



EUROPEISKA UNIONEN

Handbok om effekt för Erasmus+

**Hur man arbetar för att skapa
effekt i programmet Erasmus+**

Högre utbildning

Yrkesutbildning

Allmänbildande utbildning

Jean Monnet

Vuxenutbildning

Ungdomssektorn

Motions- och idrottsområdet

Erasmus+

Förenar och berikar.

2024

Innehållsförteckning

Inledning	1
Kapitel 1: Att förstå effekt	3
1.1 Vad är ett resultat?	3
1.2 Varför vill vi veta våra resultat?	6
Kapitel 2: Definiera effekten före ansökan	9
2.1 Metod 1: Från effekt till aktiviteter	9
2.2 Metod 2: Från aktiviteter till effekt	13
Kapitel 3: Övervakning och utvärdering av effekten	16
3.1. Vad är övervakning och utvärdering?	16
3.2. Varför övervaka och utvärdera?	16
3.3. Olika typer av övervakning och utvärdering	17
3.4. Praktiska tips	20
Kapitel 4: Effekthantering	22
4.1. Ledarskap	22
4.2. Involvering av intressenter	23
4.3. Partnerskap	25
4.4. Gemensamt läande och flexibel administration	26
4.5. Organisering av övervaknings- och utvärderingsprocesser	27
4.6. Hantering av risker	29
Slutsats	31

Inledning

Bakgrund

I det dynamiska landskapet av internationell utbildning och samarbete framträder programmet Erasmus+ som en vägvisare för möjligheter som främjar rörlighet, samarbete och innovation över gränserna. Den verkliga framgången för Erasmus+ ligger inte bara i antalet deltagare eller antalet finansierade projekt, utan i den bestående effekt som det skapar. Att förstå vad denna effekt går ut på (vad den innebär och hur den uppnås) är därför avgörande för att maximera effektiviteten i Erasmus+-initiativen och säkerställa att de är relevanta och hållbara. Effekt är en viktig del av Erasmus+-ansökningarna och bedöms därefter.

Följande ämnen behandlas i denna **handbok om effekt för Erasmus+**:

1. Att förstå effekt
2. Definiera effekt före ansökan
3. Övervakning och utvärdering av effekt
4. Effekthantering

Vem är handboken till för?

Handboken har tagits fram för alla som arbetar med programmet Erasmus+. Detta inbegriper:

- Anställda vid nationella myndigheter.
- Enskilda personer eller organisationer som är intresserade av att ansöka om finansiering från Erasmus+.
- Enskilda personer eller organisationer som för närvarande genomför ett projekt eller program inom Erasmus+.
- Externa bedömare av Erasmus+-projekt.

Effekt är ett viktigt kriterium i ansökningsskedet. Handboken hjälper dig att förbereda ett välformulerat projekt. Det kan också stödja dig under implementeringsfasen genom att hjälpa dig att administrera för effekt och presentera dina resultat i högkvalitativa rapporter. Denna handbok är relevant för projekt inom mobilitet (nyckelåtgärd 1) och partnerskap (nyckelåtgärd 2) i följande sektorer: Skolutbildning, högre utbildning, vuxenutbildning och yrkesutbildning, ungdom och idrott.

Hur använder jag handboken?

Vi rekommenderar att du använder handboken redan när du börjar utforma ditt Erasmus+-projekt. Om du redan har fått finansiering eller är en ackrediterad institution och har börjat genomföra ditt projekt kommer du även att hitta praktiska tips i handboken som hjälper dig att uppnå effekt.

Detta dokument har tagits fram för att ge olika grupper en kort, koncis och lättillgänglig guide om effekt. Du kan läsa den i sin helhet eller fokusera på de (under)kapitel som är relevanta för dig – det är upp till dig!

Vill du fördjupa dig mer i innehållet? Ta i så fall en titt på våra förslag till vidare läsning som finns i slutet av varje kapitel.

Om publikationen

Denna handbok har tagits fram av MDF Training & Consultancy inom ramen för en teknisk samarbetsaktivitet (TCA) inom Erasmus+ som initierades av Nuffic, den nederländska nationella myndigheten, i nära samarbete med medlemmarna i kärnarbetsgruppen för Erasmus+: Annibelle Seilern (AT), Margreta Ivan (RO), Anita Varsa (FI), Willeke van der Werf (NL) och Bas Beisiegel (NL). Vi vill tacka Nuffic för möjligheten att ta fram denna handbok och för att ha fått elva nationella myndigheter att delta i denna process. Dessutom vill vi tacka alla nationella myndigheter som har bidragit till utvecklingen av denna handbok. Nationella myndigheter från följande länder deltog: Finland, Tjeckien, Österrike, Malta, Slovenien, Belgien (flamländsktalande delen), Grekland, Portugal, Rumänien, Cypern och Nederländerna. Vi vill särskilt lyfta fram bidragen från användargruppen, med företrädare för de nationella myndigheterna. Denna grupp bidrog med viktig återkoppling och synpunkter på utvecklingen av handboken samt med exempel från sina respektive sammanhang för att berika innehållet och säkerställa att handboken är användbar för en mängd olika personer.

Kapitel 1: Att förstå effekt

Att genomföra ett projekt kan vara en fantastisk möjlighet för en organisation, men det kräver tid, energi och pengar. Det finns vanligtvis olika skäl till att man beslutar sig för att genomföra ett projekt: Man vill uppnå något, oavsett om det handlar om att förändra livet för studerande, personal, föräldrar och ungdomar, eller inom organisationen, i det samhälle där organisationen är belägen eller till och med på samhällsnivå. Men vilken typ av resultat är det man vill uppnå? Och vad är skillnaden mellan projektets resultat och effekt? I detta kapitel får du lära dig den terminologi som är viktig när du vill skapa effekt med ditt Erasmus+-projekt.

1.1 Vad är ett resultat?

Ta en titt på berättelsen nedan om en gymnasieskola i Österrike som genomförde projekt inom mobilitet och partnerskap. Skolans föreståndare lyfter fram de många olika förändringar som blev resultatet av detta engagemang.



Vi började genomföra mobilitetsprogram inom Erasmus+ för några år sedan. Vi har sett många förändringar på vår skola! Skolan är nu en ackrediterad organisation med olika mobilitetsprogram (KA1) och partnerskapsprojekt (KA2). Innan vi började arbeta med Erasmus+ brukade vi anordna språkkresor där studerandena fick delta i språkkurser utomlands. Det har vi slutat med eftersom utbytesprogram där studerandena bor hos värdfamiljer ger studerandena mycket mer kontakt med nya kulturer (så kallat peer-to-peer-lärande). Detta bidrar så klart till att våra studerande utvecklar europeiska sociala, kulturella och språkliga färdigheter! Vi har konstaterat att framtidsutsikterna för att delta i mobilitetsprogram har en positiv inverkan på studerandena i ett annat avseende. De är mycket mer motiverade och engagerade i att delta i ordinarie skolaktiviteter.

Förutom ackrediteringen har vår skola förändrats genom att vi nu har en europeisk strategi, som är lika viktig som vår skolutvecklingsplan. Som ett resultat av genomförandet av denna strategi har vår skola nu en europeisk "anda". Alla klasser deltar nu i specifika aktiviteter med anknytning till Europa.

De genomförda partnerskapsprojekten har bland annat gått ut på att skapa en serietidning, utveckla en webbplats för ett skolprojekt och samla in bortslängd plast. Detta bidrar till en ökad miljömedvetenhet bland studerandena och till en renare skola, renare samhällen och en positiv förändring på samhällsnivå.

Den kanske viktigaste förändringen är att skolan nu är välkänd i omvärlden för sin europeiska profil för miljömässig hållbarhet.

Som du kan läsa i berättelsen kan Erasmus+-projekt leda till en mängd olika resultat (förändringar)! Låt oss ta en titt på de olika typer av resultat som kan uppnås i ett Erasmus+-projekt:

- Direkta output, produkter eller tjänster eller andra resultat av ett projekt, till exempel utbildningsmaterial, läroplaner, webbplatser, digitala verktyg, ökad kunskap och medvetenhet. Dessa kallas: **resultat**.
- Målgruppen (eller de direkta förmånstagarna), till exempel studerande, lärare, studerande, föräldrar eller organisationer, använder eller tar till sig projektresultaten. Hur har resultaten förändrat vad människor tänker och gör? Till exempel börjar studerande aktivt samarbeta inom ungdomsarbete, personal och lärare använder nya färdigheter och organisationer (till exempel skolor) främjar nya digitala verktyg. Dessa typer av resultat kallas **direkta resultat**. Direkta resultat handlar om beteendeförändringar!
- Projektets bredare, långsiktiga effekter på individer, organisationer, samhälle eller system. Detta är de förändringar som ett projekt avser att bidra till. Observera att ditt projekt bara kan bidra till denna förändring och inte kommer att skapa förändringen direkt, eftersom ett projekt inte kommer att uppnå dessa långsiktiga effekter helt på egen hand. Till exempel: aktivt medborgarskap, förbättrad anställbarhet, förbättrad ekonomisk utveckling, förändringar i kulturella normer och värderingar, politiska reformer. Dessa typer av resultat kallas för **effekt**.

I handboken använder vi begreppen resultat, direkta resultat och effekt, men kom ihåg att projektplaneringen ofta innehåller olika begrepp för liknande saker. Även inom programguiden för Erasmus+ varierar ordvalet. För att förstå dessa olika begrepp kan du använda tabell 1¹:

Tabell 1. Begrepp som används för projekt- och programresultat.

Verktyg för effekt/ Handbok om effekt för Erasmus+	Programguide för Erasmus+	Alternativa begrepp
Effekt	Önskad effekt	Mål, övergripande syfte, allmänt syfte
Direkta resultat	Förväntad effekt	Specifikt mål, projektsyfte, strategiskt mål
Resultat	Resultat, leverans, milstolpe	Slutresultat, delresultat
Aktiviteter	Aktiviteter	Aktiviteter
Resurser	Resurser	Resurser

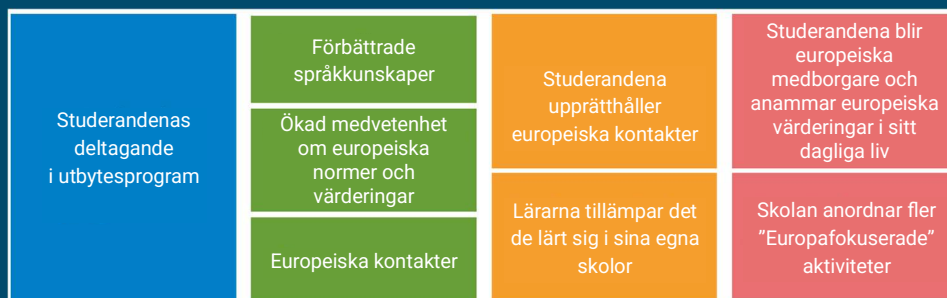
Varje projekt har en mängd olika resultat och direkta resultat som bidrar till en mer långsiktig effekt. Att koppla projektets resultat till direkta resultat och effekt kan också kallas för dess effektkedja. En effektkedja visar hur dina projektaktiviteter leder till en rad sammanhängande förändringar på kortare och längre sikt. Den visar hur dina intressenter ändrar sitt beteende genom att använda dina resultat och hur dessa förändringar i sin tur bidrar till mer omfattande förändringar (inom och utanför din organisation).

¹ Denna tabell har tagits fram i samband med Erasmus+effektverktyget för effekt och finns även på [webbplatsen för effektverktyget](#).

