



Direktoratet for
internasjonalisering
og kvalitetsutvikling
i høyere utdanning



Hvor strategiske er strategiske partnerskap?

Norske organisasjoners erfaringer med
strategiske partnerskap i Erasmus+

Rapportserie
Nr. 1 | 2018



Utgiver: Direktoratet for internasjonisering og kvalitetsutvikling i høyere utdanning (Diku)

Dato: September 2018

Ansvarlig redaktør: Ragnhild Tungesvik

Utarbeidet av: Marit Lødemel, Agnete Wiborg og Margrete Søvik

ISSN: 2535-5961

ISBN: 978-82-9301779-0

Rapporten kan lastes ned fra diku.no

Forord

EUs utdanningsprogram Erasmus+ er verdens største utdanningsprogram, og feiret sitt 30-årsjubileum i 2017. Så godt som alle høyere utdanningsinstitusjoner i 33 europeiske land deltar i programmet, og Norge deltar fullt ut gjennom EØS-avtalen på lik linje med EUs medlemsland. Noen av de mest sentrale satsingsområdene i Erasmus+ er kvalitet i undervisning og opplæring, innovasjon og koblingen mellom utdanning og arbeidsliv.

Strategiske partnerskap er et virkemiddel innenfor Erasmus+ som skal fremme utvikling og spredning av gode og innovative utdannings- og læringsformer gjennom internasjonale samarbeidsprosjekter. Denne studien ser på et utvalg strategiske partnerskap koordinert av en norsk organisasjon, som ble tildelt støtte i de to første utlysningene (2014 og 2015). Ved å intervjuere deltakere i en rekke prosjekter har vi samlet og analysert erfaringene disse organisasjonene har gjort, og undersøkt hva de ser på som viktige betingelser for å lykkes i samarbeidet og med å nå prosjektmålene. Dette er viktige innsikter for miljøer som ønsker å søke støtte til strategiske partnerskap og for Diku som nasjonalkontor for Erasmus+. En del av erfaringene vi løfter frem har også verdi for partnerskap og samarbeidsprosjekter utenfor rammen av Erasmus+.

Denne rapporten er del av et større prosjekt, der formålet har vært å kartlegge norsk deltagelse i og erfaringer med strategiske partnerskap innenfor Erasmus+. I den første rapporten kartla vi den samlede norske deltagelsen i årene 2014-2016.

Direktoratet for internasjonalisering og kvalitetsutvikling i høyere utdanning (Diku) skal styrke kvaliteten i norsk utdanning. Vi fremmer utvikling og nyskaping, internasjonalt samarbeid og digitale læringsformer.

Gjennom utredning, analyse og rådgivning skal Diku bidra til å utvide og styrke kunnskapsgrunnlaget for kvalitetsutvikling. Formålet er å gi myndigheter og utdanningssektoren bedre forutsetninger for utforming av politikk, tiltak og strategier.

Innhold

Sammendrag	4
Summary	6
Innledning	8
Strategiske partnerskap i Erasmus+	9
Empirisk grunnlag og metode	11
Tematikker, målsetninger og aktiviteter	13
Tematikker og målgrupper	13
Aktiviteter og produkter	15
Relevans for involverte institusjoner	16
Relevans for målgrupper utenfor prosjektgruppen	17
Partnerskapets sammensetning og arbeidsform	19
Etablerte nettverk	19
Sammensatte partnerskap	20
Koordinatorrollen	21
Oppgavefordeling og ansvarsområder	22
Kommunikasjon og samhandling	23
Verdien av internasjonalt samarbeid	25
Effekt, utnyttelse og spredning	27
Formidling og spredning	27
Betydning av relevans og forankring for videreføring	30
Utfordringer i implementeringsfasen	34
Konklusjon	36

Sammendrag

Strategiske partnerskap er et tiltak i Erasmus+ programmet som gir organisasjoner mulighet til å utforme prosjekter i samarbeid med partnere i ulike samfunnssektorer og på tvers av utdanningsnivåer. Partnerskapene har som mål å utvikle, overføre og implementere nyskapende praksis som fører til økt kvalitet i utdanning og læring på tvers av landegrensene. Basert på en kvalitativ studie av et utvalg partnerskapsprosjekter med norsk koordinator, har vi ønsket å identifisere faktorer som synes å ha betydning for hvordan de lykkes i å nå sine målsetninger.

Utgangspunkt for studien er problemstillingene knyttet bedømmelseskriteriene for søknadene. Disse er: relevans for programmets prioriteringer og prosjektenes målgrupper, partnerskapenes sammensetning og samarbeidsformer, prosjektdesign, og implementering og spredning og effekter av prosjektresultater.

Partnerskapene vi har valgt ut, ble tildelt støtte i 2014- og 2015-utlysningene. Alle er koordinert av en norsk institusjon. Målsetningene i prosjektene er gjennomgående å utvikle eller videreutvikle ulike former for opplæring/utdanningstilbud og eller bidra til bedre læring gjennom internasjonalt, og i flere prosjekter, også tverrfaglig og tverrsektorielt, samarbeid.

Prosjektene dekker alle utdanningssektorene (grunnutdanning, fagopplæring, høyere utdanning og voksnes læring), men flest er koordinert av en høyere utdanningsinstitusjon og er sammensatt av organisasjoner på tvers av sektorer (utdanning/arbeidsliv) eller på tvers av utdanningsnivåer. Studien er basert på intervjuer med de norske koordinatorene og dokumentanalyse.

Det er stor variasjon mellom partnerskapsprosjektene i form, tematikk, aktiviteter, og målgrupper. Noen av prosjektene nettopp er avsluttet, eller er i ferd med å avslutte. På tross av variasjon, er det likevel noen erfaringer som har betydning for gjennomføring av prosjektene og videreføring av resultater som går igjen og som vi har rettet søkelyst mot.

Oppsummert synes følgende faktorer å være viktige:

- En grundig behovsanalyse synes å være avgjørende. Når prosjekter tar utgangspunkt i behov og problemstillinger som de involverte aktørene ønsker løsning på ut fra sin arbeidssituasjon,

har dette stor betydning for å få til resultater som er etterspurt og nyttige.

- Strategisk valg av partnere ut fra felles interesser og hva de kan bidra med, har innvirkning for utfallet av prosjektet. Personene som representerer partnerne, bør være i strategiske posisjoner/rolle i sine institusjoner for å kunne ha mulighet til å følge opp arbeidet. Sentrale interessenter bør involveres for å sikre relevans og forankring i feltet.
- Forankring i relevante organisasjoner er viktig for at tiltak/utdanningsopplegg skal videreføres etter prosjektslutt. Prosjektet bør kobles til pågående eller planlagte prosesser og arbeid og til personer med interesse, ressurser og mulighet til å følge opp arbeidet.
- Utdanningstilbudene og tiltakene må fremstå som løsninger på utfordringer som de aktuelle organisasjonene opplever som sentrale for sitt arbeid. Institusjonell forankring og tilgang til administrative og personellmessige ressurser er viktige for gjennomføring og videreføring.
- Spredning av erfaringer og resultater fra prosjektene oppleves som utfordrende for flere av koordinatorene. Kanalene og arenaene prosjektdeltagerne har tilgang til, har betydning for hvordan de kan nå ut til relevante målgrupper. Kobling til faglige nettverk gir prosjektene kanaler og arenaer for spredning. Hvilken overføringsverdi og relevans prosjektet og resultatene har for andre aktører og organisasjoner, har betydning for spredning og for resultatenes nytte utover prosjektgruppen.

Summary

Strategic Partnerships is an action within the Erasmus+-programme which can give organisations possibilities to develop projects in collaboration with partners across educational levels and sectors in society. The aim of the partnerships is to develop, transfer and implement innovative practice which leads to improved quality in education and training across national borders. Based on a qualitative study of partnership projects with Norwegian coordinator, we wanted to identify factors which seem to influence how the projects can succeed in order to reach their goals.

The starting point for the study is connected to the evaluation criteria for the applications to Strategic Partnerships. The criteria are: relevance for the priorities and of the programme and target groups, the composition of the partnerships and ways of collaboration and project design, implementation and dissemination and effect of project results.

The partnership projects we have analysed were granted support in the calls in 2014-2015. All projects are coordinated by a Norwegian institution. The goals for the projects are to develop different forms of training/education through international and often also cross-sectorial and cross-disciplinary cooperation.

The projects cover all sectors in education (secondary, VET, higher education, adult education) and they are composed of institutions across sectors (education/work life) or educational levels. The majority is coordinated by a higher education institution with partners across sectors (education/working life) and across educational levels. The study is based on interviews with Norwegian coordinators and reading and analysis of documents.

There is much variation between the partnership projects regarding topic, activities and target groups. Some of the projects have recently finished and others are in the final phase of the project. Despite these differences some experiences concerning implementation and continuation seem to be recurring.

Summarised these factors are the following:

- A thorough needs analysis seems to be decisive. When projects are based on needs and problems the involved actors experience in their work situation and want to find solutions to, it influences the results and possible outcome in a positive way.

- Strategic choice of partners based on common interests and what they can contribute with, influences the outcome of the project. The persons representing the partners ought to be in strategic positions in their organisations where they have possibilities to influence and use the results. Stakeholders should be involved to secure the relevance of the project.
- It is important that the project is anchored in relevant institutions/organisations to secure the sustainability of the results. The project should be linked to ongoing or planned work and processes and to persons with interest, resources and possibilities to follow up the work.
- The measures/education offers must be considered as solutions to challenges the involved organisation experiences as central and relevant for their work. Institutional anchoring and access to personal and administrative resources influence the implementation and continuation of the activities.
- Dissemination of experiences and results from the project is a topic which is experienced as challenging for many of the coordinators. The channels and arenas they have access to influence how they can reach out to relevant target groups. Links to relevant networks provides arenas and channels for dissemination for the project. The transfer value and relevance of the results for other actors and organizations influence the dissemination and the use of the results beyond the project group.

Innledning

Strategiske partnerskap er et tiltak i Erasmus + programmet¹ som skal fremme utvikling og spredning av gode utdanningspraksiser og innovative læringsformer gjennom samarbeid og kunnskapsutveksling mellom organisasjoner på tvers av land. Siden den første utlysningen i 2014 har flere hundre norske institusjoner, hovedsakelig skoler og høyere utdanningsinstitusjoner, deltatt i strategiske partnerskap som koordinator eller partner.

