






Direktoratet for  
internasjonalisering  
og kvalitetsutvikling  
i høyere utdanning



# Hva påvirker bruken av Erasmus+ i høyere utdanning? En kvalitativ studie

Rapportserie  
Nr. 3 | 2019



**Utgiver:** Direktoratet for internasjonalisering og kvalitetsutvikling i høyere utdanning (Diku)  
**Dato:** April 2019  
**Ansvarlig redaktør:** Ragnhild Tunesvik  
**Utarbeidet av:** Inger C. Nordhagen, Malin Dahle og Mari Røge Bråstein  
**ISSN:** 2535-5961  
**ISBN:** 978-82-93017-86-8

*Rapporten kan lastes ned fra [diku.no](http://diku.no)*



IDEAS<sup>2</sup>EVIDENCE  
Bygger kunnskap

## Forord

Erasmus+ -programmet tilbyr støtte til mobilitet og internasjonalt prosjektsamarbeid som skal bidra til økt kvalitet i utdanningen. Kunnskapsdepartementet har som mål for utdanningssamarbeidet i Erasmus+ blant annet at det skal bli en økt søkning i midler som blir utlyst sentralt i programmet på europeisk nivå. Innenfor høyere utdanning er studentmobilitet det mest kjente og brukte virkemiddelet, mens det er en del variasjon mellom institusjonene når det gjelder hvordan de andre virkemidlene blir brukt. Dette kommer frem i en kartlegging gjort av Diku i 2018 av høyere utdanningsinstitusjoners bruk av Erasmus+. For å få mer kunnskap om ulike faktorer som bidrar til denne ulikheten, har Ideas2evidence på vegne av Diku foretatt en kvalitativ undersøkelse av et utvalg av seks høyere utdanningsinstitusjoners bruk av virkemidler i Erasmus+ programmet med særlig vekt på virkemidler utover studentmobilitet. Ideas2evidence står for utarbeidelsen av rapporten.

Rapporten viser at samspillet mellom ulike aktørers kunnskap om virkemidlene i Erasmus+ og institusjonell tilrettelegging og prioritering, har stor betydning hvordan virkemidlene blir brukt. Det kommer også frem at det har blitt økt fokus på Erasmus+ ved flere av institusjonene i undersøkelsen.

Rapporten inngår som en del av Dikus arbeid med å kartlegge og analysere norske utdanningsinstitusjoners deltagelse i Erasmus+-programmet.

*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

<b>1</b>	<b>Summary .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>7</b>
2.1	Problemstilling .....	8
2.2	Metode.....	9
<b>3</b>	<b>Mål og strategier for Erasmus+ ved institusjonene .....</b>	<b>11</b>
3.1	Er Erasmus+ et virkemiddel for å nå institusjonens mål? .....	11
3.2	Mål for Erasmus+ aktivitet og ledelsesforankring .....	13
3.3	Forankring i fakultetsledelsen? .....	17
3.4	Formidling av institusjonenes prioriteringer nedover i organisasjonene?.....	17
<b>4</b>	<b>Ressurser og støttesystemer for Erasmus+ ....</b>	<b>19</b>
4.1	Organisering av administrativt støtteapparat .....	19
4.2	Støtteapparatets rolle og oppgaver .....	21
4.3	Tiltak for økt aktivitet .....	24
<b>5</b>	<b>Kunnskap og kunnskapsdeling .....</b>	<b>28</b>
5.1	Hvordan jobber institusjonene med kunnskapsdeling? .....	28
5.2	Kunnskap om Erasmus+ ved institusjonene .....	30
<b>6</b>	<b>Erfaringer med Erasmus+ prosjektsamarbeid: Utbytte og utfordringer .....</b>	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>Konklusjoner, barrierer og muligheter .....</b>	<b>36</b>
7.1	Hva bidrar til variasjon i bruk av Erasmus+? .....	36
7.2	Barrierer og muligheter .....	41

## 1 Summary

The Erasmus+ programme supports mobility for students/learners and staff, international educational cooperation and projects concerning policy development at European level. In the higher educational sector in Norway, student mobility is the most widely used instrument. There is however variation in the use, both concerning which other Erasmus+ instruments the institutions use, and to what extent they are used. The aim of this report is to discover factors which can explain this variation, and to discuss possibilities and barriers for increased use of Erasmus +, particularly beyond student mobility.

The report is based on interviews with management, administrative staff at international offices and academic staff who has coordinated cooperation projects at six higher educational institutions. The institutions are selected because they represent a variation in use of Erasmus+, in academic profiles and in size.

According to the interviews, many of the institutions have increased their focus on Erasmus+. Some has increased the staff at international office and there is more information work. It is however, too early to predict how this will be manifested in increase in applications and participation in projects. Some of the institutions are also involved in European Universities Initiative, which contribute to put European cooperation in education on the agenda.

At a general level central factors which seem to explain the variation in the Erasmus+ instruments are on the one hand the interaction between knowledge about Erasmus+, institutional priorities, administrative support, time and resources, and on the other hand interaction between actors at different levels; management, administrative staff and faculty. The presence of faculty who enjoys teaching, has international networks and likes working in these kinds of projects, is presented as a crucial factor. The variations, both between and within the different institutions, can be attributed to what extent these actors have sufficient knowledge about the possibilities in the Erasmus+ programme, how they see the relevance for their own work, and how they are motivated and supported to apply and lead a project. The institutional anchoring of the use of Erasmus+ is important both related to motivation and support for applications and for integration of the projects in other relevant activities at the institutions. One of the most important barriers seems to be related to lack of time and resources for the application and project phase.

Knowledge about the Erasmus+ programme and how instruments can be relevant for them, is necessary for potential applicants. The interviews indicate that the general knowledge about Erasmus+ is limited. The general impression is that the majority of the faculty associate Erasmus+ with student mobility and has limited knowledge about the possibilities for different kinds of cooperation projects. At the same time there is much variation in the knowledge both within and between the institutions.

How the institutions organize their information work is therefore of importance. Most common is information meetings where general information about the Erasmus+ instruments is

presented. A challenge seems to be to attract those who do not already know about and are interested in the programme. Some of the international offices have also started to identify departments where Erasmus+ projects could be particularly relevant and target more specific information directly to them. However, information only is not enough. The potential applicants also have to engage in learning about Erasmus+ in order to discover the relevance for their activities and interests.

Some institutions have a formalized strategy for the use of Erasmus+, some also with specific objectives. When these strategies are embedded in the management, it seems to have a positive impact on the Erasmus+ activity. A formalized strategy also indicates that the institution has knowledge about how the Erasmus+ instruments can be used strategically, and the strategy can be a basis for implementing measures on different levels in the organisation in order to increase the activity. In order to have practical significance, the strategy must be promoted by the management and there must be developed measures which can contribute to reach the objectives. The relevant actors must also be given the responsibility to follow up the measures. When the work with Erasmus+ is embedded in institutional practices and administrative systems, there is potential for increased output from the projects at the institutional level.

Support systems and dedicated resources to Erasmus+ on the central level of the institution seem to play a decisive role in order to facilitate increased activity at the institution. The administrative support in the application process seems to be very important for the use of Erasmus+. The academic staff experiences the application process demanding, and they need support in writing the application because it required special competence relevant for Erasmus+ which is different from the research proposals they are more familiar with.

Some institutions have offered economic incentives in order to increase the use of Erasmus+. The money can contribute to a reduction of expenses in relation to development of applications, including travel to potential partners. Even if it is not possible to measure any direct effect on the amount of applications, it is a signal which clearly states that the institution encourages use of Erasmus+ and the economic support will relieve the applicants.

Many involved in developing and working in Erasmus+ cooperation projects find it very time consuming. To what extent the academic staff is given time for this work, seem to explain some of the variation between the institutions. The financial support for the projects is considered as insufficient compared to the workload. Because of experiences with the workload and insufficient economic means, some project coordinators express that they do not wish to apply for other Erasmus+ projects as coordinator, they would rather be a partner.

Another factor concerns priorities of the institutions. At some of the institutions the impression is that the management wants to prioritize research cooperation and that Erasmus+ should primarily be used for mobility. These priorities will probably also influence the attitude and priorities of the academic and administrative staff. It is also an impression that Erasmus+ projects are considered as less attractive, both economically and academically, than research programs by the academic staff. In some of the institutions the academic staff has been discouraged to apply for Erasmus+ cooperation project because they are primarily considered as extra work. If there is a general perception that Erasmus+ cooperation projects are

considered as too much work for little money, it can be a challenge to promote and increase the use of Erasmus+ projects. Erasmus+ cooperation projects are considered relevant for enhancement of the quality of education, but the application process is considered demanding and the projects have limited funding. However, even if there are certain challenges, the majority of institutions involved in this study have increased their work concerning mobilising academic staff in order to increase the use of the Erasmus+ programme.

## 2 Innledning

På vegne av Diku har Ideas2evidence gjennomført en undersøkelse om bruk av Erasmus+ ved et utvalg høyere utdanningsinstitusjoner i Norge. Denne rapporten presenterer funnene fra undersøkelsen.

Erasmus+ er EUs program for utdanning, opplæring, ungdom og idrett for perioden 2014–2020. Programmet er utarbeidet på bakgrunn av EUs strategi for vekst og sysselsetting i Europa 2020. Noen av de mest sentrale satsningsområdene i Erasmus+ er kvalitet og innovasjon i utdanning og opplæring, innovasjon og koblingen mellom utdanning og arbeidsliv. Erasmus+ samler EUs tidligere programmer for utdanning, ungdom og idrett i ett integrert program. Sammenlignet med de foregående programmene har Erasmus+ en mer tverrsektoriell tilnærming på tvers av utdanningsnivå, men også mellom utdanning og andre sektorer. I Erasmus+ blir alle programaktivitetene organisert under tre hovedtiltak; Key action 1: Mobilitet, Key action 2: Samarbeid og Key action 3: Politikktutvikling. Norske aktører kan delta både som koordinator og som partner.

Kunnskapsdepartementet gir programmet en sentral rolle i norsk kunnskapspolitikk. For inneværende programperiode har regjeringen satt som overordnet mål at deltakelse i Erasmus+ skal bidra til økt kvalitet i norsk utdanning og til at norsk utdanning hevder seg internasjonalt.<sup>1</sup> Departementet har satt som mål at norsk aktivitet i programmet skal økes gjennom programperioden og sammenlignet med tidligere programperioder. Det legges særlig vekt på å øke søkningen til sentralt utlyste midler, som fellesgrader, sektorallianser, kunnskapsallianser og kapasitetsbygging. For å øke insentivet til å søke sentraliserte Erasmus+ midler, får institusjonene bevilget én krone fra Kunnskapsdepartementet for hver sentralt tildelte EU-krone institusjonen får. Ifølge Diku sin handlingsplan for Erasmus+<sup>2</sup> lå det etter tre utlysninger i programmet et uforløst potensial i norsk deltakelse særlig i de sentraliserte tiltakene. Inneværende undersøkelse må forstås på bakgrunn av dette.

Diku gjennomførte i 2018 en kartlegging av statlige høyere utdanningsinstitusjoners bruk av Erasmus+ virkemidler for tildelingsårene 2014-2017. Kartleggingen viste variasjon i utdanningsinstitusjonenes bruk av programmet, både i omfang og type virkemidler. På bakgrunn av dette ønsker Diku mer kunnskap om hva som ligger bak denne variasjonen.

Formålet med denne undersøkelsen har derfor vært å samle kunnskap om hva som kan forklare variasjoner i norske UH-institusjoners bruk av Erasmus+ programmet, med vekt på sentraliserte tiltak og strategiske partnerskap. Det foreligger flere undersøkelser om årsaker til variasjon i mobilitet<sup>3</sup>, derfor har det vært særlig interessant i denne undersøkelsen å belyse årsaker til variasjon i bruken av andre deler av programmet. De fleste av de sentraliserte tiltakene ligger under Key Action 2, samarbeidstiltak, hvor også det desentraliserte tiltaket

<sup>1</sup> Kunnskapsdepartementet (2016): *Strategiske mål for utdanningssamarbeidet i Erasmus+*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/78043de8d89c44018276773ff17c9680/strategisk-overbygning-erasmus.pdf>

<sup>2</sup> Diku (2017): *Nasjonal handlingsplan for norsk deltakelse i utdanningsdelen av Erasmus+*.

<sup>3</sup> Se for eksempel Diku (2019): *Norske studenter på utveksling*. Diku-rapport 1:2019.

<https://www.siu.no/publikasjoner/Alle-publikasjoner/diku-rapportserie-01-2019-norske-studenter-paa-utveksling>



strategiske partnerskap ligger. Fellesgrader hører under Key Action 1, mobilitetstiltak, mens Jean Monnet er et policytiltak under Key Action 3.

Kunnskapen fra denne undersøkelsen kan danne grunnlag for økt kvalitet i Dikus rådgivning og tilrettelegging overfor utdanningsinstitusjonene. I et større perspektiv vil det kunne medføre økt deltakelse i Erasmus+ på nasjonalt nivå, noe som er i tråd med sentrale mål i den norske kunnskapspolitikken.

Tabellen nedenfor viser hvordan UH-sektorens aktiviteter i programmet fordeler seg mellom de ulike sentraliserte tiltakene samt strategiske partnerskap.

Tabell 1.1: Oversikt over Erasmus+ prosjekter (utover mobilitet), fordelt på institusjonenes rolle som koordinator og partner, innvilget i perioden 2014-2018 (totalt 21 institusjoner).

	Strategisk partner-skap	Felles-grader	Sektor-allianser	Kunnskaps-allianser	Kapasitets-bygging	Jean Monnet	Policy
Koor-dinator	38	1	1	1	3	3	
Partner	109	14	4	3	11	4	4
Totalt	147	15	5	4	14	7	4

Kilde: Diku

## 2.1 Problemstilling

Rapporten belyser to overordnede problemstillinger:

- ◆ Hvilke faktorer ligger bak variasjonen i høyere utdanningsinstitusjoners bruk av ulike virkemidler innen Erasmus+-programmet, særlig med fokus på virkemidler utover Erasmus+ mobilitet?
- ◆ Hva er muligheter og barrierer for økt bruk av Erasmus+ virkemidler, særlig utover mobilitet?

Diku ønsker å få belyst både institusjonelle og faglige forhold som eventuelt hemmer eller fremmer god utnyttelse av virkemidlene i Erasmus+. Undersøkelsen legger særlig vekt på å belyse betydningen av institusjonell forankring av Erasmus+. Med institusjonell forankring sikter vi både til i hvilken grad ledelsen vurderer Erasmus+ som et virkemiddel for å nå sentrale mål for institusjonen, og i hvilken grad samarbeidsprosjektene er forankret i institusjonelle strategier og målsettinger. En slik forankring kan ha betydning for hvordan det legges til rette for bruk av Erasmus+ i organisasjonen, blant annet gjennom kunnskapsformidling, utvikling av administrativt støtteapparat og andre tiltak som kan stimulere til prosjekter.

## 2.2 Metode

For å besvare problemstillingen har vi gjennomført en kvalitativ casestudie blant et utvalg på seks statlige høyere utdanningsinstitusjoner. Utvalget består av følgende institusjoner: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), Universitetet i Oslo (UiO), Universitetet i Stavanger (UiS), Høgskulen på Vestlandet (HVL), Universitetet i Sørøst-Norge (USN) og Høgskulen i Volda (HVO). Utvalget representerer en blanding av universiteter og høyskoler som varierer i størrelse og geografisk beliggenhet.

