

Sukcesy i wyzwania.

Raport I dotyczący zarządzania projektami międzynarodowymi w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych.

EDUCULT (ed.)



Erasmus+

Sukcesy i wyzwania.**Raport I dotyczący zarządzania projektami międzynarodowymi w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych.**

Redakcja: Aron Weigl; współredaktorzy: Hans Jørgen Vodsgaard, Agnieszka Dadak i Jerzy Kraus, Lorenza Lupini i Luca Bordoni, Marianna Labbanca.

© 2019: EDUCULT – Denken und Handeln in Kultur und Bildung (AT), Interfolk – Institut for Civilsamfundet (DK), Hungarian Folk High School Society (HU), COOSS – Cooperativa Sociale Onlus scpa (IT), Fundacja Alternatywnych Inicjatyw Edukacyjnych (PL).

Wszystkie prawa zastrzeżone. Raport ten może być cytowany z podaniem źródła.

Edycja I: lipiec 2019

Wydawca: Fundacja Alternatywnych Inicjatyw Edukacyjnych

Skład: Fundacja Alternatywnych Inicjatyw Edukacyjnych

Zdjęcie na okładce: „Flash Mob Air © Palais des Beaux-Arts“, J.M. Dautel, [Wikimedia Commons](#), [CC BY-SA 4.0](#);

Ten międzynarodowy raport dotyczy sukcesów i wyzwań związanych z zarządzaniem projektami międzynarodowymi w obszarze społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych. Raport ten stanowi drugi rezultat pracy intelektualnej opracowany w ramach projektu „Sieć wsparcia dla początkujących menadżerów projektów międzynarodowych”.

Raport został opracowany w ramach 2-letniego projektu realizowanego w okresie wrzesień 2018 – sierpień 2020, z dofinansowaniem z programu Unii Europejskiej Erasmus+ 2014 - 2020.



Niniejsza publikacja odzwierciedla jedynie poglądy jej autorów i ani Polska Narodowa Agencja programu Erasmus +, ani Komisja Europejska nie mogą być pociągnięte do odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji w niej zawartych.

Spis treści

PRZEDMOWA	3
1. WSTĘP DO METODOLOGII.....	6
1.1 Opis próby badawczej - wywiady	6
1.2 Opis próby badawczej – badania online.....	7
2. PREZENTACJA DOBRYCH PRAKTYK.....	12
2.1 Rezultaty badania on-line w ujęciu ponadnarodowym.....	12
2.2 Sukcesy i wyzwania. Wyniki badań w Polsce.	17
2.3 Raport na temat sukcesów i wyzwań dotyczący Włoch	33
2.4 Raport na temat sukcesów i wyzwań dotyczący Węgier	46
2.5 Raport na temat sukcesów i wyzwań dotyczący Danii.....	55
2.6 Raport na temat sukcesów i wyzwań dotyczący Austrii.....	71
3. WSPARCIE OFEROWANE PRZEZ NARODOWE AGENCJE.....	82
3.1 Analiza jakościowa/iłościowa	82
3.2 Możliwości dla wnioskodawców	83
3.3 Możliwości dla beneficjentów.....	85
4. SPOJRZENIE NA POTRZEBY I WYZWANIA.....	88
4.1 Wnioski oraz analiza porównawcza krajów	88
4.2 Podsumowanie oraz rekomendacje na przyszłość	92
ZAŁĄCZNIKI.....	95
A1. Spis wykresów.....	95
A2. Przewodnik do wywiadów (wersja polska).....	99
A3. Kwestionariusz On-line (wersja polska)	103

Przedmowa

Współpraca międzynarodowa jest elementem pracy wielu organizacji działających w obszarze edukacji dorosłych - uczenia się przez całe życie w europejskim sektorze społeczeństwa obywatelskiego. Niemniej jednak wiele z nich nie jest jeszcze zaangażowanych w międzynarodowe partnerstwa lub nie jest w stanie nawiązać współpracy międzynarodowej. Współpraca na płaszczyźnie międzynarodowej mogłaby jednak pomóc organizacjom w zainicjowaniu procesów uczenia się i wprowadzaniu innowacji w samej organizacji. Taka jest ogólna idea europejskich programów współpracy, takich jak Erasmus +. Niektóre organizacje społeczeństwa obywatelskiego korzystają z możliwości tych programów, ale większość wnioskuje o finansowanie bez powodzenia lub nigdy nawet nie próbowało. Każdy, kto kiedykolwiek sięgnął po takie wsparcie finansowe, wie: przygotowanie projektu i wniosku o dofinansowanie wymaga czasu i wykwalifikowanego personelu, aby odnieść sukces. Dlatego rozpoczynanie projektów międzynarodowych jest wyzwaniem, a ich realizacja może być wyzwaniem jeszcze większym. Menadżerowie projektów potrzebują wsparcia i konkretnych umiejętności, jeśli pracują na arenie międzynarodowej. W jaki sposób zarządy o menadżerowie organizacji wspierają swoich menadżerów projektów międzynarodowych? Menadżerowie koordynujący po raz pierwszy ponadnarodowe projekty szczególnie potrzebują pomocy, ponieważ najczęściej nie są oni odpowiednio przygotowani do pracy w środowisku międzynarodowym.

Dwuletni projekt realizowany od września 2018 r. do sierpnia 2020 r., zatytułowany „**Sieć wsparcia początkujących menadżerów projektów międzynarodowych**” („First-time international project realisers support network”), zajmuje się właśnie tymi kwestiami. Projekt jest współfinansowany przez program Unii Europejskiej Erasmus +.

W skład partnerstwa wchodzi pięć organizacji z pięciu państw członkowskich UE działających w obszarze uczenia się przez całe życie, kultury, pracy socjalnej i rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Partnerstwo obejmuje następujące organizacje:

Koordynator:

FAIE – Fundacja Alternatywnych Inicjatyw Edukacyjnych (PL) – see www.fundacjaiae.eu

Partnerzy :

COOSS – Cooperativa Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa (IT) – see www.cooss.it

Magyar Nepfoiskolai Tarsagag (HU) – see <https://nepfoiskola.hu>

Interfolk – Institut for Civilsamfund (DK) – see www.interfolk.dk

EDUCULT – Denken und Handeln in Kultur und Bildung (AT) – see <http://educult.at>

Punktem wyjścia dla projektu jest względnie niski poziomu międzynarodowej współpracy partnerskiej i sieciowania organizacji społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych działających w państwach członkowskich UE. Ogólnym celem jest wspieranie innowacyjności organizacji kształcenia dorosłych, w zakresie metodologii kształcenia, docierania do dorosłych słuchaczy i organizacji kształcenia dorosłych, poprzez wspieranie ich w podejmowaniu nowych sposobów i obszarów działania.

Program pracy składa się z trzech głównych etapów, z następującymi kluczowymi działaniami i rezultatami:

Faza 1: ZDEFINIOWANIE PUNKTU ODNIESIENIA, październik 2018 – czerwiec 2019 (9 m-cy).

- Rezultat 1: Przeprowadzenie badań krajowych i publikacja **Raportu podsumowującego badania I** na temat dobrych praktyk i historii sukcesu we wspieraniu menedżerów projektów międzynarodowych w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego działających w sektorze edukacji dorosłych, sześć wersji językowych - PDF.
- Rezultat 2: Przeprowadzenie badań krajowych i publikacja **Raportu podsumowującego badania II** na temat kluczowych kompetencji oraz wsparcia oczekiwanego przez menedżerów projektów międzynarodowych w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego zajmujących się kształceniem dorosłych, sześć wersji językowych - PDF.

Faza 2: WDRAŻANIE I TESTOWANIE, lipiec 2019 – marzec 2020 (9 m-cy).

- Rezultat 3: Zaprojektowanie, udostępnienie i rozwijanie tzw. **portalu wspierającego** dla początkujących realizatorów projektów międzynarodowych.
- Rezultat 4: Wdrożenie systemu **mentoringu i e-mentoringu** dla początkujących realizatorów projektów międzynarodowych.
- Rezultat 5: Opracowanie **programu szkoleniowego** oraz **otwartych zasobów edukacyjnych** dla początkujących realizatorów projektów międzynarodowych.
- T1-T2: Wdrożenie **dwóch międzynarodowych szkoleń pilotażowych** (krótkoterminowe programy szkoleniowe dla pracowników).

Faza 3: WSPARCIE, WALORYZACJA I UPOWSZECHNIANIE, kwiecień – wrzesień 2020 (6 m-cy).

- Rezultat 6: Powołanie i rozwój **Międzynarodowej sieci Wsparcia**.
- ME1-ME4: 4 **wydarzenia upowszechniające** w Ankonie (IT), Budapeszcie (HU), Kopenhadze (DK), oraz w Wiedniu (AT).
- M5: Organizacja Konferencji Europejskiej w Krakowie (PL)

Niniejszy międzynarodowy raport z badań nr I jest pierwszym rezultatem pracy intelektualnej powstałym w projekcie i stanowi – wraz z raportem II na temat kluczowych kompetencji i wsparcia potrzebnego menadżerom projektów międzynarodowych – punkt wyjścia do zaprojektowania usług wspierających współpracę międzynarodową w kolejnym etapie realizacji projektu.

Celem tego raportu jest zebranie wiedzy na temat sukcesów i wyzwań dotyczących współpracy międzynarodowej jako podstawy dla zbudowania sieci wsparcia i testowania narzędzi wspierających współpracę międzynarodową.

Szczegółowe cele raportu są następujące:

- Określenie rodzajów i metod wsparcia oferowanych menedżerom projektów międzynarodowych działających w dziedzinie uczenia się przez całe życie w pięciu krajach partnerskich.
- Opisanie oczekiwań menadżerów projektów międzynarodowych dotyczące wsparcia, jakiego oczekują oni od organizacji ich zatrudniających, aby mogli z powodzeniem realizować współpracę międzynarodową.
- Przedstawienie wyzwań aktualnych dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych, dotyczących realizowania międzynarodowych projektów współpracy.

- Określenie obszarów informacji, wiedzy, narzędzi i innego wsparcia dla współpracy międzynarodowej oferowanej przez agencje krajowe programów współpracy w Unii Europejskiej.

Raport zawiera analizę ogólną i serię wyników krajowych badań dotyczących sukcesów i wyzwań w zarządzaniu projektami międzynarodowymi. Zawiera informacje, które mogą pomóc w opisanu udanych modeli wsparcia i zobaczyć, które z nich są bardziej powszechne lub częściej używane. Wyjaśniamy, z jakimi wyzwaniami muszą się zmierzyć menadżerowie projektów i badamy jak można je przezwyciężyć.

Mamy nadzieję, że niniejszy raport na temat sukcesów i wyzwań może dostarczyć nowej wiedzy i stanowić inspirację dla innych zainteresowanych stron, aktywnych w europejskich organizacjach społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych celem lepszej realizacji ich międzynarodowych inicjatyw i działań w zakresie współpracy europejskiej.

czerwiec 2019,
Aron Weigl

1. Wstęp do metodologii

Aron Weigl, Tanja Nagel, EDUCULT i Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

Celem zrealizowanych badań było przedstawienie przykładów dobrych praktyk w realizacji projektów międzynarodowych, identyfikacja sukcesów i wyzwań oraz analiza ich przyczyn. Zostały przeprowadzone badania online oraz wywiady, oparte na wspólnie opracowanych wytycznych. Badania objęły menadżerów projektów i menadżerów organizacji, działających w sektorze organizacji społeczeństwa obywatelskiego, we wszystkich krajach partnerskich – Austrii, Danii, na Węgrzech, we Włoszech oraz w Polsce.

Niniejszy raport przedstawia ogólne wyniki badań a także analizy wywiadów i wyniki w podziale na kraje. W pierwszej kolejności opiszemy, jak wybrano respondentów wywiadów i jak określono próbę badawczą.

1.1 Opis próby badawczej - wywiady

Wraz ze wszystkimi partnerami projektu opracowano wytyczne dotyczące przeprowadzania wywiadów (patrz załącznik). Pytania w wywiadach dotyczyły niezbędnych, kluczowych kompetencji w takich dziedzinach jak: społeczeństwo obywatelskie, międzynarodowa współpraca projektowa i istniejące potrzeby w kontekście wsparcia oferowanego obecnie.

Zbierane były wypowiedzi respondentów z czterech różnych grup docelowych, ponieważ założono, że wyrażone zostaną różne punkty widzenia, perspektywy i potrzeby. Przy wyborze rozmówców wzięto pod uwagę następujące cztery grupy:

- A. Menadżerowie projektów z doświadczeniem w zarządzaniu międzynarodową współpracą projektową (z doświadczeniem w zarządzaniu więcej niż jednym projektem międzynarodowym)
- B. Zarządzający organizacjami społeczeństwa obywatelskiego (członkowie zarządów, rad itp.) z doświadczeniem w realizacji projektów międzynarodowych (więcej niż jeden zrealizowany projekt międzynarodowy)
- C. Menadżerowie projektów bez doświadczenia w zarządzaniu projektami międzynarodowymi (zainteresowani realizacją projektów międzynarodowych)
- D. Zarządzający organizacjami społeczeństwa obywatelskiego bez doświadczenia w realizacji projektów międzynarodowych (zainteresowani podjęciem współpracy międzynarodowej).

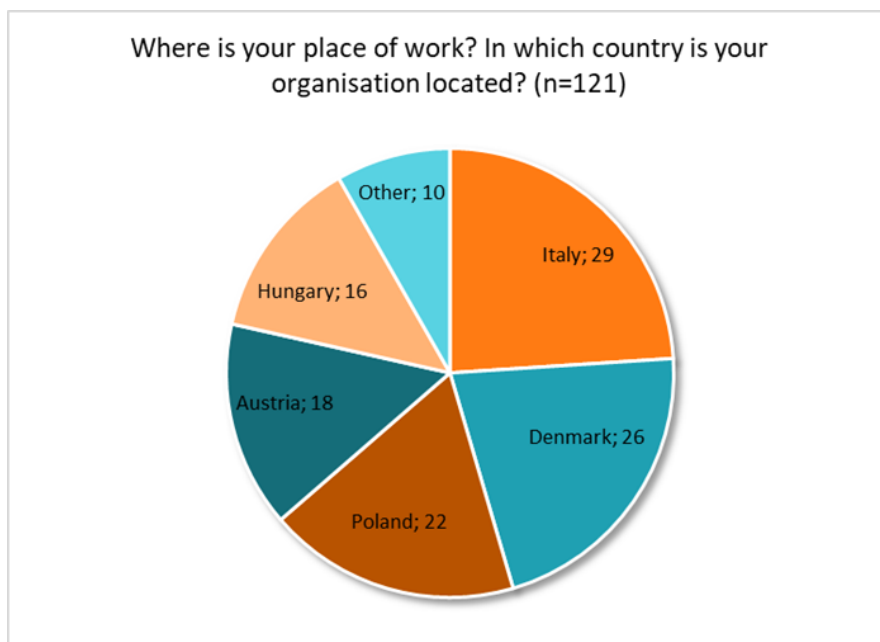
Przeprowadzono łącznie 66 wywiadów. Prezentacje krajowych wyników wywiadów zawierają również informacje na temat tego, na rzecz jakich organizacji społeczeństwa obywatelskiego działają rozmówcy i według jakich kryteriów zostali wybrani.

1.2 Opis próby badawczej – badania online

W badaniach online wzięło udział 200 osób. Ponieważ 79 z nich nie spełniało kryteriów włączenia ich odpowiedzi do analizy wyników (praca w obszarze edukacji dorosłych, edukacji nieformalnej, w organizacji społeczeństwa obywatelskiego) lub nie wypełniło kwestionariusza do końca, w końcowej analizie uwzględniono odpowiedzi z 121 kwestionariuszy.

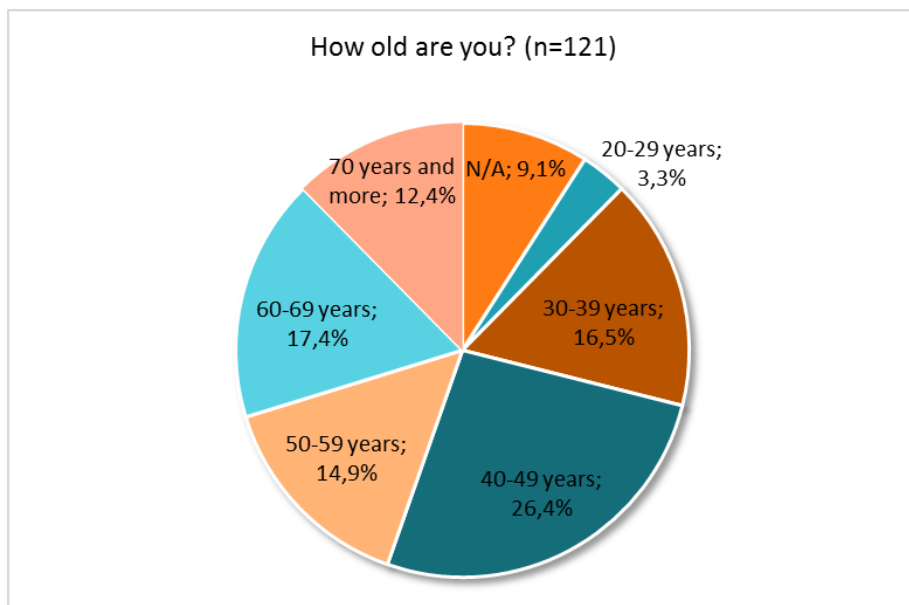
I. Uwagi ogólne

Większość respondentów (29 osób, co stanowi 24,0% próby) pracuje we Włoszech, a następnie w Danii (26 osób lub 21,5%) i Polsce (22 osoby lub 18,2%) (patrz graf 1). 18 osób (14,9%) pochodziło z Austrii, z kolei na Węgrzech w badaniach wzięło udział 16 osób (13,2%). 10 osób pracuje w innych krajach, takich jak Łotwa (4), Finlandia (2), Holandia (1), Norwegia (1), Portugalia (1) i Rumunia (1).



Graf. 1: Gdzie obecnie pracujesz? W jakim kraju ma siedzibę Twoja organizacja? Polska.

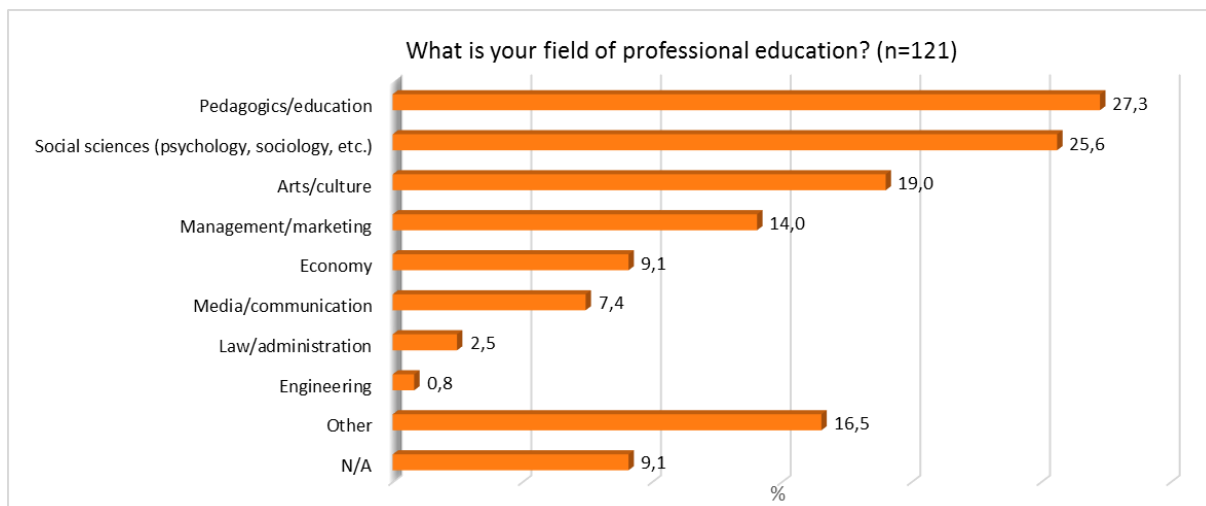
Ponad połowa badanych to kobiety (56,9%), a 40,4% respondentów to mężczyźni. Reszta wybrała „inne” dla określenia płci. Około połowa osób badanych ma 50 lat lub więcej. Tylko 3,7% ma od 20 do 29 lat. 13,8% ma 70 lat lub więcej (patrz graf 2).



Graf. 2: Ile masz lat? Polska.

II. Obszar aktywności zawodowej

Jedna czwarta ankietowanych (27,3%) posiada wykształcenie w dziedzinie pedagogiki / edukacji, 25,6% ma wykształcenie w dziedzinie nauk społecznych, a 19,0% ma wykształcenie w dziedzinie sztuki i kultury.

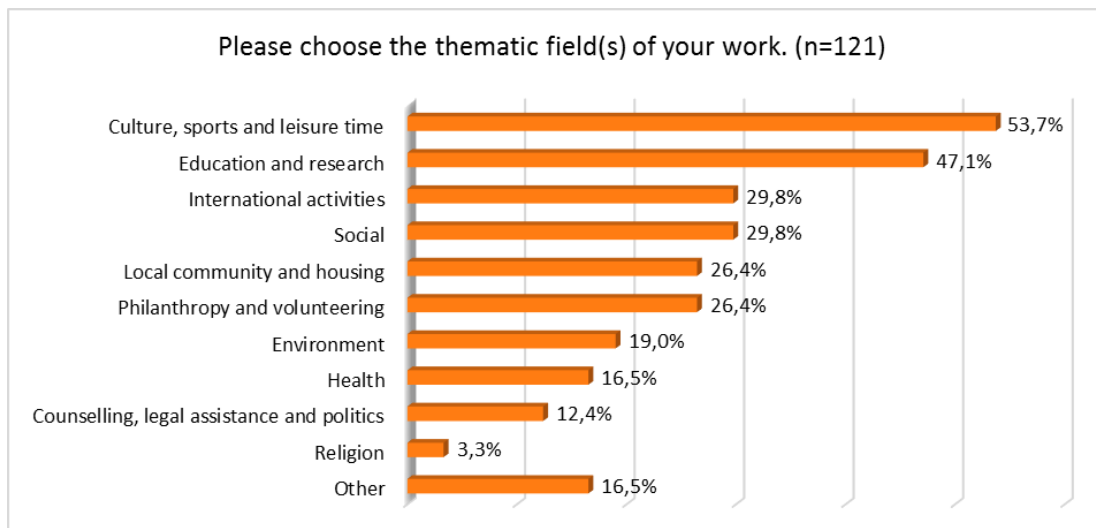


Graf. 3: Jak jest Twoje formalne wykształcenie? (możliwe jest zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi). Polska.

Oprócz edukacji dorosłych niektórzy respondenci są również aktywni w innych dziedzinach takich jak: edukacja młodzieży (35 osób lub 28,9%), kształcenie i szkolenie zawodowe (18 osób lub 14,9%), edukacja szkolna (15 osób lub 12,4%) i szkolnictwo wyższe (10 osób lub 8,3%).

85,1% respondentów jest aktywnych w obszarze edukacji nieformalnej, 14,9% w uczeniu się poza-formalnym i formalnym. 95,9% pracuje w organizacji społeczeństwa obywatelskiego, 4,1% w sektorze społeczeństwa obywatelskiego i publicznym.

Ponad połowa respondentów (65 osób lub 53,7%) pracuje w sektorach kultury, sportu i wypoczynku, a dalsze 47,1% w sektorze edukacji i badań. 36 osób (29,8%) jest zaangażowanych w działalność międzynarodową oraz jest aktywna w sprawach społecznych, a 32 (26,4%) w działaniach na rzecz lokalnej społeczności i mieszkalnictwa oraz udziela się w filantropii i wolontariacie (Graf 4).



Graf. 4: Wybierz obszar tematyczny swojej pracy (możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Polska.

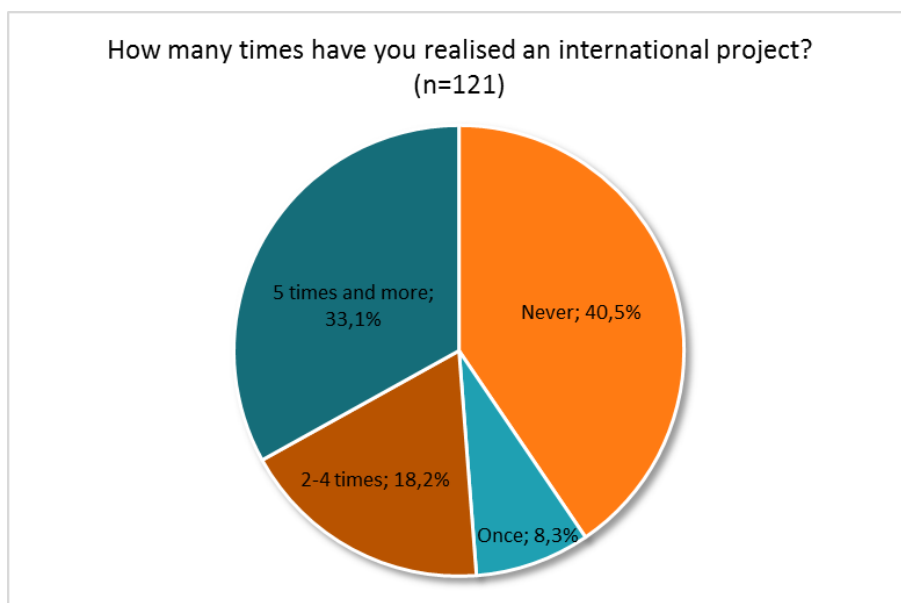


Graf. 5: Na jakim stanowisku pracujesz? (możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Polska.

III. Doświadczenie w aplikowaniu o dofinansowanie projektów

71,1% respondentów ubiegało się już o środki finansowe na współpracę międzynarodową w swoich dziedzinach aktywności. Spośród nich 83,7% odniosło sukces. 8,3% wszystkich respondentów zrealizowało dotychczas jeden projekt międzynarodowy, 18,2% zrealizowało dwa do czterech projektów międzynarodowych, około 1/3 (33,1%) aż pięć razy lub więcej (patrz graf 6). 87,5% respondentów ma doświadczenie jako partnerzy w projektach międzynarodowych, 76,4% jako koordynatorzy.

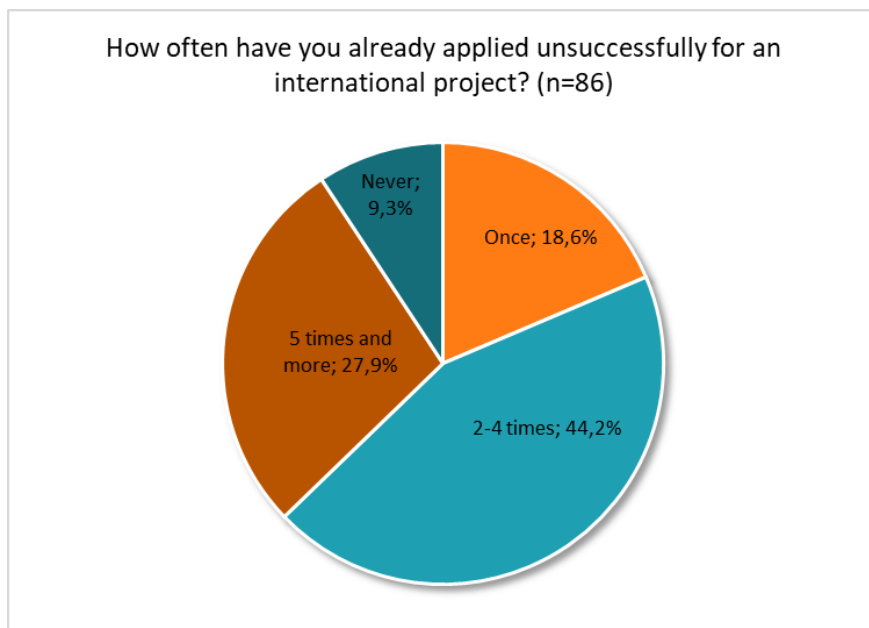
Oznacza to, że około połowa respondentów (51,2%) może zostać sklasyfikowana jako doświadczona w realizacji projektów międzynarodowych, zgodnie z przytoczoną powyżej definicją, a około połowa (48,8%) jest raczej niedoświadczona w realizacji projektów międzynarodowych.



Graf. 6: Ile zrealizowałeś projektów międzynarodowych? Polska.

90,7% respondentów, którzy ubiegali się już o dofinansowanie projektów współpracy międzynarodowej, ma również doświadczenie z nie dofinansowanymi wnioskami. 18,6% złożyło wniosek o dofinansowanie jeden raz, 44,2% złożyło dwa do czterech razy, a 27,9% nawet pięć razy lub więcej bez sukcesu (patrz graf 7).

76,9% (n = 78) podało niską ocenę złożonej aplikacji jako przyczynę odrzucenia wniosku. Wnioski od 46,2% respondentów zostały ocenione pozytywnie, ale zostały umieszczone na liście rezerwowej. Ostatecznie budżet programu był zbyt niski, aby wspierać ich projekty. Dla 1,3% respondentów powodem było wycofanie się organizacji wnioskującej. 8,3% podało inne powody swojego niepowodzenia (patrz raporty krajowe).



Graf. 7: Jak często bezskutecznie ubiegałeś się o dofinansowanie na projekt międzynarodowy? Polska.

Spośród 35 respondentów, którzy nigdy nie ubiegali się o dofinansowanie projektów współpracy międzynarodowej, 30 (85,7%) było zainteresowanych współpracą międzynarodową.

W zależności od pełnionej w organizacji funkcji (patrz graf 5) respondentom zadano następnie różne pytania. Poniżej omówiono kwestie motywacji i wsparcia na dwóch różnych poziomach: pierwsza część dotyczy punktu widzenia menadżerów projektów realizujących projekty, druga - szczebla zarządzającego organizacjami i osób odpowiedzialnych za współpracę międzynarodową w organizacjach.

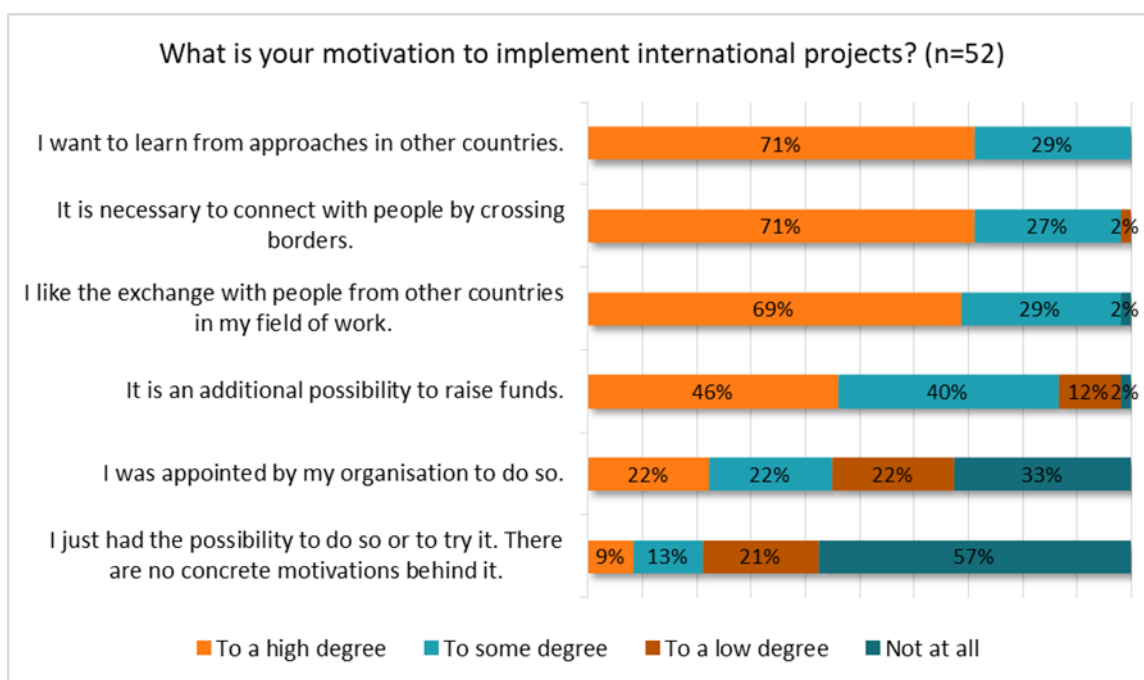
2. Prezentacja dobrych praktyk

2.1 Rezultaty badania on-line w ujęciu ponadnarodowym

Aron Weigl, Tanja Nagel, EDUCULT

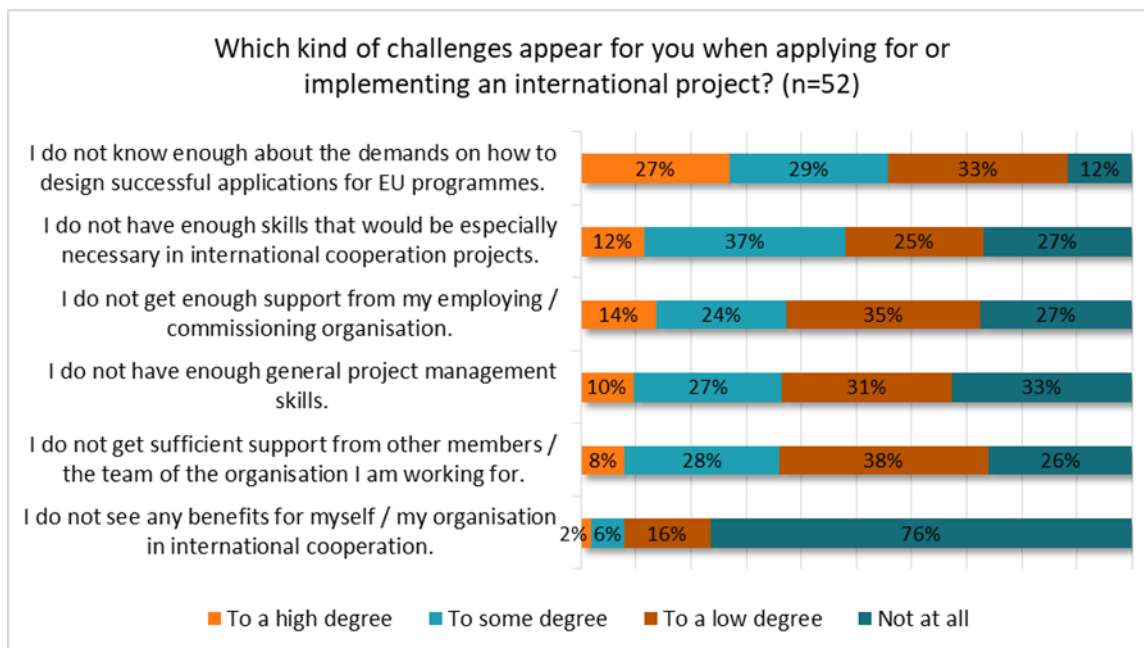
I. Motywacje i otrzymywane wsparcie z punktu widzenia menadżerów projektów

Graf 8 pokazuje motywacje menadżerów projektów do realizacji projektów międzynarodowych. Aspekty takie jak wzajemne uczenie się, tworzenie sieci i wymiana międzynarodowa są szczególnie ważne. Ale możliwość pozyskania dodatkowego finansowania jest również czynnikiem motywującym dla prawie wszystkich (przynajmniej do pewnego stopnia).



