

Erasmus+ Impact Handboek

Hoe te werken aan impact
in het programma Erasmus+



Inhoudsopgave

Erasmus+ Impact Handboek	1
Inleiding.....	3
Achtergrond	3
Hoofdstuk 1 Inzicht in impact	4
1.1 Wat is een resultaat?	4
1.2 Waarom willen we onze resultaten weten?	7
Hoofdstuk 2: Impact bepalen vóór de aanvraag	9
2.1 Aanpak 1: Van impact naar activiteiten.....	9
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. Slimme tips	21
Hoofdstuk 4: Sturen op impact.....	23
4.1 Leiding geven.....	23
4.2 Betrokkenheid van belanghebbenden.....	24
4.3 Samenwerkingsverbanden.....	26
4.4 Samen leren en adaptief beheer	27
4.5 Het organiseren van bewakings- en evaluatieprocessen	27
4.6 Omgaan met risico's.....	29
Conclusie.....	31

Inleiding

Achtergrond

Het programma Erasmus+ biedt veel mogelijkheden voor internationaal onderwijs en internationale samenwerking. Het programma zorgt ervoor dat mensen en organisaties kunnen leren, samenwerken en vernieuwen buiten de grenzen van het eigen land. Het succes van Erasmus+ gaat verder dan het aantal deelnemers of betaalde projecten. Het gaat om de blijvende resultaten, oftewel de impact, die het programma heeft. Weten wat impact is en hoe je dat bereikt is belangrijk om tot goede en blijvende resultaten van Erasmus+ projecten te komen. Impact speelt een grote rol bij aanvragen voor Erasmus+. Daar wordt de aanvraag op beoordeeld.

In dit Erasmus+ Impact Handboek lees je:

1. Wat impact is.
2. Hoe je impact bepaalt vóórdat je een aanvraag doet.
3. Hoe je impact volgt en beoordeelt.
4. Hoe je zorgt dat je project impact maakt.

Voor wie is dit handboek?

Dit handboek is voor iedereen die een rol heeft bij het programma Erasmus+, zoals:

- Werknemers van Nationale Agentschappen.
- Mensen en organisaties die een subsidie bij Erasmus+ willen aanvragen.
- Mensen en organisaties die nu een project binnen Erasmus+ uitvoeren.
- Beoordelaars van projecten binnen Erasmus+.

Doel van het handboek

Impact is belangrijk bij je aanvraag. Dit handboek helpt je om een goed projectplan te maken. Als je al aan een project werkt, kun je het gebruiken om je resultaten te verbeteren en je resultaten vast te leggen in een goed rapport. Dit handboek is bedoeld voor projecten over uitwisseling en samenwerking op deze gebieden: scholen, hoger onderwijs, volwassenenonderwijs, beroepsonderwijs, jeugd en sport. Deze projecten noemen we in het programma Erasmus+ 'kernactiviteit 1' (uitwisseling) en 'kernactiviteit 2' (samenwerking).

Hoe gebruik je dit handboek?

Gebruik dit handboek zodra je begint met het ontwerpen van je project. Werk je al aan een project? Dan vind je hier praktische tips die je helpen impact te bereiken. Dit handboek is een korte en begrijpelijke gids over impact. Je kunt het helemaal lezen of alleen de delen die je nodig hebt. Wil je meer weten? Kijk dan aan het eind van elk hoofdstuk voor extra informatie.

Dankwoord

Dit handboek is gemaakt door MDF Training & Consultancy, voor een opleidings- en samenwerkingsactiviteit van Erasmus+. Het idee komt van Nuffic, de organisatie voor internationalisering in het onderwijs. We bedanken Nuffic voor de mogelijkheid dit handboek te maken. Deze leden van de werkgroep van Erasmus+ werkten aan het handboek mee: Annibelle Seilern (AT), Margreta Ivan (RO), Anita Varsa (FI), Willeke van der Werf (NL) en Bas Beisiegel (NL). Daarnaast bedanken we de Nationale Agentschappen uit deze landen die aan de komst van dit handboek meewerkten: Finland, Tsjechië, Oostenrijk, Malta, Slovenië, België (Vlaamssprekende deel), Griekenland, Portugal, Roemenië, Cyprus en Nederland. We willen in het bijzonder de hulp van de gebruikersgroep bedanken, met vertegenwoordigers van nationale organisaties. Deze groep leverde belangrijke feedback, ideeën en voorbeelden bij het maken van het handboek. Dankzij ieders inzet en betrokkenheid ligt er een handboek dat meerwaarde heeft voor een brede doelgroep.

Hoofdstuk 1 Inzicht in impact

Het in de praktijk brengen van een project kan een geweldige kans zijn voor een organisatie. Maar het kost 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. Of misschien wil je iets verbeteren in de buurt waar jouw organisatie zit, of zelfs in de maatschappij. Maar wat voor resultaten wil je bereiken? En wat is het verschil tussen een projectresultaat en projectimpact? In dit hoofdstuk staan we stil bij de begrippen en woorden die belangrijk zijn wanneer je impact wilt maken met je project binnen Erasmus+.

1.1 Wat is een resultaat?

Lees het verhaal hieronder van een middelbare school in Oostenrijk die mobiliteits- en samenwerkingsprojecten heeft uitgevoerd. De schooldirecteur vertelt wat er daarna op school is veranderd. Mobiliteitsprogramma noemen we ook wel uitwisselingsprogramma's, dit betekent dat je tijdelijk in het buitenland gaat wonen en studeren.



We begonnen een paar jaar geleden met uitwisselingsprogramma's van Erasmus+. Sinds die tijd hebben we op onze school veel veranderingen gezien! De school is nu een erkende organisatie met verschillende mobiliteitsprogramma's (Kernactiviteit 1) en samenwerkingsprojecten (Kernactiviteit 2). Voordat we met Erasmus+ gingen werken, organiseerden we 'taalreizen' waarbij leerlingen aan taalcursussen in het buitenland konden meedoen. Ze verbleven daar in een hostel. Daar zijn we mee gestopt. Het blijkt dat leerlingen die bij gastgezinnen verblijven veel meer met vreemde culturen in aanraking komen. Dit helpt echt bij het leren kennen van andere Europese talen en culturen en de manier van met elkaar omgaan! We zien dat het vooruitzicht om mee te doen aan uitwisselingsprogramma's leerlingen extra motiveert. Ze doen daardoor beter mee op school.

Naast de erkenning hebben we nu Europese beleid. Dat is net zo belangrijk als ons schoolbeleid. Door dit beleid 'ademt' onze school nu Europa. Alle klassen doen mee aan activiteiten die met Europa te maken hebben.

Dankzij samenwerkingsprojecten hebben we een stripboek gemaakt, een website voor schoolprojecten ontwikkeld en activiteiten georganiseerd om plastic op te ruimen. Dit helpt leerlingen milieubewuster te worden en zorgt voor een schonere school en buurt. Het belangrijkste is misschien wel dat de school nu bekend is door haar Europese inzet op het gebied van het milieu.

Zoals je in het verhaal las, kunnen projecten binnen Erasmus+ tot verschillende resultaten (verandering) leiden! Laten we eens kijken naar de soorten resultaten van een project binnen Erasmus+:

- **Output.** Dat zijn de directe resultaten van een project, zoals trainingsmateriaal, lesstof, websites, digitale hulpmiddelen en meer kennis en besef.

- Het gebruik van deze output door je doelgroep. Zoals studenten, leraren, leerlingen, ouders of organisaties. Hoe heeft de output het denken en doen van deze mensen veranderd? Studenten gaan zich bijvoorbeeld bezighouden met jeugdwerk. Personeel en leraren gaan aan de slag met nieuwe dingen die ze hebben geleerd. En organisaties (zoals scholen) gaan werken met nieuwe digitale hulpmiddelen. Dit soort resultaten worden **outcome** genoemd. Bij outcome gaat het om een verandering van gedrag!
- De gevolgen na langere tijd van het project op mensen, organisaties en de samenleving. Dit zijn veranderingen waar jouw project bij kan helpen. Onthoud dat deze verandering niet meteen te zien is. Daar is meer (tijd) voor nodig. Voorbeelden hiervan zijn: actief meedoen in de samenleving, betere kansen op werk, groei van de economie, veranderingen in cultuur en aanpassingen in beleid. Dit soort resultaten noemen we **impact**.

In dit handboek gebruiken we de woorden **output – Outcome – impact**. Bij de planning van projecten worden vaak verschillende begrippen voor hetzelfde woord gebruikt. Om deze verschillende termen te begrijpen, kun je tabel 1¹ gebruiken:

Tabel 1: termen gebruikt bij project/programmaresultaten

Impacttool / Erasmus+ Impact Handboek	Erasmus+ Programmagids	Alternatieve termen
Impact	Gewenste impact	Doel, algemeen doel, blijvend resultaat, het verschil maken
Outcome	Verwachte impact	Los doel, projectdoel, doel dat te maken heeft met beleid
Output	Output, prestatie, mijlpaal	Resultaten, tussenresultaten
Activiteiten	Activiteiten	Activiteiten
Input	Input	Middelen

Veranderingstraject

Elk project kent verschillende soorten output en outcome die helpen bij de impact na langere tijd. Het verbinden van de resultaten van je project aan outcome en impact noemen we het veranderingstraject. Een veranderingstraject laat zien hoe je projectactiviteiten voor veranderingen zorgen die met elkaar te maken hebben. Sommige veranderingen zie je snel, andere laten een poosje op zich wachten. Het laat in ieder geval zien hoe het gedrag verandert van mensen die aan je project meewerken door je output te gebruiken. En hoe deze veranderingen op hun beurt zorgen voor bredere veranderingen (binnen en buiten je organisatie).

Hoe zien veranderingstrajecten eruit? Bekijk enkele voorbeelden:

Voorbeeld van een uitwisselingsproject

Studenten die meedoen aan uitwisselingsprogramma's van Erasmus+ (activiteiten) zijn beter in taal, zich bewuster van Europese normen en waarden en hebben meer Europese contacten (output). Dit zorgt ervoor dat studenten Europese contacten onderhouden (uitkomst). Leraren gebruiken wat ze hebben geleerd op hun eigen school (uitkomst). En de uitwisseling met medestudenten in het buitenland blijft (uitkomst). Zo is er meer aandacht voor Europeaan-zijn op scholen en in groepen in de samenleving (impact) en een inclusiever Europa (impact). Inclusief betekent dat iedereen erbij hoort en iedereen meedoet.