Denne rapporten diskuterer utfordringer og suksessfaktorer i strategiske partnerskapsprosjekter.² Basert på en kvalitativ studie av et utvalg partnerskap med norsk koordinator er målet å identifisere faktorer på tvers av partnerskap, som synes å ha betydning for hvordan de lykkes i å nå sine målsetninger. «Beste praksis» løfter oftest frem enkeltteksempler, men det kan være utfordrende å se akkurat hva det er som gjør at de lykkes, og ikke minst hvordan dette kan overføres til andre. Vi håper denne studien kan være et bidrag til forståelse av viktige betingelser for å lykkes og hva som kan være risikofaktorer i utforming og gjennomføring av slike prosjekter. Studien er ikke en evaluering av selve tiltaket Strategiske partnerskap i Erasmus+.

Problemstillingene som er utgangspunkt for studien, reflekterer det som er bedømmelseskriteriene for søknader til Strategiske partnerskap i Erasmus+:

1. Prosjektens relevans: hva er prosjektens tematikker og målsetninger, og hvordan svarer disse på programmets prioriteringer og behov hos prosjektens målgrupper?
2. Prosjektdesign og implementering: hvordan svarer prosjektens aktiviteter på målsetningene, og hvordan er prosjektene forankret ved de deltagende institusjonene?
3. Partnerskapets sammensetning og samarbeidsform: hva er bakgrunnen for sammensetningen av partnerskapet, hvilken rolle spiller de ulike institusjonene inn i prosjektet og hvordan har de opplevd samarbeidet?

¹ Inneværende programperiode er fra 2014-2020.

² Studien er del av et større prosjekt om strategiske partnerskap i Erasmus+, der målet har vært å kartlegge og analysere norsk deltagelse i strategiske partnerskap i Erasmus+. Den første rapporten kartla den samlede norske deltagelsen i perioden 2014-16, som koordinatører og partnere. I oversiktsstudien så vi bl.a. nærmere på typer og antall institusjoner i partnerskapene, aktiviteter og fordeling på land. Se *Erasmus+ Strategic Partnerships: A Mapping of Norwegian Participation 2014-16*, SIU-rapport 05/2016.

4. Spredning og effekter av prosjektresultater: hvordan arbeider partnerskapene med resultatspredning, hvilke resultater sprer de og i hvilken grad oppnås ønskede effekter?

Målgruppene for rapporten er på den ene siden miljøer som er i gang med, eller ønsker å etablere et strategisk partnerskap og vil lære av andres erfaringer. På den andre siden er det forvaltningsnivået som trenger kunnskap om erfaringer med tiltaket for å kunne vurdere og veilede prosjekter. Erfaringer fra Strategiske partnerskap i Erasmus+ kan også ha overføringsverdi til andre samarbeidsprosjekter og partnerskap, finansiert gjennom andre programmer.

Strukturen i rapporten er som følger: vi ser først nærmere på prosjektenes tematikker og aktiviteter, og hvordan dette treffer institusjoner og målgrupper. Deretter ser vi på partnerskapenes sammensetning og arbeidsformer. Avslutningsvis ser vi nærmere på arbeidet med implementering og spredning av resultater, og potensialet for å oppnå effekter. Før selve analysen vil vi gi noe utfyllende bakgrunnsinformasjon om tiltaket Strategiske partnerskap i Erasmus+ og kort redegjøre for det empiriske grunnlaget og metoden som ligger til grunn for studien.

Strategiske partnerskap i Erasmus+

Strategiske partnerskap har blitt en utbredt betegnelse på samarbeid innenfor utdanningsfeltet de senere årene, særlig i høyere utdanning. Betegnelsen benyttes om svært ulike former for partnerskap og samarbeid. Også avgrenset til Erasmus+ har strategiske partnerskap svært ulik form, både i antall partnere, tematikk og samarbeidsform.

Hva som er strategisk ved de strategiske partnerskapene er ikke entydig definert i Erasmus+ programguiden. Det strategiske kan knyttes til flere nivåer; både fagnivå, organisasjonsnivå og samfunnsnivå. Partnerskapene skal utvikle innovative læringsformer som svarer på behov i fagmiljøene og organisasjonene. De faglige målsetningene skal fremmes gjennom sammensetningen av partnerskapet. På samfunnsnivå skal partnerskapene bidra til strategiske målsetninger, som formulert i sentrale EU-dokumenter. Sammenlignet med tidligere europeiske utdanningsprogrammer har Erasmus+ en tydeligere politisk profil. På et overordnet nivå skal programmet bidra til målene som er formulert i strategiene *Europe 2020*; å fremme en kunnskapsbasert (smart), bærekraftig og sosialt inkluderende vekst i EU-området. På utdanningsområdet er det formulert overordnede målsetninger og sektorspesifikke målsetninger for skole, fag- og yrkesopplæring, høyere utdanning og voksnes læring. Gjennomgående knytter målsetningene seg til å fremme kvalitet og innovasjon i utdanningene, styrke elevenes/studentenes

grunnleggende ferdigheter, overførbare ferdigheter og entreprenørferdigheter, fremme språk, digital kompetanse/bruk av digitale verktøy og arbeidslivsrelevans, styrke undervisningsprofesjonen, sikre at utdanning og forskning er gjensidig forsterkende, støtte internasjonalisering, mobilitet, transparens og gjensidig godkjenning, samt styrke utdanningsinstitusjonene samfunnsmessige rolle og sosiale engasjement.

Der tidligere EU-programmer på utdanningsfeltet var sektorinndelt (ulike programmer rettet mot grunnutdanning, yrkesutdanning, høyere utdanning og voksenopplæring), omfatter Erasmus+ alle utdanningssektorene, samt tiltak rettet mot ungdom og sport. Programmet er også åpent for deltagere fra arbeidsliv og sivilsamfunn. Hensikten er å stimulere til samarbeid, synergier og nye ideer på tvers av sektorer og nivåer.

Programmet har tre hovedinnsatsområder (Key Actions): 1. individuell mobilitet, 2. samarbeid for å fremme innovasjon og utveksling av gode praksiser og 3. politikktutvikling.³ Strategiske partnerskap sorterer under Key Action 2. KA2 støtter også andre tiltak enn strategiske partnerskap, men strategiske partnerskap er det største. Det er også et mer åpent og fleksibelt tiltak enn de andre tiltakene som retter seg mot bestemte sektorer og innsatsområder. Og der de øvrige tiltakene under KA2 forvaltes av EU-kommisjonen sentralt, forvaltes tiltaket Strategiske partnerskap av nasjonale programkontor.

Strategiske partnerskap skal omfatte minimum tre partnerorganisasjoner fra tre ulike programland.⁴ Et unntak er rene skolepartnerskap som kan omfatte to institusjoner. Det er ikke noe øvre tak på antall partnere. Partnere kan representere ulike samfunnssektorer (inkludert arbeids- og organisasjonsliv) og utdanningsnivå. Det er ikke et krav at partnerskapene er sammensatt av ulike typer institusjoner fra ulike sektorer, men det vektlegges positivt i programguiden:

³ I tillegg kommer Jean Monnet aktiviteter som støtter akademiske strukturer som fremmer undervisning i Europa- og EU-studier, og sportsaktiviteter.

⁴ Organisasjoner fra såkalte partnerland kan også delta som partner. Partnerland er land som ikke deltar fullt ut i Erasmus+ programmet, men som har anledning til å delta i deler av programmet. Oversikt finnes i Erasmus+ programguiden.

Depending on the priority and the objectives addressed by the project, Strategic Partnerships should involve the most appropriate and diverse range of partners in order to benefit from their different experiences, profiles and specific expertise and to produce relevant and high quality project results.⁵

Det finnes to hovedtyper strategiske partnerskap i Erasmus+: partnerskap som skal fremme utveksling av god praksis og partnerskap som skal fremme innovasjon. Innenfor førstnevnte type partnerskap er målet å tilrettelegge for nettverksbygging og utveksling av idéer, metoder og praksiser. Innenfor sistnevnte er det forventet at det skal utvikles innovative resultater og praksiser som skal spres til aktører utover partnerskapet. I disse prosjektene kan det søkes om særskilt støtte til utvikling og spredning av *intellectual outputs* som for eksempel kan være i form av publikasjoner eller kursmateriell. Prosjektene vi har sett på er alle innovasjonsprosjekter.

Empirisk grunnlag og metode

Partnerskapene som inngår i denne studien, ble tildelt støtte i 2014- og 2015-utlysningene. Støtte tildeles for to eller tre år, og prosjektene i utvalget vårt er enten nylig avsluttet, eller inne i sitt avsluttende år. Det er viktig å presisere at tiltaket var helt nytt for søkerne i 2014 og 2015. Noen av erfaringene som ble gjort de første årene kan derfor ikke uten videre overføres til partnerskap som har blitt tildelt støtte i senere utlysninger. For søkerne var det de første årene helt nytt at deres samarbeid skulle være et bidrag til strukturelle endringer utover prosjektet. Bakgrunnen for å se på prosjekter fra de to første utlysningene var at vi ønsket å følge prosjektene mest mulig av prosjektsyklusen for å kunne innhente erfaringer fra ulike faser av prosjektarbeidet. Studien omhandler også erfaringer med spredning av resultater og videreføring utover prosjektperioden, men mulighetene for å kunne vurdere dette begrenses av at prosjektene ikke er avsluttet, eller ganske nylig er ferdigstilt.

Utvalget er begrenset til prosjekter koordinert av en norsk organisasjon. For de norskkoordinerte prosjektene har vi tilgang til søknader og rapporter. Alle utdanningssektorene (grunnutdanning, fagopplæring, høyere utdanning og voksnes læring) er dekket i utvalget. Alle er innovasjonsprosjekter og med et par unntak er de sammensatt av organisasjoner på tvers av utdanningsnivåer og/eller sektorer. Rene skole-til-skole-partnerskap er ikke representert i utvalget. Bakgrunnen for det er at vi særlig har ønsket å studere

⁵ Erasmus+ Programme Guide Version 2 (2018): 106.

samarbeid på tvers av sektorer og nivåer og arbeidet med spredning av resultater, som tillegges stor vekt i programmet.