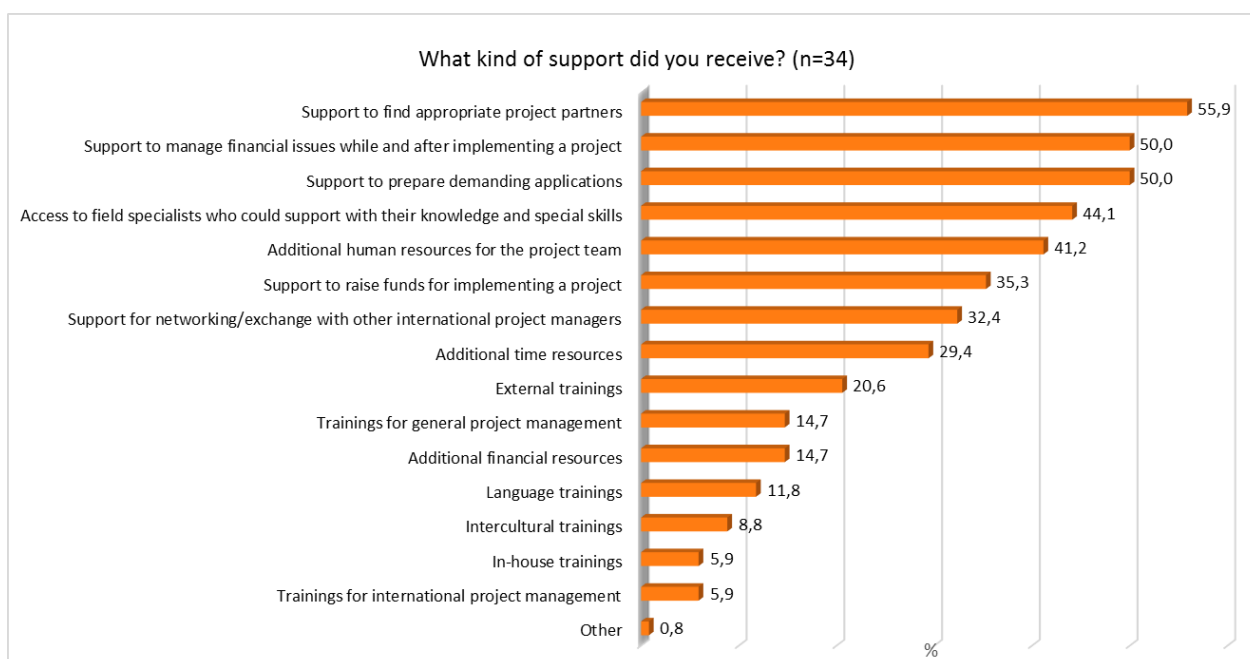
Graf. 8: Jaka jest Twoja motywacja do realizowania projektów międzynarodowych? Polska.

Zapytani o wyzwania, jakie napotykają przy składaniu wniosków, 88% ankietowanych stwierdziło, że wie zbyt mało na temat wymagań dotyczących składania wniosków do programów UE. Brak kompetencji w dziedzinie współpracy międzynarodowej i brak wsparcia ze strony własnej organizacji są również postrzegane jako wyzwania (patrz graf 9).



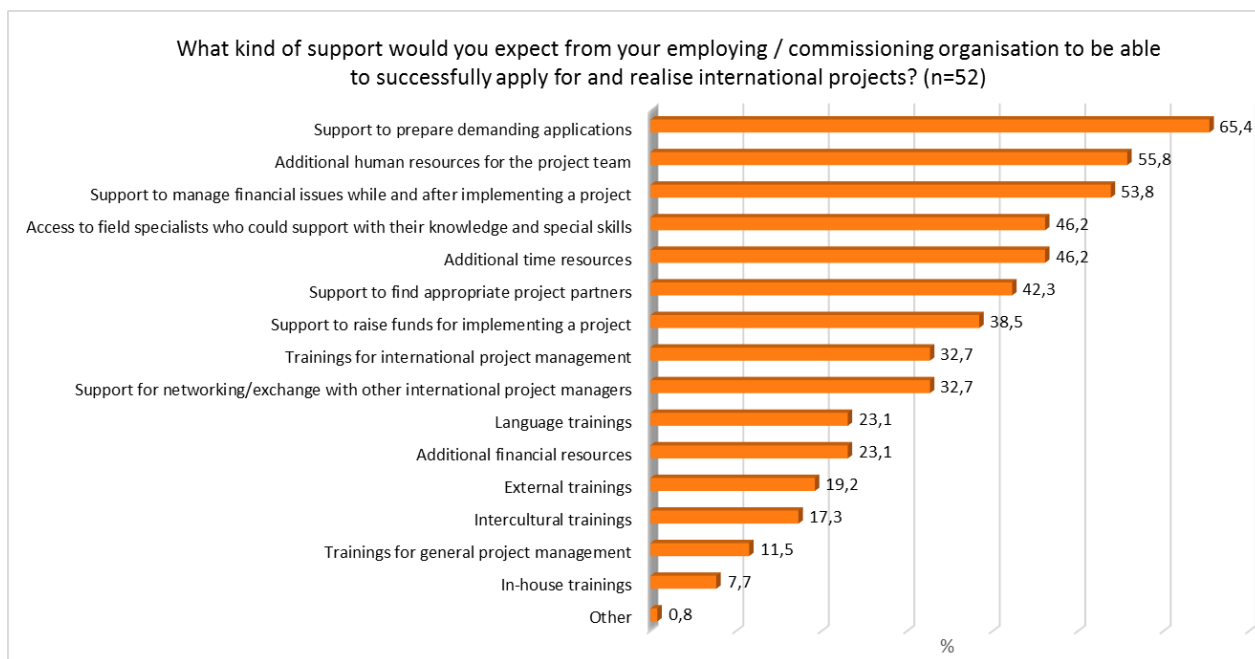
Graf. 9: Jakie wyzwania pojawiają się przy składaniu wniosku lub w trakcie realizacji projektu międzynarodowego? Polska.

65,4% ankietowanych menadżerów projektów twierdzi, że otrzymało wsparcie od własnej organizacji w trakcie aplikowania i realizacji projektów międzynarodowych. Ponad połowa z nich otrzymała wsparcie w poszukiwaniu odpowiednich partnerów do projektu (patrz graf 10). W każdym przypadku, 50% otrzymało wsparcie w rozwiązywaniu problemów finansowych lub w przygotowaniu wymagających wniosków o dofinansowanie. Kursy szkoleniowe znajdują się na dole listy.



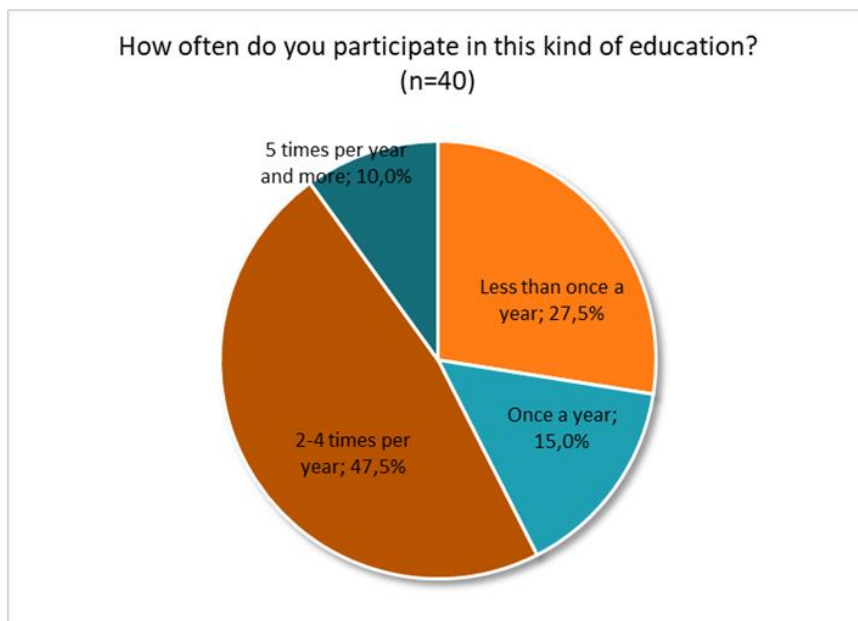
Graf. 10: Jakie otrzymałeś wsparcie? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Polska.

Menadżerów projektów zapytano również, jakiego wsparcia oczekiwali od swojej organizacji (patrz graf 11). Najczęściej cytowanym (65,4%) było wsparcie w przygotowaniu wymagających aplikacji (wniosków o dofinansowanie). 55,8% spodziewa się dodatkowych zasobów ludzkich do zespołu projektowego. 32,7% respondentów spodziewa się dalszego szkolenia w zakresie międzynarodowego zarządzania projektami, które faktycznie otrzymuje jedynie 5,9% (patrz graf 10).



Graf. 11: Jakiego rodzaju wsparcia oczekiwałbyś od organizacji zatrudniającej / zlecającej Ci pracę, abyś mógł skutecznie aplikować oraz realizować projekty międzynarodowe? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Polska.

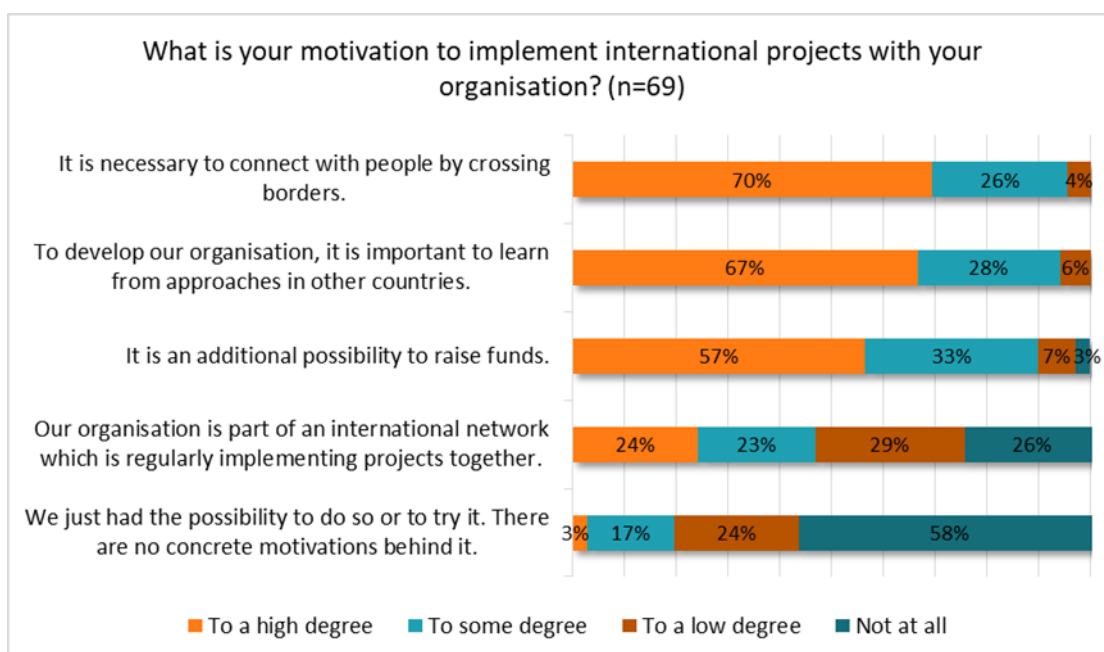
76,9% ankietowanych menadżerów projektów (40 osób) korzysta z możliwości edukacyjnych w celu poszerzenia swoich kompetencji, z własnej inicjatywy. 85% z nich ostatnio uczestniczyło w szkoleniu lub warsztatach, 80% w konferencji lub sympozjum, 50% w seminarium internetowym i 22,5% w tzw. Job shadowing - u. Można zauważyć, że wielu respondentów (47,5%, patrz graf 12) bierze udział w szkoleniach mniej więcej 2–4 razy w roku, 10,0% nawet 5 razy w roku lub częściej.



Graf. 12: Jak często uczestniczysz w różnego rodzaju szkoleniach? Polska.

II. Motywacja i udzielane wsparcie z perspektywy kadry zarządzającej

Motywację do wdrażania międzynarodowych projektów omówiono również na poziomie szczebla zarządzającego (patrz graf. 13). Dla szczebla kierowniczego, tj. dyrektorów, menedżerów lub osób odpowiedzialnych za współpracę międzynarodową, oprócz sieciowania, ważnymi czynnikami motywującymi są dalszy rozwój organizacji i możliwości pozyskania dalszego finansowania.



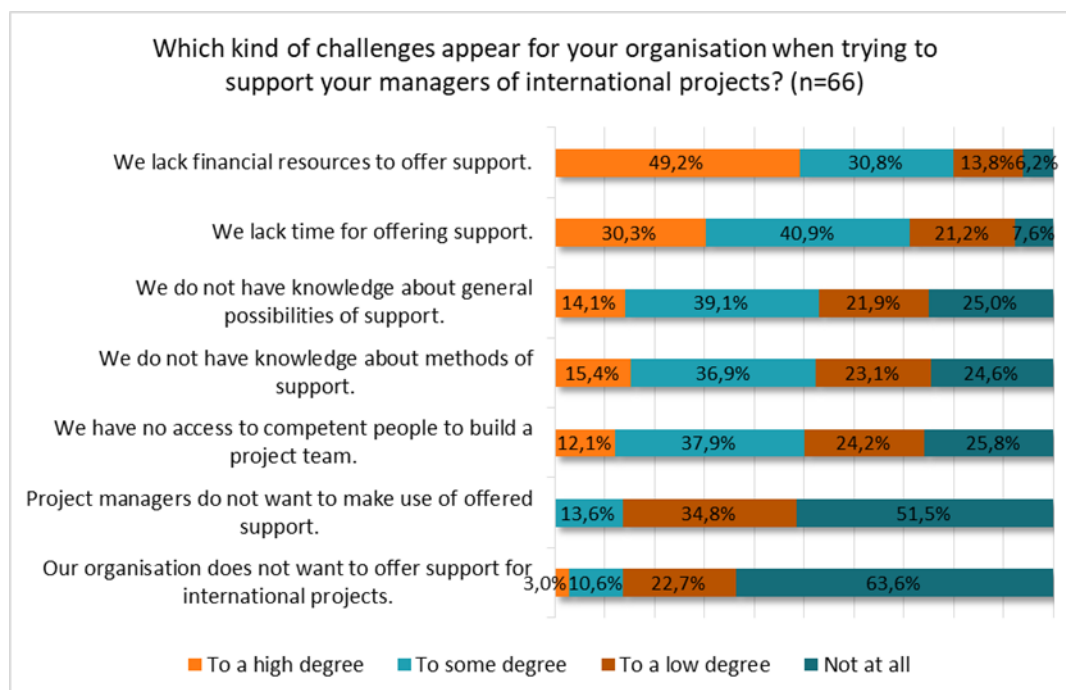
Graf. 13: Jaka jest Twoja motywacja do realizacji projektów międzynarodowych w Twojej organizacji? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Polska.

Tylko połowa respondentów na szczeblu zarządzającym twierdzi, że ich organizacja oferuje wsparcie kierownikom projektów zaangażowanym w składanie wniosków lub we wdrażanie projektów międzynarodowych. Wsparcie dla wypracowania wymagających aplikacji jest i było oferowane szczególnie często (61,8%). 55,9% twierdzi, że ich organizacja zapewnia wsparcie w poszukiwaniu odpowiednich partnerów projektu, a 52,9% w pozyskiwaniu dodatkowych możliwości finansowania w ramach realizacji projektu. Wsparcie w postaci dodatkowego personelu, którego pragnie ponad połowa ankietowanych menadżerów projektów, oferuje 35,3% ankietowanych osób na poziomie zarządzania. Szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne zajmują również niską pozycję na wykresie.



Graf. 14: Jakie wsparcie oferowaliście/oferujecie? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Polska.

Pieniądze i czas to największe wyzwania na poziomie zarządzania, jeśli chodzi o wsparcie dla menadżerów projektów (patrz graf 15). Tylko 6,2% respondentów twierdzi, że zasoby finansowe nie stanowią wyzwania. Brak czasu nie stanowi wyzwania tylko dla 7,6%. Wspomniany jest jednak brak wiedzy o możliwościach i metodach, a także dostęp do kompetentnych osób podczas tworzenia zespołu projektowego. Około połowa respondentów stwierdziła, że jest to prawdą do pewnego stopnia lub w dużym stopniu.



Graf. 15: Na jakie wyzwania natrafiasz w Twojej organizacji, gdy wspierasz menadżerów projektów międzynarodowych?

2.2 Sukcesy i wyzwania. Wyniki badań w Polsce.

Agnieszka Dadak, Jerzy Kraus, FAIE

I. Opis próby badawczej

a) Promocja badań on-line

Badania online w Polsce przeprowadzono w okresie od stycznia do marca 2019 r. Trzydzieści wywiadów przeprowadzono w okresie od marca do kwietnia 2019 r.

Zaproszenie do wzięcia udziału w badaniach typu on-line zostało opublikowane na stronie internetowej FAIE. Artykuły zapraszające do wzięcia udziału w badaniu zostały również opublikowane na: portalu internetowym ngo.pl (skierowanym do osób związanych z sektorem organizacji społeczeństwa obywatelskiego), na platformie EPALE (europejska, wielojęzyczna, otwarta społeczność członkowska profesjonalistów zajmujących się kształceniem dorosłych, w tym edukatorów osób dorosłych i trenerów, osób zajmujących się poradnictwem i wsparciem, pracowników naukowych oraz decydentów, finansowana z programu Erasmus+) oraz na portalu internetowym eurodesk.pl (Eurodesk to europejska sieć wspierająca młodzież oraz osoby pracujące z młodzieżą). Co więcej, regularne zaproszenia były publikowane na profilu FAIE na Facebooku (FB) i dwóch innych profilach FB prowadzonych przez FAIE („Let’s get active!” i „MyEU Portal”), a także na stronach FB i stronach internetowych niektórych organizacji wspierających organiza-

cje pozarządowe (strona internetowa i FB OWES - Centrum Wsparcia Ekonomii Społecznej w Bielsku-Białej, FB Centrum NGO w Katowicach).

Zespół FAIE informował również o badaniach na swoich spotkaniach informacyjnych i szkoleniach organizowanych w tym okresie, między innymi - na corocznym spotkaniu sieci Eurodesk. Wysłano również pocztą elektroniczną ok. 200 zaproszeń personalnych do wzięcia udziału w badaniach. Ponadto wysłano ponad 400 e-maili do 400 realizatorów projektów dofinansowanych w ramach KA1 i KA2 Erasmus + (ponieważ listy wnioskodawców są jawne i publikowane przez Polską Agencję Narodową), a także do niektórych beneficjentów programów Europa dla Obywateli i Kreatywna Europa.

W zaproszeniu zawarto również informację o możliwości zapisania się do newslettera projektu, jeśli ktoś miałby ochotę być informowany bezpośrednio o działaniach projektowych. W zaproszeniu poinformowano również o możliwości bezpośredniego otrzymywania informacji o realizowanych działaniach projektowych. Odpisało 14 osób; wszyscy zostali zaproszeni do wzięcia udziału w wywiadach. Siedmiu z nich zgodziło się. Pozostałych 5 rozmówców zostało zaproszonych w ramach sieci FAIE. Wszystkie wywiady były wywiadami telefonicznymi.

b) Opis respondentów badania oraz osób z którymi przeprowadzono wywiady

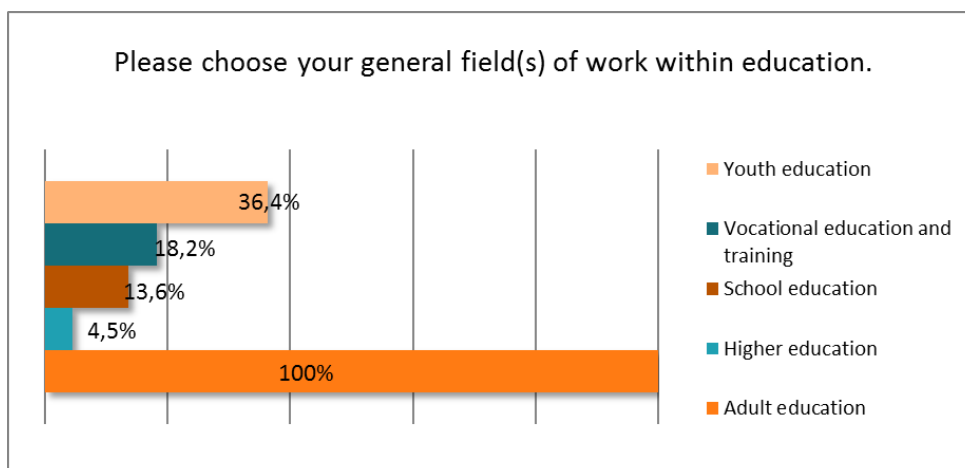
22 respondentów badań online odpowiadało profilowi bezpośredniej grupy docelowej badania (tj. pracujący w obszarze nieformalnej i poza-formalnej edukacji dorosłych w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego). W badaniu online udział wzięło więcej kobiet (63,6%) niż mężczyzn (18,2%). Większość respondentów reprezentowała grupę wiekową 40–49 lat (31,8%), a następnie 30–39 lat (18,2%), 50–59 i 60–69 lat (3,6%) i 20–29 lat (4,5%). 18,2% respondentów nie odpowiedziało na to pytanie. Jeśli chodzi o wykształcenie zawodowe, większość respondentów deklaruowała wykształcenie w zakresie zarządzania / marketingu (22,7%), a następnie ekonomii, nauk społecznych (psychologia, socjologia itp.), sztuki / kultury i innych (po 18,2%). Najmniejsza grupa deklaruowała wykształcenie w zakresie pedagogiki / edukacji (19,1%). Nie było respondentów reprezentujących edukację w dziedzinie prawa / administracji, mediów / komunikacji i inżynierii. Niektórzy respondenci (18,2%) nie odpowiedzieli na pytania osobiste.

Wywiady przeprowadzono z 9 kobietami i 4 mężczyznami. Większość z nich reprezentowała grupę wiekową od 30 do 49 lat. Trzech respondentów było seniorami, a 2 respondentów pochodziło z małych miast.

II. Dobre praktyki w zarządzaniu projektami międzynarodowymi w Polsce

a) Dziedziny w jakich pracowali respondenci

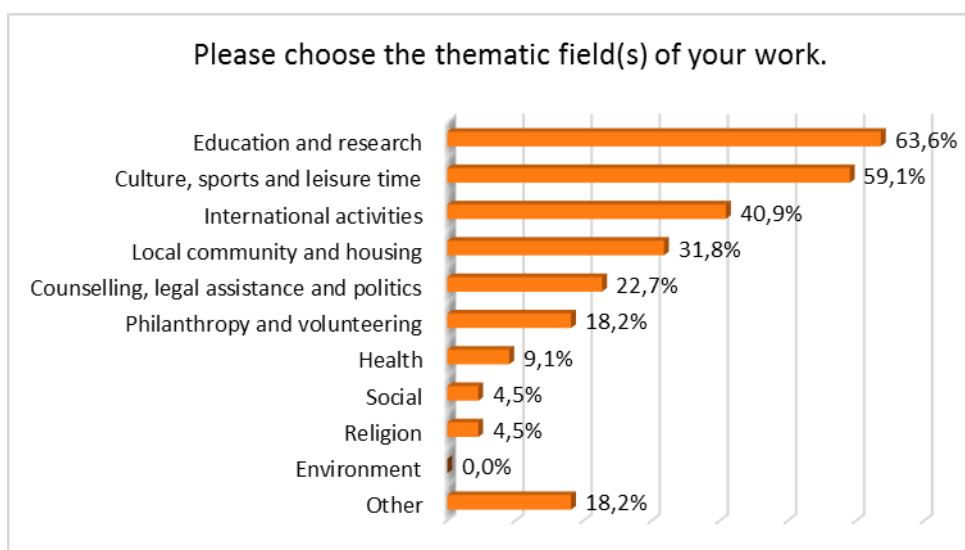
Jeśli chodzi o ogólną dziedzinę (dziedziny) pracy, wszyscy respondenci badań online pracowali w dziedzinie edukacji dorosłych. Dodatkowo respondenci pracowali również w obszarze edukacji młodzieży (36,4%), kształcenia i szkolenia zawodowego (18,2%), edukacji szkolnej (13,6%) i szkolnictwa wyższego (4,5%).



Graf 16: Proszę wskazać obszar swojej aktywności zawodowej w obszarze edukacji (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Polska.

95,5% respondentów badań online zadeklarowało edukację poza-formalną / nieformalną jako sektor edukacji, natomiast edukację poza-formalną / nieformalną oraz formalną - 4,5% respondentów.

Jeśli chodzi o obszary aktywności zawodowej, były one bardzo zróżnicowane. Ponad połowa badanych pracowała w dziedzinie edukacji i badań (63,6%) oraz kultury, sportu i czasu wolnego (59,1%). 40,9% zadeklarowało działalność międzynarodową jako główny obszar działania. Następnie deklarowano dziedziny takie jak: społeczność lokalna i mieszkalnictwo (31,8%), doradztwo, pomoc prawna i polityka (22,7%) oraz filantropia i wolontariat (18,2%). Najmniej reprezentowane były dziedziny zdrowia (9,1%), religii i życia społecznego (oba 4,5%). Dziedzina ochrona środowiska nie było reprezentowana w ogóle. 18,2% respondentów wybrało opcję „inne”, wymieniając takie obszary działalności jak: studia tańca i spektaklu; włączenie społeczne i kulturowe poprzez udział w projekcie kulturalnym; wspieranie osób niepełnosprawnych i ich otoczenia, włączanie społeczne i promowanie ogólnie pojętej dostępności.



Graf. 17: Proszę wskazać obszar swojej aktywności zawodowej (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Polska.

Jeśli chodzi o osoby, z którymi przeprowadzono wywiady, zakres tematyczny pracy sektorze nie-formalnej i poza-formalnej edukacji dorosłych, w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego, był bardzo zróżnicowany. Organizacje, które reprezentowali respondenci, scharakteryzowano poniżej:

Grupa A	Grupa B	Grupa C	Grupa D
Stowarzyszenie – prowadzone przez kobiety / przeciwdziałanie przemocy wobec kobiet / dyskryminacji / nadużywania władzy	Stowarzyszenie - edukacja ekologiczna, aktywizacja społeczności lokalnej, edukacja kulturowa	Fundacja - edukacja, uczenie się przez całe życie	Fundacja - wspieranie ekonomii społecznej i przedsiębiorczości
Fundacja - praca z młodzieżą, przedsiębiorczość, wspieranie młodych przedsiębiorców, uczenie się przez doświadczenie	Centrum edukacyjne - edukacja, w szczególności wykorzystanie nowych technologii w edukacji	Fundacja - edukacja, uczenie się przez całe życie	Stowarzyszenie - edukacja obywatelska, edukacja prawna, edukacja kulturalna poprzez wymiany kulturowe
Uniwersytet Trzeciego Wieku - nieformalna edukacja dla seniorów	Stowarzyszenie - kultura, dziedzictwo kulturowe (plecionkarstwo)	Stowarzyszenie – edukacja młodzieży; edukacja w zakresie zrównoważonego rozwoju	Fundacja - edukacja poprzez terapię wykorzystującą kontakt ze zwierzętami; integracja międzypokoleniowa
Fundacja - edukacja / rozwój społeczeństwa obywatelskiego			

Zapytani o aktualny status na rynku pracy w obszarze edukacji, wszyscy respondenci - zarówno w badaniach online, jak i w wywiadach - zadeklarowali pracę dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego.

b) Zajmowane stanowisko/funkcja

Jeśli chodzi o funkcję pełnioną w organizacji pozarządowej (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi), 50,0% ankietowanych określiło się jako osoby odpowiedzialne za współpracę międzynarodową w organizacji, 50,0% jako menadżerowie projektów i 54,5% jako dyrektorzy / zarządzający / przewodniczący organizacji. Wskazuje to, że respondenci pełnili różne funkcje w organizacjach, w których pracowali, często będąc jednocześnie członkami organów zarządzających i pracując jako menadżerowie projektów międzynarodowych.

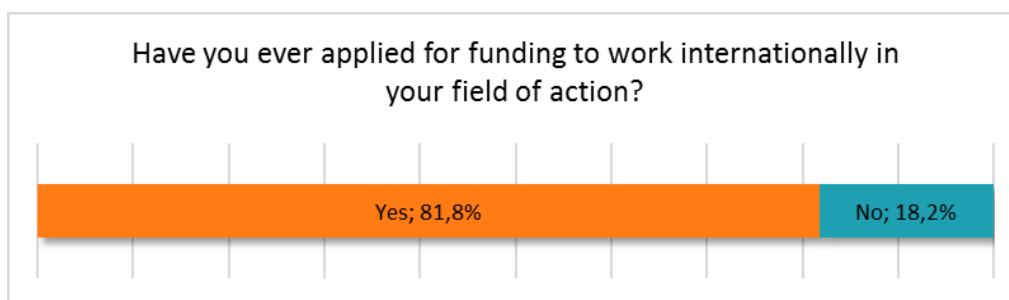


Graf. 18: W jakim charakterze pracujesz w organizacji? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Polska.

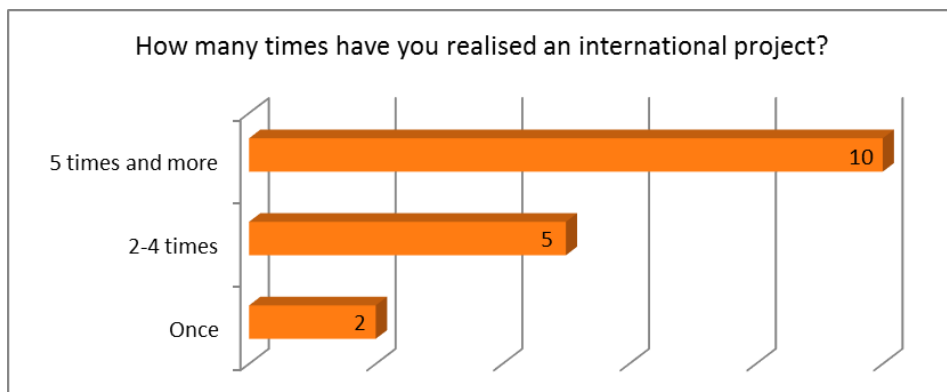
Ta tendencja została potwierdzona podczas wywiadów. Jeśli chodzi o status zawodowy i rolę respondentów w ich organizacjach, okazuje się, że dość często respondenci pełnią wiele ról w swoich organizacjach, w zależności od aktualnego podziału zadań (kierownik projektu / trener / administracja / animacja kultury / członek zarządu ...). Czas pracy w organizacji wynosił od 2 do 10 lat; doświadczenie w pracy w sektorze organizacji pozarządowych wynosiło od 2 do 16 lat. Wykształcenie zawodowe respondentów było bardzo zróżnicowane, często - był to więcej niż jeden fakultet (nauki społeczne + ekonomia / zarządzanie; kilkakrotnie).

c) Doświadczenie w zarządzaniu projektami międzynarodowymi

Jeśli chodzi o doświadczenie respondentów w ubieganiu się o granty i realizację projektów międzynarodowych, zdecydowana większość respondentów złożyła już wniosek o dofinansowanie projektu międzynarodowego w swoim obszarze działania - 81,8% (tylko 18,2% odpowiedziało „nie”). Większość z tych, którzy złożyli wniosek, odniosła sukces - 77,3% (4,5% odpowiedziało „nie”, 18,2% nie udzieliło odpowiedzi). Na pytanie, ile razy realizowali projekt międzynarodowy, 45,5% respondentów odpowiedziało „5 lub więcej”, 22,7% „2-4 razy”, 9,1% „raz”.



Graf 19: Czy kiedykolwiek ubiegałeś się o fundusze na projekty współpracy międzynarodowej w obszarze swojej aktywności? Polska.



Graf. 20: Ile razy realizowałeś projekt międzynarodowy? Polska.

Jeśli chodzi o rolę, jaką organizacja respondentów odegrała w realizacji projektów międzynarodowych, 88,2% deklarowało, że jest koordynatorem / partnerem wiodącym, a 76,5% - tylko partnerem projektu. Ponieważ było to pytanie z odpowiedziami wielokrotnego wyboru, odpowiedzi wskazują, że niektóre organizacje społeczeństwa obywatelskiego reprezentowane przez respondentów mają doświadczenie zarówno jako partnerzy projektu, jak i jako koordynatorzy.



Graf. 21: Jaka rolę pełniła Twoja organizacja w trakcie realizacji projektów międzynarodowych? Polska.

Na pytanie, ile razy wnioskodawca / reprezentowana przez niego organizacja wnioskowała i ilokrotnie realizowała projekty współpracy międzynarodowej, odpowiedzi były następujące:

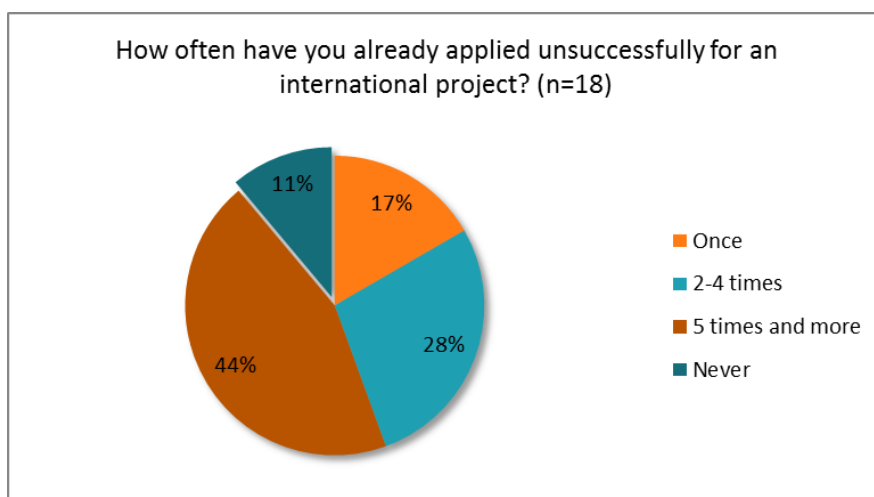
- Liczba złożonych aplikacji: od kilku do ok. 100;
- Liczba zrealizowanych projektów: 8 do 25 (doświadczeni; grupy A i B);

Ankietowani aplikowali / realizowali projekty w ramach większości dostępnych dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego programów, takich jak Erasmus + i poprzednie (Grundtvig, Comenius); Kreatywna Europa, RITA, Europa dla obywateli, Fundusz Wyszehradzki, Horyzont, fundusze norweskie, programy transgraniczne,...

Główne tematy projektów międzynarodowych, o które ubiegali się / realizowali rozmówcy, były bardzo zróżnicowane. Były to między innymi: edukacja muzyczna / nowe technologie w edukacji / pszczelarstwo / współpraca szkół / współpraca przedsiębiorstw / dziennikarstwo / badania etnograficzne, wystawy, warsztaty / współpraca z wolontariuszami / równość płci / aktywizacja kobiet, młodzieży / seniorów / rozwój osobisty / ekologia / zrównoważony rozwój / przedsiębiorczość / aktywne obywatelstwo / uczenie się przez doświadczenie / współpraca z mediami...

Podczas wywiadów potwierdzono również posiadanie doświadczenia zarówno w byciu partnerem projektu jak i liderem projektu wśród doświadczonej grupy (tj. doświadczonych menadżerów projektów międzynarodowych - grupa A oraz członków organów zarządzających organizacji społeczeństwa obywatelskiego doświadczonych we współpracy międzynarodowej - grupa B). Respondenci pytani o liczbę złożonych wniosków o dofinansowanie projektów międzynarodowych, wymieniali te, w których byli liderami. Było również wielu innych projektów, w których byli partnerami.

Zapytani, ile razy ich wnioski o dofinansowanie projektu międzynarodowego nie uzyskały akceptacji, większość respondentów, wybrała opcję „5 razy lub więcej” (44,4%), a 27,8% „2-4 razy”. Były dwie osoby, które odpowiedziały „nigdy”. Zapytani o powody odrzucenia wniosku, większość respondentów, którzy złożyli wniosek, uważała, że przyczyną jest niewystarczająca liczba punktów (81,3%). 68,8% wybrało odpowiedź „pozytywnie oceniona aplikacja została umieszczona na liście rezerwowej, a na koniec budżet był zbyt mały, aby ją sfinansować”, a 6,3%, że „aplikująca organizacja zrezygnowała z realizacji projektu” (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Trzech respondentów wymieniło inne powody, takie jak „oceniający to osioł”, „organizacja partnerska nie zrozumiała celu programu” i „nie wiem”.