Tabellen nedenfor gir en oversikt over institusjonenes bruk av Erasmus+ virkemidler utover mobilitet. Et viktig utvalgskriterium har vært variasjon mellom institusjonene når det gjelder hvilke Erasmus+ virkemidler de har aktivitet på, og hvor mye aktivitet de har på de ulike virkemidlene.

Tabell 1.2: Oversikt over Erasmus+ prosjektene til institusjonene i utvalget, 2014 – 2018.

Institusjon	Strategiske partnerskap	Felles-grader	Sektor-allianser	Kunnskaps-allianser	Kapasitetsbygging	Jean Monnet	Policy
<b>NTNU</b>	12k, 23p	6p	1k, 1p	1 k, 1p	1k, 1p	1k	--
<b>UiO</b>	1k, 7p	3p	--	--	1p	4p	3p
<b>UiS</b>	3k, 11p	1k, 1p	--	--	2p	--	--
<b>HVL</b>	5k, 8p	--	1p	--	--	--	--
<b>USN</b>	2k, 4p	1p	--	--	1k, 3p	--	--
<b>HVO</b>	1k	--	--	--	--	--	--

Kilde: Diku

For å besvare de ulike problemstillingene var det nødvendig å intervjuere personer på ulike nivåer i organisasjonen, og både faglige og administrativt ansatte. Ved hver institusjon har vi derfor intervjuet minst én representant for institusjonsledelsen (rektorat), minst én fra fakultetsledelsen, minst én leder av et Erasmus+ prosjekt, samt Erasmus+ koordinator, eventuelt sammen med andre representanter fra internasjonalt kontor<sup>4</sup>. Til sammen har vi gjennomført 28 intervjuer, hvorav ni er med prosjektledere. Til sammen er alle virkemidler, med unntak av Jean Monnet, dekket i intervjuene med prosjektledere. I åtte av de ni prosjektene er den norske institusjonen koordinator i prosjektet. Rapporten belyser derfor først og fremst funn knyttet til rollen som koordinator, mens vi i mindre grad omtaler partnerskapsrollen.

<sup>4</sup> Enhetene ved institusjonene som har ansvar for Erasmus+ har ulike navn. Når vi omtaler disse enhetene generelt i rapporten vil vi bruke betegnelsen *internasjonalt kontor*.

Tabell 1.3: Oversikt over informantgruppene

Rolle	NTNU	UiO	UiS	USN	HVL	HVO	Totalt
Prorektor/ viserektor	1	1	1	1	1	1	6
Prodekan/ visedekan*	2	1	1	1	1	1	7
Erasmus+ koordinator/ internasjonal koordinator	1	1	1	1	2**	1	6
Prosjektledere	2	2***	1	2	2	0	9
Totalt	6	5	4	5	5	3	28

\* Ved HVO har vi intervjuet internasjonal koordinator ved en av avdelingene.

\*\* Ved HVL har vi intervjuet tidligere leder for internasjonalt kontor, nå nestleder for Avdeling for forskning, internasjonalisering og innovasjon, sammen med en seniorrådgiver som har særskilt ansvar for KA2.

\*\*\* UiO er bare koordinator for ett prosjekt, og dette ledes av en administrativt ansatt. I tillegg har vi intervjuet en vitenskapelig ansatt som deltar som partner i et prosjekt.

### 3 Mål og strategier for Erasmus+ ved institusjonene

Et av de institusjonelle forholdene vi har undersøkt i casestudien er i hvilken grad Erasmus+ aktiviteten er forankret i institusjonen. Det handler dels om i hvilken grad ledelsen ved institusjonene vurderer Erasmus+ som et relevant virkemiddel for å nå sentrale målsettinger for institusjonen. Det er rimelig å anta at ledelsen ved disse institusjonene vil legge bedre til rette for at programmet brukes aktivt, f.eks. ved å kanalisere ressurser til arbeidet eller ved å signalisere at dette er en satsing for institusjonen.

Den institusjonelle forankringen handler også om i hvilken grad institusjonene har formaliserte mål for Erasmus+ i sine strategidokumenter. Formaliserte mål kan gi grunnlag for å utvikle konkrete tiltak og være en felles kilde for formidling av prioriteringer og styringssignaler nedover i organisasjonen. I tillegg vil skriftlige målsettinger i større grad kunne forplikte organisasjonen og de enkelte ansatte til å jobbe mot disse målene. Å utvikle målsettinger for Erasmus+ er imidlertid ikke nødvendigvis tilstrekkelig for å øke aktiviteten. Målene bør også forankres i ledelsen for å gis prioritering og trykk. At ledelsen målbærer og kommuniserer institusjonens mål for Erasmus+ nedover i organisasjonen kan derfor være et tegn på institusjonell forankring.

#### 3.1 Er Erasmus+ et virkemiddel for å nå institusjonens mål?

En hypotese vi har hatt er altså at institusjoner der ledelsen vurderer programmet som et relevant virkemiddel for å nå egne sentrale mål, vil legge større trykk på programmet, f.eks. ved å kanalisere ressurser til arbeidet. Vi har derfor undersøkt institusjonsledelsens syn på Erasmus+ og i hvilken grad de vurderer at programmet kan benyttes til å nå institusjonens målsettinger.

Intervjuene med ledelsen ved institusjonene viser at de fleste vise- og prorektorene vurderer Erasmus+ som et relevant virkemiddel for å for å nå egne mål. Enkelte av institusjonene ser programmet som et virkemiddel for å nå mål om økt samarbeid og internasjonalisering. Det gjelder for eksempel HVO og UiS.

*«Erasmus+ styrker nettverk, samarbeid, internasjonalisering av utdanning og forskningssamarbeid».*  
Prorektor UiS

Ved både USN, UiO og NTNU legger imidlertid ledelsen vekt på at programmet kan være et virkemiddel for kompetanseheving og for å styrke utdanningskvaliteten ved institusjonene.

*«Vi gjentar jo til det kjedsommelige at vi ikke driver internasjonalisering for internasjonaliseringens del, men for å øke kvaliteten. [...] Vi ser jo det at i de*

*fagmiljøene som virkelig får til de gode prosjektene bidrar samarbeidene til å øke kvaliteten i forskning og utdanning».* Stedfortreder for viserektor, USN

*«Vi har arbeidet med å få opp aktiviteten, det å ha partnerskap og lære av andre er en god måte å utvikle vår utdanningskvalitet».* Prorektor, NTNU

I strategiplanen til NTNU er kvalitet i utdanningen en helt eksplisitt målsetting for internasjonaliseringsaktiviteten generelt:

*«For utdanningen og læringsmiljøet skal internasjonalisering bidra til utdanning av fremragende kandidater, til kvalitet i utdanningen og til utvikling av et godt læringsmiljø».* NTNU, Internasjonal handlingsplan 2018 – 2021

Prorektor ved UiO opplever at virkemidlene i Erasmus+ følger viktige kriterier for akademisk kvalitetsarbeid og slik legger til rette for å styrke kvaliteten. Hun understreker også at samarbeid med andre kan skjerpe blikket på eget arbeid og bidra til å utvide ansattes egen forståelse av kvalitet.

*«Tenker at Erasmus+ har utviklet en del virkemidler som ligger tett opp mot det som kjennetegner godt akademisk arbeid. Bygger opp under ordinært kvalitetsarbeid. Bygge gode internasjonale nettverk, se på kvaliteten på egen forskning og utdanning ved å sammenligne med andre partnere. De grunnleggende prinsippene i akademisk samarbeid vil ligge tett opp til disse virkemidlene. Vil sikre gode nettverk, kvalitet og relevans. Vil også utvikle egen forståelse av kvalitet ved å sørge for å ha gode internasjonale kontakter».* Prorektor, UiO

Flere av informantene på ledelsesnivå knytter også Erasmus+ til mål for institusjonens forskningsaktivitet. Blant annet peker de på Erasmus+ prosjekter som et springbrett til videre forskningssamarbeid, for eksempel gjennom Horisont2020. Det gir mulighet til å utvikle et partnerskap, bli kjent og dra lærdom av hverandre. Dette er erfaringer man kan ta med seg videre inn i et forskningssamarbeid. De fleste erkjenner imidlertid at denne muligheten ikke utnyttes i tilstrekkelig grad, og ser potensiale for et større samvirke mellom de to programmene. Også enkelte av dekanene vi intervjuet, så en overføringsverdi av Erasmus+ til H2020. En sa dette:

*«Vi har siden 2013/14 brukt Erasmus+ som et springbrett for å forberede fagmiljø og FOU-administrasjonen vår til å søke H2020. Det handler både om at det kan fungere som springbrett, det å modne partnerskapene, men også internt ved institusjonen og fakultetet, at vi har både kapasitet og kompetanse til å søke H2020. Listen der legges bare høyere og høyere».*

### 3.2 Mål for Erasmus+ aktivitet og ledelsesforankring

Til tross for at ledelsen ved de fleste institusjonene gir uttrykk for at Erasmus+ er et relevant virkemiddel for å nå institusjonens målsettinger, varierer det om institusjonene har satt mål for Erasmus+ aktivitet og hvor godt disse eventuelt er forankret i ledelsen.

Vi har sett nærmere på institusjonenes strategidokumenter for å undersøke i hvilken grad de spesifiserer mål for Erasmus+ aktivitet. Det kan også tenkes at enkelte institusjoner har mål for Erasmus+ som *ikke* er formalisert i strategidokumenter.

Som tabellen under viser, er det store variasjoner mellom institusjonene, både når det gjelder 1) om det er satt mål for programmet i strategien, 2) hvor konkrete målene er og 3) hvor ambisiøse målene er.

2.1: Oversikt over institusjonenes mål

	NTNU	UiO	HVO	UiS	USN	HVL
Settes mål for Erasmus+ aktivitet	✓	✓	✓	✓	✗	✗
Mål for mobilitet	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Mål for deltakelse i Erasmus+ aktiviteter utover mobilitet	✓	✓	✗	✗	✗	✗
Satt måltall for deltakelse	✓	✗	✗	✗	✗	✗

Fire av institusjonene har formalisert mål om å øke Erasmus+ aktiviteten sin, mens HVL og USN ikke har det.

Blant de fire institusjonene som har satt seg som mål å øke Erasmus+ aktiviteten, varierer det hvor konkrete disse målene er. UiS har det mest generelle målet, om å «øke vår deltakelse i internasjonale utdanningsprogrammer som Erasmus+». Det spesifiseres ikke om målet er knyttet til mobilitet, andre deler av Erasmus+, eller hele programmet. Intervjuer ved UiS tyder på at det heller ikke er utviklet noen mer konkrete, ikke-formaliserte målsettinger for Erasmus+ ved institusjonen, utover den relativt vage formuleringen om å øke deltakelsen.

Ved UiS får vi gjennom intervjuer med prorektor og koordinator inntrykk av at det er internasjonalt forskningssamarbeid som har fått mest strategisk oppmerksomhet de siste årene. Institusjonen har blant annet bygget opp en egen støttefunksjon for å innhente EU-forskningsmidler. Det ser imidlertid ut til at en mer strategisk tenkning også rundt Erasmus+ er i emning ved institusjonen. Blant annet har de nylig tatt grep for å styrke støtteapparatet rundt Erasmus+, slik vi skal se i kapittel 3. Prorektor forteller også at han jobber tett med internasjonalt kontor for å bringe Erasmus+ opp i rektormøter og i universitetsstyre. Han er opptatt av at institusjonen må jobbe med å spesifisere strategier og handlingsplaner. UiS har planer om å søke European Universities Initiative (EUI), et nytt virkemiddel i Erasmus+ programmet under Key Action 2, og prorektor er opptatt av at et slikt institusjonelt initiativ kan legge helt nytt grunnlag for hvordan UiS samarbeider med sine partnere.

Strategiene til de tre institusjonene HVO, UiO og NTNU har mer spesifiserte målsettinger for deltakelse i programmet. HVO sin internasjonale handlingsplan inneholder eksplisitte mål om å øke både student- og ansattmobilitet gjennom Erasmus+<sup>5</sup>, samt en vagere målsetting om å ta aktivt del i Erasmus+ og andre programmer for utdannings- og forskningssamarbeid<sup>6</sup>. Intervjuer ved HVO bekrefter imidlertid at det er mobilitet som gis strategisk oppmerksomhet både fra ledelsen og internasjonalt kontor, ikke andre deler av Erasmus+ programmet.

Ifølge koordinator inneholdt deres forrige internasjonalisierungsstrategi mål om økt utdanningssamarbeid gjennom Erasmus+ generelt og strategiske partnerskap spesielt. I inneværende strategiperiode har de imidlertid valgt å ikke satse eksplisitt på virkemidler utover mobilitet på grunn av erfaringer med at det er arbeidskrevende å søke og drive prosjektarbeid, og krevende for små institusjoner som HVO å vinne frem i konkurransen om midlene.

Det er kun NTNU og UiO sine strategier som eksplisitt gir uttrykk for ambisjoner om å benytte programmet til noe mer enn mobilitet. UiO sin handlingsplan for internasjonalisering nevner ikke Erasmus+, men institusjonen har et eget Erasmus policy statement fra 2013 som skisserer UiOs internasjonalisierungsstrategi generelt, og planer om å trappe opp ulike internasjonalisierungsaktiviteter, som mobilitet og utvikling av fellesgrader, spesielt. Intervjuer ved institusjonen tyder imidlertid på at det ikke har vært noen særskilt satsing på Erasmus+ utover mobilitet fra ledelsens side, og at Erasmus+ policy-dokumentet ikke er et dokument institusjonen forholder seg aktivt til. Flere av informantene gir uttrykk for at manglende strategisk satsing på virkemidler utover mobilitet betyr at det er et stort utnyttet potensial for Erasmus+ ved institusjonen. En av prosjektlederne sier dette:

*«UiO har en veldig tydelig målsetting om å forbedre utdanningen gjennom mobilitet, og øke andel studenter som skal reise ut gjennom Erasmus+. Men ingen bevisst satsing på de andre elementene i Erasmus+. Internasjonalt kontor har ikke et tydelig nok mandat til å jobbe med de andre elementene. De [UiO] kunne bygget opp utdanningskvalitet gjennom Erasmus, men det ser de ikke».*

Også prorektor understreker at det er mobilitet, og særlig å øke den utgående mobiliteten, som har vært vektlagt ved institusjonen. Hun understreker også at de som desentralisert breddeuniversitet har hatt som tilnærming at initiativet – både til utvekslingsavtaler og prosjektsamarbeid – primært må komme fra fakultetene, og ikke fra institusjonsledelsen.

Ifølge prorektor er institusjonen samtidig opptatt av å tenke strategisk. Institusjonens satsing på EUI er et eksempel på det. Det er her UiO på institusjonsnivå ønsker å legge trykket framover, men de har foreløpig ikke planer om å styrke satsingen på andre deler av Erasmus+. Hun sier følgende:

<sup>5</sup> «HVO skal auke bruken av Erasmus+ stipend gjennom å sende flere studenter på utveksling til Europa samt å få midlar gjennom Erasmus+ Global Mobilitet for student- og tilsettutveksling til spesielle satsingsland utanfor Europa (India, Russland, mfl.)»

