



Rapport 2017:5

Lärdomar från utlysningen
2014

Svenskt deltagande i Erasmus+ strategiska partnerskap



Universitets- och
högskolerådet

www.uhr.se

Svenskt deltagande i Erasmus+ strategiska partnerskap

Lärdomar från utlysningen 2014



Universitets- och
högskolerådet

Svenskt deltagande i Erasmus+ strategiska partnerskap

Lärdomar från utlysningen 2014

UHR:s rapportserie 2017:5, Universitets- och högskolerådet, december 2017

Kontaktpersoner: Anders Clarhäll och Kate Sevón

Omslagsfoto: Eva Dalin

ISBN 978-91-7561-047-4

För mer information om myndigheten och våra publikationer, se **www.uhr.se**.

Innehåll

Sammanfattning	5
Summary	7
Att samla ihop erfarenheter	9
Strategiska partnerskap, en nyhet i Erasmus+	10
Definition av begrepp	10
Prioriteringar varierar	11
Metod	13
Urval av projekt som ingår i studien	13
Intervjuer med koordinatörer	14
Intervjuer med externa projektbedömare	14
Svenska och norska perspektiv	15
Resultat	16
Att vara koordinator	16
Att utvecklas genom partnerskap	18
Viktigt med behovsanalys i ansökan	22
Att skapa någonting av betydelse	23
Ekonomi: att täcka partnerskapets kostnader	24
Att administrera ett projekt	25
Att vara bedömare av ansökningar och slutrapporter	26
Partnerskap i ett längre perspektiv	27
Sammanfattande slutsatser	29
Bilaga 1	31
Bilaga 2	32
Bilaga 3	33

Sammanfattning

Hösten 2016 slutredovisades de första projekt som fick finansiering beviljad ur Erasmus+ strategiska partnerskap. I och med avslut av de först beviljade projekten öppnades en tidig möjlighet till dokumentation och analys av programmets framgångar och vad som eventuellt kan förbättras.

Studien bygger framför allt på intervjuer med koordinators för nyligen avslutade projekt, samt intervjuer med externa bedömare som bedömt projektansökningar och slutrapporter. Med intervjuerna som bas har vi formulerat rekommendationer för ansökan och projektgenomförande samt bedömningsverksamhet och marknadsföring av programmet.

Att partner från olika länder kommer samman i ett gemensamt projekt uppfattar koordinatorserna som mycket positivt och något som ofta är helt grundläggande för projektets arbete. Olika erfarenheter behövs för att resultaten ska bli mer generella och användbara i större sammanhang. Flera av projekten som ingår i studien har skapat handfasta resultat som har goda förutsättningar att bestå även efter projektfinansieringen från Erasmus+.

Många av koordinatorserna har goda erfarenheter av att flera utbildningssektorer eller olika organisationstyper ingår i samma partnerskap. Skillnaderna i synsätt och infallsvinklar skiljer sig inte sällan åt beroende på om man är praktisk genomförare, forskare eller en intresseorganisation. De olika erfarenheterna berikar partnerskapet och kan effektivisera spridning av resultaten eftersom olika aktörer förfogar över en större mångfald av kommunikationskanaler.

Många ansökningar brister i motivering om projektets relevans enligt intervjuade bedömare. Detta trots att relevans för sektorn eller samhället i stort är viktigt både för bedömningen av ansökan och för att projektet ska kunna knyta an till aktuella problem- och utvecklingsområden.

Koordinatorns roll skiljer sig mycket åt i olika organisationer. En del projekt koordineras av administratörer som är vana projektledare och dessutom har det som sin huvudsakliga arbetsuppgift. Svårare är det för dem som ska kombinera koordinatorskapet med att vara lärare. Konkurrensen i arbetstid mellan undervisning och koordinering av ett projektsamarbete är en stor utmaning. Särskilt svårt är det för lärare inom grundskola och gymnasium. Lärare inom högskolan har lättare att kombinera koordinatorskapet med undervisning eftersom de har större frihet att själva forma sin arbetstid, men också för att högskolorna är bättre förberedda på att undervisningsbemanning kan behöva justeras när lärare periodvis blir upptagna med externfinansierade projekt.

Det är vanligt att projekt som beviljas finansiering ur Erasmus+ består av etablerade partnerskap som samarbetat i tidigare projekt. Det är också vanligt att koordinators har mångårig vana av medverkan i internationella projekt. Nyetablerade partnerskap och förstagångssökande koordinators är uppenbarligen mindre lyckosamma i konkurrensen. Dominansen av eta-

blerade partnerskap och vana koordinatörer är inte bara ett bekymmer för dem som får avslag för sin ansökan. Det är också ett bekymmer för Erasmus+ om ovana koordinatörer inte finner det mödan värt att samla ihop ett partnerskap och söka finansiering. Att sprida deltagandet i programmet och underlätta för förstagångssökande bör ges särskild uppmärksamhet.

Summary

The first Strategic Partnerships projects founded by the Erasmus+ programme are now finalised. The projects have completed a whole project life-cycle, from application to approval, implementation and final reporting. Completion of the first approved projects provided an early opportunity for documentation and analysis of successes and areas of improvement.

The study is based on interviews with coordinators for recently finished projects, as well as interviews with external experts who evaluated applications and final reports. The coordinators share their experiences of project management, from planning and implementation, to completion. The external experts discuss the challenges of evaluating both applications and final reports. Based on the interviews, we have formulated recommendations on application processes and project implementation, as well as evaluation activities and the promotion of Erasmus+.

The coordinators feel that having partners from different countries coming together in a shared project is extremely positive and is often fundamental to the project's work. Different experiences are necessary for the results to be more general and useable in larger contexts. An international partnership also offers good opportunities to disseminate results if all partners are involved in outreach communication.

Many of the coordinators have good experience from heterogeneous composition of partnerships. Having several education sectors or several types of organisations present in the partnership widens approaches and perspectives. These differing experiences enrich the partnership and can often make dissemination more efficient, because a broader composed partnership has access to a greater range of communication channels.

Anyone who wants to create an effective partnership and a credible project application should carefully consider the project's motivation and societal relevance: why is the project important and for whom? According to many of the interviewed experts, this is an area where applications are often lacking. If the proposed measures derive from a need for knowledge, this must be clear for the sake of both the project and a good application.

The amount of work involved in being a coordinator varies greatly between organisations. Some projects are coordinated by administrators who are often experienced project managers and have this as their primary task. It is more difficult for coordinators who are also teachers. The competition for working hours between teaching and the coordination of an international project is a great challenge. This is particularly difficult for teachers in compulsory/upper-secondary schools. It is easier for teachers in higher education to combine coordination with teaching since they have greater freedom in allocating their working hours. Higher education institutions are also better prepared for adjusting staffing when lecturers are periodically engaged in externally funded projects.

It is common that Erasmus+ funded projects consist of established partnerships that have worked together on previous projects. It is also common for the coordinator to have many years of experience of working on international projects. Newly established partnerships and first-time applicants are less successful in this competition. The dominance of established partnerships and experienced coordinators is not only a worry for those who have their applications rejected, it is also a problem for Erasmus+ if inexperienced coordinators do not find it worthwhile to establish a partnership and apply for funding. Widening participation in the programme and making it easier for first-time applicants should be given particular attention.

Att samla ihop erfarenheter

Hösten 2016 avslutades de första projekten som finansierades av Erasmus+ strategiska partnerskap. Då hade tvååriga projekt som beviljades finansiering ur första utlysningen 2014, genomfört sina aktiviteter, avrapporterat och fått sina slutrapporter bedömda av Universitets- och högskolerådet (UHR). När en första projektcykel är avslutad öppnas också möjligheten att dokumentera det svenska deltagandet och de involverades erfarenheter.

För den här utvärderingen har vi intervjuat koordinatörer för avslutade projekt inom Erasmus+ strategiska partnerskap. Vi har också intervjuat bedömare som har medverkat i UHR:s beslut om beviljande av ansökningar och godkännande av slutrapporter. Baserat på intervjuerna har vi formulerat rekommendationer som berör ansökan och projektgenomförande, bedömningsverksamheten samt marknadsföring av programmet. Förutom att bidra till programmets utveckling har studien också haft ett uttalat syfte att överföra erfarenheter från dem som på olika sätt är involverade i Erasmus+ idag till dem som överväger framtida deltagande.

Studien är gjord av Anders Clarhäll och Kate Sevón. Jari Rusanen har varit behjälplig med beskrivningen av utvecklingen av Erasmus+ och hur programmet fungerar idag. Alla tre är medarbetare vid Avdelningen för analys, främjande och tillträdesfrågor, UHR.