Graf. 22: Ilorotnie bezskutecznie aplikowałeś o środki na projekt międzynarodowy? Polska.

Rozmówcy wskazali kilka innych możliwych przyczyn porażek jeśli idzie o aplikowanie o środki na projekty międzynarodowe, w tym:

- Silna konkurencja;
- Za mało pieniędzy;
- Niska jakość wniosku;
- Niejasne zasady oceny / „ukryte kryteria oceny” stosowane przez ekspertów;
- Ocena ekspertów, którzy nie zrozumieli pomysłu na projekt / nie docenili pomysłu na projekt (konceptje innowacyjne);
- Zapominanie o priorytetach;

- "Niewłaściwy adres" pomysłu.

Można zauważyć niewielką różnicę w odpowiedziach między doświadczonymi i niedoświadczonymi realizatorami projektów – ci doświadczeni podali więcej możliwych powodów nie dofinansowania projektu. Grupa ta jest również bardziej świadoma faktu, że nawet dobre wnioski nie uzyskują czasami dofinansowania i nie jest to powód do zniechęcania się.

Wszyscy respondenci, którzy nie złożyli jeszcze wniosku o dofinansowanie projektu międzynarodowego, odpowiedzieli twierdząco na pytanie „Czy jesteś zainteresowany współpracą międzynarodową w swoim obszarze działania?”

d) Motywacja do współpracy międzynarodowej

Osoby, które zadeklarowały, że pracują jako menadżerowie projektów międzynarodowych, zostały następnie zapytane o motywację do wykonywania tej pracy. Jeśli chodzi o motywację do wdrażania projektów międzynarodowych, większość respondentów w dużym stopniu zgadza się ze stwierdzeniami: „Konieczne jest łączenie się z ludźmi przez przekraczanie granic” (89%) i „Lubię wymianę z ludźmi z innych krajów w mojej dziedzinie pracy” (88%). 78% w dużym stopniu zgadza się ze stwierdzeniem „Chcę uczyć się rozwiązań stosowanych w innych krajach”, a 67% ze stwierdzeniem „Jest to dodatkowa możliwość pozyskiwania funduszy”. Większość respondentów zaprzecza, że próba współpracy międzynarodowej nie miała konkretnej motywacji (78% odpowiedzi „w niskim stopniu” / „wcale”). Tylko 44% respondentów deklaruje, że zostali po prostu wyznaczeni przez swoje organizacje do wykonania tej pracy.

Zapytani w otwartym pytaniu o inne motywacje do realizacji współpracy międzynarodowej, doświadczeni menadżerowie projektów międzynarodowych wymienili:

- Możliwość odwiedzenia i zamieszkania przez chwilę w innych krajach;
- Współpraca z ludźmi z różnych krajów - co pozwala spojrzeć na świat z innej perspektywy;
- Możliwość pracy w innym języku niż język ojczysty. Wyzwanie intelektualne związane z projektowaniem projektów międzynarodowych;
- Chęć skorzystania z doświadczenia zdobytego podczas pracy zawodowej na rzecz uniwersytetu trzeciego wieku, po przejściu na emeryturę;
- Poznanie nowych ludzi, uczenie się na podstawie ich doświadczeń, możliwość wymiany poglądów na wspólnych spotkaniach;
- Możliwość poznania nowych osób, poszerzenie horyzontów myślowych i kulturowych;
- Praca na rzecz wspólnego celu z bardzo różnymi ludźmi, zwłaszcza młodymi, którzy są otwarci i pełni entuzjazmu do pracy;
- Osobista satysfakcja z tego rodzaju pracy.

Ponadto doświadczeni menadżerowie projektów międzynarodowych wskazali:

- Podróżowanie i nauka w międzynarodowym środowisku jako hobby / pasja;
- „Twórcze napięcie”, gdy spotykają się ludzie z różnych kultur;
- Łączenie czegoś przyjemnego z czymś pożytecznym;
- Dążenie do budowania zrównoważonego rozwoju organizacji społeczeństwa obywatelskiego.

Osoby, które zadeklarowały, że pełnią rolę menedżerów / członków organów zarządzających w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego w sektorze edukacji dorosłych, zostały również zapytane o motywacje do wdrażania międzynarodowych projektów w organizacjach, którymi zarządzają.

Zapytani o motywacje 72,7% członków organów zarządzających zgadza się ze stwierdzeniem („w dużym stopniu” / „do pewnego stopnia”), że aby rozwijać organizację, ważne jest, aby uczyć się na doświadczeniach innych krajów i że jest to konieczne do rozwijania kontaktów się z ludźmi z innych krajów. Dla 68,2% motywacją było również skorzystanie z dodatkowej możliwości pozyskania funduszy. Tylko 22,7% respondentów w tej grupie zadeklarowało, że ich organizacje nie są członkami międzynarodowych sieci, które inicjowałyby wspólne projekty. 59,1% nie zgadza się ze stwierdzeniem, że nie było konkretnej motywacji do podjęcia próby współpracy międzynarodowej. Ponownie oznacza to, że decyzja o podjęciu współpracy międzynarodowej jest zwykle podejmowana świadomie przez kierownictwo organizacji.

Członkowie organów zarządzających zostali również zapytani, w otwartym pytaniu, o dodatkowe motywacje do realizowania międzynarodowych projektów w organizacjach, którymi zarządzają. Wymienili oni m.in.:

- Chęć wykorzystania doświadczeń przy realizacji projektów międzynarodowych, zdobytych podczas pracy zawodowej, na potrzeby uniwersytetu trzeciego wieku;
- Chęć podróżowania w ramach zadań zawodowych;
- Wzmocnienie projektu tanecznego poprzez zaangażowanie osób z innych krajów;
- Osobiste preferencje dla tego obszaru pracy;
- Uzyskanie dostępu do nowej wiedzy, doświadczeń, metod pracy, kontaktów - co pozwala organizacji się rozwijać;
- Przekonanie, że współpraca i praca zespołowa są bardziej skuteczne.

Podczas przeprowadzania wywiadów członkowie organów zarządzających wymienili również:

- Nowe rynki (w przypadku sprzedaży produktów i usług) (B - doświadczony);
- Sięganie po nowe źródła współfinansowania (B);
- Ciekawość / nowe doświadczenia / wymiana - filozofia życia / zdobywanie nowych perspektyw (B);
- Chęć skorzystania z istniejących kontaktów międzynarodowych (B);
- Chęć dzielenia się własnymi osiągnięciami (B);
- „Wydać się to naturalnym etapem rozwoju organizacji” (B);
- Poszerzanie obszarów działalności (D - niedoświadczony);
- Poszukiwanie nowych pomysłów i dobrych praktyk (D).

Wspólny dla doświadczonych menedżerów projektów międzynarodowych i członków organów zarządzających wydaje się sposób podejmowania decyzji o podjęciu współpracy międzynarodowej. To nie jest przypadek. Wydaje się, że jest to świadoma decyzja, inspirowana i zachęcana przez jedną lub więcej osób już doświadczonych.

Jeśli chodzi o motywację do nawiązania współpracy międzynarodowej, doświadczeni członkowie organów zarządzających chcą korzystać z istniejących kontaktów, rozwijać je, ale także dzielić się własnymi osiągnięciami. Niektórzy z nich postrzegają współpracę międzynarodową jako naturalny etap rozwoju swojej organizacji.

Niedoświadczeni szukają nowych perspektyw i możliwości rozwoju dla swoich organizacji.

Problem językowy został zasygnalizowany jako wyzwanie przez ankietowanych przedstawicieli wszystkich czterech grup (A, B, C, D).

III. Wskaźniki sukcesu

a) Wsparcie ze strony organów zarządzających organizacji

Osoby deklarujące pracę jako menedżerowie projektów międzynarodowych zostali zapytani, czy otrzymali jakiekolwiek wsparcie od swojej organizacji zatrudniającej / zlecającej, aby ubiegać się o wsparcie na realizację projektów międzynarodowych lub w trakcie ich realizacji. 69,2% menadżerów projektów odpowiedziało na to pytanie; odpowiedź dwóch trzecich z nich brzmiała „tak”, a odpowiedź jednej trzeciej „nie”.

Tylko 72,7% menadżerów i członków organów zarządzających odpowiedziało na pytanie, czy zarządzana przez nich organizacja oferuje wsparcie dla menadżerów ubiegających się o wsparcie na projekty międzynarodowe lub realizujących je. Pośród nich 56,2% odpowiedziało negatywnie, a 43,8% pozytywnie.

Podsumowując wyniki wywiadu, **ani menadżerowie, ani członkowie organów zarządzających**, z którymi przeprowadzono wywiady, nie opisali żadnego ustrukturyzowanego systemu wsparcia oferowanego przez organizację. W większości przypadków było to wsparcie ad hoc, takie jak porady od bardziej doświadczonego członka organizacji, gdy były potrzebne. Zwykle wszystkie osoby zaangażowane w realizację projektu wspierają kierownika projektu. Dobra współpraca z księgowym jest uważana za kluczowe wsparcie. Nie ma systematycznego wsparcia w małych organizacjach (czasem wsparcie lokalnego samorządu, czasem kolegów).

Oczekiwane wsparcie mogłoby wyglądać następująco:

- Menadżer projektu uczy innych;
- Menadżer otrzymuje formalne wsparcie od zarządu;
- Menadżer prowadzi organizację z kolegą - który go wspiera;
- Pozostali członkowie zespołu, którzy współpracują, wspierają;
- Zarząd zapewnia, że nowa osoba w organizacji bierze udział w wydarzeniach międzynarodowych; stworzenie „atmosfery wsparcia”;
- Zarząd zachęca nowe osoby w organizacji do pisanie swoich projektów - udzielaj porad, konsultuje;
- Dwaj menadżerowie mają podzielone obowiązki - jedna osoba realizuje projekt międzynarodowy; druga - lokalne.

Co jeszcze jest potrzebne wg. osób z którymi przeprowadzono wywiady?

- Więcej wsparcia w zakresie zarządzania finansami;
- Narzędzia wspierające zarządzanie projektami (wspierające zarządzanie wieloma projektami);
- Ulepszenie administracji;
- Ktoś inny do administracji i zarządzania personelem;

- Większy budżet - aby móc zatrudnić nową osobę;
- Wdrożenia programu wspierającego zarządzanie – choć „nadal wyzwaniem byłoby stosowanie go konsekwentnie” (doświadczony kierownik projektu międzynarodowego);
- Jasne zasady współpracy z kierownikiem projektu od samego początku.

Na podstawie wyników badań online trudno jest określić dobre praktyki dotyczące wsparcia dla menadżerów projektów międzynarodowych.

Główny wniosek z wywiadów jest taki, że ludzie uczą się głównie w pracy, samodzielnie (ucząc się na własnych błędach) lub od bardziej doświadczonych rówieśników w swoich organizacjach.

b) Oferta edukacyjna dla podniesienia kompetencji

Menedżerów projektów międzynarodowych zapytano również, czy korzystają z dostępnej oferty edukacyjnej, aby samodzielnie podnosić swoje kompetencje. 59,1% respondentów nie odpowiedziało na to pytanie; wśród tych, którzy odpowiedzieli, 31,8% odpowiedziało „tak”, a odpowiedź dla 9,1% brzmiała „nie”.

Dość niewielka liczba respondentów odpowiedziała na pytanie dotyczące form podnoszenia kompetencji wybranych samodzielnie przez kierowników projektów międzynarodowych (31,8%). Wśród tych, którzy odpowiedzieli, najbardziej popularne wydają się szkolenia i warsztaty (31,8% odpowiedziało, że skorzystali z tej formy edukacji przynajmniej raz), a następnie konferencja / sympozjum (27,3% odpowiedzi na „tak”) i seminaria internetowe (22,7%). Job-shadowing był najmniej popularną formą podnoszenia umiejętności. Niestety 68,2% respondentów w ogóle nie odpowiedziało na to pytanie.

Większość respondentów, którzy skorzystali z jakiejś oferty edukacyjnej, deklaruje, że robi to 2–4 razy w roku (22,7%).

Respondenci wywiadów zadeklarowali różne formy podnoszenia kompetencji: kursy e-learningowe, udział w spotkaniach informacyjnych organizowanych przez grantodawców, seminaria internetowe. Wydarzenia, w których uczestniczyli były organizowane raczej w kraju (koszty).

Zaobserwowano różne preferencje (niektórzy respondenci preferowali edukację online, niektórzy - edukację twarzą w twarz). Podwyższenie kompetencji zadeklarowało 3 respondentów z grupy A i dwóch respondentów z grupy B. „Tak: szkolenia międzynarodowe. Jest to pomocne - podnosi kompetencje ”(A). Ci, którzy wolą „uczenie się przez działanie” niż branie udziału w szkoleniach lub warsztatach, uzasadniają to następująco:

- “Nie - w dziedzinie zarządzania, ponieważ brałem udział w wielu projektach i tam się uczyłem ”. (A / B)
- “Niespecjalnie. Preferuję uczenie się poprzez praktykę, wykorzystując doświadczenia innych”. (A)

Podsumowując - można zapytać, czy przyczyną takich odpowiedzi jest brak odpowiedniej oferty edukacyjnej, która byłaby atrakcyjna dla menadżerów projektów międzynarodowych, brak czasu na wzięcie w niej udziału, a może raczej brak zwyczaju podnoszenia kompetencji na zewnętrznych szkoleniach.

c) Pozostałe dane/wskaźniki

Zapytani o to, czy kiedykolwiek brali udział w projektach międzynarodowych jako uczestnicy (a nie jako kierownicy projektów lub przedstawiciele organizacji), większość respondentów odpowiedziała „tak”. Wielu uczestniczyło kilka razy i pełniło różne role („Brałem udział w każdej możliwej roli”). Podsumowując:

A – Doświadczeni menadżerowie projektów międzynarodowych: 4

B – Doświadczeni pracownicy / menadżerowie / członkowie organów zarządzających organizacji społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych: 3

C – Niedoświadczeni menadżerowie projektów międzynarodowych: 2

D – Niedoświadczeni pracownicy / menadżerowie / członkowie organów zarządzających organizacji społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych: 0

Bardziej doświadczeni rozmówcy zgodzili się, że udział w międzynarodowych projektach (jako uczestnik, obserwator, wsparcie członka zespołu projektowego) powinien być immanentnym elementem uczenia się pracy menedżerów projektów międzynarodowych.

Zapytani o to, która dziedzina edukacji formalnej najlepiej przygotowuje do pracy w charakterze menadżera projektu międzynarodowego, respondenci przedstawili całkiem odmienne punkty widzenia:

- „To zależy od osoby; wciąż - ekonomia / zarządzanie ułatwia życie”.
- „Zarządzanie (ponieważ dostajesz aspekt techniczny + aspekt społeczny - jak zarządzać zespołem)”.
- „Nie ma. Może interdyscyplinarne studia w dziedzinie nauk społecznych. Kierownik musi posiadać zarówno wiedzę techniczną, jak i wiedzę merytoryczną w danej dziedzinie”.
- „To nie ma znaczenia. Nie chodzi o edukację, ale o kompetencje. Co jest ważne: sprawy finansowe, budżetowanie, skuteczna komunikacja”.

Inne wymienione kierunki wykształcenia to: prawo, stosunki międzynarodowe, socjologia - przygotowanie do pracy z ludźmi.

IV. Zarządzaniem projektami międzynarodowymi - wyzwania

a) Wyzwania związane z realizacją projektów międzynarodowych

W oparciu o wyniki badań online, trudno wyodrębnić największe wyzwania z jakimi stykają się menadżerowie projektów międzynarodowych podczas aplikowania o dofinansowanie czy też podczas realizacji projektów międzynarodowych.

Odpowiedzi są dość równomiernie rozłożone pomiędzy czterema możliwościami odpowiedzi („w bardzo wysokim stopniu” / „w wysokim stopniu” / „w bardzo niskim stopniu” / „wcale”). Największym wyzwaniem, jakie pojawia się podczas ubiegania się o dofinansowanie międzynarodowego projektu lub w trakcie jego wdrażania, wydaje się być brak umiejętności, które byłyby

szczególnie potrzebne w projektach współpracy międzynarodowej (33,3% odpowiedzi „w bardzo wysokim stopniu” / „w wysokim stopniu”). Mimo to 66,7% zgadza się, że jest to wyzwanie w niskim stopniu / nie jest to wyzwanie.

44,4% respondentów zgadza się, że wyzwaniem jest „niewystarczające wsparcie ze strony organizacji zatrudniającej / zlecającej”, a jednocześnie 55,6% zgadza się z tym stwierdzeniem w bardzo niskim stopniu / wcale. Inne wyzwania, o które pytano w badaniach, to:

- „Nie mam wystarczających ogólnych umiejętności zarządzania projektami ”(33,3% zgadza się, 66,7% nie zgadza się);
- „Nie wiem wystarczająco dużo o wymaganiach dotyczących przygotowywania dobrych aplikacji do programów UE ”(33,3% zgadza się, 66,7% nie zgadza się);
- „Nie otrzymuję wystarczającego wsparcia od innych członków organizacji, dla której pracuję” (33,3% zgadza się, 66,7% nie zgadza się).

Zapytani o wyzwania, które pojawiają się dla menedżerów projektów międzynarodowych podczas ubiegania się o wsparcie na realizację projektów międzynarodowych lub w trakcie ich wdrażania w otwartym pytaniu, menedżerowie projektów międzynarodowych wymienili wyzwania związane z:

- Przygotowywaniem treści wniosku projektowego i ilością czasu, jaki to zajmuje („aplikacja Erasmus + jest dość długa i złożona i trzeba poświęcić dużo czasu na proces jej przygotowania.” / „Za każdym razem wyzwanie to ilość pracy, którą musisz poświęcić na zaprojektowanie i opisanie pomysłu na projekt - co nie zawsze skutkuje otrzymaniem wsparcia finansowego”);
- Tym, że nie zawsze można liczyć na wsparcie kolegów podczas realizacji projektu („Czasem brakuje mi wiedzy, jak wykonać pewne zadania lub jak zorganizować pewne wydarzenia”);
- Wyzwaniem, jak motywować członków organizacji, w tym zarządu, do realizacji projektu międzynarodowego po raz pierwszy („Wielkim wyzwaniem było zmotywowanie członków... uniwersytetu trzeciego wieku, którzy są osobami starszymi, emerytami, do realizacji działań zaplanowanych w projekcie. Na początku było wiele obaw, że nie poradzą sobie z działaniami, zwłaszcza z komunikacją w języku angielskim - który był językiem kursów międzynarodowych. Jednak na etapie realizacji projektu wszystko poszło dobrze ”).
- Łączeniem pracy merytorycznej z pracą administracyjną - na etapie realizacji projektu.
- Współpracą z organizacjami / ludźmi, którzy „... okazują się być zaangażowani w zbyt wiele projektów jednocześnie, co czasami skutkuje niską jakością wykonanej pracy”.

Rozmówcy wymienili też warunki, które decydują o tym, że dana aplikacja ma szansę na dofinansowanie:

- Zgodność projektu z programem + aplikacja powinna być odpowiedzią na potrzeby grantodawcy / wpisanie się w priorytety programu / dobry opis techniczny;
- Dobrze przedstawienie idei projektu i zaplanowanych działań; przemyślana koncepcja projektu;
- Reagowanie na obecne „trendy na rynku”;
- Mierzalny, jasny, logiczny; po prostu fajny;
- Aplikowanie tam, gdzie masz szansę (prawdopodobieństwo sukcesu).

b) Wsparcie dla menadżerów projektów - wyzwania

Menadżerom/członkom organów zarządzających organizacji społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych zadano pytanie, na które udzielili odpowiedzi pokazując swój punkt widzenia na daną kwestię: „Jakie wyzwania pojawiają się dla Twojej organizacji, gdy próbujesz wesprzeć swoich menedżerów projektów międzynarodowych?”. Tutaj tylko 31,8% respondentów odpowiedziało na pytanie (36,4% w jednym przypadku).

Na początek 59,1% nie zgadza się ze stwierdzeniem, że menadżerowie projektów międzynarodowych nie chcą korzystać z oferowanego wsparcia, a 45,5% zaprzecza, że zarządzana przez nich organizacja nie chce oferować wsparcia dla realizacji międzynarodowych projektów. Jeśli chodzi o wyzwania - podobnie jak w przypadku menadżerów projektów międzynarodowych - pozytywne (że coś jest wyzwaniem) i negatywne odpowiedzi (że coś nie jest wyzwaniem) rozkładają się dość równo. Istotną różnicę można zauważyć tylko w przypadku opcji odpowiedzi „Brakuje nam czasu na udzielenie wsparcia”, w której 45,5% respondentów zgadza się z tym stwierdzeniem („W dużym stopniu” / „W pewnym stopniu”), a 22,7% nie zgadza się (zgadza się „W niskim stopniu” / „wcale”).

W badaniu wskazano również na inne wyzwania:

- „Nie mamy wiedzy na temat ogólnych możliwości wsparcia” (36,4% zgadza się, 31,8% nie zgadza się);
- „Nie mamy wiedzy na temat metod wsparcia” (36,4% zgadza się, 31,8% nie zgadza się);
- „Brakuje nam środków finansowych do zaoferowania wsparcia” (45,5% zgadza się, 36,4% nie zgadza się);
- „Nie mamy dostępu do kompetentnych osób do budowy zespołu projektowego” (31,8% zgadza się, 36,4% nie zgadza się).

Poproszeni o opisanie innych wyzwań, z którymi zmagają się organizacja respondenta, członkowie organów zarządzających wspomnieli m.in.:

- „Dla jednej stażystki w organizacji - wykonywanie prac związanych z administracją i dokumentacją projektu okazało się zbyt nudne; inaczej wyobrażała sobie pracę dla organizacji pozarządowej i odeszła.”
- „Brak stabilności w prowadzeniu międzynarodowego projektu”.
- „Mała liczba pracowników organizacji; trudności w rekrutacji zaangażowanych, cennych wolontariuszy wspierających nasze działania”.
- „Przed napisaniem projektu pozyskanie międzynarodowych partnerów do współpracy przy projekcie, nawiązanie kontaktu i dalsza współpraca były wyzwaniami”.

Członkowie organów zarządzających organizacji społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych zapytani o to, jakie możliwości dostrzegają dla przezwyciężenia tych wyzwań, wspomnieli:

- „Brakuje kompleksowego podejścia do realizacji międzynarodowych projektów i stworzenia w tym celu zespołu. Praca opiera się głównie na doświadczeniach osób, które zwykle realizują projekt samodzielnie. Umiejętności językowe są również wyzwaniem. Brakuje świadomości, że nauczanie się realizacji międzynarodowych projektów wymaga czasu, zaangażowania i cierpliwości. ”

- „Nawiązanie nowych kontaktów międzynarodowych, współpraca w międzynarodowej sieci partnerów”.
- „Naprawdę nie widzę żadnych możliwości [przezwyciężenia wyzwań, które pojawiają się dla mojej organizacji, gdy próbuję wesprzeć swoich menedżerów projektów międzynarodowych]. Praca administracyjna jest nieodłączną częścią prowadzenia międzynarodowego projektu. Nasza organizacja jest zbyt mała, aby zatrudnić specjalistę zajmującego się tylko administracją.”
- „Udział w odpowiednich szkoleniach (kursach) i obserwowanie innych wykonujących pracę. Wizyty studyjne w innej organizacji, która ma doświadczenie w tej dziedzinie.”
- „Poszerzenie zespołu projektowego - angażowanie we współpracę specjalistów i wolontariuszy; dostosowanie programu stażowego w organizacji”.
- „W tym momencie jest to złożony problem”.
- „Więcej programów wsparcia dla organizacji pozarządowych. Więcej współfinansowania dla trzeciego sektora t. j. organizacji pozarządowych.”

c) Faza aplikowania oraz realizacji

Respondenci zostali poproszeni o rozróżnienie wyzwań charakterystycznych dla etapu aplikowania i tych charakterystycznych dla etapu realizacji projektu. Poszczególne wyzwania to:

Na poziomie aplikowania o dotację:

- „Aby wiedzieć, czego chcesz i móc to napisać”;
- Ocena ryzyka;
- Konieczność poświęcenia dużej ilości czasu - rezultat nie jest znany;
- Niektóre pomysły nie są rozumiane przez ewaluatorów;
- Wyzwanie z połączeniem bieżącej pracy z pisanem aplikacji;
- Budowanie partnerstwa, znalezienie dobrego partnera, formalności (np. podpisanie listów o współpracy, znalezienie wspólnych punktów zainteresowania).

Na poziomie realizacji projektu:

- Znalezienie wiarygodnego partnera i osoby wykwalifikowanej do pracy na arenie międzynarodowej;
- Dobra komunikacja z partnerami;
- Praca w rozproszonych zespołach;
- Rekrutacja uczestników projektu;
- „Higiena” pracy (dobry podział zadań, równowaga praca-życie prywatne);
- Procedury;
- Porozumiewanie się;
- Nierówny podział pracy;
- Problemy z motywacją do pracy;
- Zajęci partnerzy;
- Problemy językowe;
- Małe pieniądze na zarządzanie;
- Fakt, że E + NA nie wspiera projektu na etapie realizacji;
- Niewiele narzędzi ułatwiających zarządzanie projektem;

- Wyzwanie związane z płynnością finansową;
- Trudności ze znalezieniem dobrego pracownika - zdolność do zatrudnienia (niewystarczające / nieregularne dofinansowanie);
- Różnice jeśli chodzi o obciążenie biurokracją;
- Różnice w pracy, komunikacji, terminowości.

Jakie są **warunki wstępne do pomyślnej realizacji projektów** polegających na współpracy międzynarodowej? Wg. opinii rozmówców są to:

- Dobrze zidentyfikowane problemy - dobrze ustalone cele - dobrze zaprojektowane rozwiązania;
- Znalezienie dobrego partnera projektu; zaufanie do partnerów projektu;
- Dobre zarządzanie czasem;
- „Elastyczność międzykulturowa” - umiejętność pracy z ludźmi z różnych kultur;
- Zdolność organizacyjna (kompetentny personel chętny do dzielenia się doświadczeniem, doświadczony menadżer projektu; zainteresowanie podnoszeniem swoich kompetencji i współpracą międzynarodową w organizacji, dobra znajomość języka angielskiego);
- Wewnętrzna motywacja partnera projektu do realizacji projektu („odczuwanie go”);
- Doświadczenie w realizacji projektów międzynarodowych („żebyś wiedział, o co w tym wszystkim chodzi”);
- Wymiana doświadczeń, pokazywanie know-how, uczenie się, podnoszenie kompetencji poprzez szkolenia, warsztaty.

2.3 Raport na temat sukcesów i wyzwań dotyczący Włoch

Lorenza Lupini, Luca Bordoni, COOSS

I. Opis próby badawczej

W okresie od stycznia 2019 r. do kwietnia 2019 r. COOSS przeprowadził badania dotyczące dobrych praktyk oraz wyzwań istotnych dla menadżerów projektów międzynarodowych.

Zgodnie z metodologią przyjęto, że informację będą zbierane w ramach (1) OTWARTYCH BADAŃ ONLINE, a następnie przeprowadzono (2) WYWIADY. Zarówno w przypadku otwartych badań on-line, jak i wywiadów, COOSS wykorzystał formularz elektroniczny i wytyczne zaproponowane przez partnera odpowiedzialnego za realizację IO1, a następnie uzgodnione z pozostałymi partnerami projektu. Respondenci zostali wybrani zgodnie z czterema różnymi grupami docelowymi.

Obszar badań: organizację społeczeństwa obywatelskiego, edukacja dorosłych.

Grupy docelowe: Menadżerowie projektu / doświadczeni w zarządzaniu projektami; (B) menadżerowie organizacji / doświadczeni w zarządzaniu projektami; (C) Menadżerowie projektów / brak doświadczenia w zarządzaniu projektami; (D) Menadżerowie organizacji/ bez doświadczenia w zarządzaniu projektami.

a) Badania on-line

W celu dotarcia do grupy docelowej zostały użyte różne kanały informacji:

- e-mail
- rozmowy telefoniczne
- udział w spotkaniach
- aplikacja WhatsApp
- Messenger (Facebook)
- Kontakt z Włoską Narodową Agencją programu Erasmus+, która rozesłała zaproszenia pośród organizacji aplikujących w ramach Erasmus+.

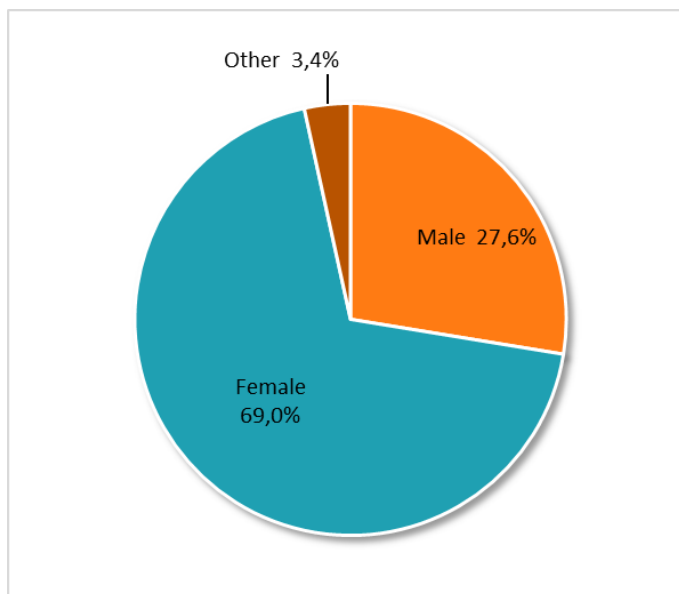
COOSS dotarł do respondentów biorących udział w badaniu za pomocą:

- Partnerów projektowych, kursów
- Zaprzyjaźnionych stowarzyszeń
- Użytkowników swoich usług
- Kontaktów osobistych
- Organizacji parasolowych

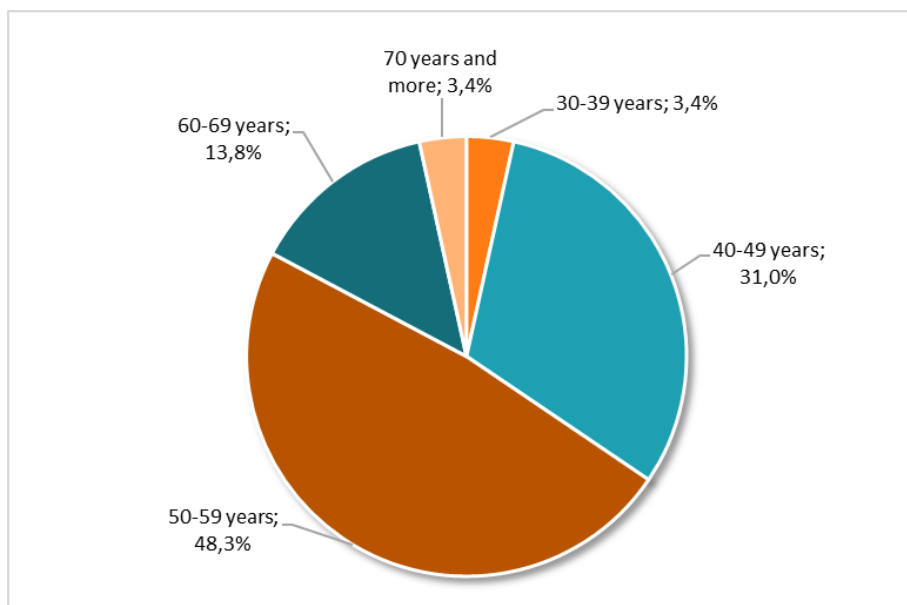
Ponad 80 zaproszeń wysłano w okresie 18.01.2019 - 25.03.2019, i w rezultacie zebrano 44 odpowiedzi na temat historii sukcesu i wyzwań; 29 doskonale pasuje do zidentyfikowanej grupy docelowej. W dalszej części raportu uwzględnionych zostanie tylko tych 29 kwestionariuszy.

Kwestionariusz on-line wypełniło 29 osób, które należą do bezpośredniej grupy docelowej; wśród nich 20 to kobiety (69%), 8 to mężczyźni (27,6%), a 3,4% (1 osoba) w pytaniu o płeć odpowiedziała: inna.

W badaniach jest reprezentowanych wiele grup wiekowych ale większość (48,3%, 14 osób) ma 40–49 lat i 30–39 lat (31%); przedział wiekowy 60–69 lat obejmuje 13,8%, a osoby w wieku poniżej 29 lat lub powyżej 70 lat są tylko 2, po jednej na grupę.



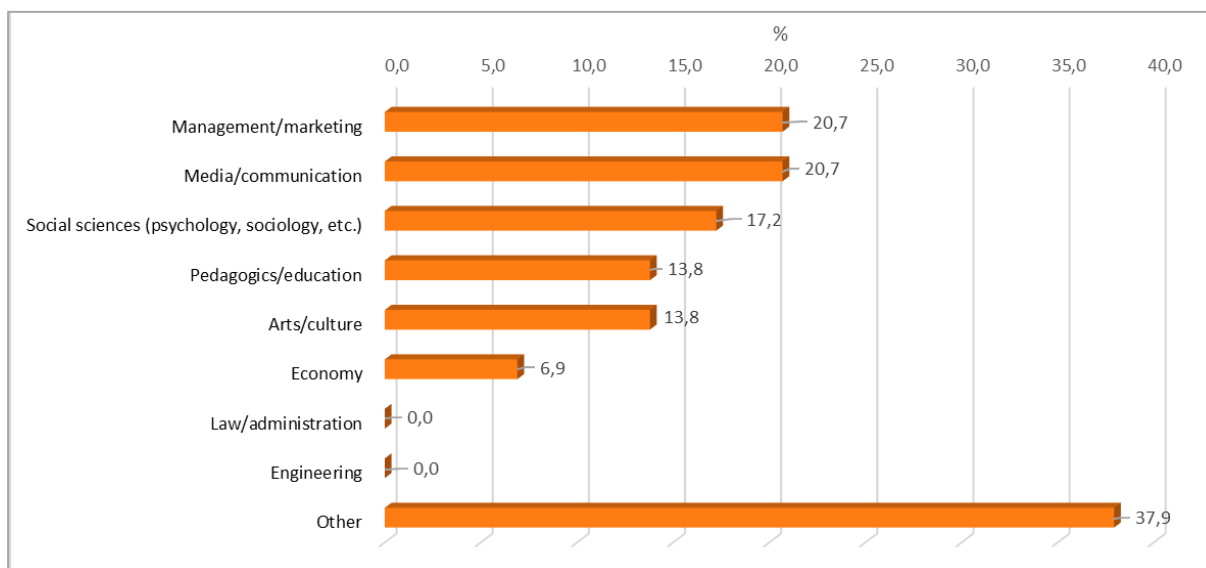
Graf. 23: Podaj swoją płeć. Włochy.



Graf. 24: Ile masz lat? Włochy.

Wszyscy respondenci reprezentują organizacje społeczeństwa obywatelskiego zajmujące się kształceniem dorosłych, ale kierunki kształcenia są różne, co przedstawia graf 25; interesujące

jest podkreślenie faktu, że odpowiedź „inne” ma najwyższą wartość (37,9%). Dane te pokazują niezwykle złożoną i różnorodną rzeczywistość organizacji społeczeństwa obywatelskiego we Włoszech. Oprócz „inne” najbardziej reprezentowane są pola zarządzanie / zarządzanie i media / komunikacja (po 20,7%); nauki społeczne (17,2%), pedagogika / edukacja i sztuka / kultura (po 13,8%), ekonomia (6,9%), podczas gdy prawo / administracja i edukacja techniczna nie zostały uwzględnione.