¹ Deze tabel is ontwikkeld in relatie tot de Erasmus+ Impacttool, en is terug te vinden op de website van de impacttool.

Voorbeeld van een samenwerkingsproject

Samen plastic afval opruimen en een website (activiteiten) bouwen zorgt ervoor dat leerlingen en mensen die in de buurt van de school wonen ervaring hebben met opruimacties en dat er een website is (output). Met als gevolg (uitkomst) dat leerlingen en personeel de school schoonhouden. En dat mensen uit de buurt meehelpen bij schoolprojecten die voor een beter milieu zorgen. Dit zal helpen bij de ontwikkeling van het milieubeleid van de school (impact). Na langere tijd is er minder afval op school en in de wijk.

Elk project in het programma Erasmus+ helpt bij het bereiken van minstens één belangrijke doelstelling of impact van het programma Erasmus+. Dit kan op persoonlijk, organisatorisch, samenlevings- en/of beleidsniveau zijn. We geven je een paar voorbeelden:

1. Persoonlijk niveau: over de grens willen werken, personeel dat wil moderniseren, meer kansen voor verdere ontwikkeling in de carrière.
2. Organisatorisch niveau: samenwerkingen voor langere tijd, organisaties die over de grens gaan (samen)werken, je als organisatie kunnen aanpassen aan digitale veranderingen.
3. Samenlevingsniveau: verandering van normen en waarden, inclusieve of duurzame keuzes door gemeenschappen, jongeren die meedoen in de buurt.
4. Beleidsniveau, is er meer aandacht voor Europeaan-zijn/Europa op scholen. Of inclusiever, vernieuwend en meer digitale onderwijsnetssystemen, meer samenwerking binnen jeugdbeleid.

VERWACHTE TEGENOVER ONVERWACHTE RESULTATEN, POSITIEVE EN NEGATIEVE RESULTATEN

De resultaten in paragraaf 1.1 zijn allemaal geplande en gewenste resultaten. Je verwacht en wilt dat deze resultaten worden behaald tijdens je project binnen Erasmus+. Ondanks precieze planning en voorbereiding kan elk project onverwachte resultaten opleveren. Dat wil zeggen: een verandering die je niet had verwacht, maar die wel is gebeurd. Soms zijn het veel onverwachte resultaten en hebben ze een veel groter effect dan je eerder dacht.

Voorbeelden van onverwachte resultaten van een samenwerkingsproject

- De gemaakte materialen worden door andere organisaties gebruikt (niet verwacht door de school die het nieuwe beleid maakte)
- Ontwikkeling van een Europees schoolbeleid (voorbeeld van impact binnen een organisatie).

Alle resultaten die je hebt omschreven voordat je aan het project begon, zijn waarschijnlijk positief. Besef dat projecten ook negatieve resultaten kunnen opleveren (zie het onderstaande kader). Neem onverwachte positieve en negatieve resultaten daarom mee wanneer je je project gaat uitvoeren. In hoofdstuk 3 'Bewaking en evaluatie' leggen we uit hoe je dit kunt doen.

Voorbeelden van negatieve resultaten van projecten van het programma Erasmus+:

- Studenten krijgen tijdens een mobiliteitsactiviteit te maken met racisme.
- Studenten die niet meededen aan het project hebben problemen bij klassikale activiteiten
- (te) veel internationale studenten bij een populaire cursus zorgt voor problemen met de vaste studenten.
- Een nieuwe AI-tool voor de schooladministratie veroorzaakt een gegevenslek.
- Projectcoördinatoren krijgen niet genoeg tijd van hun organisaties. Ze moeten het project binnen Erasmus+ naast hun gewone werk doen, waardoor ze meer kans hebben op een burn-out.

IMPACT TEGENOVER VERSPREIDING, BEREIK EN DUURZAAMHEID

Het is belangrijk impact los te zien van verspreiding, bereik en duurzaamheid. Impact is de bredere verandering waarbij je project helpt. Verspreiding richt zich op het delen van de resultaten van je project met mensen die hier belang bij hebben. Bereik heeft te maken met het aantal mensen dat heeft meegedaan. En of die je rechtstreeks of via een omweg heb bereikt met het project. Duurzaamheid is de kracht van een project om zijn positieve effecten te behouden.

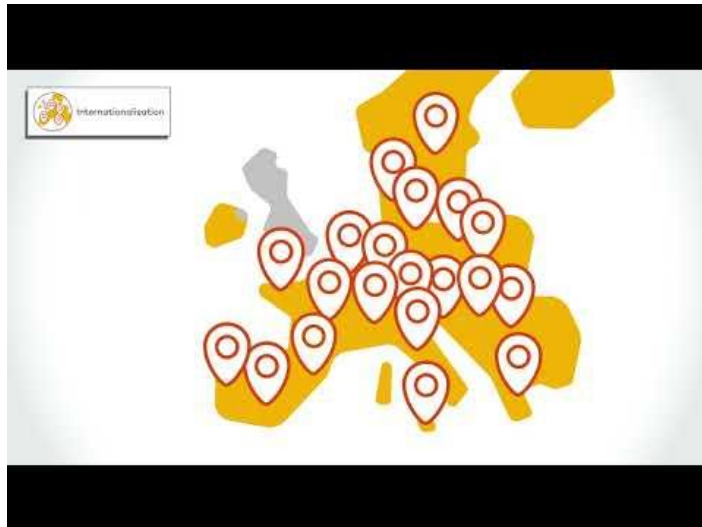
1.2 Waarom willen we onze resultaten weten?

Het begrijpen, omschrijven en vastleggen van de verschillende resultaten van je project is in alle onderdelen van je project binnen Erasmus+ nuttig. In deze tabel zie je de voordelen van het omschrijven en vastleggen van de resultaten van je project.

Vóór de aanvraag	Tijdens de uitvoering van het project	Tijdens evaluatie en rapportage
• Het geeft inzicht in de verwachte resultaten. • Het vormt de basis voor het ontwerp en de planning van je project. • Het helpt haalbare doelen te maken. • Het helpt het geld dat je nodig hebt goed te verdelen. • Het geeft inzicht in handige methodes om je project te volgen en te beoordelen. • Als je de outcome en impact duidelijk maakt, begrijpen mensen die belang hebben bij je project beter waarom jouw project zo belangrijk is.	• Het helpt je te volgen hoe het gaat en (eerder) nieuwe problemen te ontdekken. • Je kunt de plannen of activiteiten aanpassen als dat nodig is.	• Het laat zien hoe goed je aanpak werkt en welke impact het heeft op de doelgroep. • Je deelt de informatie over de behaalde resultaten eenvoudig met je school of organisatie. Dit is belangrijk om het programma en wat het heeft gekost goed uit te kunnen leggen. • Het helpt je bij je eigen beoordeling. Waarom was je project wel of niet succesvol? • Je kunt deze informatie gebruiken bij het plannen van een nieuw project

VOORBEELDEN VAN HOE JE RESULTATEN GEBRUIKT

- 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 problemen in het milieu aan te pakken.
- Verhalen over studenten die op uitwisseling gaan, worden met andere studenten gedeeld om bij andere studenten interesse te wekken om zich voor uitwisselingsprogramma's aan te melden.
- De resultaten van de projecten binnen Erasmus+ in Finland worden in brochures (*Facts Express*) gebruikt om een grote groep mensen over het belang 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 milieuvriendelijk schoolbeleid en nieuwe samenwerkingen – te beginnen.
- Video over de projectresultaten van eTwinning op scholen (zie hieronder).

**Kortom:**

Elk project van Erasmus+ heeft verschillende resultaten. Deze resultaten gaan niet alleen over de directe prestaties, diensten of producten (output), maar ook over hoe deze output door de doelgroep gebruikt wordt (uitkomst). En bij welke bredere verandering voor langere tijd deze helpen (impact). Door deze resultaten te beschrijven, vergroot je het succes van je project. En je helpt bij zinvolle en blijvende veranderingen in het onderwijs, het jeugdwerk en de samenleving.

Hoofdstuk 2: Impact bepalen vóór de aanvraag

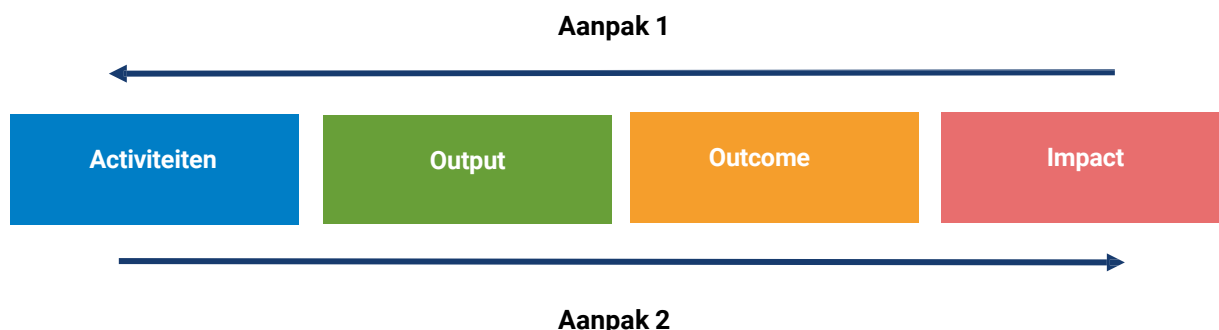
Nadenken over en sturen op impact begint al wanneer je voor het eerst over het aanvragen van een subsidie van Erasmus+ nadenkt. In dit hoofdstuk laten we je stap voor stap zien hoe je impact in je voorstel verwerkt. Als je al met je project begonnen bent, kan dit hoofdstuk handig zijn om er opnieuw naar te kijken en de impact te verbeteren.

Impact in je voorstel verwerken kan op 2 manieren:

- aanpak 1: je begint met het bepalen van de impact en werkt terug.
- aanpak 2: je start met je activiteiten of doelgroep en werkt daarna naar de impact toe.