<sup>6</sup> HVO har mål om å «ta aktivt del i Erasmus+ og andre program/stipendordningar for internasjonalisering av utdanning og forskning», blant annet gjennom at «internasjonalt kontor skal utvide sin kompetanse om ulike støtteordningar og gå i aktiv dialog med fagmiljø for å få fleire søknader knytt til internasjonale samarbeid og satsingar».

*«Det blir gjennom arbeid med EUI at vi legger inn trøkket nå. Dette er en viktig strategisk internasjonal satsing for UiO framover. Som et ledende universitet må vi være med å forme det europeisk utdanningsområdet».*

Prorektor ser EUI som et viktig virkemiddel for å kunne jobbe på et strukturelt og overordnet nivå med europeisk utdanningssamarbeid. Hun tror det kan gjøre at man kommer et skritt videre i forhold til Bologna-prosessen, og at EUI kan bidra til å fjerne noen av de strukturelle hindringene for utdanningssamarbeid. Institusjonen jobber med en søknad nå.

NTNU er den institusjonen som har formalisert de mest konkrete og ambisiøse målsettingene for Erasmus+. Målene er konkrete fordi institusjonen har satt måltall for sine ambisjoner, og ambisiøse fordi de ønsker å være blant de fem nordiske utdanningsinstitusjonene som har flest studenter på utveksling og som i størst grad utnytter virkemiddelapparatet for utdanningssamarbeid gjennom programmet.

*«NTNU bør være blant de fem nordiske universitetene som i størst utstrekning utnytter virkemiddelapparatet for europeisk samarbeid om utdanning i Erasmus+».*

*«NTNU bør være blant de fem nordiske utdanningsinstitusjonene som har flest studenter på utveksling gjennom Erasmus+».*

#### NTNU, Internasjonal handlingsplan 2018 – 2021

NTNU er også den institusjonen som i størst grad har konkretisert tiltak for å nå sine målsettinger for Erasmus+. Handlingsplanen lister opp tre tiltak for å nå disse to målsettingene. De handler alle om hvordan institusjonen kan legge til rette for, og støtte opp under, økt bruk av programmet:

- NTNU bør styrke det interne mobiliseringsarbeidet for deltakelse i Erasmus+.
- NTNU bør videreutvikle støtteapparatet og vurdere insentivordninger for deltakelse i Erasmus+.
- Det bør legges opp prosesser som sikrer god forberedelse mot det neste europeiske rammeprogrammet for utdanning.

Intervjuer ved institusjonen tyder på at målsettingene og strategien er godt forankret på øverste ledelsesnivå, hos rektor. De fleste informantene tegnet bilde av en rektor som er framoverlent både når det gjelder internasjonalisering generelt og Erasmus+ spesielt, og som en primus motor for institusjonens ambisiøse målsettinger.

USN og HVL er de to institusjonene i casestudien som ikke har formalisert målsettinger for Erasmus+ i sine strategidokumenter. Den nyfusjonerte høyskolen HVL sin overordnede strategi er nylig kommet på plass, og det arbeides med en internasjonaliseringsstrategi. Det gjenstår derfor å se hvor konkrete målsettinger og strategier for Erasmus+ denne vil inneholde. Prorektor gir uttrykk for at det er leder for det som tidligere var internasjonalt kontor, som har vært driveren bak den mer strategiske satsingen på Erasmus+ ved institusjonen så langt. Vi oppfatter imidlertid at ledelsen ved HVL har Erasmus+ langt fremme i bevisstheten og er opptatt av å utnytte mulighetene i programmet. Både prorektor og prodekan gir uttrykk for at de anser Erasmus+ som en viktig måte å utvikle fagfeltene på og en markør på kvalitet.



Prorektor er opptatt av koblingen mellom forsknings- og utdanningssamarbeid, og ser Erasmus+ som et viktig virkemiddel i å lykkes med en slik satsing.

Som et strategisk grep i prosessen med å koble utdannings- og forskningssamarbeid, er internasjonaliseringsseksjonen og forskningsadministrasjonen nå lagt under samme avdeling. Institusjonen har også brukt strategiske midler til å ansette en egen person med ansvar for KA2. Vi har også inntrykk av at HVL fremover ønsker å satse mer på sentraliserte prosjekter, som f.eks. kapasitetsbygging. Institusjonen jobber nå med en søknad om kapasitetsbygging, og har nylig blitt med i en sektorallianse som partner. Både prorektor og prodekan gir uttrykk for at de ønsker at institusjonen skal delta både i disse og andre virkemidler på sikt. I intervju med Erasmus+ rådgiver og nestleder for Avdeling for forskning, internasjonalisering og innovasjon, kommer det fram at ledelsen formidler styringssignaler om at Erasmus+ er et strategisk viktig program som institusjonen skal benytte seg av.

USN legger i sin internasjonaliseringsstrategi sterk vekt på EU-samarbeid, både i utdannings- og forskningssamarbeid. Fra intervju med både stedfortreder for viserektor og Erasmus+ koordinator får vi imidlertid inntrykk av at strategien har mest tyngde i forskningsseksjonen, og at det er forskningssamarbeid som har størst prioritet fra institusjonsledelsens side. Det er heller ikke formulert eksplisitte mål for Erasmus+.

*«Det er et sterkt fokus på forsknings- og programsamarbeid og lite på Erasmus+».*

Stedfortreder for viserektor, USN

Også ved USN ser vi imidlertid tegn til utvikling av mer strategisk tekning rundt programmet. Ifølge stedfortreder for viserektor har avdeling for forskning, innovasjon og internasjonalisering i nytt forslag til handlingsplan for 2019 lagt inn føringer for satsing på Erasmus+. Blant satsingene er blant annet kartlegging av hvilke avtaler, samarbeidsrelasjoner og fagmiljøer som har potensiale for å utvikle Erasmus+ prosjekter, særlig strategiske partnerskap og Kunnskapsallianser. Satsingen omfatter også måltall for antall Erasmus+ prosjekter per fakultet. Institusjonen har ellers en uttalt satsting på ansattmobilitet, og har satt inn tiltak for å øke denne aktiviteten (se kapittel 4).

For å oppsummere ser vi at ledelsen ved institusjonene i utvalget oppfatter Erasmus+ som et relevant virkemiddel for å nå egne målsettinger. Det er likevel stor variasjon mellom institusjonene når det gjelder i hvilken grad de har formalisert målsettinger for Erasmus+, hvor konkrete målene er og hvor godt forankret de er i ledelsen. NTNU er institusjonen som har kommet lengst i dette arbeidet. Institusjonen har konkrete mål og strategier, som i tillegg er godt forankret i institusjonens øverste ledelse.

Samtidig ser vi eksempler på institusjoner som har en svakere strategisk overbygning og ledelsesforankring, men hvor det likevel arbeides strategisk ved internasjonalt kontor for å skape støttesystemer og øke bruken av Erasmus+. Det gjelder for eksempel USN som ikke har noen formaliserte mål for Erasmus+, og hvor ledelsen ikke ser ut til å legge spesielt vekt på programmet. Likevel har institusjonen et aktivt støtteapparat der internasjonalt kontor blant annet følger prosjektsøknader tett, slik vi skal se i kapittel 4.

### 3.3 Forankring i fakultetsledelsen?

Hvordan er det så med forankringen av Erasmus+ på andre ledelsesnivåer i organisasjonene? Vi har intervjuet en representant for ledelsen ved ett eller to fakulteter ved hver institusjon. Hovedinntrykket på tvers av institusjoner er at dette nivået i liten grad er involvert i det strategiske arbeidet med Erasmus+, utover eventuelt bruk av mobilitetsvirkemidlene. De færreste informantene oppgav at de har egne måltall eller strategier for Erasmus+ ved sine fakulteter. Et unntak er representanten fra HVL, som fortalte at hans fakultet har en egen internasjonaliseringsstrategi der Erasmus+ inngår som en viktig strategisk komponent. Generelt framsto informanten svært fremoverlent og med et klart ønske om å øke aktiviteten i Erasmus+ både på eget fakultet, og ved institusjonen som helhet. Han fortalte at fakultetet har brukt interne strategiske midler på å frikjøpe folk til å jobbe med Erasmus+ søknader. Han var også opptatt av at prosjektene må forankres bedre i fakultetets øvrige virksomhet (både undervisning og forskning).

Hvor god kunnskap informantene på dette nivået har om programmet, ser ellers ut til å variere en god del. Selv om vi ikke har spurt direkte hvilke virkemidler de kjenner til, fikk vi likevel inntrykk av at enkelte har god kjennskap til programmet og bredden av virkemidler, særlig de virkemidlene som fakultetet aktivt bruker. Andre gir uttrykk for at de kjenner lite til programmet utover mobilitet, selv virkemidler som fakultetets egne ansatte deltar i. En prodekan fortalte at han måtte lese seg opp på de ulike virkemidlene i forkant av intervjuet mens en annen sa han ikke hadde kunnskap om andre virkemidler enn mobilitet. Selv ved NTNU, der vi oppfatter at Erasmus+ er sterkt forankret i toppledelsen, tyder intervjuene med to av dekanene på at en lignende forankring ikke er gjennomgående på fakultetsnivå. De to informantene gav uttrykk for at det ikke er noen særskilt satsing på programmet fra fakultetsledelsens side og at de hovedsakelig forbinder Erasmus+ med mobilitet.

### 3.4 Formidling av institusjonenes prioriteringer nedover i organisasjonene?

Skal man få til en institusjonsomfattende satsing, bør ledelsens og institusjonens målsettinger formidles nedover i organisasjonen. Slike styringssignaler kan oppfattes som forventninger til fagmiljøer og ansatte, og på den måten bidra til økt aktivitet.

De vitenskapelig ansatte vi intervjuet, svarte relativt gjennomgående at de ikke oppfatter at institusjonen har tydelige målsettinger eller strategier for Erasmus+. Det er flere som presiserer at de vet at institusjonen har en strategi for internasjonalisering, men at de ikke kjenner til om institusjonen har noen mål eller strategier for Erasmus+. Enkelte prosjektledere og Erasmus+ koordinatorene opplever også at det er forskningsmidler ledelsen er mest opptatt av. Koordinator ved et av universitetene sier eksempelvis dette:

*«[Ledelsen har nok en holdning] om at skal vi satse internasjonalt så må det bli forskningsmidler, det er der det er penger å hente».*

Ved NTNU og HVL, som er de institusjonene vi oppfatter jobber mest strategisk med Erasmus+ i utvalget vårt, ser det imidlertid ut til at vitenskapelig ansatte i større grad oppfatter

at institusjonen har en strategi, eller jobber med å få en strategi på plass. Ved NTNU var det som nevnt flere informanter som trakk frem rektors vektlegging av Erasmus+, noe som er en indikasjon på at målsettingene formidles ut i organisasjonen og plukkes opp. Det igjen er en indikasjon på vellykket kommunikasjon av institusjonens prioriteringer. Men selv ved NTNU er det både prosjektledere og dekaner som ikke kjenner til at institusjonen satser på programmet.

I de neste delene skal vi se nærmere på blant annet informasjonsarbeid og støtteapparat for Erasmus+ ved institusjonene, som kan sees på som operasjonalisering av institusjonens strategiske arbeid med programmet.

## 4 Ressurser og støttesystemer for Erasmus+

Et godt administrativt støtteapparat kan være avgjørende for institusjonenes Erasmus+ aktivitet. Det er rimelig å anta at institusjoner som har tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til å informere og støtte ansatte i å søke Erasmus+ midler, vil ha et større trykk på dette arbeidet. En viktig del av undersøkelsen har derfor vært å se på støtteapparatet institusjonene har for å ivareta Erasmus+ arbeidet, særlig for strategiske partnerskap og sentraliserte midler, og hvordan det er organisert. Vi har også undersøkt om det finnes andre tiltak for å stimulere til bruk av Erasmus+.

### 4.1 Organisering av administrativt støtteapparat

Alle institusjonene i undersøkelsen har forankret Erasmus+ arbeidet i dedikerte administrative ressurser, med egne Erasmus+ koordinatore som har et særlig ansvar for programmet ved institusjonen. Hvor store ressurser som er avsatt, varierer imidlertid betydelig mellom institusjonene. Ressursbruken avhenger selvsagt av institusjonsstørrelse, men selv om vi tar høyde for dette, ser vi at noen institusjoner har mer administrative Erasmus+ ressurser til rådighet enn andre. Ved NTNU campus Trondheim er det for eksempel avsatt tre fulle stillinger, samt en stilling på 80 prosent, til dette arbeidet, i tillegg til en gruppe som jobber med innreisende studenter både gjennom Erasmus+ og andre programmer. Ved UiO er det avsatt to 100 prosent stillinger, men disse har også andre oppgaver (blant annet knyttet til EØS-programmet). I tillegg har kontoret to personer som hovedsakelig jobber med studentmobilitet. Kontoret opplever likevel at de ikke har tilstrekkelig kapasitet til å arbeide like mye med strategiske partnerskap og sentraliserte virkemidler som de skulle ønske.

Ved HVL er det satt av to hele stillinger som har særlig ansvar for hhv KA1 og KA2 i Erasmus+. I tillegg er det lagt opp til at flere ansatte ved Avdeling for forskning, internasjonalisering og innovasjon skal arbeide med Erasmus+ i det daglige, som en av flere oppgaver. Ved en liten institusjon som HVO er Erasmus+ bare en del av koordinators portefølje.

Flere av institusjonene har også avsatt ressurser spesifikt til å arbeide med KA2-virkemidler. Bare HVO har ikke en egen ressurs til dette. Ved NTNU, som har flest prosjekter, er to halve stillinger satt av til denne delen av programmet. Men selv institusjoner med langt mindre aktivitet enn NTNU, har avsatt tilsvarende ressurser. HVL opprettet høsten 2017 en 100 prosent stilling for å ivareta KA2-virkemidler. Med tanke på at HVL har betydelig færre prosjekter og er en mindre institusjon enn NTNU, må dette kunne kalles en ambisiøs satsing fra HVL sin side. Det kommer da også frem i intervju både med koordinatore og prorektor at opprettelsen av stillingen var en bevisst strategisk satsing fra ledelsen for å kunne jobbe mer målrettet mot flere deler av programmet.

Ved UiS har de hatt en lignende satsing for å styrke aktiviteten på Erasmus+. Tidligere var det administrative ansvaret for Erasmus+ fordelt på tre personer som jobbet tett mot hvert sitt

fakultet (fakultetskoordinatorer), men arbeidet manglet en helhetlig, strategisk overbygning. Da institusjonen ble omorganisert fra tre til seks fakulteter, så man også behovet for en bedre koordinering av Erasmus+ arbeidet. Det ble derfor opprettet en ny stilling som kombinerer et overordnet ansvar for Erasmus+ med et særlig ansvar for KA2. Selv om satsingen kom som en del av en omorganisering av institusjonen, er den også basert på en anerkjennelse fra utdanningsledelsen av at institusjonen ikke har gode nok resultater på Erasmus+. Den nye stillingen skal gjøre institusjonen bedre rustet for økt Erasmus+ aktivitet.

Felles for alle institusjonene i vårt utvalg er at arbeidet med strategiske partnerskap og sentraliserte tiltak i stor grad er sentralisert ved institusjonen. De fleste institusjonene har imidlertid internasjonale koordinatorene på fakultetene eller avdelingene, som bl.a. ivaretar oppgaver knyttet til Erasmus+ mobilitet, som veiledning av studenter og godkjenning av fagplaner. Internasjonale koordinatorene fungerer også som bindeledd mellom sentraladministrasjonen og fakultetene, bl.a. i informasjonsformidling. Ved UiO har f.eks. alle fakulteter og institutter internasjonale koordinatorene, og på HVO har hver avdeling internasjonale koordinatorene i 20 prosent stilling. Begge steder oppgir Erasmus+ koordinatorene at de holder møter med internasjonale koordinatorene på fakultetene en til to ganger i måneden.