Graf. 25: Jakie jest twoje wykształcenie? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Włochy.

b) Wywiady

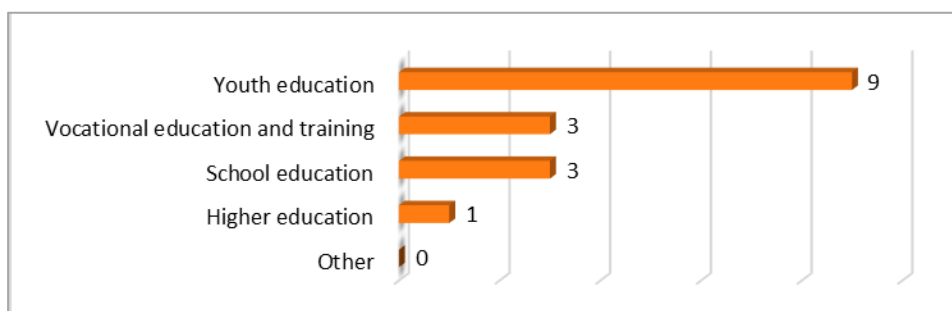
Grupa A	Group B	Group C	Group D
Spółdzielnia socjalna-typ B	Spółdzielnia socjalna-typ A	Organizacja parasolowa-trzeci sektor	Stowarzyszenie kulturalne
Organizacja parasolowa-trzeci sektor	Organizacja parasolowa - stowarzyszenie zajmujące się migrantami i uchodźcami	Stowarzyszenie kulturalne	Stowarzyszenie kulturalne
Organizacja parasolowa - stowarzyszenie zajmujące się migrantami i uchodźcami	Stowarzyszenie przeciwdziałające dyskryminacji	Organizacja parasolowa, kooperatywa	Stowarzyszenie doradcze

II. Dobre praktyki w zarządzaniu projektami międzynarodowymi we Włoszech

a) Obszary aktywności

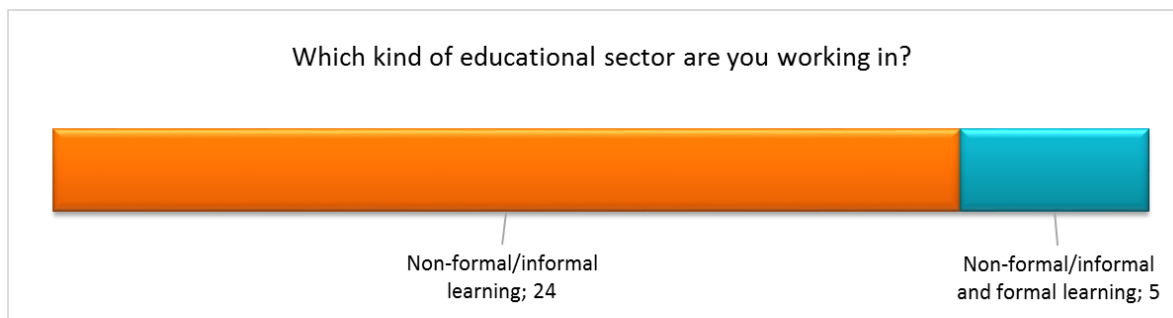
12 organizacji społeczeństwa obywatelskiego zaangażowanych w bezpośrednie wywiady (osobiście lub przez Skype) stanowiło interesujący materiał badawczy ujęty w kontekście regionalnym. Respondenci reprezentują takie sektory, jak:

- Sektor społeczny, kulturalny i turystyczny dla osób o szczególnych potrzebach;
- Praca z migrantami i uchodźcami;
- Stowarzyszenie aktywne społecznie w zwalczaniu dyskryminacji osób LGBT;
- Stowarzyszenie zaangażowane w sektor społeczny i projekty rozwoju lokalnego;
- Dziedziny strategii i rozwoju, społeczne, kulturalne, innowacyjne i edukacyjne;
- Wsparcie osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji;
- Ocena projektów UE;
- Promocja lokalnego dziedzictwa kulturowego;
- Promocja wydarzeń kulturalnych;
- Organizacja parasolowa. Sektor szkoleń zawodowych i edukacyjnych; kultura, usługi osobiste: doradztwo, orientacja, ocena umiejętności
- Kwestie związane z autyzmem: kursy dla nauczycieli, promocja wydarzeń uświadamiających, zbieranie funduszy.



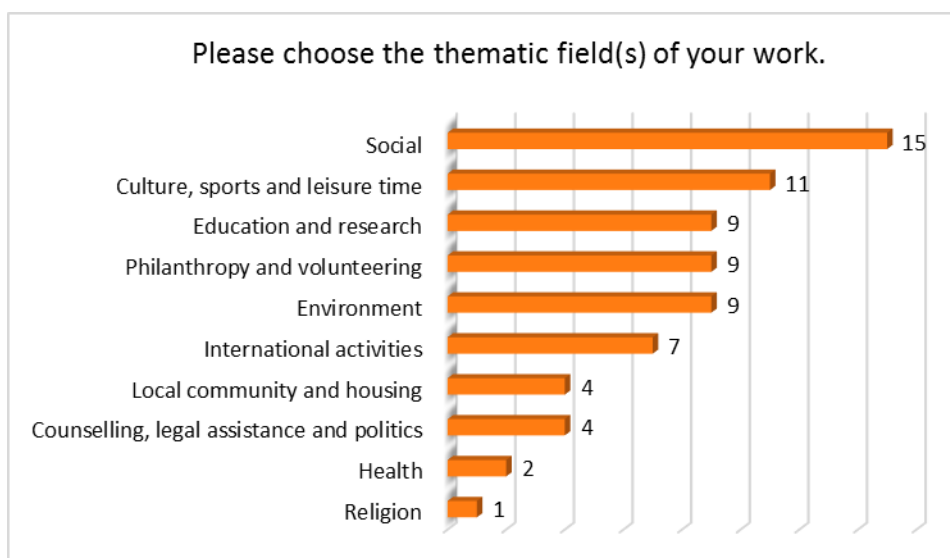
Graf. 26: W jakim obszarze edukacji, oprócz edukacji dorosłych, pracujesz? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Włochy.

Większość respondentów pracuje aktywnie w obszarze „Edukacja młodzieży” (9), 3 działa w sektorze „VET”, a 3 pracuje w sektorze „edukacja szkolna”. Tylko 1 respondent reprezentuje sektor „Szkolnictwa wyższego”. Na grafie 26 pokazano z kolei podział obszarów aktywności ze względu na edukację formalną i poza-formalną. 24 osoby odpowiedziały, że pracują w sektorze „uczenia się poza-formalnego / nie-formalnego”, a 5 osób pracuje również w sektorze uczenia się formalnego.



Graf. 187: W jakim sektorze edukacji pracujesz? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Włochy.

Graf 28 pokazuje główne sektory, w których działają organizacje społeczeństwa obywatelskiego. Głównym obszarem pracy jest sektor „społeczny” (15), a następnie „kultura, sport i czas wolny” (11). Sektory „Edukacji i badań”, „Filantropii i wolontariatu” oraz „Środowiska” obejmują jedną trzecią całej próby badawczej (9). 7 organizacji społeczeństwa obywatelskiego pracuje w obszarze współpracy międzynarodowej, natomiast 4 obejmują obszary: „doradztwo, pomoc prawna i polityka” oraz „społeczności lokalne i mieszkalnictwo” 4. Tylko 2 organizacje działają w sektorze „Zdrowie”, a tylko 1 w obszarze „Religia”.



Graf. 198: Wybierz obszary tematyczne swojej pracy (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Włochy.

Wszystkie organizacje biorące udział w badaniu należą do sektora prywatnego.

Rola respondentów została podzielona na 4 kategorie, jak wspomniano w powyższej tabeli (doświadczona grupa „A i B” i grupa niedoświadczona „C i D”). W ramach tych grup zadeklarowano pełnienie następujących funkcji w organizacjach:

- Menadżer projektu (13)
- Dyrektor/główny menadżer w organizacji (6)
- Osoba odpowiedzialna za współpracę międzynarodową (10)
- Inni: wolontariusze (4)



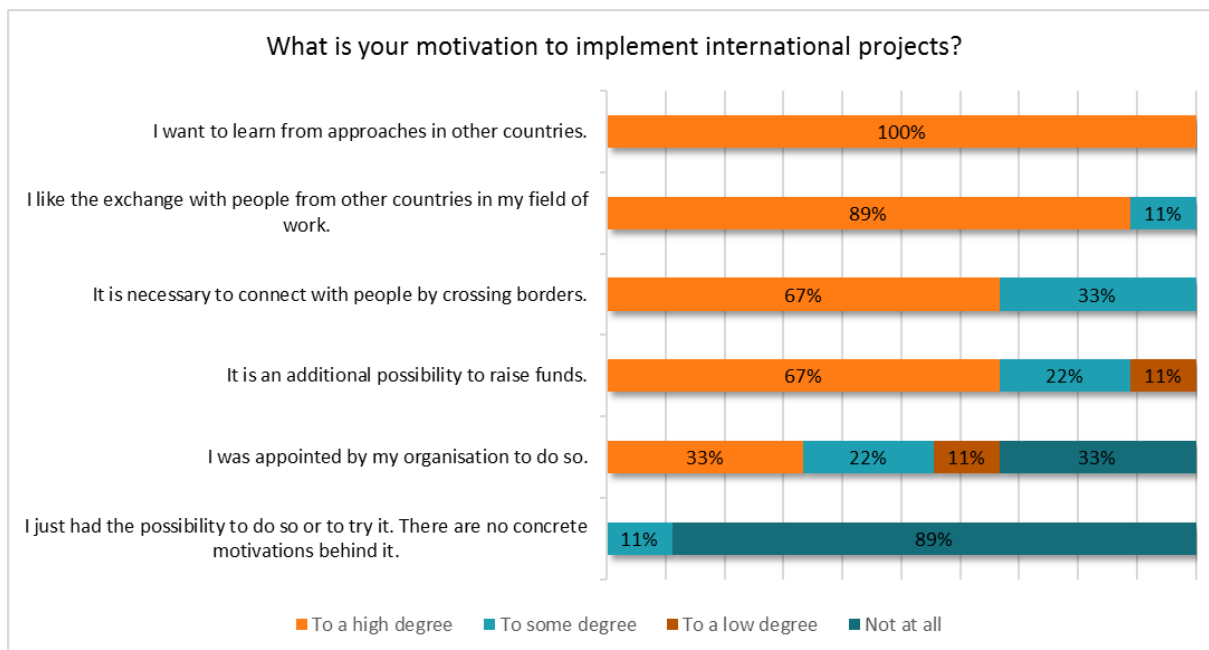
Graf. 209: Jaką pełnisz funkcje w organizacji? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Włochy.

62,1% respondentów potwierdza, że złożyło już wniosek o dofinansowanie projektu współpracy międzynarodowej, z czego 27,6% pięciokrotnie i więcej razy, 6,9% 2-4 razy i 10,3% raz. 72,2% złożonych wniosków uzyskało dofinansowanie. 84,6%) organizacji społeczeństwa obywatelskiego, mających doświadczenie w realizacji projektów dofinansowanych z funduszy UE, uczestniczyło w projektach jako partner. 81,8%, osób, które nie miały doświadczenia w realizacji projektów międzynarodowych, wyraziło zainteresowanie współpracą międzynarodową w obszarze swoich działań.

b) Motywacja do pracy na arenie międzynarodowej

Graf 30 pokazuje główne powody, którymi kierują się organizacje społeczeństwa obywatelskiego, podejmując decyzję aby angażować się w projekty międzynarodowe. Wyróżniono 3 główne takie powody:

- Możliwość uczenia się „innych metod”, od innych krajów;
- potrzeba „wymieniania doświadczeń się z ludźmi z innych krajów”;
- potrzeba poznawania ludzi z różnych krajów.



Graf. 3021: Jaka jest twoja motywacja aby realizować projekty międzynarodowe? Włochy.

Inne powody, które wskazali respondenci to:

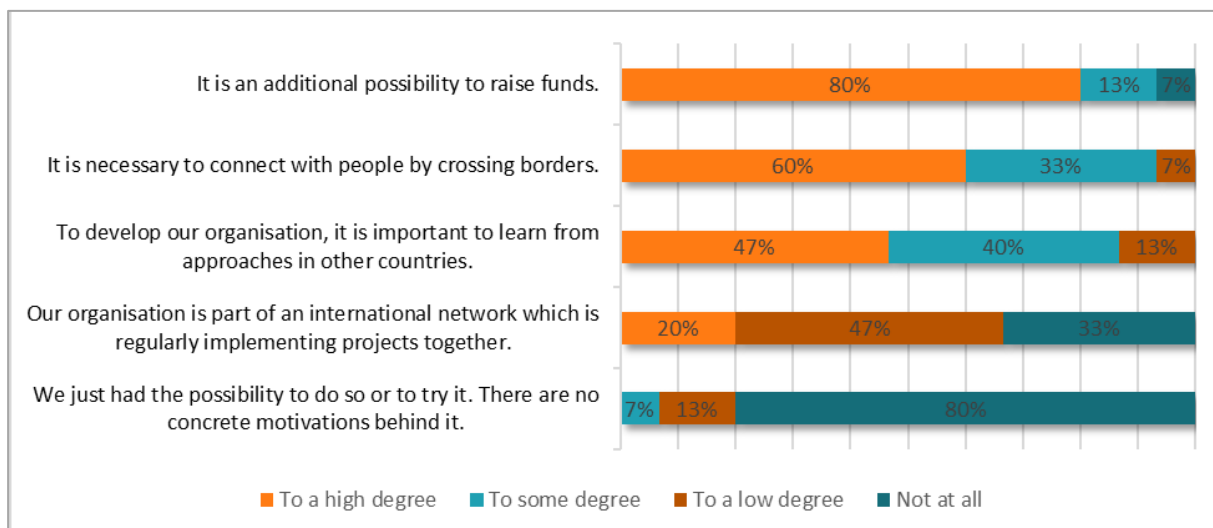
- Rozwój stowarzyszenia, w którym pracuję;
- Charakterystyka sektora, w którym pracuje badany, ponieważ jest dynamiczny i oferuje możliwość ciągłej aktualizacji;
- Okazja do pozyskania funduszy i prowadzenia innowacyjnych działań.

Główne powody aby realizować projekty międzynarodowe były następujące (Graf 31):

- Potrzeba nawiązywania kontaktów z ludźmi z różnych krajów;
- Znaczenie uczenia się „innych metod/podejść”, z innych krajów;
- Dodatkowa możliwość pozyskiwania funduszy.

Dodatkowe powody wskazane w pytaniu otwartym były następujące:

- Wzajemne korzyści wszystkich zaangażowanych partnerów (różnorodność jako szansa na wzrost);
- Ich tematem są często kwestie międzynarodowe;
- Działania i udział w propozycjach projektów zarówno na poziomie lokalnym, krajowym, jak i międzynarodowym są uwarunkowane synergia istniejącą między wolontariuszami i beneficjentami, którzy uczęszczają do naszego centrum. Wszystkie projekty są zgodne z misją organizacji;
- Podnoszenie świadomości sytuacji na obszarach dotkniętych trzęsieniem ziemi i zamieraniem ruchu turystycznego;
- Bycie postrzeganym jako konsultant projektu.



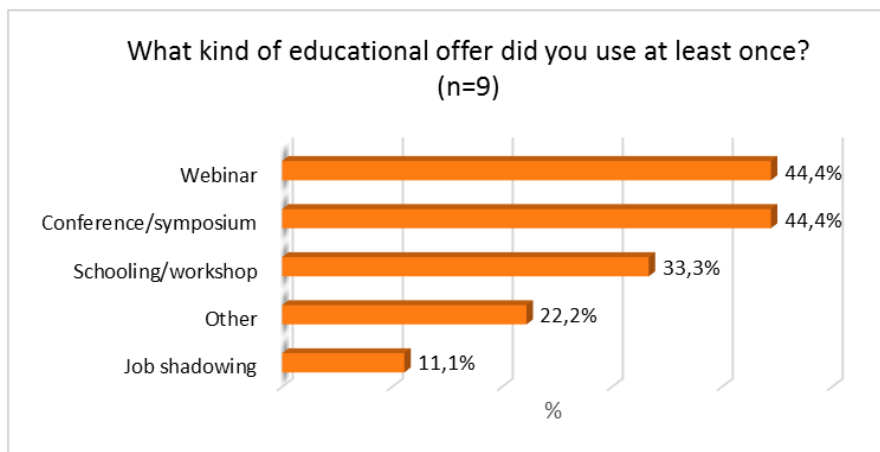
Graf. 221: Jak jest twoja motywacja aby realizować projekty międzynarodowe z udziałem twojej organizacji? Włochy.

III. Wskaźniki sukcesu

W wywiadach zebrano też uwagi menadżerów projektów w zakresie elementów koniecznych do tego, aby projekt uzyskał dofinansowanie. Elementy te są, zdaniem respondentów, następujące:

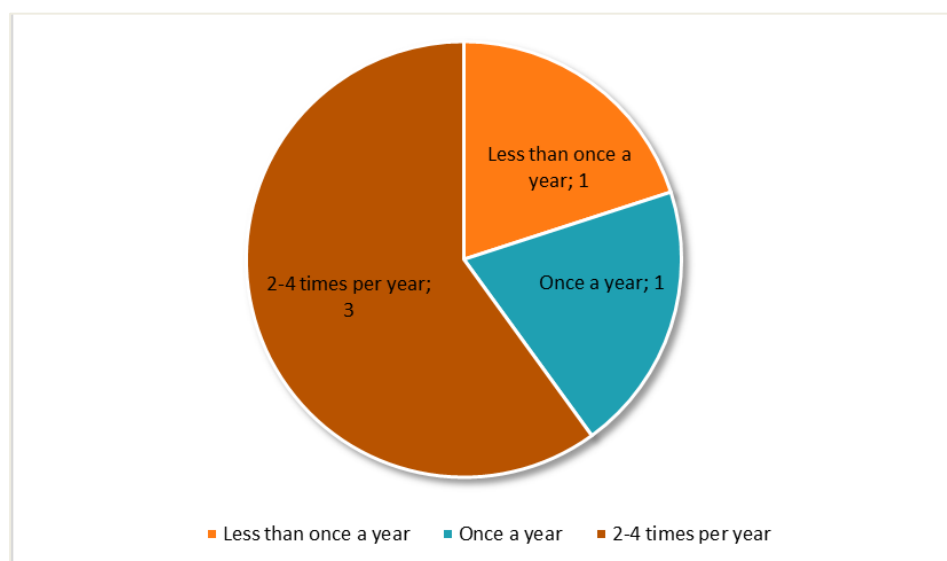
- Solidne doświadczenie w sektorze referencyjnym (tj. w dziedzinie edukacji, szkolenia i doradztwa, kierownicy kursów szkoleniowych / ponad 10 lat doświadczenia / itp.);
- doświadczenie w projektach międzynarodowych w temacie, który dogłębnie się poznało;
- bycie częścią europejskiej sieci;
- prawdziwa i wirtualna wymiana dobrych praktyk;
- stosowanie metodologii / podejścia AGILE;
- obejmowanie dużej liczby zainteresowanych stron i beneficjentów w ramach działań projektu;
- przyjęcie metodologii współprojektowania wniosku aplikacyjnego;
- posiadanie dogłębnej wiedzy na temat dostępnych programów;
- pomysł na projekt zgodny z celami programu i wykazem priorytetów UE;
- dobre partnerstwo;
- analiza ex ante tematu badań/projektu;
- dzielenie się dobrymi pomysłami z zaangażowanymi partnerami;
- dobra atmosfera pracy w zespole;
- umiejętności techniczne w zakresie zarządzania projektami;
- angażowanie ekspertów do wspierania niektórych aspektów technicznych i administracyjnych.

W badaniach on-line zapytano również, czy menadżerowie projektów otrzymują jakiekolwiek wsparcie ze strony swoich organizacji. 44,4% respondentów odpowiedziało, że otrzymało takie wsparcie. Wykres poniżej (graf 32) pokazuje, z jakiej oferty edukacyjnej respondenci skorzystali przynajmniej raz, aby poprawić swoje umiejętności.



Graf. 32: Z jakich form edukacyjnych skorzystałeś co najmniej raz? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Włochy.

Najczęściej wykorzystywanym narzędziem edukacyjnym jest „webinarium” oraz „konferencja i sympozjum” (oba 44,4%), a następnie „szkolenia i warsztaty” (33,3%). Metodę „job shadowing” zastosowało jedynie u 11,1% menadżerów projektów.



Graf. 233: Jak często korzystałeś z tego rodzaju narzędzi edukacyjnych? Włochy.

Trzech respondentów, którzy otrzymali wsparcie edukacyjne, deklaruje, że korzystało z niego „od 2 do 4 razy w roku”. Jedna osoba skorzystała z tego wsparcia „rzadziej niż raz w roku”. Tylko jeden respondent potwierdza otrzymywanie wsparcia edukacyjnego „5 razy w roku i więcej”.

Organizacje społeczeństwa obywatelskiego są podzielone ze względu na zaplanowanie wsparcia dla menadżera projektu międzynarodowego już na etapie przygotowywania aplikacji, jedna trzecia deklaruje wsparcie, a dwie trzecie nie.

IV. Wyzwania związane z zarządzaniem projektami międzynarodowymi

c) Wyzwania dotyczące realizacji projektów międzynarodowych

Menadżerowie projektów międzynarodowych, z którymi przeprowadzono wywiady, zostali zachęcani do podzielenia się głównymi wyzwaniami, jakie napotkali w trakcie przygotowywania aplikacji:

Menadżerowie projektów międzynarodowych, którzy już wcześniej zrealizowali projekt UE, jako możliwości, jakie daje realizacja projektu międzynarodowego, podkreślili znaczenie wymiany wiedzy oraz członkostwo w europejskiej sieci. Według doświadczonego menadżera najważniejsze wyzwania, na które można się natknąć podczas realizacji pierwszego międzynarodowego projektu to:

- Odbycie kursu doszkalającego z zarządzania projektami;
- mentoring
- potrzeba bezpośredniego kontaktu z osobami bezpośrednio współpracującymi z grupą docelową (w celu zaprojektowania i wdrożenia projektu);
- poprawa komunikacji między współpracownikami;
- stabilny zespół projektowy;
- zdolność do podejścia do konkretnego tematu w bardziej złożony sposób.

Punkt widzenia menedżerów, którzy mają doświadczenie, był mniej więcej taki sam jak tych niedoświadczonych. Podkreślali wartość sieciowania w UE i wymianę dobrych praktyk. Dodatkową okazją była możliwość poprawy, na poziomie UE, postrzegania praw mniejszości. Wymienili następujące wyzwania:

- Potrzeba dogłębnej wiedzy z zakresu zarządzania projektami oraz skupienie się na kilku programach;
- konieczność podniesienia kompetencji z zakresu ICT oraz umiejętności przekrojowych.

Menadżerowie projektów zainteresowani aplikowaniem/udziałem w projekcie międzynarodowym wskazali następujące korzyści:

- Zwiększenie zakresu usług dla ich użytkowników (w zakresie wydarzeń, działań, szkoleń itp.);
- wyróżnienie się na tle innych stowarzyszeń;
- promowanie swojej oferty;
- europejska wymiana dobrych praktyk (treści, metod, innowacji itp.);
- pozyskanie funduszy.

Dla tej grupy głównymi przeszkodami w udziale w międzynarodowym projekcie były:

- Brak czasu;
- niewystarczające środki finansowe (małe organizacje);
- brak wykwalifikowanych pracowników w trakcie procesu aplikowania ośrodki;
- nieznajomość j. angielskiego;
- nieznajomość terminologii fachowej;

- potrzeba podniesienia własnych umiejętności, aby być w stanie realizować zadania w projekcie międzynarodowym;
- zbyt restrykcyjne kryteria w ogłoszeniach o naborach.

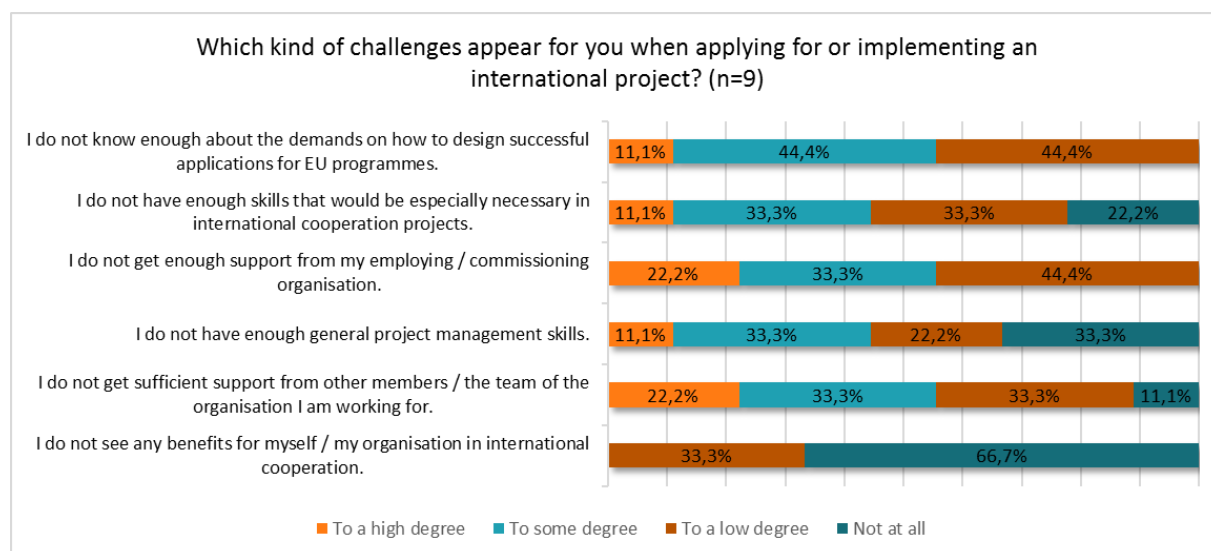
Ostatnią grupę respondentów tworzyli menedżerowie zainteresowani aplikowaniem w międzynarodowym projekcie. Uznali udział w projekcie międzynarodowym na poziomie UE za dobrą okazję do:

- Budowanie rozpoznawalności marki organizacji;
- pozycjonowania własnej marki;
- umiędzynarodowienia;
- sieciowania;
- dzielenia się doświadczeniami w obrębie własnego sektora działania.

Wyzwania, które wymienili niedoświadczeni menadżerowie:

- Brak wiedzy specjalistycznej;
- brak dostępnych środków finansowych (tj. małe stowarzyszenie);
- trudność w budowaniu silnego partnerstwa;
- niskie umiejętności językowe;
- brak kompetencji administracyjnych.

Temat „wyzwań” analizowany był także w badaniach on-line (patrz graf 34). Główną przeszkodą wskazaną przez respondentów (w wysokim stopniu) był brak wiedzy „na temat wymagań dotyczących budowania udanych aplikacji do programów UE” (55,5% w pewnym lub w wysokim stopniu). Drugim wyzwaniem, jakie się pojawiło, był brak „umiejętności, które byłyby szczególnie potrzebne w projektach współpracy międzynarodowej”. Większość rozmówców zgodziła się ze stwierdzeniem, że udział we współpracy międzynarodowej wiąże się z korzyściami dla ich organizacji.



Graf. 244: Jakie wyzwania pojawiają się podczas składaniu wniosku lub w trakcie realizacji międzynarodowego projektu? Włochy.

Ponadto respondenci wskazali na dodatkowe wyzwania z jakimi się borykali. Były to:

- Współfinansowanie;
- trudności w uświadomieniu pracodawcy, że muszą inwestować w budowanie relacji, wizyty studyjne itp. Trudność w sprawieniu, aby pracodawca zrozumiał znaczenie formułowania pomysłów na projekty we współpracy z beneficjentami ostatecznymi, a nie narzucanie ich z góry;
- trudności związane z brakiem kompetencji i słabym nadzorem zagranicznego koordynatora;
- brak czasu i zasobów;
- trudności związane z udziałem w projekcie, w którym lider nie ma doświadczenia w kierowaniu projektem europejskim, niewystarczająco wyjaśnił cele projektu, które należy osiągnąć i nienawykłm do współpracy.

Analizując ten sam temat z punktu widzenia kadry zarządzającej organizacji społeczeństwa obywatelskiego (patrz graf 35), okazało się, że głównymi wyzwaniami dla ich organizacji, gdy starają się wesprzeć menedżerów w udziale w międzynarodowym projekcie” są:

- Brak źródeł finansowania;
- brak czasu.

Wyzwania, które uzyskały w badaniu ocenę „nie zgadzam się” lub „zgadzam się w małym stopniu” były następujące:

- Menadżerowie projektów nie chcą wsparcia;
- nasza organizacja nie jest zainteresowana wspieraniem swoich menadżerów projektów międzynarodowych.



Graf. 255: Jakie wyzwania pojawiają się w Twojej organizacji, gdy próbujesz wesprzeć menadżerów międzynarodowych projektów? Włochy.

Dodatkowe wyzwania wskazane przez menadżerów były następujące:

- Bariera kulturowa, językowa i kompetencyjna;
- sztywność ról i niechęć do dzielenia się wspólnym przywództwem;
- złożoność programów europejskich;
- samotność;

- brak zdolności ekonomicznej do aplikowania o środki;
- brak doświadczenia;
- brak narzędzi / przestrzeni;
- niesprzyjający termin naborów w stosunku do aktualnych zadań.

Oprócz przeszkód wskazanych powyżej, menedżerowie zaproponowali pewne rozwiązania w celu przezwyciężenia pojawiających się wyzwań:

- Możliwość uczestnictwa w projekcie jako partner stowarzyszony;
- uświadomienie pracodawcy znaczenia inwestowania w rozwój pracowników i oferowanie możliwości otwarcia się na międzynarodowych partnerów, szkolenia, przyjęcie bardziej praktycznych i zorientowanych na wyniki metod pracy;
- ciągłe aplikowanie o środki, aby przewidzieć moment krytyczny;
- zapewnienie pomocy w trudnych okresach realizacji projektu.

2.4 Raport na temat sukcesów i wyzwań dotyczący Węgier

Marianna Labbancz, Hungarian Folk High School Society

I. Opis próby badawczej

The Hungarian Folk High School Society (HFHSS) wysłało swoim partnerom wiadomości e-mail zawierające link do ankiety online. HFHSS poprosiło ponad 100 stowarzyszeń o wypełnienie ankiety online.

16 respondentów ankiety online pasowało do bezpośredniej grupy docelowej badania. Dwóch z nich pracuje zarówno w sektorze formalnej, jak i poza-formalnej edukacji dorosłych, a 14 pracuje tylko w sektorze poza-formalnej edukacji dorosłych w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego.

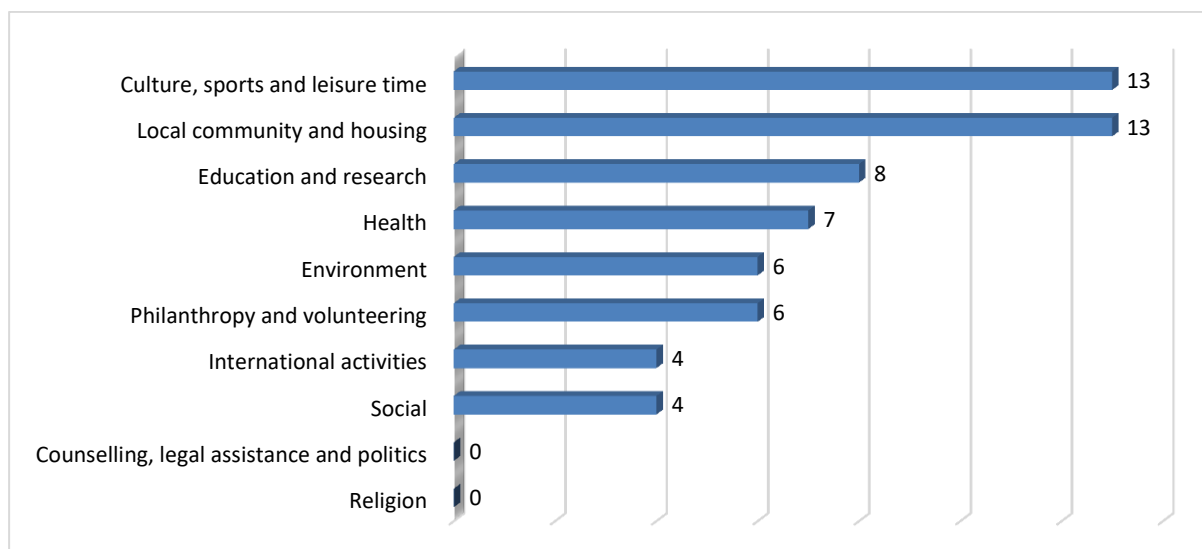
Wszystkich 16 respondentów pracuje w sektorze edukacji dorosłych. Dwoje z nich pracuje również w sektorze edukacji szkolnej, jeden w szkolnictwie wyższym, a sześć osób zajmuje się także edukacją młodzieży.

W badaniu online udział wzięło więcej mężczyzn (50%) niż kobiet (37,5%). (Dwóch respondentów nie odpowiedziało na to pytanie). Większość respondentów reprezentowała grupę wiekową 60-69 lat (37,5%), a następnie 70 lat i więcej (25%), 50-59 lat (18,8%) i 40-49 lat (6,3%).

II. Dobre praktyki w zarządzaniu projektami międzynarodowymi na Węgrzech

a) Obszar aktywności

Jeśli chodzi o obszar tematyczny, większość respondentów pracuje w dziedzinach kultury, sportu i spędzania czasu wolnego lub w lokalnej społeczności i mieszkalnictwie, jak pokazano na grafie 36. Jedna organizacja określiła się jako szkoła ludowa, a jedna jako organizacja non-profit.



Graf. 36: Wybierz obszar tematyczny swojej pracy (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Węgry.

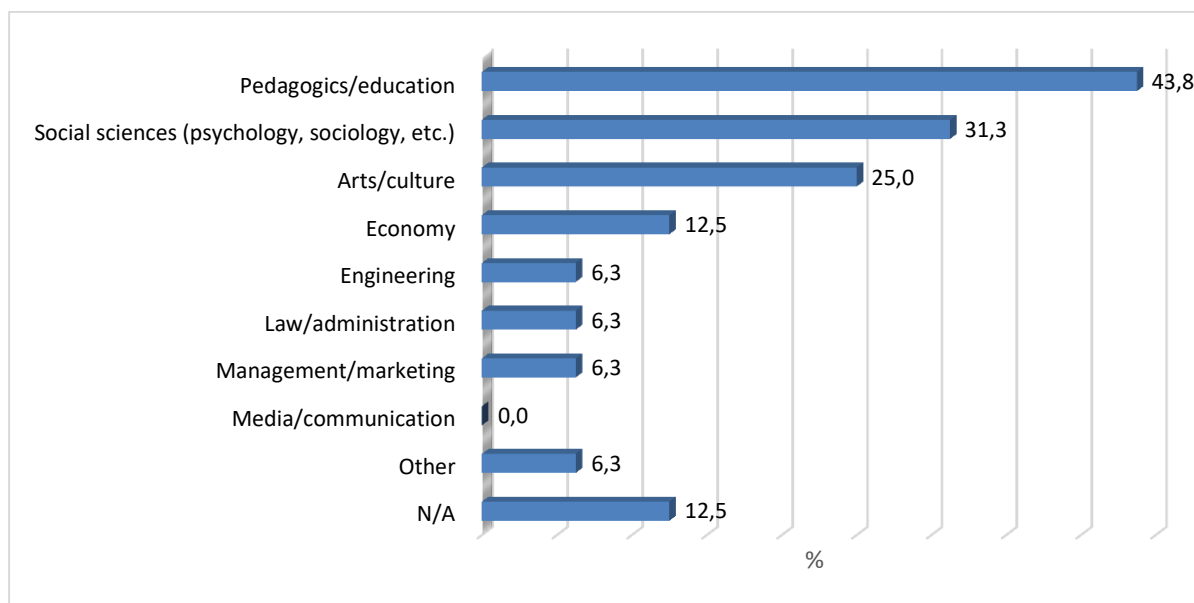
Organizacje społeczeństwa obywatelskiego, które brały udział w badaniach, działają w wielu różnych dziedzinach sektora edukacji dorosłych, nawet jeśli za pośrednictwem naszej sieci kontaktów skontaktowaliśmy się z organizacjami bardziej zorientowanymi na rozwój umiejętności podstawowych. W przypadku organizacji mających doświadczenie we współpracy międzynarodowej, paleta tematyczna obejmuje następujące obszary:

- Rozwój podstawowych umiejętności w regionach zmarginalizowanych (szkoła ludowa);
- edukacja ekologiczna, edukacja rolnicza (szkoły ludowe, spółdzielnie socjalne, regionalne stowarzyszenie koordynatorów wiejskich);
- rozwój umiejętności wśród niepełnosprawnych, kursy dla niepełnosprawnych obywateli i nauczycieli / trenerów (prywatne fundacje i lokalne stowarzyszenia);
- edukacja na temat tradycji ludowych, tańców, sztuki i rzemiosła;
- ICT (prywatne fundacje i lokalne stowarzyszenia, lokalne fundacje zarządzane przez lokalny samorząd);
- rozwój kompetencji w zakresie języków obcych (stowarzyszenia zarządzane przez szkoły językowe);
- rozwój umiejętności edukatorów dorosłych (szkoły ludowe);
- troska/opieka (stowarzyszenia lokalne).

