de logica (van activiteiten tot impact)

Deze werkwijze begint met het ontwikkelen van een **visie** op de gewenste toekomstige situatie die het project tot stand wil brengen of waar het aan wil bijdragen. Vervolgens *wordt teruggedeneerd* naar het projectontwerp met activiteiten, verantwoordelijkheden en budgetvereisten. Deze werkwijze helpt je het ontwerpproces te richten op de reden waarom het project nodig is.

Stap 1: Beschrijf je droom/visie (gewenste impact)

Bij het ontwikkelen van een visie op de gewenste toekomstige situatie moet je specifiek zijn over "wiens" toekomst je het hebt. Gaat het om de toekomst van de samenleving, de toekomst van individuen of de toekomst van een organisatie? Bij mobiliteitsprojecten gaat het voornamelijk om de toekomst van de deelnemers die van dergelijke projecten profiteren (bijv. studenten, personeel), terwijl samenwerkingsprojecten op zowel de toekomst van de deelnemers als de betrokken organisaties en/of hun lokale gemeenschappen gericht zijn.

Als je eenmaal duidelijk hebt en eensgezind bent om wiens toekomst het gaat, kun je specifieker zijn over het soort toekomst waaraan je wilt bijdragen: dit is de kwestie die het project wil aanpakken/verbeteren. Je wilt dat deze kwestie "groot genoeg" is; een ambitie op langere termijn, op een hoger niveau waar je project aan bijdraagt, iets dat breder is dan wat het project zelf kan opleveren. In de onderstaande kaders geven we enkele voorbeelden.

IN HET GEVAL VAN EEN ORGANISATIE

- Verbeterde kwaliteit van onderwijs
- Internationale samenwerking bevorderen
- Duurzaamheid in onderwijsstelsels
- Sociale cohesie
- Inclusie en gendergelijkheid
- Europese integratie op het gebied van technisch en beroepsonderwijs en -opleiding

IN HET GEVAL VAN EEN INDIVIDU/SAMENLEVING

- Werkgelegenheid
- Europese mentaliteit
- Oprichting van een Europees netwerk

Wanneer het wie en het probleem zijn gedefinieerd, kan het eigenlijke "vooruitkijken" beginnen. Dit kan verschillende vormen hebben.

Als er een strategisch kader is – dit kan een inclusiestrategie, een internationaliseringsstrategie of een milieubeleid zijn – is het belangrijk dit als basis te gebruiken voor het ontwerp van het project. Hierdoor wordt je project afgestemd op een bestaande en goedgekeurde strategische visie. Dit bespaart niet alleen tijd en moeite, maar maakt het ook gemakkelijker je project te rechtvaardigen en steun van het hoger leidinggevend personeel te krijgen.

Als er geen bestaand strategisch kader is, zijn er verschillende manieren om tot een gezamenlijke visie (= beschrijving van de gewenste impact) te komen². Een gezamenlijke visie kan tijdens workshops of bijeenkomsten met meerdere belanghebbenden worden ontwikkeld (zie het kader hieronder voor enkele praktische suggesties). Het resultaat van een visualisatieoefening dient te worden vastgelegd in een korte visieverklaring waarin een ambitieuze maar haalbare gewenste toekomstige situatie wordt beschreven. Enkele voorbeelden zijn:

- *Deelnemers aan Erasmus+-mobiliteit hebben meer internationale werkgelegenheidskansen.*
- *De kwaliteit van het onderwijs en/of onderzoek aan de partnerinstellingen is in de ogen van studenten en docenten verbeterd.*
- *De schoolgemeenschap (ouders, docenten, leerlingen) staat meer open voor en heeft meer waardering voor internationale samenwerking.*

Praktische suggesties voor het organiseren/uitvoeren van een visualisatieoefening zijn onder andere:

1. Zorg ervoor dat de juiste deelnemers aanwezig zijn; je wilt immers tot een gezamenlijk overeengekomen en begrepen beeld van de gewenste toekomstige situatie komen, dat door alle belangrijke belanghebbenden wordt ondersteund.
2. Creëer tijd en ruimte om te dromen, na te denken en deze gewenste toekomstige situatie te beschrijven. 1 tot 2 uur is doorgaans genoeg.
3. Overweeg het gebruik van visualisatietechnieken. Begin met belanghebbenden te vragen hun eigen visie te tekenen/beschrijven, die als input en inspiratie voor een gezamenlijke visie dient.

Overweeg de volgende stappen bij het faciliteren van een visualisatieoefening (de duur is indicatief):

1. Leg het "wat", "waarom" en "hoe" uit (5-10 minuten)
2. Stel vragen en verzamel individuele bijdragen om een gezamenlijk beeld te creëren (60 minuten)
3. Formuleer de visie van je team (20 minuten)

Stap 2: Geef aan wie en wat er moet veranderen (uitkomsten)

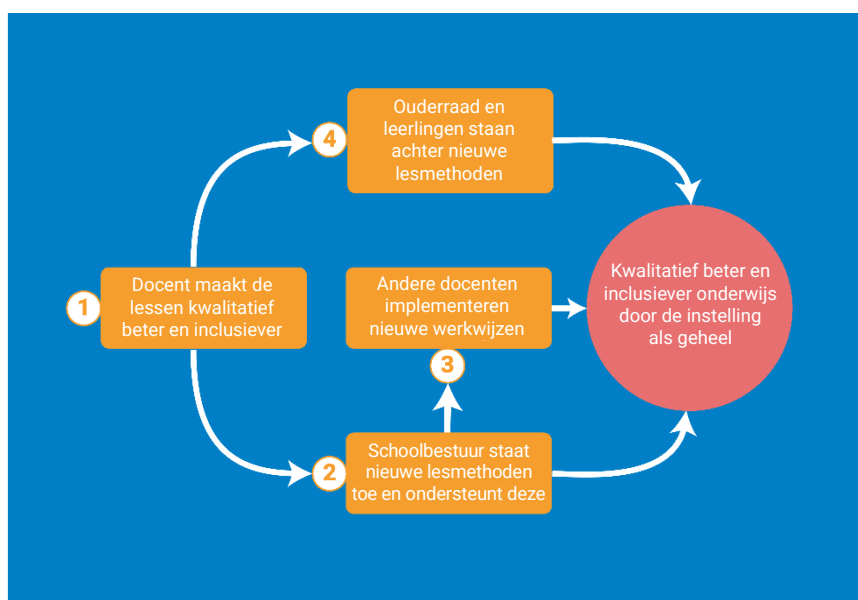
Zodra je visie duidelijk is, is het belangrijk te begrijpen wie (welke belanghebbenden) moeten veranderen om deze visie werkelijkheid te laten worden. Dit is vaak een bredere groep belanghebbenden dan de directe begunstigden van het project.

² Bijv. <https://mspguide.org/2022/03/18/visioning/>

Een nuttig hulpmiddel is het **in kaart brengen en analyseren van belanghebbenden**. Dit begint met het in kaart brengen van de meest relevante belanghebbenden in relatie tot de geformuleerde visie. Dit kunnen externe en interne belanghebbenden (of een combinatie daarvan) zijn (bijv. docenten, directie, management, ondersteunend personeel). Interne belanghebbenden zijn personen binnen de organisatie (of het samenwerkingsverband) die aan het project kunnen deelnemen of daarvan kunnen profiteren, terwijl externe belanghebbenden zich buiten de organisatie (of het samenwerkingsverband) bevinden. De essentie van het in kaart brengen van de belanghebbenden is te identificeren wiens gedrag moet veranderen om ervoor te zorgen dat je visie werkelijkheid wordt. Als je wilt leren hoe je belanghebbenden in kaart brengt en analyseert, zie dan hoofdstuk 4.2 > Betrokkenheid van belanghebbenden.

Figuur 1 laat zien dat er doorgaans verschillende belanghebbenden zijn die iets op een andere manier moeten doen om je gewenste impact (visie) te bereiken. Kijk eens naar het volgende projectvoorbeeld, waarbij het doel was de kwaliteit en inclusiviteit van het onderwijs in de hele organisatie te verbeteren (visie).

Dit betekent dat docenten (belanghebbende 1) moeten veranderen. Ze moeten de kwaliteit en inclusiviteit van hun lessen verhogen. Tegelijkertijd moet het schoolbestuur (belanghebbende 2) deze nieuwe manieren van lesgeven toestaan en ondersteunen. Ook moeten andere docenten die geen deel uitmaakten van het project (belanghebbende 3) worden betrokken. Bovendien moeten andere belanghebbenden (bijv. de ouderraad en leerlingen) de voorgestelde onderwijsmethoden waarderen, accepteren en eraan meewerken. Kortom: veel belanghebbenden zullen hun gedrag moeten veranderen om impact te bereiken!



Figuur 1: Belanghebbenden-kaart

Let op: De handelingen van belanghebbenden zullen het gedrag van andere belanghebbenden beïnvloeden: een ondersteunend schoolbestuur zal docenten beïnvloeden om nieuwe manieren van werken te implementeren. Dit wordt geïllustreerd door de pijlen tussen de belanghebbenden (zie hoofdstuk 4 voor meer informatie over (analyse van) belanghebbenden).