Voor- en nadelen

Beide manieren hebben voor- en nadelen. Het belangrijkste voordeel van aanpak 1 is dat deze je het beste helpt bij het toewerken naar impact. Dit kan zorgen voor vernieuwende en betere projectactiviteiten. Aanpak 2 is makkelijker en vooral handig bij kleinere projecten.



2.1 Aanpak 1: Van impact naar activiteiten

De stappen van aanpak 1:

1. Beschrijf je droom/visie (impact)
2. Geef aan wie en wat er moet veranderen (outcome)
3. Bepaal de prestaties en de resultaten van je project (output)
4. Beschrijf wat je gaat doen (activiteiten)
5. Controleer of het logisch is (van activiteiten tot impact)

Bij deze aanpak beschrijf je eerst een **visie** op de gewenste toekomstige situatie van het project. Dus wat je met je project wil bereiken. Daarna *ga je terugdenken* naar het ontwerp van je project met de activiteiten, verantwoordelijkheden en kosten die erbij horen. Deze aanpak helpt je het ontwerpproces te richten op *waarom* het project nodig is.

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

Over de toekomst van wie hebben we het? Wie is je doelgroep? Gaat het om de toekomst van de samenleving, de toekomst van mensen of de toekomst van een organisatie? Bij uitwisselingsprogramma's gaat het vooral om de toekomst van de deelnemers die voordeel bij dit soort projecten hebben (bijv. studenten, personeel). Bij samenwerkingsprojecten gaat het zowel om toekomst van deelnemers als de organisaties en/of hun wijken en buurten. Als je duidelijk hebt over de toekomst van wie het gaat, kun je preciezer zijn over het soort toekomst waaraan je wilt meewerken: dit is het probleem dat het project wil aanpakken/verbeteren. Je wilt dat het probleem 'groot genoeg' is. Het gaat om een doel voor een langere periode, iets dat breder is dan wat het project zelf oplevert. Bekijk hieronder een paar voorbeelden.

IN HET GEVAL VAN EEN ORGANISATIE

- Betere kwaliteit van onderwijs
- Meer internationale samenwerking
- Duurzamer onderwijssysteem
- Mensen voelen zich meer verbonden met elkaar
- Gelijke kansen voor iedereen, los van geslacht
- Meer samenwerking in Europa voor beroepsonderwijs en training

IN HET GEVAL VAN EEN PERSOON/SAMENLEVING

- Meer banen
- Een Europese manier van denken
- Een netwerk binnen Europa

Wanneer duidelijk is om wie het gaat en wat het probleem is, begint het vooruitkijken. Dit kan verschillende vormen hebben.

Beleidsplan

Ligt er een beleidsplan? Bijvoorbeeld een plan voor gelijke kansen (inclusie), internationale samenwerking of milieu. Gebruik dit als basis voor het ontwerp van het project. Hierdoor wordt je project afgestemd op bestaand en goedgekeurd beleid. Dit bespaart tijd en moeite en maakt het makkelijker je project uit te leggen en steun van managers te krijgen.

Hoe kom je tot een gezamenlijke visie?

Als er geen beleidsplan ligt, kun je op verschillende manieren tot een gezamenlijke visie komen². Met visie bedoelen we de beschrijving van de gewenste impact. Maar hoe doe je dat? Je kunt tot een gezamenlijke visie komen via workshops of bijeenkomsten met deelnemers die belang hebben bij het project. In het kader hieronder staan een paar ideeën. Visualisatieoefeningen helpen om sneller bij je visie te komen.

Tips voor het organiseren/doen van een visualisatieoefening:

1. Zorg dat de juiste deelnemers aanwezig zijn. Je wilt tot een gezamenlijk en begrepen beeld van de gewenste toekomstige situatie komen, dat door alle mensen die een belang hebben bij het project wordt ondersteund.
2. Zorg voor tijd en ruimte om te dromen, na te denken en de gewenste toekomstige situatie te beschrijven. 1 tot 2 uur is meestal genoeg.
3. Je kunt ook visualisatietechnieken gebruiken. Vraag deelnemers hun eigen visie te tekenen/beschrijven. Gebruik deze als input voor een gezamenlijke visie.

Gebruik de volgende stappen voor je met een visualisatieoefening begint (de duur bepaal je zelf):

1. Leg het "wat", "waarom" en "hoe" uit (5-10 minuten)
2. Stel vragen en verzamel persoonlijke bijdragen om samen tot een beeld te komen (60 minuten)
3. Beschrijf de visie van je team (20 minuten)

Schrijf het resultaat van de visualisatieoefening op in een korte visieverklaring. Hierin staat de gewenste toekomstige situatie. Houd er rekening mee dat deze toekomstdroom haalbaar is. Enkele voorbeelden zijn:

- Deelnemers aan uitwisselingsprogramma's van Erasmus+ hebben meer kans op een baan in het buitenland.
- Studenten en docenten vinden dat de kwaliteit van het onderwijs en/of onderzoek aan de partnerinstellingen is verbeterd.
- De school (ouders, docenten, leerlingen) staat meer open voor en heeft meer waardering voor internationale samenwerking.

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

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

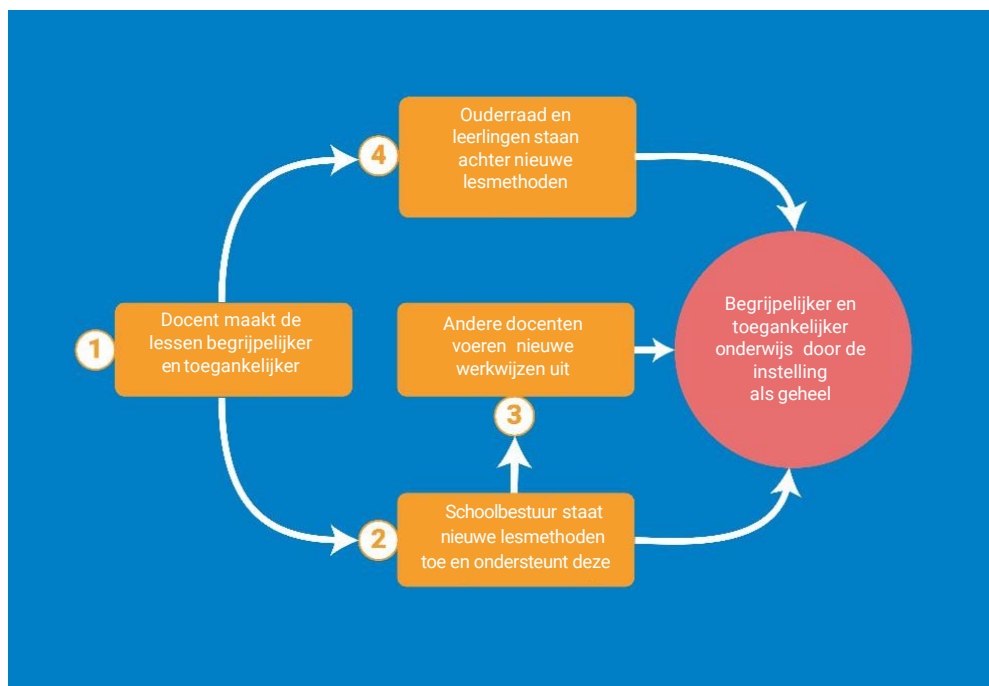
Is je visie duidelijk? De volgende stap is te begrijpen *wie* moeten veranderen om deze visie uit te laten komen. Meestal is de groep die een belang heeft bij het project (belanghebbenden) breder en/of groter dan de groep die aan het project meewerkt (betrokkenen).

Een handig hulpmiddel is het **in kaart brengen en onderzoeken van belanghebbenden**. Dit begint met het bekijken van de belangrijkste betrokkenen bij de visie. Dit kunnen mensen binnen of buiten de organisatie zijn. Zoals docenten, directie, management en ondersteunend personeel. Interne belanghebbenden zijn personen binnen de organisatie (of het samenwerkingsverband) die aan het project kunnen deelnemen of er voordeel van hebben. Externe betrokkenen staan buiten de organisatie of het samenwerkingsverband. Het doel is om te ontdekken *wie en welk gedrag* moet veranderen om de visie werkelijkheid te maken.

Wil je weten hoe je belanghebbenden in kaart brengt en onderzoekt? Zie dan hoofdstuk 4.2 > Betrokkenheid van belanghebbenden.

In figuur 1 zie je dat er meestal verschillende belanghebbenden zijn die iets op een andere manier moeten doen om de gewenste impact (visie) te bereiken. Kijk eens naar het volgende projectvoorbeeld, waarbij het doel was om het onderwijs in de hele organisatie beter en toegankelijker te maken (visie).

Dit betekent dat docenten (belanghebbende 1) moeten veranderen. Ze moeten hun lessen begrijpelijker en toegankelijker maken. Tegelijkertijd moet het schoolbestuur (belanghebbende 2) deze nieuwe manieren van lesgeven toestaan en ondersteunen. Ook docenten die niet meededen aan het project (belanghebbende 3) moeten meedoen. Bovendien moeten andere belanghebbenden (bijv. de ouderraad en leerlingen) de nieuwe manier van lesgeven prettig vinden, accepteren en eraan meewerken. Kortom: veel belanghebbenden zullen hun gedrag moeten veranderen om impact te bereiken!



Figuur 1: Belanghebbenden-kaart

Let op: wat belanghebbenden doen, heeft invloed op het gedrag van anderen. Een schoolbestuur beïnvloedt docenten om nieuwe manieren van werken uit te voeren. Dit zie je aan de pijlen tussen de belanghebbenden (zie hoofdstuk 4 voor meer informatie over (analyse van) belanghebbenden). Bij het in kaart brengen kijk je naar de belangrijkste betrokkenen en hoe hun gedrag moet veranderen. Daarna beschrijf je welk gedrag de betrokkenen moeten laten zien om de gewenste impact te bereiken. In deze fase schrijf je voor elke betrokkene in je project een uitkomstverklaring. Dat helpt je om de directe resultaten van je project te koppelen aan de impact. Een uitkomstverklaring beschrijven we als volgt (figuur 2):



Figuur 2: Beschrijving van uitkomstverklaringen

Voorbeelden van uitkomstverklaringen:

Voorbeelden van uitkomstverklaringen:

- Het schoolbestuur keurt nieuwe lesmethoden goed, zodat....
- De managers wijzen middelen (geld of mensen) toe, zodat....
- Leerlingen steken meer tijd in het uitbreiden van hun netwerk, zodat....
- Docenten gebruiken verschillende onderwijsmethoden op het gebied van, zodat....
- Ouders zijn meer betrokken bij, zodat....
- Leerlingen maken gebruik van nieuwe kennis....., zodat....
- Schoolverlaters schrijven zich in voor volwassenenonderwijs, zodat....