Hur ser effektkedjor ut? Ta en titt på några exempel:

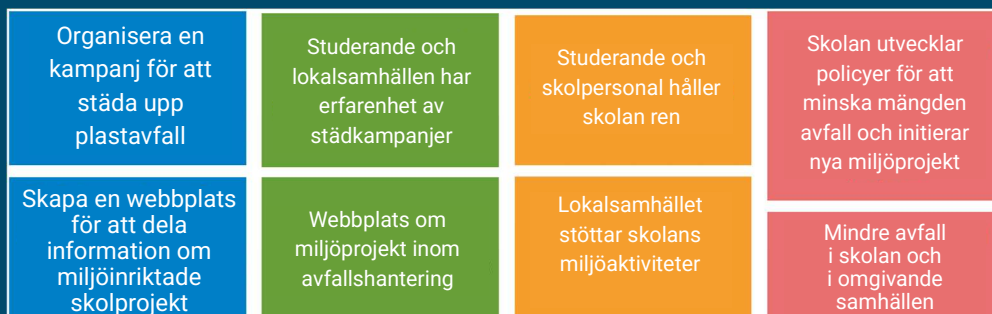
Exempel på ett mobilitetsprojekt

Studerandenas deltagande i utbytesprogram inom Erasmus+ (aktiviteter) leder till förbättrade språkkunskaper, ökad medvetenhet om europeiska normer och värderingar samt europeiska kontakter (resultat). Detta leder till att studerandena upprätthåller europeiska kontakter (direkta resultat), att lärarna tillämpar det de har lärt sig i sina egna skolor (direkta resultat) och att kontakten med andra studerande som bor utomlands fortsätter (direkta resultat). Detta bidrar till ökad uppmärksamhet på europeiskhet inom lokala läroanstalter och samhällen (effekt) samt till ett mer inkluderande Europa (effekt).



Exempel på ett partnerskapsprojekt

Att genomföra en gemensam aktivitet för att städa upp plastavfall och skapa en webbplats (aktiviteter) leder till att studerande och lokalsamhällen får erfarenhet av uppställningskampanjer och att webbplatsen finns (resultat). Detta leder till att studerandena och personalen håller skolan ren (direkta resultat) samt att det omgivande lokalsamhället aktivt stöttar skolans miljöarbete (direkta resultat). Detta kommer i sin tur att bidra till utvecklingen av skolans miljöpolicy (effekt), identifiering av nya projekt för att förbättra miljön (dvs. partnerskap mellan skolan och det omgivande samhället) och, på längre sikt, mindre avfall i skolan och dess närområde.



Varje projekt inom programmet Erasmus+ bidrar till minst ett av de övergripande målen eller effekt från programmet Erasmus+. Detta kan ske på individ-, organisations-, samhälls- och/eller systemnivå:

- 1) *Individuell nivå*, till exempel vilja att arbeta över gränserna, ökad förmåga hos personalen att genomföra modernisering, ökade möjligheter till karriärutveckling.
- 2) *Institutionell/organisatorisk nivå*, till exempel långvariga partnerskap, internationalisering av organisationer, anpassningsförmåga till digital omvandling.
- 3) *Gemenskaps-/samhällsnivå*, till exempel förändring av normer och värderingar, inkluderande eller hållbara metoder i samhällen, ungdomars deltagande i lokalsamhällen.
- 4) *Systemisk/politisk nivå*, till exempel europeisering av utbildningssystemet, mer inkluderande, innovativa och digitala utbildningssystem, ökat ungdomspolitiskt samarbete.

OFÖRUTSEDDA KONTRA FÖRUTSEDDA RESULTAT, POSITIVA KONTRA NEGATIVA RESULTAT

De resultat som nämns i avsnitt 1.1 är alla planerade (och önskade) resultat, vilket innebär att du förväntar dig och vill att dessa resultat ska uppnås när du genomför ditt Erasmus+-projekt. Trots noggrann planering och förberedelser kan dock varje projekt leda till oförutsedda resultat, det vill säga en förändring som man inte förväntade sig, men som ändå inträffade. Ibland är de oavsiktliga resultaten många och har en mycket större effekt än vad man ursprungligen hade förutsett. Några exempel på oförutsedda händelser finns i rutan nedan.

Exempel på oförutsedda resultat från Erasmus+-projekt:

- Material som tagits fram används av andra organisationer (inte förutsett av den skola som initierade policyn).
- Utveckling av en europeisk skolstrategi (exempel på institutionell effekt).

Alla resultat som du definierade innan du startade projektet är förmodligen positiva. Det är dock bra att vara medveten om att projekt också kan ge negativa resultat (se rutan nedan). För att ha koll på oförutsedda positiva och negativa resultat är det viktigt att inkludera detta i övervakningen medan projekt genomförs. Hur du kan göra detta beskrivs i kapitel 3: Övervakning och utvärdering.

Exempel på negativa resultat från Erasmus+-projekt:

- Negativ effekt på studerande som konfronterades med rasism under en mobilitetsaktivitet.
- Studerande som inte kan delta i mobilitetsprojekt har svårt att delta i aktiviteter i klassrummen.
- Ett stort inflöde av internationella studerande i en populär kurs skapar spänningar med vanliga studerande.
- Införandet av ett AI-verktyg för utbildningsadministration leder till en dataläcka.
- Projektsamordnarna får inte tillräckligt stöd från sina organisationer – de måste hantera Erasmus+-projektet vid sidan av sitt ordinarie arbete, vilket ökar risken för utbrändhet.

EFFEKT KONTRA SPRIDNING, RÄCKVIDD OCH HÅLLBARHET

Det är viktigt att skilja på effekt och andra relaterade begrepp som spridning, räckvidd och hållbarhet. *Effekt* är den större förändring som ditt projekt bidrar till, medan *spridning* syftar till att dela projektresultat med relevanta intressenter, och *räckvidd* avser antalet personer som deltog eller som direkt eller indirekt nåddes av projektet. *Hållbarhet*, å andra sidan, handlar om projektets förmåga att bibehålla sina fördelar och sin effekt över tid.

1.2 Varför vill vi veta våra resultat?

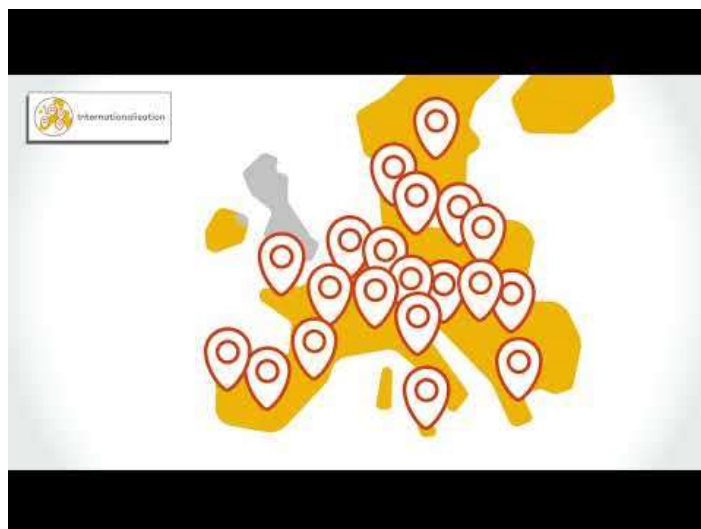
Att förstå, definiera och dokumentera de olika typerna av projektresultat är användbart under alla faser av Erasmus+-projektet. I tabellen nedan ser du fördelarna med att definiera och dokumentera dina projektresultat.

Före ansökan	Under projektets genomförande	Under utvärdering och rapportering
En tydlig uppfattning om de förväntade resultaten ligger till grund för utformningen och planeringen av ditt projekt och hjälper dig att sätta upp realistiska mål, fördela nödvändiga resurser på ett effektivt sätt och utveckla relevanta ramverk för övervakning och utvärdering.	Kontinuerlig övervakning av resultaten gör att du kan följa framstegen och identifiera nya utmaningar. Vissa resultat kan vara förutsedda och ligga i linje med projektmålen, medan andra kan uppstå oväntat.	Utvärdering av ditt projekt kan ge värdefulla insikter om hur effektiva dina projektinsatser är, inklusive effekterna på din målgrupp/grupp av gynnade personer.

Om du dessutom tydligt definierar de direkta resultaten och effekten är det mer sannolikt att viktiga intressenter förstår hur viktigt ditt projekt är.	Genom att övervaka de faktiska projektresultaten kan du justera projektstrategier eller aktiviteter vid behov.	Information om uppnådda resultat begärs av det nationella kontoret och är viktig för att motivera programmet och de investeringar som görs på EU-nivå. Dessutom kan utvärderingsresultaten vara till nytta för din egen reflektion kring varför projektet var (eller inte var) framgångsrikt. Du kan använda denna information när du planerar ett nytt projekt.
---	--	---

EXEMPEL PÅ ANVÄNDNING AV RESULTAT

- Information om insamling av plastavfall delades på den österrikiska skolans webbplats för att visa vad skolan har gjort för att ta itu med miljöfrågor.
- Berättelser om studerande som åker på mobilitetsresor delas med andra studerande för att skapa intresse hos andra studerande att söka till mobilitetsprogram.
- Resultaten av Erasmus+-projekten i Finland används i attraktiva broschyrer (Fakta Express) för att informera allmänheten om programmets mervärde. [Här ser du](#) ett exempel på en Fakta Express.
- Personalens förbättrade kompetens har använts för att initiera nya aktiviteter och nya resultat, till exempel en ny läroplan, policyer för miljöskolor och nya partnerskap.
- Video som beskriver projektresultaten av eTwinning på skolor (se nedan).



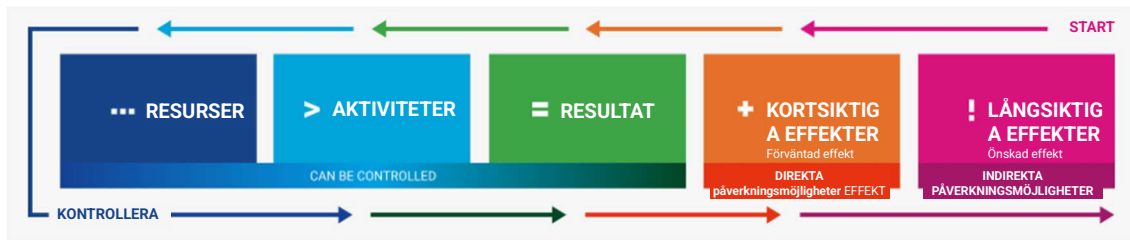
Sammanfattningsvis:

Varje projekt inom Erasmus+ syftar till att uppnå en rad olika slutresultat. Dessa resultat omfattar inte bara de direkta leveranserna, tjänsterna eller produkterna (**resultat**), utan också hur dessa resultat används av målgruppen/de direkta förmånstagarna (**direkta resultat**) och vilken bredare långsiktig förändring de bidrar till (**effekt**). Genom att beskriva dessa resultat kan du öka framgången för ditt projekt, samtidigt som du bidrar till meningsfulla och varaktiga förändringar inom utbildning, ungdomsarbete och samhället i stort.

----- VILL DU LÄRA DIG MER? -----



Vill du lära dig mer om resultat-direkta resultat-effekt? Ta en titt på [effektverktyget för Erasmus+](#) där varje typ av resultat förklaras och några konkreta exempel ges.



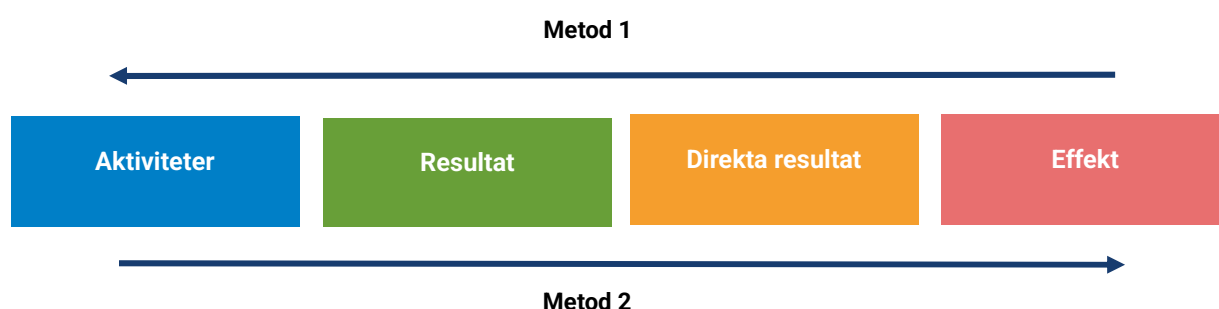
Är du intresserad av alla mål och förväntade resultat av programmet Erasmus+? Kolla upp dem i programhandledningen för [Erasmus+](#).