Bij het in kaart brengen worden dus de beoogde belanghebbenden en hun gedragsverandering geïdentificeerd. een beschrijving van het **gewenste gedrag van de beoogde belanghebbenden**, dat tot de impact leidt die je nastreeft. Het schrijven van uitkomstverklaringen is een belangrijke stap om de directe resultaten van je projectactiviteiten met de impact van het project te verbinden. In dit stadium moet je uitkomstverklaringen formuleren voor elke belanghebbende in je project. Een uitkomstverklaring wordt als volgt beschreven (figuur 2):



Figuur 2: Beschrijving van uitkomstverklaringen

Voorbeelden van uitkomstverklaringen staan in het onderstaande kader:

Voorbeelden van uitkomstverklaringen:

- Het schoolbestuur keurt nieuwe lesmethoden goed, zodat....
- De hogere leidinggevendenden wijzen middelen toe, zodat....
- Leerlingen zijn actiever in het uitbreiden van hun netwerk, zodat....
- Docenten gebruiken verschillende onderwijsmethoden op het gebied van, zodat....
- Ouders zijn actiever betrokken bij, zodat....
- Leerlingen leren en passen nieuwe kennis toe op, zodat....
- Schoolverlaters schrijven zich in voor volwassenenonderwijs, zodat....

Stap 3: Bepaal de projectprestaties en andere directe projectresultaten (output)

Als je weet welk gedrag je wilt veranderen (uitkomst), kun je de volgende stap zetten: bepalen **welke output je project moet produceren/leveren** om de gewenste gedragsverandering van de beoogde belanghebbenden te bereiken. Deze output bestaat uit de directe resultaten (producten, diensten of toegenomen capaciteiten) die je project moet opleveren. Daarom wordt deze soms "prestaties" genoemd. Voorbeelden van output zijn:

- Verbeterde kennis, vaardigheden en houding van professionals/vrijwilligers/leerlingen/jongeren
- Professionals en jongeren met internationale ervaring
- Online hulpmiddelen of toolkits
- Publicaties of tijdschriftartikelen
- Beleidsdocumenten/onderzoeksresultaten
- Online platforms.

Stap 4: Beschrijf wat je gaat doen (activiteiten)

De volgende stap is het identificeren en plannen van de activiteiten die de output zullen opleveren. Er kan ook een budget worden opgesteld. De aard van je activiteiten hangt af van de output die moet worden geleverd. Mogelijke activiteiten zijn:

- Een training geven (om vaardigheden te ontwikkelen)
- Trainers opleiden (om een pool van trainers te vormen)
- Een schoolwebsite ontwikkelen (een website maken)

- Een excursie organiseren (om de ervaring te vergroten)
- Een voorlichtingscampagne voeren (om het bewustzijn te vergroten).

Aangezien je eerst de output hebt gedefinieerd, kun je alternatieve manieren bedenken om de betreffende output te krijgen. Wat kunnen we, behalve een training geven, bijvoorbeeld nog meer doen om vaardigheden te ontwikkelen? Of wat zijn alternatieve activiteiten om de ervaring te vergroten?

Stap 5: Controleer de logica (van activiteiten tot impact)

Als de impact, uitkomsten, output en activiteiten zijn geformuleerd, voer dan een controle uit:

- Leiden de activiteiten tot de output? Zo niet, pas dan de activiteiten aan.
- Leidt de output tot de gewenste uitkomsten? Zo niet, pas dan de output (en de bijbehorende activiteiten) aan.
- Zullen de uitkomsten aan de gewenste impact bijdragen? Zo niet, of niet voldoende, kijk dan of je de uitkomsten (en de bijbehorende output en activiteiten) kunt aanpassen.

Het ontwerpen van een project voor impact is een iteratief proces, en daarom kunnen de bovenstaande vragen op elk moment van de planning worden gesteld.

2.2 Werkwijze 2: Van activiteiten naar impact

De tweede werkwijze begint met het identificeren van projectactiviteiten die specifieke behoeften/problemen (gekoppeld aan de prioriteiten van het Erasmus+-programma) helpen oplossen. Op basis van de geïdentificeerde activiteiten bepaal je je resultaten (output, uitkomsten en impact) en controleer je vervolgens of het impacttraject zinvol is of verbeterd moet worden. Dit is een iteratief proces en helpt bij het creëren van een reeks impactgerichte activiteiten.

1. Wie is je doelgroep en wat zijn je activiteiten?
2. Wat gaat er veranderen? (output en uitkomsten)
3. Aan welke bredere verandering draagt dit bij? (impact)

Stap 1: Wie is je doelgroep en wat zijn je activiteiten?

Wanneer je Erasmus+-financiering wilt aanvragen, dien je met het lezen van de programmagids te beginnen, de doelstellingen en programmaprioriteiten te kennen en je te realiseren welke mogelijkheden het Erasmus+-programma biedt om belangrijke veranderingen voor je organisatie, je leerlingen, je gemeenschappen enz. teweeg te brengen. Daarnaast zal het uitvoeren van een behoefte- of probleemanalyse helpen bij het ontwerpen van een degelijk project.

Dus, wat wil je doen? Welke activiteiten zou je willen uitvoeren, gekoppeld aan welke Erasmus+-doelstellingen? Voor wie zijn de activiteiten bedoeld? (leerlingen, docenten, studenten, afdelingen, organisaties enz.)

Maak eerst een lijst van de doelgroepen en schrijf dan de bijbehorende activiteiten op, bijvoorbeeld:

Doelgroep/directe begunstigde	Activiteit
Docenten	Docenten trainen in het gebruik van inclusieve onderwijsmethoden
Werkgroep	Technische ondersteuning bieden aan de werkgroep om lesmethoden aan te passen voor gebruik op school
Studenten	Deelnemen aan lessen waarin inclusieve onderwijsmethoden worden getest

VRAGEN DIE JE JEZELF MOET STELLEN:

- Zijn dit allemaal de directe begunstigten en/of de beoogde belanghebbenden van het project?
- Zijn dit de meest innovatieve en relevante activiteiten? Kunnen deze activiteiten worden uitgevoerd, zijn ze realistisch?

Afhankelijk van je antwoorden kan het nodig zijn de doelgroepen/directe begunstigten en/of activiteiten aan te passen.

Stap 2: Wat gaat er veranderen? (output en uitkomsten)

Zodra duidelijk is wat je activiteiten zijn, kun je met de uitwerking van de output van het project (de producten, diensten of toegenomen capaciteiten die de activiteiten zullen opleveren) en de uitkomsten (de gedragsveranderingen bij de doelgroepen/directe begunstigen) beginnen. Beschrijf de gedefinieerde output en uitkomsten (zie onderstaand voorbeeld).

Activiteiten	Output	Uitkomst
Een werkgroep technische ondersteuning bieden bij het ontwikkelen/aanpassen van inclusieve onderwijsmethoden	Inclusieve lesmethoden ontwikkeld/getest en aangepast	Docenten bieden hun studenten onderwijs op basis van inclusieve onderwijsmethoden en vaardigheden/kennis
Inclusieve trainingsmethoden in een klassikale omgeving testen		
Docenten trainen in het gebruik van inclusieve onderwijsmethoden	Docenten hebben nieuwe kennis/vaardigheden met betrekking tot het gebruik van inclusieve onderwijsmethoden	

Let op: Lees van links naar rechts. Activiteiten moeten tot de betreffende output leiden; output moet tot de beschreven uitkomsten leiden.

Vragen die je jezelf moet stellen:

- Voldoen de uitkomsten aan onze organisatorische prioriteiten/beleidslijnen/behoefte?
- Leidt de output tot de gewenste uitkomsten? Zo nee, waarom niet?

Afhankelijk van je antwoorden moet je wellicht je activiteiten en output aanpassen.

Stap 3. Definieer de bredere verandering waaraan je project bijdraagt (impact)

Als je eenmaal de activiteiten, output en uitkomsten hebt gedefinieerd, is het tijd om te kijken naar de verandering op een breder niveau (impact) waaraan je project kan bijdragen. Als de uitkomsten worden behaald, aan welke veranderingen draagt het project dan bij? Dit kan op verschillende niveaus:

- Binnen de organisatie
- Binnen het samenwerkingsverband
- In omliggende gemeenschappen
- In de samenleving
- In onderwijssystemen

Beschrijf de impact in de vorm van bereikte resultaten, en bij voorkeur gekoppeld aan de thematische gebieden van het programma.

Voeg impact toe aan de tabel (zie onderstaand voorbeeld):

Activiteit	Output	Uitkomst	Impact
Een werkgroep technische ondersteuning bieden bij het ontwikkelen/aanpassen van inclusieve onderwijsmethoden	Inclusieve lesmethoden ontwikkeld/getest en aangepast	Docenten bieden hun studenten onderwijs op basis van inclusieve onderwijsmethoden en daaraan gerelateerde vaardigheden/kennis	Leerlingen voelen zich meer "thuis"/gewaardeerd/gerespecteerd op school
Inclusieve trainingsmethoden in een klassikale omgeving testen			Betere leerresultaten
			Meer inclusie/minder uitsluiting
			Institutioneel beleid ontwikkeld voor inclusie
Docenten trainen in het gebruik van inclusieve onderwijsmethoden	Docenten beschikken over gedegen kennis/vaardigheden met betrekking tot het gebruik van inclusieve onderwijsmethoden		Gemeenschappen zien dat de school veel inclusie-inspanningen levert/bredere inclusie-effecten op gemeenschappen

VRAGEN DIE JE JEZELF BIJ IMPACTGERICHTHEID MOET STELLEN:

- Is alle belangrijke impact vermeld?
- Past de impact bij je organisatorische prioriteiten/beleidslijnen/behoefte?
- In welke mate zullen de uitkomsten aan de verwachte impact bijdragen?
- Kan de impact vergroot worden door de output en uitkomsten te herzien? Om de milieu-impact van het project in de gemeenschap te verhogen, kan het bijvoorbeeld nodig zijn de uitkomsten te herformuleren (of een andere uitkomst toe te voegen). Dat kan ook betekenen dat activiteiten en output moeten worden aangepast.