Strategiska partnerskap, en nyhet i Erasmus+

Europeiska kommissionens program för utbildningsområdet Erasmus+, som startade 2014, är en utveckling av det föregående Programmet för livslångt lärande, LLP (2007-2013). LLP var uppdelat i sektorsvisa delprogram för finansiering av europeisk mobilitet och projektsamarbeten inom utbildningsområdet. 2014 sammanfördes de flesta av dessa bidragsformer i ett stort och gemensamt program, Erasmus+. Med Erasmus+ kom liknande regler och villkor oberoende av utbildningssektor och ökade möjligheter till tvärssektoriellt samarbete.

Programdelen Erasmus+ strategiska partnerskap erbjuder finansiering till projektsamarbeten och vänder sig till samtliga utbildningssektorer. Projekt som inkluderar flera utbildningssektorer, så kallade tvärssektoriella projekt, uppmuntras särskilt. Varje partnerskap ska välja sin primära utbildningssektor för projektet och det finns några skillnader i regelverket beroende på val av primär sektor. De fem sektorerna är högskolan, vuxenutbildning, skola, yrkesutbildning och ungdom. Av dessa fem administrerar UHR de fyra första och Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor (MUCF) den femte - ungdomsdelen.

Definition av begrepp

Alla projekt som finansieras genom Erasmus+ strategiska partnerskap ska ha partner från minst tre olika länder. Undantag finns för finansieringsformen *partnerskap mellan enbart skolor* som kan ha partner från två länder. Att samverka över nationsgränser på detta sätt är en av Erasmus+ hörnpelare. I den här rapporten har vi valt att benämna denna typ av samarbete som *internationellt*, utan att särskilja samarbete som sker mellan länder i Europa och mellan Europa och resten av världen.

Ett *partnerskap* är en sammanslutning av organisationer som samarbetar under en kortare eller längre tid. Under den tid de erhåller finansiering från Erasmus+ driver partnerskapet ett *projekt*. När dispositionstiden för finansieringen är slut upphör också projektet. Partnerskapet kan dock fortsätta att existera och samarbeta i nya projekt.

Erasmus+ strategiska partnerskap är öppet för deltagande från alla slags organisationer, så länge projektet har koppling till programmets prioriteringar. I ett projekt ska en av de deltagande organisationerna vara *koordinator*. Det är koordinatören som lämnar in ansökan, är ytterst ansvarig för genomförande och redovisar när projektperioden är slut. Organisationer som tar del av finansieringen ska ha sin hemvist i någon av programländerna (länder som finansierar och administrerar programmet). Organisationer från alla andra länder (partnerländer) kan delta med finansiering ur

projektbudgeten om det finns särskilda skäl för detta. Organisationer från programländer och partnerländer kan även delta utan att ta del av finansieringen från Erasmus+. Då kallas de för associerade partner.

Prioriteringar varierar

Inom Erasmus+ görs en årlig utlysning av projektmedel, med uppdaterade prioriteringar som alla som söker finansiering för nya projekt behöver förhålla sig till. För att en projektansökan ska ses som relevant ska den vara kopplad till någon av prioriteringarna. Det finns både allmänna prioriteringar för hela programmet och specifika för en särskild utbildningssektor. Som ett exempel på en specifik prioritering för strategiska partnerskap inom vuxenutbildning under 2017 är "Extending and developing educators' competences, particularly in the effective teaching of literacy, numeracy and digital skills to low-skilled or low-qualified adults, including through the effective use of ICT".

Förutom en obligatorisk prioritering väljer den sökande även ett eller flera teman (topics) som projektet handlar om. Dessa väljer man från en färdig lista.

UHR tar hjälp av externa bedömare

När ansökningarna kommit in kontrolleras de av handläggarna på UHR. De ansökningar som uppfyller programkraven bedöms sedan av externa bedömare som har gedigen erfarenhet från sin utbildningssektor. Oftast har en bedömare varit yrkesverksam inom den sektor där han eller hon bedömer ansökningar. Bedömare av ansökningar från högskolan brukar till exempel vara lektorer eller professorer. Bedömare av ansökningar från grundskola och gymnasium brukar vara lärare, rektorer eller kommunala tjänstemän med lämplig bakgrund. Ibland kan vissa experter ha expertis inom flera utbildningssektorer och kan bedöma ansökningar från flera sektorer. Varje ansökan bedöms och poängsätts separat av två bedömare varav en är huvudbedömare. När de individuella bedömningarna är klara gör bedömarna en jämförelse och enas om en gemensam syn på ansökan inklusive förslag på bedömningspoäng och kommentarer. Om det skiljer mer än 30 poäng vid en bedömning anlitas en tredje bedömare. Huvudbedömaren rapporterar den konsoliderade bedömningen i EU-kommissionens bedömningsverktyg.

Ansökningarna bedöms enligt fyra kriterier (se Tabell 1). Ansökningar som får mindre än hälften av poängen för något av dessa fyra kriterier eller mindre än 60 procent av totalpoäng beviljas ej oavsett konkurrens. Det betyder att det kan förekomma att ej in-tecknade medel finns kvar trots att inte alla ansökningar beviljas.

Tabell 1. Bedömningskriterier och delsummer för poäng som används både vid bedömning av ansökan och av slutrapport för projekt inom Erasmus+ strategiska partnerskap.

Bedömningskriterier	Maxpoäng
Projektets relevans	30
Projektets kvalitet – utformning och genomförande	20
Kvalitet i projektsamarbete	20
Effekt och spridning - påverkan och genomslag	30
Total maxpoäng	100

Vid den första ansökningsomgången för partnerskapsprojekt inom Erasmus+ inleddes även ett nordiskt utvecklingsarbete av bedömningsverksamheten. Utöver en ren bedömarutbildning fick externa bedömare från de nordiska länderna bedöma ansökningar från olika länder och sedan jämföra och diskutera sina respektive bedömningar.

UHR beviljar partnerskap uppdelat på sektorer

Efter bedömning av ansökningar rankas ansökningarna sektorsvis beroende på vilken poäng ansökan har fått. Beslut om vilka projekt som finansieras inom varje sektor tas separat vilket betyder att projekten konkurrerar med andra projekt, men bara inom samma sektor. De som fått de högsta poängen kommer att finansieras enligt listan så långt det finns medel för aktiviteten. Om medel finns kvar när samtliga godkända projekt inom en sektor blivit beviljade kan medel flyttas till andra sektorer.

En intern urvalskommitté diskuterar de föreslagna projekten innan UHR fattar beslut. Efter det skickas ett beslutsbrev till alla som sökt medel. Poäng med kommentarer inkluderas i beslutsbrevet.

Från slutrapport till avslutningsbrev

Projektets slutrapport skapas genom att koordinatören fyller i ett on-lineformulär med fasta rubriker. Formuläret finns tillgängligt under hela projektperioden, vilket gör det möjligt att beskriva utfallet av projektaktiviteter i samband med att de genomförs. I slutrapporten beskriver koordinatören projektets styrning, genomförande och uppföljning. Det finns också ett separat avsnitt för ekonomisk redovisning.

Slutrapporterna bedöms av externa bedömare, på samma sätt som ansökningarna. Varje slutrapport bedöms dock av endast en bedömare. De som bedömer slutrapporterna har ofta också varit med och bedömt ansökningar.

Vid avslutat projekt får koordinatören ett avslutningsbrev med poäng och kommentarer som UHR har beslutat. I avslutningsbrevet regleras också den sista utbetalningen. Om delar av projektet inte har kunnat genomföras eller blev mindre omfattande än planerat, regleras slutbetalningen till en mindre summa än den som ursprungligen beviljades. Om projektet fått låg poäng i bedömningen (mindre än 50 poäng av 100 möjliga) kan det också bli avdrag av en schablonandel av totalbeloppet.

Metod

Med målet att dokumentera och dra lärdomar från det svenska deltagandet i Erasmus+ strategiska partnerskap har vi valt att studera ett urval av projekt och den beslutsprocess som styr beviljande och godkännande av genomförda projekt. Vi har genomfört studien genom att studera skriftlig dokumentation och genom intervjuer med projektkoordinatorer och bedömare av ansökningar och slutrapporter. Till vår hjälp har vi haft en referensgrupp bestående av handläggare på UHR som arbetar praktiskt med programmets administration.

Urval av projekt som ingår i studien

Finansiering under Erasmus+ strategiska partnerskap beviljas med en uppdelning i utbildningssektorerna skola, yrkesutbildning, vuxenutbildning, högskoleutbildning, samt ungdom. Ungdomssektorn är inte inkluderad i den här studien eftersom ungdomssektorn ligger utanför UHR:s ansvar och administreras istället av Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällsfrågor. När vi valt ut projekt för närmare granskning och intervju med koordinators har vi strävat efter en så jämn fördelning som möjligt mellan sektorerna. Det handlar inte bara om representativitet, utan också om att säkerställa att vi redovisar sektorsspecifika faktorer i studien.