*«Vi har møter to ganger i måneden med de internasjonale koordinatorene hvor vi orienterer hverandre, [...] om våre satsninger, muligheter, strategiske mål og føringer. [Samtidig får vi innsikt i] fagmiljøene sine interesser, prosjekt og partnerskap».*

Erasmus+ koordinator, HVO.

Vi finner også eksempler på at instituttene bistår med administrativ støtte til Erasmus+ prosjekter. Det er dermed ikke slik at fakultetene eller instituttene er helt frakoblet Erasmus+ arbeidet. Enkelte informanter oppgir at ansatte ved fakultet eller instituttet yter administrativ støtte i ulike faser av et Erasmus+ prosjekt. Ved UiO oppgir en prosjektleder at hun fikk administrativ støtte blant annet til å arrangere en såkalt multiplifier-event, dvs. en konferanse for en bred gruppe deltakere. Ved NTNU forteller Erasmus+ koordinator at det er budsjettøkonomer ved fakultetene som prosjektledere kan henvende seg til for å få støtte til å sette opp budsjett.

Ved HVL har ledelsen besluttet at alt arbeid med Erasmus+ etter sammenslåingen skal foregå sentralt ved Avdeling for forskning, internasjonalisering og innovasjon, som er lokalisert ved campus Bergen. Avdelingen har to faggrupper med eksternfinansiering som ansvarsområde; ett innen forskning og ett innen internasjonalt samarbeid. Medarbeiderne som er knyttet til disse faggruppene jobber på tvers av fakultetene og på tvers av de fem campus. Det er ingen dedikerte ressurser til Erasmus+ på fakultetsnivå utover å ivareta studentutveksling.

Å samle Erasmus+ ressursene på ett sted, kan være en fordel med tanke på kompetansebygging og strategisk satsing. Samtidig vil en sentralisert funksjon nødvendigvis sitte lenger unna de enkelte prosjektene, og i en stor organisasjon kan det gjøre det mer utfordrende både å nå ut til alle deler av organisasjonen, og følge opp de enkelte prosjektene.

Desto viktigere er det at det administrative støtteapparatet aktivt arbeider med å holde seg oppdatert om egen institusjon og sikre at alle fagmiljøene kjenner til kompetansen de har.

Dette påpeker bl.a. Erasmus+ koordinator ved HVL sterkt, særlig med tanke på at institusjonen har vokst betraktelig etter sammenslåingen. Hun sier følgende:

*«Det er kanskje vanskelig å kjenne en institusjon som er så stor og spredt på fem campus. Men det er jobben vår å vite hva som skjer og holde oss oppdatert».*

Et tiltak som Erasmus+ koordinator ved HVL vurderer, er derfor å etablere en møteplass for prosjektledere, der alle prosjektledere samles for å dele erfaringer. På denne måten kan koordinator følge opp prosjektene uten å være like tett på alle prosesser, samtidig som prosjektledere kan lære av hverandre. For en institusjon som er spredt over flere forskjellige campuser, og relativt store avstander, kan dette være et særlig relevant grep.

Oppsummert ser vi at alle institusjonene har avsatt administrative ressurser til Erasmus+, og de fleste har også avsatt dedikerte ressurser til arbeid med KA2. De administrative oppgavene tilknyttet programmet er i stor grad sentralisert ved institusjonene, men internasjonale koordinatører eller annet administrativt personell ved fakultetene har noen steder mindre oppgaver i programmet.

## 4.2 Støtteapparatets rolle og oppgaver

Vår undersøkelse viser at det administrative støtteapparatet inntar en noe ulik rolle ved de seks institusjonene. Felles for alle er at administrasjonen fungerer som rådgivere i søknadsfasen, mens noen støtter også underveis i prosjektperioden, bl.a. ved rapportering. Et annet funn er at oppfølgingen i søknadsprosessen og underveis i prosjektperioden varierer både mellom institusjoner og internt ved institusjonene, avhengig av prosjektets kompleksitet, søkerens tidligere erfaring og administrasjonens kapasitet. Større prosjekter der institusjonen er koordinator, følges generelt sett tettere enn prosjekter der institusjonen er partner. Ansatte som ikke har vært gjennom tilsvarende søknadsprosesser tidligere, vil naturlig nok ha behov for mer oppfølging enn andre.

Vi merker oss også at det administrative støtteapparatet rundt Erasmus+ flere steder ser ut til å være i en utviklingsprosess, slik vi har vært inne på over, bl.a. ved HVL og UiS, og at det tas grep for å utvikle dette arbeidet.

### 4.2.1 Søknadsprosessen

Gjennom intervju både med prosjektledere og Erasmus+ koordinatører, gis det inntrykk av at den viktigste funksjonen Erasmus+ støtteapparatet har, er som rådgivere i søknadsfasen. Flertallet av de prosjektlederne vi snakket med, gav uttrykk for at søknadene til Erasmus+ er svært arbeidskrevende, og de fleste har hatt behov for administrativ støtte. Det varierer imidlertid en del både mellom institusjonene, og innad ved institusjonene, hvor mye støtte som gis. Mens administrasjonen i noen prosesser er tett på, og bl.a. deltar i møter med partnerskapet som utarbeider søknaden, følges andre mindre tett, og støtten begrenses til praktisk bistand, som signering av søknaden.

Hvilken type støtte er det administrasjonen så gir i søknadsprosessen?

For det første handler støtten om å strukturere søknadsprosessen. Flere Erasmus+ koordinatorene forteller at de setter opp milepælsplaner for søknadsrundene. Med et par unntak, hadde nesten alle prosjektlederne vi snakket med fått hjelp fra økonomiavdelingen til å sette opp budsjett.

Det gis også støtte til å utvikle innholdet i søknaden. Erasmus+ koordinatorene peker på at fagmiljøene gjerne trenger veiledning for å sikre at søknaden er i tråd med programmets rammer og målsettinger, og samtidig viser evne til god prosjektstyring. Koordinator ved NTNU sier følgende:

*«Har sett at en del av de prosjektene hadde en god akademisk idé, men de andre punktene som gjelder management etc. kunne være relativt dårlige. Det var et punkt hvor vi i administrasjonen kunne bistå fagmiljøene, og sitte sammen med dem og lese de første utkastene til søknadene og peke på ting som mangler».*

Flere prosjektledere er inne på noe lignende når de fremhever støtten de har fått til å utvikle prosjektets «impact» og formidling av resultater («dissemination») som spesielt viktig. En av prosjektlederne ved NTNU sier at dette var den viktigste støtten han fikk i søknadsprosessen, fordi det er en del av søknaden som er vanskelig å forstå og fordi det særlig er her Erasmus+ søknaden skiller seg fra andre typer søknader, f.eks. til Forskningsrådet. Ved HVL forteller en av prosjektlederne at hun hadde opplevd å få trekk for nettopp prosjektets formidlingsplan i en tidligere partnerskapsøknad. Da de skulle søke på nytt, ble derfor institusjonens Senter for nye medier koblet inn for å bidra i utforming av denne planen.

Det er tydelig at enkelte prosjektledere opplever kravene til innhold og form i Erasmus+ søknadene som litt fremmed. En prosjektleder sier for eksempel:

*«Søknaden er litt politisert, man skal redde EU med søknaden, og helst hele verden. Det er veldig uvant for oss å skrive en søknad på den måten».*

Samme prosjektleder sier at administrasjonens støtte har vært viktig for å forstå logikken og språket i søknaden. Slik vi oppfatter det, handler ikke det bare om å anvende riktig terminologi, men også å bygge opp en søknad som fremstår overbevisende nok, og som «selger prosjektet inn» på riktig måte.

HVL kan tjene som eksempel på hvordan oppfølging av søknadsprosessen kan foregå. Erasmus+ koordinator beskriver prosessen rundt søknadsarbeidet slik:

*«Fra tidspunktet noen sier at de vurderer å gjøre det, så er det å ha jevnlig kontaktpunkter hele veien. Vi tar først et møte, diskuterer den ideen/partnerskapet de har. Vi diskuterer hva Erasmus+ innebærer. (...) Hvilke partnere bør med og hvordan man bør jobbe for å få alle partnere til å bidra (...). Men det går også på å lese det de skriver og komme med tilbakemelding (...) Vi deltar gjerne på prosjektworkshops dersom man møtes ansikt til ansikt. Begge prosjektene i fjor hadde workshops i Dublin og Brussel. Da deltok jeg».*

Etter sammenslåingen har institusjonen arbeidet med å etablere en fast administrativ struktur for å følge opp søknader og prosjekter, som skal gjelde for alle campuser. Det er blant annet

etablert en innmeldingsfunksjon hvor fagmiljøer kan melde inn planlagte søknader slik at avdeling for forskning, internasjonalisering og innovasjon kan kobles på tidlig i prosessen.

Også ved USN får ansatte tett oppfølging i søknadsprosessen når institusjonen skal være koordinator. Ansatte fra internasjonal seksjon deltar i møter med relevante parter, også utenlands, og sørger for at søknadene følger EUs krav. En prosjektleder for et av de strategiske partnerskapene ved institusjonen, forteller at hun hadde administrativ støtte gjennom hele søknadsprosessen, med jevnlig samtaler med rådgiver underveis. Blant annet gikk de i fellesskap gjennom tidligere Erasmus+ søknader for å se «hvor landet lå».

Et annet grep vi vil trekke fram, er fra NTNU, der internasjonal seksjon lenge har arrangert egne søkerseminar i tilknytning til utlysningene i programmet, inspirert av forskningsadministrasjonens arbeid med H2020-søknader. I starten ble seminarerne holdt i samarbeid med forskningsstaben som arrangerte slike seminarer for forskere som ønsket å søke H2020-midler. Etter hvert som interessen for Erasmus+ vokste, begynte internasjonal seksjon å holde egne søknadsseminarer til Erasmus+. Erasmus+ koordinator forteller at de blant annet gikk systematisk gjennom søknader som hadde utdanningsrelaterte aktiviteter og som hadde gjort det relativt godt på H2020, men likevel fått avslag der. Disse forskerne ble invitert til Erasmus+ søkerseminar. I 2018 hentet de også inn en internasjonal konsulent som har vært involvert både i Erasmus+ og H2020, for å delta i søknadsseminaret. Dette har gitt rådgiverne ved internasjonal seksjon viktig lærdom som de har tatt med seg inn i det videre Erasmus+ arbeidet, og vil framover arrangere seminarer alene og i stedet trekke inn egne ansatte som har erfaring med Erasmus+ prosjekter.

Noe tilsvarende har også blitt gjort ved en av avdelingene ved HVL, ifølge prodekanen vi intervjuet. Han forteller at de har drevet strukturert kompetanseheving på søknadsskriving generelt. Blant annet har de brukt ansatte med erfaring fra søknadsskriving som mentorer i ulike søknadsprosesser. Dette ble bl.a. gjort med det siste Erasmus+ prosjektet som fakultetet fikk innvilget.

#### 4.2.2 Administrativ støtte i prosjektperioden

Etter at søknadene er innvilget og prosjektene starter opp, er internasjonalt kontor sin rolle mer begrenset. Noen prosjekter får administrativ støtte også gjennom prosjektperioden, blant annet til rapportering og til å forvalte økonomien i prosjektet. Både ved HVL, HVO, og USN gis det støtte i forbindelse med prosjektrapportering.

HVL har innført som rutine at de deltar i oppstartsmøter i prosjekter, og er i ferd med å etablere et prosjektstøtteam som skal bidra både i søknadsprosessen og gjennomføringsfasen. Dette er et tverrfaglig administrativt støtteam, som vil omfatte ressurser fra ulike administrative funksjoner, som internasjonalisering, økonomi, kommunikasjon/senter for nye medier og bibliotek.

En av prosjektlederne ved USN fortalte at hun hadde med seg en person fra forskningsadministrasjonen som tok seg av administrative oppgaver som å arrangere møter og booke reiser, og ellers deltok i prosjektmøter. Vi har likevel ikke inntrykk av at slik støtte gis systematisk til alle institusjonens Erasmus+ prosjekter. Prosjektlederen sier at hun måtte rope og be om hjelp, fordi hun ikke klarte jobben alene, og at «når du roper om hjelp så får



du det». Også Erasmus+ koordinator medgir at det er begrensede ressurser ved internasjonalt kontor til oppfølging etter søknadsfasen.

Vi ser altså at administrasjonen ved de ulike institusjonene spiller en viktig rolle som støtte for ansatte som søker Erasmus+ midler, men at det varierer hvor tett på de er i ulike prosesser. Språklig veiledning, budsjettstøtte og utarbeidelse av formidlingsplan er noe av det administrasjonen bidrar med for å løfte søknaden. I prosjektfasen er administrasjonens rolle generelt sett mer begrenset, men graden av involvering ser ut til å variere mer mellom institusjonene i denne fasen.

### 4.3 Tiltak for økt aktivitet

Det kan være flere måter å tilrettelegge på for at ansatte i større grad skal slutte opp om Erasmus+ programmet. Generelle informasjonstiltak som vi beskriver nærmere i kapittel 5, er selvsagt viktige for å skape oppmerksomhet og spre kunnskap om Erasmus+, og et velfungerende støtteapparat kan gjøre arbeidsbyrden noe lettere når ansatte først har bestemt seg for å søke. I tillegg har vi identifisert tre ulike typer tiltak ved flere av institusjonene, som har til hensikt å øke aktiviteten i programmet.

#### 4.3.1 Identifisere fagmiljøer

Hovedtendensen i vårt utvalg er at initiativet til å starte Erasmus+ prosjekter kommer fra fagmiljøene selv, enten etter eget initiativ eller etter invitasjon fra samarbeidspartnere. Ved flere institusjoner understreker også ledelsen at det er slik det må være; initiativet må ligge hos forskerne. Internasjonalt kontor kan imidlertid ta en viktig rolle her, både i å identifisere og motivere relevante fagmiljøer, og i å fungere som drahjelp etter at fagansvarlige selv har initiert prosjektet, bl.a. ved å peke på Erasmus+ som en finansieringsmulighet. På denne måten kan Erasmus+ aktiviteten oppstå gjennom et samspill mellom internasjonalt kontor og fagmiljøene.

Flere av koordinatorene forteller at de jobber aktivt med å identifisere fagmiljø eller forskere som kan være relevante kandidater for et Erasmus+ prosjekt. De vektlegger betydningen av å kjenne sin egen organisasjon, nettopp for å kunne se muligheter for nye prosjekter.

Koordinator ved USN forteller at kunnskapen de har om organisasjonen gjør det mulig for dem å koble sammen fagmiljøer som i sum kan være konkurransedyktige i en søknadsprosess. Blant annet har de koblet to fagmiljøer som sammen skal være koordinator for et kapasitetsbyggingsprosjekt. I følge stedfortreder for viserektor ved USN er institusjonen, som en del av et strategisk arbeid for å få flere strategiske partnerskap og kanskje også Kunnskapsallianser, godt i gang med å kartlegge avtaler, samarbeidsrelasjoner og fagmiljøer som kan ha potensial for denne typen prosjekter. I tillegg har internasjonalt kontor startet prosjektet «Å velge strategiske partnere i Europa», en systematisk gjennomgang av avtalepartnere i forbindelse med ansattmobilitet, der hvert fakultet inviteres til å prioritere utvalgte institusjoner som de ønsker en tettere tilknytning til. Slik ønsker man å forankre samarbeidsinstitusjonene sterkere i fagmiljøene, og formålet er å øke ansattmobiliteten.