Sett bort fra skole-til-skole partnerskap, ble 30 partnerskap med norsk koordinator tildelt støtte i 2014 og 2015. Vi har studert 16 av disse. Det er stor variasjon mellom prosjektene og partnerskapene, både i form, tematikk og aktiviteter, og det kan derfor være vanskelig å trekke generelle slutninger. Noen erfaringer går imidlertid igjen, og det er særlig disse vi vil løfte frem. Vi vil ikke identifisere de enkelte partnerskapsprosjektene, med unntak av fire prosjekteksempler som vi vil bruke for å belyse noen sentrale aspekter.

Studien er basert på intervjuer med de norske koordinatorene og dokumentanalyse. Vi har gått gjennom samtlige prosjektsøknader og sluttrapportene for de av prosjektene som har levert det. Intervjuene ble gjennomført på telefon, via Skype eller ved besøk. Intervjuene har hatt en varighet på mellom en og to timer og har tatt utgangspunkt i en intervjuguide som ble sendt til informantene i forkant av intervjuet. Koordinatorinstitusjoner har en sentral plass i prosjektene og vil kunne gi overordnede opplysninger om partnerskapet og prosjektet. Vi har ikke mulighet til å gjøre rede for innhold og resultater for prosjektet utover det som har fremkommet i intervjuet med koordinatorinstitusjonen eller i dokumentene vi har gått gjennom. Organisasjoner som deltar som partnere, kan ha gjort seg andre erfaringer enn de vi har fått tilgang til.

Det kan stilles spørsmål ved hvor åpne og/eller selvkritiske man kan forvente at koordinatoren er når det gjelder å fortelle om prosjektet og deres egen rolle som koordinator, i lys av at studien gjennomføres av SIU/DIKU som er bevilgende organ (nasjonalkontor). Ut fra det som har kommet frem i intervjuene, mener vi at vi har fått balanserte fremstillinger. Koordinatorene har vært relativt åpne, også i vurderinger av utfordringer i prosjektene.

Universitets- og högskolerådet (UHR) i Sverige har parallelt med SIU gjennomført en undersøkelse om svensk deltagelse i Erasmus+ strategiske partnerskap med utgangspunkt i utlysningen i 2014⁶. UHR har intervjuet både prosjektkoordinatorene og evaluatorene av prosjektsøknader. Prosjektene omfatter alle sektorer, men en overvekt av prosjektene er innenfor skolesektoren. SIU har hatt stor nytte av diskusjoner med UHR om problemstillinger og funn. Funnene i de to undersøkelsene støtter opp og utfyller hverandre.

⁶ Svensk deltagande i Erasmus+ strategiska partnerskap. Lärdomar från utlysningen 2014. Universitets- och högskolerådet, Rapport 2017:5. [Rapport UHR](#)

Tematikker, målsetninger og aktiviteter

Prosjekter som tildeles støtte må kunne vise til *relevans*. Dette er ett av fire bedømmelseskriterier, sammen med prosjektdesign, prosjektteam og effekter/resultatspredning. Relevans beskrives i programguiden som forankring i programmets og tiltakets tematiske prioriteringer, forankring i en behovsanalyse, klart definerte mål, betydning for de involverte organisasjonene og målgruppene, innovasjonspotensial og europeiske merverdi (det vil si hvorvidt prosjektet gir resultater som ikke kunne vært oppnådd innenfor en nasjonal ramme).

Det er definert både *generelle (horisontale)* og *sektorspesifikke prioriteringer* i tiltaket Strategiske partnerskap. For å bli finansiert må strategiske partnerskap adressere enten a) minst én horisontal prioritering eller b) minst én sektorspesifikk prioritering.⁷ Horisontale prioriteringer er sosial inkludering gjennom utdanning (inkludert felles verdier og ikke-diskriminering), mer tilgjengelig utdanning og bruk av ny teknologi (inkludert innovative pedagogiske metoder og gratis og tilgjengeliggjorte læringsverktøy), en styrket lærerprofesjon, transparens og gjensidig godkjenning av ferdigheter og kvalifikasjoner, nye finansieringsmodeller (mer private tilskudd), høyere effektivitet og relevans i utdanningssektoren, og vektlegging av europeisk kulturarv for vekst, arbeid og sosialt samhold.⁸

Tematikker og målgrupper

Tematikkene i prosjektene vi har sett på, er tydelig forankret innenfor programmets og tiltakets målsetninger og prioriteringer. Gjennomgående er målsetningen å utvikle eller videreutvikle opplæring/utdanningstilbud gjennom internasjonalt samarbeid. I de fleste prosjektene inngår også samarbeid som er tverrfaglig og går på tvers av utdanningssektorer og/eller samfunnssektorer. Variasjonen i tematikker stor. I de utvalgte prosjektene handler det om å utvikle:

- Utdanningstilbud som åpner opp for nye muligheter og møter nye behov i arbeidslivet
- Verktøy for å dokumentere bestemte kvalifikasjoner/ferdigheter
- Tilrettelagt utdanning for barn og unge med spesielle behov

⁷ Nasjonalkontorene har anledning til å vektlegge de prioriteringene i programmet som best korresponderer med nasjonale prioriteringer. Søkerne må da informeres om det av Nasjonalkontoret.

⁸ Erasmus+ Programme Guide Version 2 (2018): 106-107. Se også Erasmus+ programguiden for de sektorspesifikke prioriteringene.

- Kunnskapsgrunnlag for å heve kvalitet og relevans i studietilbud
- Modeller for samarbeid på tvers av sektorer
- Kompetanseutvikling og etterutdanning
- Digitalisering av utdanning

Det er stor variasjon i målgruppene for prosjektene vi har sett på. De inkluderer studenter, elever, elevers foreldre, lærere og voksne i en opplærings situasjon, men også institusjoner/ studieprogram, forvaltning og politikk/systemnivå. I noen av prosjektene er de deltagende organisasjonene selv i målgruppen, mens i andre prosjekter kan målgruppen(e) befinne seg helt utenfor organisasjonene. I noen prosjekter kan det skilles mellom primærmålgrupper, for eksempel en utdanningsinstitusjon, et studium eller lærere, og sekundærmålgrupper. Sekundærmålgruppen skal nås gjennom primærmålgruppen, og kan typisk være studenter eller elever.

Der noen prosjekter har én eller et par klart definerte målgrupper, har andre mange og svært ulike målgrupper, på ulike nivå, som her eksemplifisert:

The project's target groups besides the partner organisations were: women from the different target groups defined, organisations that are supporting women to chase their dreams, VET organisations and universities, business organisations, networks, policy makers and finally communities (sluttrapport)

The final beneficiaries were intentionally students, trainees and apprentices in skills oriented training, but similarly the target group also included people in adult education during career changes or under second chance provisions [...]. A very interesting group was migrants (workers, refugees or asylum seekers) (sluttrapport).

Målgruppene og de ønskede effektene av et strategisk partnerskap kan befinne seg innenfor andre sektorer enn organisasjonene som deltar i prosjektet.⁹ Høyere utdanningsinstitusjoner kan for eksempel drive et prosjekt som har yrkesfaglige skoler som primærmålgruppe og yrkesfagelever som sekundærmålgruppe.¹⁰ Det er flere slike

⁹ Hvilken utdanningssektor effekten skal være i er avgjørende for hvilken utdanningssektor man søker i. En høyere utdanningsinstitusjon kan for eksempel søke et prosjekt innenfor skolesektoren dersom den forventede effekten vil være i skolesektoren.

¹⁰ I programguiden er dette uttrykt slik: "Organisations, institutions from different fields of education, training and youth, as well as from other socio-economic sectors can jointly

eksempler i vårt utvalg. Målgruppene for et prosjekt kan også finnes i et annet land. I utvalget vårt, som består norskkoordinerte prosjekter, er det et par som har målgrupper primært utenfor Norge.

Aktiviteter og produkter

Prosjektene tematiseres og operasjonaliseres gjennom aktiviteter og resultater (outputs). En rekke ulike aktiviteter kan støttes gjennom strategiske partnerskap i Erasmus+. Programguiden viser til aktiviteter som utvikling av undervisningsmateriell, pensum og kurs, felles studieprogrammer og kursmoduler, pedagogiske metoder og verktøy, informasjonsinnhenting og analyser, utvikling av digitale samarbeidsflater, gjennomføring av workshops og utdanningsaktiviteter og resultatspredning (konferanse, seminarer etc.)¹¹. Videre støttes langtidsmobilitet for skoleelever og lærere på ulike utdanningsnivå, korttidsmobilitet i forbindelse med intensivkurs og opplæringsaktiviteter for studenter og ansatte, samt deltagelse på prosjektmøter. Strategiske partnerskap som skal fremme innovasjon kan også søke om tilskudd til frikjøp av ansattes tid for å utvikle større produkter, i programguiden omtalt som «intellectual outputs/tangible deliverables of the project». Dette kan være pensum, pedagogisk materiale, analyser/studier, IT-verktøy eller publikasjoner.¹² Dette er resultater av substansiell størrelse som skal ha et selvstendig potensial for deling og spredning utover de deltagende organisasjonene.

Noen hovedkategorier av aktiviteter går igjen i prosjektene vi har sett på. Det er hovedsakelig snakk om 1. Kunnskapsbygging (gjennom kartlegging av beste praksis, gjennomføring av surveys, datainnsamling, litteraturgjennomgang etc.), 2. utvikling av metoder og verktøy (inkl. digitale verktøy) og 3. utvikling av kurs og kursmoduler (digitale og fysiske), sommerskole og studieprogram. Som ledd i utviklingsarbeidet arrangeres det transnasjonale prosjektmøter og workshops. Et typisk aktivitetsforløp under prosjektperioden er først organisering av workshops for å hente inn

cooperate in order to achieve – through their projects – the objectives in one or in several fields of education, training and youth” (side 289).

¹¹ Alle prosjekter skal spre resultater. I programguiden er dette uttrykt slik: «All strategic partnerships will be expected to undertake a targeted and wide dissemination of their results so as to encourage their wider use and increase their impact beyond the organisations directly participating the project. The requirements of dissemination will be proportional to the objective and scope of the project” (s.289). Det kan søkes om særskilte midler til å arrangere multiplier events, men det er ikke et krav.