Kapitel 2: Definiera effekt före ansökan

Att reflektera över och hantera effekten är inte något som ska ske efter att projektet har avslutats, utan det börjar redan när du börjar fundera på att ansöka om finansiering från Erasmus+. I detta kapitel vägleder vi dig genom processen för att fullt ut integrera effekt i ditt förslag. Om du redan har startat ditt projekt kan kapitlet vara användbart för att ompröva ditt projekt och förbättra fokuset kring effekt för ditt redan befintliga projekt.

Vi presenterar två möjliga tillvägagångssätt för att nå fram till ett effektorienterat förslag. **Metod 1** börjar med att definiera effekten och resonerar sedan baklänges. **Metod 2** börjar med att definiera dina aktiviteter och/eller dina direkta förmånstagare och går sedan vidare till effekten.

Det finns fördelar och nackdelar med varje metod. Den största fördelen med metod 1 är att den bäst hjälper dig att arbeta mot effekt, eftersom du först definierar din avsedda effekt och sedan arbetar bakåt för att besluta om dina aktiviteter. Detta kan leda till mer innovativa och relevanta projektaktiviteter. Metod 2 anses vara enklare och är särskilt användbar vid utformning av mindre projekt.



2.1 Metod 1: Från effekt till aktiviteter

Stegen för denna metod inbegriper:

1. Beskriv din dröm/vision (effekt)
2. Definiera vem och vad som behöver förändras (direkta resultat)
3. Fastställ projektets leveranser och andra direkta projektresultat (resultat)
4. Beskriv vad du kommer att göra (aktiviteter)
5. Kontrollera logiken (från aktiviteter till effekt)

Denna metod börjar med att utveckla en **vision** av den önskade framtida situation som projektet avser att åstadkomma eller bidra till. Därefter följer ett *resonemang bakåt* till projektutformningen med aktiviteter, ansvarsområden och budgetkrav. Denna metod hjälper dig att fokusera designutformningen på anledningen till att projektet behövs.

Steg 1: Beskriv din dröm/vision (önskad effekt)

När du tar fram en vision av den önskade framtida situationen måste du vara tydlig med "vems" framtid du menar. Är det samhällets framtid, individens framtid eller en organisations framtid? Mobilitetsprojekt gäller främst framtiden för de deltagare som drar nytta av dessa projekt (till exempel studerande och personal), medan partnerskapsprojekt rör framtiden för deltagarna, liksom för de organisationer som är involverade och/eller deras lokalsamhällen.

När du är klar och alla är överens om vems framtid det handlar om kan du vara mer specifik när det gäller vilken typ av framtid ni vill bidra till. Det är den fråga som projektet syftar till att ta itu med/förbättra. Frågan behöver vara tillräckligt "stor", dvs. en mer långsiktig ambition på högre nivå som ditt projekt kommer att bidra till, något som är bredare än vad projektet i sig kan leverera. I rutorna nedan ger vi några exempel.

NÄR DET GÄLLER EN ORGANISATION

- Förbättrad kvalitet på utbildningen
- Främja internationellt samarbete
- Hållbarhet i utbildningssystem
- Social sammanhållning
- Inkludering och jämställdhet
- Europeisk integration inom yrkesutbildningen

NÄR DET GÄLLER EN INDIVID/ETT SAMHÄLLE

- Sysselsättningsmöjligheter
- Europeiskt tänkesätt
- Upprättande av ett europeiskt nätverk

När "vem" och själva problemformuleringen har definierats kan det egentliga arbetet med att ta fram en vision börja. Detta kan ta sig olika uttryck.

Om det finns ett strategiskt ramverk – det kan vara en strategi för inkludering, en strategi för internationalisering eller en miljöpolicy – är det viktigt att använda detta som utgångspunkt för utformningen av projektet. Detta kommer att anpassa ditt projekt till en befintlig och godkänd strategisk vision. Det sparar inte bara tid och besvär, utan gör det också lättare att motivera och få stöd för projektet från högsta ledningen.

Om det inte finns något befintligt strategiskt ramverk finns det olika sätt att komma fram till en gemensam vision (= beskrivning av önskad effekt)². En gemensam vision kan tas fram tillsammans, under workshoppar eller möten med flera intressenter (se rutan nedan för några praktiska förslag). Resultatet av en visionsövning sammanfattas i en kort vision som beskriver en ambitiös men uppnåelig önskad framtida situation. Några exempel är:

- *Mobilitetsdeltagare i Erasmus+ har fler internationella sysselsättningsmöjligheter.*
- *Kvaliteten på utbildningen och/eller forskningen vid partnerinstitutionerna har förbättrats i studerandenas och lärarnas ögon.*
- *Skolgemenskapen (föräldrar, lärare, studerande) är mer öppen och uppskattar internationellt samarbete.*

Praktiska förslag på hur man kan organisera/genomföra en visionsövning är bland annat följande:

1. Se till att rätt deltagare är närvarande, eftersom det gäller att komma fram till en gemensamt överenskommen och uppfattad bild av den önskade framtida situationen, som stöds av alla viktiga intressenter.
2. Skapa tid och utrymme för att drömma, reflektera och beskriva den önskade framtida situationen. Vanligtvis bör 1–2 timmar räcka.
3. Överväg att använda visualiseringstekniker. Börja med att be intressenterna att rita/beskriva sin egen vision, som sedan fungerar som synpunkter och inspiration för en gemensam vision.

När du leder en övning i att skapa visioner kan du överväga följande steg (varaktigheten är vägledande):

1. Förklara "vad", "varför" och "hur" (5–10 minuter)
2. Ställ frågor och samla in individuella bidrag för att skapa en gemensam bild (60 minuter)
3. Formulera teamets vision (20 minuter)

Steg 2: Definiera vem och vad som behöver förändras (direkta resultat)

När din vision är klar är det viktigt att förstå vem (vilka intressenter) som måste förändras för att visionen ska bli verklighet. Detta är ofta en bredare grupp av intressenter än de som direkt gynnas av projektet.

Ett användbart verktyg är **kartläggning och analys av intressenter**. Detta börjar med en kartläggning av de mest relevanta intressenterna i förhållande till den formulerade visionen. Detta kan vara (en kombination av) externa och interna intressenter (till exempel lärare, styrelse, ledning, stödpersonal). Interna intressenter är de aktörer som kan delta

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

i eller dra nytta av projektet inom organisationen (eller partnerskapet), medan externa intressenter finns utanför organisationen (eller ett partnerskap). Utmaningen i att ta fram en intressentkarta är att identifiera vilka som behöver ändra sitt beteende för att din vision ska bli verklighet. Om du är intresserad av att lära dig hur du kartlägger och analyserar dina intressenter kan du läsa kapitel 4.2 > Involvering av intressenter.

Bild 1 visar att det vanligtvis finns olika intressenter som måste göra något annorlunda för att uppnå den önskade effekt (visionen). Ta en titt på följande projektexempel som syftar till att förbättra utbildningens kvalitet och inkludering i hela organisationen (vision).

Detta innebär att lärarna (intressent 1) måste förändras. De måste höja kvaliteten på sina lektioner och göra dem mer inkluderande. Samtidigt måste skolstyrelsen (intressent 2) tillåta och främja dessa nya sätt att undervisa. Även andra lärare som inte ingick i projektet (intressent 3) måste vara med på tåget. Dessutom måste andra närstående intressenter (till exempel föräldraråd och studerande) uppskatta, acceptera och samarbeta med de föreslagna undervisningsmetoderna. Kort sagt: många intressenter kommer att behöva ändra sitt beteende på vägen mot effekt!

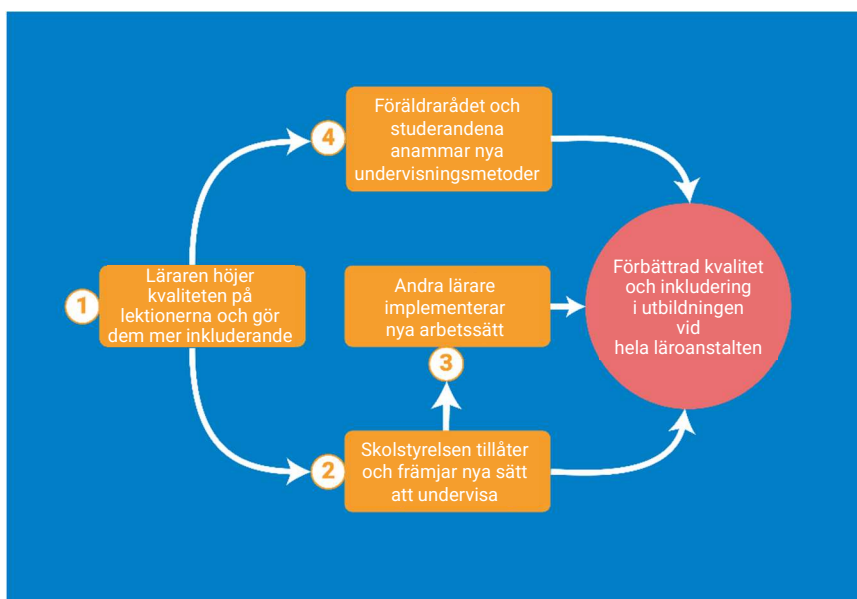


Bild 1: Karta över intressenter

Obs! Intressenternas agerande påverkar andra intressenters beteende: Bland annat kommer en stöttande skolledning att påverka lärarna att införa nya arbetssätt. Detta illustreras av pilarna mellan intressenterna (se kapitel 4 för mer information om intressenter och intressentanalys).

Kartläggningen identifierar alltså de berörda intressenterna och deras beteendeförändringar. Du kan formulera denna förändring i ett resultatmål: en beskrivning av det **önskade beteendet hos de berörda intressenterna** som leder till den effekt du eftersträvar. Att skriva resultatmål är ett viktigt steg för att koppla samman de direkta resultaten av dina projektaktiviteter med projektets effekt. I detta skede bör du formulera direkta resultatmål för varje intressent i ditt projekt. Ett resultatmål ser ut på följande sätt (bild 2):

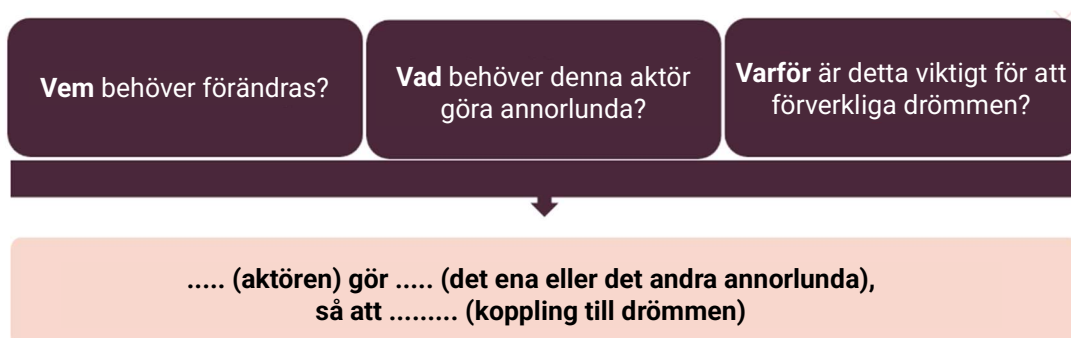


Bild 2: Beskrivning av resultatbeskrivningar

Exempel på direkta resultatbeskrivningar visas i rutan nedan:

Exempel på resultatbeskrivningar:

- Skolstyrelsen godkänner nya undervisningsmetoder, så att
- Högsta ledningen fördelar resurserna, så att ...
- Studerandena är mer aktiva när det gäller att utöka sitt nätverk, så att
- Lärare använder olika undervisningsmetoder inom området , så att
- Föräldrar mer aktivt involverade i ..., så att
- Studerandena lär sig och tillämpar ny kunskap om ..., så att
- Skolavhoppare anmäler sig till vuxenutbildning ..., så att ...