W przypadku organizacji społeczeństwa obywatelskiego, które są zainteresowane, ale nigdy nie angażowały się na żadnym poziomie we współpracę międzynarodową, są to głównie organizacje wspierające lokalnych dostawców usług rządowych. W ich przypadku zakres działania ogranicza się, na przykład, do usług publicznych, które wspierają:

- Działania związane z bibliotekami (lokalne stowarzyszenia);
- działania wspierające (re) integrację społeczną, np. praca z więźniami (szkoła ludowa).

Jeśli idzie o wykształcenie, większość respondentów badania zadeklarowała posiadanie wykształcenia w zakresie pedagogiki / edukacji (43,8%), a następnie nauk społecznych (psychologia, socjologia itp.) (31,3%), sztuki / kultury (25%), ekonomii (12,5%). Nie było respondentów reprezentujących wykształcenie w zakresie mediów / komunikacji (graf 37).

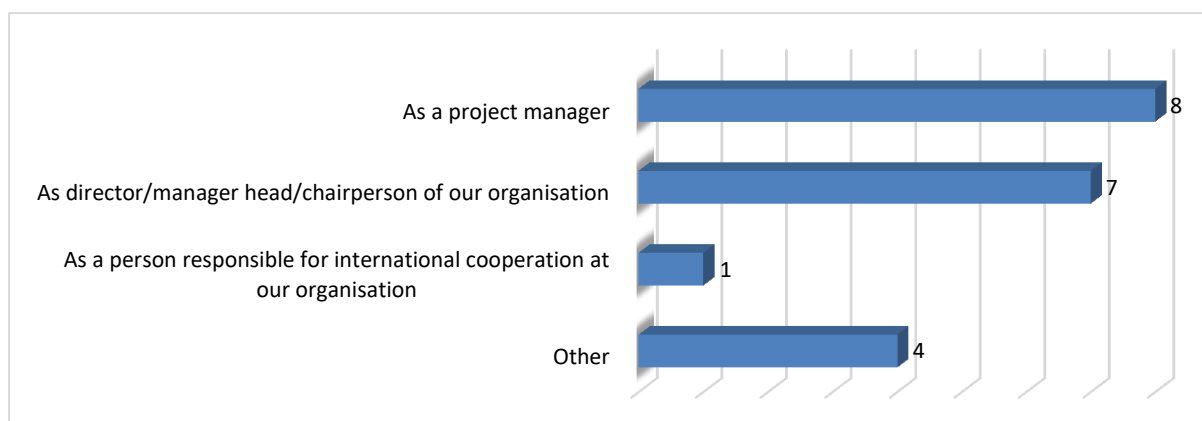


Graf. 267: Jakie jest Twoje wykształcenie? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Węgry.

b) Zatrudnienie, pełnione funkcje i obowiązki

Zapytani o pełnione w organizacji funkcje (graf 38), ośmiu (50%) respondentów odpowiedziało, że pracuje jako kierownik projektu, a siedem (43,8%) - jako dyrektor / kierownik / przewodniczący ich organizacji; jedna osoba (6,3%) opisała swoją rolę jako osoby odpowiedzialnej za współpracę międzynarodową w organizacji.

Cztery osoby wybrały odpowiedź „inne” i zdefiniowały swoją funkcję jako sekretarza stowarzyszenia, dyrektora finansowego lub wolontariusza. Odpowiedzi wskazują, że niektórzy respondenci odgrywają dwie lub więcej wyżej wymienionych ról w swoich organizacjach.



Graf. 278: Jaka funkcję pełnisz w organizacji? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Węgry.

Dyrektorzy, menedżerowie projektów i liderzy organizacji, z którymi przeprowadzono wywiady, byli w większości zatrudnieni przez ich stowarzyszenia, nawet jeśli w niektórych przypadkach nie pracowali na pełny etat. Na poziomie decyzyjnym, członków zarządu, duża jest różnorodność

pełnionych funkcji w zależności od poziomu profesjonalizmu i obszaru działania organizacji. W przypadku lokalnych organizacji społeczeństwa obywatelskiego role te są pełnione przez wolontariuszy, gdy jest potrzeba znajduje się pracownika - nawet w niepełnym wymiarze godzin. Natomiast większe, bardziej profesjonalne stowarzyszenia mają większe organy zarządzające - 3-5 osób. Jeśli chodzi o współpracę międzynarodową, zwykle przy dofinansowaniu w ramach projektu są w stanie zatrudnić jednego lub nawet dwóch pracowników lub mogą wprowadzić dodatek do pensji już wcześniej zatrudnionego pracownika w organizacji.

Po wywiadach stało się dla nas jasne, że współpraca międzynarodowa odgrywa bardzo ważną rolę w życiu organizacji społeczeństwa obywatelskiego nie tylko na poziomie realizowanych działań lub w odniesieniu do dochodów finansowych, ale także na poziomie wspierania spójności w ramach organizacji społeczeństwa obywatelskiego. Działania z zagranicznymi partnerami świetnie nadają się do budowania kontaktów, ale mogą również wzmocnić więzi między decydentami, pracownikami, wolontariuszami i mieszkańcami, działającymi pod parasolem organizacji pozarządowych.

W większości wywiadów wspomniano, że bycie częścią międzynarodowego zespołu projektowego jest ogromnym wyzwaniem również na poziomie organizacyjnym i osobistym. Nawet jeśli zadania związane z realizacją projektu podzielone były między konkretne osoby, w jakiś sposób zaangażowani w jego realizację byli wszyscy [członkowie organizacji].

„To był ważny proces uczenia się, który bardzo nam się podobał. Na początku czuliśmy się całkowicie zagubieni, ponieważ nie znaliśmy procesu aplikacji i realizacji projektu. Ale byliśmy entuzjastycznie nastawieni i zaangażowani; chodziliśmy na wszystkie kursy doszkalające i powoli poznawaliśmy wszystkie tajniki. Mogę powiedzieć, że do pewnego stopnia wszyscy nasi koledzy byli zaangażowani w projekt, co również jest powodem naszego sukcesu”.

Wykształcenie osób biorących udział w badaniach było skorelowane z dziedzinami tematycznymi, w jakich działali. Bardzo często mieli wykształcenie pedagogiczne, andragogiczne, socjologiczne i socjalne poza ich zainteresowaniami tematycznymi, ale tylko 5% badanych kierowników projektów miało wyższe wykształcenie uniwersyteckie lub inne stopnie naukowe w zakresie biznesu lub zarządzania. Jeden z ankietowanych decydentów - członek organu zarządzającego szkoły ludowej - wspominał o tym:

“Kiedy pojechaliśmy na nasze pierwsze spotkanie partnerów, nie wiedzieliśmy, w jaki sposób będziemy mogli dzielić się naszą fachową wiedzą i jak partnerzy projektu mogliby skorzystać z naszego uczestnictwa. Nie mieliśmy pojęcia, jak ta wymiana wiedzy i współpraca będą działać. Ale wiedzieliśmy, że możemy zapytać i ośmielamy się powiedzieć: nie wiemy i jesteśmy wdzięczni, jeśli można zająć się tymi kwestiami na początku. Niezależnie od tego, jaki mieliśmy wykształcenie, ważne było, aby być otwartym i mówić tym samym językiem.”

III. Wskaźniki sukcesu

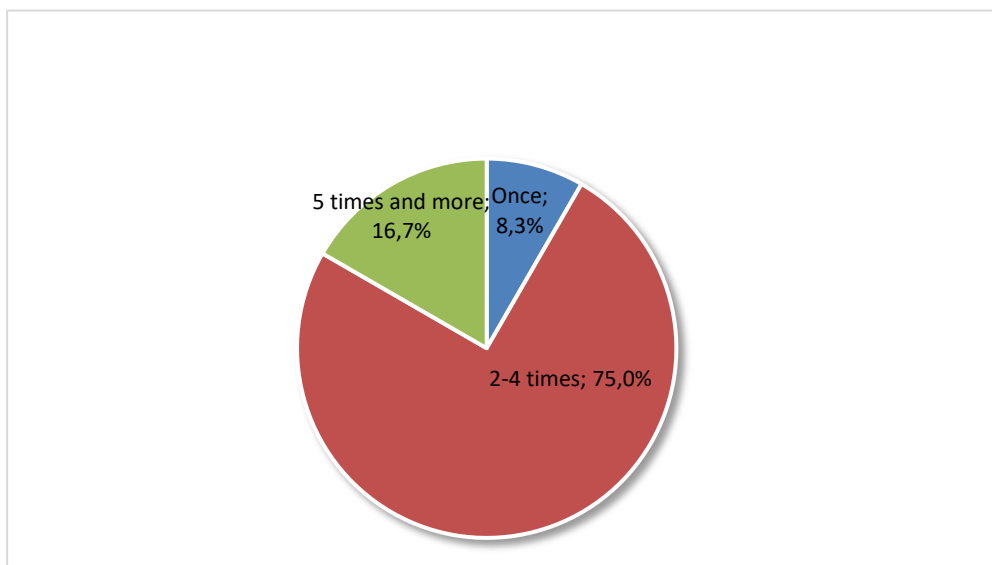
a) Doświadczenie w realizacji projektów międzynarodowych

Wśród respondentów badania on-line 12 (75%) ma doświadczenie w ubieganiu się o finansowanie współpracy międzynarodowej. Dla 10 (62,5%) podjęcie próby pozyskania dofinansowa-

nia na realizację projektu zakończyło się powodzeniem. Większość respondentów doświadczonych (z sukcesem) w realizacji projektów międzynarodowych, czterech (25%) zrealizowało od 2 do 4 projektów, trzy osoby (18,8%) 5 lub więcej projektów, a troje respondentów (18,8%) zrealizowało tylko jeden projekt.

Spośród tych 10, których wnioskowanie o dofinansowanie zakończyły się powodzeniem, 5 pełniło rolę koordynatora / partnera wiodącego. Z drugiej strony, każdy doświadczony uczestnik w realizacji projektów był też partnerem w innym projekcie.

Na pytanie o to, czy kiedykolwiek bez powodzenia, ubiegali się o wsparcie na projekt międzynarodowy, 12 respondentów odpowiedziało „tak”. Wśród nich dziewięć (75%) poniosło porażkę 2-4 razy, dwoje (16,7%) 5 razy i więcej, a jeden (8,3%) tylko raz (graf 39).



Graf. 289: Ilorotnie bez powodzenia ubiegałeś się o wsparcie na projekt międzynarodowy ? Węgry.

12 respondentów, których wnioski o dofinansowanie współpracy międzynarodowej nie zostały zaakceptowane, zapytano, jaki był tego powód. Wynik oceny nie był wystarczająco wysoki w zdaniem dziewięciu osób (56,3%), pozytywnie oceniona aplikacja została umieszczona na liście rezerwowej, a na koniec budżet był zbyt mały, aby ją sfinansować zdaniem pięciu respondentów (31,3%).

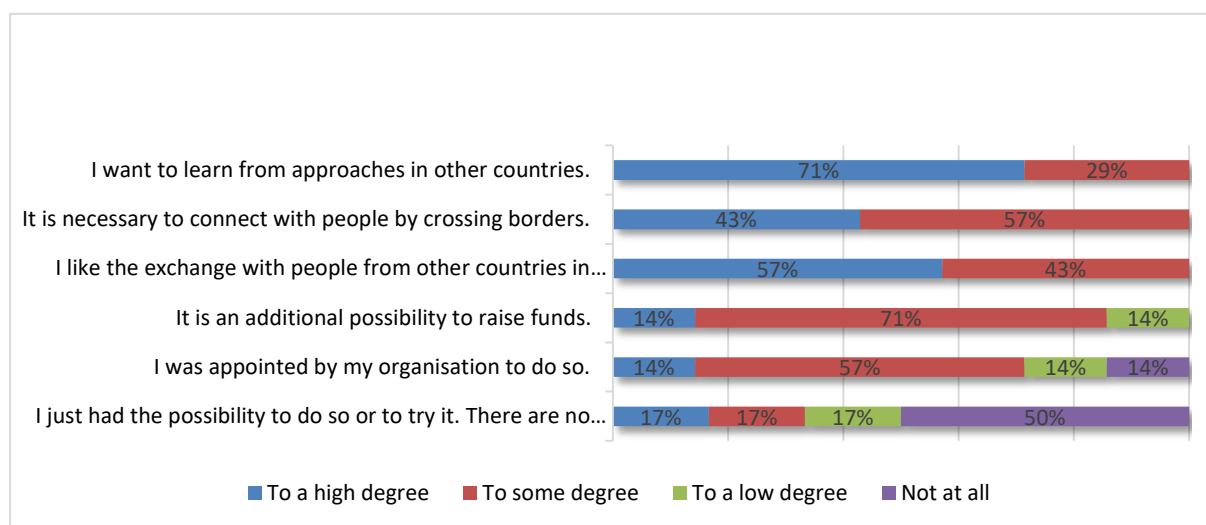
W naszym spektrum pojawiła się tylko jedna organizacja społeczeństwa obywatelskiego, która stale składa wnioski o dofinansowanie projektów w ramach kilku rodzajów programów międzynarodowych, a tego rodzaju działalność jest częścią ich zwykłego rocznego planu pracy. Stowarzyszenia, które wzięły udział w badaniach, zwykle wchodzi w rolę partnerów, nie częściej niż 1-3 razy w ciągu 5 lat. Wykorzystywane możliwości finansowania były następujące:

- Erasmus+, wcześniej LLP;
- Visegrad Fund;
- European Cultural Foundation;
- Różne krajowe programy pozwalające realizować projekty współpracy kulturalnej z mniejszością węgierską zamieszkałą w Rumunii, Ukrainie, Serbii oraz Słowacji.

Tematy aplikacji, które uzyskały dofinansowanie, były skorelowane z obszarami działania organizacji, z którymi przeprowadzono wywiady. Zwykle zawierały one elementy opracowywania programów nauczania, szkolenia trenerów, gromadzenia i rozpowszechniania danych lub informacji oraz kursów pilotażowych.

b) Motywacja

Na pytanie, jakie są główne powody, które zachęcają organizacje do wzięcia udziału w międzynarodowym projekcie, większość respondentów odpowiedziała, że chce nauczyć się metod stosowanych w innych krajach (71% w wysokim stopniu), a także lubi wymieniać się doświadczeniami z ludźmi z innych krajów (57% w wysokim stopniu); ponadto konieczne jest budowanie kontaktów z ludźmi z innych krajów (43% w wysokim stopniu) (patrz graf 40).



Graf. 40: Jaka jest twoja motywacja do realizacji projektów międzynarodowych? Węgry.

Kiedy spojrzeliśmy na inicjatywy projektowe badanych organizacji społeczeństwa obywatelskiego, staraliśmy się ustalić, jakie motywacje i ambicje napędzają ich na poziomie organizacyjnym i osobistym.

Ćwicz i ucz się: ustawiczne uczenie się jest ważne dla wszystkich. Grupy docelowe (beneficjenci działań organizacji), trenerzy i menedżerowie muszą cały czas wprowadzać nowe pomysły i rozwiązania, a partnerstwa międzynarodowe są dobrymi sposobami uczenia się na wszystkich poziomach.

Stabilność i finanse: „Projekt Erasmus + to świetna okazja, aby uzyskać korzyść finansową z naszych działań i częściowo zabezpieczyć dochód na kilka lat. Chociaż wymaga to dużej ilości pracy i badań, pozwala nam również częściowo podtrzymywać nasze działania.”

Tworzenie sieci i budowanie społeczności: „Profesjonalne i osobiste wsparcie, które otrzymaliśmy podczas naszej ostatniej współpracy przy projekcie, było bezcenne mając na uwadze trudności, których tutaj doświadczamy na Węgrzech jako organizacja społeczeństwa obywatelskiego.”

c) Źródła sukcesu

Kiedy szukaliśmy kluczowych elementów sukcesu podczas przeprowadzania wywiadów, była jedna kwestia, która zawsze pojawiała się na różne sposoby. Możemy ją podsumować jako innowacja i elastyczność.

“To, co rozumiem przez innowacje, nie oznacza tego, aby odkryć/zrobić coś czego nikt przed tobą nie zrobił. Jest to bardziej sposób na zmianę punktu widzenia i spojrzenie na ten sam nierozwiązany problem z innej perspektywy i przyjęcie rozwiązania na miarę 21 wieku.”

Kolejnym elementem udanej realizacji projektu jest współpraca między organizacją a grupą docelową w projekcie:

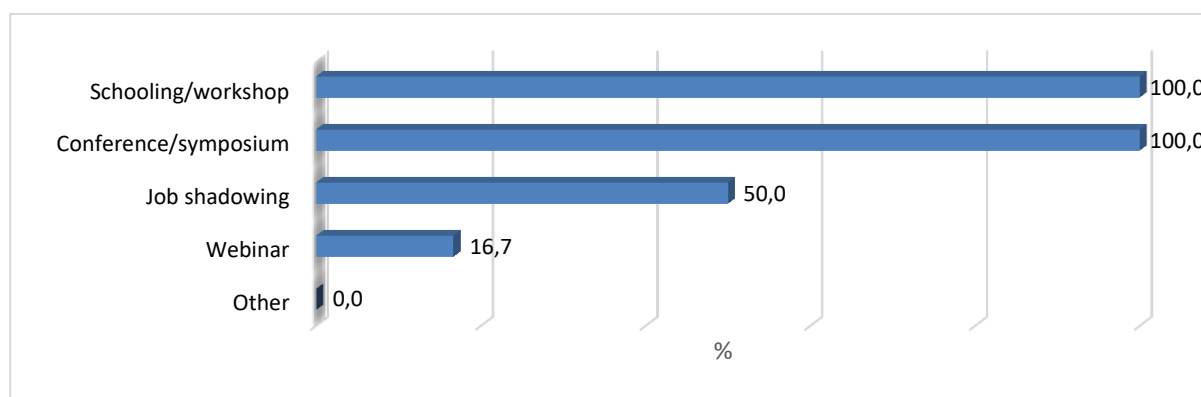
“Zrealizowałem już wiele projektów ze studentami, ale zawsze udawało nam się zbudować zespół, z którym warto współpracować, a praca z nimi była przyjemnością. Myślę, że studenci powinni być również traktowani jako partnerzy w przypadku zagranicznych staży.”

Kiedy zapytaliśmy decydentów i członków organów zarządzających w ankietowanych organizacjach społeczeństwa obywatelskiego o minimalne wymagania, aby przystąpić do międzynarodowego projektu, wskazali następujące czynniki:

- Znajomość języka;
- Zarządzanie czasem i zasobami ludzkimi (czy mamy pracowników zdolnych do pracy nad projektem i możemy im płacić, czy też mamy wolontariuszy, którzy nie mogą czerpać korzyści finansowych z uczestnictwa w projekcie?);
- wolne zasoby (finanse, czas, wolontariusze, pomoc ekspertów) z powodu nieprzewidywalnego charakteru współpracy;
- Odpowiednia osobowość kierownika projektu i członków zespołu projektowego, którzy nie tylko mówią językami obcymi, ale mówią „językiem międzykulturowości”.

“Nie wystarczy być świetnym ekspertem w międzynarodowej grupie roboczej, musisz też być w stanie szybko dołączyć do zespołu i zacząć pracować zgodnie z jego rytmem pracy, nawet jeśli pewne rzeczy robisz inaczej w swoim kraju.”

Jeśli chodzi o metody podnoszenia kompetencji wykorzystane co najmniej raz, wszyscy respondenci badania wskazali na szkolenie / warsztaty (100%) i konferencję / sympozjum (100%). Rzadziej wykorzystywano job shadowing (50%) i webinaria internetowe (16,7%) (graf. 41).



Graf. 291: Z jakiego rodzaju oferty edukacyjnej skorzystałeś co najmniej raz? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Węgry.

IV. Wyzwania związane z zarządzaniem projektami międzynarodowymi

a) Odrzucone projekty

Jedna z organizacji społeczeństwa obywatelskiego biorących udział w badaniu przez kilka lat z rządu realizowała projekty ERASMUS + jako organizacja koordynująca. Korzystając z doświadczeń jej i innych, którzy byli partnerami w projektach, które nie uzyskały dofinansowania, mogliśmy zebrać następujące powody odrzucenia wniosków:

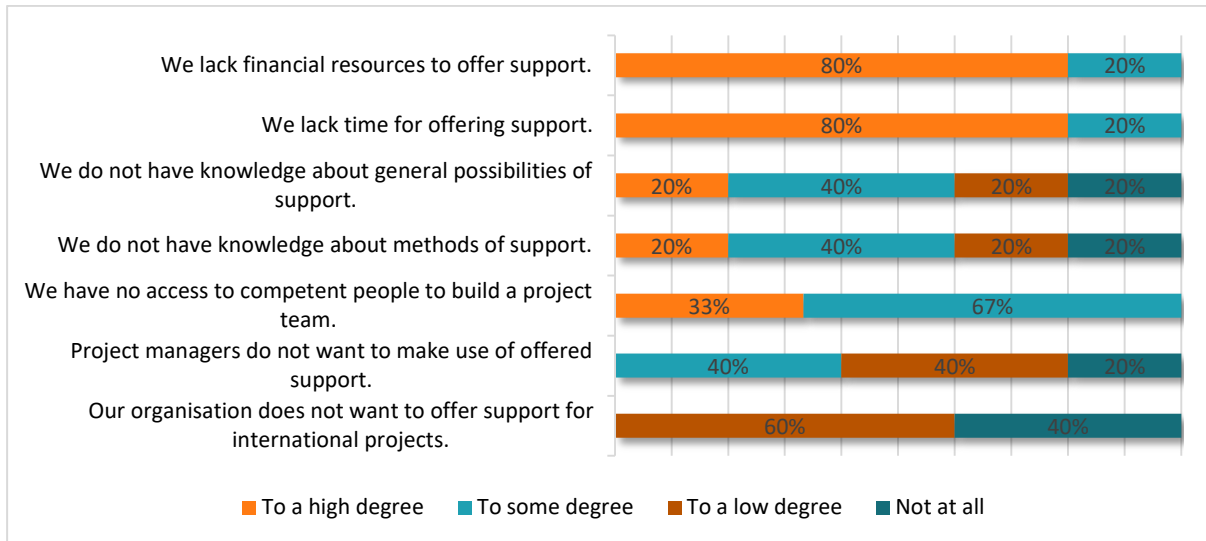
- Zbyt wiele podobnych aplikacji w tym samym naborze (projekty związane z niepełnosprawnością);
- niewystarczająca szeroka gama partnerów (geograficznie lub pod względem danego typu);
- niewystarczająca szczegółowa ocena porażki celem poprawy projektu do następnej rundy aplikacyjnej;
- sytuacja polityczna, zaangażowanie polityczne organizacji społeczeństwa obywatelskiego na szczeblu lokalnym lub krajowym;
- brak doświadczenia w pisaniu wniosków.

b) Trudności związane z realizacją projektu

Wszystkie organizacje społeczeństwa obywatelskiego, które uczestniczyły we współpracy międzynarodowej jako partnerzy, wspominały o znaczeniu możliwości wprowadzenia ewentualnych zmian podczas wdrażania projektu.

„Jednym z kluczowych aspektów jest elastyczna realizacja projektu. Zawsze możesz trochę zmienić swoje plany lub zreorganizować działania, jeśli dobrze to służy projektowi. Inną bardzo ważną rzeczą jest to, że instytucję przyjmującą należy starannie wybrać, aby mieć odpowiedniego partnera. Niezależnie od tego, jak dobra jest organizacja lub plan projektu, jakkolwiek zręczni i pracowici są uczestnicy, nikt nie poczuje się komfortowo w projekcie, jeśli cele gdzieś się zagubią oraz zaangażowane podmioty oczekują czegoś innego w projekcie. Kluczem do sukcesu naszego projektu było to, że obie organizacje doskonale do siebie pasowały.”

Na pytanie jakie wyzwania pojawiają się w ich organizacji, gdy starają się wspierać swoich menedżerów, jako najczęstsze wyzwanie członkowie organów zarządzających biorących udział w badaniu wspominali o braku środków finansowych na wsparcie (80%) i brak czasu. 40% respondentów nie zgadza się ze stwierdzeniem, że organizacja nie chce zaoferować takiego wsparcia (patrz graf 42)



Graf. 302: Z jakimi wyzwaniami borykasz się, kiedy usiłujesz wspierać swoich menadżerów projektów międzynarodowych? Węgry.

2.5 Raport na temat sukcesów i wyzwań dotyczący Danii

Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

I. Metodologia badań oraz grupy respondentów

a) Badanie łączone

Duńskie badania dotyczące sukcesów i wyzwań dla menadżerów projektów i organizacji współpracujących na arenie międzynarodowej w dziedzinie edukacji dorosłych uwzględniając kontekst społeczeństwa obywatelskiego odbyły się w okresie od stycznia do kwietnia 2019 r.

W badaniach wykorzystano dwa narzędzia t. j. kwestionariusz on-line oraz serie wywiadów. W badaniach wzięło udział ogółem 35 duńskich organizacji, z których 26 ujęto w analizie jako spełniających kryteria udziału w badaniach: respondentów z organizacji społeczeństwa obywatelskiego prowadzących kluczowe działania w dziedzinie edukacji dorosłych; 6 respondentów spośród nich, którzy byli już zaangażowani w międzynarodową współpracę projektową, wzięło udział w serii wywiadów.

b) Kanały rozpowszechniania informacji o badaniach

Głównymi kanałami wykorzystywanymi do rozpowszechniania zaproszeń do badań były:

1. Zaproszenia z linkiem do ankiety internetowej wysyłane pocztą elektroniczną do własnej sieci kontaktów Interfolk i listy kontaktów, obejmującej:
 - a) Organizacji społeczeństwa obywatelskiego będących członkami Duńskiej Sieci Organizacji Pozarządowych Regionu Morzu Bałtyckim (ok. 40);
 - b) Sieci i stowarzyszenia edukacji dorosłych (ok. 35);
 - c) Inne stowarzyszenia aktywne w dziedzinie uczenia się przez całe życie oraz kultury i dziedzictwa (około 40);
 - d) Byli duńscy beneficjenci dotacji programu Nordplus Adult w dziedzinie uczenia się przez całe życie (ok. 85).
2. Porozumienie z krajową organizacją parasolową w dziedzinie kultury, DFKS, obejmującą dziewięć stowarzyszeń krajowych w dziedzinie kultury i dziedzictwa wolontariackiego - celem rozesłania zaproszeń w ramach ich własnych sieci (około 50);
3. Porozumienie z duńską Agencją Narodową Erasmus + w sprawie rozpowszechnienia zaproszenia do wszystkich byłych wnioskodawców programu Erasmus + KA1 i KA2 (około 500).

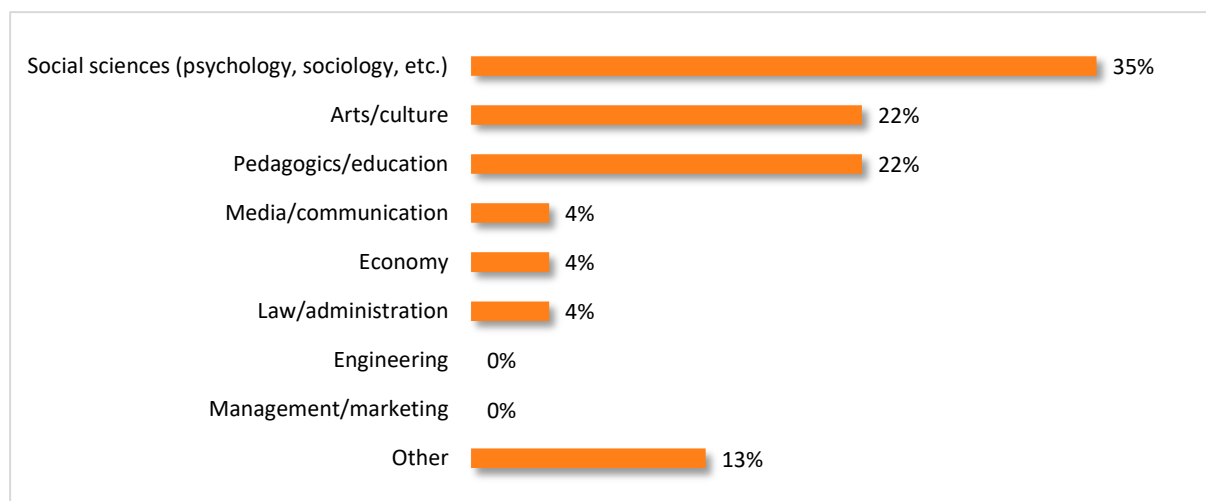
Osoby zaproszone do wywiadów zostały wybrane przede wszystkim na podstawie osobistych zaproszeń w ramach sieci Interfolk, a następnie poprzez kontakt z respondentami w badaniach on-line, którzy wyrazili zainteresowanie nawiązaniem kontaktu.

4. Respondenci badania on-line

W duńskim badaniu on-line wzięło udział 26 respondentów; 23 z nich odpowiedziało na pytanie o płeć, z czego wynika, że około dwie trzecie respondentów (65%) to mężczyźni, a prawie jedna trzecia (30%) to kobiety, podczas gdy jedna osoba wybrała odpowiedź „inna”.

Reprezentowanych jest kilka grup wiekowych, z których największa to osoby w wieku powyżej 60 lat (43%), a najmniejsze to osoby w wieku 20–39 lat (13%), natomiast osoby w wieku 40–49 lat i 50–59 lat to 22 %. Względnie wysoka średnia wieku dla respondentów nie jest zaskakująca. Jest to ogólna tendencja w sektorze kultury duńskiego sektora społeczeństwa obywatelskiego, gdzie większość to seniorzy w wieku emerytalnym, którzy mają teraz czas na aktywność.

Jeśli chodzi o wykształcenie, jak widać na grafie 43 poniżej, większość respondentów posiada wykształcenie w dziedzinie nauk społecznych (35%), a wielu ma wykształcenie pedagogiczne/ edukacyjne oraz w dziedzinie sztuki / kultury (po 22%). Niewielu posiada wykształcenie ekonomiczne/medialne / na kierunkach komunikacja, oraz prawo i administracja (wszystkie 4%). Nikt nie zadeklarował wykształcenia w dziedzinie zarządzania / marketingu i inżynierii.



Graf. 313: Jakie jest Twoje wykształcenie? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Dania.

Generalnie to, że pracownicy i członkowie zarządów mają wykształcenie na kierunkach związanych z naukami społecznymi oraz sztuką i kulturą, może nie być reprezentatywne dla duńskiego sektora edukacji dorosłych. Wydaje się, że wykształcenie na kierunkach pedagogicznych jest bardziej reprezentatywne, gdy skupiamy się na stowarzyszeniach aktywnych w dziedzinie edukacji dorosłych. Względnie wysoki poziom osób z wykształceniem artystycznym może odnosić się do sieci duńskiego partnera, która obejmuje stowarzyszenia działające w sektorze sztuki partycypacyjnej i kultury opartej na pracy wolontariuszy.

5. Charakterystyka osób, z którymi przeprowadzono wywiady

W sumie przeprowadzono wywiady z 12 przedstawicielami zarządów stowarzyszeń, z których połowa próbowała już zaangażować się w prace nad projektem międzynarodowym, a druga połowa jest zainteresowana tym tematem.

W pierwszym raporcie uwzględniono tylko połowę ankietowanych, który dotyczy wyzwań dla pracy nad projektem międzynarodowym, a mianowicie menadżerów projektów (grupa A, tabela poniżej) i organów zarządzających (grupa B, tabela poniżej), którzy już próbowali zaangażować się w międzynarodową współpracę. W drugim Raporcie na temat profili kompetencyjnych dla kierowników projektów międzynarodowych uwzględniamy opinie i doświadczenia wszystkich 12 rozmówców.

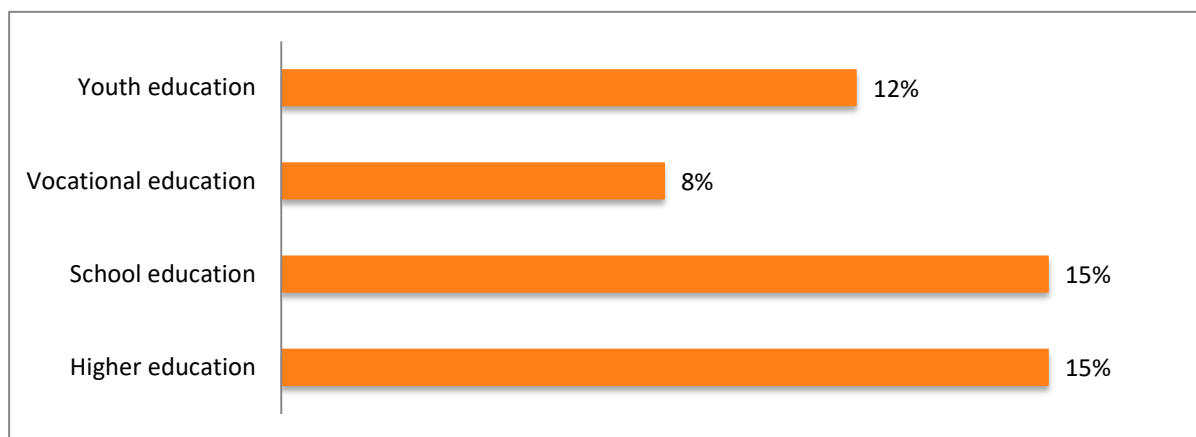
Wśród sześciu ankietowanych uwzględnionych w tym raporcie, z grupy A i B, było w sumie 3 mężczyzn i 3 kobiety. Większość z nich reprezentowała grupy wiekowe 50–69 lat.