Vi har valt att studera projekt som nyligen avslutades för att kunna inkludera erfarenheter från planering till avslut. Det har dock begränsat vårt urval. I Tabell 2 framgår de svenskkoordinerade projekt som slutredovisades våren 2016. Från högskolesektorn inkluderade vi de båda avslutade projekten. Vuxenutbildning slutredovisade också två projekt, men koordinators för det ena projektet var inte längre anställd inom organisationen, vilket gjorde att vi inte inkluderade det i studien. För yrkesutbildning och skola gjorde vi ett slumpmässigt urval av tre projekt från vardera sektorn. Inom skolesektorn finns två typer av projekt med delvis olika villkor: *partnerskap mellan enbart skolor* och *partnerskap mellan olika organisationstyper*. Bland de projekt som slutredovisade hösten 2016 finns bara projekt inom *partnerskap mellan enbart skolor*. Här vill vi påpeka att några projekt inom *partnerskap mellan olika organisationstyper* hade varit önskvärt att inkludera i vår studie eftersom dessa har större likheter med projekt inom de andra sektorerna.

Tabell 2. Svenskkoordinerade projekt inom Erasmus+ strategiska partnerskap avslutade 2016.

Sektor	Antal som avslutar 2016	Antal som ingår i studien
Högskola	2	2
Vuxenutbildning	2	1
Yrkesutbildning	4	3
Skola (olika organisationstyper)	0	0
Skola (enbart skolor)	10	3

Skriftliga informationskällor

För grundläggande information om projekten har vi använt oss av slutrapporter och de avslutningsbrev som UHR skickar till koordinators när slutrapporten är granskad. Slutrapporten skriver koordinators i ett on-lineformulär med fasta rubriker och instruktioner att beskriva projektets genomförande, förvaltning och spridning av resultat. Det finns också mer detaljerade uppmaningar om att beskriva eventuella svårigheter som projektet gått igenom och hur dessa i sådana fall hanterats.

Avslutningsbrev till projekten består av två delar, del uppgift om utbetalning av projektets resterande medel, dels slutrapportens bedömning. Denna bedömning, som utgör grund för UHR:s beslut, är förberedd av en extern granskare på uppdrag av UHR. Bedömningen görs efter fyra fastställda kriterier (se Tabell 1).

Vi har läst slutrapporter och bedömningen av slutrapporter som en förberedelse inför intervjuer med koordinators och externa bedömare. Inför intervjuer med koordinators har vi särskilt noterat sådant som behandlar kunskapsutveckling, styrning av projektet och resultatspridning.

Intervjuer med koordinators

Intervjuer med koordinators (*Bilaga 1*) genomförde vi utifrån fasta frågeställningar (*Bilaga 2*). Formuleringen av frågorna i den individuella intervju-situationen har varierat eftersom vi strävat efter att anknyta till slutrapporten och slutrapportens bedömning.

I vissa fall har fler än en representant från koordinators organisation medverkat när flera personer informellt delat på projektansvaret. Vi har intervjuat 12 personer för totalt nio projekt. (namn framgår av *Bilaga 1*). I de flesta fall har intervjuerna ägt rum per telefon (5), men också via videosamtal (1), eller på plats i den koordinerande organisationens lokaler (4). Tiden för intervjuerna har varierat mellan 60 och 90 minuter.

Intervjuer med externa projektbedömare

Vid tidpunkten för undersökningen hade 18 strategiska partnerskapsprojekt avslutats och fått sina slutrapporter bedömda. När intervjuerna ägde rum hade fyra externa bedömare även bedömt slutrapporter, övriga intervjuade

bedömare har bedömt projektansökningar. Flera av bedömarna har lång erfarenhet av att bedöma både projektansökningar och slutrapporter, bland annat inom programmet som föregick Erasmus+, Programmet för livslångt lärande (LLP). Av de sex bedömare vi intervjuade har flera bedömt ansökningar och slutrapporter inom flera sektorer. Samtliga sektorer som administreras av UHR (skola, yrkesutbildning, vuxenutbildning och högskola) finns representerade inom bedömarnas kompetensområden. Intervjuerna har gjorts per telefon och varat en dryg timme. Frågor vid intervjuer med bedömare finns i *Bilaga 3*.

Svenska och norska perspektiv

Genom både planering och genomförande av den här studien har vi på UHR samarbetat med vår norska systemmyndighet Senter for internasjonalisering inom utdanning (SIU).¹ SIU är det norska NA-kontoret och administrerar EU:s program inom utbildningsområdet. SIU gjorde 2016 en kvantitativ kartläggning av norskt deltagande i Strategiska partnerskap.² Med kartläggningen som bas, genomförs en kvalitativ analys av ett urval norskkoordinerade partnerskapsprojekt under 2017. Även den norska studien baseras huvudsakligen på intervjuer med koordinatörer, men de intervjuar också norska projektpartner som inte har en koordineringsfunktion. SIU har inte utnyttjat möjligheten att intervjua externa bedömare.

Under arbetet med våra undersökningar har rapportförfattarna på UHR och SIU haft kontakt kontinuerligt. Samverkan har framför allt gällt ett gemensamt upplägg av studierna och av erfarenhetsutbyte under arbetets gång. Samverkan med SIU har gett ett bredare perspektiv på projektsamarbetet inom Erasmus+ strategiska partnerskap och gett oss en möjlighet att preliminärt jämföra resultat, även om den norska studien inte är avslutad när vår svenska rapport skrivs. De jämförelser som varit möjliga att göra finns inkluderade i texten.

1. www.siu.no/

2. www.siu.no/publikasjoner/Alle-publikasjoner/siu-report-series-05-2016-erasmus-strategic-partnerships

Resultat

Att vara koordinator

Koordinatorerna har varit med förr

Endast ett av projekten i studien koordineras av en person som inte tidigare varit koordinator för internationella projekt. Den koordinatören har dock tagit över ansvaret från en tidigare koordinator med stor vana av projektledning av samarbeten som involverar flera länder. De övriga projekten i studien har initierats och koordinerats av en person med stor vana av att leda internationella projekt. En mångårig vana gäller framför allt dem som arbetar som projektledare inom förvaltningen på utbildningsanordnarens huvudman. En koordinator har arbetat heltid med administration av EU-projekt alltsedan det svenska EU-inträdet 1995.

Individuellt engagemang driver projektet framåt

På en uppmaning om att beskriva initiativet till projektet betonar koordinatörer både i Sverige och Norge ett rent personligt engagemang i projektets tema och målsättningar. En känsla av att vilja skapa en bestående förbättring är slående hos nästan alla koordinatörer vi intervjuade. Andra lyfter strategiska intressen från den egna organisationen, eller kombinerar dessa två som orsaker till att projektet initierats.

Alla är överens om att stöd från den egna organisationsledningen är betydelsefullt. Vissa är nöjda, men flera är också missnöjda med både engagemang från ledningen och frånvaro av administrativt stöd. Speciellt gäller detta representanterna från skolektorn som i högre utsträckning påtalar sina respektive skolledningarnas ljumma intresse.

Dedikerad tid för projektledning varierar stort

Av de nio projekt som ingår i studien koordineras fyra av någon som jobbar inom en central förvaltning som är huvudman för flera utbildningsanordnare. Det kan vara kommun, landsting eller ett studieförbund. Att projektet väljer att sätta en administratör som koordinator kan säkert många gånger vara ett bra val eftersom en person i sådan position ofta är van projektledare av internationella utvecklingsprojekt och ingår i en administrativ miljö där det finns kollegor med expertis inom ekonomi och förvaltning. Det är också en person som har tid i sin tjänst för att arbeta med projektet. Att ha en koordinator hos huvudmannen kan också underlätta att involvera flera skolor inom huvudmannens område (t ex kommun), eller att sprida resultaten till flera skolor. Nackdelen med en central koordinator är möjligen att det inte alltid är en person som har daglig kontakt med elever och lärare.

Av de projekt som ingår i vår studie har projekten inom vuxenutbildning och yrkesutbildning valt att ha koordinatören hos huvudmannen. Skolprojekten har inte haft den möjligheten eftersom de alla beviljats projekt i pro-

gramdelen *partnerskap mellan enbart skolor*. För högskolorna är begreppet huvudman inte relevant eftersom de är egna myndigheter och är därför sin egen huvudman. De skulle möjligen kunna välja en koordinator inom högskolans centrala förvaltning eller placerad på fakultetskansli, men det är en typ av personalresurs som långtifrån alltid finns. I de två projekten i den här studien är verksamheten dessutom ämnesspecifik så att den tydligt hör hemma på en institution. Då faller det sig oftast naturligt att koordinatören är en lärare och forskare på berörd institution. Högskolelärare brukar också förväntas vara koordinatörer för större forskningsprojekt.