¹² Produkter av typen brosjyrer, nettsider, småskala kursmateriell etc. dekkes via prosjektene administrative kostnader.

data og/eller utvikle og teste ut metoder og verktøy, og deretter aktiviteter for å spre og implementere resultatene/produktene.

Det er stor variasjon i resultatene/produktene som har vært utviklet i prosjektene vi har sett på. Det inkluderer diverse publikasjoner (bøker, artikler, rapporter), digitale verktøy og verktøykasser, databaser/kunnskapsbaser, prosedyrer og retningslinjer for god praksis, håndbøker, undervisningsmateriell, undervisningsmetodologi og vurderingsformer. I prosjekter der kunnskapsbygging er en sentral aktivitet, er ofte publikasjoner et hovedprodukt. I prosjekter som jobber med metoder og verktøy er ofte prosedyrer, retningslinjer og håndbøker viktige produkter, i tillegg til verktøyene i seg selv.

Produktene i prosjektene vi har sett på, kan grovt sett deles i to kategorier: På den ene siden produkter som skal svare på uttrykte, ofte interne behov. Dette er behov partnerorganisasjonene og deltagerne opplever med utgangspunkt i sin arbeidshverdag direkte eller indirekte via kontakt med aktuelle målgrupper. På den andre siden er det produkter som skal «selges inn» til potensielle brukere eksternt. Grunnlaget for disse prosjektene er at initiativtagerne mener målgruppene de henvender seg til, kan ha nytte av en bestemt type kunnskap og ferdigheter som skal utvikles gjennom ulike typer kurs. I sistnevnte tilfelle har det stor betydning for hvorvidt prosjektet lykkes at produktet også oppleves nyttig for dem det retter seg mot, og at prosjektet når ut til disse målgruppene.

Relevans for involverte institusjoner

«Når det er et behov, skjer det noe» (intervju).

I prosjektene vi har sett på, synes behov hos målgrupper og deltagende organisasjoner å være særlig viktig for prosjektets resultater. Blant prosjektene vi har sett på finnes det noen som har en tydelig forankring i politiske prioriteringer i programmet, men som mangler en klar forankring i organisasjonene. Det er vårt inntrykk at disse kan få større utfordringer med implementering, effektoppnåelse og bærekraft.

De fleste prosjekter vi har sett på, har sitt utgangspunkt i konkrete behov som de involverte aktørene opplever i sin hverdag. Resultater fra prosjektene vil dermed ha direkte betydning for deres arbeid, for eksempel gjennom utvikling av kurs og læringsverktøy, tilrettelegging for praksis for studenter eller samarbeid med andre sektorer. Flere informanter understreker betydningen av kobling til øvrig virke i organisasjonen, og potensialet for selv å kunne ta i bruk prosjektresultatene:

Når vi går inn i prosjekter som dette, så er det fordi vi ser at vi kan bruke det etterpå. Vi vil ikke ha prosjektpenger bare for å ha prosjektpenger (intervju).

Noen av informantene våre beskriver hvordan prosjektet har blitt et redskap for å gripe fatt i en problemstilling som har modnet over tid. Prosjektet gir dem anledning til å utvikle og teste ut idéer eller konsepter, som bringer inn noe nytt i virksomheten deres. Som en av informantene uttrykte det: «Vi har fått en flying start på et tema som vi har ønsket å jobbe med i flere år» (intervju).

I andre tilfeller representerer derimot prosjekttematikken noe ekstraordinært som ikke inngår i de deltagende organisasjonenes øvrige virke. I slike tilfeller synes det å være risiko for noe større utfordringer knyttet til effekter og videreføring utover prosjektperioden.

Relevans for målgrupper utenfor prosjektgruppen

Alle strategiske partnerskap skal ha målgrupper utenfor prosjektgruppen. I en del tilfeller er de deltagende organisasjonene selv del av målgruppen. Prosjektets resultater og effekter avhenger av om det som utvikles, treffer målgruppene/brukergruppene og oppleves som nyttig.

I de fleste prosjektene vi har sett på, er kontakten med målgrupper utenfor prosjektgruppen tett og veletablert. Det kan for eksempel være snakk om studenter som er i daglig kontakt med fagmiljøene ved en utdanningsinstitusjon. Utenfor rammen av etablerte utdanningsinstitusjoner, der relasjonen til målgruppene kan være løsere og målgruppene kan være større og mer heterogene, kan kontakten bli vanskeligere å opprette. I slike tilfeller kan det være av spesielt stor betydning at prosjektene har en god strategi for hvordan målgruppen(e) skal nås og kontakten opprettholdes på sikt.

Flere koordinatører fremhever at kontakt med interessenter og brukere (stakeholders) er viktig for å sikre relevansen i prosjektet. Dette vil kunne være særlig viktig i prosjekter hvor tematikken berører ulike sektorer, men der disse ikke er representert som partnere i prosjektet.

Det å ha kontakt inn i bransjen er veldig viktig, for da har du et nettverk av stakeholders som kan komme med tilbakemeldinger på om det vi holder på med er relevant. De trenger ikke å være partnere i prosjektet, men må være en del av nettverket som man kan spørre til råds og får tilbakemeldinger fra (intervju).

Involving diverse stakeholders at various levels throughout the project has been one of the most important elements in the project, for learning, for having contrasting perspectives, and for validating the principles and concepts derived (sluttrapport).

Det er ikke alltid tilstrekkelig at noe oppleves som relevant, for at det skal bli nyttiggjort og få effekter. For at brukergruppene skal kunne ta i bruk et nytt tilbud eller produkt, kan det også tenkes at de må besitte ressurser i form av tid eller penger. I ett av prosjektene vi så på ble det utviklet et kurs, som ble oppfattet som svært nyttig. Brukergruppene hadde også vært inne i utviklingsarbeidet. Det viste seg imidlertid at både midler til å reise og tid til å delta på kurset, som rettet seg mot lærere i jobb, ble en utfordring. I tillegg til relevans for brukergruppene kan det være nyttig å ha reflektert over ulike vilkår for at resultatene skal kunne tas i bruk.

Interaktiv E-læring for sykepleiestudenter (Universitetet i Stavanger)

I prosjektet *Development and Implementation of Interactive Mobile E-learning Apps for European Nursing Education*, har Universitetet i Stavanger sammen med University of Nottingham og Universidad Catolica de Valencia utviklet en mobil-app for bruk i sykepleieutdanning. Prosjektet er tverrfaglig ved at det involverer tett samarbeid med IKT-miljøer ved UiS. Appen inneholder bl.a. tekst, video, lydopptak, illustrasjoner og multiple choice spørsmål, knyttet til ulike tema innenfor utdanningen.

Prosjektet er et eksempel på hvordan høy relevans kan gi gode resultater. Bruk av ny teknologi for å gjøre utdanningene mer fleksible og studentrettede er en sentral prioritering i Erasmus+, men treffer også institusjonenes øvrige arbeid og strategiske satsinger, og målgruppens behov og ønsker.

Prosjektet ved UiS bygger på tidligere arbeid ved institusjonen knyttet til digitalisering av læringsmateriell. Tilbakemeldinger fra studentene har vist generelt stor interesse for og utbytte av digitale læringsverktøy. Studentene har vært involvert i utvikling og testing av appen, for å sikre relevans og brukervennlighet.

Nytt i dette prosjektet sammenlignet med tidligere digitalisering av læringsmateriell ved UiS, er utviklingen av en app som dekker flere faglige tema og flere formidlingsformer via én plattform. Tidligere e-læringsverktøy ble også utviklet før smarttelefonen ble allemannseie. Den nye appen er fritt tilgjengelig gjennom Appstore og Google Play, som studentene har tilgang til på smarttelefonene sine. Dette har gjort produktet lett å ta i bruk og betydelig mer tilgjengelig enn tidligere digitale verktøy.

Partnerskapets sammensetning og arbeidsform

Partnerskapets sammensetning og skisserte arbeidsform er ett av elementene som legges til grunn i vurderingen av søknader. Partnerskapet skal vurderes etter i hvilken grad det involverer organisasjoner med komplementær ekspertise, som dekker alle aspekter ved prosjektet. Det vurderes som positivt at ulike typer organisasjoner fra ulike sektorer deltar dersom det er relevant for prosjektet. Det vurderes også som positivt at organisasjoner uten tidligere erfaring fra programmet deltar i prosjektet. Strategiske partnerskap i Erasmus+ må bestå av minimum tre organisasjoner fra tre ulike land (med unntak av rene skole-til-skole-partnerskap). Det er ingen øvre grense for antall deltagende organisasjoner. Prosjektsøknader vurderes også etter hvorvidt de kan vise til god arbeids- og oppgavefordeling, og hensiktsmessige former for koordinasjon og kommunikasjon i partnerskapet.

Etablerte nettverk

Alle informantene våre påpekte at valg av partnere har stor betydning for utvikling og gjennomføring av prosjektet. Valg av partnere er svært ofte basert på tidligere samarbeid, enten innenfor et EU-prosjekt eller i faglig/tematiske nettverk. I en del tilfeller bygges nettverket ut med en eller flere nye partnere med utgangspunkt i en etablert kjerne. I tilfeller der partnerne kjenner hverandre fra tidligere, tar det nye prosjektet ofte form av en videreutvikling av samarbeidet og tematikken de er engasjert i. Kun ett av prosjektene vi har sett på, er basert på en helt ny samarbeidskonstellasjon.

Gjensidig tillit og kjennskap til hverandres kompetanse fremheves som fordeler med å jobbe med utgangspunkt i etablerte nettverk. Det muliggjør også en rask oppstart av prosjektet. Et par av informantene mente det ikke ville være mulig å gjennomføre prosjektet innenfor den gitte tidsrammen hvis ikke partnerne hadde kjent hverandre.

The well-established cooperation between [coordinating institution] and a majority of the other partners enabled a productive working environment for the project. The mutual trust in each other's problem solving competences ensured that upcoming obstacles and problems could be easily addressed (sluttrapport).

The three universities delivering the project previously developed and successfully implemented EU projects. These existing positive working relationships allowed for an understanding of the skills and knowledge each partner organization offered and how to maximize these resources in a timely, efficient manner (sluttrapport).

The [...] partnership was well established before the application process, because all three partners was a part of a larger European network [...]. This was absolutely to the benefit for the project from the start. It was very easy to start the project work directly from the beginning (sluttrapport).