Steg 3: Fastställ projektets resultat och andra direkta projektresultat (direkta resultat)

När du vet vilken typ av beteende du vill ändra (direkta resultat) kan du ta nästa steg: identifiera de **resultat som ditt projekt producerar/levererar** och som kommer att leda till den önskade beteendeförändringen hos de berörda intressenterna. Dessa är de direkta slutresultat (produkter, tjänster eller ökad kapacitet) som projektet ska leverera. Exempel på direkta resultat är:

- förbättrade kunskaper, färdigheter och attityder hos yrkesverksamma/volontärer/studerande/ungdomar
- yrkesverksamma och ungdomar med internationell erfarenhet
- onlineverktyg eller verktyglådor
- publikationer eller tidskriftsartiklar
- forskningsresultat
- onlineplattformar.

Steg 4: Beskriv vad du kommer att göra (aktiviteter)

Nästa steg är att identifiera och planera de aktiviteter som ska leda till resultaten. En budget kan också upprättas. Vilken typ av verksamhet du bedriver beror på vilka resultat som ska levereras. Aktiviteter kan vara följande:

- genomföra en utbildning (för att utveckla färdigheter)
- genomföra utbildning av utbildare (för att skapa en uppsättning utbildare)
- utveckla skolwebbplatsen (att skapa en webbplats)
- organisera en utflykt
- genomföra en reklamkampanj (för att öka medvetenheten).

Eftersom du först har definierat resultaten kan du fundera på alternativa sätt att producera de berörda resultaten. Vad kan vi till exempel göra för att utveckla kompetensen, förutom att genomföra en utbildning? Eller vad finns det för alternativa aktiviteter?

Steg 5: Kontrollera logiken (från aktiviteter till effekt)

När effekt, direkta resultat, resultat och aktiviteter har formulerats bör du göra en kontroll:

- Kommer aktiviteterna att leda till resultaten? Om inte justerar du aktiviteterna.
- Kommer resultaten att leda till önskade direkta resultat? Om inte justerar du direkta resultaten (och motsvarande aktiviteter).
- Kommer direkta resultatet att bidra till den önskade effekt? Om inte, eller om inte tillräckligt, ser du efter om du kan justera direkta resultaten (och motsvarande resultat och aktiviteter).

Att utforma ett projekt så att det får genomslag är en utvecklingsprocess, och därför kan ovanstående frågor ställas när som helst under planeringsarbetet.

2.2 Metod 2: Från aktiviteter till effekt

Det andra tillvägagångssättet börjar med att identifiera projektaktiviteter som bidrar till att lösa specifika behov/problem (kopplade till programprioriteringarna i Erasmus+). Baserat på de identifierade aktiviteterna kommer du att fastställa dina slutresultat (resultat, direkta resultat och effekt) och därefter kontrollera om effektkedjan är meningsfull eller behöver förbättras. Detta är en iterativ process som bidrar till att skapa en uppsättning effektorienterade aktiviteter.

1. Vem är din målgrupp och vilka är dina aktiviteter?
2. Vad kommer att förändras? (resultat)
3. Vilken bredare förändring bidrar detta till? (effekt)

Steg 1: Vem är din målgrupp och vilka är dina aktiviteter?

När du vill ansöka om finansiering från Erasmus+ börjar du med att läsa programguiden och lära känna programmets mål och prioriteringar. Ta också reda på vilka möjligheter programmet Erasmus+ erbjuder för att åstadkomma viktiga förändringar för din organisation, dina studerande, dina gemenskaper osv. Dessutom gör en behovs- eller problemanalys det enklare att utforma ett bra projekt.

Så, vad vill du göra? Vilka är de aktiviteter som du skulle vilja genomföra/hålla i, kopplade till vilka mål för Erasmus+? Vem kommer att vara målgruppen för aktiviteterna? (elever, lärare, studerande, avdelningar, organisationer, etc.).

Gör först upp en lista över målgrupperna och skriv sedan ner motsvarande aktiviteter, till exempel:

Målgrupp/direkt gynnade personer	Aktivitet
Lärare	Utbilda lärare i att använda inkluderande undervisningsmetoder
Arbetsgrupp	Ge tekniskt stöd till arbetsgruppen för att anpassa undervisningsmetoderna för användning i skolan
Studerande	Delta i lektioner där inkluderande undervisningsmetoder testas

FRÅGOR ATT STÄLLA DIG SJÄLV:

- Är dessa alla direkta förmånstagare och/eller berörda intressenter för projektet?
- Är detta de mest innovativa och relevanta aktiviteterna? Kan dessa aktiviteter genomföras, är de realistiska?

Beroende på dina svar kan du behöva justera målgrupperna/de direkta förmånstagarna och/eller aktiviteterna.

Steg 2: Vad kommer att förändras? (resultat)

När du har definierat dina aktiviteter kan du börja utarbeta projektets resultat (de produkter, tjänster eller ökade kapaciteter som aktiviteterna kommer att leverera) och direkta resultat (beteendeförändringarna hos målgrupperna/de direkt gynnade personerna). Beskriv de definierade resultaten (se exempel nedan).

Aktiviteter	Resultat	Direkta resultat
Ge tekniskt stöd till en arbetsgrupp för utveckling/anpassning av inkluderande undervisningsmetoder	Utvecklade/testade och anpassade inkluderande undervisningsmetoder	Lärare utbildar studerande genom att använda inkluderande undervisningsmetoder och färdigheter/kunskaper i klassrummet
Testa inkluderande utbildningsmetoder i en klassrumsmiljö		
Utbilda lärare i att använda inkluderande undervisningsmetoder	Lärarna har nya kunskaper/färdigheter relaterade till användningen av inkluderande undervisningsmetoder	

Obs! Läs från vänster till höger. Aktiviteterna måste leda till de berörda resultaten, och resultaten bör leda till de beskrivna direkta resultaten.

FRÅGOR ATT STÄLLA DIG SJÄLV:

- Är de direkta resultaten i linje med våra organisatoriska prioriteringar/policyer/behov?
- Kommer resultaten att leda till de önskade direkta resultaten? Om inte, varför inte?

Beroende på dina svar kanske du vill justera dina aktiviteter och resultat.

Steg 3. Definiera den större förändring som ditt projekt bidrar till (effekt)

När du har definierat aktiviteter, resultat och direkta resultat är det dags att titta på den förändring (effekt) på en bredare nivå som ditt projekt kan bidra till. Om de direkta resultaten uppnås, vilka förändringar kommer projektet då att bidra till? Detta kan ske på olika nivåer:

- inom organisationen
- inom partnerskapet
- i omgivande gemenskaper
- i samhället
- i utbildningssystem

Beskriv effekten på ett ändamålsenligt sätt och gärna kopplat till programmets tematiska områden.

Lägg till former av effekt i tabellen (se exemplet nedan):

Aktivitet	Resultat	Direkta resultat	Effekt
Ge tekniskt stöd till en arbetsgrupp för utveckling/anpassning av inkluderande undervisningsmetoder	Utvecklade/testade och anpassade inkluderande undervisningsmetoder	Lärarna utbildar studenterna genom att använda inkluderande undervisningsmetoder och deras relaterade färdigheter/kunskaper i klassrummet	Studenterna känner sig mer hemma/förstådda/uppskattade/respekterade i skolan
			Bättre lärresultat
Testa inkluderande utbildningsmetoder i en klassrumsmiljö			Mer inkludering/mindre marginalisering
Utbilda lärare i att använda inkluderande undervisningsmetoder	Lärarna har nyttiga kunskaper/färdigheter relaterade till användningen av inkluderande undervisningsmetoder		Institutionella policyer för inkludering har utvecklats
			Samhället ser att skolan gör många insatser för inkludering/bredare inkluderande verkningar på samhällen

FRÅGOR ATT STÄLLA DIG SJÄLV OM EFFEKTORIENTERING:

- Är alla former av effekt listade?
- Är effekten i linje med organisationens prioriteringar/praxis/behov?
- I vilken utsträckning kommer de direkta resultaten att bidra till den förväntade effekten?
- Är det möjligt att öka effekten genom att se över resultaten och de direkta resultaten? För att till exempel förbättra projektets miljöpåverkan i samhället kan det vara nödvändigt att omformulera de direkta resultaten (eller lägga till ett annat direkt resultat).
Det innebär också att aktiviteter och resultat kan behöva modifieras.

Baserat på ovanstående reflektioner kan du justera de aktiviteter och verkningar som främjar utformningen av effektmålen för att förbättra effektorienteringen i vägarna mot effekt.

Sammanfattningsvis:

Att integrera effekten i projektutvecklingen börjar redan vid den allra första utformningen av projektet. Du kan göra detta på två olika sätt: 1) Definiera först din vision/effekt, skissa sedan på de (beteendemässiga) förändringar som krävs för att uppnå denna effekt och bestäm slutligen vilka aktiviteter du kan genomföra för att åstadkomma dessa förändringar, eller 2) Börja med din projektidé (aktiviteter), definiera sedan vilka förändringar den kommer att medföra och vilken effekt den kan bidra till. För båda metoderna är det viktigast att effektkedjorna (från aktiviteter till resultat och effekt) följer en viss logik.

----- VILL DU LÄRA DIG MER? -----



Använd [formuläret för projektplanering](#) (sida 1) från Erasmus+-effektverktyget för att skriva ner de viktigaste resultaten av de fem steg som beskrivs i detta kapitel.



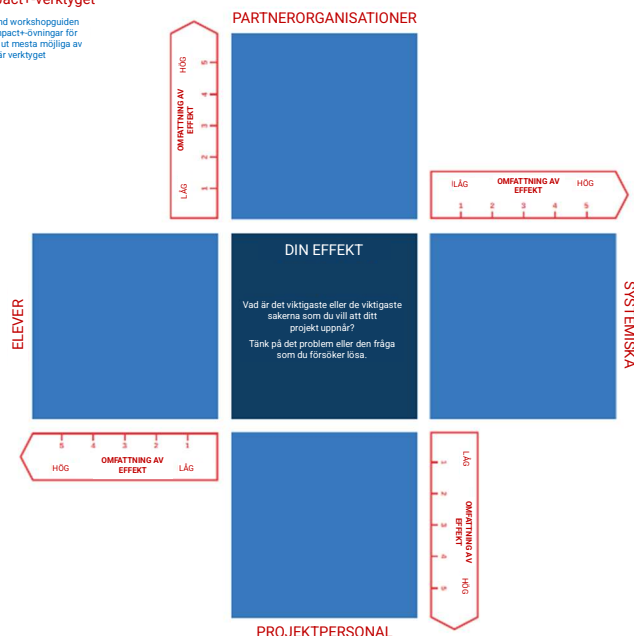
Ovanstående steg avser de första stegen i Storbritanniens effektverktyg för mobilitetsprojekt: Mål, resultat och effekt:

<https://erasmusplus.org.uk/impact-and-evaluation.html>.

Detta verktyg arbetar med fem rutor, där den centrala rutan beskriver vad du vill uppnå: din effekt. De fyra rutorna på utsidan fylls sedan med de förändringar som krävs för att effekten ska realiseras. Det kan handla om beteendeförändringar hos viktiga intressenter (studerande, partner och projektpersonal) och systemiska förändringar (till exempel policyer, regler), och de liknar de förändringar på den resultatnivå som beskrivs ovan. Det gäller även för den föreslagna systemiska förändringen, eftersom processen ovan bygger på principen att systemiska förändringar är resultatet av en beteendeförändring från en viktig intressent (till exempel en ny regel som fastställs av skolstyrelsen eller en policyförändring som initieras av ministeriet).