Konkurrens med andra arbetsuppgifter för lärare

Övriga fem projekt koordineras av en koordinator som är lärare. För de sex lärare inom grundskola och gymnasium som vi pratat med och som samtidigt är koordinatörer, är frågan om den arbetstid de har att ägna åt projektet avgörande. Ingen av de sex grundskole- eller gymnasielärarna har fått någon nedsättning i sin undervisning för att hinna med koordineringen av projektet. På en skola förväntades visserligen inte koordinatören medverka fullt ut i sidoaktiviteter som till exempel skolans miljögrupp. På en annan skola fick koordinatörerna ett mindre antal timmars övertidsersättning när projektet var avslutat. Även i SIU:s studie lyfts frågan om behovet av tid till att vara projektkoordinator. Tidsbrist framstår som ett återkommande problem för de intervjuade projekten inom skolektorn.

Alla de sex koordinatörerna inom skolektorn har samtalat med sina respektive skolledningar om nedsättning i ordinarie undervisning. Det har dock inte varit så lätt att ordna. I ett fall tog skolan in en vikarie för att täcka upp undervisning när koordinatören var bortrest med projektet. Men eftersom koordinatören var tvungen att planera vikariens lektioner, var detta i praktiken en begränsad hjälp. Samma koordinator erbjöds också av skolledningen att minska sin undervisning genom att lämna över en niondeklass till annan lärare, men valde dock att tacka nej på grund av en stark känsla av ansvar för sina elever. Det bär emot att överlämna en klass inför sista året som man följt i två år.

Högskolorna har en mer flexibel lärarbemanning

Högskolelärarna nämnde inget om de konkurrensförhållanden som skollärarna har erfarenhet av men det beror sannolikt på att de har en annan arbetssituation. Projektbudget för administration använder högskolorna till att frigöra arbetstid som läraren annars varit bemannade för undervisning, på motsvarande sätt som högskolan har rutiner för nedsättning i undervisning när lärare får forskningsanslag i form av löneandel.

Det som gör att högskolorna skiljer ut sig i sammanhanget är att de har inarbetade rutiner för att göra snabba förändringar i undervisningsbemanningen när lärare blir upptagna med annat. Speciellt forskningsintensiva högskolor har alltid en övertalighet inom undervisningen för att täcka upp för lärare som genom externa projekt blir upptagna med annat. Motsvarande beredskap och inarbetade rutiner finns sannolikt endast undantagsvis inom andra undervisningssektorer.

Utmaningar i ledarrollen

Att vara koordinator handlar inte bara om att samordna och administrera. Oftast förväntas också koordinatören vara den som leder möten och har en idé om vägen framåt för projektet. Det är inte alltid en roll som koordinatören är förberedd på. En av koordinatörerna berättade om svårigheter att bli bemött som ledare och få den respekt och uppmärksamhet som krävs för att man ska kunna leda på ett bra sätt. Det kan handla om kulturskillnader, om manligt och kvinnligt och om representation på olika tjänstenivåer. En koordinator och ledare som är ung, kvinna eller lärare har en ofta besvärlig uppförsbacke när en partner skickar mötesrepresentanter som är äldre män som dessutom är rektorer. Den koordinator som berättade om dessa svårigheter hade själv dragit lärdomen att i nästa projekt bestämma mer före möten och i mindre utsträckning lämna beslut till konsensusdiskussioner.

Ytterligare en koordinator berättade om obalanser som uppkommer av representation på olika tjänstenivåer. När vissa partner skickade rektorn på planeringsmöten tar också denna person med sig sin position och den hierarkiska strukturen som han eller hon är van vid från hemmiljön. I ett sånt fall som detta blir kulturkrocken sannolikt starkare än om mötet bestod av endast lärare.

En annan koordinator var självkritisk till att inte i tid förstått att det arbete som fördelats ut bland parterna i vissa fall stannat upp. Vissa parter arbetade inte som projektet beslutat och detta uppdagades inte förrän när projektet sammanfattades i halvtid. Koordinatören för det här projektet tänkte sig att det hade varit bättre med flera och kortare möten via videolänk, än som nu enstaka och fysiska möten på plats hos någon av parterna.

Att utvecklas genom partnerskap

När vi i intervjuerna pratar om att utvecklas genom partnerskapet är det många som lyfter fram betydelsen av det personliga mötet. Att lära känna människor vars kultur och vardagsituation kan vara förvånansvärt annorlunda jämfört med den egna är för många den mest bestående upplevelsen. Det är viktigt för lärare, och minst lika viktigt för studenter som ännu har en mer begränsad internationell erfarenhet. I det personliga mötet ryms inte bara utveckling av interkulturell förståelse och kunskap om en plats och dess människor i Europa. I det personliga mötet finns också annat som inte har direkt bäring på projektet, utan även sådant som uppstår genom samtal och besök i varandras arbetsmiljöer. Det kan vara nog så viktigt. Utformning av laborationsalar i kemi är ett exempel på viktigt sidospår för partnerskapet som en av koordinatörerna berättar om.

Samarbete över landsgränser skapar ny kunskap

Alla intervjuade beskriver det internationella samarbetet som ytterst viktigt och som partnerskapets livsnerv. I vissa fall har partner med olika kunskaper och perspektiv, samt erfarenheter från sina respektive länder varit grundläggande för partnerskapets kunskapsinhämtning. I andra fall är individuella partner med unik kompetens som samlats i samma partnerskap, kom-

petenser som knappast går att finna i samma land. Fem av de intervjuade projekten syftar till att ta fram förbättrade rutiner, rekommendationer eller praktiska manualer för arbete med en viss fråga. Eftersom målet har varit att göra dessa så allmängiltiga som möjligt är den internationella representationen avgörande för att få med aspekter som kan variera från land till land.

Partnerskapen har också utnyttjat den internationella representationen för att sprida resultat. Ett partnerskap inledde sitt arbete med att göra en kommunikationsplan där varje partner gjorde en enkel analys och listade intressenter i sitt eget land för projektets resultat. Koordinatören lyfter fram detta steg som viktigt. Dels i att redan inledningsvis fastställa målgrupp för kommunikation, dels för att involvera samtliga parter i det kommunikativa arbetet och få ut resultaten bredare än vad en organisation normalt är kapabel till.

Även de koordinatörer och projektdeltagare som SIU intervjuat är positiva till det internationella samarbetet. Flera av informanterna betonar dock den interkulturella upplevelsen mera än den ämnesmässiga, professionella eller organisatoriska utveckling som projektet syftade till att driva fram. I ljuset av de ambitioner som ligger i Erasmus+ om att programmet skall bidra till innovation och utveckling inom utbildningsområdet vore detta värt en fördjupad diskussion.

Kort om tid för spridning av resultat i tvåårigt projekt

Vid granskarnas genomgång av de nio projektens slutrapporter är det två som får beröm för att de tillgängliggjort producerat material på projektets webbsida. Ett projekt får mycket beröm för att de planerat resultatspridning i god tid, fördelat arbetet bland alla parter samt att de använt sig av flera olika metoder och kanaler för spridning. Vad gäller övriga projekts spridning av resultat ser bedömarena en del brister. Kritiken i bedömningen av slutrapporterna handlar oftast om planerade aktiviteter och spridningskanaler som inte blivit av. Spridningskonferenser har ställts in när anmälningarna om deltagande varit för få eller uppstart av den planerade Facebook-sidan uteblev.

I intervjuerna uppmanade vi koordinatörerna att berätta om hur spridning av resultat fungerat och hur arbetet relaterat till ursprunglig plan. Nästan alla berättar om de insatser för spridning som fungerat väl och de framställer det som att det blev ungefär som de tänkt sig. Ett par koordinatörer uttrycker visserligen en besvikelse över kommunikationsarbetet, i ena fallet för att uppslutningen till konferensen var så dålig att de ställde in och i andra fallet att arbetet med spridning varit alltför ojämnt fördelat inom partnerskapet.

Olika uppfattningar om resultatspridning

Allmänt kan man säga att det ofta finns en diskrepans mellan bedömarens och koordinatörernas uppfattning om huruvida partnerskapen lyckats med spridningen. Ibland kan redovisningen av spridningsaktiviteter vara bristfällig i slutrapporterna. Men lika sannolikt är att spridningen faktiskt inte fungerat så väl. Att samla tillräckligt många åhörare till seminarium eller konferens som partnerskapet själv anordnar är en välkänd svårighet. I en projektperiod som inskränker sig till två år är det dessutom kort om tid för

att hinna med både att ta fram resultaten och hinna sprida dem. En bedömare berättade om vissa högskoleprojekt som huvudsakligen sprider projektresultaten till andra forskare och inte till den egentliga målgruppen som projektets tema adresserar.