Også HVL skal i gang med et tilsvarende arbeid. Erasmus+ koordinator er der i gang med en mobiliseringsplan for utlysinger i 2019 og 2020, og beskriver arbeidet slik:

*«Gjør vurderinger på hva vi bør se på, hva har vi muligheter til. Hvor ser vi at det er muligheter for å få til en kunnskapsallianse? Hvem har samarbeid nok til at det er en vits i å begynne? Hvem har lyst, og har de mulighet nå, eller må vi hjelpe dem med å komme dit de trenger å være?».*

Ved NTNU har internasjonal seksjon i tillegg til å gi generell informasjon om utlysningene, i flere år jobbet med å kartlegge potensielle fagmiljø eller enkeltansatte, for deretter å gi målrettet informasjon til disse. De har også kontaktet vitenskapelig ansatte som har søkt på H2020, for å se på muligheten til å søke Erasmus+. En av prosjektlederne der forteller at han søkte etter å ha blitt oppfordret både av Diku og internasjonalt kontor.

#### 4.3.2 Økonomiske insentiver

Institusjonene tar i bruk ulike former for økonomiske insentiver for å få ansatte til å delta i Erasmus+. Noen opererer med støtte til å utvikle en søknad eller et prosjekt, mens andre gir støtte til prosjekter som har fått innvilget søknad. UiS og HVO er de eneste i vårt utvalg som, så langt vi kjenner til, ikke har noen slike insentivordninger.

NTNU innførte prosjektstøttemidler allerede i 2015, til ansatte som deltok i Erasmus Mundus og strategiske partnerskapsprosjekter. Beløpene varierte fra 70 000 til 100 000 avhengig av om institusjonen var partner eller koordinator. Grunnen til at Erasmus Mundus-prosjekter fikk støtte, var at institusjonen så dette som et viktig tiltak for å synliggjøre fagmiljø og tiltrekke seg flinke studenter. De erfarte dessuten at Erasmus Mundus-prosjekter medførte en høy arbeidsbelastning, og derfor hadde størst behov for slike midler. Støtten til strategiske partnerskap ble innført fordi dette tiltaket ble vurdert som det mest realistiske å oppnå da institusjonen startet med Erasmus+, og som en god forberedelse til større prosjekter. Insentivordningen er nå under revidering, og institusjonen ser på muligheten for å utvide ordningen til å gjelde alle virkemidlene i programmet. Ifølge Erasmus+ koordinator er det naturlig nå som institusjonen har tatt i bruk alle tiltakene i Erasmus+, å diskutere hvordan dette skal gjenspeiles i insentivordningen. Dette er i tråd med NTNUs nye handlingsplan for internasjonalisering der et av tiltakene for økt aktivitet på Erasmus+ er at «NTNU bør [...] vurdere insentivordninger for deltakelse i Erasmus+». Både insentivordninger og internt mobiliseringsarbeid er nevnt som eksplisitte tiltak i institusjonens internasjonale handlingsplan, slik vi så i kapittel 3.

Ved HVL har fagmiljøer ved alle campuser mulighet til å søke økonomisk støtte fra Avdeling for forskning, internasjonalisering og innovasjon til å utvikle søknad om eksterne midler til internasjonalt samarbeid. Søknaden må være knyttet til en konkret ekstern utlysning og det kan søkes om opptil 20 000 kr til aktiviteter som er knyttet til arbeid med en spesifikk søknad, for eksempel møter og partnerbesøk, frikjøp, reiser eller liknende. Leder for avdelingen viser til at Forskningsrådet tilbyr såkalte PES-midler (prosjektetableringsmidler) til forskningssøknader, og at de derfor bestemte seg for å etablere en lignende ordning internt ved HVL også for internasjonale (utdannings)prosjekter. Beløpet skal nå opp til vurdering i forbindelse med mobiliseringsplanen som er under utvikling. I følge en dekan ved et av fakultetene er minst ett strategisk partnerskap ved hans fakultet et resultat av slike midler.

Ved USN og UiO er insentivordningene knyttet til mobilitet og ikke prosjekter. Som et ledd i satsingen på ansattmobiliteten, og prosjektet «Å velge strategiske partnere i Europa», har internasjonalt kontor ved USN besluttet å tildele egne midler til fakultetene som gjør denne sorteringsjobben. Ansatte som drar på mobilitetsopphold til de prioriterte institusjonene får dermed midler fra fakultetet i tillegg til Erasmus+ midlene, og får slik dekket en større del av reisen. Slik vi forstår det, er bakgrunnen for innføringen av dette insentivet at fagmiljøene tidligere har opplevd at utvekslingsoppholdene har gitt lite utbytte i form av kompetanse og strategiske kontakter. I stedet har de opplevd det som en merutgift. Både initiativet til å prioritere utvalgte samarbeidsinstitusjoner og tildele ekstra reisemidler er en respons på dette.

UiO har prøvd ut etableringsstøttemidler til å utvikle søknad om global mobilitet. De vurderer også å prøve ut en tilsvarende insentivordning for å utvikle strategiske partnerskapsøknader, samt prosjektstøttemidler til ansatte som får tildeling som koordinator, men dette er foreløpig ikke besluttet.

#### 4.3.3 Frigjøre/tilføre ressurser

Tilføring av ekstra ressurser kan også være et tiltak for å stimulere til økt Erasmus+ aktivitet. Nesten alle prosjektlederne vi har intervjuet, erfarer at Erasmus+ prosjekter er svært tidkrevende å drive, ikke minst som koordinator. Selv der prosjektene reguleres inn i den enkeltes arbeidsplan, opplever flere at det å koordinere et Erasmus+ prosjekt medfører et betydelig ekstraarbeid. De understreker derfor at de er helt avhengig av at det frigjøres tilstrekkelig tid i egen arbeidsplan, og gjerne også tilføring av ekstra ansattressurser.

For sentraliserte tiltak kan en mulighet være at institusjonen tilbakefører deler av den resultatbaserte finansieringen fra Kunnskapsdepartementet til de fagmiljøene som har hentet inn midlene. Vi har ikke informasjon om hvordan dette praktiseres ved alle de fem institusjonene som har sentraliserte prosjekter, men de institusjonene vi har informasjon om, oppgir alle at deler av midlene føres tilbake instituttene, som så står fritt til å disponere disse midlene. Det varierer imidlertid hvor stor andel som tilbakeføres og hvordan disse blir brukt ved instituttet. Enkelte dekaner ved NTNU oppgir at andelen som tilbakeføres instituttet er på 0,9, men ifølge viserektor varierer det mellom fakultetene hvordan midlene fordeles. Ved HVL forteller en prosjektleder at midlene i sin helhet ble tilbakeført direkte til prosjektet hun leder, mens en instituttleder ved USN forteller at midlene de får tilbakeført, går til generell drift, og ikke blir brukt til å tilføre ressurser til de aktuelle prosjektene.

Prosjektledere ved stort sett alle institusjonene forteller at de selv har fått frigjort tid til prosjektarbeid. Enkelte har også fått tilført ekstra ansattressurser. En prosjektleder for et strategisk partnerskap forteller at hun ved prosjektstart gikk gjennom budsjettet sammen med instituttleder for å vurdere hvor mye av arbeidet som måtte dekkes av instituttet:

*«Vi har fått alle de ressursene som er registrert i en prosjektsøknad, som ikke Erasmus+ midlene dekker, alle disse dagene som vi må bruke f.eks. til å reise (...). Har hatt en del utfordringer, sykemelding bl.a., men da går jeg til min leder og så stiller han opp med ressurser. Har en veldig velvillig dekan og instituttleder som synes det er viktig».*

Det ser imidlertid ikke ut til å være noen systematisk praksis for dette ved institusjonene. Ved NTNU forteller begge prosjektlederne (som leder sentraliserte prosjekter) at ledelsen ved deres institutter har tilført ekstra ansattressurser i prosjektene. I det ene tilfellet dekkes halvparten av to stillinger med midler fra instituttet, mens resten dekkes av prosjektmidlene. Samtidig gis det inntrykk av at det varierer mye internt ved institusjonen hvor mye ressurser som settes av til denne typen prosjekter, og at det er opp til hvert enkelt institutt om de vil sette inn ekstra ressurser til slike prosjekter.

Oppsummert ser vi altså at det flere steder er tatt aktive grep for å stimulere til økt bruk av Erasmus+. Flere institusjoner arbeider i større grad enn tidligere med målrettet mobilisering av fagmiljøer og ansatte. Økonomiske insentiver har blitt prøvd ut flere steder, men knyttet mot ulike virkemidler i programmet. Frigjøring av tid for prosjektleder og eventuelt tilføring av andre ansattressurser er også noe som gjøres i enkelte tilfeller, men det ser ikke ut til å være en systematisk praksis for dette.

## 5 Kunnskap og kunnskapsdeling

Bruken av Erasmus+ kan også henge sammen med hvilken kunnskap de ansatte har om programmet, og hvorvidt de ser programmet som en relevant mulighet for å utvikle utdanningskvaliteten eller internasjonalt samarbeid.

I dette kapitlet har vi sett nærmere på hvordan institusjonene jobber med å formidle kunnskap om Erasmus+ ut i organisasjonen, og hvor godt kjent Erasmus+ er blant ansatte. Funnene er basert på informantenes egen kunnskap om programmet og deres vurdering av kunnskapsnivået blant kolleger og i organisasjonen for øvrig. Selv om utvalget vårt er begrenset, kan funnene i dette kapitlet likevel gi en indikasjon på kunnskapsnivå ved institusjonene.

### 5.1 Hvordan jobber institusjonene med kunnskapsdeling?

Kunnskapen om programmet blir i all hovedsak formidlet gjennom internasjonalt kontor. Erasmus+ koordinator har en viktig rolle i å formidle kunnskap om mulighetene i programmet til vitenskapelig ansatte. De informerer via nyhetssaker på nett og nyhetsbrev som sendes til instituttledere, ledere for forskningsgrupper eller internasjonale koordinatorene på fakultetene. Ved en av institusjonene forteller koordinator at de lager nyhetssaker til nettsiden når de får nye prosjekter. Sist de gjorde dette, tok en prodekan kontakt for å få vite mer om mulighetene, og om dette var noe som kunne passe for dem.

På alle institusjonene vi har snakket med arrangeres det også informasjonsmøter, som regel i forbindelse med en utlysning. Noen er åpne for alle ved institusjonen, mens andre er for bestemte fakulteter eller institutter. Det kan være informasjonsmøter spesifikt om Erasmus+, men også mer generelle informasjonsmøter som tar for seg alle relevante utlysninger fra Diku. Noen ganger inviteres Diku eller andre prosjektledere til informasjonsmøtene, for å formidle kunnskap om programmet og dele prosjekterfaringer. Dette er blant annet noe UiS har gjort. Enkelte institusjoner, som UiS og HVL, oppgir at de legger spesielt vekt på prosjektsamarbeidsvirkemidlene innenfor Erasmus+. Ved NTNU forteller en av prosjektlederne at det har blitt mer fokus på sentraliserte midler i informasjonen som kommer fra internasjonal seksjon etter at institusjonen fikk en sektorallianse.

Institusjonene jobber med andre ord aktivt for å spre kunnskap om Erasmus+. Hvorvidt kunnskapen fanges opp av de ansatte, er imidlertid mer usikkert. Vi har inntrykk av at oppmøtet på informasjonsmøtene varierer en del mellom institusjonene. Det kan også se ut til at det generelle informasjonsarbeidet som institusjonene gjør, inkludert informasjonsmøter, først og fremst treffer de faglige ansatte som allerede har fått vekket interessen for Erasmus+. Å nå ut til nye grupper av ansatte på denne måten, er gjerne mer krevende. Ved en av institusjonene som nylig startet med informasjonsmøter, sier koordinator at han er usikker på hvor vellykket det er. Selv ansatte som er interessert i Erasmus+, gir uttrykk for at det kan

være vanskelig å prioritere i mengden av informasjon de mottar og møter/seminarer de inviteres til. En prosjektleder sier f.eks. at hun ikke har mulighet til å prioritere denne typen informasjonsmøter i en travel hverdag, selv om hun er positiv til Erasmus+.

Det kan derfor stilles spørsmål ved hvor effektiv denne formen for bred informasjonsformidling er. Flere Erasmus+ koordinatorene driver derfor også mer målrettet og oppsøkende informasjonsvirksomhet både mot enkelte fakulteter og fagmiljøer. Ved HVL jobber Avdeling for forskning, internasjonalisering og innovasjon med å gå konkret på enkeltmiljøer som de vet har vurdert eller er modne for et Erasmus+ prosjekt. Hun sier dette:

*«Vi inviterer oss ut, og noen inviterer oss (...) det er kjempeviktig fordi har du kunnskap, kan du plukke opp den informasjonen, og knytte til det miljøet».*

Også ved andre institusjoner arbeides det nå med mer målrettet informasjonsarbeid, slik vi så i kapittel 4.

Kanalene for kunnskapsdeling ser i stor grad ut til å følge den administrative linjen: Informasjonen spres fra internasjonalt kontor, via fakultetsadministrasjonen og nedover til instituttene. Men informasjonen kan også gå direkte fra internasjonalt kontor til ledere for forskningsgrupper, eller forskningsadministrative nettverk.

Ledelsens rolle når det gjelder å formidle kunnskap om Erasmus+, handler om å promotere programmet i relevante fora, som ledermøter eller styremøter. Vi har imidlertid inntrykk av at ledelsen ved de ulike institusjonene i varierende grad inntar en slik rolle. Ved enkelte institusjoner erkjenner både dekan og viserektor at de som ledelse snakker lite om Erasmus+, mens ved andre institusjoner er det gjerne internasjonalisering mer generelt som vektlegges i ledelsens kommunikasjon.

Som vi har sett i kapittel 3, er nok NTNU den institusjonen som skiller seg mest ut ved at rektor så tydelig kommuniserer viktigheten av Erasmus+ i ulike sammenhenger. Da institusjonen nylig fikk et sentralisert prosjekt, fikk det mye oppmerksomhet fra ledelsen. Lederen for prosjektet sier at han har blitt invitert til å presentere prosjektet på ulike konferanser, blant annet NTNUs internasjonaliseringskonferanse, for å skape blest om prosjektet og Erasmus+.

Signaler fra ledelsen vil naturlig nok kunne påvirke arbeidet med kunnskapsformidling. Ved to av institusjonene er kunnskapen som formidles om Erasmus+ hovedsakelig knyttet til mobilitet, og i liten grad de andre virkemidlene. Ved begge institusjonene har ledelsen uttrykt at det er dette virkemiddelet de primært ønsker å satse på, mens KA2-virkemidler generelt prioriteres lavere. En av koordinatorene sier at det er uklart for henne hvorvidt ledelsen ønsker en satsing på KA2, og at det gjør at de har begrenset med kapasitet på dette området.