Impact+-verktyget

Använd workshopguiden för Impact+-övningar för att få ut mesta möjliga av det här verktyget



Dessutom innehåller Storbritanniens effektverktyg en effektskala som hjälper till att prioritera de viktigaste beteendeförändringarna per intressent, och dessa presenteras som direkta resultat i projektutformningen. Detta understryker vikten av att vara så specifik som möjligt när man beskriver den beteendeförändring som man eftersträvar med sitt projekt.



Om du vill göra en mer detaljerad översikt över alla möjliga resultat, direkta resultat och effekter för ditt projekt eller program kan en förändringsteori vara ett användbart verktyg. Det nederländska nationella programkontoret har tagit fram en förändringsteori för KA1- och KA2-programmen, som finns på nederländska och engelska: <https://toc.erasmusplus.nl/>.



För att identifiera resultat kan du använda COM-B-modellen, som har utvecklats av J. Mayne. Denna universella modell för beteendeförändring illustrerar att beteendet påverkas av tre sammanhängande faktorer: *förmågor, möjligheter och motivation*. Med andra ord: För att en beteendeförändring ska kunna ske måste den utvalda aktören vara kapabel, villig och ha möjlighet att göra saker annorlunda. I effektorienterad projektutformning rekommenderar vi därför att man formulerar resultat som täcker dessa tre aspekter. Läs mer om COM-B-modellen för beteendeförändring:

<https://thedecisionlab.com/reference-guide/organizational-behavior/the-com-b-model-for-behavior-change> och https://social-change.co.uk/files/02.09.19_COM-B_and_changing_behaviour_.pdf.



Om du inte vet vilka problem som ditt projekt kan bidra till att lösa kan du börja med att ta fram ett problem- och/eller målsättningsträd. Ett problemträd är ett grafiskt verktyg som hjälper till att hierarkiskt strukturera identifierade problem (den negativa situationen) och klargöra deras relation mellan orsak och verkan. Målsättningsträdet är problemträdets positiva gränssnitt, som hierarkiskt organiserar motsvarande mål (positiv situation). Läs mer om detta på [EC Wiki](#).

Kapitel 3: Övervakning och utvärdering av effekt

Övervakning och utvärdering verkar ibland handla om att fylla i kryssrutor i en projektplan eller i en rapport, men om det görs på rätt sätt och effektivt hjälper övervakning och utvärdering dig att förbättra resultaten av ditt Erasmus+-program.

I detta kapitel går vi igenom grunderna i övervakning och utvärdering:

1. Vad är övervakning och utvärdering?
2. Varför övervaka och utvärdera?
3. Olika typer av övervakning och utvärdering
4. Praktiska tips

3.1. Vad är övervakning och utvärdering?

Övervakning innebär kontinuerlig insamling, analys och användning av information för att följa utvecklingen av projektaktiviteter och resultat under projektets genomförande.

Utvärdering, å andra sidan, är mer likt en bedömning som görs i slutet av projektet eller under projektets gång vid en planerad tidpunkt (till exempel halvtidsutvärdering). Den fördjupar sig i projektets utformning, genomförande och resultat och ger insikter som kan forma framtida projekt.

Vilka är då de viktigaste skillnaderna mellan övervakning och utvärdering? Dessa hänför sig till följande tre delar: Fokus, timing och syfte.

	Övervakning	Utvärdering
Fokus	• Fokuserar på att följa upp framstegen och genomförandet av aktiviteter. • Tittar på vad som krävs (budget, tid, mänskliga resurser), aktiviteter, resultat och direkta resultat för att säkerställa att projektet är på rätt spår.	• Fokuserar på att bedöma effektivitet, ändamålsenlighet, relevans och hållbarhet. • Tittar på de direkta resultat och den effekt som uppnåtts. • Ger en analys av projektets resultat.
Timing	• Genomförs kontinuerligt under hela projektcykeln, från planering till genomförande och avslut.	• Genomförs vanligen vid specifika tidpunkter, till exempel i slutet av ett projekt eller vid viktiga tillfällen. Utvärderingen kan också göras några år efter det att projektet har avslutats.
Syfte	• Syftar främst till att följa upp framsteg, identifiera problem eller flaskhalsar och säkerställa att projektaktiviteterna genomförs på avsett vis. • Hjälper projektledare att fatta beslut och göra justeringar i god tid för att förbättra projektets effektivitet och ändamålsenlighet.	• Syftar till att bedöma projektets övergripande direkta resultat, effekt, relevans och hållbarhet. • Hjälper intressenterna att förstå vad som fungerade bra, vad som kunde förbättras och vilka lärdomar som kan dras för framtida projekt. • Motiverar projektutgifter gentemot finansiärer och skattebetalare.

3.2. Varför övervaka och utvärdera?

Vilka är de främsta skälen till att övervaka och utvärdera projektet? Är det för att rapportera tillbaka till det nationella kontoret? För att justera ditt projekt? Att dela med dig av dina framgångar på sociala medier? Alla dessa skäl är giltiga! Syftet med övervakning och utvärdering är lika varierande som projekten själva. Att definiera syftet med övervakningen och utvärderingen i början av projektet hjälper dig att välja vad, när och hur du vill övervaka och

utvärdera. Och du definierar dina egna övervaknings- och utvärderingssyften eftersom du är den huvudsakliga användaren av dina övervaknings- och utvärderingsdata!

Ta en titt på följande fem syften:

1. **Ansvarsskyldighet:** Eftersom du får EU-finansiering är det viktigt att du är öppen med dina resultat och hur du använder medlen. Genom att systematiskt följa upp aktiviteter, resultat och direkta resultat samlar du in data för att kunna rapportera om du har uppnått de planerade resultaten.
2. **Beslutsfattande/styrning:** Om du behöver justera din strategi, omfördela resurser eller ta itu med nya utmaningar kan övervaknings- och utvärderingsdata hjälpa dig att fatta evidensbaserade beslut och säkerställa att ditt projekt håller kursen och ger önskade direkta resultat.
3. **Synlighet och insamling av medel:** Övervaknings- och utvärderingsdata kan användas för att visa upp framgångshistorier och för att stärka projektets rykte och trovärdighet inom den bredare europeiska gemenskapen.
4. **Främja läroprocesser:** Genom att systematiskt samla in data och insikter under projektets hela livscykel kan du identifiera vad som fungerar bra och vad som kan förbättras. Denna information är ovärderlig för att förfina strategier, förbättra metoder och dela med sig av bästa praxis till olika intressenter.
5. **Främja dialog:** Genom att presentera resultat, dela med sig av insikter och diskutera konsekvenser med en rad olika projektintressenter kan övervaknings- och utvärderingsaktiviteter skapa möjligheter till reflektion, debatt och kollektiv problemlösning.

3.3. Olika typer av övervakning och utvärdering

När det gäller övervakning och utvärdering finns det inte ett enda sätt som passar alla. Du har säkert hört talas om kvantitativa och kvalitativa metoder. Kvantitativa metoder ger numeriska insikter, ofta genom väldefinierade indikatorer. Betrakta dem som siffrorna på en resultattavla, som berättar hur väl ditt projekt fortskrider. Kvalitativa metoder, å andra sidan, handlar mer om ord och bilder: de är beskrivande och illustrativa och visar den mänskliga sidan av dina projektsresultat.

KVANTITATIVA METODER FÖR ÖVERVAKNING OCH UTVÄRDERING

Kvantitativa indikatorer

När vi talar om övervakning och utvärdering pratar vi ofta om indikatorer, men vad är egentligen indikatorer och hur definierar man en bra indikator?

En kvantitativ indikator är en variabel som hjälper dig att mäta om ett resultat har uppnåtts eller inte. Genom att samla in information om specifika indikatorer över tid kan du bedöma i vilken utsträckning dina resultat har uppnåtts. Det kan därför ge dig information om hur effektivt ditt projekt är.

Du definierar oftast indikatorerna för ditt projekt i utformningsfasen och använder dem under din övervakning och utvärdering. När man definierar indikatorer ska följande information beaktas:

- Vem är det som förändras? (Din målgrupp eller annan viktig intressent)
- Vad är det som förändras?
- Var kommer förändringen att äga rum? (om relevant)

Exempel på kvantitativa indikatorer kan vara:

- Antal nya läroplaner som utvecklats av de lärare som deltar i utbytesprojektet.
- Antal skolor som har antagit de nya läroplanerna i området XXX.
- Andel av de examinerade studerandena som anger att kursplanerna vid universitet XXX, samhällsvetenskapliga fakulteten är relevanta för deras framtida karriär.

I det första exemplet mäter indikatorn vad som förändras (läroplanerna), följt av vem som ansvarar för att ta fram läroplanerna (lärarna): en typisk **resultatindikator**. I det andra exemplet mäts vem (skolorna), följt av vad de har gjort annorlunda (antagit nya läroplaner): en typisk **indikator för beteendeförändring** (resultat- eller effektindikator – i detta fall sannolikt en effektindikator, eftersom den kan tyda på en systemförändring som en bredare effekt av vad som hände på en skola).

Som du kan se kan indikatorer definieras för alla typer av projektresultat. Detta innebär att du kan ha indikatorer för resultat, direkta resultat och effekt. Genom att identifiera indikatorer för varje typ av slutresultat kan du följa upp om ditt projekt är på rätt väg för att uppnå effekt. Titta på följande ruta för några fler indikatorer för exempelprojektet.

Exempel på indikator för mobilitetsprojekt

- Procentandelen av studerande som har exempel på hur deltagandet har påverkat deras liv positivt
- Genomsnittlig poäng på frågan "i vilken utsträckning har ditt deltagande i mobilitetsprogrammet varit till nytta för dig"

Exempel på indikator för partnerskapsprojekt

- Antal lärare som deltagit i utbildning om nytt utbildningsverktyg
- Integrering av nya undervisningsmetoder inom skolan
- Antal kulturaktiviteter som har organiserats av lärare efter utbildning
- Ungdomar engagerar sig aktivt i samhället (genom volontärarbete eller arbete)

Har du lagt märke till att vi inte har definierat några siffror eller datum i dessa indikatorer? Det är avsiktligt! Utgångsläget och målinformationen, liksom din plan för hur du ska samla in data, läggs oftast till i din övervaknings- och utvärderingsplan.

Se ett exempel på en övervaknings- och utvärderingsplan nedan. Det specifika resultatet följs av en indikator som representeras av en procentandel av studerandena. Utgångsvärdet (vid projektstart) är 60 procent. I nästa kolumn läggs målen för de följande åren till, så att du kan jämföra de faktiska förändringarna med dina förväntade förändringar under årens lopp. Verifieringskällan förklarar hur du får tag på indikatorinformationen. I detta fall sker det genom en examensenkät som delas med alla studerande som tar examen vid universitetet XXX, samhällsvetenskapliga fakulteten.

Resultat	Indikator	Utgångslinje (2024)	Mål	Källa till verifiering
Läroplanerna är bättre anpassade till verkligheten på den nuvarande arbetsmarknaden	Procentandel av utexaminerade studerande som anger att kursplanerna vid universitetet XXX, samhällsvetenskapliga fakulteten, är relevanta för deras framtida karriär	60 %	2025: 62 % 2026: 65 % 2027: 70 % 2028: 75 %	Examensenkät (3 år efter examen)

Metoder och verktyg för kvantitativ datainsamling

Alla metoder för kvantitativ datainsamling kan användas för att samla in data för kvantitativa indikatorer. Tänk på enkäter, (strukturerade) intervjuer med viktiga informanter eller fokusgruppsdiskussioner och strukturerade observationer.