Stap 3: Bepaal de prestaties en andere directe resultaten (output) van je project

Als je weet welk gedrag je wilt veranderen (uitkomst), kun je de volgende stap zetten: bepalen **welke output je project moet hebben** om dat te bereiken. Deze output bestaat uit de directe resultaten (producten, diensten of toegenomen capaciteit die je project moet opleveren. Daarom wordt deze soms 'prestaties' genoemd.

Voorbeelden van output zijn:

- Meer kennis en betere vaardigheden en houding van medewerkers, vrijwilligers, leerlingen en jongeren (toegenomen capaciteit)
- 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 benoemen en plannen van de activiteiten die de output opleveren. Er kan ook een budget worden opgesteld om een beeld van het financiële plaatje te krijgen. De soort activiteiten hangt af van de output die moet worden geleverd. Voorbeelden van activiteiten zijn:

- Een training geven om ergens beter in te worden (vaardigheden ontwikkelen)
- Trainers opleiden (om een groep van trainers te vormen)
- Een schoolwebsite maken (een website maken)
- Een excursie organiseren (om de ervaring te vergroten)
- Voorlichting geven (om het besef te vergroten).

Omdat je eerst de output hebt omschreven, kun je nu andere manieren bedenken om de juiste output te krijgen. Wat kun je, behalve een training geven, nog meer doen om vaardigheden te ontwikkelen? Of wat zijn andere activiteiten om de ervaring te vergroten?

Stap 5: Controleer of het logisch is (van activiteiten tot impact)

Zijn de impact, outcome, output en activiteiten duidelijk? Doe dan een controle en stel jezelf deze vragen:

- Zorgen de activiteiten voor de output? Zo niet, pas dan de activiteiten aan.
- Zorgt de output voor de gewenste uitkomst? Zo niet, pas dan de output (en de activiteiten die erbij horen) aan.
- Helpt de outcome bij de gewenste impact? Zo niet, of niet genoeg, kijk dan of je de outcome (en de bijbehorende output en activiteiten) kunt aanpassen.

Het maken van een project voor impact is een herhalend proces. Daarom kunnen bovenstaande vragen op elk moment van de planning worden gesteld.

2.2 Aanpak 2: Van activiteiten naar impact

De tweede aanpak begint met het bepalen van de activiteiten die precieze behoeften/problemen (gekoppeld aan de belangrijkste onderwerpen van het programma Erasmus+ helpen oplossen. Met de vastgestelde activiteiten bepaal je je resultaten (output, outcome en impact). Daarna controleer je of het impacttraject zinvol is of verbeterd moet worden. Dat doe je door onderstaande vragen te stellen:

1. Wie is je doelgroep en wat zijn je activiteiten?
2. Wat gaat er veranderen? (output en outcome)
3. Bij welke grotere verandering helpt dit? (impact)

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

Wanneer je een subsidie van Erasmus+ wilt aanvragen, begin je met het lezen van de programmagids. Je moet de doelstellingen en de belangrijkste onderwerpen van het programma kennen. Verder sta je stil bij de mogelijkheden van het programma Erasmus+ om belangrijke veranderingen bij je organisatie, je leerlingen of samenleving te veroorzaken. Een behoefte- of probleemonderzoek helpt je bij het maken van zo'n project.

Dus, wat wil je doen? Welke activiteiten zou je willen uitvoeren, horend bij welke doelstellingen van Erasmus+? 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	Activiteit
Docenten	Docenten trainen in nieuwe manieren van begrijpelijk en toegankelijk lesgeven
Werkgroep	Technische ondersteuning geven aan de werkgroep om lesmethoden aan te passen voor de school
Studenten	Meedoen aan lessen waarin begrijpelijke en toegankelijke onderwijsmethoden worden getest

VRAGEN DIE JE JEZELF MOET STELLEN:

- Zijn dit alle en de juiste doelgroepen?
- Zijn dit de meest vernieuwende en geschikte activiteiten? Kunnen deze activiteiten worden uitgevoerd, zijn ze haalbaar?

Het ligt aan je antwoorden of het nodig de doelgroepen en/of activiteiten aan te passen.

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

Zodra duidelijk is wat je activiteiten zijn, begin je met de uitwerking van de output van het project (de producten, diensten of toegenomen capaciteiten van de activiteiten) en de outcome (de gedragsveranderingen bij de doelgroepen). Beschrijf de output en outcome. Zie onderstaand voorbeeld:

Activiteiten	Output	Outcome
Een werkgroep technische ondersteuning geven bij het ontwikkelen/aanpassen van toegankelijke en begrijpelijke onderwijsaanpak	Toegankelijke en begrijpelijke lesaanpak ontwikkeld/getest en aangepast	Docenten bieden hun studenten onderwijs volgens toegankelijke en begrijpelijke onderwijsaanpak en vaardigheden/kennis
toegankelijke en begrijpelijke trainingsaanpak in een klas testen		
Docenten trainen om de toegankelijke en begrijpelijke onderwijsaanpak te gebruiken	Docenten hebben nieuwe kennis/vaardigheden om toegankelijke en begrijpelijke onderwijsaanpak te gebruiken	

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

Vragen die je jezelf moet stellen:

- Past de outcome bij onze belangrijkste doelen, regels (beleid) en behoeften?
- Leidt de output tot de gewenste outcome? Zo nee, waarom niet?

Het ligt aan je antwoorden of het nodig is je activiteiten en output aan te passen.

Stap 3. Omschrijf de bredere verandering waarbij jouw project helpt (impact)

Als je de activiteiten, output en outcome hebt omschreven, is het tijd om te kijken naar de verandering op een breder niveau (impact) waarbij je project kan helpen. Als de outcome wordt behaald, welke veranderingen veroorzaakt het project dan? Dit kan op verschillende niveaus:

- Binnen de organisatie
- Binnen het samenwerkingsverband (de projectpartners van het project)
- In buurten en wijken
- In de samenleving
- In onderwijssystemen

Beschrijf de impact in de vorm van bereikte resultaten, liefst gekoppeld aan de thema's van het programma. Voeg impact toe aan de tabel (zie onderstaand voorbeeld):

Activiteit	Output	Outcome	Impact
Een werkgroep technische ondersteuning geven bij het ontwikkelen/aanpassen van toegankelijke en begrijpelijke onderwijsmethoden	Toegankelijke en begrijpelijke lesmethoden ontwikkeld/getest en aangepast	Docenten geven hun studenten onderwijs volgens toegankelijke en begrijpelijke onderwijsmethoden en de daarbij horende vaardigheden/kennis	Leerlingen voelen zich meer "thuis"/gewaardeerd/gerespecteerd op school
Toegankelijke en begrijpelijke trainingsmethoden in een klas testen			Leerlingen halen betere cijfers
			Iedereen kan beter meedoen/minder uitsluiting
			Beleid gemaakt binnen de organisatie voor toegankelijke en begrijpelijke onderwijsmethoden zodat alle leerlingen kunnen meedoen.

Docenten trainen om toegankelijke en begrijpelijke onderwijsmethoden te gebruiken	Docenten hebben kennis/vaardigheden om toegankelijke en begrijpelijke onderwijsmethoden te gebruiken		De gemeenschap ziet dat de school veel doet om iedereen erbij te betrekken. Dit zorgt voor meer betrokkenheid in de hele buurt.
---	--	--	---

VRAGEN DIE JE JEZELF MOET STELLEN:

- Staat alle belangrijke impact in de tabel?
- Sluit de impact aan bij de doelen, regels (beleid) en behoeften van je organisatie?
- Hoe dragen de resultaten bij aan de verwachte impact?
- Kan de impact groter worden wanneer je de output en outcome verandert? Zo ja, pas deze dan aan.

Door jezelf deze vragen te stellen kun je activiteiten en output aanpassen om de impact te verbeteren.

Kortom:

Het opnemen van impact in je project begint al bij de eerste stappen van je projectplan. Je kunt dit op twee manieren doen:

- je begint met het bepalen van je impact of gewenste impact. Daarna bepaal je welke veranderingen er nodig zijn om die impact te bereiken. Als laatste kies je de activiteiten die voor de veranderingen moeten zorgen.
- je start met je activiteiten of projectidee en werkt daarna naar de impact toe. Je kijkt eerste voor welke veranderingen de activiteiten zorgen en hoe deze helpen om impact te bereiken.

Bij beide manieren is het belangrijk dat er een duidelijke logische lijn is van activiteiten naar resultaten en uiteindelijk naar impact.

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

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

Impact tool

De bovenstaande stappen hebben te maken met de eerste stappen in de Britse versie van de Impact Tool voor uitwisselingsprojecten: Doelen, Outcome 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 andere vier vakken vul je met de veranderingen die nodig zijn om impact te krijgen. Dit kunnen veranderingen in het gedrag van belanghebbenden (leerlingen, partners en projectmedewerkers) zijn. Maar ook veranderingen in de organisatie veranderingen (bijv. beleid, regels) De veranderingen zijn vergelijkbaar met de hierboven beschreven veranderingen op resultaatniveau. Dit proces gaat ervan uit dat grote veranderingen ontstaan door veranderingen in gedrag van belangrijke betrokkenen. Zoals een nieuwe regel van het schoolbestuur of een verandering in beleid vanuit het ministerie. Dit geldt ook voor de voorgestelde grote veranderingen.

Britse Impact tool

De Britse Impact Tool heeft een impactschaal die helpt om de belangrijkste veranderingen in gedrag per betrokkene op volgorde van belangrijkheid te zetten. Deze veranderingen worden dan als outcome in het project opgenomen. Dit laat zien hoe belangrijk het is om duidelijk te beschrijven welke veranderingen in gedrag je met je project wilt bereiken.