Duńscy uczestnicy wywiadów			
Grupa A: Menedżerowie w stowarzyszeniach, którzy próbowali pracować na arenie międzynarodowej	Grupa B: członkowie zarządów organizacji, które realizowały współpracę międzynarodową	Grupa C: menadżerowie, którzy nigdy nie próbowali zaangażować się w działania współpracy międzynarodowej, ale są nimi zainteresowani	Grupa D: członkowie zarządów organizacji, które nigdy nie próbowaly nawiązać współpracy międzynarodowej
Menedżer duńskiej fundacji - aktywny w sektorach dziedzictwa i uczenia się przez całe życie	Przewodniczący duńskiej fundacji - aktywny w sektorach dziedzictwa i uczenia się przez całe życie	Lider projektu w szkole ludowej (Folk High School) - aktywny w dziedzinie uczenia się przez całe życie	Przewodniczący szkoły ludowej – działający w sektorze uczenia się przez całe życie
Sekretarz Generalny w duńskim stowarzyszeniu kulturalnym – sztuka i kultura w uczeniu się przez całe życie	Przewodniczący duńskiego stowarzyszenia kultury - nieformalne uczenie się przez całe życie oparte na działaniach kulturalnych	Doradca w duńskiej organizacji pozarządowej – aktywny w działaniach społecznych i filantropijnych	Członek zarządu krajowej organizacji pozarządowej – aktywny w działaniach społecznych i filantropijnych
Dyrektor stowarzyszenia edukacji dorosłych – aktywny w dziedzinie nieformalnej edukacji dorosłych i uczenia się przez całe życie	Członek zarządu stowarzyszenia edukacji dorosłych – aktywny w dziedzinie nieformalnej edukacji dorosłych i uczenia się przez całe życie	Menadżer w krajowym stowarzyszeniu zdrowia – pracujący głównie z niepełnosprawnymi dorosłymi	Przewodniczący lokalnego stowarzyszenia działającego w dziedzinie ochrony środowiska – działający na rzecz ochrony przyrody i organizujący powiązane działania edukacyjne dla młodzieży i dorosłych

II. Dobre praktyki z zarządzaniu projektami międzynarodowymi w Danii

a) Obszary aktywności

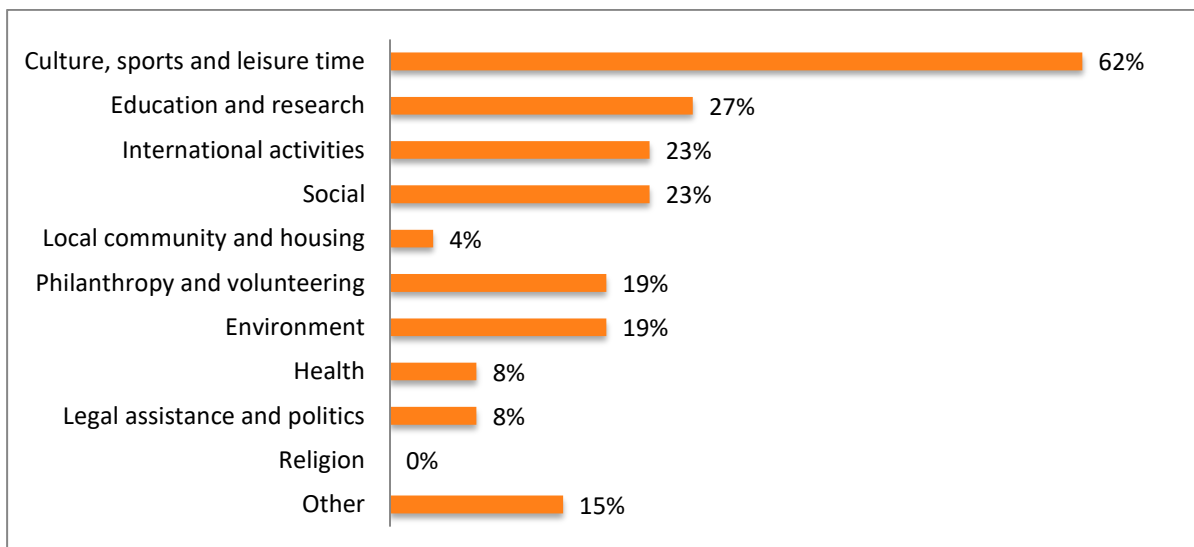
Na potrzeby badania wyłoniono z ogólnej grupy 35 respondentów 26 osób, które pracują w sektorze edukacji dorosłych. Większość pracuje w sektorze związanym z nieformalnym uczeniem się (85%), a niektórzy również w ramach nieformalnego oraz formalnego uczenia dorosłych (15%).



Graf. 324: Proszę wskazać obszar edukacji w ramach, którego pracujesz (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Dania.

Dodatkowo zapytaliśmy, czy respondenci pracują także w innych obszarach edukacji oprócz edukacji dorosłych. Jak widać na grafie 44, respondenci pracowali również w obszarach: edukacji młodzieży (12%), kształcenia i szkolenia zawodowego (8%), edukacji szkolnej (15%) i szkolenia wyższego (15%).

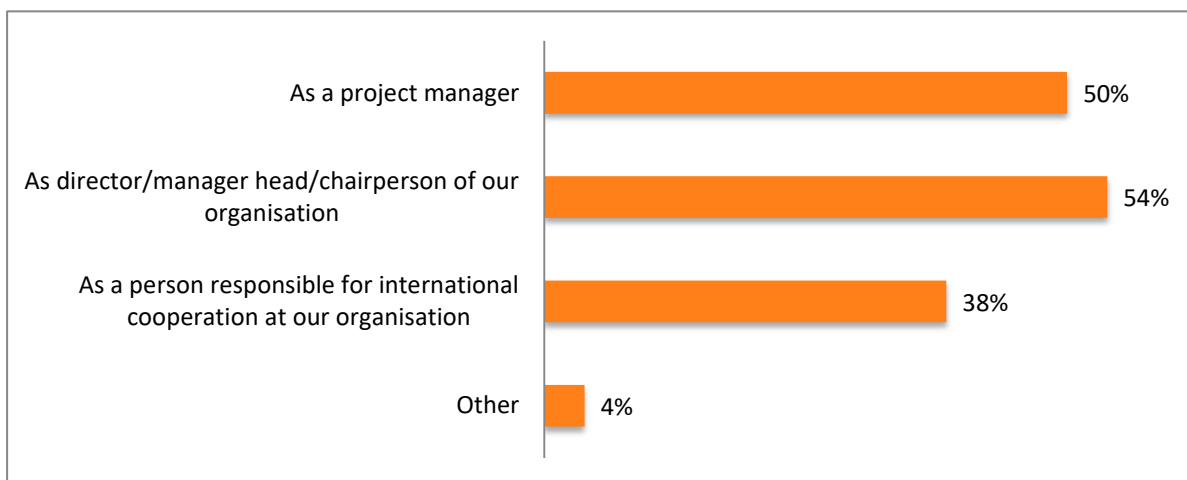
Zapytaliśmy również o tematyczne obszary pracy respondentów; w pytaniu tym możliwe było wskazanie wielu odpowiedzi. Zdecydowana większość respondentów pracowała w dziedzinie kultury, sportu i spędzania czasu wolnego (62%), podczas gdy ok. ¼ pracowało także w edukacji i badaniach (27%), działaniach międzynarodowych (23%) i obszarze społecznym (23%). Niektórzy pracują również w sektorach związanych z filantropią i wolontariatem (19%), środowiskiem (19%), ze zdrowiem (8%), pomocą prawną i polityką (8%), społecznością lokalną i mieszkalnictwem (4%) oraz poradnictwem prawnym.



Graf. 335: Wskaż obszar tematyczny swojej pracy (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Dania.

b) Sprawowane funkcje

Ponadto respondenci badania zostali zapytani o to, na jakim stanowisku pracują. Wszyscy respondenci oświadczyli, że pracują dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego. Zapytano ich również o to, jaką funkcję pełnią w organizacji (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi).



Graf. 346: Jaką pełnisz funkcję w organizacji/Na jakim stanowisku pracujesz? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Dania.

54% badanych pełniło funkcję dyrektora / kierownika / szefa / przewodniczącego organizacji; 50% pracując jako kierownik projektu; 38% - jako osoba odpowiedzialna za współpracę międzynarodową w organizacji. 4% wybrało odpowiedź „inne”. Wskazuje to, że respondenci pełnili różne funkcje w organizacjach, w których pracują, często będąc jednocześnie członkami organów zarządzających i pracując jako menadżerowie projektów międzynarodowych.

Ta tendencja, polegająca na łączeniu funkcji, została potwierdzona podczas wywiadów. Wydawało się, że respondenci dość często pełnili kilka ról w swoich organizacjach, gdzie mogli być zatrudnieni jako kierownik projektu lub wykonywać inne konkretne zadania, a jednocześnie zasiadać w zarządzie stowarzyszenia.

Menadżer projektu pracujący dla krajowej fundacji, był jednocześnie członkiem jej zarządu, więc reprezentował jednocześnie perspektywę menadżera projektu jak i członka zarządu. Podobnie, członek zarządu stowarzyszenia edukacji dorosłych również w niektórych okresach był zatrudniony na podstawie umowy o pracę na czas określony w jednym z międzynarodowych projektów. Najczęściej członkowie organów zarządzających byli zaangażowani w działalność organizacji w dłuższych okresach, nawet do 10 lat i więcej, na zasadzie wolontariatu, podczas gdy personel zarządzający projektami częściej zmieniał miejsce pracy, ale jest to typowe dla organizacji sektora społeczeństwa obywatelskiego.

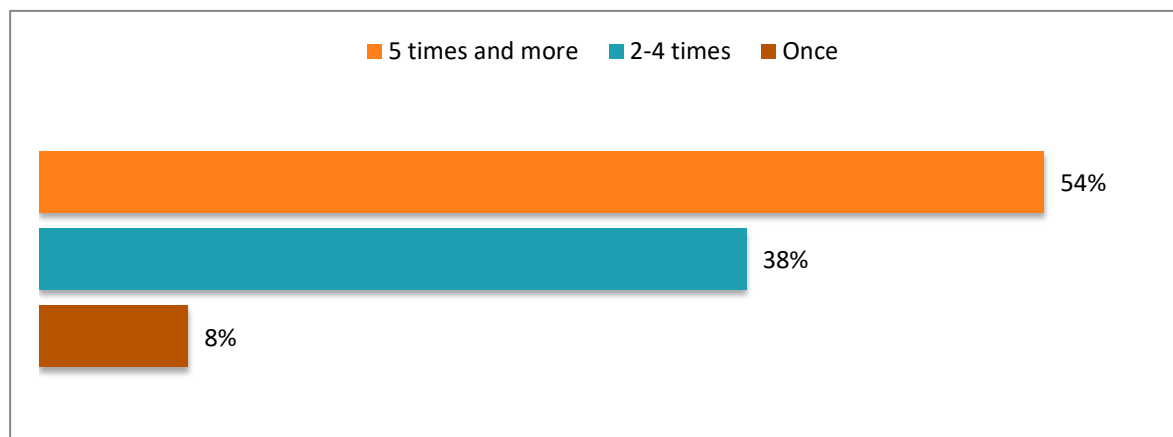
Większość respondentów badania miała wykształcenie wyższe na kierunkach takich jak: pedagogika/kierunek: nauczyciel, nauki humanistyczne i społeczne. Większość ma dodatkowe kursy doszkalające, szczególnie w zakresie zarządzania i komunikacji.

c) Doświadczenie we współpracy międzynarodowej

Ogólnie rzecz ujmując, respondenci badania on-line mieli duże doświadczenie w ubieganiu się o dofinansowanie i w realizacji międzynarodowych projektów.

Większość respondentów wnioskuje już o fundusze na pracę międzynarodową w dziedzinie edukacji dorosłych (69%), podczas gdy 31% tego nie próbowała. Spośród tych 69% respondentów, którzy aplikowali już o dofinansowanie współpracy międzynarodowej, większość uzyskała takie dofinansowanie (72%).

Grupa wybranych kandydatów została zapytana, ile projektów międzynarodowych już zrealizowali. Jak widać na grafie 47 poniżej, większość - 54% - realizowała projekt międzynarodowy 5 razy lub więcej, 38 % realizowało projekt międzynarodowy 2 - 4 razy, a 8% respondentów pracowało w ten sposób tylko 1 raz.



Graf. 357: Ile projektów współpracy międzynarodowej zrealizowałeś? Dania.

Liczby wskazują, że grupa respondentów zaangażowana w realizację projektów międzynarodowych wykazuje tendencję do powtarzania tego doświadczenia. Wydaje się, że rozpoczęcie pracy na arenie międzynarodowej może być trudne, ale gdy zacznie się już to robić, pojawia się chęć kontynuacji.

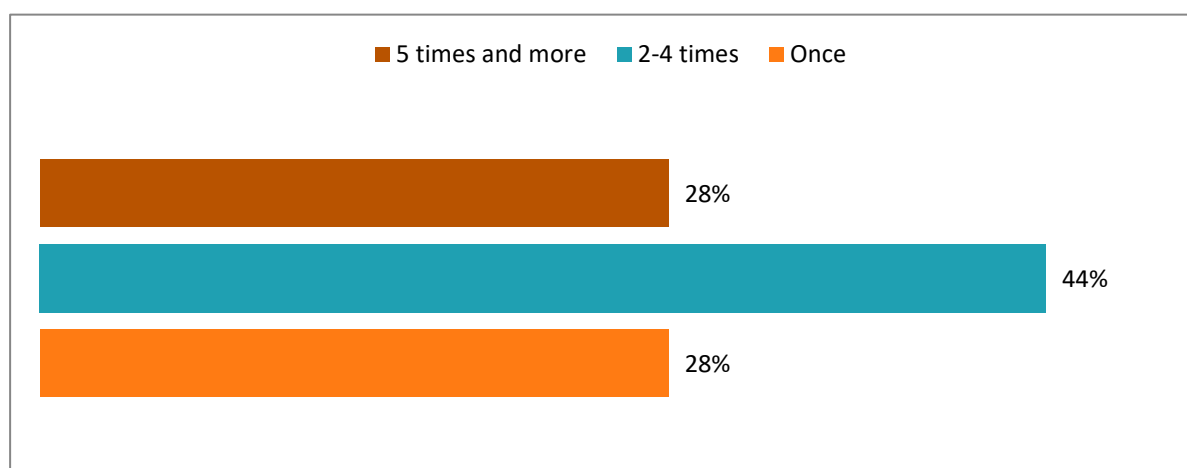
Powyższa tendencja została potwierdzona podczas wywiadów. Jeden z rozmówców wspomniał, że w ciągu ostatnich 10 lat przygotował ok. 15 wniosków UE i 7 z nich uzyskało dofinansowanie, ponadto był partnerem w 2 kolejnych projektach, więc jest to całkiem dobry wskaźnik sukcesu. Były to głównie programy uczenia się przez całe życie Komisji Europejskiej, m.in. Program Grundtvig, a w ostatnich latach program Erasmus +; respondent wypróbował również program „Kreatywna Europa”, wnioskując dwa razy, z jednym wnioskiem, który uzyskał dofinansowanie oraz 1 wnioskiem złożonym w programie „Europa dla obywateli”, bez powodzenia. Dodał, że podobnie prawdopodobnie jak inni wnioskodawcy, stara się ubiegać o dofinansowanie w ramach programów, w których już odniósł wcześniej sukces. Może to być pewnym ograniczającym czynnikiem, mając na uwadze inne opcje dofinansowania działań międzynarodowych.

Inny rozmówca z dziedziny kultury wspomniał, że priorytetowo potraktowali nordyckie programy finansowania, mimo że granty były mniejsze, ponieważ wnioski nie były tak trudne do przygotowania oraz wskaźnik prawdopodobieństwa sukcesu był też wyższy. Z kolei zarządzanie takimi projektami jest łatwiejsze.

d) Powody nie uzyskania dofinansowania na realizację działań projektowych

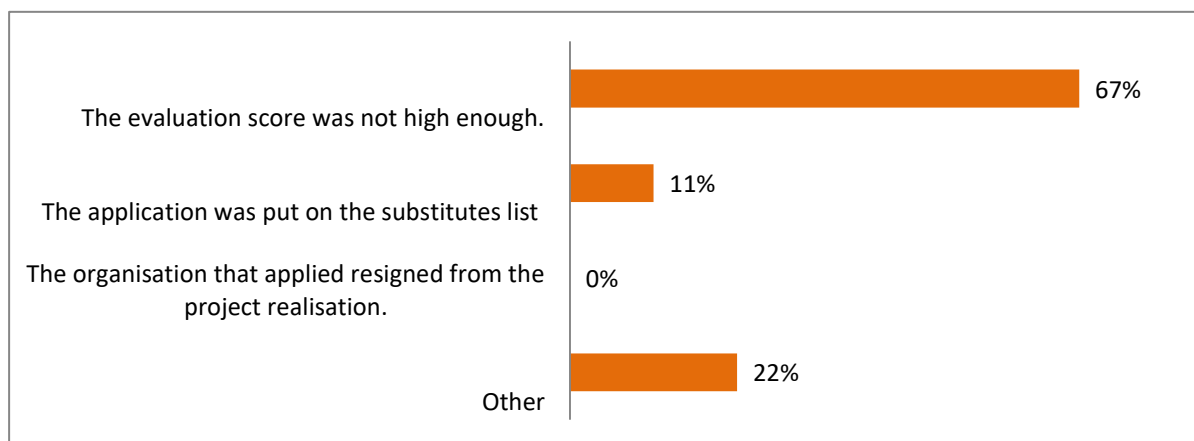
W badaniu zapytano ponadto o powody odrzucenia złożonych wniosków na realizację projektów międzynarodowych.

Na pytanie, ile razy ich wnioski o dofinansowanie projektów międzynarodowych zostały odrzucone, większość respondentów wybrała opcję „2–4 razy” (44%), „5 lub więcej” (28%) lub „Raz” (także 28%).



Graf. 368: Ile razy bezskutecznie ubiegałeś się o dofinansowanie na realizację projektu międzynarodowego? Dania.

Zapytani o powody odrzucenia wniosku, większość respondentów stwierdziła, że „wynik oceny nie był wystarczająco wysoki” (67%), a niektórzy wspomnieli „wniosek został umieszczony na liście oczekujących” (11%), a także wskazali „inne powody” (22%), które wyjaśniono w odniesieniu do jednego wniosku złożonego w naborze do poza-unijnego programu: „Nie wiem, nie ma wyjaśnienia odrzucenia”; różni się to od wniosków UE, w których wnioskodawca może zobaczyć kartę oceny. Nikt nie stwierdził, że „organizacja, która złożyła wniosek, zrezygnowała z realizacji projektu”.



Graf. 379: Jakie były przyczyny odrzucenia wniosku? Dania.

Wyzwaniem dla wnioskodawców jest bardzo silna konkurencja, skutkująca wskaźnikiem sukcesu poniżej 20 proc. dla większości programów UE. Na ten aspekt wskazano też podczas wywiadów.

Menedżer ze stowarzyszenia zajmującego się edukacją dorosłych podkreślił, że ma się szansę na sukces tylko wtedy, gdy jest się gotowym poświęcić dużo czasu i zasobów na przygotowanie aplikacji, a i tu nadal istnieje wysokie ryzyko nieotrzymania dotacji. Interesujące może być wymyślenie i opracowanie koncepcji projektu oraz znalezienie i zaangażowanie partnerów; ale praca z przygotowaniem aplikacji jest bardzo trudna i czasochłonna. Typowym rezultatem takiej pracy może być wydruk PDF zawierający ponad 200 stron. Nawet doświadczony aplikant musi brać pod uwagę, że wykorzysta ponad 4 tygodnie pracy w pełnym wymiarze godzin na opracowanie i przygotowanie wniosku do dużych programów UE takich jak Erasmus +, Kreatywna Europa i Europa dla Obywateli. Tak więc Ty i Twoja organizacja musicie postrzegać to jako bardzo ryzykowną inwestycję czasu i zasobów; zazwyczaj też wiele organizacji nie ma takich zasobów.

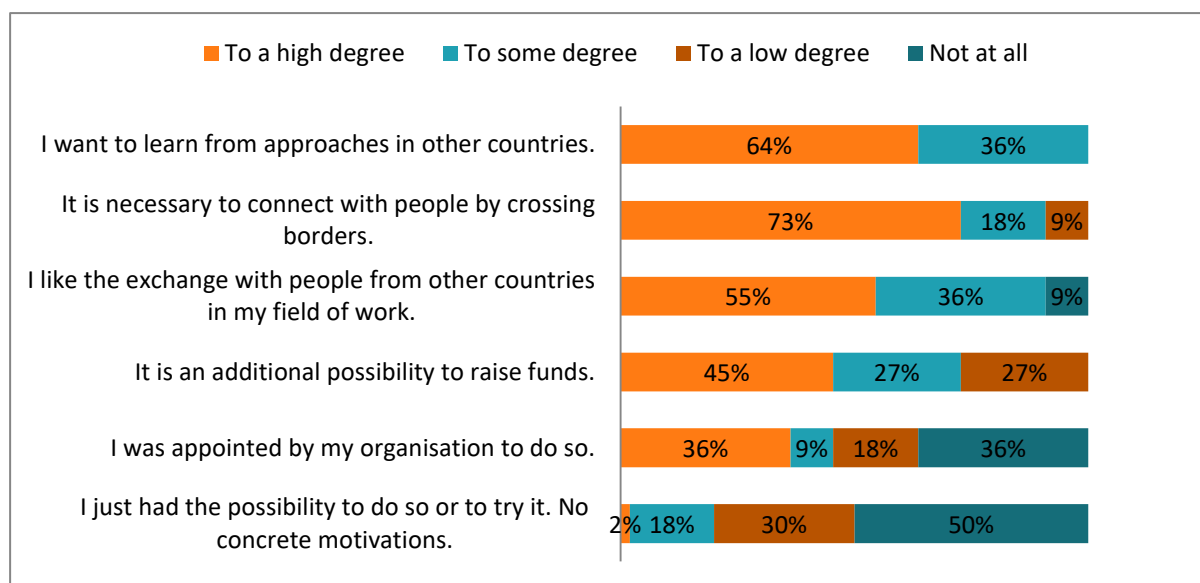
e) Zaangażowanie menadżerów projektów

W badaniach on-line zapytano również menadżerów projektów, czy byliby zainteresowani pracą na arenie międzynarodowej. Prawie wszyscy wyrazili takie zainteresowanie (88%), podczas gdy mała grupa nie wyraziła takiego zainteresowania (12%).

Respondenci, którzy wyrazili zainteresowanie, zostali następnie zapytani o to, dlaczego są zainteresowani taką współpracą (patrz graf 50 poniżej). Zdecydowana większość podała merytoryczne i idealistyczne powody. Najwyższy wynik uzyskało stwierdzenie: „Konieczne jest budowanie kontaktów z ludźmi ponad granicami” (73% w wysokim stopniu, 36% w pewnym stopniu i 9% w niskim stopniu). Drugą w kolejności odpowiedzią było stwierdzenie: „Chcę uczyć się me-

to stosowanych w innych krajach” (w wysokim stopniu 64% i w pewnym stopniu 36%). Trzeci najwyższy wynik otrzymało stwierdzenie: „Podoba mi się wymiana z ludźmi z innych krajów w mojej dziedzinie pracy” (55% w wysokim stopniu, 36% w pewnym stopniu, 9% w niskim stopniu).

Bardziej pragmatyczne powody znalazły się niżej. Stwierdzenie, że „Jest to dodatkowa możliwość pozyskiwania funduszy” uzyskało średni wynik (45% w wysokim stopniu, 27% w pewnym stopniu, 27% w niskim stopniu). Oświadczenie: „Zostałem do tego wyznaczony przez moją organizację” uzyskało zaskakująco wysoki wynik (36% w wysokim stopniu, 9% do pewnego stopnia, 18% w niskim stopniu i 36% wcale). Wreszcie stwierdzenie: „Miałem okazję to zrobić lub spróbować. Nie stoi za tym żadna konkretna motywacja” uzyskało najniższy wynik (2% w wysokim stopniu, 18% w pewnym stopniu, 30% w niskim stopniu; 50% w ogóle).



Graf. 50: Jaka masz motywację aby realizować projekty międzynarodowe? Dania.

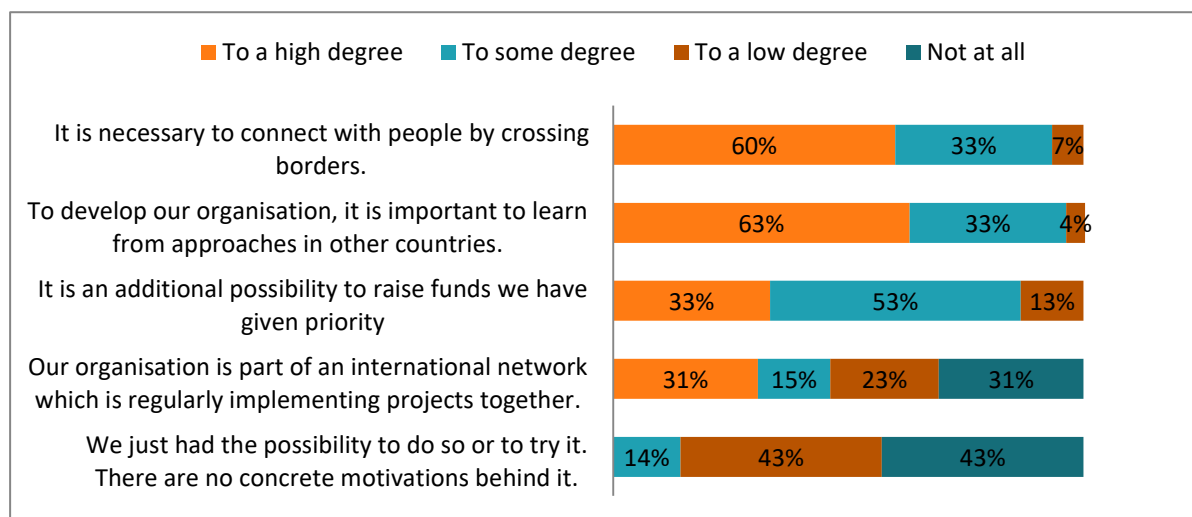
Podczas wywiadów doświadczeni menedżerowie projektów międzynarodowych zostali również zapytani o motywację do realizacji projektów współpracy międzynarodowej. Wszyscy rozmówcy podkreślali, w różnych formach, wartość dodaną kontaktów międzyludzkich jako bonus profesjonalny i osobisty. Na przykład sekretarz generalny stowarzyszenia kulturalnego wspominał „Może być więcej powodów. Po pierwsze, mam nowe doświadczenia w zakresie rozwoju jakości; po drugie, dodatkowe możliwości finansowania w celu zainicjowania interesujących projektów”; a następnie podaje powody zarówno na poziomie osobistym jak i zawodowym – „aby spotykać się, wymieniać doświadczeniami i współpracować z partnerami z innych krajów oraz dowiedzieć się o ich bieżącej sytuacji, metodach pracy i dobrych praktykach”.

f) Motywacja członków zarządów organizacji do wspierania udziału swoich organizacji w projektach międzynarodowych

Członkowie organów zarządzających organizacji również zostali zapytani o ich motywacje do wspierania pracy nad projektami międzynarodowymi w ich organizacjach (patrz graf 50 poniżej).

Największą popularnością cieszyły się wypowiedzi mające charakter zarazem merytoryczny i idealistyczny: „Aby rozwijać organizację, ważne jest, aby uczyć się metod stosowanych w innych krajach” (63% wysoki stopień, 33% w pewnym stopniu, 4% w niskim stopniu). Nieco niżej mamy stwierdzenie: „Konieczne jest budowanie kontaktów z ludźmi ponad granicami” (w wysokim stopniu 60%, w pewnym stopniu 33%, w niskim stopniu 7%).

Członkowie zarządów dali wyraz bardziej pragmatycznemu podejściu: „Jest to dodatkowa możliwość pozyskiwania funduszy” (w wysokim stopniu 33%, w pewnym stopniu 53%, w niskim stopniu 13%). Oświadczenie podkreślające potrzebę współpracy: „Nasza organizacja jest częścią międzynarodowej sieci, która regularnie wspólnie realizuje projekty” również uzyskało aprobatę (31% w wysokim stopniu, 15% w pewnym stopniu, 23% w niskim stopniu, 31% wcale). Wreszcie, beznamienne stwierdzenie: „Miałem okazję to zrobić lub wypróbować. Nie stoi za tym żadna konkretna motywacja” uzyskało najniższy wynik (0% w wysokim stopniu, 14% w pewnym stopniu, 43% w niskim stopniu, 43% wcale).



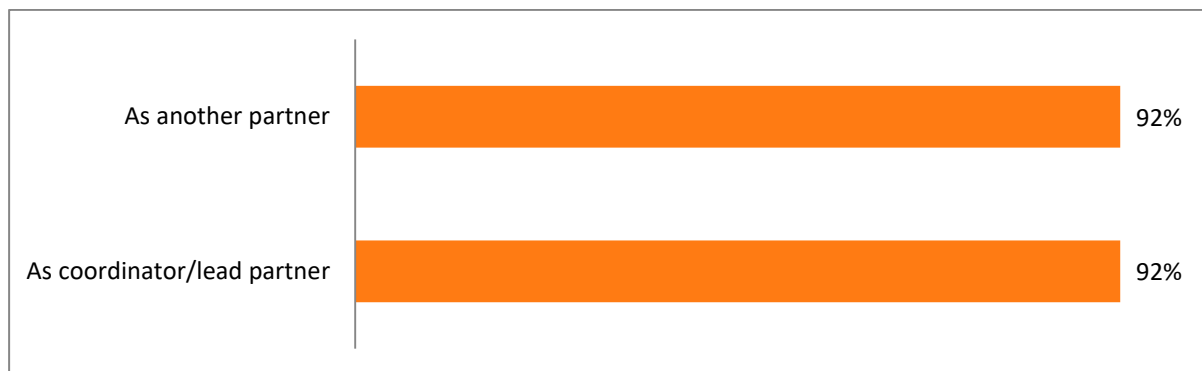
Graf. 381: Jaką masz motywację aby realizować projekty międzynarodowe w ramach twojej organizacji? Dania.

Porównując priorytety menadżerów projektów i członków organów zarządzających widzimy, że podzielają oni punkt widzenia, że międzynarodowa wymiana doświadczeń i wiedzy jest cenna, a współpraca musi opierać się na względach merytorycznych. Dodatkowa możliwość pozyskiwania funduszy jest również ważnym powodem aby realizować międzynarodowe przedsięwzięcia.

g) Udział w projekcie jako partner lub koordynator

W badaniu zapytaliśmy również (patrz graf 52) o rolę, jaką organizacja odgrywała w realizowanych projektach międzynarodowych - jako koordynator lub organizacja partnerska.

Ponieważ było to pytanie wielokrotnego wyboru, odpowiedzi wskazują, że większość organizacji, które reprezentowali respondenci, była zaangażowana w międzynarodową współpracę projektową zarówno jako partnerzy, jak i koordynatorzy (92% dla obu ról).



Graf. 392: Jaką rolę pełniła twoja organizacja w trakcie realizacji projektów międzynarodowych? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Dania.

Wywiady wykazały również, że organizacje społeczeństwa obywatelskiego zaangażowane w międzynarodową współpracę projektową działały głównie jako partnerzy, ale także jako koordynatorzy. Zazwyczaj stowarzyszenia rozpoczynają współpracę międzynarodową jako partnerzy, a następnie niektóre z nich mają motywację i zasoby, aby być koordynatorem. W każdym razie w każdym zespole projektowym jest tylko jeden koordynator i kilku partnerów, więc partnerzy zawsze będą stanowić większość w projektach współpracy międzynarodowej.

Sekretarz generalny stowarzyszenia kulturalnego wspomniał w wywiadzie, że „pod wieloma względami łatwiej jest być partnerem niż koordynatorem projektu, ale z drugiej strony może to również wymagać dodatkowego wysiłku w celu promowania własnej organizacji jako potencjalnego partnera”.

Kierownik krajowej fundacji odniósł się do słów Jezusa według Mateusza 13:12 „Bo kto ma, temu będzie dodane, i nadmiar mieć będzie”. Innymi słowy, jeśli jesteś dużą organizacją pozarządową o ugruntowanej pozycji i z wieloma pracownikami, o wiele łatwiej jest promować swoją organizację jako potencjalnego partnera w projektach międzynarodowych. Tak, często można poczekać, aż niektóre organizacje kandydujące znajdą twoją organizację i zaproszą do projektu. Natomiast dla małych organizacji promowanie się jako potencjalni partnerzy może być trudniejsze, więc zamiast tego mogą próbować zostać koordynatorami, jeśli chcą działać na arenie międzynarodowej.

III. Wskaźniki sukcesu

a) Poziom wsparcia ze strony organów zarządzających

Ogólnie, wsparcie organów zarządzających dla wnioskodawców i menadżerów projektów w organizacjach nie jest imponujące. W badaniu online zapytaliśmy menadżerów projektów: „Czy otrzymałeś jakiekolwiek wsparcie od swojej organizacji zatrudniającej / zlecającej ci pracę w trakcie aplikowania lub wdrażania projektu międzynarodowego?”; tylko 55% powiedziało tak, a 45% odpowiedziało: nie.

Wyniki wywiadów poparły tezę o istnieniu potrzeby uzyskiwania większego wsparcia. Tutaj również zapytaliśmy, czy jako menadżerowie projektów „otrzymali jakieś wsparcie od organiza-

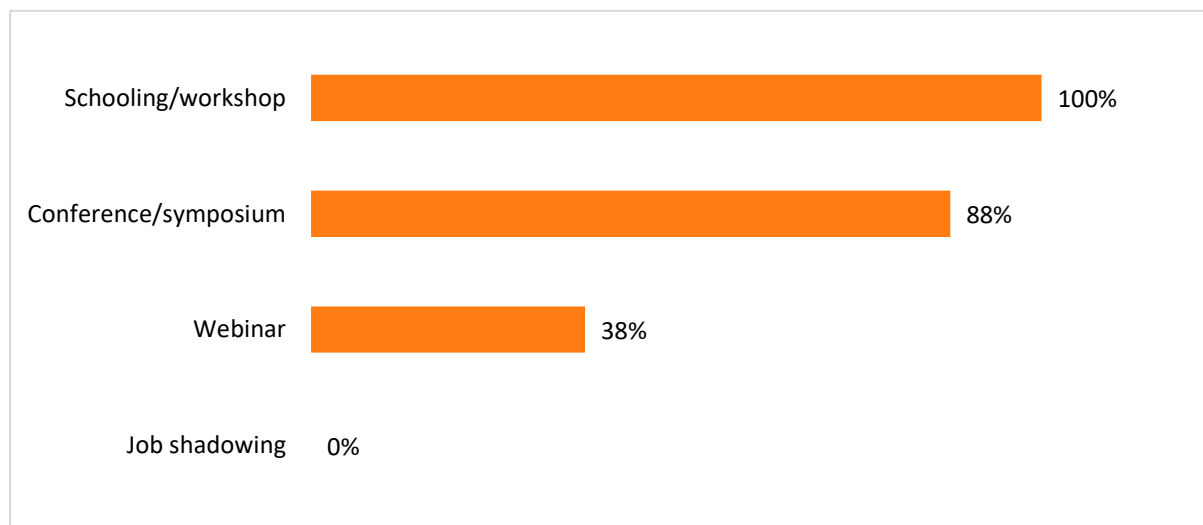
cji zatrudniającej / zlecającej pracę? Jeśli tak, jakie wsparcie? Czy to było pomocne i co byłoby pomocne?

Dyrektor stowarzyszenia edukacji dorosłych odpowiedział: „Nie, nasza organizacja nie miała zasobów, aby udzielić specjalnego wsparcia kierownikowi projektu, ani w trakcie aplikowania, ani później do w trakcie koordynowania projektu. W miarę upływu czasu musieliśmy znaleźć własną drogę i uczyć się sami. Pomocne byłoby uzyskanie wsparcia zarówno na etapie aplikowania jak i wdrażania projektu. Wsparcie może być udzielane w formie porad lub mentoringu od doświadczonych koordynatorów projektów, a także w formie krótkich kursów szkoleniowych, osadzonych w kontekście krajowym lub ponadnarodowym.”

b) Oferta edukacyjna – rozwój kompetencji

Menadżerowie projektów międzynarodowych zostali również zapytani, czy sami skorzystali z jakichkolwiek oferty edukacyjnej w celu podniesienia swoich kompetencji. Większość, 73%, odpowiedziała „tak”, a tylko 27% „nie”.

Tych, którzy skorzystali z oferty edukacyjnej, zapytano „Z jakiej oferty edukacyjnej skorzystałeś przynajmniej raz?” (patrz graf 53 poniżej). Najpopularniejsze były szkolenia / warsztaty (100%), a następnie krótkie konferencje / sympozja (88%); webinarium zajęło trzecie miejsce (38%), podczas gdy job shadowing nie wskazano ani raz.



Graf. 403: Z jakiej oferty edukacyjnej skorzystałeś przynajmniej raz? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Dania.