KVALITATIVA METODER FÖR ÖVERVAKNING OCH UTVÄRDERING

Kvalitativa indikatorer

I vissa projekt kan det vara bra att definiera kvalitativa indikatorer utöver kvantitativa indikatorer. Den största skillnaden är att kvalitativa indikatorer rapporteras som ord, i uttalanden, stycken, fallstudier och rapporter, medan kvantitativa indikatorer rapporteras som siffror, till exempel enheter, priser, andelar, procentuella förändringar och relationstal. En kvalitativ indikator handlar inte så mycket om att mäta förändringar (vilket kräver siffror eller procentangivelser), utan mer om att ta reda på om en förändring faktiskt sker eller inte, och att förstå förändringens karaktär och djup.

Ett exempel på en kvalitativ indikator är: "Studerandena uttrycker att de har utvecklats professionellt under studietiden". Detta kan till exempel verifieras genom att analysera personliga reflektionsrapporter från avgångsstuderande. I detta fall skulle det innebära att leta efter ord, uttalanden och exempel som visar dessa studerandes professionella utveckling. Siffror kanske inte är användbara för att fastställa denna typ av förändring.

Fördelen med att samla in kvalitativa data är att de ger mer djupgående information om de underliggande orsakerna till att en förändring har skett. Därför samlas den ofta in som ett komplement till kvantitativa data. Metoder för

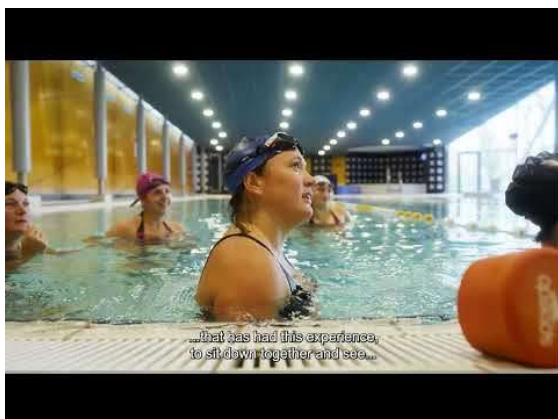
kvalitativ datainsamling möjliggör också bättre insamling av data på resultatnivån och avslöjar oförutsedda förändringar.

Metoder och verktyg för kvalitativ datainsamling

För att samla in kvalitativa data kan du ställa öppna frågor i enkäter eller intervjuer, men det finns också specifika metoder för insamling av kvalitativa data.

Storytelling är en kraftfull metod för kvalitativ datainsamling som innebär att man registrerar tankar, känslor och upplevelser från individer eller specifika grupper. Det hjälper oss att förstå människors liv och känslor, och hur de har upplevt en specifik förändring på grund av projektet. Berättelser kan samlas in i skriftlig form, men också via video- eller ljudinspelning. Det går till och med att kombinera dessa format!

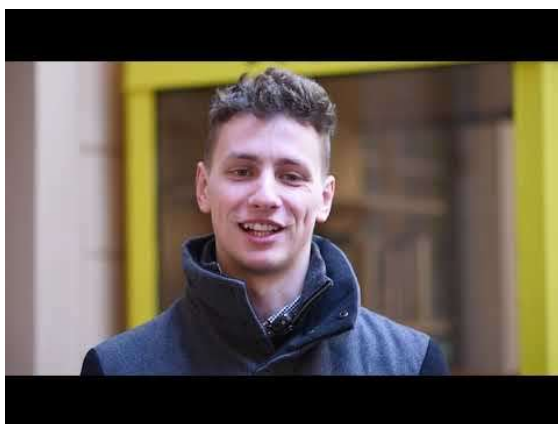
Se några exempel nedan:



Konsten att simma: personalens rörlighet inom gräsrotsidrott



Öka ungdomarnas möjligheter att påverka genom mobilitet och andra initiativ



Kateřinas och Štěpáns praktik | Erasmus+ yrkesutbildning



Erasmus+ arbetar för att bättre ta hand om personer med funktionsnedsättning

Även om storytelling som datainsamlingsmetod kan ge värdefulla insikter innebär den också vissa utmaningar, till exempel subjektivitet, representation (vissa röster eller erfarenheter kan vara överrepresenterade eller marginaliserade) och den tid som krävs för att samla in och analysera data. För att klara av dessa utmaningar är det viktigt att veta vilken typ av information man letar efter och att man ger tydliga instruktioner till de personer som samlar in berättelserna. Du kan förbereda dina berättare i förväg genom att ge tydlig information om vilken typ av berättelser du letar efter. Du kan till exempel uppmana dem att ta bilder av de viktigaste förändringarna i deras liv till följd av projektet och att berätta sin historia med hjälp av dessa bilder.

Peer-granskning är en kvalitativ övervaknings- och utvärderingsmetod som involverar externa experter, till exempel representanter från liknande organisationer/institutioner, som utför en kvalitetsgranskning av de förändringar/resultat som du har uppnått med ditt projekt. Det används ofta för att se om experterna anser att en produktion är i linje med internationella (europeiska) standarder. Experter kan också hjälpa till med rekommendationer om hur man kan förbättra kvaliteten på resultaten. Peer-granskning är inte något som används

ofta inom ramen för Erasmus+-program, men det skulle kunna ingå i ett partnerskapsprojekt som en gemensam lärandeaktivitet.

Fokusgruppsintervjuer är en metod för kvalitativ datainsamling. En fokusgruppsintervju samlar en grupp personer, till exempel studerande, lärare eller medlemmar i lokalsamhället. I en fokusgruppsintervju kan personliga erfarenheter och förändringar diskuteras genom att använda partiellt strukturerade intervjumetoder för att hålla diskussionen i gång, eventuellt i kombination med poängsättning av specifika aspekter av den fråga som diskuteras. Fördelen med fokusgruppsdiskussioner jämfört med storytelling är att en fokusgruppsintervju samlar olika perspektiv och därmed ger en mer representativ och realistisk bild av de förändringar som har ägt rum. Alla lärdomar som dras av intervjuer kan användas för att justera projektstrategierna.

När du förbereder dig för kvalitativ datainsamling kan du granska befintliga dokument. Tänk på nöjdhetssenkäter med kommentarer från deltagarna, eller deltagar- och praktikrapporter. Intressanta insikter från dessa dokument kan vara utgångspunkten för en fördjupning under en peer-granskningssession, fokusgruppsdiskussion eller insamling av berättelser.

3.4. Praktiska tips

Låter detta lite överväldigande för dig? Oroa dig inte, du behöver inte göra omfattande efterforskningar för att få reda på alla dina projektresultat! Även om du inte har tid eller andra resurser att göra en grundlig utvärdering av ditt projekt kan du sannolikt ändå få värdefull information genom att noggrant välja ut vilken information som verkligen är användbar för dig.

Här är några praktiska tips för att göra övervakningen och utvärderingen av ditt projekt praktisk och användbar, istället för en börda:

- Klargör redan från början hur du tänker använda din övervaknings- och utvärderingsinformation.
- Håll det enkelt och praktiskt: övervakning och utvärdering handlar om att hantera information, inte någon raketvetenskap.
- Formulera endast nödvändiga indikatorer för att undvika att drunkna i data: fokusera på de resultat som du verkligen vill veta.
- Validera och kontrollera informationen med nyckelinformanter för att säkerställa att den är korrekt och relevant.
- Använd befintliga processer och rutiner i din organisation för övervakning och utvärdering.

Övervakning och utvärdering är som att ha en guide med sig på resan. Det hjälper dig att hålla dig på rätt spår, lära dig av resan och göra ditt nästa äventyr ännu bättre. Med hjälp av enkla verktyg och smarta tips kan du få ut mesta möjliga av ditt Erasmus+-projekt och skapa positiv förändring.

Sammanfattningsvis:

Genom övervakning och utvärdering kan du få information som hjälper dig att utveckla insikter om de förändringsprocesser som följer av dina Erasmus+-projekt. Detta är användbart för att förbättra aktuella och framtida projekt och för att dela med sig av framgångshistorier. Genom att använda en kombination av kvantitativa och kvalitativa metoder kan du se storleken på dina projektresultat samt de bakomliggande orsakerna till att dessa förändringar inträffar.

----- VILL DU LÄRA DIG MER? -----



Det finns många olika typer av format för att beskriva din övervaknings- och utvärderingsplan. Du kan till exempel använda det format som beskrivs i [Erasmus+-verktyget för projektplanering](#) (sidan 2) eller göra en liknande version i Excel genom att lägga till kolumner för grundläggande information och målinformation.



En strukturerad och genomarbetad metod som inbegriper storytelling är **”Tekniken för den mest betydelsefulla förändringen”**. Det är en deltagarbaserad teknik som består av tio steg, där människor uppmanas att berätta om sina mest betydelsefulla förändringar. Därefter kommer olika personer att läsa och analysera dessa berättelser och diskutera vilken av berättelserna som ska väljas ut som den mest betydelsefulla. Hela processen med förberedelser, insamling, urval och analys är tidskrävande, men kan ge nya insikter för såväl projektgruppen som berättarna. Läs mer [här](#).



Det finns många olika sätt att planera och genomföra fokusgruppsdiskussioner. En resurs som vi föreslår är [Focus Group-sidan på webbplatsen Better Evaluation](#).

Kapitel 4: Effekthantering

Att hantera effekten i projekt som finansieras av Erasmus+ är inte något man gör ensam. Man gör detta tillsammans med interna och/eller externa intressenter och (eventuellt) partnerorganisationer. Detta bidrar till hur man planerar, följer upp och utvärderar sitt projekt. Detta kapitel fokuserar på den organisatoriska aspekten av effekthanteringen under de olika faserna av projektplanering, projektgenomförande och utvärdering.

Några viktiga överväganden vid effekthantering är följande:

- ledarskap
- involvering av intressenter
- partnerskap
- gemensam inläring och flexibel administration
- organisering av övervaknings- och utvärderingsprocesser
- hantering av risker

4.1 Ledarskap

Effektorienterad planering handlar om att tillsammans ta fram en projektplan som ägs av de viktigaste intressenterna i projektet och som leder till önskade förändringar/effekter. Detta innebär att den person som ansvarar för planeringsprocessen bör vara både **innehålls-** (projekt) och **processfokuserad** (involvera intressenter). Detta kräver en särskild typ av ledarskap, ett stöttande men ändå fokuserat (effektorienterat) ledarskap.

Innehållet handlar om förslaget/planen, vad projektet kommer att göra (aktiviteter) och vad projektet avser att uppnå (slutresultat/förändring).

Processen handlar om hur förslaget/planen ska utarbetas, med involvering av interna och externa intressenter på ett sådant sätt att det finns ett gemensamt ägarskap för projektet och dess chans att lyckas med genomförandet förbättras. Detta innebär att olika idéer, åsikter och ståndpunkter måste förstås och hanteras. Under processens gång måste beslut fattas. Några beslut som kommer att behöva fattas är följande:

- Vilka deltar i planeringsprocessen?
- Vem bestämmer vad slutresultaten ska bli?
- Vem bestämmer vilka aktiviteter som ska genomföras?
- Vem bestämmer vem som ska göra vad?
- Vem beslutar om budgeten?

När du utformar ett projekt etableras grunden för samarbetet i genomförandefasen. Nedan hittar du några tips för att få en bra start.

Tips för att hantera planeringsprocessen:

- Kartlägg planeringsprocessen: När ska du göra vad?
- Kontrollera deltagarnas beslutsbefogenheter.
- Kom överens om hur besluten ska fattas: Vem är ansvarig, involverad eller vem ska höras?
- Ha ett stöttande förhållningssätt gentemot deltagarna och lyssna på deras behov och bekymmer.
- Erkänn och respektera personliga och organisatoriska intressen.
- Organisera möten (online/på plats) för mer formella avtal.
- Organisera workshoppar (online/på plats) för att utbyta erfarenheter och skapa projektinnehåll.
- Ta in en extern facilitator för workshoppar, om det behövs (särskilt om det finns intressekonflikter).

Tips för att organisera och genomföra workshoppar:

- Var tydlig med vad workshoppen ska resultera i.
- Enas om beslutsfattande avseende workshoppens resultat.
- Ta in en extern facilitator (om olika intressen kräver balansering).
- Ta fram ett utkast till en workshop med tillräckligt med tid för diskussioner med intressenter.
- Fastställ grundläggande "spelregler" med de personer som deltar i workshoppen.
- Kom överens om nästa steg.
- Ta fram en (kortfattad) rapport om workshoppen.