Theory of Change

Wil je een preciezer overzicht maken van alle mogelijke output, outcome en impact voor je project of programma? Dan kan een zogenaamde *Theory of Change* een handig hulpmiddel zijn. Het hulpmiddel is er in het Nederlands en in het Engels: <https://toc.erasmusplus.nl/>.

Het COM-B-model

Het COM-B-model, gemaakt door J. Mayne, helpt bij het bepalen van output. Dit model laat zien dat gedrag wordt gestuurd door drie dingen: vaardigheden, mogelijkheden en motivatie. Voor een impactgericht project is het slim om output te maken waar deze drie onderdelen in terug komen. Lees hier meer over het COM-B-model: <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.

Probleemboom en doelenboom

Als je nog niet weet welke problemen je project oplost, kun je een probleem- of doelenboom maken. Een probleemboom is een tekening die de problemen (de negatieve situatie) laat zien, gestructureerd op volgorde, met de oorzaken en gevolgen. Een doelenboom is het tegenovergestelde: het toont de doelen (de positieve situatie) op volgorde. Beide hulpmiddelen helpen om je project duidelijker te maken. 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 als je dat goed doet helpt het je bij het verbeteren van de resultaten van je project binnen Erasmus+.

In dit hoofdstuk staan we stil bij de belangrijkste regels van bewaking en evaluatie:

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

3.1. Wat is bewaking en evaluatie?

Bewaking betekent dat je tijdens het project steeds informatie verzamelt, bekijkt en gebruikt om te zien hoe je activiteiten en resultaten vorderen. Zo weet je of je nog op schema ligt.

Evaluatie is meer een beoordeling die je aan het einde of op een gepland moment tijdens het project (bijv. halverwege) doet. Hierbij kijk je naar hoe het project is opgezet, uitgevoerd en welke resultaten het heeft opgeleverd. Dit kan inzichten opleveren voor nieuwe projecten.

In onderstaand figuur zie je de belangrijkste verschillen tussen bewaking en evaluatie. Met focus bedoelen we waar de aandacht zich op richt.

	Bewaking	Evaluatie
Focus	• Richt zich op het bijhouden van de planning en doen van activiteiten. • Kijkt naar input (geld, tijd, personeel), activiteiten, output en outcome om ervoor te zorgen dat het project op schema ligt.	• Kijkt naar hoe goed het project werkt, of het snel genoeg gaat, of het nuttig is en of het voor langere tijd werkt. • Kijkt naar de bereikte outcome en impact. • Laat zien hoe goed het project heeft gewerkt.
Timing	• Vindt steeds en tijdens alle fasen van het project plaats. Van planning tot in de praktijk brengen en afronding.	• Wordt meestal aan het einde van een project of op belangrijke momenten gedaan. • Evaluatie kan ook enkele jaren later gedaan worden
Doel	• Houdt vooral de voortgang bij, spoort problemen op en zorgt dat alles volgens plan verloopt. • Helpt projectleiders op tijd beslissingen te nemen en dingen aan te passen om het project beter en sneller te maken.	• Kijkt naar de resultaten, impact, belang en blijvende effecten van het project. • Laat mensen die een belang hebben bij het project begrijpen wat goed ging, wat beter kon en welke lessen er zijn voor nieuwe projecten. • Laat zien waar het geld van belastingbetalers en financiers aan is uitgegeven.

3.2. Waarom bewaken en evalueren?

Wat zijn de belangrijkste redenen om je project te bewaken en evalueren? Is 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 verschillend als de projecten zelf. Aan het begin van je project bepalen *waarom* je bewaking en evaluatie doet, helpt je keuzes te maken over wat, wanneer en hoe je wilt bewaken en evalueren. En je bepaalt je eigen M&E-doelen, omdat jij degene

bent die deze informatie het meest gebruikt!

Kijk eens naar de volgende 5 doelen:

1. **Uitleg:** Omdat je Europese financiering ontvangt, moet je kunnen uitleggen en laten zien wat je met dat geld doet. Door goed bij te houden wat je hebt gedaan, kun je laten zien of je je doelen hebt gehaald.
2. **Beslissingen nemen:** soms moet je je plannen aanpassen, geld anders verdelen of nieuwe problemen oplossen. M&E-gegevens helpen je om met feiten goede beslissingen te nemen en je project succesvol te houden.
3. **Bekendheid en het zoeken van financiering:** M&E-gegevens kunnen worden gebruikt om succesverhalen onder de aandacht te brengen. Dit helpt om je project binnen Europa bekender en betrouwbaarder te maken.
4. **Leren en verbeteren:** Door gegevens te verzamelen tijdens het project, ontdek je wat goed werkt en wat beter kan. Zo kun je je aanpak steeds verbeteren en goede ideeën delen met mensen die belang bij je project hebben (belanghebbenden).
5. **In gesprek gaan:** Door resultaten te bespreken met belanghebbenden ontstaan er nieuwe ideeën, oplossingen en mogelijkheden om samen verder te werken.

3.3. Verschillende soorten bewaking en evaluatie

Als het op M&E aankomt, is er niet één manier die bij iedereen past. Je hebt misschien weleens gehoord van een kwantitatieve en kwalitatieve aanpak of methode. Kwantitatieve methoden gebruiken *cijfers* om gegevens te verzamelen en te analyseren. Zie ze als de cijfers op een scorebord, die je vertellen hoe goed je project verloopt. Bij kwalitatieve methoden gaat het meer om *woorden en beelden*. Ze 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 omschrijf je een goede indicator?

Een kwantitatieve indicator is een meetbaar gegeven dat laat zien of een resultaat is behaald. Door tijdens het project gegevens over bepaalde indicatoren te verzamelen, kun je zien in hoeverre je doelen zijn behaald. Dit helpt om te bepalen hoe goed je project werkt.

Je bepaalt de indicatoren vooral aan het begin van je project, tijdens de ontwerpfasen. Later gebruik je de indicatoren bij de bewaking en de evaluatie. Houd bij het kiezen van indicatoren rekening met deze informatie:

- Wie verandert er? (je doelgroep of een andere belangrijke belanghebbende)
- Wat verandert er?
- Waar verandert er iets? (voor zover dit geldt)

Voorbeelden van kwantitatieve indicatoren :

- Het aantal nieuwe lesprogramma's dat docenten die aan het uitwisselingsproject meedoen hebben ontwikkeld.
- Het aantal scholen in regio XXX dat de nieuwe lesprogramma's heeft overgenomen.
- Het percentage (%) afgestudeerde studenten dat aangeeft dat de lesprogramma's aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Universiteit van XXX belangrijk zijn voor hun toekomstig werk.

In het eerste voorbeeld meet de indicator wat er verandert (de lesprogramma's), daarna wie verantwoordelijk is voor het maken van de lesprogramma's (docenten): een typische outputindicator. Het tweede voorbeeld meet het 'wie' (scholen), gevolgd door wat ze anders hebben gedaan (nieuwe lesprogramma's ingevoerd): een typische indicator van verandering van gedrag (uitkomst- of impactindicator – in dit geval waarschijnlijk een impactindicator, omdat het kan wijzen op een grotere verandering dan van wat er in één school is gebeurd.

Zoals je ziet, kunnen voor alle resultaten indicatoren worden omschreven. Dit betekent dat je output-, uitkomst- en impactindicatoren kunt hebben. Door voor elk soort resultaat indicatoren vast te stellen, kun je bijhouden of je project op schema ligt om impact te bereiken. In het blauwe kader vind je meer indicatoren voor het voorbeeldproject.

Voorbeeldindicator uitwisselingsprojecten

- Percentage (%) studenten dat voorbeelden kan geven van hoe meedoen positieve invloed heeft op hun leven
- Gemiddelde score op "in hoeverre meedoen aan het uitwisselingsprogramma nuttig voor je is geweest"

Voorbeeldindicator samenwerkingsprojecten

- Aantal docenten dat aan de training over het nieuwe lesprogramma heeft meegedaan
- Invoeren van nieuwe manieren van lesgeven binnen de school
- Aantal culturele activiteiten dat door docenten is georganiseerd na de training
- Betrokkenheid van jongeren bij hun omgeving (via vrijwilligerswerk of werk)

We hebben in deze indicatoren geen getallen of datums gezet. Dat is opzettelijk! In je M&E-plan voeg je informatie toe over het doel en hoe je de gegevens verzamelt.

Hieronder staat een voorbeeld van een M&E-plan. Het percentage aan het begin van het project is 60%. In de volgende kolom worden doelen voor de komende jaren toegevoegd. Zo kun je de veranderingen vergelijken met de verwachte veranderingen door de jaren heen. De verificatiebron legt uit hoe je aan de informatie van de indicator komt. In dit voorbeeld via een afstudeeronderzoek dat wordt gedeeld met alle studenten die afstuderen aan Universiteit XXX, Faculteit Sociale Wetenschappen.

Resultaat	Indicator	Uitgangssituatie (2024)	Doelstelling(en)	Verificatiebron
Lesprogramma's passen beter bij de arbeidsmarkt van vandaag	% afgestudeerde studenten dat aangeeft dat de lesprogramma's aan de Universiteit van XXX, Faculteit Sociale Wetenschappen nodig zijn voor hun toekomstig werk	60%	2025: 62% 2026: 65% 2027: 70% 2028: 75%	Afstudeeronderzoek (3 jaar na afstuderen)

Methoden en hulpmiddelen kwantitatieve gegevens te verzamelen

Elke manier om kwantitatieve gegevens te verzamelen, kan worden gebruikt om gegevens voor kwantitatieve indicatoren te verzamelen. Denk aan enquêtes, interviews of focusgroepdiscussies (zie pagina 25) en georganiseerd onderzoek.

KWALITATIEVE METHODEN VAN BEWAKING EN EVALUATIES

Kwalitatieve indicatoren

Bij sommige projecten kan het nuttig zijn naast kwantitatieve indicatoren ook kwalitatieve indicatoren te omschrijven. Het belangrijkste verschil is dat kwalitatieve indicatoren als *woorden* worden opgeschreven, bijvoorbeeld in rapporten. Terwijl kwantitatieve indicatoren in *getallen*, zoals prijzen en procenten, worden opgeschreven. Bij een kwalitatieve indicator gaat het niet zozeer om het meten van verandering maar meer om uit te vinden of er écht verandering plaatsvindt. En om de soort verandering te begrijpen.