Koordinatorerne påpekte at det er viktig å ha kjennskap til potensielle partnere, for å vite hvordan de kan bidra faglig i prosjektet. Slik kunnskap gjør at de kan være mer strategiske i valg av partnere, ut fra hva som er målsetningen og tematikken i prosjektet.

Sammensatte partnerskap

Innenfor strategiske partnerskap i Erasmus+ er det ikke bare en åpning for, men oppmuntres til å involvere ulike typer organisasjoner for å stimulere til læring og samarbeid på tvers av utdannings- og samfunnssektorer der det er aktuelt for tematikken. Et flertall av partnerskapene vi har sett på, er sammensatt på tvers av utdanningsnivå og/eller ulike samfunnssektorer (utdanning, arbeids- og organisasjonsliv). I tillegg til offentlige og private utdanningsinstitusjoner på ulike nivå, er ulike kurs- og opplæringsaktører, myndigheter, bransjeorganisasjoner, bedrifter, konsulentfirma og private forskningsinstitutter med som partnere i ulike partnerskap. I de fleste tilfellene er hensikten med det sammensatte partnerskapet å sikre spesielle faglige bidrag inn i utviklingen av det resultatet/produktet eller tilbudet som prosjektet skal munne ut i. Innenfor noen partnerskap er imidlertid tverrgående samarbeid i seg selv målet for partnerskapet. Prosjektet handler nettopp om å utforske modeller og etablere kanaler for samarbeid mellom utdanningsnivåer, eller mellom sektorer. Det kan for eksempel handle om å etablere relasjoner til arbeidslivsaktører.

Jevnt over er erfaringene med å arbeide i partnerskap bestående av heterogene organisasjoner gode. Bidragene fra forskjellige organisasjoner oppleves som en styrke for prosjektets kvalitet og relevans. I følge våre informanter kan samarbeid med private virksomheter innebære noen utfordringer knyttet til bruk av tid og ressurser i prosjektet. Lønnsmidler tildeles ikke, utover arbeidet med administrasjon og koordinasjon. Det innebærer at deltagerne må ha en egeninteresse av å delta i prosjektet og bidra med arbeidsinnsats,

noe som blir en utgift for virksomheten. Når det gjelder oppfølging av resultater og prosesser i etterkant av prosjektslutt, blir dette særlig aktuelt.

EUROLEAN – European Lean Enterprise Alliance Network (NTNU)

I dette prosjektet har det sentrale vært å utvikle et faglig oppdatert pensum i samarbeid med arbeidslivet. Prosjektet tar utgangspunkt i et behov innenfor både utdanningssektoren og bedrifter når det gjelder kunnskap om bruk av Lean produksjon knyttet til produksjon av små serier av kundetilpassede produkter. Kunnskapen på dette området er fragmentert og spredt mellom ulike fagfelt og aktører i ulike land. Prosjektet har som ambisjon å samle kunnskapen gjennom internasjonalt samarbeid og inkorporere den i utdanningsprogram som svarer på behov i arbeidslivet.

Prosjektet har deltakere fra Norge, Nederland, Tyskland og Belgia. I hvert land deltar en høyere utdanningsinstitusjon og en bedrift. Prosjektsamarbeidet er basert på tidligere samarbeid mellom de involverte hovedaktørene. Mye av kunnskapen utvikles i samarbeid mellom bedrifter og utdanningsinstitusjoner ettersom det dreier seg om å utvikle kunnskap om denne typen produksjon på nye områder. Prosjektet ønsker å kombinere innovative læringstilnærminger med utvikling av mer relevant pensum/læringsinnhold gjennom å bruke den geografisk spredte kunnskapen som de ulike aktørene i prosjektet innehar.

Den norske koordinatoren er ansvarlig for utdanningsprogram ved NTNU hvor opplæring i denne typen produksjon er tema.

Koordinatorrollen

Koordinatoren har et overordnet ansvar for arbeidsprosessene, fremdriften og økonomistyringen. Å være koordinator innebærer også å ha ansvar for å sende inn søknaden til sitt nasjonalkontor, samt rapportere ved prosjektslutt.

The coordinating partner has had the main responsibility for keeping the process on track both in terms of deadlines and quality of material. The management tasks were supported and complemented by the partnership. Several partners have contributed to organize regular skype meetings, take minutes and to take care of financial aspects of the project (sluttrapport).

Bakgrunnen for valg av koordinator i et partnerskap kan variere. I noen tilfeller er organisasjonen spurt om å ta rollen som koordinator

på bakgrunn av erfaring med prosjektstyring og/eller har en bestemt faglig profil. I noen tilfeller er også koordinator valgt ut fra i hvilket land partnerne mener det er størst sjanse for gjennomslag for søknaden. I prosjektene vi har sett på har koordinatorinstitusjonen oftest et spesielt eierskap til prosjektet og har vært sentral i initieringen. De fleste har erfaring med deltagelse i Erasmus+ eller andre internasjonale utdanningsprogrammer. Prosjektene er i mange tilfeller en videreføring av et tidligere internasjonalt samarbeidsprosjekt.

Flere av våre informanter ga uttrykk for at koordinatorrollen var så krevende at de opplevde internasjonal prosjekterfaring som nødvendig. Nye aktører kommer som regel med som partnere. Organisasjonens kompetanse og kapasitet til å bidra til de administrative og økonomiske oppgavene i prosjektene, har stor betydning for hvor krevende rollen som koordinator er.

Noen av informantene har erfart å delta som partner i andre partnerskap. Som partner opplevde de at det var mulig å ta pauser fra prosjektet mellom samlinger og ulike oppgaver, mens de som koordinator hadde et mer kontinuerlig ansvar.

Oppgavefordeling og ansvarsområder

For at prosjektet skal lykkes, og arbeidsbyrden ikke skal bli for stor for koordinatoren, er det i følge informantene viktig at oppgaver og ansvarsområder avklares ved prosjektstart. Partene kan ha ulike oppgaver og ulik arbeidsmengde. Avgjørende for samarbeidsklimaet og fremdriften er at det er enighet om dette.

There were rather big differences between the partners' responsibilities, duties and impact in the project. This theme was elaborated in the first working/steering committee meeting. Differences were expected, and it did not create problems for the accomplishment of the project (sluttrapport).

Noen hovedmønstre avtegner seg i arbeidsdelingen innad prosjektene: I noen prosjekter handler det om å få til en mest mulig jevn fordeling av relativt likelydende oppgaver. Partnerne deltar i prosjektet på relativt likt grunnlag. Det kan være snakk om å belyse en bestemt problemstilling ut fra ulike nasjonale kontekster. I andre prosjekter har partnerne ulike oppgaver knyttet til ulike deler av prosjektet eller ulike deler av et resultat/produkt, i form av spesielle faglige eller tekniske bidrag. Mens førstnevnte er vanligst i partnerskap med relativt homogene organisasjoner, er sistnevnte mer vanlig i partnerskap bestående av organisasjoner med ulik profil og tilknytning til ulike utdanningsnivå eller samfunnssektorer. I noen

tilfeller hadde partnerne ansvar for ulike resultater/produkter (intellectual outputs) i prosjektet. Det er da viktig å avklare ved prosjektstart hva som ligger i dette ansvaret.

Clarify the responsibilities of the «IO-managing partner» at the very outset of the project (sluttrapport).

Avklaring av oppgaver og ansvar har sammenheng med hvordan kommunikasjon og samhandling ble håndtert i prosjektet.

Kommunikasjon og samhandling

Informantene våre var i hovedsak tilfredse med kommunikasjonen innad i partnerskapet. De hadde hatt jevnlig kontakt med partnerne via epost og skype. Flere av dem hadde opprettet digitale plattformer, der mye av kommunikasjonen kunne foregå, noe som minsket behov for epostutveksling. Det ble også pekt på at opprettelse av en felles digital plattform helt i starten av prosjektet, der alle dokumenter og referater ble lagt ut, var viktig for å gjøre arbeidsprosessene transparente og fremme eierskap til prosjektet.

The project has been using an electronic platform for the distribution of materials between partners and before meetings and seminars. That has reduced dramatically the amount of e-mails in the project and has been very useful for getting access to the different materials easily (sluttrapport).

[the coordinating institution] hosted a project place in Sharepoint, accessible for all participants in the project. A common Sharepoint was developed immediately after the initial project meeting, and all documents, action logs and discussions was collected in this digital solution. This made action logs and important activities very visible for all partners and for the project manager an important tool to ensure progress and deliverances by all partners (sluttrapport).

De fysiske møtene ble tillagt stor verdi. Flere pekte på at samarbeidet ikke ville fungert uten jevnlig prosjektmøter. En gang i halvåret ble av flere beskrevet som ideelt. De fysiske prosjektmøtene har en viktig sosial funksjon, som kan fremme samarbeidet.

Vi hadde undervurdert behovet for fysiske møter. Det er ekstra viktig i strategiske partnerskap å møte og snakke sammen og bli enig. Vi hadde behov for å snakke sammen siden vi var inne på et nytt felt, vi hadde behov for avklare alt mulig; begrepsforståelse, kulturforskjeller, systemulikheter (intervju).

[...] face-to-face meetings boosted a collaborative process, served as a space for learning and problem solving, provided possibilities for quality checks, and added an important social component to our project work. No doubt, these meetings had their own specific value and could not have been replaced by phone or video conferences (sluttrapport).

I noen prosjekter blir det trukket frem at det kan være en utfordring å få de ulike partnerne til å gjøre det som er avtalt og få fremdrift i prosjektet. I denne sammenheng fremhevet flere koordinatorene fremhevet betydningen av å møtes fysisk og snakke sammen for å få et godt utbytte av prosjektet

Skype er ikke nok til å få framdrift i prosjektet. Det ser ut til at man ikke får tilstrekkelig framdrift hvis man ikke møtes. Hyppigheten på fysiske møter har stor betydning (intervju).

En av informantene ga uttrykk for at jevnlig fysiske møter kanskje var særlig viktig i internasjonalt samarbeid, der språk- og kulturforskjeller kan gjøre kommunikasjonen krevende. Rommet for kulturelle misforståelser kan være større når kommunikasjonen foregår digitalt, mente hun. Kommunikasjonsutfordringer knyttet til kulturforskjeller ble løftet frem av flere. Forskjellene kan manifestere seg i alt fra når og hvordan epost besvares, til oppfatninger av ansvarfordeling og frister.