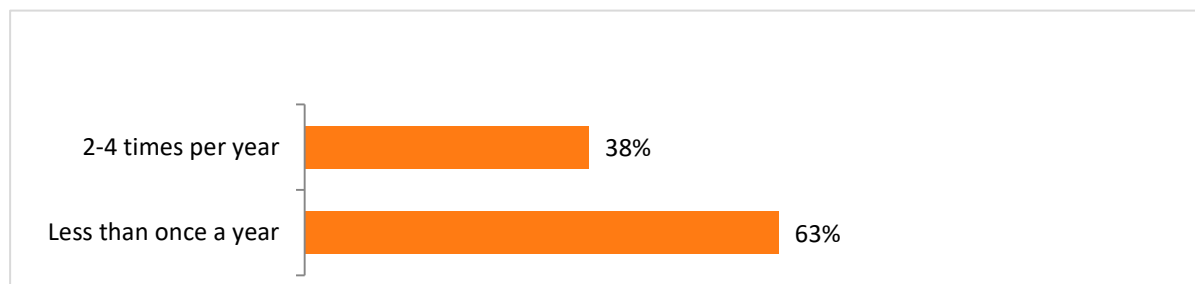
Analizując materiał z przeprowadzonych wywiadów, można odnieść wrażenie, że członkowie organów zarządzających nie traktują priorytetowo dalszej edukacji swoich pracowników w zakresie współpracy międzynarodowej.

Żaden z menadżerów projektu nie wspomniał o płatnym programie dalszego szkolenia, ale niektórzy próbowali lub otrzymali wsparcie w ramach tzw. mobilności (KA1) w ramach programu Erasmus + na dalsze kształcenie. Kierownik krajowej fundacji wspominał, że „złożył więcej wniosków i raz otrzymał grant w akcji 1 Programu Erasmus + na tygodniowy kurs na temat przygotowania wniosków w programach UE; było to dla niego bardzo przydatne. Nie zna żad-

nych interesujących duńskich kursów na temat koordynowania i zarządzania projektami UE, chociaż mogą istnieć pewne kursy na poziomie UE; ale są one dość drogie, a dla jego organizacji, aby skorzystać z tych możliwości, konieczne jest dofinansowanie z programu Erasmus+.

c) Intensywność podnoszenia kompetencji

W badaniu on-line zapytaliśmy również grupę menadżerów projektów: „Jak często uczestniczysz w tego rodzaju edukacji” (patrz graf 54 poniżej). Odpowiedzi nie były imponujące.



Graf. 414: Jak często korzystasz z tego rodzaju oferty edukacyjnej? Dania.

Większość respondentów, którzy skorzystali z jakiegokolwiek oferty edukacyjnej, zadeklarowała, że korzystała z niej rzadziej niż raz w roku (63%), podczas gdy niewielka grupa korzystała z niej 2–4 razy w roku (38%).

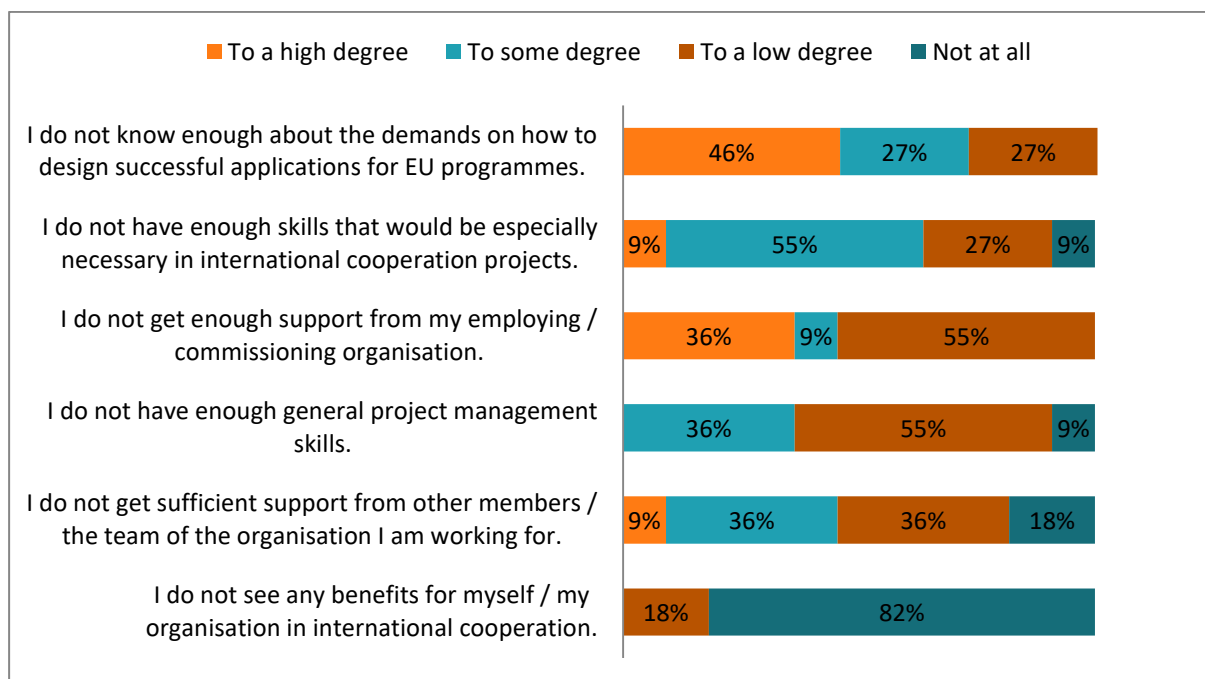
Wrażenie niskiego priorytetu dalszej edukacji zostało potwierdzone w wywiadach. Dyrektor stowarzyszenia edukacji dorosłych wspominał, że kluczowy personel dość często uczestniczył w jednodniowych konferencjach w celu wzmocnienia swoich sieci kontaktów, podczas gdy nie było czasu i pieniędzy na opłacenie dłuższych szkoleń, czy też 1-2 tygodniowych kursów. Głównym problemem jest pozyskanie i opłacenie dodatkowego personelu potrzebnego, gdy pozostali pracownicy są na urlopie edukacyjnym. W tym przypadku Erasmus + i inny program wsparcia mobilności w Skandynawii mogą pomóc w pokryciu wszystkich kosztów opłat, podróży i zakwaterowania, ale nadal nie zwracają pensji za utracone dni pracy.

IV. Wyzwania związane z zarządzaniem projektami międzynarodowymi

a) Wyzwania dotyczące realizacji projektów międzynarodowych

Ogólnie rzecz biorąc, menedżerowie projektów muszą stawić czoła wielu wyzwaniom, zarówno podczas składania wniosków, jak i wdrażania projektów międzynarodowych. W badaniu on-line zapytaliśmy menedżerów projektów o sześć takich ewentualnych wyzwań (patrz graf 54 poniżej).

Trzy największe wyzwania dotyczyły braku wiedzy na temat przygotowywania aplikacji (w wysokim stopniu 46%, w pewnym stopniu 27%, w niskim stopniu 27%); braku umiejętności koordynowania międzynarodowych projektów (w wysokim stopniu 9%, w pewnym stopniu 55%, w niskim stopniu 27%, 9% wcale); a także braku wsparcia ze strony własnej organizacji zatrudniającej (36% w wysokim stopniu, 9% w pewnym stopniu, 55% w niskim stopniu).



Graf. 425: Z jakimi wyzwaniami borykasz się przy składaniu wniosku lub realizacji międzynarodowego projektu? Dania.

Trzy kolejne wyzwania dotyczyły braku wsparcia ze strony innych członków własnej organizacji (w wysokim stopniu 9%, w pewnym stopniu 36%, w niskim stopniu 36%, wcale 18%); własnego braku ogólnych umiejętności zarządzania projektami (0% w wysokim stopniu, 36% w pewnym stopniu, 55% w niskim stopniu, 9% wcale); oraz nie dostrzegania we współpracy międzynarodowej żadnych korzyści dla siebie czy dla swojej organizacji (0% w wysokim stopniu, 0% w pewnym stopniu, 18% w niskim stopniu, 82% wcale).

Brak wiedzy na temat przygotowywania wniosku potwierdzony został w otwartym pytaniu uzupełniającym, w którym respondent wspomniał, że „był na kursie ubiegania się o dofinansowanie w ramach programu UE, po tym uczestniczył w projekcie Grundtvig jako partner. Poddał się, ponieważ najwyraźniej było to jeszcze bardziej skomplikowane. Od tego czasu z powodzeniem ubiegał się o granty w programie Nordplus.”

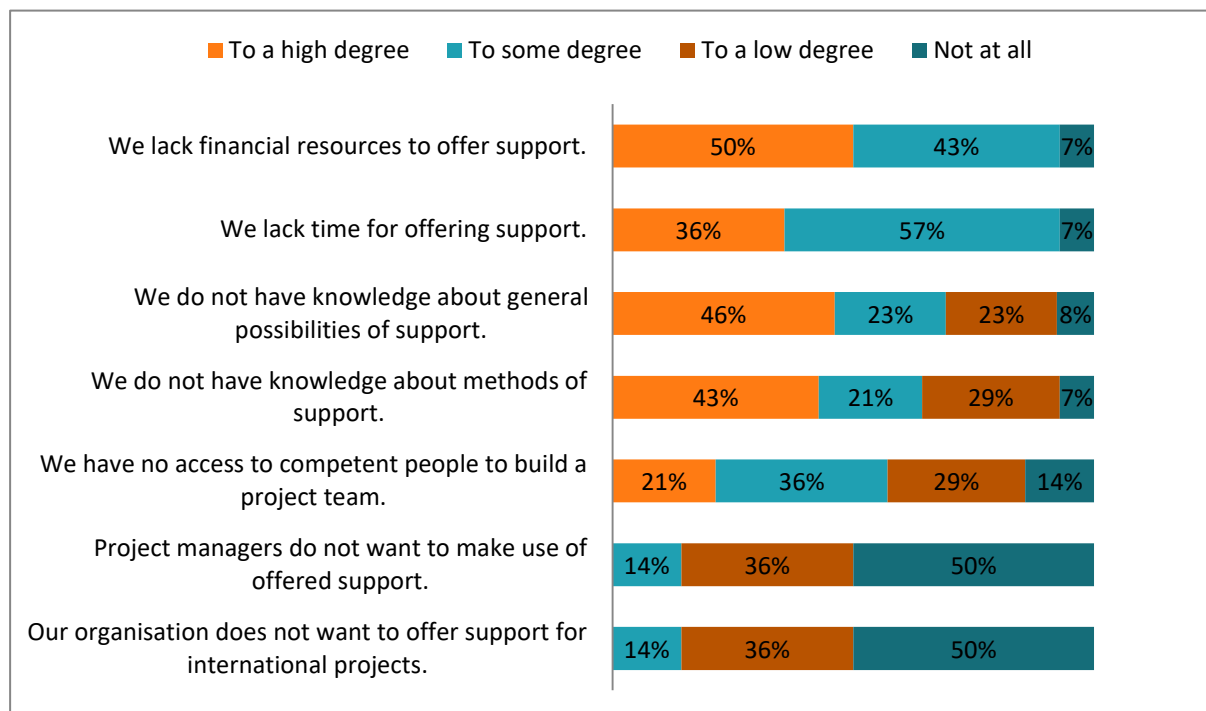
Ogólnym wnioskiem z badania on-line było to, że menedżerowie projektów muszą przede wszystkim podnieść swoją wiedzę w zakresie przygotowywania aplikacji dla projektów międzynarodowych oraz swoje umiejętności koordynowania projektów międzynarodowych, a do tego potrzebują również większego wsparcia ze strony swoich organów zarządzających.

Powyższe wnioski zostały potwierdzone w wywiadach. Na pytanie o „warunki wstępne konieczne do pomyślnej realizacji projektów współpracy międzynarodowej” kierownik krajowej fundacji wspominał: „Myślę, że warunki wstępne są dwojakie. Najpierw musisz mieć czas i zasoby, aby zainwestować w osobę lub zespół projektowy, który może przygotować wniosek o wymaganej jakości, aby mieć szansę na uzyskanie dotacji; i zaakceptowanie faktu, że szanse na sukces mogą być nadal mniejsze niż 50%. Po drugie, musisz mieć wykwalifikowanych pracowników, którzy są w stanie pełnić rolę koordynatorów projektów międzynarodowych, a także pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie finansami i końcową sprawozdawczość. Zazwyczaj musisz mieć osoby z doświadczone w pracy jako menedżerowie projektów zarówno na poziomie lokalnym

lub krajowym, a także możesz potrzebować dodatkowego szkolenia, aby poradzić sobie z takimi zadaniami.”

b) Wyzwania we wspieraniu menadżerów projektów międzynarodowych

W badaniu on-line zapytaliśmy również członków organów zarządzających o to, jakie wyzwania pojawiają się w ich organizacji, gdy próbują wesprzeć swoich menedżerów projektów międzynarodowych (patrz graf 56 poniżej)



Graf. 436: Jakie wyzwania pojawiają się w Twojej organizacji, gdy próbujesz wspierać kierowników projektów międzynarodowych? Dania.

Największym wyzwaniem jest brak środków finansowych (50% w wysokim stopniu, 43% w pewnym stopniu, 7% w niskim stopniu). Następnie uplasowały się cztery powody powiązane z brakiem środków, które postrzegano jako inne dość duże wyzwania, a mianowicie „brak czasu na udzielenie wsparcia”, „nie mamy wiedzy na temat ogólnych możliwości wsparcia”, „nie mamy wiedzy na temat metod wsparcia”, „nie mamy dostępu do kompetentnych osób do stworzenia zespołu projektowego”.

Niewielkie wyzwania polegały na tym, że „kierownicy projektów nie chcą korzystać z oferowanego wsparcia” i „organizacja nie chce oferować wsparcia dla realizacji międzynarodowego projektu” (0% w wysokim stopniu, 14% w pewnym stopniu, 36% w niskim stopniu, 50% wcale).

Ogólnym wnioskiem z badania on-line nie jest brak zainteresowania, ale brak zasobów w organizacjach dla zapewnienia potrzebnego wsparcia. Wygląda na to, że menedżerowie projektów potrzebują większego, lepszego i tańszego wsparcia zewnętrznego, jeśli mają zwiększyć swoje zaangażowanie w projekty międzynarodowe.

Jeden z respondentów wspomniał: „Trudno jest znaleźć miejsca na porady i pomoc”. Na otwarte pytanie o sposób przezwyciężenia tych wyzwań inni respondenci zaproponowali „Link do filmu, w którym wszystkie etapy w procesie aplikowania są omówione”, i ponownie „lepszy dostęp do doradztwa” lub „konsultant, który może zaoferować wsparcie i pomoc przy przygotowywaniu aplikacji”.

Wywiady potwierdziły powyższe wnioski. Przewodniczący krajowej fundacji wspomniał, że „Duńska Narodowa Agencja ds. Programów UE organizuje jednodniowe spotkania informacyjne, podczas których opowiadają o programach i przedstawiają formularz aplikacyjny, ale chodzi raczej o wymagania techniczne, a nie porady i wskazówki jak poprawnie przygotować udaną aplikację. Zapewniają również jednodniowe spotkanie informacyjne dla organizacji, które uzyskały wsparcie, podczas którego opowiadają o ramach i wymaganiach związanych z realizacją i raportowaniem realizowanych projektów; ale jest na bardzo podstawowym poziomie. Istnieje zatem wyraźna potrzeba europejskich szkoleń, zarówno na temat przygotowywania wniosków, jak i koordynowania projektów, w tym specjalnych kursów na określone tematy jak np. zarządzanie finansami, komunikacja wewnętrzna w zespołach projektowych, upowszechnianie, ewaluacja itp.”

Członek zarządu stowarzyszenia edukacji dorosłych wyobraża sobie, że nowa otwarta sieć dla stawiających pierwsze kroki na polu międzynarodowej współpracy projektowej może być zarówno pomocna, jak i motywująca do działania w tym zakresie; byłoby dobrze, gdyby była otwarta zarówno dla kluczowego personelu, jak i członków organów zarządzających.

2.6 Raport na temat sukcesów i wyzwań dotyczący Austrii

Aron Weigl, Isabel Monaghan, EDUCULT

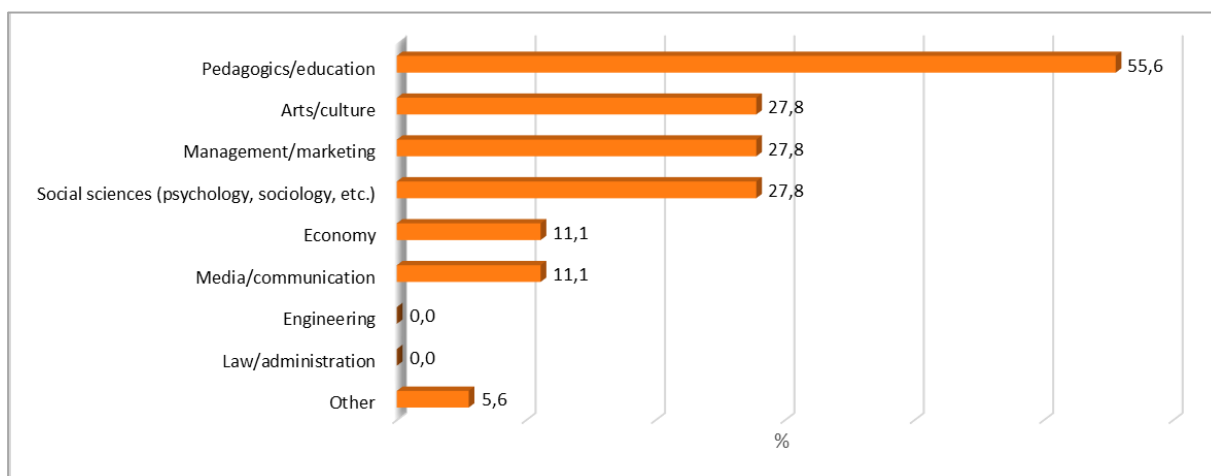
I. Opis próby badawczej

a) Badanie on-line

Badanie on-line dotyczące menadżerów projektów i ich organizacji społeczeństwa obywatelskiego zajmujących się edukacją dorosłych odbyło się między styczniem a kwietniem 2019 r. Zaproszenie do uczestnictwa zostało wysłane do uczestników programu ERASMUS + w sektorze edukacji dorosłych i ogłoszone za pośrednictwem EPALE i własnej listy mailingowej - newslettera. W badaniu wzięło udział 27 austriackich organizacji, z czego 18 odpowiedzi można było uwzględnić w ocenie kluczowych kompetencji menadżerów projektów pracujących w dziedzinie współpracy międzynarodowej.

Jedenaście osób biorących udział w badaniu to kobiety (61,1%), pięciu to mężczyźni (27,8%); jedna osoba wybrała tu odpowiedź „Inne” (5,6%), a druga została sklasyfikowana jako „nie dotyczy” (5,6%). Większość respondentów ma od 30 do 59 lat, przy czym największy odsetek stanowią osoby w wieku 50–59 lat (38,9%). 27,8% to osoby w wieku od 30 do 39 lat. Dwie osoby stwierdziły, że mają od 40 do 49 lat lub 60 i 69 lat (11,1%), jedna osoba ma od 20 do 29 lat (5,6%), a jedna osoba nie odpowiedziała (5,6%).

Większość uczestników badania ma wykształcenie pedagogiczne (55,6%). Inne wymienione kierunki to: sztuka / kultura, zarządzanie / marketing i nauki społeczne (27,8% każda). Wykształcenie ekonomiczne oraz media / komunikacja są mniej reprezentowane (po 11,1%).



Graf. 447: Jakiego masz wykształcenia kierunkowego? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Austria.

b) Wywiady

Osoby, które udzieliły wywiadów zostały wybrane w ramach sieci kontaktów EDUCULT, spośród organizacji, które w ostatnich latach skutecznie uczestniczyły w międzynarodowych projektach (Erasmus +), oraz z osób, które zadeklarowały możliwość odbycia wywiadu w badaniu on-line. Osoby te zostały podzielone na cztery grupy docelowe::

- A. Menadżerowie projektów mający doświadczenie w zarządzaniu projektami (co najmniej 2 projekty międzynarodowe).
- B. Liderzy organizacji mający doświadczenie w zarządzaniu projektami (co najmniej 2 projekty międzynarodowe).
- C. Menadżerowie projektów niedoświadczeni w zarządzaniu projektami międzynarodowymi.
- D. Liderzy organizacji niedoświadczeni w zarządzaniu projektami międzynarodowymi.

Respondenci wywiadów reprezentowali organizacje, pracujące w następujących obszarach:

Grupa A	Grupa B	Grupa C	Grupa D
Kształcenie ustawiczne i doradztwo; rozwój	Kształcenie ustawiczne i doradztwo; rozwój	Kształcenie ustawiczne i doradztwo; sztuka, kultura, różnorodność, uczestnictwo	Kształcenie ustawiczne i doradztwo; sztuka, kultura, różnorodność, uczestnictwo
Wydarzenia i kształcenie ustawiczne; edukacja obywatelska	Wydarzenia i kształcenie ustawiczne; edukacja obywatelska	Wydarzenia oraz doradztwo dla imigrantów; różnorodność i kwestie płci	Ustawiczne kształcenie, wydarzenia i doradztwo; sprawy społeczne, włączanie społeczne i uczestnictwo
Wydarzenia i oferta edukacyjna; sztuka i kultura, uczestnictwo	Wydarzenia i oferta edukacyjna; sztuka i kultura, uczestnictwo	Wydarzenia i oferta edukacyjna; sztuka i kultura, różnorodność	
Doradztwo edukacyjne, rozwój jakości; międzykulturowość, integracja		Szkolenia i konsulting, badania	

W marcu i kwietniu 2019 r. zostało przeprowadzonych dziesięć wywiadów telefonicznych. Ze względu na liczne (łączone) role osób, z którymi przeprowadzono wywiady, cztery grupy można objąć łącznie 13 razy.

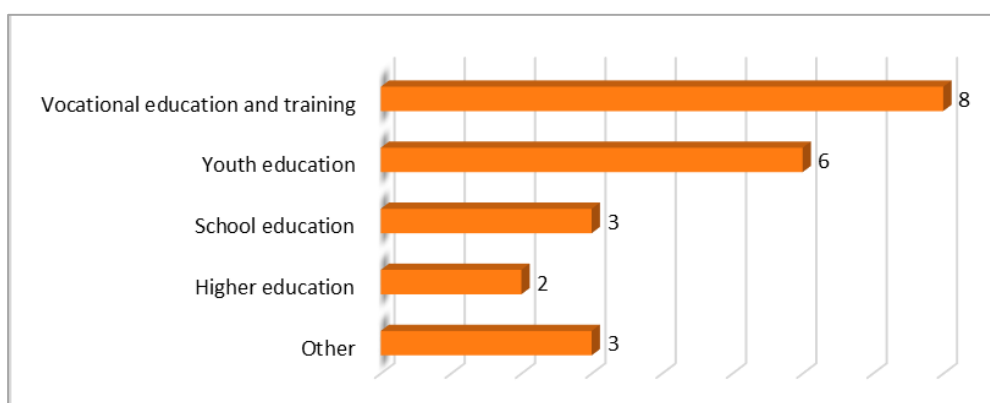
Fakt, że wielu ankietowanych jest kierownikami organizacji, którzy sami również aktywnie zarządzają projektami, wyróżnia sektor społeczeństwa obywatelskiego w Austrii. Zróżnicowana ocena odpowiedzi z badania on-line oraz tych uzyskanych w trakcie wywiadów, w odniesieniu do pełnionych funkcji, nie wydaje się zatem mieć sensu.

Rozmówcy mają podobne doświadczenie zawodowe jak osoby biorące udział w badaniu on-line. Pracują w sektorze edukacji, zarządzania edukacją, e-learningu, zarządzania jakością, pedagogiki społecznej, teatralnym lub nauk politycznych.

II. Dobre praktyki w zarządzaniu projektami międzynarodowymi w Austrii

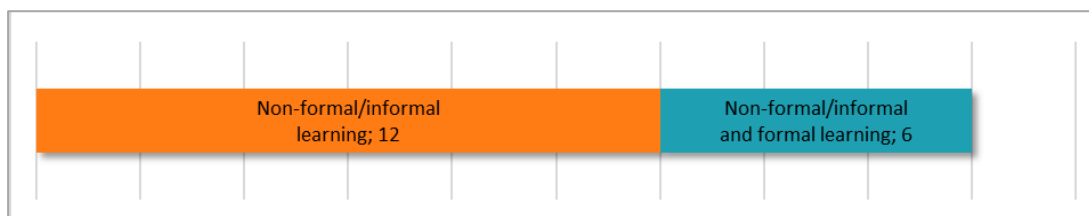
a) Dziedziny w jakich pracowali respondenci

Chociaż próba badawcza obejmuje tylko osoby pracujące w dziedzinie edukacji dorosłych, jasne jest, że respondenci z Austrii zwykle pracują również w innych dziedzinach edukacji. W próbie najsilniej reprezentowani są ci, którzy są również aktywni w kształceniu zawodowym. 44,4% respondentów należy do tej grupy. Jedna trzecia pracuje także w edukacji młodzieży. Kilka osób jest również aktywna w sektorze edukacji szkolnej (16,7%) i wyższej (11,1%).



Graf. 458: W jakim obszarze edukacji, oprócz edukacji dorosłych, pracujesz? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Austria.

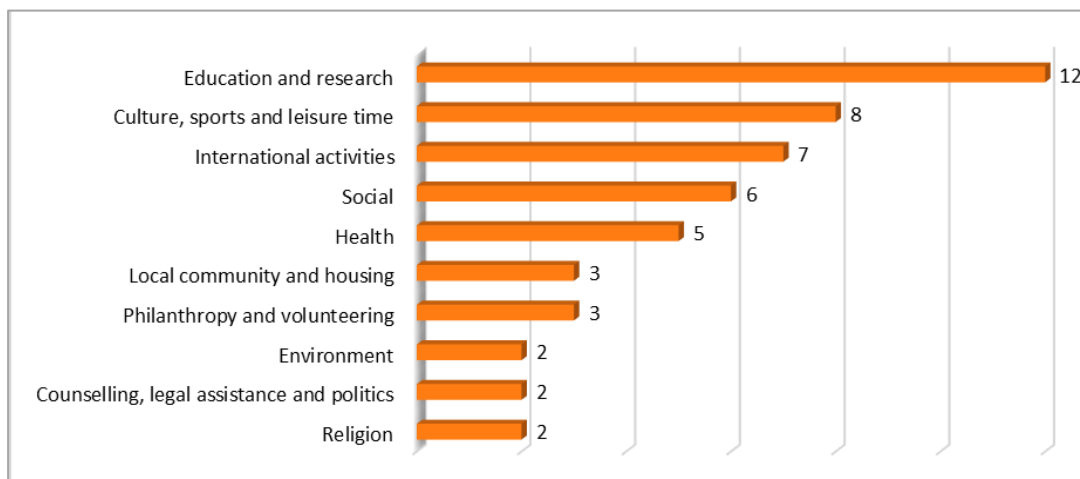
Kryterium wyboru do badania była aktywność w zakresie nauczania poza-formalnego i / lub nieformalnego. Dwie trzecie respondentów pracuje wyłącznie w tej dziedzinie, a jedna trzecia twierdzi, że jest aktywna zarówno w kształceniu poza-formalnym / nieformalnym, jak i formalnym.



Graf. 469: W jakim sektorze edukacji pracujesz? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Austria.

Pod względem treści i tematyki, rozmówcy poruszają się w bardzo różnych dziedzinach, przy czym największy odsetek, dwie trzecie, przypisano do dziedziny edukacji i nauki. Ze względu na

dobór próby przez EDUCULT nie jest zaskoczeniem, że druga największa grupa jest aktywna w dziedzinie kultury, sportu i rekreacji (44,4%). Ponadto najczęściej wymieniane były dziedziny działalności międzynarodowej (38,9%), spraw społecznych (33,3%) oraz zdrowia (27,8%).

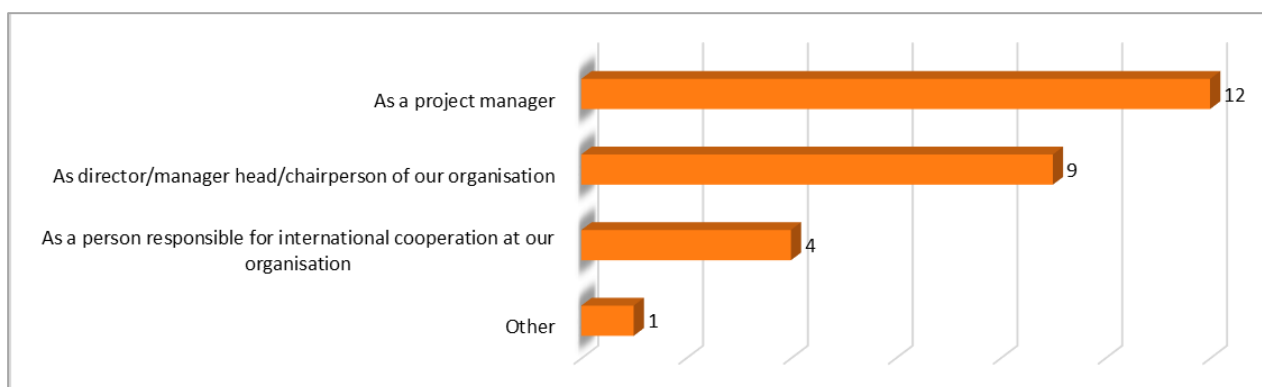


Graf. 60: Wybierz obszary tematyczne swojej pracy (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Austria.

b) Sprawowane funkcje

Każdy z 18 respondentów pracuje w organizacji społeczeństwa obywatelskiego. Jeden z nich odpowiedział, że będzie również pracował dla organizacji ze sfery publicznej.

Można zauważyć, że kilku respondentów jest aktywnych zarówno jako menadżerowie projektów (66,7%), jak i dyrektorzy lub liderzy własnych organizacji (50,0%). Czterech respondentów odpowiada za współpracę międzynarodową w organizacji, a jedna osoba pracuje jako asystent techniczny kierownictwa.



Graf. 471: Jaka pełnisz funkcje w organizacji? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Austria.

c) Doświadczenie w zarządzaniu projektami międzynarodowymi

Około trzy czwarte respondentów (77,8%) złożyło już wnioski na projekty międzynarodowe. Spośród nich trzynastu potwierdziło, że co najmniej jeden wniosek uzyskał dofinansowanie, więc można założyć, że zrealizowano co najmniej jeden projekt międzynarodowy, tj. 72,2% całości.

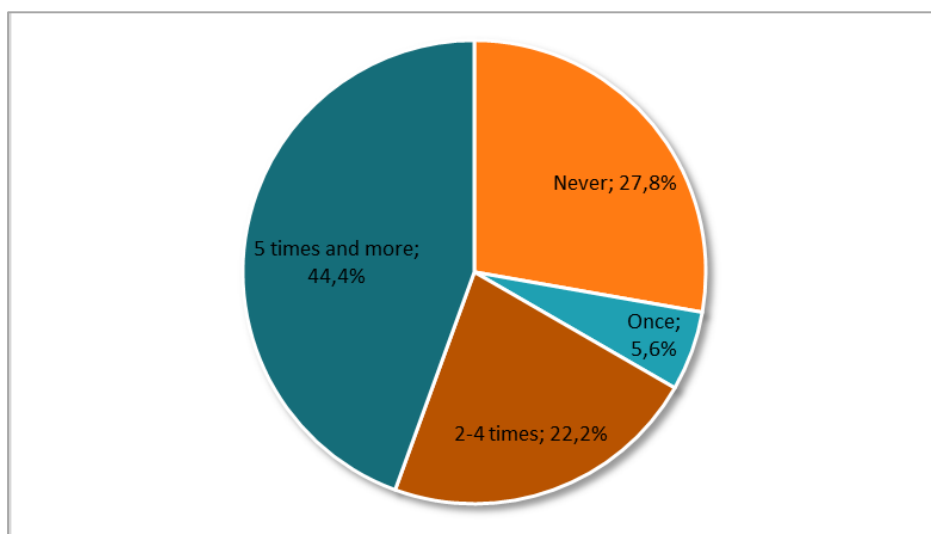
Oprócz pomyślnie zrealizowanych projektów większość osób, które już złożyły wnioski (7 na 14), brała udział w dwóch do czterech naborach, nie uzyskawszy dofinansowania. Trzem osobom odrzucono wniosek 1 raz. A trzy aplikowały również pięć lub więcej razy bez powodzenia. Tylko jeden respondent stwierdził, że nigdy jego wniosek nie został zaakceptowany.

Rozmówcy wspomnieli o różnych programach finansowania, o które ubiegali się w przeszłości: partnerstwa strategiczne w Erasmus +, Kreatywna Europa, Europa dla Obywateli, EFS, LEADER, INTERREG, Horizon2020, ESS (program Austriackiej Akademii Nauk) oraz poprzedni program Grundtvig. Jeśli współpracują one na arenie międzynarodowej, to głównie z europejskimi partnerami, ale także w jednym przypadku z partnerem w USA.

Połowa respondentów badań była zaangażowana w projekty międzynarodowe jako partnerzy koordynujący. Z wyjątkiem jednej organizacji wszyscy byli też zaangażowani w projekty jako organizacje partnerskie, podobnie jak cztery pozostałe tj. łącznie trzynastu osób (72,2%). Z tego powodu różnice między tymi dwiema grupami nie są znaczące i nie zostały przedstawione oddzielnie.

Dane z wywiadów dają informacje o wielkości tych międzynarodowych partnerstw. W projekty współpracy zaangażowanych było nie więcej niż 7 innych organizacji.

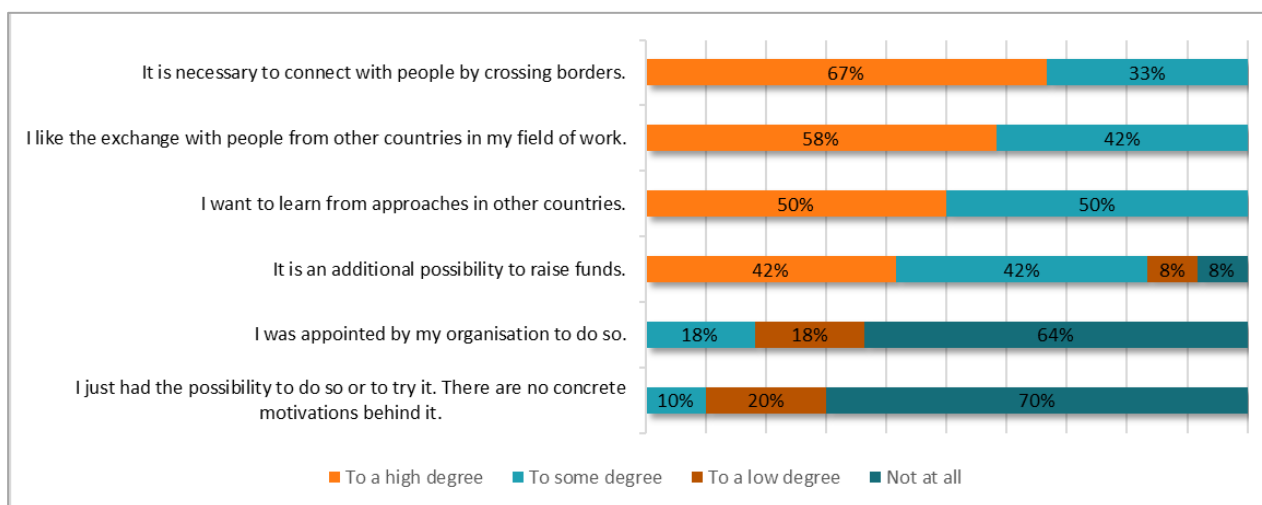
Większość osób, które już wdrożyły projekty międzynarodowe, zrobiła to co najmniej dwa razy (dwanaście na trzynastu). Tak więc dwie trzecie (66,6%) wszystkich uczestników badania można określić jako doświadczonych, a resztę, jedną trzecią, można określić jako niedoświadczoną w zarządzaniu projektami międzynarodowymi.