Een voorbeeld van een kwalitatieve indicator is: 'Studenten geven aan tijdens hun studie professioneel gegroeid te zijn.' Dit kun je bijvoorbeeld controleren door persoonlijke reflectieverslagen (een verslag over de ontwikkeling die je doormaakt) van afstuderende studenten te onderzoeken. In dit geval betekent het dat je zoekt naar woorden, uitspraken en voorbeelden die de professionele groei van deze studenten laten zien. Cijfers zijn misschien niet nuttig om deze soort verandering vast te stellen.

Het voordeel van het verzamelen van kwalitatieve gegevens is dat het meer informatie geeft over de redenen *waarom* er iets is veranderd. Daarom worden ze vaak naast kwantitatieve gegevens verzameld. Kwalitatieve manieren om gegevens te verzamelen helpen niet alleen bij het verzamelen van gegevens over de verwachte resultaten, maar brengen ook onverwachte veranderingen in beeld.

Methoden en hulpmiddelen voor de kwalitatieve verzameling van gegevens

Om kwalitatieve gegevens te verzamelen, kun je open vragen stellen in enquêtes of interviews. Maar er zijn ook andere manieren om kwalitatieve gegevens te verzamelen. We geven een aantal voorbeelden.

Verhalen

Verhalen zijn een goede manier om te begrijpen wat mensen denken, voelen en meemaken. Ze laten zien hoe een project hun leven verandert. Je kunt verhalen opschrijven, filmen of opnemen. Soms is een combinatie van deze manieren het beste.

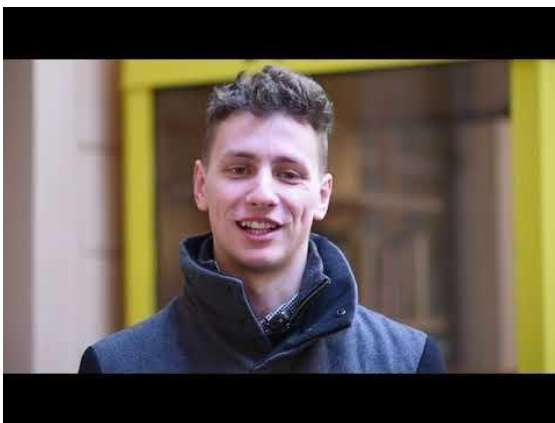
Zie hieronder enkele voorbeelden:



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



Jongeren sterker maken door uitwisseling en andere projecten



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



Erasmus+ werkt aan betere zorg voor mensen met

Verhalen kunnen waardevolle informatie geven, maar er zijn ook uitdagingen. Sommige verhalen zijn bijvoorbeeld te persoonlijk, niet iedereen wordt evenveel gehoord en het kost tijd om alle verhalen te verzamelen en te begrijpen. Om dit goed te doen, is het belangrijk om vooraf te bedenken welke informatie je nodig hebt. Geef duidelijke uitleg aan de mensen die de verhalen verzamelen. Je kunt hen bijvoorbeeld vragen om foto's te maken van belangrijke veranderingen in hun leven door het project en daarover te vertellen.

Peer reviews

Peer reviews zijn een manier om je project te controleren en te verbeteren. Deskundigen van buiten je project, zoals mensen van soortgelijke organisaties, kijken naar de veranderingen/resultaten die je met je project hebt bereikt. Ze beoordelen of je resultaten passen bij internationale (Europese) afspraken en geven advies om de kwaliteit van de output te verbeteren. Peer reviews worden niet vaak gebruikt bij projecten van Erasmus+, maar kunnen wel helpen als een leeractiviteit in een samenwerkingsproject.

Focusgroepdiscussie (FGD)

Een FGD is een gesprek met een groep mensen, zoals studenten, docenten of buurtbewoners. Ze praten over hun ervaringen en veranderingen via vragen en discussies. Ze kunnen ook een score geven aan bepaalde onderwerpen. Het voordeel van een FGD is dat je verschillende meningen hoort. Dat geeft een beter en eerlijker beeld van de veranderingen door het project. De resultaten kunnen je helpen om het project aan te passen.

Tip

Voordat je verhalen en meningen verzamelt, kun je bestaande documenten bekijken, zoals tevredenheidsonderzoeken of verslagen van deelnemers. Die informatie kan een goed startpunt zijn voor een FGD, peer review of het verzamelen van verhalen.

3.4. Slimme tips

Vind je dit allemaal nogal indrukwekkend? Maak je geen zorgen, je hoeft geen uitgebreid onderzoek te doen om inzicht in alle resultaten van je project te krijgen! Ook als je door weinig tijd, geld of personeel geen uitgebreide beoordeling van je project kunt doen, kun je toch belangrijke informatie krijgen. Dat doe je door te bepalen welke informatie echt nuttig voor je is.

Zo maak je de bewaking en evaluatie van je project handig en nuttig:

- Bedenk vooraf hoe je je M&E-informatie wilt gebruiken.
- Houd het eenvoudig en handig: M&E is geen hogere wiskunde.
- Omschrijf alleen de indicatoren die je nodig hebt. Concentreer je op de resultaten die je echt wilt weten.
- Controleer informatie met belangrijke personen om zeker te weten dat het klopt en belangrijk is.
- Gebruik bestaande regels en werkwijzen in je organisatie voor bewaking en evaluatie.

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 projecten van Erasmus+ en zorg je voor positieve verandering.

Kortom:

Door bewaking en evaluatie krijg je belangrijke informatie over de veranderingen die door je projecten van Erasmus+ ontstaan. Dit is nuttig voor het verbeteren van bestaande en toekomstige projecten en het delen van succesverhalen. Door cijfers en verhalen te combineren, leer je zowel de grootte van je resultaten als de redenen achter deze veranderingen begrijpen.

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



Er zijn veel verschillende plannen (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 versie maken door kolommen voor basislijn- en doelgegevens toe te voegen.



De "Most Significant Change Technique" bestaat uit 10 stappen. Het is een uitgebreide aanpak waarbij mensen verhalen delen over de belangrijkste veranderingen die ze hebben meegemaakt door een project. Deze verhalen worden vervolgens door verschillende mensen gelezen, besproken en beoordeeld om te bepalen welke verandering het belangrijkste is. Dit kost tijd, maar kan waardevolle inzichten opleveren voor zowel het projectteam als de vertellers zelf.



Er zijn veel verschillende manieren om focusgroepdiscussies te plannen en uit te voeren. Kijk maar eens op [de focusgroeppagina van de "Better Evaluation"-website](#).

Hoofdstuk 4: Sturen op impact

Sturen op impact in je project binnen Erasmus+ doe je niet alleen. Je doet dit samen met mensen die jouw project belangrijk vinden (belanghebbenden). Dat kunnen mensen binnen en/of buiten je (partner)organisatie zijn. Het is belangrijk om steun van ze te krijgen en ze tijdens het project betrokken te houden. Waarom dat zo belangrijk is lees je in dit hoofdstuk. Verder lees je hoe je impact meeneemt tijdens de planning, uitvoering en evaluatie van je project.

Belangrijke redenen voor sturen op impact zijn:

- Leiding geven
- Betrokkenheid van belanghebbenden
- Samenwerken
- Samen leren en aanpassen
- Organiseren
- Omgaan met risico's

4.1 Leiding geven

Bij een impactgerichte planning maak je een plan met de belangrijkste belanghebbenden die aan het project meewerken. Zij moeten het plan steunen en ermee aan de slag willen. Dit plan moet zorgen voor de gewenste veranderingen. De persoon die het plan maakt, moet zowel op de **inhoud** als op het **proces** letten. Dit vraagt om een speciale manier van leiding geven: helpend en gericht op impact.

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

Het **proces** gaat over hoe je het plan voorbereidt en hoe je belanghebbenden erbij betrekt. Daarbij betrek je zowel belanghebbenden van binnen als buiten je organisatie. Dit zorgt ervoor dat iedereen zich eigenaar voelt van het project. Zo wordt de kans op succes groter. Dat betekent dat mensen open moeten staan voor elkaars ideeën en meningen.

Tijdens deze voorbereiding moet je een aantal beslissingen nemen:

- Wie doet mee aan het planningsproces?
- Wie bepaalt wat de resultaten zijn?
- Wie bepaalt wat de activiteiten zijn?
- Wie bepaalt wie wat gaat doen?
- Wie beslist over het geld?

Hieronder vind je een aantal tips om een goede start te maken.

Tips voor de planning:

- Schrijf de planning op: wanneer ga je wat doen?
- Controleer welke deelnemers beslissingen mogen nemen.
- Spreek af hoe beslissingen worden genomen: wie is verantwoordelijk, betrokken of vraag je om raad? Of wie zouden dat moeten zijn?
- Luister naar deelnemers en vraag wat ze nodig hebben. Of waar ze zich zorgen over maken. Bied ze een steuntje in de rug.
- Respecteer ieders belangen. Zowel persoonlijke als belangen van de organisatie.
- Organiseer (online/persoonlijke) bijeenkomsten voor belangrijke afspraken.
- Organiseer workshops (online of op locatie) om ervaringen uit te wisselen en ideeën voor het project te verzamelen.
- Zijn er verschillende belangen? Vraag dan iemand buiten de organisatie om workshops te organiseren.

Tips voor het organiseren en geven van workshops:

- Wees duidelijk over de output van de workshop.
- Stem af welke tastbare producten een workshop moet opleveren wie daar op welke manier mee verder gaat. Een voorbeeld van een product is een concept lesplan.
- Zijn er verschillende belangen? Vraag dan iemand van buiten de organisatie om jouw plaats in te nemen tijdens de workshop. Of om je tijdens de workshop te ondersteunen.
- Zorg dat er tijdens de workshop genoeg tijd is voor discussies met belanghebbenden.
- Stel eenvoudige spelregels op met de mensen die meedoen.
- Spreek af wat de volgende stappen zijn.
- Maak een (kort) verslag van de workshop.