Ikke alle koordinatorene var helt forberedt på at samarbeid med internasjonale partnere kunne medføre utfordringer knyttet til kulturelle aspekter og forskjeller i systemene/organisasjonene partnerne representerte. Noen koordinatorene påpekte at det hadde vært en fordel om de hadde vært bevisst på dette ved prosjektstart og kanskje hatt det som et tema for diskusjon mellom partnerne. Ikke minst er det viktig å oppnå enighet om arbeids- og oppgavefordeling. En utfordring flere nevnte, var hvordan de skulle forholde seg til partnere som ikke leverte det de skulle på avtalt tidspunkt. Det dreide seg om hvordan de kunne gi kritiske tilbakemeldinger uten å skape problemer i relasjonene.

The fact that the consortium knew each other quite well before the [...] project also revealed a few challenges which should have been cleared out in the initial phase of the project. Important project questions like response time, and the unclear definition of what being responsible for a special part of the project actually meant revealed both cultural and personal differences between the project partners. [...] In a later project, [the coordinating institution] will be very clear on

this, and perhaps make a written version of common ground rules for important elements in a project (sluttrapport).

Erfaringene fra prosjektene viser at det er viktig å bruke tilstrekkelig tid i starten for å sikre at de ulike partnerne blir enige om, og har samme forståelse av, arbeidsfordeling og ansvar. Flere prosjektledere trakk frem at det å gi jevnlig generelle oppdateringer på hvor de var i prosjektet, og hva som skulle gjøres i henhold til planen, bidro til at slike problemer kunne unngås.

Verdien av internasjonalt samarbeid

Strategiske partnerskap i Erasmus+ skal fremme kunnskap og løsninger som har en europeisk merverdi, som ikke kunne vært oppnådd gjennom utelukkende nasjonale aktiviteter.

Alle våre informanter opplevde at det internasjonale samarbeidet hadde hatt stor verdi. Faglig merverdi og det å få et internasjonalt blikk på tematikken ble trukket frem som de viktigste faktorene. Samtidig var det få som utelukkete at det konkrete produktet eller løsningen også kunne vært utviklet innenfor en nasjonal ramme.

Ved å delta i internasjonale prosjekter opplevde deltagerne at problemstillinger og tematikker har blitt belyst og diskutert på mer grunnleggende måter enn om de bare hadde hatt norske samarbeidspartnere. Det internasjonale samarbeidet fremheves som en måte å lære gjennom et komparativt blikk. De har kunnet stille spørsmål ved premisser og forståelser de tidligere har tatt for gitt. Muligheten for å lære fra andre og få kunnskap om alternative arbeidsmåter og perspektiver, er noe alle koordinatorene trekker frem.

Participating countries represented different society structures and systems, which enriched the project. Some countries represented mainstream settings where most services are provided by governmental authorities. Other countries are more dependent on private enterprises. Special schools are almost non-existing in Scandinavian countries, while special schools have a vital role to play in other countries. [...] interesting differences in how to deliver services, different approaches on inclusion, different perspectives on basic activities, and different comprehensions on what knowledge is required (sluttrapport).

[...] there are such differences among teacher education programmes around Europe and there is so much to learn by exploring these differences (sluttrapport).

Partners learned about cultural differences in colleague's countries and different ways of working with inclusive learning environments, - what works and what don't, and how things can be approached differently. Project partners experienced how it is to cooperate with people from other cultures and got increased awareness of how it could be different ways to reach the same target. There is no single solution (sluttrapport).

En annen faglig verdi som ble fremhevet av enkelte informanter, var samarbeid og utveksling innenfor et større fagmiljø. På områder hvor det faglige miljøet i Norge er lite, kan det å samarbeide med internasjonale partnere være helt nødvendig for faglig utvikling og utvikling av relevante tiltak.

JNCL [diagnosis Juvenil Neuronal Ceroid Lipofuscinosis] is a very small group of European citizens. To build evidence based knowledge we need international collaboration. [there] is a small group of specialists in Europe with knowledge and experience on JNCL. It is vital their views and competence are considered in the project (sluttrapport).

Betydningen av strategiske partnerskap som virkemiddel til å arbeide langsiktig med problemstillinger knyttet til forbedring og kvalitetsutvikling i utdanningssektoren, ble også fremhevet i midtveiseevalueringen av Erasmus+.¹³ Prosjektene gjør at norske aktører får tilgang til erfaringer og kunnskap fra andre land. Deltagelse i slike samarbeidsprosjekt fremstår som inspirerende for deltagerne og gir ny kunnskap og bidrar til relasjoner og nettverk som på ulike måter kommer deltagerne og institusjonen de representerer, til gode.

¹³ Nordhagen, Inger C. og Malin Dahle. 2017. *National Report on the Implementation of Erasmus+ in Norway*. Ideas2Evidence.

Effekt, utnyttelse og spredning

Effekt/nytte og spredning er sentrale kriterier for vurdering av søknader og målsettinger for prosjektene. I programguiden legges det vekt på hvilket potensial prosjektet har for å gi virkninger ikke bare på prosjektdeltagerne, men også utover partnerskapet og utover prosjektperioden. I denne sammenheng legges det stor vekt på spredning som beskrives som en planlagt prosess knyttet til å formidle informasjon om resultater av programmet og initiativ til nøkkelaktører. Det dreier seg om å spre informasjon om suksesser og resultater bredest mulig. Det er ikke bare spredning, men også bruk/utnyttelse av prosjektresultatene det legges vekt på.

Formidling og spredning

Spredning og formidling gjelder både informasjon om prosjektene som sådan og om resultater. Formidling av informasjon fra prosjektet kan foregå fra oppstart, men formidling av resultater kan naturlig nok ikke foregå før prosjektet har hatt en viss varighet. Hvilken betydning spredningen kan ha utover prosjektet, har sammenheng med hvilke kanaler og arenaer som er tilgjengelige for prosjektdeltagerne og hvilket budskap de har, og ønsker å formidle.

Prosjektresultater kan grovt deles i to hovedgrupper: konkrete/håndfaste resultater som utdanningstilbud og utdanningsverktøy, og mer immaterielle resultater som nye modeller for samarbeid mellom utdanningsinstitusjoner på tvers av nivåer eller med arbeidslivet. Formidling av håndfaste resultater og produkter kan være enklere enn å formidle enn arbeids- og samarbeidsmodeller, som vil kunne være mer kontekstavhengige.

Effektiv spredning forutsetter klart definerte budskap, målgrupper, kanaler og arenaer for å lykkes. Prosjektene varierer når det gjelder hvilke kanaler og arenaer de har tilgang til og tar i bruk. Det kan være fagkonferanser, publikasjoner eller digitale plattformer. Hvilke nettverk deltagerne er knyttet til og hvilke kanaler og arenaer de tar i bruk har stor betydning for hvordan de kan nå ut til relevante målgrupper. Noen av prosjektene i utvalget vårt har hatt sitt utgangspunkt i faglige nettverk hvor prosjekttematikken står sentralt. Noen har også et særskilt mandat knyttet til tematikken de har arbeidet med, og har som del av dette klart definerte målgrupper. Det gjør formidlingsarbeidet enklere enn for dem som har mindre klart avgrensede målgrupper og svakere faglige nettverk.

All three partners have a national responsibility of coordinating the work [...]. This gives partners a possibility and actually a responsibility to disseminate and follow up on the project work after the closing of the project. Partners have unique network nationally and already existing channels of communicating project results and further recommendations, for instance through partners' website email-lists and national conferences arranged each year for the target group (sluttrapport).

Vi har et ferdigdefinert publikum og en ferdigdefinert rolle som gjør at vi kan opprettholde dette etterpå (intervju).

God forankring innenfor et faglig nettverk kan gi tilgang til internasjonale aktører som jobber med tilgrensende oppgave, og tematisk relevante konferanser og workshops. Dette kan gi gode muligheter for å formidle på arenaer nasjonalt og internasjonalt i ulike faser av prosjektet. Overføringsverdien av det som kommer ut av prosjektet, kan også være mer synlig innenfor faglig-tematiske nettverk.

Spredning av erfaringer og resultater fra prosjektene utover prosjektgruppen oppleves som utfordrende for flere av koordinatorene. Utfordringene knytter seg både til de praktiske aspekter, som å ha tilstrekkelig tid og ressurser til å drive formidlingsarbeid, men også til innholdssiden, det vil si hva som skal formidles og hvordan. Som en sa: «Vi må ha noe å si for å si det videre.» Formidling utsettes ofte til avslutningen av prosjektet, når resultatene foreligger. Samtidig er det da andre oppgaver knyttet til avslutningen av prosjektet, som ofte er hovedfokus i arbeidet. Når prosjektet er avsluttet og rapportert, er det også et spørsmål om hvem som tar ansvar for å formidle fra prosjektet. En utfordring som ble trukket frem, var blant annet å ha tid og ressurser til å kunne delta på relevante arrangementer etter prosjektslutt.

Flere trakk frem at det var nødvendig å sette av tid til å oppsummere erfaringer og reflektere over hva de hadde gjort og hva de som hadde gitt resultater for å kunne ha et budskap å formidle. Dette fordrer en analytisk tilnærming til egen praksis, som flere fremhevet som krevende. Nettopp det å finne ut hva som skulle formidles videre, og hvem det kunne være nyttig for, er noe flere trekker frem som en utfordring både på grunn av ressurser og kapasitet. Noen av fagmiljøene vi har vært i kontakt med forsker på aktiviteter i eget prosjekt. Et eksempel er et miljø som vil forske på hvordan studentene tar i bruk og vurderer læringsverktøyet som er utviklet i prosjektet. Denne kunnskapen vil de bruke til å videreutvikle produktet slik at de bedre kan treffe målgruppen. Forskningen blir en

måte å kvalitetssikre det som kommer ut av prosjektet og som skal formidles.