Viktigt att tänka på: Ledarstilen är avgörande för genomförandet av Erasmus+-projekt. Många av intressenterna deltar i Erasmus+-aktiviteter på frivillig basis eller utöver sitt dagliga arbete. Det innebär att det är viktigt att inspirera och stötta, inte att styra och kontrollera. Det finns faktiskt en stor risk att människor slutar att aktivt delta i eller samarbeta med projektet om de känner sig beordrade eller upplever att deras bidrag inte uppskattas eller respekteras.

4.2 Involvering av intressenter

Definition av en intressent

En intressent är en individ, ett samhälle, en grupp eller en organisation som har ett intresse av slutresultatet av en insats eller en policy, eftersom de påverkas positivt eller negativt av den eller kan påverka den positivt eller negativt.

Planeringen och genomförandet av ett projekt involverar ett stort antal interna och externa intressenter (se kapitel 2 för skillnaden mellan interna och externa intressenter). Det handlar både om att få med dem på tåget och att hålla dem engagerade under hela projektets genomförande.

Varför är detta viktigt? Om en mäktig intressent stöttar projektet eller beslutar sig för att stoppa det kommer detta att avgöra hur framgångsrikt projektet blir. Det är därför bra att kartlägga intressenterna utifrån deras makt och intressen. **Matrisen för analys av intressenter** (bild 3) kan vara till hjälp. Den vertikala axeln illustrerar dina intressenters maktnivå och den horisontella axeln illustrerar huruvida deras intressen kan påverkas positivt eller negativt.

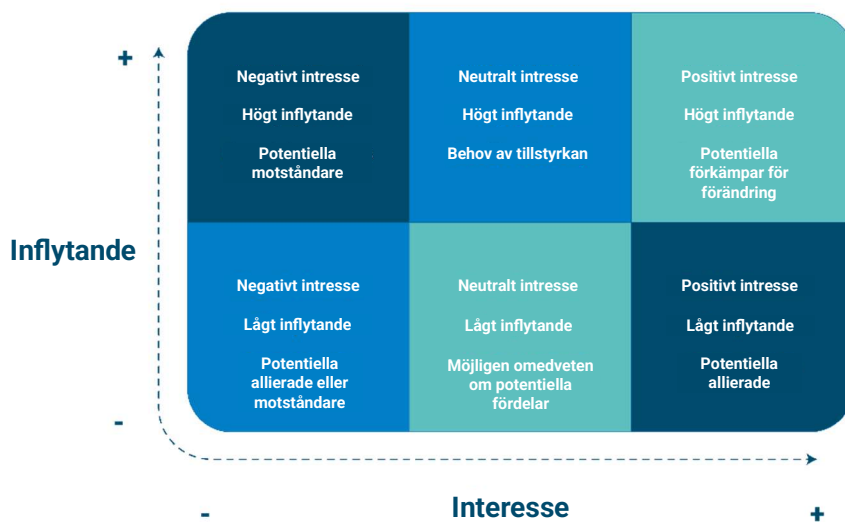


Bild 3: Matris över intressenter

Nedan följer ett exempel på hur intressenter kan placeras i matrisen med hjälp av berättelsen från gymnasieskolan i Österrike (från kapitel 1). Den exakta kartläggningen kommer att se olika ut för olika projekt/organisationer/sammanhang:

- **Samordnaren för Erasmus+:** Stort intresse (personligt) och relativt lågt inflytande, eftersom samordnaren för Erasmus+ kan vara beroende av många andra intressenters engagemang för att projektet ska lyckas.
- **Skolrektor:** Stort intresse och högt inflytande. Stort intresse (förhoppningsvis), eftersom projektet kommer att medföra många fördelar för skolan. Högt inflytande eftersom skolans rektor kommer att kunna involvera andra.
- **Lärare:** Högt inflytande och medelstort intresse. Högt inflytande eftersom projektet inte kan genomföras utan dem. Medelstort intresse eftersom det kan uppfattas som en extra börda.
- **Medlemmar i lokalsamhället:** Lågt inflytande och medelstort intresse.
- **Landskapets myndigheter:** Högt inflytande och stort intresse. Det ligger i deras (höga) inflytande och (stora) intresse att se till att metoden blir framgångsrik, och de bidrar till att sprida projektets resultat till andra skolor.
- **Föräldrar:** Stort intresse och relativt högt inflytande. Stort intresse eftersom deras barn påverkas direkt av skolverksamheten. Högt inflytande eftersom de kan förmedla positiva eller negativa åsikter om skolan.
- **Sociala kamratgrupper:** Högt inflytande eftersom de kan påverka huruvida studerandena deltar. Medelstort eller neutralt intresse eftersom de kanske inte omedelbart ser nytta med projektet för dem (nyttan är oklar).

Kartläggningen av intressenter hjälper dig att avgöra hur du ska samverka med de olika intressenterna. Till exempel vill du kanske skapa en positiv stämning kring Erasmus+-aktiviteten för att bidra till ett positivt socialt beteende hos kamratgruppen. Du vill emellertid även informera föräldrarna regelbundet om de aktiviteter som kommer att genomföras. Ju bättre du engagerar dig i de olika intressenterna, desto större är dina chanser att åstadkomma en effekt.

Tips för att engagera intressenter:

- Håll ett vakande öga på potentiella motståndare och potentiella motståndares allierade.
- Neutralisera negativa intressen genom att (om möjligt) skapa specifika fördelar för dem.
- Etablera partnerskap med potentiella förändringsförespråkare.
- Se till att även intressenter med högt inflytande och neutrala intressen drar nytta av projektet. Se till att de är med på tåget. Det kommer att förbättra intressenternas stöd.
- Se om det är möjligt att stärka potentiella allierade.
- Ta fram en kommunikationsplan som är kopplad till din engagemangsstrategi.

Exempel på framgångsrikt engagemang av intressenter

I många länder har samordnarna för Erasmus+ ett nära samarbete med det nationella Erasmus+-kontoret liksom lokala och regionala myndigheter för Erasmus+ inom flera nätverk. Samordnarna använder sig av dessa nätverk för att föra projektet till en "högre", mer regional eller till och med nationell nivå. Myndigheter spelar ofta en viktig roll i projekten, och samordnarna har stöttat myndigheterna i deras arbete med att förändra befintlig statlig politik och utbildningsstrategier. Det viktiga här är ett ömsesidigt intresse för och utveckling av ett gemensamt ägande av projektresultaten!

4.3 Partnerskap

Definition av partnerskap

Partnerskap är samarbetsrelationer mellan institutionella aktörer som kombinerar kompletterande styrkor och resurser för att uppnå gemensamma mål och syften (IFAD-2019)

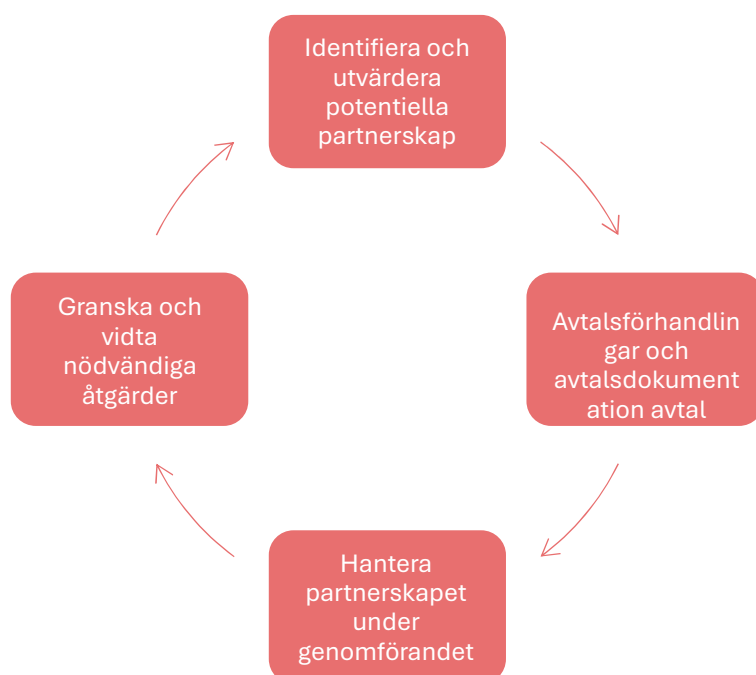
Ett partnerskap etableras vanligtvis när du vill arbeta tillsammans med en extern intressent och uppnå gemensamma mål. Det är viktigt att strukturera partnerskapet. Under planeringsfasen måste du fundera över vilken typ av partnerskap du vill ha för att kunna genomföra ett framgångsrikt projekt.

Gemensamma intressen ligger till grund för alla partnerskap. Partner fattar ett medvetet beslut om att etablera ett partnerskap, baserat på förutsättningen att man tillsammans kan göra/uppnå mycket mer än på egen hand. Tanken är att förena styrkor (kunskap och resurser) och arbeta tillsammans mot gemensamma mål. I Erasmus+-projekt innebär detta ofta utveckling av innovativa initiativ.

När du ska etablera ett partnerskap måste du fatta beslut om följande: **1)** hur samarbetet ordnas, **2)** hur beslut fattas, **3)** vilka projektstrategier man har, **4)** hur roller/uppgifter fördelas och **5)** hur lärandet sker. Med andra ord arbetar ni tillsammans fram hur ert "samarbetssystem" ska se ut.

Nyckeln till ett framgångsrikt partnerskap är att parterna inser att det inte finns någon inneboende hierarki inom partnerskap; att parterna kan och kommer att besluta själva om de vill fortsätta (eller inte) med ett partnerskap, även om det finns ett partnerskapsavtal. Om viktiga individuella och/eller organisatoriska intressen inte respekteras innebär det ofta slutet på partnerskapet. Det är viktigt att hantera dynamiken och energin i ett partnerskap, vilket tar sig uttryck i engagemang och en smidig projektverksamhet. Om de hanteras på rätt sätt kommer partnerskapen att sträcka sig längre än ett projekts varaktighet och kan generera en mycket större effekt, långt utöver vad du förväntade dig från början! Ett exempel är antagandet av en nationell utbildningsstrategi som utvecklats i ett Erasmus+-projekt och som ansågs vara så framgångsrik att de nationella myndigheterna beslutade att anta den som en nationell policy.

Olika faser av ett partnerskap



Tips för att etablera ett effektivt (och verkningsfullt) partnerskap:

- Ta tid på er att lära känna varandra. Inspirera varandra.
- Kom överens om vilken effekt ni vill uppnå tillsammans (Vad vill ni främja?).
- Kom överens om roller och ansvarsområden.
- Kom överens om hur ni fattar beslut tillsammans.
- Besluta om regelbundna översyner av partnerskapet.
- Respektera partnernas vitala intressen.
- Se till att alla är nöjda med partnerskapsavtalet!

4.4 Gemensamt lärande och flexibel administration

Hur besluten ska fattas (när projektet genomförs) avgörs när ni börjar arbeta tillsammans under planeringsfasen. Detta kan beskrivas och formaliseras i ett partnerskapsavtal. Hur projektet ska styras och administreras är en del av partnerskapsavtalet. Gemensamt lärande är nödvändigt, eftersom lärandet kan leda till projektbeslut som förbättrar effekten.

En styrgrupp kan inrättas och bestå av viktiga interna intressenter (partner) och externa intressenter, till exempel företrädare för lokala myndigheter. Vilka som ska ingå i styrgruppen beror delvis på vilken effekt man vill uppnå. Överväg att inkludera personer/aktörer som kan bidra till att öka effekten (både inom och utanför organisationen).