*«Det har vært vanskelig å få klarhet i hvorvidt det ønskes [fra ledelsens side] en satsning på KA2. Kunne viet mer tid til informasjonsformidling om ulike tiltakene, og hatt mer kapasitet sentralt hos oss til å bli mer kjent med miljøene slik at vi kunne tilpasset informasjonen til dem. Den kapasiteten vi har hatt så langt har ikke kunnet romme en slik satsning».*

Sitatet over viser hvordan strategiske satsinger, eller mangel på sådan, kan påvirke det arbeidet som gjøres ved internasjonalt kontor. Det sier også noe om at det er mer tid- og ressurskrevende å tilpasse informasjon mot fagmiljøer, og at det derfor kan bli nedprioritert.

## 5.2 Kunnskap om Erasmus+ ved institusjonene

I kapittel 4 har vi sett hvordan ledelsesnivåene ved institusjonene vurderer Erasmus+, og hvor godt de kjenner til programmet. I denne delen ser vi nærmere på hvordan kunnskapen er blant de faglig ansatte.

Det generelle inntrykket er at kunnskap om Erasmus+ varierer betraktelig innad på institusjonene. Internasjonalt kontor og Erasmus+ koordinator er, naturlig nok, de som forvalter kunnskapen om programmet som helhet. Vi opplever at Erasmus+ koordinatorene har svært god og detaljert kunnskap om programmet, og det er viktig at det finnes en slik funksjon på institusjonen.

I organisasjonen for øvrig ser det ut til at mange fremdeles forbinder Erasmus+ først og fremst med mobilitet, og særlig studentmobilitet. Kunnskapen om andre virkemidler, særlig de sentraliserte, ser ut til å være mer begrenset til spesielt interesserte fagmiljøer eller enkeltpersoner. Disse funnene kommer fram i intervju både med koordinatorene, prosjektledere og dekaner, når vi ber dem vurdere kunnskapen om Erasmus+ blant kolleger/ansatte i organisasjonen. Eksempelvis uttrykte en av dekanene dette:

*«Tror det er både og. De som er interessert i å finne muligheter, de er veldig på. De som ikke er interessert setter seg ikke inn i det heller. Så er det institutter som er mer interesserte enn andre».*

De vitenskapelig ansatte som vi intervjuet gir også uttrykk for at de selv har lite kjennskap til andre virkemidler enn de som de selv benytter. Det er derfor grunn til å forvente at kunnskapsnivået er enda lavere hos vitenskapelig ansatte som ikke har hatt et Erasmus+ prosjekt. Når vi spør prosjektlederne hvilke andre virkemidler de kjenner til, er det flere som bare nevner mobilitet. Enkelte sier at de ikke kjente til mulighetene i programmet før det aktuelle prosjektet dukket opp og de undersøkte mulige finansieringskilder. En prosjektleder ved HVL sa blant annet:

*«Jeg ringte leder for internasjonalt kontor hos oss. Jeg hadde en idé om at vi måtte få til noe, men spørsmålet var hvor kan vi få penger. Hun tipset meg om at det hørtes ut som et partnerskapsprosjekt».*

At Erasmus+ fremdeles sees som et mobilitetsprogram i det brede lag av organisasjonen, tyder også på at programmet ikke er godt nok kjent som et verktøy for kvalitetsutvikling. Dette er noe flere koordinatorene peker på i intervjuene. Enkelte Erasmus+ koordinatorene medgir også at programmet er komplisert, og at spesielt informasjon om de ulike prosjektsamarbeidsvirkemidlene kan være vanskelig å videreformidle. En Erasmus+ koordinator beskrev blant annet hvordan hun i et møte med en fakultetsledelse hadde brukt mye tid på å skape forståelse for bredden i programmet:

*«Utfordringen (...) er å forklare på en enkel og kjapp måte hva som er mulighetene i Erasmus+. I ledermøtet jeg nettopp var i, til tross for at jeg gikk igjennom og forklarte, (...) gikk diskusjonen tilbake på praksis og utveksling. Jeg måtte få frem at kanskje har de fag som trenger utvikling, og da gikk det opp et lys for dem. Det med utveksling ligger tett linket til Erasmus+ og internasjonalisering, men da de innså at det var relevant på andre måter, var det som om det ble slått på en bryter».*

Samtidig er det flere faglig ansatte som har fått øynene opp for hvilke muligheter som ligger i programmet etter at de fikk sitt første prosjekt. En prosjektleder sier at hun først oppdaget hvor mange utviklingsmuligheter som faktisk ligger i programmet, da hun skulle søke om finansiering til prosjektet sitt:

*«Når vi søkte her så var vi inne og titta på alle for å finne ut hvilke som passer best. Det er kjempestore muligheter hvis man skal utvikle utdanningen».*

En annen prosjektleder ved samme institusjon sier at hun nå har sett hva programmet kan åpne av andre dører, og forteller at hun blant annet har blitt invitert inn i et møte om et KA3 samarbeid.

Oppsummert så har vi sett at det i hovedsak er internasjonalt kontor og Erasmus+ koordinator som både besitter og formidler kunnskapen om Erasmus+ på institusjonene. Erasmus+ koordinatorene gjør en viktig jobb i å formidle kunnskap på institusjonene, men mye av informasjonen går bredt ut og fanges ikke nødvendigvis like godt opp av alle ansatte. Samtidig kreves det også en egeninnsats fra de vitenskapelig ansatte for å sette seg inn i programmet. Kunnskapsnivået er ellers ganske variert, men en hovedtendens er at mange kun forbinder programmet med studentutveksling.



## 6 Erfaringer med Erasmus+ prosjektsamarbeid: Utbytte og utfordringer

I tillegg til å undersøke de ansattes kunnskap om Erasmus+, har vi sett nærmere på erfaringene de har gjort seg i prosjektene. Vurderes prosjektene som relevante og nyttige, f.eks. for kvalitetsutvikling? Hvilket utbytte opplever informantene at de har av å delta i programmet? Og er det noen utfordringer med denne typen prosjekter, som gjør at enkelte velger det bort? Som vi så i forrige kapittel er kunnskapen om virkemidlene utover mobilitet begrenset ved institusjonene. Dersom prosjektsamarbeidene oppleves som nyttige kan en kilde til å få opp kunnskap om og interesse for programmet ligge i å synliggjøre disse gevinstene bedre internt i organisasjonene.

Felles for alle prosjektlederne, uavhengig av type prosjekter, er at de opplever et positivt utbytte av programmet. Flere oppgir at de deltar i denne typen prosjekter fordi de motiveres av å samarbeide i internasjonale prosjekter, som gjerne også er tverrfaglige.

Noe av det viktigste for flere av prosjektlederne vi snakket med, er muligheten programmet gir til å etablere nye nettverk eller til å utvikle og styrke eksisterende nettverk. Et fellestrekk for mange av de som søker Erasmus+, er at de har et internasjonalt nettverk fra før, og prosjektene gir en anledning til å bygge videre på disse. Enkelte av fagmiljøene vi har snakket med er dessuten små i Norge og har de fleste av sine fagfeller utenlands. Et eksempel på dette er optometri-miljøet ved USN. Som det eneste fagmiljøet av sitt slag i Norge, er det naturlig for de ansatte å henvende seg utenlands når de skal samarbeide. Slik sett kan et program som Erasmus+ være særlig relevant for dem.

Andre ansatte har blitt kjent med nye fagmiljøer, forskere og institusjoner gjennom prosjektet, som igjen har åpnet dørene for nye samarbeid. En prosjektleder forteller f.eks. at de nylig har blitt invitert inn i et nytt nettverk av en aktør de hadde blitt kjent med gjennom Erasmus+ prosjektet, mens en annen sier hun har fått «partnere for livet» gjennom sitt prosjekt. En tredje forteller at partnerskapsamarbeidet har ledet til videre samarbeid blant annet i form av samskriving av forskningsartikler og ved å holde gjesteforelesninger hos hverandre.

I kapittel 4 så vi at ledelsen ved de fleste institusjonene oppfatter Erasmus+ som et viktig program for å fremme utdanningskvalitet. Også flere av prosjektlederne opplever at programmet gir mulighet til kvalitetsutvikling. Flere nevner betydningen av å kunne samarbeide med miljøer som er blant de fremste på eget fagfelt internasjonalt, og muligheten for faglig utvikling som det gir. En av dem sa følgende:

*«Vi ønsket å samarbeide med de som var fremme på dette feltet, og som har samme oppgaver som oss».*

En prosjektleder fremhever muligheten til å arbeide med prosjekter som gir konkrete resultater, f.eks. i form av forbedret yrkesfagopplæring. En annen forteller at fagmiljøet

hennes arbeider med å få på plass en ph.d.-utdanning, og at Erasmus+ partnerskapet dermed kan ha betydning for Nokut sin vurdering av søknaden. Andre fagmiljøer befatter seg med emner og problemstillinger som i høy grad er internasjonale og grenseoverskridende, og ser dermed stor nytte av tiltak som muliggjør internasjonalt samarbeid. Et eksempel på det er fellesgraden på UiS, European master in Social work with families and children. Dette masterprogrammet har fokus på det transnasjonale i sosialt arbeid, og herunder problemstillinger knyttet til flyktninger og migrasjonsarbeid. Dette er åpenbart et fagområde som kan dra nytte av internasjonalt samarbeid og erfaringsutveksling.

Følgende sitat viser hvordan en prosjektleder vurderer eget prosjekt som viktig for kvalitetsutvikling både for seg selv, for institusjonen og for samfunnet.

*«[Prosjektet gir] muligheten til å implementere nye tanker, videreføre kunnskap og metoder som vi har utviklet i tidligere prosjekter (...) Mulighet til å fortsette med dette nettverket som fungerer. Nå ut til skolen og lærere med kreative undervisningsmetoder som jeg synes er viktig for samfunnet. Videreutvikle meg selv, nye publiseringsmuligheter».*

Disse funnene viser med andre ord at de fleste opplever et kvalitetsutbytte av Erasmus+ når de først tar prosjektvirkemidlene i bruk, selv om Erasmus+ ikke er godt nok kjent som et program for kvalitetsutvikling i organisasjonen som sådan, slik vi tidligere har påpekt. Institusjonene har nok likevel noe å gå på når det gjelder å dra nytte av de erfaringene som prosjektene bringer med seg. Enkelte rektorer og dekaner gir uttrykk for at Erasmus+ prosjektene ofte lever sine egne liv på siden av ordinær aktivitet. Dermed gir ikke prosjektene de ringvirkningene på fakultets- og institusjonsnivå som de potensielt sett kunne ha gjort, dersom de var mer integrert i fakultetets eller institusjonens øvrige faglige aktivitet. Det kan for eksempel handle om å trekke tema og problemstillinger inn i pensum.

Flere av prosjektlederne vi har intervjuet har fått avslag på første søknad, men fått innvilget søknad nummer to. At ansatte velger å søke igjen etter å ha fått avslag, ser vi som uttrykk for at programmet oppleves som relevant og nyttig nok til at man tar kostnaden med å gå gjennom en ny søknadsprosess. En av dekanene målbærer nettopp en slik holdning når han understreker at institusjonen skal ha den tålmodigheten som kreves for å få gjennomslag i søknadsprosessen, selv om det krever at de må søke flere ganger. En prosjektleder forteller at han hadde stort utbytte av å bruke evalueringen av den første søknaden som underlag i en ny søknadsprosess. Han mener ansatte som søker Erasmus+ må være innstilt på at det kan være nødvendig å gå gjennom to søknadsrunder, og at dette kan være hensiktsmessig for å utvikle en bedre søknad. Selv fikk han en langt høyere skår på søknad nummer to.

*«Det er ganske vanskelig å få til å skrive en søknad med høy nok kvalitet første gangen. Men hvis man søker to ganger får man gode tilbakemeldinger. Da er det ikke så vanskelig. (...) En idé modnes også, vi får vite hvorfor vi ikke har gjort det bra nok».*

Selv om prosjektlederne i stor grad har positive erfaringer fra sine prosjekter, fremhever de fleste at de også har vært utfordrende å drive. Det skyldes for det første at prosjektene er arbeidskrevende. Dette er en erfaring som deles av både prosjektledere for sentraliserte prosjekter, som Kapasitetsbygging og Kunnskapsallianse, og strategiske partnerskap.

Enkelte mener at utbyttet ikke nødvendigvis står i forhold til innsatsen som kreves for å koordinere prosjektene, og er i tvil om de vil søke på nytt i framtiden. Noen sier eksplisitt at det er uaktuelt å søke flere ganger. En prosjektleder for et strategisk partnerskap uttrykte følgende:

*«Hadde blunket mange ganger om jeg hadde fått spørsmål om å gå i gang med en ny søknad. For tidlig å svare på, men akkurat nå nei. Vi vil mye heller være partner».*

Beskrivelsen som flere av informantene gir av prosjektlederne som dedikerte ildsjeler, passer inn i dette bildet. Enkelte Erasmus+ koordinatorene fortalte at de er avhengige av engasjerte ildsjeler for å få til prosjekter.

Oppfatningen om at det er mye arbeid for lite penger, går igjen hos ulike informanter på de fleste institusjonene, også blant ledere. Ved et universitet fortalte informanten fra rektoratet at de ikke aktivt vil anbefale vitenskapelig ansatte å søke kapasitetsbyggingsprosjekter som koordinator. Dette er basert på tilbakemeldinger fra fagmiljøet, som erfarer at det krever enormt mye arbeid, og at de foreløpig opplever å få for lite igjen faglig. På samme universitet fortalte en prosjektleder at hun hadde hørt om en instituttleder som ikke ville la ansatte jobbe med Erasmus+ prosjekter, fordi det var for kostnadskrevenende for instituttet. Også ansatte uten prosjekterfaring oppfatter Erasmus+ som et arbeidskrevenende program, ifølge flere av våre informanter.

En del ansatte ser dessuten deltakelse i Erasmus+ som mindre attraktivt, både faglig og økonomisk, enn deltakelse i forskningsprogrammer som H2020. En prosjektleder gir for eksempel uttrykk for at de ikke har kapasitet til å søke om flere utdanningsprosjekter i Erasmus+, selv om hun ser potensialet for kvalitetsutvikling i denne typen prosjekter. Hun uttrykker følgende:

*«Vi har så trange budsjetter (...) Vi kommer ikke til å prioritere prosjekter som handler om utdanning, vi må prioritere å søke penger til forskning. Det er litt synd, men sånn er det. Er arbeidspresset som gjør det. (...) det er mye vi kunne tenke oss, f.eks. utviklet masterutdanning. Men det går på kapasitet og ressurser».*

Det er særlig ansatte ved universitetene som gir uttrykk for dette. Der forteller flere informanter at det blant kolleger er et ønske om å fokusere på forskningsmidler, både fordi det er mer økonomisk gunstig og fordi de får mer faglig igjen for det.

Vektleggingen av forskningsmidler blant ansatte er nok delvis et resultat av prioriteringer og signaler som sendes ut fra ledelsesnivå. Som vi har sett i kapittel 2, er det forskning som i størst grad fremheves i institusjonenes strategidokumenter, også på internasjonaliseringsområdet, og flere ansatte har gitt uttrykk for at de oppfatter at det er der ledelsens prioriteringer ligger.

Et flertall av prosjektledere og Erasmus+ koordinatorene opplever også søknadsprosessene som arbeidskrevenende. Det er særlig prosjektledere for strategiske partnerskap og kapasitetsbyggingsprosjekt som fremhever dette. En av prosjektlederne sammenlignet søknadene med Forskningsrådssøknader og mente det ville være «blåbær å søke

Forskningsrådet etterpå». Flere av dem vi har intervjuet, har dessuten måttet søke flere ganger fordi kvaliteten på den første søknaden ikke har vært god nok.