Op basis van bovenstaande overwegingen kun je activiteiten en output aanpassen om de impactgerichtheid van de impacttrajecten te verbeteren.

Kortom:

Het integreren van impact in je projectontwikkeling begint al bij het allereerste ontwerp van je project. Je kunt dit op twee verschillende manieren doen: 1) Bepaal eerst je visie/impact, beschrijf vervolgens de (gedrags)veranderingen die nodig zijn om deze impact te bereiken, en beslis ten slotte welke activiteiten je zou kunnen implementeren om deze veranderingen teweeg te brengen, of 2) Begin met je projectidee (activiteiten), en definieer vervolgens welke veranderingen dit teweeg zal brengen en aan welke impact het kan bijdragen. Bij beide werkwijzen is het heel belangrijk dat de impacttrajecten (van activiteiten naar output naar uitkomsten en impact) een bepaalde logica volgen.

----- MEER WETEN? -----



Gebruik het [projectontwerp-formulier](#) (pagina 1) van de Erasmus+ Impact Tool om de belangrijkste resultaten van de 5 stappen zoals in dit hoofdstuk beschreven op te schrijven.

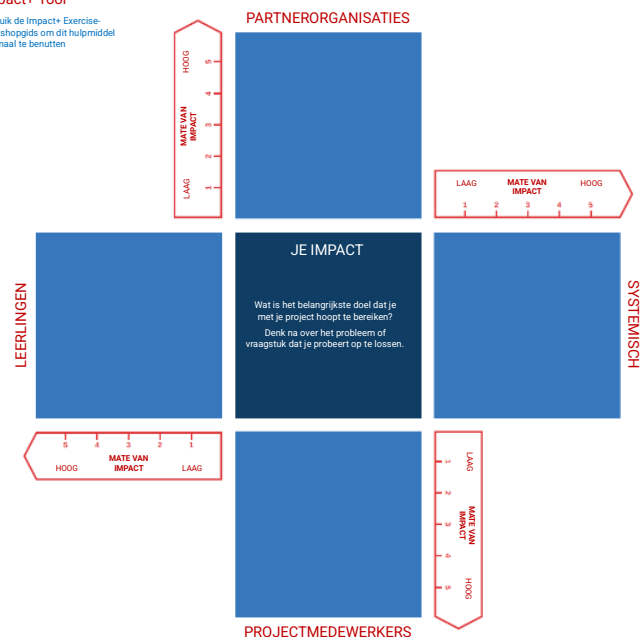


De bovenstaande stappen hebben betrekking op de eerste stappen in de Britse versie van de Impact Tool voor mobiliteitsprojecten: Doelen, Uitkomsten en Impact: <https://erasmusplus.org.uk/impact-and-evaluation.html>.

Deze tool werkt met vijf vakken, waarbij je in het middelste vak beschrijft wat je wilt bereiken: je impact. De omringende vier vakken worden vervolgens gevuld met de veranderingen die nodig zijn om de impact te realiseren. Dit kunnen zowel gedragsveranderingen van belangrijke belanghebbenden (leerlingen, partners en projectmedewerkers) en systemische veranderingen (bijv. beleid, regels) zijn, die vergelijkbaar zijn met de hierboven beschreven veranderingen op resultaatniveau. Aangezien het bovenstaande proces is gebaseerd op het uitgangspunt dat systemische verandering voortkomt uit een gedragsverandering van een belangrijke belanghebbende (bijv. een nieuwe regel vanuit het schoolbestuur, of een door het ministerie geïnitieerde beleidswijziging), is dit ook van toepassing op de voorgestelde systemische verandering.

Daarnaast bevat de Britse Impact Tool een impactschaal, die helpt de belangrijkste gedragsveranderingen per belanghebbende op prioriteit te rangschikken, en deze vervolgens in het projectontwerp als uitkomsten te presenteren. Dit benadrukt hoe belangrijk het is om de beschrijving van de gedragsverandering die je met je project nastreeft zo specifiek mogelijk te maken.

Impact+ Tool
Gebruik de Impact+ Exercisie-
workshopgids om dit hulpmiddel
optimaal te benutten





Als je een gedetailleerder overzicht van alle mogelijke output, uitkomsten en impact voor je project of programma wilt maken, kan een zgn. *Theory of Change* een handig hulpmiddel zijn. De Nederlandse nationale instantie heeft een *Theory of Change* voor KA1- en KA2-programma's ontwikkeld, die beschikbaar is in het Nederlands en het Engels: <https://toc.erasmusplus.nl/>.



Het COM-B-model, ontwikkeld door J. Mayne, kan je helpen bij het identificeren van output. Dit universele model voor gedragsverandering illustreert dat gedrag door drie onderling gerelateerde factoren wordt beïnvloed: *vaardigheden, mogelijkheden en motivatie*. Bij impactgericht projectontwerp raden we daarom aan output te formuleren die deze drie aspecten omvatten. Lees hier meer over het COM-B-model voor gedragsverandering: Lees hier meer over het COM-B-model voor gedragsverandering: <https://thedecisionlab.com/reference-guide/organizational-behavior/the-com-b-model-for-behavior-change> en https://social-change.co.uk/files/02.09.19_COM-B_and_changing_behaviour_.pdf.



Als je niet weet welke problemen je project zou kunnen helpen oplossen, zou je kunnen beginnen met het opstellen van een probleem- en/of doelenboom. Een probleemboom is een grafisch hulpmiddel dat helpt de geïdentificeerde problemen (de negatieve situatie) hiërarchisch te structureren en hun oorzaak-gevolgrelatie te verduidelijken. De doelenboom is de positieve interface van de probleemboom, die de overeenkomstige doelstellingen (positieve situatie) hiërarchisch ordent. Lees hier meer over op de [EC Wiki](#).

Hoofdstuk 3: Bewaking en evaluatie van de impact

Bewaking en evaluatie lijkt soms vooral neer te komen op het invullen van vakjes in een projectplan of een verslag, maar – mits goed en effectief uitgevoerd – ondersteunt het je bij het verbeteren van de resultaten van je Erasmus+-programma.

In dit hoofdstuk leiden we je door de basisprincipes van bewaking en evaluatie:

1. Wat is bewaking en evaluatie?
2. Waarom bewaken en evalueren?
3. Verschillende soorten bewaking en evaluatie
4. Praktische tips

3.1. Wat is bewaking en evaluatie?

Bewaking houdt in dat er tijdens de uitvoering van het project voortdurend informatie wordt verzameld, geanalyseerd en gebruikt om de voortgang van je projectactiviteiten en resultaten te volgen.

Evaluatie daarentegen is meer een beoordeling, die aan het einde of op een gepland moment tijdens de uitvoering van het project (bijv. halverwege) wordt uitgevoerd. Daarbij wordt ingegaan op het ontwerp, de uitvoering en de resultaten van het project en worden inzichten verkregen die van invloed kunnen zijn op toekomstige projecten.

Wat zijn de belangrijkste verschillen tussen bewaking en evaluatie? Deze hebben betrekking op de volgende 3 elementen: focus, timing en doel.

	Bewaking	Evaluatie
Focus	• Richt zich op het bijhouden van de voortgang en implementatie van activiteiten. • Kijkt naar input (budget, tijd, personeel), activiteiten, output en uitkomsten om ervoor te zorgen dat het project op schema ligt.	• Richt zich op het beoordelen van de effectiviteit, efficiëntie, relevantie en duurzaamheid. • Kijkt naar de bereikte uitkomsten en impact. • Geeft een analyse van de prestaties van het project.
Timing	• Vindt continu en gedurende de hele projectcyclus plaats, van planning tot implementatie en voltooiing.	• Wordt meestal op specifieke tijden – bijvoorbeeld aan het einde van een project of op belangrijke momenten – uitgevoerd. Evaluatie kan ook enkele jaren na afronding van het project plaatsvinden.
Doel	• Voornamelijk gericht op het bijhouden van de voortgang, het identificeren van problemen of knelpunten en ervoor zorgen dat projectactiviteiten worden uitgevoerd zoals bedoeld. • Helpt projectmanagers tijdig beslissingen te nemen en aanpassingen te doen om de efficiëntie en effectiviteit van het project te verbeteren.	• Gericht op het beoordelen van de algemene uitkomsten, impact, relevantie en duurzaamheid van het project. • Helpt belanghebbenden te begrijpen wat goed werkte, wat beter kon en welke lessen kunnen worden geleerd voor toekomstige projecten. • Helpt projectuitgaven te verantwoorden tegenover financiers en belastingbetalers.

3.2. Waarom bewaken en evalueren?

Wat zijn de belangrijkste redenen om je project te bewaken en evalueren? Dient het om verslag uit te brengen aan je nationale instantie? Om je project aan te passen? Om je successen op sociale media te delen? Dit zijn allemaal goede redenen! De doelen van bewaking en evaluatie (M&E) zijn net zo divers als de projecten zelf. Aan het begin van je project het doel van bewaking en evaluatie definiëren helpt je keuzes te maken over wat, wanneer en hoe je wilt bewaken en evalueren. En je bepaalt je eigen M&E-doelen, aangezien je de belangrijkste gebruiker van je bewakings- en evaluatiegegevens bent!