SIU:s studie pekar även den på utmaningen för partnerskapet att fortsätta sprida resultat efter att projektet är slutrapporterat och finansieringen upphört. Kontakter med och relevans för tilltänkta användare av projektets slutprodukter tas också upp i den norska studien. Vad ser projekten som värdefullt att sprida; är det huvudsakligen projektaktiviteter de förmedlar, eller resultat och erfarenheter som kan överföras även till andra? En del projektsidor på webben och manualer har troligtvis inte nått fram till avsedda användare.

Olika organisationstyper breddar resultaten

Av de nio projekt som ingått i studien är det tre som haft partner i projektet som inte deltar i egenskapen av att vara utbildningsanordnare. Dessa partner av annan organisationstyp är i ett fall en forskargrupp, i ett fall en sammanslutning av regioner (län eller motsvarande) och i ett fall intresseorganisationer.

Projektet som samarbetade med forskargruppen är mycket nöjda med att få in kunskaper på hög nivå i projektet. Inte minst hade forskargruppen gedigen internationell överblick över idéer som redan testats och möjligen förkastats inom projektets arbetsfält. Forskarna var också nöjda över att, genom partnerskapet, få tillgång till studentgrupper från flera länder för att praktiskt testa sina teorier. Forskargruppen hade också en helt annan förmåga att dokumentera projektet och nå ut med resultaten till forskarsamhället, vilket hade varit ytterst svårt för skolorna att göra på egen hand.

Sammanslutningen av regioner som medverkade i ett av projekten var från början det sammanhang där partnerna lärt känna varandra och där idén till projektet uppstått. Då var det naturligt att bjuda in nätverksorganisationen till ansökan. Projektet hade bra nytta av nätverksorganisationen framför allt för spridning av resultat. Nätverket har medlemmar och geografisk täckning över hela Europa och dessutom inarbetade kommunikationskanaler ut till medlemmarna.

Projektet som samarbetade med två (sinsemellan liknande) nationella intresseorganisationer var lite mer tveksamma till nyttan av att ha med dessa i partnerskapet. Efter en tid blev det alltmer uppenbart att intresseorganisationerna hade andra utgångspunkter i projektets frågeställningar och de delade inte heller övriga partners överblick över utbildningsfrågor. Skillnaderna i agenda verkade dock inte lett till några egentliga konflikter. Intresseorganisationerna valde själva att inta en låg profil i projektet.

Viktigt att välja rätt partner

Bedömarna såg generellt två olika utgångspunkter för val av partner. Planerade samarbeten grundar sig antingen på att man har gemensamma intressen och/eller problem, alternativt grundar sig samarbetet primärt på att parterna känner varandra från tidigare. En bedömare påtalar ett potenti-

ellt problem med att samarbeta med organisationer och personer som man känner sedan tidigare; vissa projektansökningar bygger på partnerskap mellan likvärdiga organisationer som alla arbetar med samma frågor men utan tydliggjord kontakt med tilltänkta användare av projektresultaten. En bedömare berättade om flera fall där projektansökningar fått poängavdrag eftersom plan för spridning till slutanvändare av förväntade projektresultat fattas i ansökan.

Ett av kvalitetskriterierna för projektansökan är att partnererna skall komplettera varandra. Bedömare som bedömt skolprojekt konstaterar att detta är svårt att uppnå i projekten som är beviljade inom programdelen *partnerskap mellan enbart skolor*. Att valet av partner i rena skolpartnerskap inte alltid verkar vara strategiskt genomtänkt bekräftas även i den norska studien. Flera av skolprojekten anger att de blivit kontaktade genom exempelvis eTwinning³ eller att partnerskapet bygger på att de känner varandra från tidigare.

Osäkerhet om representation från olika länder

När vi i intervjuerna tar upp fråga om partnerskapets representation från olika länder är det flera bedömare som säger att de är osäkra på huruvida detta är ett bedömningskriterium. Tidigare var det ett tydligt önskemål att EU-finansierade partnerskap skulle bestå av organisationer från länder från norr och söder, öst och väst i Europa. Samma bedömare som ställde sig undrande till den geografiska representationen som bedömningskriterium, sa sig ha en känsla av att sökande partnerskap numera har en smalare nationell representation än tidigare. Vi har inte möjlighet att inom ramen för den här utvärderingen bekräfta förändringar i partnerskapets spridning, men vi finner det sannolikt att så är fallet. EU har med sin nya utvecklingsstrategi EU2020 minskat prioriteringen av europeisk integration (därmed får geografisk spridning mindre dignitet) och betonar istället tillväxt och modernisering av utbildningssektorn.

En bedömare som tidigare bedömt stora yrkesutbildningsprojekt inom Programmet för livslångt lärande ser i flera projektansökningar en otydlighet i beskrivningen av hur projekten ska dra nytta av att de har flera länder representerade. Vad som är vinsten med att projektet bygger på europeiskt samarbete förblir ibland dunkelt. Också i projektansökningar från högskolesektorn ser bedömare en utveckling mot partnerskap mellan länder med mera likartade utbildningssystem. Att projektet genom samarbetet i partnerskap skulle tillföra nya perspektiv blir inte lika tydligt som i ett partnerskap med större spridning mellan länder och organisationer.

Att det förekommer projektansökningar med flera partner från samma land upplevs också som problematiskt. Här är det svårt att hävda att partnererna kompletterar varandra. En av bedömarna påtalar att även projektansökningar där samarbetskonsortiet består av enbart nordiska partner förekommer. Eftersom Erasmus+ är ett program som bygger på europeiskt samarbete ser bedömaren detta som en brist i ansökan om det inte finns en

3. www.utbyten.se/samarbete-och-utbyte/webbplatser-och-verktyg/etwinning/

tydlig motivering till vad de olika partnerorganisationerna tillför projektet och hur projektets tema är relevant för var och en av parterna.

Viktigt med behovsanalys i ansökan

Intervjuerna med bedömarna gav en samstämmig bild av de vanligaste bristerna i ansökningsdokumenten. En vanlig brist är avsaknaden av en tydlig behovsanalys: Varför är detta relevant och viktigt för vår organisation, eller med ett vidare perspektiv, för att utveckla utbildningssektorn?

En av bedömarna kopplade avsaknaden av behovsanalys i projektansökningar till bristande kunskaper om, eller förståelse för, en programlogisk struktur där insatserna kan härledas ur behoven. Om önskade resultat och effekter av ett projekt är identifierade, är det lättare att bedöma vilka aktiviteter som kan leda dit. Ett sätt att underlätta för sökande kan vara att tillhandahålla enkla programlogiska mallar som stöd.

Vid en projektansökan ska man även ange vilken av programmets prioriteringar som projektet relaterar till. En återkommande tendens som flera bedömare påtalar är att ansökaren anger en prioritering som vid tidpunkten för ansökan är politiskt prioriterad. I ansökan framgår dock inte tydligt hur man avser arbeta med just den prioriteringen.

Visa att partnerskapet är viktigt för projektets genomförande

Svårigheter att beskriva hur arbetet ska gå till är enligt flera bedömare en återkommande brist i ansökningar. Varför är partnerskapet viktigt, kan det inte lika gärna göras av endast en organisation? Vad är respektive parter bidrag i arbetet? En bedömare berättar om en projektansökan där den svenska koordinatören står för åttio procent av *intellectual outputs*. Då framstår inte samarbete i partnerskap som viktigt.

Flera erfarna bedömare påpekar att projektansökningar som uppvisar svårigheter att tydligt beskriva det planerade projektet ändå kan leda till bra projekt som ger resultat. Motsatsen förekommer också; en välskrivna projektansökan är ingen garanti för att projektet når konkreta resultat.

Många missförstånd kring specifika begrepp

Enligt flera av de intervjuade bedömarna är det vanligt att ansökare har problem att tolka terminologin och språket i instruktioner och ansökningsformulär. Bedömarna ger flera exempel på uppenbara feltolkningar av begrepp. Projekt blandar inte sällan ihop *intellectual outputs* (projektets slutprodukter) med *activities* (aktiviteter under pågående projekt). I stället för att exempelvis beskriva en kurs som projektet utvecklat beskriver man processen med att utveckla kursen. Ett annat vanligt missförstånd är att projektresultat förväxlas med projektets interna nyhetsbrev eller webbsidor för spridning av resultat. För att underlätta för projektansökare efterfrågar flera av bedömarna tydliga definitioner av begrepp som förekommer i ansökningsblanketter och instruktioner. En ökad tydlighet skulle möjligen också kunna minska risken att missa de möjligheter som bjuds. Till exempel förekommer

det att projekt som riktar sig till studenter med funktionsvariationer ändå inte utnyttjar möjligheten att söka särskilda medel för dessa studenter.