Oppsummert kan vi si at det er en noe varierende oppfatning av Erasmus+ på institusjonene. Det oppfattes som et relevant virkemiddel for økt kvalitet og for nettverksbygging, men søknadsprosessen er krevende, og det er mye arbeid for ganske begrensede midler. De fleste opplever imidlertid at programmet gir såpass store gevinster at det tross alt er verdt arbeidsinnsatsen. Muligheten for en holdningsendring ligger kanskje i å synliggjøre disse gevinstene bedre internt i organisasjonen. Som en Erasmus+ koordinator sa det etter at de ble kontaktet av en dekan som ville vite mer om et nytt prosjekt institusjonen hadde fått innvilget:

*«Det er noe med å se Erasmus+ i en sånn kontekst, og så handler det om å se at noe internt lykkes, og å se at andre fakulteter enn ditt eget lykkes. Det blir litt konkurranse».*

## 7 Konklusjoner, barrierer og muligheter

### 7.1 Hva bidrar til variasjon i bruk av Erasmus+?

I kapitlene foran har vi beskrevet ulike faktorer som kan ha betydning for hvor mye Erasmus+ aktivitet det er på institusjonene. Vi har blant annet sett på hvilke strategier institusjonene har for Erasmus+ og hvordan de er forankret ved institusjonen, det administrative støtteapparatet for Erasmus+ og deres arbeid med informasjonsspredning, og vi har sett hvordan kunnskapen om Erasmus+ er fordelt i organisasjonen.

De seks institusjonene i undersøkelsen er valgt ut på bakgrunn av variasjon både i omfang og type Erasmus+ aktivitet. Variasjonen i aktivitetsnivået er et godt utgangspunkt for å undersøke om det er noe ved institusjonenes tenkning om Erasmus+, eller noen spesifikke grep de har tatt, som kan bidra til å forklare hvorfor noen institusjoner har høyere aktivitet enn andre. I det følgende diskuterer vi betydningen av de ulike faktorene for aktivitetsnivået ved institusjonene.

#### Strategi og målsettinger

Vi oppfatter strategisk forankring av Erasmus+ i institusjonsledelsen og i strategiske dokumenter som en viktig faktor for å øke Erasmus+ aktivitet ved UH-institusjoner. En slik strategisk forankring er nødvendig for investeringer i gode rammebetingelser for Erasmus+ aktivitet, som administrative støttesystemer, insentiver og annen tilrettelegging for søknads- og prosjektarbeid. En formalisert strategi med konkrete målsettinger for både mobilitet og andre virkemidler er et godt utgangspunkt for ledelsens prioriteringer og formidling av disse. Vår analyse av institusjonenes strategidokumenter og tilhørende ledelsesforankring viser at NTNU er den institusjonen som har kommet lengst i dette arbeidet. Selv om det er flere faktorer som trekker i samme retning ved NTNU, utgjør nok institusjonens klare og ambisiøse strategi og rektors tydelige formidling av denne et viktig grunnlag for aktiviteten ved institusjonen. Blant annet har internasjonalt kontor fått nødvendige ressurser for å arbeide strategisk med å øke prosjektsamarbeidet.

Samtidig ser vi at det er flere institusjoner som mangler en slik strategisk overbygning og ledelsesforankring, men hvor det likevel arbeides strategisk ved internasjonalt kontor for å skape støttesystemer og øke bruken av Erasmus+. Det gjelder for eksempel ved USN som ikke har noen formaliserte mål for Erasmus+ og hvor heller ikke ledelsen ser ut til å legge særskilt vekt på programmet. Likevel har institusjonen et aktivt støtteapparat, der internasjonalt kontor blant annet samarbeider tett med prosjekter i søknadsfasen, og tettere enn hva tilfellet er ved enkelte andre institusjoner. Det tyder på at det er mulig å få til en del aktivitet uten en tydelig institusjonell forankring. Det er imidlertid grunn til å tro at klarere målsettinger og sterkere ledelsesforankring kunne skapt grunnlag for enda mer aktivitet ved en del av disse institusjonene. Dette fremstår som et område med uutnyttet potensiale ved de fleste institusjoner som i dag ikke har formalisert konkrete mål og strategier for Erasmus+.

Enkelte av institusjonene har mål for mobilitet, noe som sannsynligvis dels henger sammen med at mobilitet er et av styringsparameterne de blir målt på fra Kunnskapsdepartementet. Tydelige mål forplikter mer. Å konkretisere mål for andre virkemidler kan være et viktig steg på veien for å få opp aktivitet på disse. Samtidig er ikke konkrete målsettinger tilstrekkelig. Det er også nødvendig å utvikle en strategi med operasjonaliserte tiltak for å nå målene, og hvor de relevante funksjonene ved institusjonen gis ansvar for å følge opp tiltakene.

### Gode støttesystemer

Vi oppfatter at de dedikerte Erasmus+ ressursene på sentralt nivå spiller en helt avgjørende rolle i å legge til rette for og øke aktiviteten på institusjonene. Ikke minst spiller de en helt tydelig strategisk rolle. Ved institusjoner som har en strategisk overbygning for Erasmus+ arbeidet, har vi inntrykk av at det ofte er internasjonalt kontor som operasjonaliserer strategien i konkrete tiltak for økt aktivitet (søknadsseminarer, prosjektstøtteam, insentiver). Samtidig har vi sett at det foregår lignende arbeid ved institusjoner som mangler en slik strategisk overbygning, altså at internasjonalt kontor arbeider strategisk med å øke aktiviteten, uavhengig av tydelige styringssignaler ovenfra.

Støtten de sentraliserte Erasmus+ ressursene kan tilby i søknadsprosessen, ser ut til å ha stor betydning for aktiviteten ved institusjonene. Dette henger både sammen med at de vitenskapelig ansatte stort sett opplever søknadsprosessen som svært ressurskrevende, og at kravene til innhold til dels skiller seg fra andre typer prosjektsøknader, for eksempel til Forskningsrådet. De vitenskapelig ansattes behov for støtte er derfor stort, særlig for spesialisert kompetanse om hvordan man kan skrive en god Erasmus+ søknad. Selv om alle institusjonene gir støtte i slike søknadsprosesser, viser undersøkelsen at det varierer hvor mye oppfølging som gis. Ved NTNU følges mange søknader tett, med flere runder lesing, tilbakemelding og kvalitetssikring. De har også arrangert søknadsseminar. Begge deler kan bidra til å forklare den gode uttellingen institusjonen har på flere av virkemidlene. Også ved andre institusjoner oppgir prosjektledere at god og tett støtte gjennom søknadsprosessen har vært viktig for dem.

Hvordan institusjonene innretter sitt informasjonsarbeid, ser også ut til å være av betydning. De fleste institusjonene gjennomfører generelle informasjonsmøter om Erasmus+. En utfordring svært mange påpeker, er imidlertid at slike møter gjerne tiltrekker seg de personene som allerede har oppfattet at Erasmus+ er noe mer enn et mobilitetsprogram, og at det kan være av relevans for dem. Selv om slike informasjonsmøter er viktige, er spørsmålet hvordan man kan nå ut også til dem som ikke allerede har fått vekket interessen for programmet. Det er imidlertid flere institusjoner hvor internasjonalt kontor i tillegg til å tilby åpne informasjonsmøter, driver målrettet informasjonsaktivitet mot fagmiljøer de tror kan være særlig relevante for Erasmus+ prosjekter. Undersøkelsen viser eksempler på at slike informasjonstiltak har ført til konkrete prosjekter, blant annet en Kunnskapsallianse.

De sentralt plasserte Erasmus+ ressursene er institusjonenes hovedforvaltere av kunnskap om programmet. Deres kompetanse, både om programmet og om egen organisasjon (og dermed hvilke fagmiljø som kan være relevante for ulike typer Erasmus+ utdanningssamarbeid), er avgjørende for å utnytte institusjonenes vekstpotensial innenfor programmet.

### Andre støttetiltak ved institusjonen

I tillegg til disse avgjørende funksjonene som er plassert på internasjonalt kontor, har vi identifisert enkelte andre støttetiltak ved noen av institusjonene som kan bidra til å forklare variasjon i aktivitet.

Med unntak av HVO og UiS har alle institusjonene testet ut økonomiske insentiver knyttet til Erasmus+. Insentivene har vært gitt enten i form av støtte til utvikling av søknad (HVL), som ekstra støtte til ansatte som drar på mobilitet (USN og UiO) eller som prosjektstøtte (NTNU). Ifølge flere av de vitenskapelig ansatte vi intervjuet, bidro disse midlene til å redusere merutgiftene ved slike prosjekter, for eksempel reiseutgifter i forbindelse med utvikling av søknads- eller prosjektarbeid med partnere. På denne måten kan det bidra til å redusere barrierene for å søke på prosjekter. Ved HVL forteller prodekan at prosjektetableringsstøtte fra institusjonen resulterte i et strategisk partnerskap ved fakultetet, og koordinator ved UiO fortalte at utlysning av midler til global mobilitet, møttes med interesse fra ansatte. Denne typen insentiver vil dessuten sende et tydelig signal om at dette er noe ledelsen ønsker at de ansatte skal bruke tid på. Det er derfor rimelig å anta at denne typen virkemiddel har betydning for aktivitetsnivået ved disse institusjonene.

Frigjøring av arbeidstid for ansatte som skaffer Erasmus+ prosjekter, ser også ut til å kunne bidra til å forklare variasjoner i aktivitet. Erasmus+ prosjekter oppleves av flere som svært arbeidskrevende, både i søknads- og rapporteringsfasen, samarbeidet med partene i prosjektet, og selve prosjektarbeidet. Ved NTNU opplevde imidlertid de to prosjektlederne vi intervjuet at deres ledere sørget for at de fikk bruke tilstrekkelig av sin kontraktstid til å arbeide med prosjektene de hadde fått inn, i tillegg bidro instituttene deres med ekstra ansattressurser til prosjektene. Dette opplevde de som en anerkjennelse fra instituttet at prosjektarbeidet deres var viktig og relevant, og reduserer merarbeidet slike prosjekter ofte betyr for prosjektledere. Det samme så vi eksempler på ved USN.

### Kunnskap om Erasmus+

Undersøkelsen tyder på at kunnskapen om Erasmus+ på institusjonene generelt sett er lav. Kunnskapen ser ut til å være konsentrert i visse fagmiljøer og funksjoner, med internasjonalt kontor som hovedforvalter. Inntrykket er at de fleste vitenskapelig ansatte forbinder Erasmus+ med mobilitet, og i liten grad kjenner til mulighetene for ulike typer prosjektsamarbeid. Selv ved NTNU gir flere informanter uttrykk for at kunnskapen i det brede lag av organisasjonen er relativt begrenset. Dette kan tyde på at bred kjennskap til Erasmus+ ikke er en nødvendig faktor for å få opp aktiviteten, men at det er potensial for å øke aktiviteten ytterligere dersom kunnskapen spres til flere.

### Kjennetegn ved fagmiljøene- og personene som har prosjektarbeid

Et viktig funn fra undersøkelsen er at prosjektene i stor grad drives fram av enkeltpersoner, gjerne spesielt engasjerte fagpersoner, med interesse for prosjektarbeid og internasjonalt samarbeid. De beskrives gjerne som ildsjeler. Det er også gjerne personer som allerede har et etablert internasjonalt nettverk, eller som er avhengig av internasjonalt samarbeid fordi

fagmiljøet i Norge er lite. Flere av prosjektlederne vi intervjuet fortalte at de var blitt invitert inn i prosjektet av eksisterende samarbeidspartnere.

Denne faktoren kan imidlertid bare bidra til å forklare variasjon mellom institusjonene i den grad slike fagpersoner er ulikt distribuert på institusjonene. Det som imidlertid kan bidra til å forklare variasjon, er i hvilken grad internasjonalt kontor tar en rolle i å identifisere slike ressurspersoner, og relevante fagmiljøer, og formidler mulighetene for å søke prosjekt, og støtter opp under søknadsprosessen, slik vi har vært inne på over.

### Erfaringer med Erasmus+

De ansattes egne erfaringer med prosjektarbeid kan også påvirke aktivitet. Både direkte, ved at det påvirker tilbøyeligheten deres til å søke nye Erasmus+ prosjekter, og indirekte, ved at deres erfaringer spres ved institusjonen og påvirker andres tilbøyelighet til å søke.

De fleste prosjektlederne opplever at Erasmus+ prosjektene gir positive gevinster i form av kvalitetsutvikling, etablering eller styrking av nettverk og trekker ellers fram den faglige motivasjonen som ligger i internasjonale samarbeid. Flere av dem forteller også at de har vært involvert i Erasmus+ prosjekter (eller forgjengerprogrammene til Erasmus+ prosjekter) tidligere, og at de ser for seg at de vil søke slike prosjekter igjen i fremtiden.

De positive erfaringene fra prosjektarbeidet ser altså ut til å være viktige for om prosjektlederne vil søke nye prosjekter. På den annen side erfarer en del prosjektledere også at Erasmus+ prosjekter innebærer svært mye arbeid for relativt lite midler. For enkelte av dem er det derfor ikke aktuelt å søke flere ganger. På denne måten kan negative erfaringer med prosjektene redusere ansattes tilbøyelighet til å søke prosjekter.

I hvilken grad prosjektledernes erfaringer påvirker personer utenfor prosjektgruppen til å søke eller ikke søke er derimot vanskeligere å si noe om. Flere informanter forteller imidlertid at oppfatningen av Erasmus+ som arbeidskrevende prosjekter, også deles av en del kolleger som ikke har direkte prosjekterfaring.

Andre ansattes oppfatning av programmet vil ellers være avhengig av at prosjektenes erfaringer faktisk spres på institusjonen. Ved NTNU ser vi for eksempel at prosjektledere for sentraliserte prosjekter har blitt invitert til ulike sammenkomster og konferanser for å fortelle om sine prosjekter. Det er imidlertid ikke usannsynlig at det at NTNU har hatt en del aktivitet i Erasmus+ fra første utlysning, kan ha bidratt til økt kjennskap og oppfatning av at dette kan være relevant for flere.

### Variasjon i bruk av Erasmus+

Alle de seks institusjonene som er valgt ut til casestudien har noe Erasmus+ aktivitet utover mobilitet, men omfang og type aktivitet varierer betydelig mellom institusjonene. Enkelte institusjoner har relativt begrenset aktivitet på Erasmus+ virkemidler utover mobilitet, og aktiviteten er gjerne knyttet til bare ett eller to virkemidler. Det mest utbredte virkemiddelet utover mobilitet er strategiske partnerskap. Grunnen til det kan være at denne typen prosjekter anses som mer realistisk å oppnå, slik enkelte informanter i undersøkelsen har pekt på, samtidig som de kan fungere som forberedelser til prosjekter i de sentraliserte virkemidlene.