Kijk eens naar de volgende 5 doelen:

1. **Verantwoording:** Aangezien je Europese financiering ontvangt, is het belangrijk transparant te zijn over je resultaten en het gebruik van de financiering. Door je activiteiten, output en uitkomsten systematisch bij te houden, verzamel je de gegevens om te kunnen rapporteren of je de geplande resultaten hebt behaald.
2. **Besluitvorming/sturing:** Als je strategie moet worden bijgesteld, middelen opnieuw moeten worden toegewezen of nieuwe uitdagingen moeten worden aangepakt, kunnen M&E-gegevens je helpen op feiten gebaseerde beslissingen te nemen en ervoor te zorgen dat je project op koers blijft en de gewenste uitkomsten oplevert.
3. **Zichtbaarheid en fondsenwerving:** M&E-gegevens kunnen worden gebruikt om succesverhalen onder de aandacht te brengen en de reputatie en geloofwaardigheid van het project binnen de bredere Europese gemeenschap te vergroten.
4. **Leerprocessen bevorderen:** Door tijdens de levenscyclus van je project systematisch gegevens en inzichten te verzamelen, kun je vaststellen wat goed werkt en wat beter kan. Deze informatie is van onschatbare waarde voor het verfijnen van strategieën, het verbeteren van methodologieën en het delen van beste praktijken met verschillende belanghebbenden.
5. **Dialogo stimuleren:** Door bevindingen te presenteren, inzichten te delen en implicaties te bespreken met diverse belanghebbenden bij het project, kunnen M&E-activiteiten mogelijkheden creëren voor reflectie, debat en collectieve probleemoplossing.

3.3. Verschillende soorten bewaking en evaluatie

Als het op M&E aankomt, is er niet één methode die bij iedereen past. Je hebt waarschijnlijk wel eens gehoord van kwantitatieve en kwalitatieve methoden. Kwantitatieve methoden bieden numerieke inzichten, vaak door middel van goed gedefinieerde indicatoren. Zie ze als de cijfers op een scorebord, die je vertellen hoe goed je project verloopt. Bij kwalitatieve methoden gaat het daarentegen meer om woorden en beelden: ze zijn beschrijvend en illustratief, en laten de menselijke kant van je projectresultaten zien.

KWANTITATIEVE METHODEN VAN BEWAKING EN EVALUATIE

Kwantitatieve indicatoren

Als we het over M&E hebben, hebben we het vaak over indicatoren, maar wat zijn indicatoren precies en hoe definieer je een goede indicator?

Een kwantitatieve indicator is een variabele waarmee je kunt meten of een resultaat al dan niet is bereikt. Door in de loop van het proces informatie over specifieke indicatoren te verzamelen, kun je beoordelen in hoeverre je resultaten zijn bereikt. Het kan je dus informatie verschaffen over de effectiviteit en efficiëntie van je project.

De indicatoren van je project worden hoofdzakelijk in de ontwerpfase gedefinieerd, om vervolgens tijdens je bewaking en evaluatie gebruikt te worden. Bij het definiëren van de indicatoren moet je rekening houden met de volgende informatie:

- Wie verandert er? (je doelgroep of een andere belangrijke belanghebbende)
- Wat verandert er?
- Waar vindt de verandering plaats? (voor zover dit relevant is)

Voorbeelden van kwantitatieve indicatoren kunnen zijn:

- Aantal nieuwe curricula dat de docenten die aan het uitwisselingsproject deelnemen ontwikkeld hebben
- Aantal scholen in regio XXX dat de nieuwe curricula heeft overgenomen
- Percentage afgestudeerde studenten dat aangeeft dat de curricula aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Universiteit van XXX relevant zijn voor hun toekomstige loopbaan

In het eerste voorbeeld meet de indicator wat er verandert (de curricula), gevolgd door wie verantwoordelijk is voor het opstellen van de curricula (docenten): een typische outputindicator. Het tweede voorbeeld meet het "wie" (scholen), gevolgd door wat ze anders hebben gedaan (nieuwe curricula ingevoerd): een typische indicator van gedragsverandering (uitkomst- of impactindicator – in dit geval waarschijnlijk een impactindicator, omdat het kan wijzen op een systemische verandering als breder effect van wat er in één school is gebeurd).

Zoals je kunt zien, kunnen voor elk type projectresultaat indicatoren worden gedefinieerd. Dit betekent dat je output-, uitkomst- en impactindicatoren kunt hebben. Door voor elk type resultaat indicatoren te identificeren, kun je bijhouden of je project op schema ligt om impact te bereiken. Bekijk het volgende kader voor meer indicatoren voor het voorbeeldproject.

Voorbeeldindicator mobiliteitsprojecten

- % studenten dat voorbeelden kan geven van hoe deelname hun leven positief heeft beïnvloed
- Gemiddelde score op "mate waarin je deelname aan het mobiliteitsprogramma nuttig voor je is geweest"

Voorbeeldindicator samenwerkingsprojecten

- Aantal docenten dat aan de training over het nieuwe onderwijsmiddel heeft deelgenomen
- Integratie van nieuwe onderwijsmethoden binnen de school
- Aantal culturele activiteiten dat door docenten is georganiseerd na de training
- Actieve betrokkenheid van jongeren bij hun gemeenschap (via vrijwilligerswerk of werk)

Is het je opgevallen dat we in deze indicatoren geen getallen of datums hebben gedefinieerd? Dat is opzettelijk! De basislijn- en doelinformatie, evenals je plan over hoe je je gegevens gaat verzamelen, wordt meestal toegevoegd in je M&E-plan.

Zie hieronder een voorbeeld van een M&E-plan. Het specifieke resultaat wordt gevolgd door een indicator, weergegeven door een percentage van de studenten. De uitgangswaarde (aan het begin van het project) is 60%. In de volgende kolom worden doelen voor de volgende jaren toegevoegd, zodat je de werkelijke veranderingen kunt vergelijken met de verwachte veranderingen door de jaren heen. De verificatiebron legt uit hoe je aan de indicatorinformatie komt. In dit geval door middel van een afstudeeronderzoek dat wordt gedeeld met alle studenten die afstuderen aan Universiteit XXX, Faculteit Sociale Wetenschappen.

Resultaat	Indicator	Uitgangssituatie (2024)	Doelstelling(en)	Verificatiebron
Curricula zijn beter afgestemd op de realiteit van de huidige arbeidsmarkt	% afgestudeerde studenten dat aangeeft dat de curricula aan de Universiteit van XXX, Faculteit Sociale Wetenschappen relevant zijn voor hun toekomstige loopbaan	60%	2025: 62% 2026: 65% 2027: 70% 2028: 75%	Afstudeeronderzoek (3 jaar na afstuderen)

Methoden en instrumenten voor kwantitatieve gegevensverzameling

Elke kwantitatieve gegevensverzamelingsmethode kan worden gebruikt om gegevens voor kwantitatieve indicatoren te verzamelen. Denk aan enquêtes, (gestructureerde) interviews met belangrijke informanten of focusgroepdiscussies en gestructureerde observaties.

KWALITATIEVE METHODEN VAN BEWAKING EN EVALUATIES

Kwalitatieve indicatoren

Bij sommige projecten kan het nuttig zijn naast kwantitatieve indicatoren ook kwalitatieve indicatoren te definiëren. Het belangrijkste verschil is dat kwalitatieve indicatoren als woorden worden gerapporteerd, in verklaringen, paragrafen, casestudies en rapporten, terwijl kwantitatieve indicatoren in getallen, zoals eenheden, prijzen, proporties, veranderingspercentages en verhoudingen worden gerapporteerd. Bij een kwalitatieve indicator gaat het niet zozeer om het meten van verandering (waarvoor je cijfers of percentages nodig hebt), maar meer om uit te vinden of er daadwerkelijk verandering plaatsvindt of niet, en om de aard en diepte van een verandering te begrijpen.

Een voorbeeld van een kwalitatieve indicator is: "Studenten geven aan tijdens hun studie professioneel gegroeid te zijn ". Dit kan bijvoorbeeld worden geverifieerd door persoonlijke reflectieverslagen van afstuderende studenten te analyseren. In dit geval betekent het zoeken naar woorden, uitspraken en voorbeelden die de professionele groei van deze studenten laten zien. Cijfers zijn misschien niet nuttig om dit soort verandering vast te stellen.

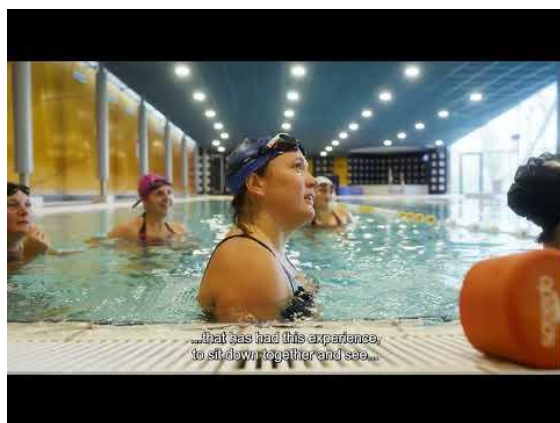
Het voordeel van het verzamelen van kwalitatieve gegevens is dat het meer diepgaande informatie biedt over de onderliggende redenen waarom verandering heeft plaatsgevonden. Daarom worden ze vaak naast kwantitatieve gegevens verzameld. Kwalitatieve gegevensverzamelingsmethoden maken het ook mogelijk gegevens beter te verzamelen op uitkomstniveau en onvoorziene veranderingen aan het licht te brengen.

Methoden en instrumenten voor kwalitatieve gegevensverzameling

Om kwalitatieve gegevens te verzamelen, kun je open vragen stellen in enquêtes of interviews, maar er zijn ook specifieke methoden voor het verzamelen van kwalitatieve gegevens.