Att skapa någonting av betydelse

För att vara riktigt lyckosamt ska ett projekt skapa något bestående, något som finns kvar efter projektets avslut och som kommer fler till del även utanför partnerskapet. Tydliga exempel på framgång i detta avseende är projektet som startade och fortsättningsvis driver en högskolekurs på avancerad nivå där varje partner bidrar med både lärare och studenter till den gemensamma kursen, eller projektet som drog igång en miljövecka i kommunen som nu involverar många utanför skolan och som blivit en bestående tradition. Ett tredje projekt har utvecklat möjligheter att studera högskoleförberedande tekniskt basår genom distansstudier. Alla dessa tre exempel är aktiviteter som kommer fortsätta efter att finansieringen genom Erasmus+ upphört.

För de projekt som syftade till att ta fram ny kunskap eller förbättrade rutiner var det svårare att belägga projektets genomslag. Dessa projekt har dokumenterat sina förslag i form av webbsidor och filmer eller nedladdningsbara handledningar. De har ofta sökt uppmärksamma sina resultat genom seminarier eller marknadsföringsinsatser. Här är det mycket svårare för koordinatören att i en intervjusituation bedöma hur deras resultat kommer få ett bestående värde, till exempel på ett sådant sätt att det kommer spridas vidare och användas av andra.

När vi ställer frågor till koordinatörerna om bestående resultat är det ett par av dem som endast lyfter fram sin egen och medverkande studenters utveckling. De har säkert rätt i att de medverkande är nöjda, men de uppfyller inte programmålen om att dela med andra. Tydligt är att de projekt som lyckas minst med spridning och genomslag är de som haft låga ambitioner på det här området redan från början.

Svårt att beskriva projektens bidrag till utvecklingen

Ett kvalitetskriterium för de strategiska partnerskapen är att projekten är innovativa eller kompletterar redan genomförda projektsamarbeten. Att beskriva på vilket sätt projektet är innovativt är i många fall svårt, särskilt när det gäller mindre projekt som ofta handlar om utbyte av erfarenheter.

För att påvisa i slutrapporten hur ett projekt drivit utvecklingen framåt krävs nästan att resultaten relaterar till läget innan projektet initierades. Ett par bedömare påtalar att partnerskapen ofta inte känner till rådande kunskapsläge inom deras fält och att de därför inte kan sätta sina projekt i ett sammanhang. De skulle vinna mycket på kartläggning av litteratur och forskning och av existerande praxis inom det område som projektet adresserar. Exempelvis finns formuleringar som att projektet är "pedagogiskt banbrytande" trots att samma metoder redan används på annat håll. Experter som har erfarenhet av att bedöma projekt inom både skol- och högskolesektorn konstaterar att sökande från högskolan oftast är bättre på att sätta in de problem projektet skall adressera i en kontext.

Att värdera projektens resultat och effekter ansåg flera bedömare vara ännu svårare eftersom implementeringen av resultaten ofta sker efter att projektet slutrapporterat. Som exempel ges projekt som utvecklat en kurs, men när projektet avslutas har kursen i vissa fall ännu inte genomförts. Kursen är ett resultat av projektet, men den förväntade effekten kan studeras först när kursen genomförts, gärna mer än en gång.

Ekonomi: att täcka partnerskapets kostnader

I intervjusituationen uppmanade vi koordinatörerna att beskriva förvaltningen av projektmedel. De fick också resonera fritt över vad projektet hade kunnat göra med en större eller friare budget. Eftersom nästan alla hade vana av ekonomisk förvaltning i projekt som föregick Erasmus+ kom samtalen in på den största finansiella förändringen från tidigare program: införandet av ersättningschabloner. Numera tilldelas projekten pengar till exempel utefter hur många resor de gör, inte för den faktiska kostnaden. Alla som kommenterade schablonerna var överens om att det var administrativt en stor förenkling, men de flesta påpekade också att vissa schabloner är snålt tilltagna. Framför allt är det schablonersättningen för längre resor inom Europa som är otillräckliga. Detta gäller både resor i samband med möten och med kommunikationsinsatser (multiplier events). En särskilt uppskattad förenkling är för de som samarbetar med länder som (i jämförelse med Europa) har en väsensskilt annorlunda ekonomisk redovisning. Nu behöver dessa delredovisningar inte begäras in, vilket är en stor lättnad.

Under intervjuerna med bedömare har ett par av dem efterlyst att de skriverstugor som UHR anordnar för potentiella projektansökare ska ha större fokus på budgetfrågor. Att beräkna en realistisk projektbudget är krävande speciellt för mindre erfarna projektkoordinatörer. Ett annat bekymmer verkar vara svårigheten att i efterhand ändra på misstag som gjorts i budgetarbetet. Ett projekt som i ansökan oavsiktligt la alla kostnader för resor på en partner, trots att alla skulle ha utgifter för resor. Det här blev förvånansvärt trassligt och något som projektet aldrig fick rätsida på trots flera påstötningar till NA-kontoren både i Sverige och i partnerns land. Den sneda fördelningen av resekostnader var helt enkelt något projektet fick leva med och alla partner utom en fick använda pengar utanför projektbudgeten för sina resor.

På frågan om vad projektet skulle ha gjort med mer pengar svarade ingen att de skulle ha gjort något radikalt annorlunda. De skulle gjort mer av samma sak, tagit med flera deltagare eller låtit fler kostnader belasta projektbidraget – kostnader som idag bekostades av andra kostnadsställen i organisationen.

En koordinatör ansåg att schablonerna för nationell spridning av resultat är otillräckliga och hade velat använda mer pengar till det. De hade gärna velat göra något större av sin spridningskonferens och kanske förlägga den i Stockholm. I brist på finansiering fick de nu förlägga sammankomsten till en grundskola i hemkommunen. En annan koordinatör sa att de gärna hade velat använda pengar till att köpa översättningstjänster, vilket koordinatören

inte trodde var möjligt. Ytterligare en annan koordinator sa att med en större budget hade projektet gärna haft en utvärderare knuten till projektet, en "följeforskare", som utvärderade kontinuerligt och som därmed hade kunnat medverka i projektets lärandeprocess. Som anmärkning kan nämnas att det finns möjligheter att låta projektet bekosta både översättning och utvärderare, men det måste i såna fall anges i ansökan som *Exceptional costs*.

Att administrera ett projekt

Övervägande positiva erfarenheter av kontakten med UHR

Alla koordinatörer har haft personlig kontakt med handläggarna på UHR. Handläggarna får genomgående mycket beröm för att de är tillgängliga, hjälpsamma och kunniga. När det händer att de är osäkra, tar de reda på svar och återkommer. En koordinator berättar att de även slussat frågor vidare från utländska partner så att de kunnat få svar från UHR, snarare än från NAKontoret partners hemland.

Tre av koordinatörerna beklagar sig dock över att de fått täta byten av handläggare. Under projekttiden på två år har de haft tre olika handläggare. Det är en nackdel att den nytillträdde handläggaren inte har följt projekten från start och känner därför inte till projektets historia och eventuella vedermödor.

Att skriva slutrapport är inte så betungande

Som en del av intervjun uppmanades koordinatörerna att fritt berätta om hur de skrivit sina slutrapporter. Få beskrev arbetet som betungande. En påpekade att det blev stressigt på slutet eftersom arbetet med slutrapporten tidsmässigt sammanföll med annat. Men annars var det endast ett projekt som uppfattade rapporteringen som oproportionerligt arbetskrävande. Att nästan alla koordinatörerna var vana ledare av externfinansierade projekt kan ha betydelse för den positiva inställningen. De hade alla gjort den här typen av rapportering tidigare och Erasmus+ strategiska partnerskap är sannolikt inte mer betungande än tidigare finansieringsformer. Många berömde snarare förenklarna i det nya programmet och att formuläret finns tillgängligt on-line tidigt. Flera koordinatörer sa sig ha skrivit in rapportering i formuläret kontinuerligt under projektets gång, långt innan projektet var i slutfas.