En faktor med stor betydning for spredning, er hvilken overføringsverdi det som kommer ut av prosjektet, har for andre aktører og organisasjoner. Overføringsverdien kan være av ulik karakter. Det kan dreie seg om å ta i bruk nye arbeidsmåter, utdanningstilbud eller utdanningsverktøy. Enkle virkemidler eller tiltak som i liten grad krever institusjonelle endringer og som er lett oversettbare, både kulturelt og språklig, er blant resultater som er lettest å overføre på tvers av land og organisasjoner. Det kan være snakk om enklere kursmodeller og kursinnhold. Å overføre erfaringer knyttet til komplekse prosesser som innbefatter institusjonelle, organisatoriske og kulturelle forhold, er mer krevende. Det stilles tydeligst krav til spredning av *intellectual outputs*. Disse skal per definisjon være håndfaste og ha potensial for spredning og bruk av andre.

Alle prosjekter skal legge ut informasjon om prosjektet på Erasmus+ plattformen for prosjektresultater. Prosjektene skal også opprette en egen nettside for deling av informasjon, resultater og erfaringer fra prosjektet. Det kan imidlertid være utfordrende å få aktuelle brukere til å oppsøke sidene. Det er vårt inntrykk at nettstedene oftest sprer informasjon om aktiviteter i prosjektet, og i mindre grad fungerer som en kanal for å spre overførbare innsikter og resultater.

Prosjektens tematikk, innretning, målsetting og faglige forankring har betydning for hvilke muligheter og utfordringer prosjektdeltakerne har for å kunne nå frem til andre relevante aktører med informasjon om prosjektens resultater og erfaringer. Hvorvidt andre aktører finner informasjonen nyttig og ønsker å bruke den i sin organisasjon, har sammenheng med budskapet/resultatens overføringsverdi og mulighetene for implementering av tiltak eller løsning i organisasjonen.

Universal Design in Higher Education – License to Learn (Universell/NTNU)

Målet i dette prosjektet er å legge til rette for inkludering av studenter med spesielle behov i høyere utdanning. Prosjektet bygger på generelle prinsipper innenfor universell design og det pedagogiske konseptet Universal Design for Learning (UDL). Prosjektet har utviklet verktøy og retningslinjer som er tilgjengeliggjort on-line. Ulike interessegrupper, som studenter, lærere og myndighetsnivå, ble trukket inn i utviklingsarbeidet for å sikre relevans for målgruppene.

Dette prosjektet er et godt eksempel på hvordan organisasjoner med et gitt mandat og etablerte faglige nettverk knyttet til prosjekttematikken har gode forutsetninger for å videreføre og spre prosjektresultater. Universell er en nasjonal enhet tilknyttet NTNU som har i oppdrag fra Kunnskapsdepartementet å være pådriver for universell utforming og inkluderende læringsmiljø ved norske høyere utdanningsinstitusjoner. Det ligger med andre ord i organisasjonens formål og ordinære virke å fremme og implementere metoder av den typen som ble utviklet i prosjektet. De er del av nasjonale og internasjonale nettverk på feltet og har møteplasser de kan bruke for å spre resultatene. Som de uttrykker i sluttrapporten:

The three project partners have a national role in the University sector for developing theory and best practice around inclusion. In that matter, the project never stops disseminating as long as these organizations continue to exist. [...] the project results will continue to live and be implemented in partners' daily work [...] all partners will work further with the project results in new national projects and disseminate new information through national conferences.

I sluttrapporten peker de også på verdien av å være i nær interaksjon med målgruppene, i deres tilfelle høyere utdanningsinstitusjoner, for å sikre formidling og bruk av resultatene:

Two of three partners [...] are organized and situated at a higher education institution, which provides the possibility to affect all stakeholders inside the HEIs directly and specifically, both local and regional. This includes the possibility to inspire certain departments inside the institution to work holistically with implementing UDL.

Betydning av relevans og forankring for videreføring

I prosjektguiden legges det stor vekt på at prosjektene skal gi effekter, ikke bare utover de involverte prosjektdeltagerne, men også utover prosjektperioden. Hvilke planer det er for å sikre at det som kommer ut av prosjektet kan gi effekter også etter prosjektslutt, er viktig i denne sammenheng.

Av prosjektene vi har sett på, er noen relativt nylig avsluttet, og noen er fremdeles aktive. Det er derfor begrenset tilfang av konkrete erfaringer knyttet til videreføring og virkninger etter prosjektslutt. Flere opplever det også som utfordrende å måle effekter av prosjektet utenfor prosjektgruppen:

[...] impact effects outside the consortium and their networks has been difficult to assess and estimate (sluttrapport).

As with all projects of this nature, its success cannot easily be measured in the short term, i.e. within the duration of the project (sluttrapport).

Koordinatorene har imidlertid en del tanker og planer om hva som skal skje etter at prosjektet er avsluttet. I tillegg er det prosesser i prosjektene som på ulike måter kan indikere noe av det som vil komme ut av prosjektet etter prosjektiden. Ut fra erfaringene og refleksjonene fra koordinatorene har det kommet frem noen faktorer og betingelser som synes å være viktige for at det kan komme virkninger av prosjektet etter at det er avsluttet. Disse er av en generell karakter og er ikke avhengig av prosjektets størrelse. Det synes ikke å være enkelte faktor som alene er avgjørende, men kobling av faktorer og betingelser i en kjede fra utforming av tematikk via utforming av aktiviteter til videreføring av aktiviteter og tiltak. Samtidig kan også prosjekter møte på uforutsette hindringer som skaper problemer for gjennomføring og videreføring.

Utgangspunktet for prosjektene er valg av tematikk og problemstillinger som operasjonaliseres i form av ulike aktiviteter og tiltak. I hvilken grad prosjektet er fundert i en tematikk og i problemstillinger som er relevante og oppleves som nyttige for aktuelle målgrupper og involverte aktører, har stor betydning. Det er viktig at tematikken og problemstillingene i prosjektet tar utgangspunkt i et behov og et problem som de involverte aktørene ønsker en løsning på. Det kan dreie seg om å få oppdatert og relevant pensum på et studieprogram, få til samarbeid med eksterne aktører for å få etablert praksisplasser for studenter, eller samarbeid mellom aktører i ulike sektorer for å utvikle et opplæringsprogram. Dersom tematikken, og det som kommer ut av prosjektet, ikke oppleves som relevant, viktig og nyttig for de aktuelle målgruppene og involverte aktører, vil det være utfordrende å få til virkninger etter prosjektslutt.

For at utdanningstilbud eller utdanningsverktøy skal videreføres etter prosjektslutt, er det viktig at utdanningstilbudet er forankret hos relevante utdanningsinstitusjoner og organisasjoner som ønsker og kan ta det i bruk. Utdanningstilbudene må fremstå som løsninger på utfordringer som de aktuelle organisasjonene opplever som sentrale.

I prosjekter hvor koordinatoren har ansvar for, eller har en nær kobling til, utforming og gjennomføring av de opplæringstilbudene som prosjektet ønsker å påvirke, har dette positiv innvirkning på prosjektets utfall.

Hvordan prosjektet og tematikken er forankret institusjonelt/organisatorisk, er av stor betydning. Det dreier seg om hvordan prosjektarbeidet er støttet av strategier, prioriteringer og hvilken kobling det har til etablerte utdanningsprogram.

Organisasjonstyper i partnerskapet og de enkelte deltagernes organisatoriske plassering har også betydning for prosjektet og hvordan prosjektets resultater kan tas i bruk. For at prosjektresultater skal kunne tas i bruk og spres, er det viktig at de involverte personene og organisasjonene har myndighet til å implementere nye tiltak eller ta i bruk nye produkter. Det kan være snakk om et nytt læremiddel eller et nytt kurs på læreplanen.

Each country in the working/steering committee was represented by: [...] A representative from the organisation's management level. Such representations made project implementation easier. The distance from proposals to making decisions became shorter and more effective, and it is believed that the involvement of managers will improve future sustainability (sluttrapport).

Members of the project team were Module leaders [...]; this enabled integration of e-compendiums into existing Module e-learning and effective promotion of the e-compendiums to students and teaching colleagues (sluttrapport).

Gjennom prosjektene vi har undersøkt, ser vi at de gir mulighet for å utvikle nye typer samarbeidsformer, relasjoner og nettverk med tilknytning til utdanningsfeltet både nasjonalt og internasjonalt. Flere av informantene pekte på at nettopp nettverk og læring gjennom sammenligning på tvers av land og organisasjoner var minst like viktige resultater som de konkrete aktivitetene og produktene i prosjektet. Som en informant sa:

De «intellectual outputs» vi hadde, vil ikke sette noen spor etter seg. Det som er viktig, er å bygge det internasjonale nettverket (intervju).

En viktig form for videreføring blir at deltagerne tar med seg kunnskapen og ideene fra prosjektet tilbake til sine respektive organisasjoner og bruker det videre. I tillegg har partnere i flere

prosjekter intensjoner om å videreføre samarbeidet i nye former og i nye prosjekter.

Etablering og utvikling av nye samarbeidskonstellasjoner og samarbeidsmåter mellom sektorer og nivåer nasjonalt og internasjonalt kan i seg selv betraktes som viktige resultater i tillegg til det mer spesifikke faglige innholdet med utvikling av kurs og andre aktiviteter.

Utdanning for barn med diagnosen Juvenil Neuronal Ceroid Lipofuscinosis (JNCL)

Statped Heimdal koordinerer prosjektet *Juvenil Neuronal Ceroid Lipofuscinosis and Education*. Diagnosen JNCL er svært sjelden. Totalt i Europa dreier det som om noen hundre individer. Sykdommen innebærer bl.a. tap av syn, tale og andre kognitive funksjoner. Prosjektet har utviklet en tekstbok om utdanningsmuligheter for denne gruppen barn, samt tilpassede læringsverktøy. Dette har ikke tidligere eksistert. Målgruppen er barna og deres familier.

I sluttrapporten beskrives et partnerskap bundet sammen av et sterkt felles engasjement. Prosjektet oppleves å ha høy relevans for målgruppen og de involverte fagmiljøene, som er få og små. Dette preger arbeidsprosesser og resultater i prosjektet. Partnerskapet består av seks ulike organisasjoner (et statlig kompetansesenter, ulike stiftelser, et utdanningscenter, en skole for blinde og en forening) i fire land, men samarbeidet rapporteres å ha vært godt, nettopp på grunn dedikerte deltagere:

The project went very well despite its complexity. Participants were very dedicated and they supported and honoured each other's contributions. [...] The overall atmosphere in the project could not be better, and the participants expressed a need for future and continued collaboration. The parent representatives contributed a lot to a positive and dedicated atmosphere in the project (sluttrapport).