Verhalen zijn een krachtig middel voor het verzamelen van kwalitatieve gegevens waarbij gedachten, emoties en ervaringen van individuen of specifieke groepen worden vastgelegd. Het helpt het leven en de gevoelens van mensen te begrijpen, en hoe ze een specifieke verandering als gevolg van het project hebben ervaren. Verhalen kunnen in geschreven vorm worden verzameld, maar ook in de vorm van video- of audio-opnamen. Het is zelfs mogelijk deze formats te combineren!

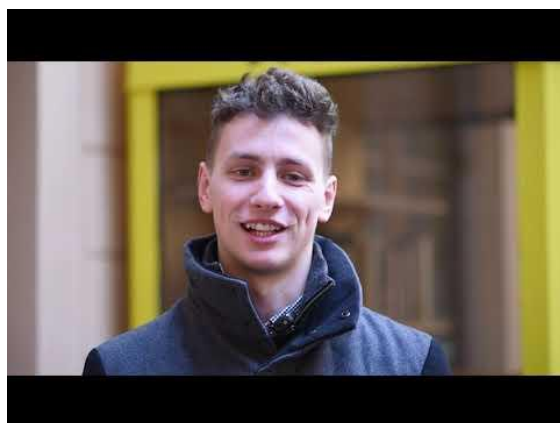
Zie hieronder enkele voorbeelden:



Art of Swimming: mobility of Staff in the field of grassroots sports



Jongeren sterker maken door mobiliteit en andere initiatieven



*Over de stage met Kateřina en Štěpán |
Erasmus+ beroepsonderwijs en -opleidingen*



Erasmus+ werkt aan betere zorg voor mensen met een handicap

Hoewel verhalen als middel om gegevens te verzamelen waardevolle inzichten kunnen opleveren, zitten hier ook een aantal uitdagingen aan vast, zoals subjectiviteit, representatie (bepaalde stemmen of ervaringen kunnen oververtegenwoordigd of gemarginaliseerd zijn) en de tijd die nodig is om de gegevens te verzamelen en te analyseren. Om deze uitdagingen te overwinnen, is het essentieel dat je weet naar wat voor soort informatie je op zoek bent en dat je duidelijke instructies geeft aan de mensen die de verhalen verzamelen. Je kunt je vertellers van tevoren voorbereiden door duidelijk aan te geven naar wat voor soort verhalen je op zoek bent. Je zou ze bijvoorbeeld kunnen uitnodigen om foto's te maken van de belangrijkste veranderingen in hun leven als gevolg van het project, en aan de hand van deze foto's hun verhaal te vertellen.

Peer reviews zijn een kwalitatieve bewakings- en evaluatiemethode waarbij externe deskundigen betrokken zijn, bijv. vertegenwoordigers van soortgelijke organisaties/instellingen, die een kwaliteitsbeoordeling uitvoeren van de veranderingen/resultaten die je met je project hebt bereikt. Deze methode wordt vaak gebruikt om te zien of de experts vinden dat een output in overeenstemming is met internationale (Europese) standaarden. Experts kunnen ook helpen met het geven van aanbevelingen om de kwaliteit van de output te verbeteren. Peer review is niet iets dat vaak wordt gebruikt in de context van Erasmus+-programma's, maar het zou kunnen worden opgenomen in een samenwerkingsproject als een gezamenlijke leeractiviteit.

Focusgroepdiscussie (FGD) is een kwalitatieve gegevensverzamelingsmethode. Een FGD brengt een groep personen samen, bijvoorbeeld studenten, docenten of leden van de gemeenschap. In een FGD kunnen persoonlijke ervaringen en veranderingen worden besproken door semigestructureerde interviewmethoden te gebruiken om de discussie gaande te houden, eventueel gecombineerd met het scoren van specifieke aspecten van de kwestie die wordt besproken. Vergeleken met verhalen is het voordeel van focusgroepdiscussies dat een FGD verschillende perspectieven samenbrengt en daardoor een representatiever en realistischer beeld geeft van de veranderingen die hebben plaatsgevonden. Alle lessen die uit de FGD worden getrokken, kunnen worden gebruikt om de projectstrategieën aan te passen.

Bij de voorbereiding van kwalitatieve gegevensverzameling kun je reeds bestaande documenten bekijken. Denk aan tevredenheidsonderzoeken met opmerkingen van deelnemers, of deelnemers- en praktijkverslagen. Interessante inzichten uit deze documenten kunnen het startpunt zijn om tijdens een peer review, focusgroepdiscussie of het verzamelen van verhalen dieper te gaan.

3.4. Praktische tips

Vind je dit allemaal een beetje overweldigend? Maak je geen zorgen, je hoeft geen uitgebreid onderzoek te doen om inzicht in al je projectresultaten te krijgen! Zelfs als je door gebrek aan tijd en andere middelen geen grondige evaluatie van je project kunt uitvoeren, kun je waarschijnlijk toch waardevolle informatie krijgen door zorgvuldig te bepalen welke informatie echt nuttig voor je is.

Hier zijn wat praktische tips om te zorgen dat de bewaking en evaluatie van je project praktisch en nuttig zijn in plaats van een last:

- Verduidelijk vanaf het begin hoe je je M&E-informatie wilt gaan gebruiken.
- Houd het eenvoudig en praktisch: M&E is informatie beheren, geen hogere wiskunde.
- Formuleer alleen noodzakelijke indicatoren om te voorkomen dat je omkomt in de gegevens: concentreer je op de resultaten die je echt wilt weten.
- Valideer en controleer informatie met sleutelinformanten om de nauwkeurigheid en relevantie ervan te garanderen.
- Gebruik bestaande processen en procedures in je organisatie voor bewakings- en evaluatiepraktijken.

Bewaking en evaluatie is als een gids op je reis. Het helpt je op schema te blijven, van de reis te leren en je volgende avontuur nog beter te maken. Met eenvoudige hulpmiddelen en slimme tips haal je het beste uit je Erasmus+-projecten en creëer je positieve verandering.

Kortom:

Door bewaking en evaluatie kun je informatie verkrijgen die helpt inzichten te ontwikkelen in de veranderingsprocessen die voortvloeien uit je Erasmus+-projecten. Dit is nuttig voor het verbeteren van bestaande en toekomstige projecten, en het delen van succesverhalen. Door een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methoden te gebruiken, kun je de omvang van je projectresultaten vastleggen, evenals de redenen die aan het optreden van deze veranderingen ten grondslag liggen.

----- MEER WETEN? -----



Er zijn veel verschillende formats voor het opstellen van je M&E-plan. Je kunt bijvoorbeeld het in de [Erasmus+ projectontwerptool](#) (pagina 2) beschreven model gebruiken, of zelf in Excel een soortgelijke versie maken door kolommen voor basislijn- en doelgegevens toe te voegen.



Een gestructureerde en uitgebreide methode die gebruikmaakt van verhalen is de "**Most Significant Change Technique**". Dit is een participatieve techniek, bestaande uit 10 stappen, waarin mensen uitgenodigd worden over de voor hen belangrijkste veranderingen te vertellen. Deze verhalen worden vervolgens door verschillende mensen gelezen en geanalyseerd, waarna besproken wordt welke van de verhalen het meest significant is. Het hele proces van voorbereiding, verzameling, selectie en analyse is tijdrovend, maar kan nieuwe inzichten opleveren voor zowel het projectteam als de vertellers. Lees [hier](#) meer.



Er zijn veel verschillende manieren om focusgroepdiscussies te plannen en uit te voeren. Een bron die we aanraden is [de focusgroeppagina van de "Better Evaluation"-website](#).

Hoofdstuk 4: Sturen op impact

Sturen op impact in Erasmus+-gefinancierde projecten doe je niet alleen. Je doet dit met een combinatie van interne en/of externe belanghebbenden en (mogelijk) partnerorganisaties. Dit heeft gevolgen voor hoe je je project plant, bewaakt en evalueert. Dit hoofdstuk richt zich op dit organisatorische aspect van op impact sturen in de verschillende fasen van projectplanning, projectimplementatie en evaluatie.

Enkele belangrijke overwegingen voor sturen op impact zijn:

- Leiderschap
- Betrokkenheid van belanghebbenden
- Samenwerkingsverbanden
- Gezamenlijk leren en adaptief beheer
- Het organiseren van bewakings- en evaluatieprocessen
- Omgaan met risico's

4.1 Leiderschap

Bij impactgerichte planning gaat het om het gezamenlijk ontwikkelen van een plan/voorstel dat eigendom is van de belangrijkste belanghebbenden van een project en/of door hen gesteund wordt, en tot de gewenste veranderingen/impact zal leiden. Dit betekent dat de persoon die verantwoordelijk is voor het planningsproces zowel op de **inhoud** (het project) als het **proces** (het betrekken van belanghebbenden) gericht moet zijn. Dit vereist een specifiek soort leiderschap: een ondersteunend maar (impact)gericht soort leiderschap.

De **inhoud** betreft het voorstel/plan, over wat het project gaat doen (activiteiten) en over wat het project wil bereiken (resultaten/verandering).

Bij het **proces** gaat het over hoe het voorstel/plan wordt voorbereid, waarbij interne en externe belanghebbenden op zo'n manier worden betrokken dat er gezamenlijk eigenaarschap van het project ontstaat en de kans op een succesvolle implementatie toeneemt. Dit betekent dat verschillende ideeën, meningen en standpunten begrepen en behandeld moeten worden. Tijdens dit proces moeten er beslissingen worden genomen. Het gaat hierbij onder andere om de volgende beslissingen:

- Wie neemt deel aan het planningsproces?
- Wie bepaalt wat de resultaten zullen zijn?
- Wie bepaalt wat de activiteiten zijn?
- Wie bepaalt wie wat gaat doen?
- Wie beslist over het budget?