Tankar om slutrapporternas bedömning

UHR:s bedömning av slutrapporten delges projekten med avslutningsbrevet (se vidare under rubrik *Från slutrapport till avslutningsbrev*). Den maximala totalsumman är 100 poäng och den som uppnår en poäng över 75 anses berömvärd och får beteckningen *good practice*. Av projekten som ingår i vår studie var det endast ett som uppnådde 75 poäng. Sex av nio projekt fick poäng under 60 och ytterligare ett under 50 poäng. Att få poäng under 50 är allvarligt för projektet eftersom det innebär ett tydligt underbetyg och dessutom ett 25-procentigt avdrag i efterhand på beviljade medel.

Två av koordinatorerna sa sig inte fästa något avseende vid bedömning, en hade inte läst sitt avslutningsbrev och ytterligare en ifrågasatte varför bedömningsprocessen delar ut poäng. Inte helt oväntat var koordinatörer vars projekt fått låga poäng mer ifrågasättande om bedömningen. Flera av dessa kände sig missförstådda.

En av de koordinatörer som kände sig missförstådd berättade om det seminarium som UHR hållit med koordinatörer inför arbetet med slutredovisningarna. Under seminariet uppmanade en UHR-representant projekten att vara öppna med de eventuella svårigheter de tacklat och att ett av syftena med rapporteringen är att vi ska lära oss tillsammans och dela våra erfarenheter. Koordinatören tog fasta på uppmaningen och skrev om projektets missöden i slutrapporten. Vid bedömningen kritiseras projektet för dessa missöden och koordinatören har en tydlig uppfattning om att det orsakat poängavdrag.

I ett avslutningsbrev står att den koordinerande organisationen har en sådan vana vid internationella utvecklingsprojekt att de borde presterat bättre än vad de gjorde. Det här är något som koordinatören för det aktuella projektet tar upp under intervjun och undrar om organisationen verkligen ska bli bedömd utefter sin potential, istället för utefter vad projektet åstadkommit. Att ställa extra höga krav på en van koordineringsorganisation är i linje med vad som uttrycks i handboken för Erasmus+⁴: "The quality assessment of the project application will be proportional to the objectives of the cooperation and the nature of the organisations involved." Citatet ovan gäller visserligen bedömning av ansökningar, men eftersom det står som en del i portalparagrafen om Strategiska partnerskap förutsätter vi att det gäller för bedömning i allmänhet, och då även slutrapporter. Här finns sannolikt ett behov att ökad tydlighet i instruktionen både till sökande och till bedömare.

Varför poäng?

En av koordinatorerna ifrågasatte varför slutrapporterna ges poäng i bedömningen. Att poäng används vid bedömningen av ansökningar är förståeligt eftersom de ska rangordnas i konkurrens om beviljande. Men motsvarade gäller inte för slutrapporter där det primära syftet med bedömningen rimligen är att identifiera de projekt som inte uppnår godkänt resultat och därmed får nedskärningar i budget.

Att vara bedömare av ansökningar och slutrapporter

En av de intervjuade bedömarna medverkade i bedömningsarbetet när det var gemensam för samtliga länder och administrerades från EU-kommissionen. I det arbetet fanns en definierad skala vid bedömning av slutrapporter, vilket bedömaren tyckte var bra. Nu är det betydligt svårare: kvalitetskriterierna skall poängsättas enligt ett givet system, men vad står till exempel 25

4. Erasmus+ Programme Guide www.erasmusplus.si/wp-content/uploads/2015/10/erasmus-plus-programme-guide_en_-version-2-of-07-01-2016.pdf

poäng för? Här kan finnas utrymme för olika tolkningar som också kan skilja sig både internationellt som nationellt. Vid bedömning av slutrapporter för centraliserade projekt under tidigare programperiod fick bedömarna även tillgång till den kommunikation som i förekommande fall förts med administrerande myndighet Education, Audiovisual and Culture Executive Agency och projektägare under projektets gång. Genom detta fick bedömaren tillgång till information om eventuella ändringar i projektets förutsättningar med mera, vilket kunde beaktas vid bedömning av slutresultatet.

Ett par av bedömarna understryker att de ser ett mervärde i det nordiska samarbetet kring bedömningsverksamheten som ägde rum i den första ansökningsomgången i Erasmus+. Att få bedöma ansökningar från olika länder, och diskutera bedömningskriterier med nordiska bedömarkollegor har utvecklat den egna bedömningskompetensen. Att se hur bedömningen i olika länder skiljer sig åt gav underlag för diskussion och tankar kring hur man själv poängsatt ansökningar och projektrapporter. Inom ramen för den nordiska bedömningsutbildningen fick deltagarna även se exempel på poängsättning av ansökningar i andra europeiska länder, vilket också gav anledning till reflektion över bedömningskriterier och tolkningar av dem.

Flera av bedömarna påtalar vinsten med att beredas möjlighet att diskutera bedömningsprocessen och kriterier med bedömarkollegor. Tidigare gjordes bedömningarna av projekt inom högskolan på plats i Stockholm koncentrerat under några dagar. Då träffades alla externa bedömare och kunde jämföra och diskutera bedömningarna. Idag arbetar bedömarna på distans och kommunikationen med övriga bedömare sker per e-post.

När vi bad bedömarna att kommentera spridningen av projektresultat var ett återkommande svar att kvalitetskriteriet om effekter och spridning (Impact and dissemination) står för en alltför stor del av bedömningspoängen (30 poäng av 100). Genom medel från Erasmus+ har projekten finansiering tills projektet är avslutat medan spridningen av resultat idealt fortsätter även efter att projektets slutrapport har skrivits.

På en fråga om det underlag man som bedömare får tillgång till är tillräckligt skiljer sig svaren något. Exempelvis är det svårt att bedöma om ett projekt är innovativt i de fall då ett konsortium tidigare samarbetat inom samma problemområde. I sådana fall skulle man som bedömare behöva ha tillgång till mera information om resultat från tidigare samarbeten; å andra sidan är tidsresursen för bedömning begränsad.

Generellt är bedömarna nöjda med återkopplingen från handläggare på UHR. Flera betonar dock att kontinuerlig kompetensutveckling är viktig även för erfarna bedömare.

Partnerskap i ett längre perspektiv

Av de nio partnerskap som ingår i vår studie är det bara två som är nya. Nya i betydelsen att de inte redan samarbetat i projektform med extern finansiering innan. Övriga sju bygger vidare på tidigare samarbeten med samma uppsättning partner (5) eller någon mindre förändring i uppsättningen part-

ner (2). De har tidigare haft extern finansiering från Nordplus och Nordplus Junior, eller från EU-kommissionens program som föregick Erasmus+.

De flesta partnerskapen tänker sig också en fortsättning efteråt. Tre partnerskap har redan externfinansiering ordnad för fortsättning, tre söker och en av de svenska skolorna fortsätter samarbetet med sin utländska part utan extern finansiering. Endast två av partnerskapen betraktar sina samarbeten som avslutade i och med slutredovisningen till Erasmus+.

Att partnerskapen är beständiga utöver de två år som finansieras genom Erasmus+ är på många sätt positivt. Det visar på engagemang och att de är tillräckligt bärkraftiga för att hitta annan finansiering. Samtidigt är detta inte bara en bra signal. Om det är relativt få organisationer som ständigt återkommer i listorna över beviljade projekt, så betyder det samtidigt att det stora flertalet skolor och andra organisationer deltar sällan eller aldrig. Med det konstaterandet följer några uppenbara frågeställningar:

- Vad händer vid alla de utbildningsanordnare och andra organisationerna som inte har externfinansiering för internationella projekt - arbetar de med internationalisering utan att för den skull ha behov av extern finansiering?
- Kan det vara så att de söker, men att det är alltför svårt för en koordinator utan tidigare erfarenhet av internationell projektledning att vara konkurrenskraftig vid beviljande av finansiering ur strategiska partnerskap?

För att kunna föra ett bra resonemang om frågorna ovan krävs bättre kunskap om de projektansökningar som inte beviljas finansiering, men helst också mer kunskap om det stora antal som aldrig söker.

Sammanfattande slutsatser

...som berör ansökan och projektgenomförande

Det finns många fördelar med att vidga partnerskapet till att inkludera partner från flera utbildningssektorer eller från flera typer av organisationer. Lärarutbildare, forskare, branschorganisationer och intresseorganisationer har ofta möjlighet att vidga perspektiven och möjliggöra ytterligare spridningsvägar för projektresultat. Dessutom är ett partnerskap bestående av parter som kompletterar, snarare än dubblera varandra, en stor konkurrensfördel när ansökningar bedöms.

Att koordinera ett projekt inom Erasmus+ är utvecklande och roligt, men man ska räkna med att det tar en del tid och engagemang. Därför bör varje organisation som tar på sig rollen som koordinator också ha en plan för hur koordinatorn ska avlastas i sina ordinarie arbetsuppgifter. Organisationen bör också tänka igenom annat stöd som projektet kan komma att behöva som till exempel ekonomiadministration.