De fleste institusjonene har flere prosjekter innenfor flere av virkemidlene. Unntaket er HVO som bare har ett strategisk partnerskap, og ellers har konsentrert satsingen om mobilitet. Også andre institusjoner satser mer på mobilitet enn prosjektvirkemidler. Det gjelder både UiO og USN, selv om begge også deltar i ulike typer prosjektsamarbeid. USN utmerker seg for eksempel med tre kapasitetsbyggingprosjekter, hvorav ett der de er koordinator. NTNU står i en særstilling i utvalget med en stor portefølje av prosjekter innenfor de fleste virkemidlene, og som den eneste institusjonen som er koordinator for en kunnskapsallianse. Både ved UiS og HVL er det flest strategiske partnerskap. UiS har imidlertid også flere fellesgrader, og de har, i likhet med UiO, ambisjoner om å søke European Universities Initiative. HVL ønsker å bygge kompetanse og kapasitet til å søke på de mer komplekse virkemidlene, blant annet kapasitetsbygging som anses som et relevant virkemiddel ettersom institusjonen allerede har mange samarbeidspartnere i den aktuelle målgruppen.

Funnene fra undersøkelsen tyder på at det er flere faktorer som påvirker institusjonenes aktivitet i Erasmus+ programmet. Ved noen av institusjonene trekker flere av disse faktorene i samme retning.

Det gjelder særlig ved NTNU, hvor Erasmus+ er strategisk godt forankret i strategidokumenter, og i ledelsen, som oppfatter det som et viktig virkemiddel for økt utdanningskvalitet. De har satt av strategiske midler til et godt utviklet støtteapparat ved internasjonalt kontor som jobber tett på fagmiljøene både for å identifisere relevante miljøer for prosjekter og som samarbeider med fagansatte i å utvikle søknader. Da programperioden startet opp ble det også bestemt å sette av insentivmidler til strategiske partnerskap og fellesgrader, og vi ser blant annet at NTNU har betydelig flere strategiske partnerskap enn noen av de andre institusjonene i vårt utvalg. Noe av tanken bak insentivmidlene til disse to virkemidlene var at det var disse det var mest realistisk å få til i starten, og at slike prosjekter ville være gode utgangspunkter for å i neste omgang utvikle mer omfattende prosjekttyper som for eksempel Kunnskapsallianser. Flere av de sentraliserte prosjektene ved NTNU har vokst ut av strategiske partnerskap.

Vi oppfatter NTNU som et godt eksempel på hvordan sterk strategisk ledelsesforankring påvirker aktivitetsnivået ved en institusjon, blant annet ved allokering av ressurser til administrativt støtteapparat og insentivmidler. Strategisk vektlegging av Erasmus+, samt et godt utviklet administrativt støttesystem fremstår som avgjørende for å få opp aktivitet, og kan nok bidra til å forklare at NTNU har aktivitet på alle de sentraliserte tiltakene, med unntak av Jean Monnet.

Vi oppfatter også at HVL har en tydelig ledelsesforankring av programmet, og at institusjonen er i ferd med å bygge opp gode rammebetingelser for Erasmus+, med utvikling av gode støttesystemer for søknads- og prosjektarbeid. Institusjonen er involvert i en rekke strategiske partnerskap, har nylig blitt partner i en sektorallianse og arbeider med en kapasitetsbyggingssøknad. Representanter både fra institusjons- og fakultetsledelse gir også eksplisitt uttrykk for at de ønsker å satse på flere av de sentraliserte virkemidlene fremover og bygge opp et system for det ved institusjonen. Det samme understreker informantene fra det administrative støtteapparatet.

Ved UiO og HVO har ledelsen ingen tydelig satsing på Erasmus+ virkemidler utover mobilitet, og de har heller ikke dedikerte administrative ressurser til å ivareta denne delen av Erasmus+ spesifikt. UiO har relativt få Erasmus+ prosjekter med tanke på institusjonsstørrelsen, og det meste av aktiviteten er innenfor strategiske partnerskap. Det er rimelig å anta at dette henger

sammen med manglende strategisk satsing og dermed og begrensede ressurser til å utvikle gode rammer for å utvikle søknader og prosjekter.

USN er et interessant tilfelle. Her har institusjonen en mer generell satsing på EU-midler, med særlig fokus på forskningsmidler, men altså uten en tydelig strategisk vektlegging av Erasmus+. Likevel ser det ut til at de får til en del aktivitet, noe som kan henge sammen med at det foregår mye strategisk arbeid rundt Erasmus+ initiert ved internasjonalt kontor. For eksempel har de satt i gang en kartlegging av eksisterende samarbeidsavtaler og fagmiljøer som kan være aktuelle for strategiske partnerskap og kunnskapsallianser. De har også nylig innført insentiver for å øke ansattmobiliteten, og det vil være interessant å se hvilken betydning dette får for aktiviteten her på sikt.

## 7.2 Barrierer og muligheter

I tillegg til å se nærmere på hvilke faktorer som påvirker aktiviteten ved de utvalgte institusjonene, har vi, på bakgrunn av de empiriske funnene, identifisert noen forhold som kan utgjøre barrierer mot økt aktivitet i programmet. Nedenfor diskuterer vi disse barrierene, og presenterer i tillegg mulige tiltak/grep som kan bidra til å redusere barrierene og øke bruken av Erasmus+.

### 7.2.1 Hva er barrierene mot økt aktivitet?

En barriere ser ut til å være at Erasmus+ ikke er godt nok kjent som et program for utdanningssamarbeid i fagmiljøene. Undersøkelsen tyder på at mange ansatte ved de seks institusjonene fremdeles forbinder programmet primært med mobilitet, og i liten grad kjenner til de ulike prosjektvirkemidlene og mulighetene for kvalitetsutvikling, innovasjon og samarbeid som ligger i disse. En utfordring framover, både for Diku og institusjonenes administrative Erasmus+ apparat, vil derfor være å få flere ansatte til å se at programmet kan være relevant for eget arbeid. Det gjelder ikke minst fordi de ansatte har stor grad av autonomi til selv å bestemme om de vil søke prosjektmidler. Aktiviteten kan derfor i begrenset grad styres direkte ovenfra, men må snarere påvirkes gjennom informasjon/promotering, et utviklet støtteapparat eller insentiver.

Vi ser det også som en utfordring at Erasmus+ prosjekter i så stor grad oppleves som tid- og ressurskrevende av de ansatte. For enkelte kommer prosjektarbeidet på toppen av annet arbeid, og i tilfeller der det frigjøres tid til prosjektarbeid i de ansattes arbeidsplan, er det ikke nødvendigvis tatt tilstrekkelig høyde for hvor mye arbeid et prosjekt faktisk krever. Finansieringen oppleves også som begrenset, og enkelte ansatte er derfor tydelig på at de ikke har kapasitet til å søke Erasmus+ midler på nytt. Synet på Erasmus+ som arbeidskrevende prosjekter, ser også ut til å deles av kolleger som ikke har direkte erfaring med å lede slike prosjekter. Dette er en åpenbar utfordring: Dersom ansatte ikke opplever at den potensielle gevinsten står i forhold til innsatsen, kan det gjøre det krevende å få flere til å søke slike midler. Dermed blir betydningen av å formidle og fremheve Erasmus+ virkemidlenes potensial og relevans desto viktigere.

En annen utfordring er at Erasmus+ aktiviteten ikke alltid er tilstrekkelig forankret i institusjonen. Ved noen av institusjonene i undersøkelsen er lederforankringen relativt svak,

særlig når det gjelder andre virkemidler enn mobilitet. Dette har betydning for hvordan det legges til rette for Erasmus+ prosjekter ved institusjonen. Vi merker oss for eksempel at de institusjonene som har en tydelig ledelsesforankring, som f.eks. NTNU og HVL, har satt av dedikerte ressurser til å ivareta arbeidet med Erasmus+ prosjektvirkemidler. Ved andre institusjoner mangler en tilsvarende satsing på prosjektvirkemidler.

En annen side ved dette er at prosjektene som oftest er drevet fram av enkeltpersoner, og gjerne oppstår ved tilfeldigheter, som f.eks. ved invitasjoner utenfra, eller ut fra enkeltpersoners interesser og nettverk. Prosjektene kan derfor lett ende opp med å eksistere litt på siden av annen faglig aktivitet, uten å være godt nok integrert i den øvrige faglige virksomheten. Dermed genererer ikke prosjektene nødvendigvis gevinst eller utbytte for institusjonen eller fakultetet/instituttet som helhet, slik det i større grad kunne ha gjort dersom prosjektene var tydeligere knyttet til institusjonens eller fakultetets/instituttets satsinger og målsettinger.

### 7.2.2 Hva er mulighetene for å øke aktiviteten?

Barrierene mot økt Erasmus+ aktivitet ser altså ut til å handle om blant annet ressursbruk, prioriteringer og kunnskap. Vi ser flere mulige løsninger som kan bidra til å redusere disse barrierene og øke bruken av programmet.

#### Styrke kunnskapen om prosjektvirkemidler og synliggjøre gevinster

Tiltak som både bidrar til å øke kunnskapen om de ulike prosjektvirkemidlene, og til å synliggjøre hvilket utbytte institusjonene og fagmiljøene kan ha av denne typen prosjekter, er etter vår vurdering sentralt dersom aktiviteten skal økes. Det handler særlig om å synliggjøre programmets potensiale for å bidra til økt utdanningskvalitet, en målsetting som også er høyt på den politiske agendaen, og få flere institusjoner og fagmiljøer til å se verdien av internasjonalt samarbeid for å styrke kvaliteten på egen utdanning.

Et informasjonsarbeid som både er mer målrettet mot konkrete fagmiljøer, og som samtidig viser fram de gode eksemplene og konkrete resultater fra andre prosjekter, ser vi som viktig i denne sammenhengen. Målrettet og tilpasset informasjonsarbeid kan innebære å informere om, eller foreslå, virkemidler som kan være spesielt relevante for en gitt institusjon eller et gitt fagmiljø. Ved HVL trekkes f.eks. kapasitetsbygging fram som en relevant prosjektkategori, fordi de allerede har en del samarbeid med land som er i målgruppen for denne prosjektkategorien. For andre institusjoner eller fagmiljøer kan det være andre virkemidler som er mer relevante. Flere av institusjonene i utvalget har allerede startet et arbeid med å kartlegge og identifisere fagmiljøer som kan være aktuelle for ulike typer virkemidler. Dette er initiativer som bør styrkes og videreutvikles.

#### Styrke støtteapparatet rundt Erasmus+

En styrking av informasjonsarbeidet for å få flere fagmiljøer til å se Erasmus+ som en mulighet, krever også at institusjonene har et administrativt støtteapparat rundt Erasmus+ med tilstrekkelig kapasitet og god kunnskap om programmet.

Et slikt støtteapparat er vesentlig også i søknadsprosessen. Det handler dels om at administrativ støtte kan lette arbeidsbyrden for ansatte i søknadsfasen, og gjøre terskelen lavere for å søke. Dels handler det om at det administrative støtteapparatet sitter på en kompetanse som er viktig for å utvikle gode søknader og dermed styrke søknadens konkurransekraft.

Søknadsprosessen er også avhengig av en viss søknadskompetanse hos de ansatte. Enkelte institusjoner, som NTNU, har tatt grep ved å arrangere søkerseminarer i forbindelse med utlysninger, der eksterne eksperter også deltar. HVL har brukt tidligere prosjektledere som mentorer i søknadsprosessen. Slike tiltak fremstår som effektive måter å øke søkerkompetansen på blant aktuelle søkere, som samtidig kan redusere noe av behovet for individuell administrativ støtte.

Det kan også tenkes at bedre støtte til prosjektledere i prosjektperioden vil kunne senke terskelen for flere til å søke. Ved HVL arbeides det med ulike tiltak for å styrke støtten til ansatte både i søknads- og gjennomføringsfase, som kan tjene som gode eksempler. Et tiltak er etablering av et prosjektstøtteam og de vurderer å etablere en møteplass for prosjektledere i Erasmus+, som både er en anledning for internasjonalt kontor til å følge prosjektene på en effektiv måte, samtidig som det kan bidra til kunnskaps- og erfaringsutveksling blant prosjektledere.

Et annet grep for å støtte ansatte i prosjektperioden kan være å frigjøre tilstrekkelig med tid til prosjektarbeid innenfor den enkelte ansattes arbeidsplan. Reguleringen av den ansattes arbeidstid faller inn under instituttleders ansvarsområde, og dette er derfor prioriteringer som må gjøres ved det enkelte institutt. Å sørge for å forankre Erasmus+ prosjektene i instituttledelsen, vil derfor være et første steg på veien.

En annen mulighet er å tilføre ekstra ansattressurser til prosjektet for å avlaste med praktiske og administrative oppgaver. Dette er blant annet gjort i prosjekter ved NTNU. Hvorvidt dette er ressurser som skal tilføres fra instituttet eller fra andre deler av organisasjonen, eksempelvis internasjonalt kontor, vil den enkelte institusjon måtte vurdere. En mulighet er også at en større del av stimulansmidlene som kommer fra Kunnskapsdepartementet blir tilbakeført til de fagmiljøene som har generert prosjektmidlene.<sup>7</sup> I dag ser det ikke ut til å være en systematisk praksis for dette ved institusjonene.

Undersøkelsen viser også at flere institusjoner har prøvd ut ulike typer insentivordninger for å stimulere til flere prosjekter. Selv om vi ikke kan påvise noen direkte effekt av slike midler på søknadsaktiviteten, ser vi det som et tiltak som både kan gi noe større økonomisk handlingsrom for de ansatte, samtidig som det sender et signal om at dette er noe institusjonen ønsker at de ansatte skal bruke tid på.

Løsninger som handler om å øke kapasiteten eller ressursbruken til Erasmus+ internt ved institusjonen, forutsetter selvsagt forankring i institusjonen og en prioritering fra institusjonens side. Tydelige signaler i styringsdialogen mellom departementet og institusjonene vil kunne

---

<sup>7</sup> Gjelder kun sentraliserte midler.

hjelpen i så måte. Samtidig kan Diku spille en rolle som pådriver og promotør, ikke bare overfor internasjonalt kontor og fagmiljøene, men også overfor institusjonenes ledelse.

#### Tydeligere institusjonell forankring av Erasmus+ aktiviteten

Som nevnt er den institusjonelle forankringen av Erasmus+ noe varierende blant institusjonene i utvalget vårt. Å sørge for en tydeligere forankring av Erasmus+ aktiviteten kan være et viktig grep for å øke aktiviteten, og sørge for at Erasmus+ prosjektene integreres bedre i institusjonenes øvrige faglige aktivitet. Dette vil i sin tur kunne medføre et større faglig utbytte av prosjektene, som kommer en større del av organisasjonen til gode. På samme måte tror vi institusjonene vil kunne tjene på å se Erasmus+ mer i sammenheng med forskningsprogrammer som Horisont 2020. Blant annet kan den kompetansen og de samarbeidserfaringene fagmiljøene gjør seg i Erasmus+, danne grunnlag for videre forskningssamarbeid, og omvendt. Det kan for eksempel handle om pensum- eller emneutvikling knyttet til forskningsprosjekter, noe som kan finansieres gjennom Erasmus+. Blant flere av våre informanter var det en erkjennelse av at det her lå et potensial som i for liten grad ble utnyttet.

Begge disse perspektivene, bedre institusjonell forankring av prosjektene og styrket kobling mellom Erasmus+ og Horisont 2020, kan også inngå som en del av det videre kommunikasjonsarbeidet både fra Diku og fra Erasmus+ administrasjonen ved institusjonene, for å vise hvordan slik merverdi kan skapes.



Direktoratet for  
internasjonalisering  
og kvalitetsutvikling  
i høyere utdanning



+47 55 30 38 00 | [post@diku.no](mailto:post@diku.no) | [diku.no](http://diku.no)