Wanneer je een project ontwerpt, wordt de basis voor de samenwerking in de implementatiefase gelegd. Hieronder vind je een aantal tips om een goede start te maken.

Tips voor het beheren van het planningsproces:

- Breng het planningsproces in kaart: wanneer ga je wat doen?
- Controleer de beslissingsbevoegdheid van de deelnemers.
- Spreek af hoe beslissingen worden genomen: wie is verantwoordelijk, betrokken of wordt geraadpleegd, of zou verantwoordelijk, betrokken of geraadpleegd moeten zijn of worden?
- Gebruik bij de deelnemers een ondersteunende benadering, en luister naar hun behoeften/zorgen.
- Erken en respecteer persoonlijke en organisatorische belangen.
- Organiseer (online/persoonlijke) bijeenkomsten voor meer formele afspraken.
- Organiseer workshops (online of op locatie) om ervaringen uit te wisselen en projectinhoud te genereren.
- Schakel waar nodig een externe partij in voor workshops (vooral als er tegenstrijdige belangen zijn).

Tips voor het organiseren en geven van workshops:

- Wees duidelijk over de output van de workshop.
- Maak afspraken over besluitvorming met betrekking tot workshop-producten.
- Schakel een externe partij in (als je verschillende belangen tegen elkaar moet afwegen).
- Ontwikkel een opzet voor de workshop met voldoende tijd voor discussies met belanghebbenden.
- Stel met de workshopdeelnemers eenvoudige "spelregels" op.
- Spreek af wat de volgende stappen zijn.
- Maak een (kort) workshopverslag.

Belangrijk om op te merken: Tijdens de uitvoering van Erasmus+-projecten is leiderschapsstijl essentieel. Veel van de belanghebbenden nemen vrijwillig of naast hun dagelijkse werk deel aan Erasmus+-activiteiten. Dit betekent dat het belangrijk is te inspireren en te ondersteunen, in plaats van te managen en te controleren. Sterker nog, er is een groot risico dat mensen stoppen met actief deelnemen aan of samenwerken met het project als ze "opdrachten krijgen" of het gevoel hebben dat hun bijdragen niet gewaardeerd of gerespecteerd worden.

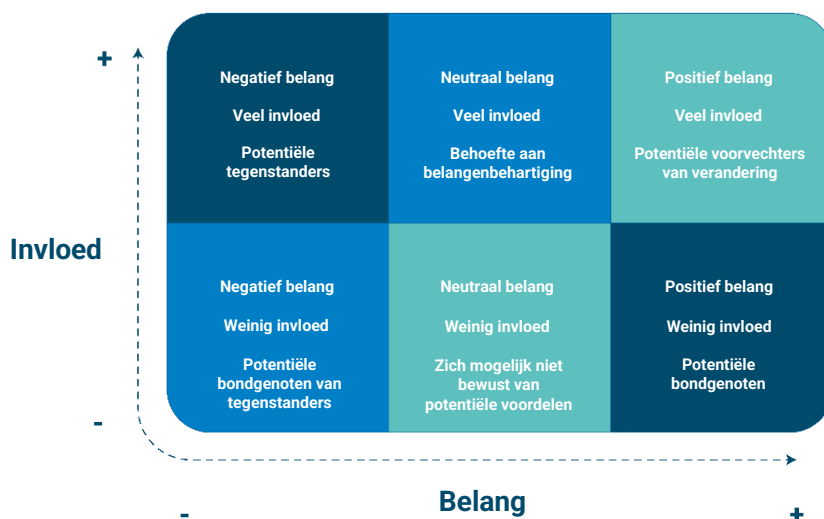
4.2 Betrokkenheid van belanghebbenden

Definitie van een belanghebbende

Een belanghebbende is een individu, gemeenschap, groep of organisatie die belang heeft bij de resultaten van een interventie of beleid, omdat ze er positief of negatief door worden beïnvloed of er positieve of negatieve invloed op kunnen uitoefenen.

Bij de planning en uitvoering van een project zijn allerlei interne en externe belanghebbenden betrokken (zie hoofdstuk 2 voor het onderscheid tussen interne en externe belanghebbenden). Het gaat erom draagvlak bij hen te creëren en ze gedurende de implementatie van je project betrokken te houden.

Waarom is dit belangrijk? Welnu, als een invloedrijke belanghebbende het project steunt of besluit het project stop te zetten, zal dit het succes van het project bepalen. Het is daarom nuttig belanghebbenden op basis van hun invloed en belangen in kaart te brengen. De **matrix voor analyse van belanghebbenden** (figuur 3) kan hierbij helpen. De verticale as illustreert de mate van invloed van je belanghebbenden en de horizontale as geeft aan of hun belangen positief of negatief beïnvloed kunnen worden.



Figuur 3: Matrix belanghebbenden

Hieronder volgt een voorbeeld van hoe in het geval van de middelbare school in Oostenrijk (uit hoofdstuk 1) de belanghebbenden in de matrix kunnen worden geplaatst. De exacte inkaartbrenging zal per project/organisatie/context verschillen:

- **Erasmus+-coördinator:** veel (persoonlijk) belang en relatief weinig invloed, aangezien de Erasmus+-coördinator voor het succes van het project mogelijk afhankelijk is van de betrokkenheid van veel andere belanghebbenden.
- **Schoolhoofd:** veel belang en veel invloed. (Hopelijk) veel belang, want het project zal de school veel voordelen opleveren. Veel invloed omdat de schooldirecteur anderen erbij kan betrekken.
- **Docenten:** Veel invloed en gemiddeld belang. Veel invloed omdat zonder hen het project niet kan worden uitgevoerd. Gemiddeld belang omdat het als een extra last kan worden gezien.
- **Anderen binnen de gemeenschap:** Weinig invloed en gemiddeld belang.
- **Provinciale autoriteiten:** Veel invloed en veel belang. Het is in hun (grote) invloed en (grote) belang om de aanpak te zien slagen, en ze zijn van essentieel belang in het overbrengen van de projectoutput naar andere scholen.
- **Ouders:** Veel belang en relatief veel invloed. Veel belang omdat hun kinderen direct bij de schoolactiviteiten betrokken zijn. Veel invloed, omdat ze positieve of negatieve meningen over de school kunnen communiceren.
- **Leeftijdsgenoten uit de sociale omgeving:** Veel invloed omdat ze leerlingen kunnen beïnvloeden om al dan niet deel te nemen. Gemiddeld of neutraal belang omdat ze misschien niet direct het voordeel van het project voor hen zien (voordelen zijn onduidelijk).

Het in kaart brengen van belanghebbenden zal je helpen te bepalen hoe je de verschillende belanghebbenden kunt benaderen. Zo wil je bijvoorbeeld een positieve sfeer rond de Erasmus+-activiteit creëren om positief gedrag van leeftijdgenoten te helpen creëren. Maar tegelijkertijd is het ook raadzaam de ouders regelmatig over de activiteiten die zullen plaatsvinden te informeren. Hoe beter je bij de verschillende belanghebbenden betrokken bent, hoe groter de kans dat je impact bereikt.

Tips om belanghebbenden te betrekken:

- Houd (bondgenoten van) potentiële tegenstanders goed in de gaten.
- Neutraliseer negatieve belangen door (indien mogelijk) specifieke voordelen voor hen te creëren.
- Sluit samenwerkingsverbanden met potentiële voorvechters van verandering.
- Zorg ervoor dat belanghebbenden met veel invloed en neutrale belangen ook baat bij het project hebben. Zorg dat je ook bij hen draagvlak creëert. Het zal de steun van belanghebbenden vergroten.
- Kijk of het mogelijk is potentiële bondgenoten te versterken.
- Ontwikkel een communicatieplan gekoppeld aan je betrokkenheidsstrategie.

Voorbeeld van succesvolle betrokkenheid van belanghebbenden

In veel landen werken Erasmus+-coördinatoren nauw samen met de nationale Erasmus+-instantie en lokale en provinciale autoriteiten in verschillende netwerken. De coördinatoren maken gebruik van deze netwerken om het project naar een "hogere", meer regionaal of zelfs nationaal niveau te brengen. Autoriteiten spelen vaak een belangrijke rol in projectevenementen, en coördinatoren hebben autoriteiten ondersteund in hun pogingen bestaand overheidsbeleid en onderwijsbenaderingen te veranderen. Wat hier belangrijk is, is een wederzijds belang in, en de ontwikkeling van, gezamenlijk eigenaarschap over projectresultaten!