Goed om te weten: Tijdens projecten van Erasmus+ is de manier waarop je leiding geeft heel belangrijk. Veel mensen doen vrijwillig of naast hun werk mee aan activiteiten van het programma Erasmus+. Daarom is het belangrijk om hen te inspireren en te helpen, in plaats van te controleren. Als mensen het gevoel hebben dat hun werk niet gewaardeerd wordt, kunnen ze ermee stoppen en dat zou zonde zijn.

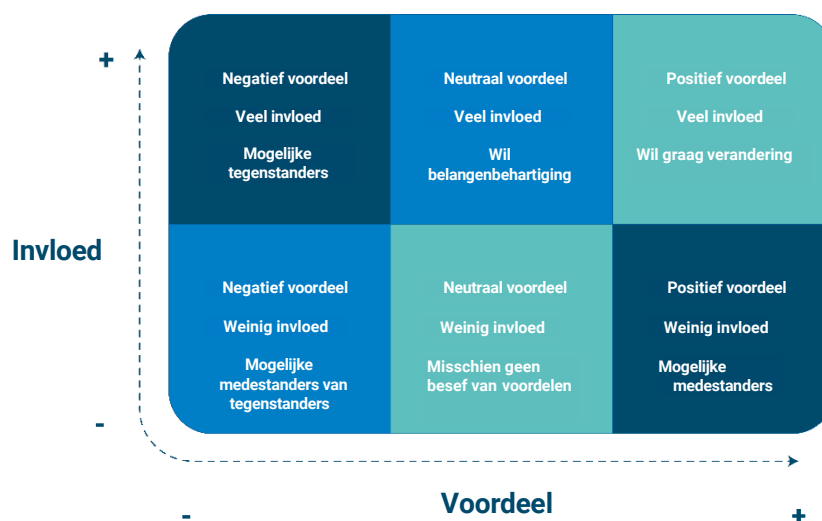
4.2 Betrokkenheid van belanghebbenden

Betekenis belanghebbende

Een belanghebbende is een persoon, groep of organisatie die voordeel heeft bij de resultaten van een project of beleid. Ze kunnen erdoor worden beïnvloed of zelf invloed uitoefenen, zowel positief als negatief.

Bij de planning en uitvoering van een project zijn allerlei belanghebbenden binnen en buiten je organisatie betrokken (zie hoofdstuk 2 voor het verschil hiertussen). Het is belangrijk om steun van ze te krijgen en ze tijdens het project betrokken te houden.

Waarom? Als een belangrijke belanghebbende het project steunt of juist besluit het project stop te zetten, bepaalt dit het succes van het project. Het is daarom handig om in kaart te brengen of belanghebbenden veel of weinig invloed en voordelen hebben bij je project hebben. De **matrix voor analyse van belanghebbenden** (figuur 3) kan hierbij helpen. De verticale stippellijn laat zien of de belanghebbenden veel of weinig invloed heeft. De horizontale stippellijn geeft aan of hun voordelen positieve of negatieve invloed hebben.



Figuur 3: Matrix belanghebbenden

Je ziet hier een voorbeeld van hoe een middelbare school in Oostenrijk (uit hoofdstuk 1) de belanghebbenden in figuur 3 kan plaatsen. Hoe je dat doet verschilt per project en organisatie.

- **Erasmus+ Coördinator:** veel (persoonlijk) voordeel en vrij weinig invloed. De Erasmus+ Coördinator is voor het succes van het project misschien afhankelijk van de betrokkenheid van veel andere belanghebbenden.
- **Schoolhoofd:** veel voordeel en veel invloed. (Hopelijk) veel voordeel, want het project zal de school veel goeds opleveren. Veel invloed omdat de schooldirecteur anderen erbij kan betrekken.
- **Docenten:** Veel invloed en gemiddeld voordeel. Veel invloed omdat zonder hen het project niet kan worden gedaan. Gemiddeld voordeel omdat ze het als een extra last kunnen zien.
- **Anderen binnen de groep:** Weinig invloed en gemiddeld voordeel.
- **De Provincie:** Veel invloed en veel voordeel. Het is in hun (grote) invloed en (grote) voordeel dat het project slaagt. Ze zijn belangrijk in het overbrengen van de output van het project naar andere scholen.
- **Ouders:** Veel belang en vrij veel voordeel. Veel belang omdat hun kinderen aan de activiteiten op school meedoen. Veel invloed, omdat ze positief of negatief over de school kunnen praten.
- **Jongeren met dezelfde leeftijd uit dezelfde buurt:** Veel invloed omdat ze leerlingen kunnen beïnvloeden om wel of niet mee te doen. Neutraal voordeel omdat ze misschien niet meteen het voordeel van het project voor hen zien (voordelen zijn onduidelijk).

Het in kaart brengen van belanghebbenden helpt je te bepalen hoe je contact met ze zoekt. Zo wil je bijvoorbeeld een positieve sfeer rond de activiteiten van het programma Erasmus+ om positief gedrag bij jongeren met dezelfde leeftijd te veroorzaken. Maar tegelijkertijd is het ook slim de ouders regelmatig over de activiteiten 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 rekening met mensen die tegen het project kunnen zijn (tegenstanders), en ook met hun medestanders.
- Probeer tegenstanders voordelen te bieden zodat ze minder negatief tegen het project aankijken.
- Werk samen met mensen die positief staan tegenover verandering.
- Zorg dat belanghebbenden met veel invloed ook voordeel hebben van het project.
- Kijk of je medestanders sterker kunt maken.
- Maak een communicatieplan dat past bij je aanpak om mensen te betrekken.

Voorbeeld van succesvolle betrokkenheid van belanghebbenden

Erasmus+ Coördinatoren werken in veel landen samen met de Nationaal Agentschappen Erasmus+ en de lokale of regionale overheid. Zo brengen ze het project bij meer mensen en organisaties onder de aandacht. Overheden spelen vaak een belangrijke rol bij projectactiviteiten. Coördinatoren helpen hen bij het veranderen en verbeteren van beleid en lesaankpak. Het belangrijkste is dat ze samenwerken en zich samen verantwoordelijk voelen voor de resultaten van het project!

4.3 Samenwerkingsverbanden

Definitie van een samenwerkingsverband

Een samenwerkingsverband is een groep organisaties die samenwerken. Ze gebruiken elkaars sterke punten en middelen (tijd, geld, personeel) om samen een doel te bereiken.

Een samenwerkingsverband komt meestal tot stand wanneer je met een belanghebbende buiten je organisatie wilt samenwerken en samen doelen wilt bereiken. Bij het plannen van je project is het belangrijk om na te denken over *hoe* je wilt samenwerken met andere organisaties. Samenwerken betekent dat je elkaar helpt en meer bereikt dan alleen. In projecten van Erasmus+ werk je vaak samen om nieuwe ideeën te bedenken en uit te voeren.

Bij het opzetten van een samenwerking beslis je samen:

- Hoe jullie gaan samenwerken
- Hoe jullie beslissingen nemen
- Wat de aanpak van het project is
- Wie wat doet
- Hoe je omgaat met geleerde lessen.

De sleutel tot een succesvol samenwerkingsverband is gelijkwaardigheid. Iedereen heeft namelijk een stem en kan zelf kiezen om mee te doen. Als iemand zich niet gehoord voelt, kan de samenwerking gevaar lopen of stoppen. Daarom is het belangrijk om goed met elkaar te praten. Soms blijft een samenwerking bestaan, zelfs nadat het project is afgelopen. Dat kan ervoor zorgen dat een goed idee meer impact heeft dan je vooraf had bedacht. Bijvoorbeeld een onderwijsplan dat in een project van Erasmus+ is bedacht, werkte zo goed dat het in heel het land werd gebruikt.

Verschillende fasen in een samenwerkingsverband



Tips voor een geslaagde 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: wie doet wat.
- Spreek af hoe jullie samen beslissingen nemen.
- Beslis wanneer jullie evalueren.
- Respecteer de belangen van partners.
- Zorg ervoor dat iedereen tevreden is met de afspraken en de samenwerking!

4.4 Samen leren en adaptief beheer

Definitie van adaptief beheer

Het aanpassen van het project als de omstandigheden daar om vragen.

Tijdens de planningsfase begint jullie samenwerking. Bespreek eerst hoe er (tijdens de uitvoering van het project) beslissingen worden genomen. Je kunt deze afspraken opschrijven in een samenwerkingsovereenkomst. Daarin staat ook hoe het project wordt aangestuurd. Wie neemt de leiding, wie is waar verantwoordelijk voor? Gezamenlijk leren is belangrijk, omdat dit kan leiden tot beslissingen die de impact van je project vergroten.

Stuurgroep

Je kunt een stuurgroep starten. Een stuurgroep helpt de leiding van het project bij het nadenken over hoe het project overkomt bij de doelgroep om betere resultaten te halen. Een stuurgroep bestaat uit de belangrijkste belanghebbenden binnen én buiten je organisatie. Wie je in de stuurgroep vraagt, heeft deels met de gewenste impact te maken. Vraag vooral mensen die een rol kunnen spelen bij het vergroten van je impact (zowel binnen als buiten de organisatie). Hoe vaak de stuurgroep samen komt, hangt af van het project. Soms is dat elke drie maanden, bijvoorbeeld als er regelmatig bijsturing nodig is. Bij grotere beslissingen kan het genoeg zijn om eens per halfjaar of jaar samen te komen.

Een succesvol project betekent dat er ruimte is om samen te leren en zo nodig aanpassingen te doen. Dit kan leiden tot een andere aanpak tijdens het project, of zelfs tot blijvende veranderingen in de organisatie. Zo kunnen jullie steeds zoeken naar manieren om de impact te vergroten.

Tips voor samen leren en adaptief beheer:

- Spreek af hoe jullie bewakings- en evaluatiegegevens delen en gebruiken in vergaderingen van de stuurgroep.
- Maak een leeragenda met belangrijke onderwerpen. Zoals: hoe bereiken we veranderingen met de resultaten van het project?
- Bespreek de leeragenda tijdens de vergaderingen van de stuurgroep.
- Houd de samenwerking soepel, zodat je het project kunt aanpassen als je nieuwe inzichten krijgt. De doelen en impact blijven hetzelfde, maar de aanpak kan veranderen.
- Neem de tijd om te leren.