Prosjektet fyller et hull, ettersom det ikke tidligere har eksistert noe tilbud for denne gruppen barn. Det har gjort resultatene etterspurt, utover prosjektgruppen:

The impact of the project is greater than expected. The understanding of Childhood Dementia and related innovations in a pedagogical setting was developed in the project. Many organisations and individuals, not participating in the project, have requested for an on-going access to project results and information.

At prosjektet har hatt høy relevans for de involverte organisasjonene og målgruppene, betyr ikke alltid at det er enkelt å få effekt på systemnivå. Det kan avhenge av faktorer som ligger utenfor partnerskapets innflytelse, som offentlig støtte til å drive tilbud for de aktuelle gruppene. Dette prosjektet rapporterer om at de har forsøkt å nå det politiske nivået, men med varierende suksess:

The project tried to invite politicians to participate in the dissemination activities with various success (sluttrapport).

Utfordringer i implementeringsfasen

Det som kommer ut av prosjektene, er ment som løsninger på utfordringer eller som forslag til forbedring. Når tiltak/løsninger skal implementeres som ordinære praksiser i organisasjoner, kan de møte på ulike typer utfordringer, som:

- Interessemotsetninger og konkurranse mellom ulike løsninger og prioriteringer
- Ulike perspektiver på hva som er god praksis
- Mangel på tid, ressurser og interesse for å følge opp resultatene/tiltaket på ulike institusjonelle nivå

En stor andel av prosjektene planlegger å utvikle, eller har utviklet et utdanningstilbud i form av kurs. Det knytter seg ulike utfordringer til å ta i bruk og videreføre kurstilbud etter at prosjektet er avsluttet. En utfordring dreier seg om å få inn nye utdanningsmoduler/kurs i allerede ferdige kurs/programmer ved utdanningsinstitusjonene. Det er ikke alltid lett å inkorporere nye tema eller tema som ligger litt på siden av etablerte utdanningstilbud fordi det da konkurrerer med andre faglige hensyn. For å sette i gang nye kurs, er det dessuten nødvendig å ha lærerkrefter som kan undervise i temaet, og det må settes av midler til dette. I tillegg trekkes det frem at det må være tilstrekkelig etterspørsel fra studenter/elever som ønsker å ta kurset for at det skal settes i gang. Kursinnholdet kan være relevant og av god kvalitet, men dersom det ikke er nok interesserte studenter, bli ikke kurset holdt. I et av prosjektene hadde utdanningstilbudet en klar målgruppe og sprang ut av et behov, men etterspørselen sviktet på grunn av praktiske og økonomiske forhold knyttet til kurset og fordi den aktuelle målgruppen hadde andre kurs de kunne velge.

Noen av utdanningstilbudene som har blitt utviklet, har en litt løs kobling til etablerte utdanningstilbud ved at de er valgfrie kurs, kurs som ikke gir studiepoeng eller kurs som er tenkt som etterutdanning. Denne type kurs er ofte rent nettbaserte. I tilfeller der målgruppene ikke er knyttet til etablerte utdanningsinstitusjoner som elever/studenter, kan det være vanskelig å nå dem. Det kan være krevende å selge inn utdanningsopplegg på et relativt åpent marked, i konkurranse med andre tilbud.

Prosjektdeltakerne forteller også om utfordringer knyttet til å få organisasjoner i ulike land til å ta i bruk det samme opplegget. Det kan dreie seg om nasjonale, institusjonelle og kulturelle forhold. Flere koordinatorene trekker frem at språklig oversettelse er ikke tilstrekkelig. Det er nødvendig å ta hensyn til kulturelle forskjeller og ulikheter i systemer. For å kunne gjøre nødvendige nasjonale tilpasninger er det

nødvendig å avsette tilstrekkelig tid og ressurser før prosjektet er avsluttet.

For at produktene skal bli tatt i bruk og få den virkningen som var intendert må ulike institusjonelle og ressursmessige forutsetninger være til stede. Produktene/tiltakene må være knyttet til et behov, ha en klar målgruppe og institusjonelle rammer som sikrer implementering og bruk. Å ha innflytelse på alle deler av «verdikjeden», fra kontakt med «markedet» til utforming av tilbudet og leveranse til målgruppen, er av stor betydning for å få ønsket virkning.

Konklusjon

I denne rapporten har vi sett på et utvalg strategiske partnerskapsprosjekter, som er avsluttet eller i ferd med å avsluttes. Målsetningen har vært å identifisere viktige betingelser for vellykkede partnerskap og nyttige resultater, som tas i bruk og kan spres og videreføres etter prosjektslutt.

Prosjektene vi har sett på, ble tildelt støtte i de to første utlysningene i 2014 og 2015, da både søkere og evaluatorene hadde begrenset erfaring med krav og forventninger i det nye Erasmus+ programmet. En del av erfaringene må sees i lys av dette, og kan ikke uten forbehold overføres på prosjekter tildelt støtte i senere utlysninger. Særlig arbeidet med spredning og bruk av resultater utenfor prosjektgruppen representerte noe nytt sammenlignet med tidligere programmer. Strategiske partnerskap i Erasmus+ har også stor spennvidde i tema, målgrupper, omfang og type resultater de søker å oppnå, noe som gjør det vanskelig å trekke slutninger på tvers av prosjekter. Vi mener likevel at en del av erfaringene og innsiktene studien dokumenterer er av generell karakter og relevante for andre strategiske partnerskapsprosjekter.

Erfaringene med strategiske partnerskap i Erasmus+ er generelt gode. Deltagelsen har gitt aktørene tilgang til kunnskap som de ikke ville ha fått i en nasjonal kontekst. Gjennom prosjektene har de kunnet utforske problemstillinger på nye måter. Erfaringene med å arbeide i partnerskap som er sammensatt av ulike typer organisasjoner, er også jevnt over gode. Det har gitt aktørene mulighet til å bygge nettverk, teste ut ideer i praksis og hente inn synspunkter, på tvers av samfunnssektorer og utdanningsnivå.

Mange av partnerskapene er basert på eksisterende nettverk, flere av dem med utgangspunkt i tidligere EU-prosjekter. Det er også et funn i den svenske rapporten om strategiske partnerskap, nevnt innledningsvis. Dette kan være en fordel for prosjektet. Flere informanter pekte på verdien av å kjenne hverandre godt, for samarbeidets del men også for å vite hvordan de ulike partnerne kunne bidra inn i ulike deler av prosjektet. Samtidig er det et mål at Erasmus+ skal være åpent for nye nettverk og søkere og det er uheldig dersom prosjektporteføljen i for stor grad domineres av gjengangere.

God kommunikasjon og arbeidsdeling er en forutsetning for å lykkes med prosjektet, og det er viktig å være bevisst kulturelle forskjeller som kan skape misforståelser. Det kan tilrettelegges for transparente

arbeidsprosesser og god tilgang til arbeidsdokumenter gjennom digitale plattformer. Tidlig avklaring av arbeids- oppgavefordeling er viktig. Ulike arbeidsoppgaver og fordeling av arbeidet kan fungere godt, dersom det er avtalt.

En sentral målsetning i Erasmus+ er at prosjektene skal gi resultater som tas i bruk (ny praksis), spres utenfor prosjektgruppen og har virkning utover prosjektperioden. Dette oppleves som krevende av mange. En avgjørende faktor er *relevans*. Relevans, forstått som forankring i programmets prioriteringer og i en behovsanalyse, er ett av kriteriene søknader bedømmes etter. Basert på vår gjennomgang synes *relevans for de deltagende organisasjonene og målgruppene* å ha særlig stor betydning for resultatets bruk og videreføring. Prosjektene bør være knyttet til konkrete behov eller utfordringer lokalt, ha klart definerte målgrupper og gode kanaler for å nå målgruppene.

Relevans og forankring i fagmiljø og målgrupper må tenkes i alle ledd av prosjektet, fra konseptutvikling til sammensetning av partnerskapet, formidling og videreføring av resultater. Basert på studien fremstår følgende punkter som viktige på tvers av partnerskap og prosjekter:

- Det er en stor fordel om prosjektene er koblet til de deltagende organisasjonenes ordinære arbeid og/eller mandat og at prosjektet svarer på utfordringer de opplever i sitt arbeid.
- Valg av partnere må gjøres på grunnlag av hva de ulike organisasjonene kan bidra med ut fra tematikken og prosjektgjennomføringen.
- Personene som representerer organisasjonene i partnerskapet må ha mandat og ressurser til å følge opp arbeidet og resultatene. Med tanke på implementering i ordinær praksis er det en fordel om personene er plassert i strategiske posisjoner i sine respektive organisasjoner.
- Resultatene/produktene som utvikles må være koblet til behov hos brukere/målgrupper, prosjektdeltagerne må ha forutsetninger for å nå ut til målgruppene og brukergruppene må ha ressursmessige forutsetninger for å kunne ta i bruk resultatene/produktene. En grundig behovsanalyse må ligge til grunn for prosjektet.
- For å sikre relevans blant brukerne er det hensiktsmessig å involvere interessenter (stakeholders) i utviklingsarbeidet. Å involvere interessenter underveis i prosjektet kan også være effektivt med tanke på spredning av resultater.

Arbeidet med resultatspredning oppleves også av mange som krevende. Dette kommer ofte i prosjektets avslutningsfase, som kan være preget av en viss prosjekttretthet. Følgende punkter oppsummerer viktige erfaringer og synspunkter:

- Det er viktig å avsette tilstrekkelig tid og ressurser til resultatspredning og arbeide med det underveis i prosjektet.
- Det kan være en stor fordel å ha partnere med et særskilt ansvar for spredning, eller som i kraft av sine nettverk kan åpne dører til et bredere publikum.
- De som har gode erfaringer med spredning har også kunnet spille på egne faglige nettverk og møteplasser.
- Ikke minst er det viktig å reflektere underveis i prosjektet over hvilke praksiser og innsikter som kan være overførbare til organisasjoner utenfor partnerskapet og til andre kontekster.



Direktoratet for
internasjonalisering
og kvalitetsutvikling
i høyere utdanning

+47 55 30 38 00 | post@diku.no | diku.no