Att sprida projektens resultat är starkt betonat inom Erasmus+. Var noga med att ha en genomtänkt plan redan i ansökan om hur detta ska gå till, arbeta med kommunikation kontinuerligt under projektets gång och se till att involvera alla partner i denna ansvarfulla uppgift.

Var noga med att dokumentera när ni fördelar arbetsuppgifter i partnerskapet. Följ upp vad som ska göras ofta. Flera mindre kontakter eller kortare möten är ofta bättre än färre och mer omfattande.

...som berör bedömningsverksamheten

I Erasmus+ finns ett flertal specialbegrepp som är grundläggande för förståelse av programmets intentioner. Att rätt tolka in deras betydelse är också centralt för den som söker, bedömer eller på annat sätt är involverad i programmet. När vi läser texter för den här studien ser vi att tolkningen av vissa begrepp skiljer sig väsentligt. Det finns uppenbarligen en stor osäkerhet om ord som *relevance*, *effectiveness*, *efficiency*, *impact* och *intellectual output*. Förståelsen för de här begreppen behöver klargöras på ett enkelt sätt både för sökande, för koordinatörer med beviljade projekt, men inte minst också för externa bedömare.

I våra samtal med bedömare berättar de om rutiner där de är osäkra. I vissa fall kan vi också se att de tolkar sin uppgift något olika. Till exempel har någon bedömare varit noga med att bedömningen begränsar sig till den information som presenteras i slutrapporten, medan någon annan sökt bedöma projektet bakom rapporten. Är det projektet eller slutrapporten som ska poängsättas? Flera av bedömarna vittnar också om svårigheten att justera poängen på en lämplig nivå. Vad betyder 75 poäng, är det bra eller bara halvbra? Ska man som bedömare premiera den som öppet redovisar projektets svårigheter eller ska man tvärt om dra av poäng för varje miss i planeringen? Det här är frågor utan självklara svar.

Efter utlysningen 2014 träffades bedömarna av ansökningar från högskolesektorn vid fysiska möten där de läste och diskuterade ansökningarna. Det var ett arbetssätt som de uppskattade. När som nu hela bedömningsarbetet sker på distans finns risk att bedömningarna blir spretigare och mer beroende av individuella tolkningar. Processen kan också bli mindre stimulerande för de som deltar, vilket i förlängningen kan minska attraktionskraften att medverka som bedömare.

...som berör marknadsföring av programmet

Erasmus+ strategiska partnerskap är öppet att söka för ett brett spektrum av organisationstyper och antalet som skulle kunna söka är mycket stort. Trots detta är kretsen sökande tämligen begränsad och när de söker är det framför allt redan etablerade partnerskap och organisationerna med stor vana av projektledning som får sina projekt beviljade. Därför bör breddat deltagandet i programmet ges särskild uppmärksamhet. Detta bör ske dels genom att öka kunskapen om vad programmet erbjuder, dels i form av handfast hjälp till förstagångssökande.

En av de viktigaste slutsatserna från vår studie är att arbetsvillkoren för koordinatörer varierar väsentligt. De som har svårast att genomföra sin uppgift som koordinatörer är de som samtidigt är lärare. Här kan UHR göra skillnad genom att uppmärksamma svårigheten och påtala att den organisation som överväger att söka projektfinansiering bör förbereda sig på rollen som koordinatör. Förberedelserna bör framför allt handla om att tilldela personalresurser både inom projektet och i form av ekonomiadministration. Möjligheterna att använda projektets administrationsbudget bör vara en del av informationen. Här finns säkert en möjlighet att använda sig av goda exempel, skolor som kunnat göra en bemanning som gör att koordinatör på ett föredömligt sätt kunnat göra sitt arbete som del i tjänsten och där supportresurser ställts till koordinatörns förfogande.

Att arbetsvillkoren för koordinatörer varierar mellan sektorer är ett argument för att fokusera marknadsföringsinsatser på en utbildningssektor i taget. Detta eftersom utmaningarna varierar från sektor till sektor.

Bilaga 1

Intervjuade koordinatörer

Claes Peter Hellwig, Stockholms konstnärliga högskola

Iлона Novak, Landstinget Västernorrland

Patrik Roddar, Johanna Rasmussen och Karolina Nylund, Hersby gymnasium

Ingmarie Rohdin, Folkuniversitetet

Irmy Schweiger, Stockholm universitet

Klas Tallvid, Hälsingeutbildning ekonomiska förening

Eva Wallerström och Carl Johan Evers, Rudbecksskolan

Karin Wigert, Källängens skola

Pernilla Öhberg, Kungsbacka kommun

Intervjuade externa bedömare

Margareta Ivarsson

Gregory Neely

Jesper Jönsson

Anders Duvkär

Ingemar Svensson

Olof Nilsson

Bilaga 2

Frågor vid intervju av koordinatörer Erasmus+ strategiska partnerskap

1. Hur skapades konstellationen av partners? Kände ni varandra innan ansökningsprocessen?
2. Är initiativet till partnerskapet kopplat till några strategiska satsningar vid organisationen/institutionen (utvecklingsmål, internationaliseringsmål, externa finansieringskällor)?
3. Om ja, har den kopplingen varit viktig för det stöd som du som koordinator fått från din arbetsgivare?
4. Storleken på partnerskapet. Var ni lagom många?
5. På vilket sätt har mervärde skapats genom att ha med partner från flera länder ?
6. På vilket sätt har mervärde skapats genom att ha med olika typer av organisationer?
7. Utöver de två frågorna ovan, finns andra fördelar eller svårigheter med internationellt samarbete som du vill berätta om?
8. Budget – på vilket sätt skulle du ha omfördelat budgeten om du haft möjlighet?
9. Vad hade projektet gjort ytterligare med en större (eller friare) budget?
10. På vilket sätt har projektet bidragit till ökad (ny) kunskap på individ- och organisationsnivå?
11. På vilket sätt har arbetet förändrats under projektets gång?
12. Har projektet gjort några förändringar av prioritet eller topics efter hur detta angav i ansökan? Berätta om förändringen.
13. Kommer du anlägga en annorlunda ansats om du koordinerar ett liknande projekt i framtiden?
14. Hur har spridning av resultaten fungerat i relation till hur ni planerade?
15. Framtid för projektets frågor. På vilket sätt har projektet skapat något som förhoppningsvis kommer vara bestående?
16. Möjligheter till fortsättning för projektet, eventuellt med ny konstellation partner?
17. Beskriv din kontakt med programadministrationen på UHR.
18. Beskriv ditt och partnerskapets arbete med slutrapportering.
19. Har du fått en rättvis bedömning på slutrapporten?
20. Hur fungerar projektsamarbete i Erasmus+ jämfört med programmets föregångare?
21. Är det något du hade förväntat dig att vi skulle prata om och som inte kommit upp i vårt samtal?

Bilaga 3

Frågor vid intervjuer med externa bedömare av ansökningar och slutrapporter

1. Vad kännetecknar en framgångsrik projektansökan?
2. Vanliga anledningar till att projektansökningar misslyckas?
3. Hur motiverar ansökaren sammansättningen av projektkonsortium?
4. Finns det en tydlig motivering till val av projektpartner?
5. I vilken utsträckning betonar man komplementaritet mellan organisationer i projektet?
6. Hur ser du på poängfördelningen mellan kvalitetskriterier för ansökan/ för slutrapport?
7. Beskrivs spridningsaktiviteter efter att projektet slutrapporterat i ansökan/slutrapport?
8. Dina reflektioner över hur projekten beskriver spridning av projektsultat?
9. Är underlaget man får som bedömare tillräckligt för att bedöma projektansökningars/slutrapporters kvalitet enligt givna kriterier?
10. Hur ser du på arbetet som extern bedömare?
11. Hur kan bedömarverksamheten utvecklas?



Utbildning, utbyte och utveckling – för alla som vill vidare

Universitets- och högskolerådet, UHR, är en statlig myndighet med ett brett uppdrag inom utbildningsområdet. Vi finns i Stockholm och i Visby.

- Vi samordnar antagningen till högskolor och universitet.
- Vi erbjuder möjligheter till internationellt utbyte, kompetensutveckling och praktik utomlands för studenter och personal inom utbildningssektorn.
- Vi ger stöd och information till alla som vill läsa vidare på universitet eller högskola.
- Vi förvaltar och utvecklar IT-system på uppdrag av universitet och högskolor.
- Vi bedömer utländska utbildningar så att personer med en utländsk examen kan söka jobb eller söka en högre utbildning i Sverige.
- Vi arbetar för en breddad rekrytering till högskolan och för att motverka diskriminering inom högskolan.
- Vi ansvarar för högskoleprovet.