4.5 Het organiseren van bewakings- en evaluatieprocessen

Het is belangrijk om op tijd gegevens te verzamelen, te onderzoeken en uit te leggen. Dit helpt bij het nemen van beslissingen. Dat betekent dat je van tevoren moet bepalen hoe en wanneer je gegevens verzamelt en onderzoekt. Want ze moeten aansluiten bij het doel waarvoor je ze wilt gebruiken.

Gegevens verzamelen

Dat kan met vragenlijsten, onderzoeken of andere methoden. Zorg ervoor dat de gegevens betrouwbaar zijn door ze vooraf te testen. En controleer of de informatie klopt die je hebt gekregen.

Gegevens onderzoeken en uitleggen

Vraag jezelf af: "Wat vertellen deze gegevens ons? Zien we de verandering die we willen zien? Is er groei op het gebied van outcome en impact?" Bespreek de gegevens met de personen die deze voor je hebben verzameld. Als iets niet duidelijk is, kun je extra onderzoek doen, zoals met bezoeken ter plaatse. Of organiseer een focusgroepdiscussie met de mensen die zijn geïnterviewd of een vragenlijst hebben ingevuld. Zo zorg je dat je de informatie echt kunt gebruiken.

Tips voor het verzamelen, onderzoeken en uitleggen van gegevens:

- Verzamel gegevens tijdens je projectactiviteiten, zodat het minder tijd en moeite kost.
- Leg uit waarom de gegevens belangrijk zijn en hoe ze helpen bij het nemen van beslissingen.
- Zorg dat mensen zich niet gecontroleerd voelen, zodat ze eerlijk antwoorden.
- Laat zien dat je iets doet met de gegevens, zodat mensen weten dat hun informatie belangrijk is.

Belangrijk: De betrouwbaarheid van gegevens/informatie hangt af van de manier waarop je ze verzamelt.

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

Aantal personeelsleden	Het is mogelijk dat je niet genoeg personeel hebt om "zware" bewakings- en evaluatieactiviteiten (van het verzamelen tot het onderzoeken en uitleggen van gegevens) uit te voeren. Of misschien kunnen je medewerkers geen "zwaar" systeem opzetten en beheren.
Betrouwbaarheid van gegevens	Het GIGO-principe legt uit wat er bij bewaking en evaluatie kan gebeuren. GIGO staat voor Garbage In, Garbage Out [rotzooi erin, rotzooi eruit]. Als de onderzoeksgegevens niet betrouwbaar of niet goed (ofwel rotzooi) zijn, kan de informatie die eruit komt rotzooi zijn. Met andere woorden, de informatie is dan nutteloos voor het doel om te leren en beslissingen te nemen voor een grotere impact.
Gegevens opslaan	Je kunt het beste je eigen systemen gebruiken om gegevens op te slaan, zodat iedereen er makkelijk bij kan. Zorg ervoor dat de gegevens lang bruikbaar blijven, ook voor anderen in de organisatie. Als er geen goed systeem is, kun je er zelf een maken, maar houd het eenvoudig. Houd er rekening mee dat anderen het systeem later misschien ook gaan gebruiken.

Belangrijkste M&E-tips:

- Maak afspraken over wat je echt moet weten (hoe gegevens/informatie worden gebruikt).
- Bereid je eigen vragenlijsten voor. Houd deze eenvoudig en kort.
- Maak een ontwerp voor eenvoudige verzameling/splitsing van gegevens.
- Test vragenlijsten voor het verzamelen van gegevens.
- Test splitsing (voor het mogelijk gebruik van gegevens/informatie).
- Stel je eigen M&E-regels op (wat en hoe).
- Sla gegevens/informatie zo op dat anderen deze gemakkelijk kunnen vinden.
- Maak geen grote spreadsheets/databases.
- Zorg dat de mensen die de gegevens verzamelen weten hoe ze dit moeten doen en de juiste hulpmiddelen gebruiken.

4.6 Omgaan met risico's

Definitie van risico's

Risico's zijn onverwachte gebeurtenissen die invloed kunnen hebben op je project en op de resultaten van je project. Je hebt er geen controle over.

Houd bij je project rekening met risico's. Naar het buitenland reizen voor een uitwisselingsproject kan risico's hebben voor de gezondheid of de veiligheid. Bij samenwerkingsprojecten kunnen mensen afhaken omdat ze zich verplicht voelen om mee te doen. Er kunnen dus onverwachte dingen gebeuren die je project verstoren of het effect ervan verminderen (of erger!).

Omgaan met risico's is belangrijk om je project succesvol te maken. De beste manier om dit te doen, is te zorgen dat dit niet gebeurt of de schade te verkleinen als het toch gebeurt. Hieronder staan een paar risico's in projecten binnen het programma Erasmus+ en manieren om ermee om te gaan:

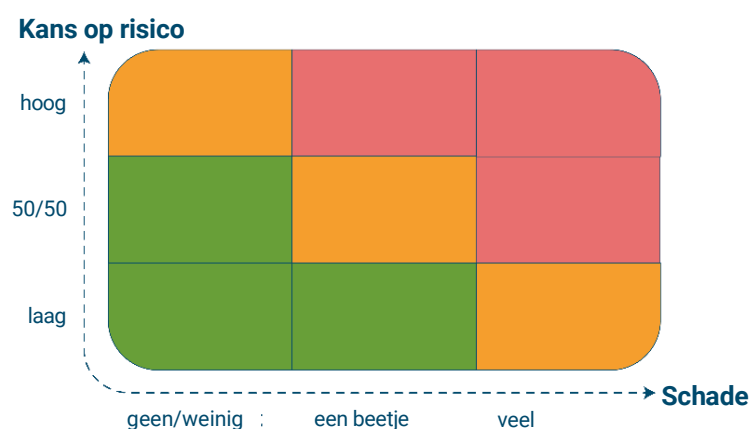
Sociaal-culturele risico's. Studenten voelen zich misschien niet op hun gemak in het buitenland omdat de cultuur anders is. *Dit kun je doen:* bereid studenten voor, ben je bewust van verschillen en bewaak het proces tijdens de uitwisseling. Bied waar nodig persoonlijke ondersteuning.

Risico op niet mee kunnen doen. Sommige studenten kunnen misschien niet helemaal aan het project deelnemen. Bijvoorbeeld door een beperking of taalproblemen. *Dit kun je doen:* houd hier rekening mee tijdens het ontwerp, maak beleid en neem maatregelen als dat kan.

Persoonlijke risico's of risico's in de organisatie. Organisaties en personen geven misschien voorrang aan andere dingen. Of vinden andere projecten belangrijker. *Dit kun je doen:* neem de leiding, moedig mensen aan om samen te werken aan gedeelde doelen en zorg voor open gesprekken over de volgende stappen.

Tips om met risico's om te gaan:

- Breng je risico's in kaart in een risicomatrix (zie figuur 4) op basis van de kans dat deze uitkomen (laag, hoog of 50/50) en voor hoeveel schade de risico's kunnen zorgen (weinig, een beetje of veel, of 50/50).
- Probeer te voorkomen dat risico's in de rode vakjes uitkomen, want die zijn gevaarlijk voor je project. Wat kun je doen om dit te voorkomen? Of de schade te verminderen?
- Let op de risico's in de oranje vakjes. Wat doe je als deze risico's uitkomen? Maak daar afspraken over en schrijf deze op in je projectplan. Schrijf ook op wie verantwoordelijk is.
- Ga door met het onderzoeken van risico's. Tijdens het project zul je je bewust worden van andere mogelijke risico's.



Figuur 4: Risicomatrix

Uitleg kleuren:

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

Oranje = houd deze risico's in de gaten; deze kunnen je project beïnvloeden.

Rood = deze risico's vragen direct actie.

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

Kortom:

Zorg ervoor dat je tijdens de planning, uitvoering en evaluatie van je project alle belangrijke betrokkenen meeneemt. Betrek belanghebbenden van binnen én buiten je organisatie, zodat iedereen zich verantwoordelijk voelt voor de resultaten. Dit vergroot de impact van je project. Houd daarnaast de grootste risico's in de gaten en bedenk vooraf hoe je hiermee omgaat. Zo vergroot je de kans op een succesvol project met blijvende impact.

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



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

Er zijn verschillende manieren en hulpmiddelen om te onderzoeken welke mensen of organisaties je project steunen of er misschien juist tegen zijn. Met speciale hulpmiddelen kun je zien hoe belangrijk en betrokken verschillende groepen zijn. Dit helpt bij het maken van een goede strategie om met hen samen te werken tijdens het project. We delen binnenkort een hulpmiddel van MDF en een link om een goed plan te maken voor de betrokkenheid van belanghebbenden.



Er zijn veel boeken over het leiden van samenwerkingsverbanden. Zoals [The Partnering Toolbook](#) en [The multi-stakeholder partnership guide](#).



Voor risicobeheer kun je een gids van de Europese Commissie bekijken: [Risk management in the Commission, Implementation Guide \(2018-2019\)](#). Deze gids helpt bij het herkennen, onderzoeken en aanpakken van risico's binnen je project.

Conclusie

Met projecten binnen het programma Erasmus+ willen we een positieve impact hebben op mensen, organisaties en de samenleving. Je kunt hieraan meewerken door:

- In de ontwerpfase samen met belanghebbenden te bepalen welke impact je wilt bereiken.
- De impact tijdens de uitvoering van het project in de gaten te houden: verzamel regelmatig informatie over de veranderingen die je wilt bereiken.
- Betrokkenen actief mee te laten doen, risico's aan te pakken en samen te leren, zodat de impact groter wordt.

We hopen dat dit handboek je helpt om projecten te maken en uit te voeren die echt iets veranderen. Je project hoeft niet groot of ingewikkeld te zijn om een verschil te maken!

Nationaal Agentschap Erasmus+ Educatie & Training

Nuffic

info@erasmusplus.nl



Gerelateerde websites

Impacttool

www.impacttool.nl

Inclusietool

www.inclusiontool.nl

Erasmus+ Onderzoek

www.erasmusplusresearch.eu