4.3 Samenwerkingsverbanden

Definitie van een samenwerkingsverband

Een samenwerkingsverband is een samenwerking tussen institutionele actoren die hun complementaire krachten en middelen bundelen om gemeenschappelijke doelen en doelstellingen te bereiken (IFAD-2019)

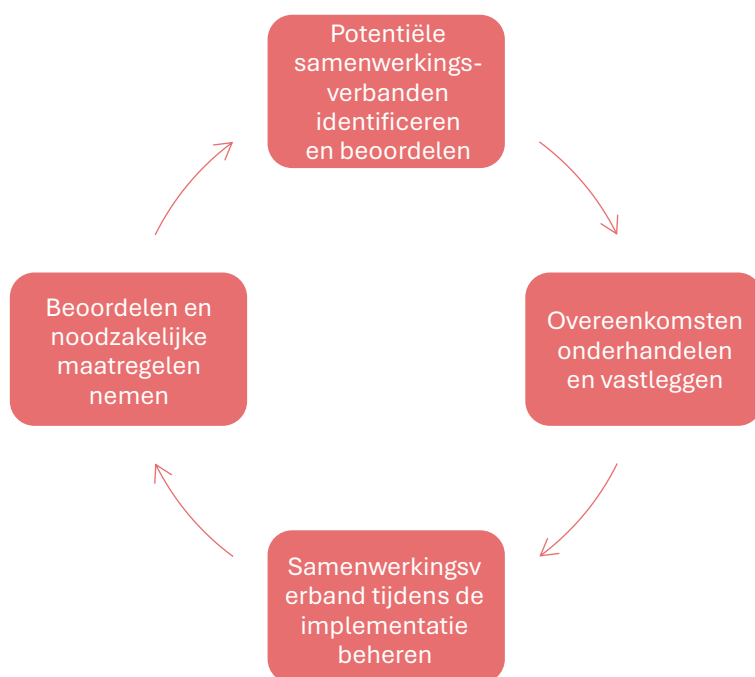
Een samenwerkingsverband komt meestal tot stand wanneer je met een externe belanghebbende wilt samenwerken en gemeenschappelijke doelen wilt bereiken. Het is belangrijk het samenwerkingsverband te structureren. Tijdens de planningsfase dien je na te denken over het soort samenwerkingsverband dat je wilt hebben voor de implementatie van een succesvol project.

Alle samenwerkingsverbanden stoelen op gemeenschappelijke belangen. Partners maken vanuit de vooronderstelling dat je samen veel meer kunt doen/bereiken dan alleen een bewuste keuze om een samenwerkingsverband aan te gaan. Daarbij is het idee krachten (kennis en middelen) te bundelen en samen te werken aan gezamenlijke doelen. In Erasmus+-projecten betekent dit vaak de ontwikkeling van innovatieve initiatieven.

Bij het aangaan van een samenwerkingsverband dien je te beslissen: **1)** hoe jullie zullen samenwerken, **2)** hoe beslissingen zullen worden genomen, **3)** wat de projectstrategieën zullen zijn, **4)** hoe de rollen/taken zullen worden verdeeld en **5)** hoe er zal worden geleerd. Met andere woorden, jullie bepalen in onderling overleg hoe jullie "samenwerkingssysteem" eruit gaat zien.

De sleutel tot een succesvol samenwerkingsverband is dat partners zich realiseren dat er binnen samenwerkingsverbanden geen inherente hiërarchie is, en partners, zelfs als er een samenwerkingsovereenkomst is, zelf kunnen en zullen beslissen of ze een samenwerking al of niet zullen voortzetten. Als essentiële individuele en/of organisatorische belangen niet gerespecteerd worden, betekent dit vaak het einde van een samenwerkingsverband. Het is essentieel de dynamiek en energie in een samenwerkingsverband te beheren, wat zich uit in betrokkenheid en een soepel projectverloop. Als samenwerkingsverbanden op de juiste manier worden beheerd, zullen ze langer meegaan dan de levensduur van een project en kunnen ze veel meer impact hebben dan je aanvankelijk had verwacht! Een voorbeeld hiervan is de goedkeuring van een nationale onderwijsstrategie die in het kader van een Erasmus+-project werd ontwikkeld en zo succesvol werd bevonden dat de nationale autoriteiten besloten hier nationaal beleid van te maken.

Verschillende fasen in een samenwerkingsverband



Tips voor het opzetten van een effectieve (en impactvolle) samenwerking:

- Neem de tijd om elkaar te leren kennen. Inspireer elkaar.
- Maak afspraken over de impact die jullie samen willen bereiken (bijdragen aan...).
- Maak afspraken over de rollen en verantwoordelijkheden.
- Spreek af hoe jullie samen beslissingen gaan nemen.
- Beslis over periodieke evaluaties van het samenwerkingsverband.
- Respecteer de essentiële belangen van de partners.
- Zorg ervoor dat iedereen tevreden is met de samenwerkingsovereenkomst!

4.4 Gezamenlijk leren en adaptief beheer

De manier waarop (tijdens de uitvoering van het project) beslissingen worden genomen wordt bepaald wanneer jullie in de planningsfase samen beginnen te werken. Dit kan in een samenwerkingsovereenkomst worden beschreven en geformaliseerd. Hoe het project aangestuurd/beheerd wordt maakt deel uit van de samenwerkingsovereenkomst. Gezamenlijk leren is noodzakelijk, omdat het leren kan leiden tot projectbeslissingen die de impact vergroten.

Er kan een stuurgroep worden opgericht, bestaande uit de belangrijkste interne belanghebbenden (partners) en externe belanghebbenden, bijvoorbeeld vertegenwoordigers van lokale overheden. Wie je in de stuurgroep opneemt, hangt deels af van de gewenste impact. Overweeg mensen/partijen op te nemen die een rol kunnen spelen bij het vergroten van je impact (zowel binnen als buiten de organisatie).

Afhankelijk van de aard van het project zal de frequentie van de vergaderingen van de stuurgroep variëren. Deze kan bijvoorbeeld elke 3 maanden (als er met betrekking tot projectactiviteiten behoefte is aan leren/besluitvorming) of elke 6-12 maanden zijn. Dit kan het geval zijn wanneer het leren/de besluitvorming betrekking heeft op beleidsontwikkeling of het uitbreiden van de reikwijdte van projectactiviteiten/werkwijzen.

Bij het implementeren van een project gaat het (ook) om het creëren van een (gezamenlijke) ruimte waarin (gezamenlijk) leren kan plaatsvinden. Dit leren kan tot veranderingen in je projectstrategieën tijdens de projectimplementatie leiden, of tot de ontwikkeling van organisatiebeleid tijdens en na de projectimplementatie. Veranderingen kunnen betekenen: "Laten we onze activiteiten/strategieën aanpassen, zodat we meer impact hebben". Leren moet wellicht formeel georganiseerd worden, en geleerde lessen kunnen met de stuurgroep worden gedeeld, wederom om de impact te vergroten.

Tips voor het organiseren van gezamenlijk leren en adaptief beheer:

- Spreek af hoe bewaking- en evaluatiegegevens tijdens stuurgroepvergaderingen gedeeld en gebruikt zullen worden.
- Ontwikkel een leeragenda. Deze agenda kan allerlei onderwerpen bevatten die relevant kunnen zijn voor het werken aan impact. Bijv. hoe kunnen projectresultaten het best worden gebruikt voor het bereiken van systemische verandering?
- Bespreek de verzamelde informatie over onderwerpen op de leeragenda tijdens bijeenkomsten van de stuurgroep.
- Maak je samenwerkingsovereenkomst niet te rigide: zorg voor enige flexibiliteit. Wanneer je leert, kun je je projectactiviteiten daarop aanpassen (maar blijf je streven naar dezelfde uitkomsten en impact).
- Gun tijd om te leren.

4.5 Het organiseren van bewakings- en evaluatieprocessen

Gegevens/informatie moeten tijdig worden verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd en aan besluitvorming en ander gebruik van gegevens/informatie, zoals communicatie met interne en externe belanghebbenden worden gekoppeld. Dat betekent dat het verzamelen en interpreteren van gegevens/informatie in overeenstemming met het beoogde gebruik van de informatie moet worden gepland.

Het verzamelen van gegevens gebeurt meestal via specifieke methoden en instrumenten voor gegevensverzameling, zoals enquêtes of specifieke onderzoeken. Het belangrijkste is ervoor te zorgen dat deze methoden en instrumenten voor gegevensverzameling betrouwbare gegevens opleveren. Dit betekent dat je ze moet testen voordat je ze daadwerkelijk gebruikt en je moet controleren of de verstrekte informatie juist/accuraat is.

Gegevens moeten ook geïnterpreteerd worden. Simpel gezegd betekent dit dat je de vraag moet stellen: "Wat vertellen deze gegevens ons? Zien we de verandering die we willen zien? Is er vooruitgang op het gebied van uitkomsten en impact?" De interpretatie van gegevens kan je het beste samen met de voor het verzamelen van de informatie verantwoordelijke persoon of personen organiseren. Als de gegevens moeilijk te interpreteren zijn, kunnen deze aangevuld worden met bezoeken ter plaatse of focusgroepdiscussies met vertegenwoordigers van de groep personen die zijn geïnterviewd / hebben deelgenomen aan een enquête.

Tips voor het verzamelen, analyseren en interpreteren van gegevens:

- Integreer het verzamelen en analyseren van gegevens in je gebruikelijke activiteiten om tijd te besparen en het minder belastend te maken.
- Benadruk dat de gegevens voor leerdoeleinden en je eigen besluitvormingsproces worden verzameld.
- Vermijd dat met het verzamelen van gegevens het gevoel wordt gecreëerd dat men wordt gecontroleerd of zich moet verantwoorden, omdat dit de kwaliteit van de gegevens negatief beïnvloedt.
- Geef feedback op informatie die samen is verzameld/geanalyseerd. Dit laat zien dat de informatie wordt gebruikt en dus belangrijk wordt gevonden, en het verhoogt de kwaliteit van je gegevens/informatie.

Belangrijk: De betrouwbaarheid van gegevens/informatie hangt af van de manier waarop het verzamelen van gegevens/informatie is georganiseerd.