Hur ofta styrgruppen sammanträder varierar beroende på projektets karaktär. Det kan vara var tredje månad (om det finns ett behov av lärande/beslutsfattande i samband med projektaktiviteter) eller var 6–12:e månad. Detta kan vara fallet när lärandet/beslutsfattandet avser policyutveckling eller utvidgning av omfattningen av projektaktiviteter/metoder.

Att genomföra ett projekt handlar (också) om att skapa ett (gemensamt) utrymme där (gemensamt) lärande kan äga rum. Detta lärande kan leda till förändringar i dina projektstrategier under projektgenomförandet eller till utveckling av organisationens policy under och efter projektgenomförandet. Förändringar kan innebära: "Låt oss anpassa våra aktiviteter/strategier så att vi får större genomslagskraft". Lärandet kan behöva organiseras formellt och lärdomarna kan delas med styrgruppen, återigen för att förbättra effekten.

Tips för att organisera gemensamt lärande och flexibel administration:

- Kom överens om hur övervaknings- och utvärderingsdata ska delas och användas under styrgruppens möten.
- Ta fram en gemensam modell för lärandet. Den kan innehålla alla typer av teman som kan vara relevanta för att främja effekten. Till exempel hur kan man på bästa sätt använda projektresultaten för att uppnå systemiska förändringar?
- Diskutera det som ni har lärt er tillsammans under styrgruppens möten.
- Gör inte ditt partnerskapsavtal för stelt, utan tillåt viss flexibilitet. När du lär dig något kan du justera dina projektaktiviteter i enlighet med detta (men fortsätta att sträva efter samma resultat och effekt).
- Låt lärande ta sin tid.

4.5 Organisering av övervaknings- och utvärderingsprocesser

Data måste samlas in, analyseras och tolkas i rätt tid och kopplas till beslutsfattande och annan användning av data, till exempel kommunikation med interna och externa intressenter. Det innebär att insamlingen och tolkningen av data måste planeras i linje med den avsedda användningen av informationen.

Datainsamling sker vanligtvis genom specifika datainsamlingsmetoder och verktyg, som enkäter eller specifika studier. Det viktiga är att se till att dessa metoder och verktyg för datainsamling levererar tillförlitliga data. Detta innebär att de ska testas före faktisk användning och att det ska kontrolleras att den information som tillhandahålls är korrekt/riktig.

Data måste också tolkas. Enkelt uttryckt innebär det att ställa sig frågan: "Vad talar den här informationen om för oss? Ser vi den förändring vi vill se? Finns det framsteg vad gäller direkta resultat och effekt?". Tolkningen av data organiseras bäst tillsammans med den eller de personer som ansvarar för att samla in informationen. Om uppgifterna är svåra att tolka kan de kompletteras med platsbesök eller fokusgruppsdiskussioner med representanter för den grupp personer som intervjuades/undersöktes.

Tips för insamling, analys och tolkning av data:

- Integrera datainsamling och analys i dina vanliga aktiviteter för att spara tid och göra det till en mindre börda.
- Var tydlig med att uppgifterna samlas in i utbildningssyfte och för din egen beslutsprocess.
- Undvik att få datainsamlingen att kännas kontrollerande eller knuten till ansvarsskyldighet, eftersom detta kommer att påverka datakvaliteten negativt.
- Ge feedback på information som samlas in/analyseras tillsammans. Detta visar att informationen används och därför anses vara viktig, och förbättrar kvaliteten på datan/informationen.

Det viktigaste budskapet: Tillförlitligheten hos data beror på hur insamlingen av data organiseras.

Andra faktorer som avgör kvaliteten på ett bra övervaknings- och utvärderingssystem:

Personalens kapacitet	Du kanske inte har tillräckligt med personal för att utföra "tunga" övervaknings- och utvärderingsaktiviteter (från insamling till analys och tolkning av data). Eller så kanske din nuvarande personal inte har kapacitet att konfigurera och hantera ett "tungt" system.
Datans tillförlitlighet	GIGO-principen beskriver vad som kan hända inom övervakning och utvärdering. GIGO står för Garbage In, Garbage Out (= otydliga inmatade data ger endast otydliga resultat). Om de data som matas in för analys inte är tillförlitliga eller bra (dvs. skräp), kan den information som produceras från den bara bli skräp också. Med andra ord är informationen då värdelös för lärande och beslutsfattande för ökad genomslagskraft.
Datalagring	För lagring av data/information är det bäst att använda (eller utveckla) egna organisatoriska system. Detta ökar hållbarheten i datainsamlingen och gör det möjligt för andra interna intressenter att använda uppgifterna. Om det inte finns några lämpliga system på plats kan du utveckla dina egna. Gör det dock inte alltför komplicerat, så att det ska vara möjligt att överföra och använda data mellan organisationer.

Viktiga tips för övervakning och utvärdering:

- Kom överens om vad du verkligen behöver veta (hur data kommer att användas).
- Förbered dina egna format/enkäter. Håll dessa enkla/korta.
- Planera en enkel sammanställning och specificering av data.
- Testa undersöknings/datainsamlingsmekanismer.
- Testa metoder för sammanställning och specificering av data (i förhållande till möjlig användning av data).
- Utarbeta egna riktlinjer för övervakning och utvärdering (vad och hur).
- Lagra data på ett sådant sätt att de är lättillgängliga för andra.
- Undvik stora kalkylprogram/databaser.
- Se till att datainsamlarna har kapacitet att samla in data och använder de datainsamlingsverktyg som har beslutats

4.6 Hantering av risker

Definition av risker

Risker är oväntade händelser som kan påverka huruvida projektresultaten kan genomföras och uppnås på ett lyckat sätt. De är osäkra och ligger utanför din kontroll.

I projekt är det klokt att vara medveten om eventuella risker. Att resa utomlands för ett mobilitetsprojekt kan till exempel medföra risker för hälsa och säkerhet. I partnerskapsprojekt kan det finnas risker i samband med partnerskapsåtaganden. Det kan inträffa oväntade händelser som stör projektaktiviteterna eller minskar deras effekt (eller ännu värre!).

Att hantera risker är med andra ord nyckeln till att uppnå effekt. För att hantera risker är det bäst att vidta åtgärder som kallas riskhantering. Med hjälp av riskhantering kan risker undvikas eller eventuella negativa effekter lindras. Några exempel på vanliga risker i Erasmus+-projekt och en strategi för att hantera dem visas nedan:

Sociokulturella risker. Studerande kanske inte känner sig bekväma utomlands på grund av befintliga sociokulturella skillnader, vilket skapar en negativ personlig effekt. *Riskhantering:* Förbered studerandena, var medveten om skillnader och följ upp under utbytet. Ge individuellt stöd vid behov.

Risk för exkludering. Studerande med särskilda bakgrunder eller egenskaper kanske inte kan delta fullt ut i projektet. *Riskhantering:* Ta hänsyn till detta under projekteringen, utveckla policyer och övervaka genomförandet, vidta korrigerande åtgärder vid behov.

Risker i personliga/institutionella åtaganden. Organisationer och personer kan ha andra prioriteringar. *Riskhantering:* visa ledarskap, motivera människor kring gemensamma mål och underlätta diskussioner om hur man ska gå vidare.

Tips för att hantera risker:

- Kartlägg dina risker i en riskmatris (se figur 4) enligt sannolikheten för att de inträffar (låg, hög eller 50/50) och skadepotentialen (oviktig, existenshotande eller 50/50)
- Försök undvika att risker i de röda rutorna blir verklighet, eftersom de är farliga för ditt projekt. Vad kan du göra för att minska sannolikheten för händelsen eller skadepotentialen?
- Övervaka riskerna i de gula områdena och kom överens om en riskrespons, dvs. vad som ska göras om riskerna blir verklighet. Tilldela personer ansvar för riskrespons och inkludera dessa i projektplanen.
- Fortsätt att identifiera nya risker. Allteftersom projektet utvecklas kommer du att bli medveten om andra potentiella risker.

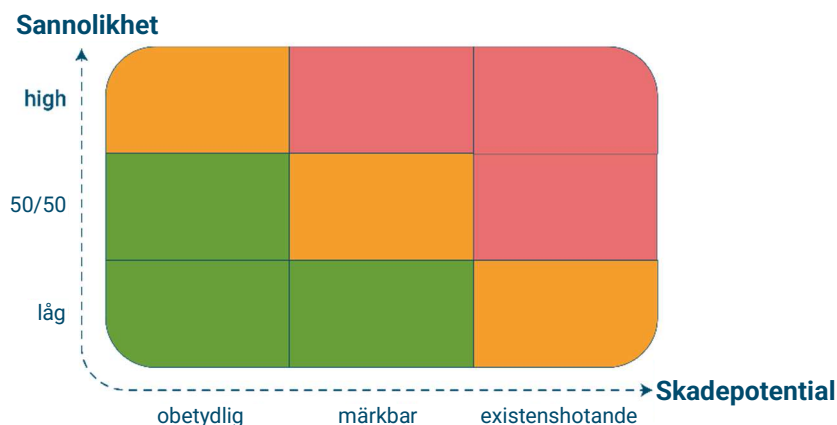


Bild 4: Riskmatrix

Färgkodningen är viktig i riskmatrisen eftersom den kan hjälpa dig att avgöra vad du ska göra åt en viss risk.

Grön = Inget stort behov av åtgärder för risker i dessa rutor.

Orange = Håll ett öga på dessa risker eftersom de potentiellt kan påverka ditt projekt. Övervaka dessa risker och implementera strategier för riskrespons vid behov.

Röd = Hantera dessa risker direkt.

- Vad kan du göra för att minska sannolikheten att risken blir verklighet?
- Vad kan du göra för att minska riskens skadepotential om den blir verklighet?
- Accepterar du risken?

Helst vill man flytta riskerna från de röda rutorna till de orangea och gröna rutorna.

Sammanfattningsvis:

Hantera effekten genom att organisera och hantera dina planerings-, övervaknings- och utvärderingsprocesser så att viktiga interna och externa intressenter involveras och att äganderätten till projektet och dess resultat (effekt) utvecklas. Detta kommer i hög grad att förbättra projektets effekt. Glöm heller inte att övervaka de viktigaste riskerna och utveckla en strategi för riskhantering om du vill hantera effekten.

----- VILL DU LÄRA DIG MER? -----



Det finns många olika verktyg som hjälper dig definiera hur du ska arbeta med dina viktigaste intressenter. Du kan till exempel använda [formuläret för projektplanering](#) (sidan 3).



Det finns flera avancerade metoder och verktyg för analys av intressenter för att få djupare insikter i andra intressenters potentiella stöd eller motstånd. Dessa verktyg kartlägger till exempel de viktigaste intressenternas olika nivåer av intresse och makt, vilket i sin tur kan hjälpa dig att utforma projektet, eftersom det kan leda dig mot en mer detaljerad strategi för hur du ska hantera dessa intressenter under hela projektcykeln. Vi vill gärna dela med oss av en länk som kan vara användbar för att utveckla en [plan för intressentengagemang](#).



Partnerskapsförvaltning. Det finns många resurser om partnerskapsförvaltning. Två resursböcker som har funnits ett tag är en verktygsbok för partnerskap och en handbok för intressentpartnerskap.



Riskhantering. En användbar guide från Europeiska kommissionen (essentiell metodik från INTPA/EG) finns här: [Risk management in the Commission. Implementation Guide \(2018-2019\)](#).

Slutsats

Med Erasmus+-projekten vill vi åstadkomma en positiv effekt på individer, organisationer och samhället. Du kan bidra till detta genom att:

- Definiera ditt projekts effekt i utformningsfasen. Gör detta tillsammans med dina projektintressenter.
- Hålla ett öga på effekten under projektgenomförandet: samla regelbundet in information om de förändringar du vill uppnå under genomförandet.
- Involvera intressenter, hantera risker och lära er saker tillsammans. Detta ökar projektets effekt.

Vi hoppas att denna handbok har gett dig en vägledning i att skapa och administrera projekt som ger en betydande och varaktig effekt. Ditt projekt behöver inte vara komplicerat eller stort för att få en meningsfull effekt!