Andere factoren die de kwaliteit van een goed M&E-systeem bepalen:

Personeelscapaciteit	Het is mogelijk dat je niet genoeg personeel hebt om "zware" bewakings- en evaluatieactiviteiten (van het verzamelen tot het analyseren en interpreteren van gegevens) uit te voeren. Of wellicht zijn je huidige medewerkers niet in staat een "zwaar" systeem op te zetten en te beheren.
Betrouwbaarheid van gegevens	Het GIGO-principe beschrijft wat er bij bewaking en evaluatie kan gebeuren. GIGO staat voor Garbage In, Garbage Out [rotzooi erin, rotzooi eruit]. Als de gegevens die worden ingevoerd voor analyse niet betrouwbaar of niet goed (ofwel rotzooi) zijn, kan de informatie die eruit voortkomt ook alleen maar rotzooi zijn. Met andere woorden, de informatie is dan nutteloos voor het doel om te leren en beslissingen te nemen voor een grotere impact.
Gegevensopslag	Voor het opslaan van gegevens/informatie kun je het beste je eigen organisatorische systemen gebruiken (of ontwikkelen). Dit verbetert de duurzaamheid van de gegevensverzameling en stelt andere interne belanghebbenden in staat de gegevens te gebruiken. Als er geen adequate systemen zijn, kun je je eigen systemen ontwikkelen. Maak het echter niet te ingewikkeld, want het systeem moet misschien aan de organisatie worden overgedragen.

Belangrijkste M&E-tips:

- Maak afspraken over wat je echt moet weten (hoe gegevens/informatie zullen worden gebruikt).
- Bereid je eigen modellen/enquêtes voor. Houd deze eenvoudig/kort.
- Ontwerp voor eenvoudige verzameling/splitsing van gegevens.
- Test enquêtes/mechanismen voor het verzamelen van gegevens.
- Test verzameling/splitsing (met betrekking tot mogelijk gebruik van gegevens/informatie).
- Stel je eigen M&E-richtlijnen op (wat en hoe).
- Sla gegevens/informatie zo op dat anderen deze gemakkelijk kunnen raadplegen.
- Vermijd grote spreadsheets/databases.
- Zorg ervoor dat de gegevensverzamelaars in staat zijn de gegevens te verzamelen en de gekozen instrumenten voor gegevensverzameling gebruiken.

4.6 Omgaan met risico's

Definitie van risico's

Risico's zijn onverwachte gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op de succesvolle implementatie en het behalen van je projectresultaten. Ze staan niet vast en je hebt er geen controle over.

Bij projecten is het verstandig om je bewust te zijn van mogelijke risico's. Zo brengt naar het buitenland reizen voor een mobiliteitsproject gezondheids- en veiligheidsrisico's met zich mee. Bij samenwerkingsprojecten zijn er mogelijke risico's met betrekking tot de verplichtingen van het samenwerkingsverband. Er kunnen onverwachte gebeurtenissen plaatsvinden die je projectactiviteiten verstoren of het effect ervan verminderen (of erger!).

Met andere woorden, omgaan met risico's is de sleutel tot het bereiken van impact. De beste manier om met risico's om te gaan, is actie ondernemen om deze te vermijden of mogelijke negatieve gevolgen te beperken als een van deze risico's werkelijkheid wordt (een zgn. risicorepons). Hieronder staan enkele voorbeelden van frequente risico's in Erasmus+-projecten en een responsstrategie:

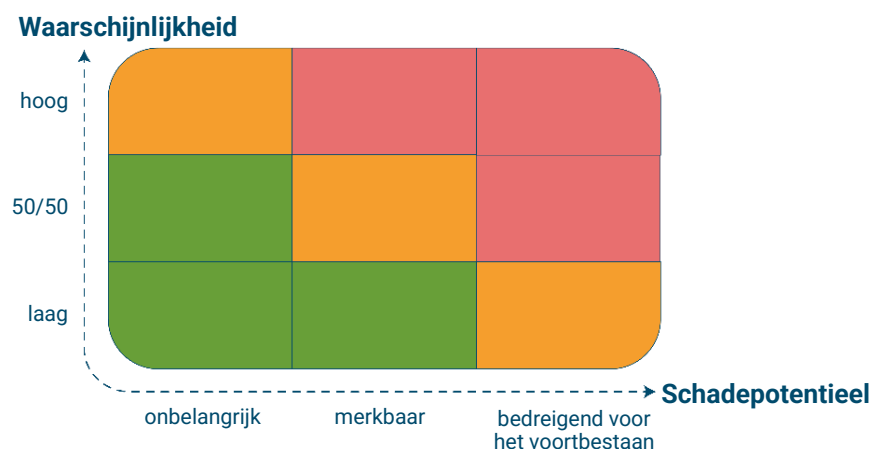
Sociaal-culturele risico's. Studenten voelen zich door bestaande socioculturele verschillen misschien niet op hun gemak in het buitenland, wat een negatieve persoonlijke impact heeft. *Risicorepons:* bereid studenten voor, wees je bewust van verschillen en bewaak het proces tijdens de uitwisseling. Bied waar nodig individuele ondersteuning.

Risico op uitsluiting. Studenten met specifieke achtergronden of kenmerken kunnen mogelijk niet volledig aan het project deelnemen. *Risicorepons:* houd hiermee rekening tijdens het ontwerp, ontwikkel beleid en bewaak dit tijdens de implementatie, en neem indien nodig corrigerende maatregelen.

Risico's in persoonlijke/institutionele verplichtingen. Organisaties en personen hebben wellicht andere prioriteiten. *Risicorepons:* toon leiderschap, motiveer mensen voor gemeenschappelijke doelstellingen en faciliteer discussies over hoe verder te gaan.

Tips om met risico's om te gaan:

- Breng je risico's in kaart in een risicomatrix (zie figuur 4) op basis van de waarschijnlijkheid dat deze werkelijkheid worden (laag, hoog of 50/50) en het schadepotentieel (onbelangrijk, bedreigend voor het voortbestaan of 50/50).
- Probeer te voorkomen dat risico's in de rode vakjes werkelijkheid worden, want die zijn gevaarlijk voor je project. Wat kun je doen om de waarschijnlijkheid dat deze werkelijkheid worden of het schadepotentieel te verminderen?
- Bewaak de risico's in de gele gebieden en spreek een risicorepons af: wat te doen als deze risico's werkelijkheid worden. Verdeel de verantwoordelijkheden met betrekking tot de risicorepons en neem deze op in het projectplan.
- Ga door met het identificeren van nieuwe risico's. Naarmate het project vordert, zul je je bewust worden van andere potentiële risico's.



Figuur 4: Risicomatrix

De kleurcodering is belangrijk in de risicomatrix omdat deze je kan helpen te bepalen wat je aan een specifiek risico moet doen.

Groen = risico's in deze vakken vereisen niet veel actie.

Oranje = houd deze risico's in de gaten; deze kunnen je project beïnvloeden. Bewaak deze risico's en implementeer waar nodig strategieën voor risicorespons.

Rood = deze risico's dienen onmiddellijk te worden aangepakt.

- Wat kun/ga je doen om te voorkomen dat dit risico werkelijkheid wordt?
- Wat kun/ga je doen om de potentiële schade van het risico te beperken als het werkelijkheid wordt?
- Accepteer je het risico en waag je het erop?

Idealiter wil je de risico's van de rode vakken naar de oranje en groene vakken kunnen verplaatsen.

Kortom:

Stuur op impact door je plannings-, bewakings- en evaluatieprocessen zo te organiseren en te beheren dat de belangrijkste interne en externe belanghebbenden erbij betrokken zijn en dat er eigenaarschap over het project en de resultaten (impact) wordt ontwikkeld. Dit zal de impact van het project sterk vergroten. En vergeet, om op impact te sturen, niet de belangrijkste risico's te bewaken en een risicoresponsstrategie te ontwikkelen.

----- MEER WETEN? -----



Er zijn veel verschillende hulpmiddelen om te bepalen hoe je samenwerkt met je belangrijkste belanghebbenden. Je kunt bijvoorbeeld de in de [Erasmus+ projectontwerptool](#) (pagina 3) aangegeven opmaak gebruiken.



Er bestaan verschillende geavanceerde methoden en hulpmiddelen voor belanghebbenden-analyse om dieper inzicht te krijgen in de mogelijke steun of weerstand van andere belanghebbenden. Deze tools brengen bijvoorbeeld de verschillende niveaus van interesse en invloed van de belangrijkste belanghebbenden in kaart. Dit kan weer kan helpen bij je projectontwerp, omdat het je naar een meer uitgewerkte strategie voor de omgang met deze belanghebbenden gedurende de hele projectcyclus kan leiden. We willen graag een hulpmiddel van MDF met je delen (wordt later toegevoegd), en een link die nuttig kan zijn voor de ontwikkeling van een [plan voor betrokkenheid van belanghebbenden](#).



Beheer van samenwerkingsverbanden. Er zijn veel bronnen over het beheer van samenwerkingsverbanden. Twee boeken die al een tijdje bestaan zijn [The Partnering Toolbook](#) en [The multi-stakeholder partnership guide](#).



Risicobeheer. Een nuttige gids van de Europese Commissie (INTPA/EC essential methodologies) kan hier worden geraadpleegd: [Risk management in the Commission, Implementation Guide \(2018-2019\)](#).

Conclusie

Met Erasmus+-projecten willen we een positieve impact hebben op individuen, organisaties en de samenleving. Je kunt hieraan bijdragen door:

- de impact van je project in de ontwerpfase te bepalen. Doe dit samen met de belanghebbenden van je project.
- de impact tijdens de implementatie van het project in de gaten te houden: verzamel regelmatig informatie over de veranderingen die je tijdens de implementatie wilt bereiken.
- belanghebbenden te betrekken, risico's aan te pakken en samen te leren, waardoor nog meer impact wordt gecreëerd.

We hopen dat dit handboek je een routekaart biedt voor het creëren en beheren van projecten die een significante en blijvende impact hebben. Je project hoeft niet ingewikkeld of groot te zijn om een betekenisvolle impact te hebben!