Graf. 482: Ilorotnie realizowałeś projekt międzynarodowy? Austria

d) Motywacja do współpracy międzynarodowej

Respondenci w Austrii odpowiedzieli w podobny sposób jak respondenci z innych krajów jeśli idzie o motywację do pracy w projekcie współpracy międzynarodowej. Ważne jest dla nich kontakt z ludźmi (w wysokim stopniu 67%) i wymiana doświadczeń z ludźmi z innych krajów w ramach swojego obszaru aktywności (w wysokim stopniu 58%). Jednak respondenci z Austrii przywiązują mniejszą wagę do uczenia się na podstawie doświadczeń ludzi z innych krajów niż średnia w próbie badawczej (w 50% w wysokim stopniu). Co więcej, twierdzą, że zostali wyznaczeni do pracy w projekcie międzynarodowym (18%). I prawie wszyscy zaprzeczają, że nie mają żadnych konkretnych motywacji do pracy w projektach współpracy międzynarodowej (90% w niskim stopniu lub wcale).



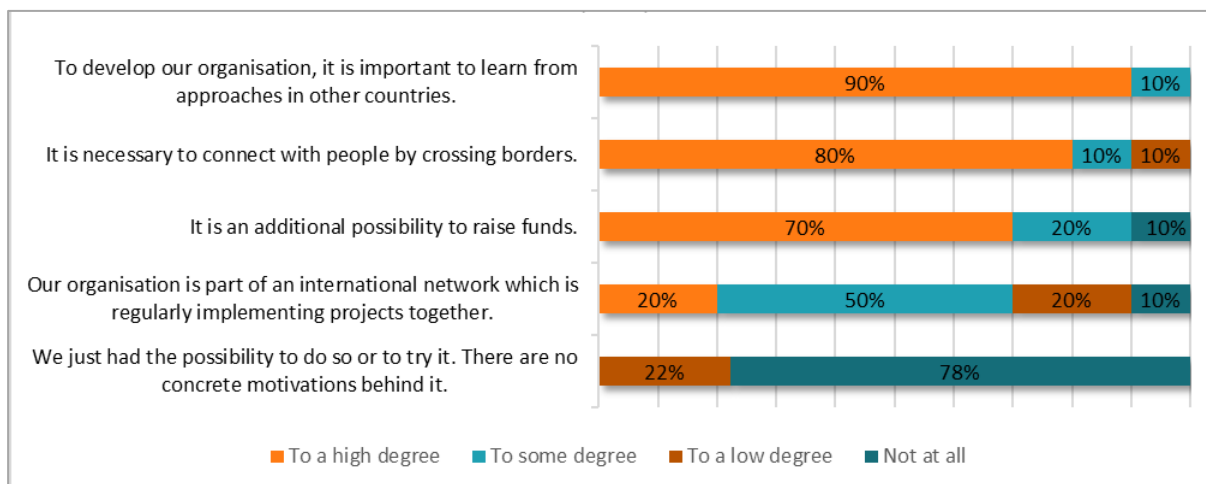
Graf. 493: Jak jest twoja motywacja aby realizować projekty międzynarodowe? Austria.

W odpowiedziach na otwarte pytania rozmówcy podkreślają również, że niezbędna jest międzynarodowa współpraca w ich branży zawodowej.

Wśród ankietowanych motywacja do pracy w projektach współpracy międzynarodowej wydaje się nie być związana z własnymi doświadczeniami z wymiany międzynarodowej w przeszłości. Około połowa ankietowanych opowiadała o osobistym udziale w studiach Erasmusa, wymianie młodzieży, wolontariacie międzynarodowym, podróżach edukacyjnych lub podobnych działaniach.

Również liderów organizacji poproszono o nazwanie ich motywację do realizacji międzynarodowych projektów. W porównaniu z menadżerami projektów, liderzy organizacji postrzegają dodatkową możliwość pozyskiwania funduszy jako ważniejszą (70% w wysokim stopniu). W porównaniu ze średnią z całego badania, organizacje austriackie częściej wchodzi w skład międzynarodowej sieci, która regularnie wspólnie realizuje projekty (70% w wysokim stopniu lub do pewnego stopnia).

Pośród innych motywacji, respondenci wymieniają: wzmocnienie praw człowieka, podniesienie jakości działań edukacyjnych oraz promowanie wizerunku człowieka otwartego.



Graf. 504: Jaką masz motywację aby realizować projekty międzynarodowe z udziałem twojej organizacji? Austria.

III. Wskaźniki sukcesu

a) Wsparcie ze strony organów zarządzających

Ogólnie można powiedzieć, że organizacje wspierają swoich menadżerów projektów w pracy na arenie międzynarodowej. Menadżerowie projektów zostali zapytani, czy otrzymali jakiekolwiek wsparcie od swojej organizacji zatrudniającej w trakcie ubiegania się o wsparcie na projekty międzynarodowe lub w trakcie ich realizacji. Dziewięciu z dwunastu respondentów stwierdziło, że otrzymało wsparcie od swojej organizacji.

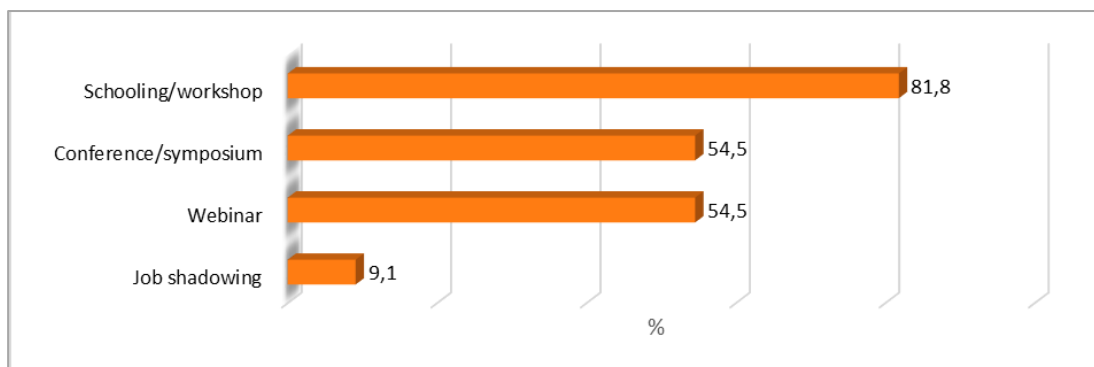
Liderzy organizacji i osoby odpowiedzialne za współpracę międzynarodową w danej organizacji zostały również zapytane, czy ich organizacja zaoferowałaby wsparcie menadżerowi projektu przy składaniu wniosku lub w trakcie realizacji projektu międzynarodowego. Ich odpowiedzi odzwierciedlały odpowiedzi udzielone przez menadżerów projektów. Siedmiu na dziesięciu potwierdziło, że ich organizacja w ten sposób będzie wspierać kierowników projektów. Pozostałe trzy stwierdziły, że ich organizacje nie będą wspierać menedżerów projektów międzynarodowych.

Ponieważ 75% kierowników projektów otrzymało wsparcie, a 70% liderów organizacyjnych potwierdziło, że oferuje wsparcie, nic dziwnego, że wsparcie jest wymieniane jako wskaźnik sukcesu w wywiadach. Wymienione rodzaje pomocy obejmowały pomoc w kwestiach finansowych i prawnych, a także wsparcie na różnych etapach realizacji projektu oraz wskazówki od doświadczonych kolegów.

b) Oferta edukacyjna – podnoszenie swoich kompetencji

Jedenaście z dwunastu menadżerów projektów odpowiedziało, że skorzystali z oferty edukacyjnej, aby samodzielnie podnosić swoje kompetencje. Większość z nich (9 osób) uczestniczyło w szkoleniach lub warsztatach, a połowa korzystała z tzw. webinarów w sieci. Również sześciu respondentów wzięło udział w konferencjach / sympozjach w celu poprawy

swoich kompetencji. Tylko jedna osoba uczestniczyła w programie job shadowing celem podniesienia swoich kompetencji.

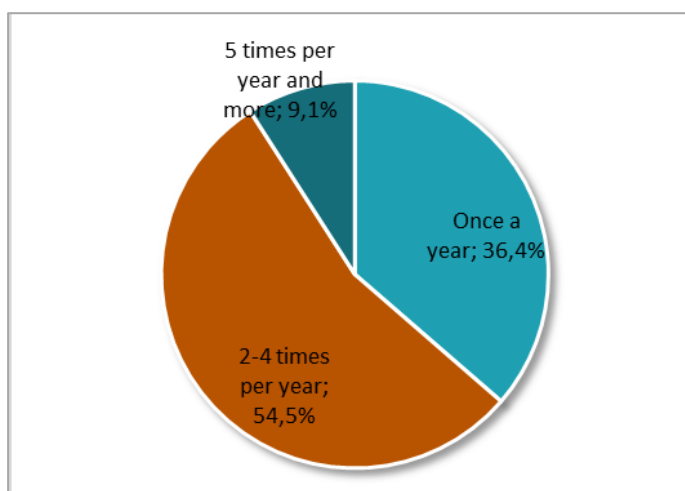


Graf. 515: Z jakiej oferty edukacyjnej skorzystałeś co najmniej raz? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Austria.

Powyższe wyniki zostały potwierdzone w wywiadach, w których dwukrotnie wspomniano o możliwościach szkolenia jako wskaźnikach sukcesu. Rozmówcy wskazali możliwości szkolenia, w tym warsztaty, seminaria internetowe i inne. Szanse na znalezienie pracy nie były wymieniane w wywiadach, chociaż wsparcie doświadczonych kolegów zostało wskazywane jako element osiągnięcia sukcesu.

Respondentów zapytano, jak często uczestniczyli w różnych szkoleniach. Odpowiedzi były zachęcające. Większość (54,5%) uczestniczyła w dwóch do czterech rocznie, a 36,4% uczestniczyło raz w roku, a wyraźna mniejszość (9,1%) odpowiadała - pięć razy w roku lub więcej.

Chociaż większość menadżerów projektów uczestniczyła w szkoleniach co najmniej raz w roku, częstotliwość podnoszenia swoich kompetencji nadal budzi niepokój. Wg. jednego z rozmówców aby szkolenia były skuteczne, muszą oferować menedżerom projektów wiedzę i zasoby, których potrzebują przez cały cykl życia projektu, a nie tylko na początku lub w jego trakcie. Dlatego udział w min. dwóch szkoleniach byłby idealny dla menadżerów projektów.



Graf. 526: Jak często uczestniczysz w tego rodzaju szkoleniach? Austria.

c) Pozostałe czynniki wpływające na sukces

Oprócz wsparcia ze strony organów zarządzających i oferty szkoleniowej, respondenci wymieniali inne czynniki wpływające na osiągnięcie sukcesu. Odzwierciedlają one umiejętności i cechy menedżerów projektów międzynarodowych zaangażowanych we współpracę międzynarodową:

- Partner wiodący z doświadczeniem w międzynarodowych projektach oraz niezbędnymi strukturami i zasobami;
- Umiejętność komunikacji (dobra znajomość języka angielskiego);
- Zmotywowanie menadżerowie projektów do pracy międzynarodowej;
- Zrozumienie założeń przyszłego projektu;
- Wsparcie ze strony agencji krajowych.

Dla organizacji partnerskich dobrze by było mieć następujące zasoby i rozwiązania:

- Połączenie uprzednio już nawiązanych partnerstw z jednoczesnym nawiązywaniem nowych;
- Własny personel o zróżnicowanej wiedzy fachowej i pokrywających się obowiązkach / pełnowartościowi zastępcy;
- Jasny podział zadań;
- Harmonogram projektu dostosowany do bieżących priorytetów i wymagań organizacji uczestniczących; przygotowanie aplikacji razem, aby dobrze wykorzystać wiedzę specjalistyczną i dostosować się do potrzeb każdej organizacji;
- Inteligentna platforma komunikacyjna / system zarządzania projektami;
- Połączenie różnych możliwości finansowania w jednym projekcie.

IV. Wyzwania stojące przed menadżerami projektów międzynarodowych

a) Wyzwania dotyczące realizacji projektów

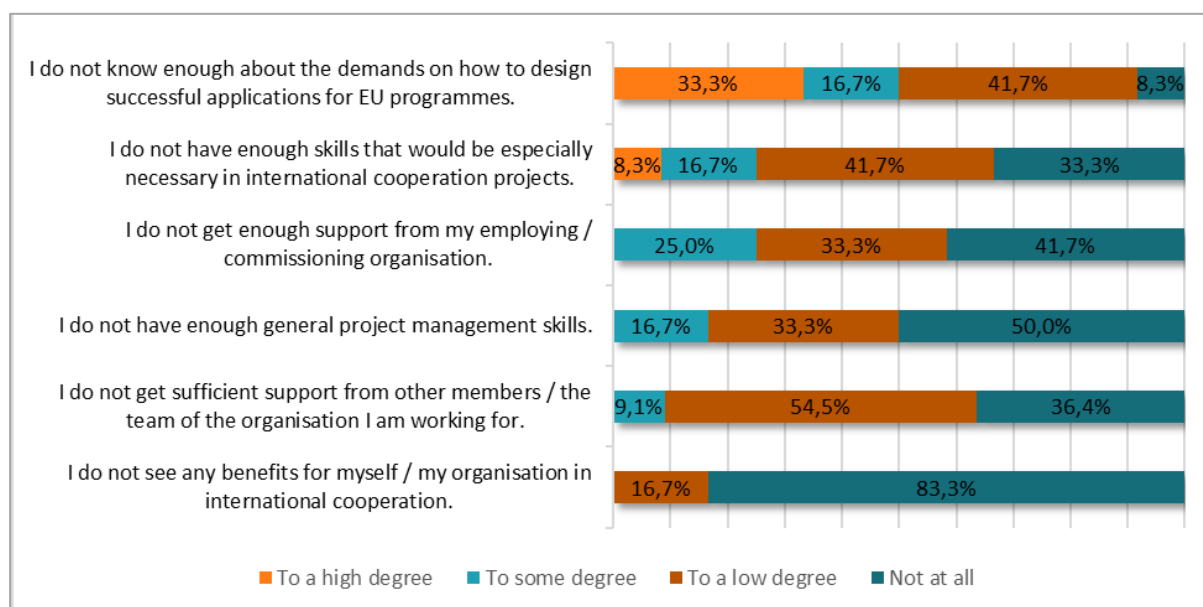
Respondenci zostali poproszeni o ocenę konkretnych wyzwań, z jakimi często spotykali się przy składaniu wniosków lub wdrażaniu projektów międzynarodowych. Największą przeszkodą był brak wiedzy na temat przygotowywania aplikacji do programów UE (33,3% wysoki stopień, 16,7% w pewnym stopniu, 41,7% w niskim stopniu, 8,3% wcale). Trudności w przygotowywaniu wniosków na projekty unijne powracały podczas wywiadów zarówno jako przeszkoda, jak i znaczący wskaźnik sukcesu. Pomoc w pisaniu wniosków, kontrole wstępne i końcowe przez agencje krajowe oraz właściwe planowanie strategiczne we wnioskach aplikacyjnych o dofinansowanie uznano za kluczowe elementy sukcesu. Nic więc dziwnego, że brak koordynacji, zasobów i czasu w procesie składania wniosków i planowania jest również wymieniany w wywiadach jako znaczące wyzwanie, przed którym stają menadżerowie projektów.

Menadżerowie projektów zgłaszali również brak niezbędnych umiejętności w zarządzaniu projektami na poziomie międzynarodowym (8,3% w wysokim stopniu, 16,7% w pewnym stopniu, 41,7% w niskim stopniu, 33,3% wcale) jako przeszkodę. W wywiadach wskazano na umiejętności, które obejmują brak informacji na temat koordynacji projektu, złe zarządzanie finansami, niski poziom doświadczenia i trudności w dzieleniu się zadaniami. Rozmówcy wspomnieli także o różnym poziomie doświadczenia i kompetencjach partnerów projektowych jako o wyzwaniu,

przed którym stoją w zarządzaniu projektami międzynarodowymi. Jeden z rozmówców zasugerował, że możliwości poprawy tych umiejętności i kompetencji mogą być jeszcze bardziej utrudnione, ponieważ programy szkoleniowe są często czasochłonne i kosztowne.

Niektórzy z ankietowanych menadżerów projektów stwierdzili, że nie otrzymali wystarczającego wsparcia od swojej organizacji zlecającej (25,0% w pewnym stopniu, 33,3% w niskim stopniu, 41,7% w ogóle). W wywiadach wspomniano raz o ograniczonym wsparciu organizacji i zarządzających. Częstsze były skargi na różnice w umiejętnościach i oczekiwaniach między organizacjami partnerskimi.

Inne wyzwania obejmowały brak ogólnych umiejętności zarządzania projektami (16,7% w pewnym stopniu, 33,7% w niskim stopniu, 50,0% wcale); niewystarczające wsparcie ze strony innych członków i zespołu organizacji (9,1% w pewnym stopniu, 54,5% w niskim stopniu, 36,4% w ogóle), a na koniec nie dostrzeganie korzyści z zarządzania projektem międzynarodowym dla siebie lub organizacji (16,7% w niskim stopniu, 83,3% wcale).



Graf. 537: Z jakimi wyzwaniami borykasz się w trakcie aplikowania lub realizacji projektu międzynarodowego? Austria.

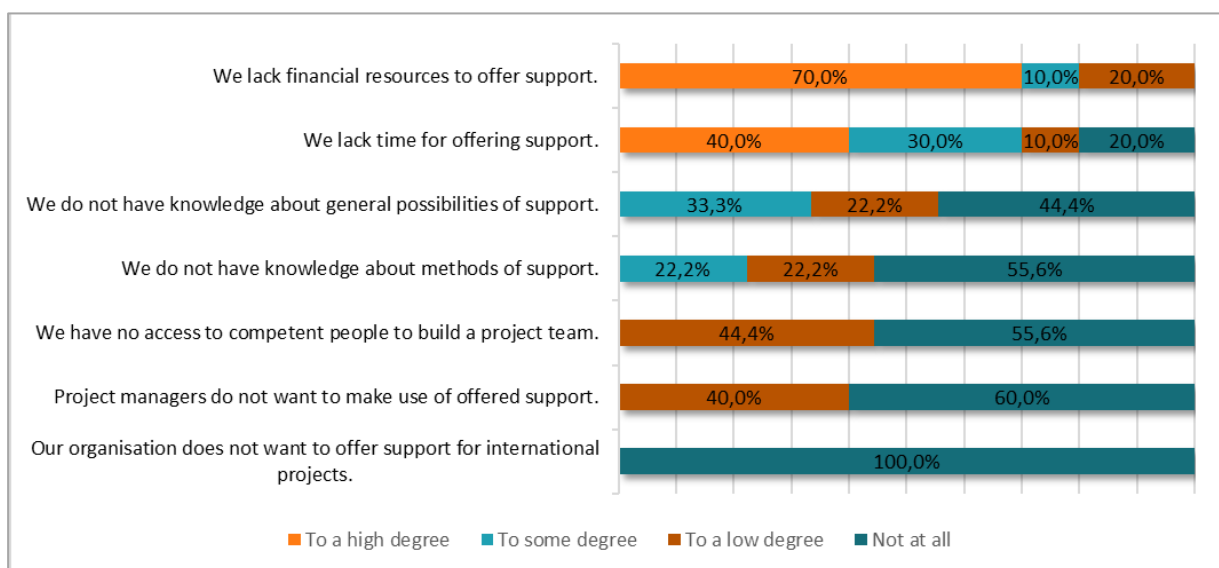
b) Wyzwania we wspieraniu menadżerów projektów

Na poziomie zarządzania respondenci zostali poproszeni o odpowiedź na pytanie: Jakie wyzwania pojawiają się w Twojej organizacji, gdy próbujesz wesprzeć menadżerów projektów międzynarodowych? Najczęstszą odpowiedzią był brak zasobów finansowych (w wysokim stopniu 70%, w pewnym stopniu 10%, w niskim stopniu 20%). Po drugie, brakowało czasu na wsparcie kierowników projektów (40% w wysokim stopniu, 30% w pewnym stopniu, 10% w niskim stopniu, 20% wcale).

Niektórzy respondenci twierdzili, że nie mają wystarczającej wiedzy na temat ogólnych możliwości wsparcia (33,3% w pewnym stopniu, 22,2% w niskim stopniu, 44,4% wcale). Najmniej-

szym wyzwaniem dla menadżerów projektów był brak wiedzy na temat metod wsparcia (22,2% w pewnym stopniu, 22,2% w niskim stopniu, 55,6% wcale).

Osiągnięto konsensus jeśli chodzi o przeszkody o najmniejszym wpływie na badaną tematykę. Obejmowały one: brak dostępu do kompetentnych osób dla zespołu projektowego (44,4% niski stopień, 55,6% wcale); to, że kierownicy projektów nie są zainteresowani wsparciem (40,0% w niskim stopniu, 60,0% wcale); organizacja nie jest zainteresowana wspieraniem zespołu projektowego (100,0% wcale).



Graf. 548: Na jakie wyzwania natrafiasz, gdy starasz się wspierać menadżerów projektów międzynarodowych? Austria.

3. WSPARCIE OFEROWANE PRZEZ NARODOWE AGENCJE

Isabel Monaghan, EDUCULT

Aby ulepszyć systemy wsparcia dostępne dla podmiotów realizujących projekty międzynarodowe, konieczna jest ocena obecnie oferowanych możliwości i zasobów. Dlatego w dalszej części przeanalizowano wnioski, które uzyskały wsparcie o dofinansowanie w ramach edukacji dorosłych, a także możliwości oferowane przez agencje krajowe zarówno wnioskodawcom, jak i beneficjentom w sektorze edukacji dorosłych (w szczególności programy KA1 i KA2 Erasmus+). Do oceny wniosków, które uzyskały dofinansowanie, wykorzystano jedynie odpowiedzi na pytania ankietowe, w związku z czym wszystkie uwzględnione liczby zostały zgłoszone przez agencje krajowe. Jeśli chodzi o wsparcie wnioskodawców i beneficjentów, wykorzystano zarówno odpowiedzi agencji krajowych na rozesłane ankiety, jak i praktyki zebrane w wyniku oceny stron internetowych i portali agencji krajowych. Należy zauważyć, że od kilku agencji krajowych nie uzyskaliśmy odpowiedzi, w związku z czym analiza dla niektórych krajów jest niepełna.

3.1 Analiza jakościowa/ilościowa

Agencje krajowe, które odpowiedziały na pytania zawarte w ankiecie badawczej można podzielić na trzy kategorie. Tych, którzy zgłosili liczbę wnioskodawców dla jednego lub obu programów KA1 i KA2 powyżej liczby 55, tych, którzy zgłosili od 30 do 55 wnioskodawców oraz tych, którzy zgłosili mniej niż 30 wnioskodawców.

W prawie wszystkich przypadkach liczba wnioskodawców odpowiadała wielkości kraju. W związku z tym kraje o największej liczbie wnioskodawców były następujące: Włochy, Polska, Rumunia, Zjednoczone Królestwo i Republika Czeska. Spośród nich najwięcej wniosków złożono we Włoszech, w akcji 1 Erasmus+ w 2018 r. - 77, w akcji 2- 143. Duża ilość składanych wniosków w tych krajach nie była zaskakująca, biorąc pod uwagę ich wielkość; wszystkie wyżej wymienione kraje mają populacje liczone w dziesiątkach milionów. Wskaźniki sukcesu w Polsce, Wielkiej Brytanii i Rumunii były podobne w przypadku programów KA2 na poziomie około 30%. W przypadku Polski i Wielkiej Brytanii wskaźnik sukcesu dla wniosków w akcji 1 wyniósł około 60% (Rumunia nie dostarczyła danych dla KA1). Włoska agencja krajowa zatwierdziła od 30 do 35% wniosków zarówno w akcji 1 i 2 programu Erasmus+.

Druga największa grupa krajów składała się z Litwy, Słowenii, Chorwacji i Danii. Kraje te, z populacjami od dwóch do dziewięciu milionów, zadeklarowały od 30 do 55 wnioskodawców. Wskaźniki sukcesu dla tych krajów były stosunkowo niejednorodne. Podczas gdy Chorwacja i Dania odnotowały wysokie wskaźniki sukcesu w akcji 1, odpowiednio na poziomie 84% i 63%, zarówno Słowenia, jak i Litwa zadeklarowały wskaźniki sukcesu bliższe 50%. W akcji 2 wyniki były podobnie niejednorodne. Słowenia odnotowała wskaźnik sukcesu na poziomie 20%, Dania 26%, Litwa 50%, a Chorwacja 35%.

Wreszcie mniej niż 30 osób ubiegających się o wsparcie w rundzie aplikacyjnej 2017/2018 wpłynęło do Irlandii, Norwegii, Luksemburga i Malty. Wyniki te okazują się bardziej skomplikowane, ponieważ nie wszystkie z tych krajów mają jednakowe populacje. Chociaż na Malcie i w Luksemburgu mieszka mniej niż milion mieszkańców, Norwegia i Irlandia są stosunkowo większe. Wszystkie te kraje, z wyjątkiem Irlandii, nie podały danych dotyczących wskaźników sukcesu oddzielnie dla akcji 1 i 2. Luksemburg wykazał najwyższy procent sukcesu na poziomie około 80%, podczas gdy Malta - 50%, a Norwegia - 25%. W Irlandii wskaźnik sukcesu wynosi 70% dla akcji 1 i 50% dla akcji 2.

Ogólnie rzecz biorąc, wskaźnik sukcesu dla akcji 1 Programu Erasmus+ był wyższy niż w przypadku akcji 2.

3.2 Możliwości dla wnioskodawców

Wsparcie dla osób ubiegających się o wsparcie w ramach akcji 1 i 2 programu Erasmus+ różni się znacznie w UE. Zasady dotyczące pomocy kandydatom w składaniu wniosków i dostarczaniu im niezbędnych informacji zależą od wielkości i zasobów dostępnych danej agencji krajowej programu Erasmus+. Większość agencji oferuje wnioskodawcom przewodniki po programach, niezbędne dokumenty i sesje informacyjne. Charakter dalszego wsparcia dla wnioskodawców nie jest tak przewidywalny, jak wsparcie oferowane beneficjentom, być może dlatego, że Komisja Europejska zabezpieczyła na ten cel mniejsze zasoby. Poniżej przedstawiono różne rodzaje wsparcia, zaspokajające różnorodne potrzeby zarówno agencji, jak i wnioskodawców, z którymi pracują.

Epos, narodowa agencja Erasmus+ w Belgii, zapewnia wyjątkowo kompleksowy system wsparcia wnioskodawcom zainteresowanym zarządzaniem projektami międzynarodowymi. Jesienią organizują oni dzień informacyjny dla wnioskodawców akcji 1 (KA1) w Brukseli, a także dwa dni informacyjne dla wnioskodawców w akcji 2 (KA2) w Brukseli i prowincji Diest. W przypadku obu projektów Epos udostępnia „Formularz konfiguracji projektu”, który można wykorzystać do sformułowania pomysłu z możliwością otrzymania opinii na jego temat. Formularze te można przesłać najpóźniej do 1 lutego w danym roku. Witryna agencji reklamuje również fundusze dostępne na konsultacje z potencjalnymi partnerami za granicą, o ile wizyty te odbywają się przed końcem stycznia.¹

Wnioskodawcy mogą również skorzystać z pomocy w pisaniu na jednej z trzech sesji dla każdej inicjatywy (KA1 i KA2); wszystkie trzy wydarzenia odbywają się w różnych miastach w całej Belgii. Chociaż Epos nie recenzują gotowych aplikacji, zalecają konsultacje z dwiema innymi flamandzkimi organizacjami: Europe House Ryckelvelde i Europe Castle Alden Biesen.

Epos wyróżnia się spośród innych organizacji w całej UE spersonalizowanym wsparciem podczas całego procesu aplikacyjnego. Takie wsparcie rzadko można znaleźć zarówno na stronach agencji, jak i nie było ono wspomniane w rezultatach badań. Agencje mogą mieć trudności z zapewnieniem zindywidualizowanego wsparcia ze względu na niedofinansowanie, brak personelu lub ze względu na dużą liczbą wnioskodawców. Jednak kilka agencji poza Epos podjęło starania w celu dotarcia do wnioskodawców w bardziej spersonalizowany sposób. Pracownik austriac-

¹ <https://www.epos-vlaanderen.be/nl/wil-je-een-aanvraag-voor-een-strategisch-partnerschap-ka2-doen>

kiej placówki (OeAD) przypomniiał, że oferuje zarówno recenzje projektu przed złożeniem wniosku, jak i po. Oznacza to, że OeAD ocenia potencjalny sukces projektu w oparciu o jego strategię i cel podczas wstępnej kontroli, a następnie, po wprowadzeniu przez kandydata zalecanych zmian, kontaktują się telefonicznie z wnioskodawcą w celu omówienia pierwszego projektu dokumentacji projektowej.

Słoweńska, norweska i irlandzka agencja wspominają o podobnych ofertach w odpowiedziach na pytania zawarte w ankiecie badawczej oraz na swoich stronach internetowych, wymieniając takie środki wsparcia jak: szkolenia i warsztaty pisanie wniosków, a także indywidualne rozmowy telefoniczne, kontakt przez e-mail lub kontakt osobisty. Możliwość spotkania się lub rozmowy z osobami oceniającymi lub pracownikami agencji osobiście są cenione przez wnioskodawców, ale wydają się być problematyczne. Hiszpańska agencja krajowa SEPIE rozwiązuje to wyzwanie, udostępniając kandydatom spersonalizowane kody kluczy usług telefonicznych. Kod ten umożliwia wnioskodawcom wygodny kontakt z oceniającymi w sprawie projektów w celu uzyskania spersonalizowanych porad.²

Skuteczne wykorzystanie technologii do przekazywania informacji wnioskodawcom i tym samym zwiększanie ich szansy na sukces jest często konieczne, gdy zindywidualizowane wsparcie nie jest możliwe. Ecorys UK oferuje quiz Erasmus +, aby pomóc wnioskodawcom w określeniu, w ramach jakiej akcji powinni aplikować. Irlandzka agencja Léargas regularnie aktualizuje swojego bloga, zwanego Insights, z artykułami dostępnymi dla beneficjentów i wnioskodawców. Blog ma stronę „Cykl życia projektu”, która oferuje porady menedżerom na wszystkich etapach realizacji ich projektów. Blog jest szczególnie pomocnym narzędziem, ponieważ umożliwia obecnym lub byłym kierownikom projektów publikowanie i dzielenie się swoimi doświadczeniami i wskazówkami.

Francuska agencja Erasmus+, choć nie wyróżnia się specjalnie oferowanym wsparciem, uruchomiła portal Penelope+, który jest dostępny dla wszystkich beneficjentów i aplikujących w programie Erasmus +. Witryna zapewnia pomoc zarówno aplikującym jak i beneficjentom programu. Jeśli chodzi o wnioskodawców, strona oferuje wyszukiwarkę, dzięki której aplikujący mogą znaleźć „organizacje, które już realizowały projekt w ramach programu Erasmus+ lub ekspertów z różnych dziedzin, którzy mogą udzielać porad potencjalnym wnioskodawcom. Wyszukiwarka składa się z mapy beneficjentów programu z opcją filtrowania wyników według regionu, typu projektu, sektora i rodzaju pomocy.³

Penelope + oferuje również dokumenty potrzebne kandydatom przygotowującym wnioski, podział ról w projekcie, opisuje krok po kroku jak przygotować dobrą aplikację oraz przykłady dobrych praktyk. Na stronie dostępne są narzędzia wyszukiwania partnerów, takie jak EPALE, Europass i Euroguidance. Dla subskrybentów i beneficjentów istnieją również opcje subskrypcji biuletynu lub śledzenia agencji krajowej na Facebooku, Twitterze i innych mediach społecznościowych. Wygląd strony wyróżnia się na tle innych krajowych agencji i stron internetowych - jest prosty i przyjazny, co jest ważne dla osób realizujących projekt po raz pierwszy.

Jeśli chodzi o krajowe agencje programu Erasmus+, wsparcie dla wnioskodawców wydaje się być niewystarczające. Agencje mają jednak dużą autonomię w zakresie pomocy oferowanej kan-

² <http://www.sepie.es/>

³ <https://www.erasmusplus.fr/penelope/developpeurs.php>

dydatom, co pozwala im lepiej dostosować się do potrzeb społeczności, którym służą. Zasadniczo połączenie możliwości zindywidualizowanego wsparcia z zasobami technologicznymi i internetowymi wydaje się odpowiadać potrzebom podmiotów realizujących projekty oraz zainteresowanych udziałem w programie.

3.3 Możliwości dla beneficjentów

Informacje o możliwościach oferowanych beneficjentom mogą nie być w pełni kompletne, ponieważ wydarzenia upowszechniające są prawdopodobnie rozpowszechniane za pośrednictwem poczty elektronicznej lub platform internetowych dostępnych dla odbiorców dotacji. Większość dostępnych informacji została zebrana w odpowiedziach na ankiety przesłane do agencji krajowych, które oferują dogłębny, ale selektywny wgląd w udostępnione zasoby. Większość agencji krajowych oferuje podobne możliwości beneficjentom programu Erasmus+, ponieważ rezultaty owego wsparcia są ściśle monitorowane. Istnieją pewne różnice w technice i w poziomie personalizacji w podejściu poszczególnych agencji krajowych. Różnice i konsekwencje z nich wynikające zostaną zbadane w celu uzyskania lepszego wglądu w charakter wsparcia agencji narodowych.

Prawie wszystkie agencje narodowe oferują spotkania wstępne dla nowych beneficjentów. Spotkania te zazwyczaj obejmują informacje finansowe i prawne niezbędne do prawidłowej realizacji projektu. Zgodnie z uzyskanymi odpowiedziami na ankietę ANPCDEFP, spotkania te koncentrowały się na:

Treści umowy i jej załącznikach, zarządzaniu technicznym i finansowym, zapobieganiu ryzyku, sposobie korzystania z Mobility Tool +, upowszechnianiu i wykorzystywaniu problemów z rezultatami, cechy rezultatów pracy intelektualnej, wymagania dotyczące monitorowania i kontroli przeprowadzanych przez NA (agencja narodowa) w trakcie cyklu życia projektu.

Spotkania inauguracyjne często nadają ton relacjom między agencją narodową a kierownikami projektów. Niektóre agencje, takie jak ANPCDEFP, zapewniają uczestnictwo menadżerów projektów z poprzednich lat na tych spotkaniach. Doświadczeni menedżerowie projektów nie tylko mają okazję dzielić się swoją wiedzą, ale także mogą omawiać niektóre z napotkanych wyzwań i dzielić się sukcesami. Słoweńska agencja krajowa CMEPIUS podkreśliła znaczenie możliwości nawiązywania kontaktów i wzajemnej współpracy „między beneficjentami i (NA) (agencją narodową), a także między samymi beneficjentami”.

Istnieją również możliwości nawiązania kontaktu między beneficjentami realizującymi projekty. Agencje oferują tutoriale, seminaria internetowe lub warsztaty na temat upowszechniania i promocji zarówno w ramach społeczności Erasmus +, jak i poza nią. Irlandzka agencja Léargas daje menedżerom możliwość publikowania postów na blogu swojej witryny.⁴ Podobnie Ecorys UK publikuje przykłady dobrych praktyk Erasmus +, które mają inspirować oraz promować dobre praktyki.⁵ Dzielenie się własnymi doświadczeniami ma również miejsce podczas seminariów śródkresowych. Włoska agencja krajowa INDIRE organizuje coroczne seminarium monitorują-

⁴ <https://www.leargas.ie/blogs/>

⁵ <https://www.erasmusplus.org.uk/stories/sector>

ce dla beneficjentów akcji 2. W spotkaniach, na których promuje się korzystanie z takich narzędzi jak np. Mobility + Tool, uczestniczy średnio 100 menedżerów. Jednak seminarium daje również każdemu beneficjentowi możliwość przedstawienia najważniejszych wydarzeń, celów i materiałów, które powstały w trakcie realizacji projektu. Monitorowanie postępów projektów jest obowiązkiem wszystkich agencji narodowych, jednak charakter tych kontroli rozciąga się od „raportów monitorowania postępów” wykorzystywanych przez ANPCDEFP, po konsultacje telefoniczne prowadzone przez polską agencję FRSE.

Wsparcie udzielane przez cały rok odzwierciedla to samo napięcie obserwowane na etapie składania wniosku pomiędzy personalizacją a techniczną biegłością. W idealnym przypadku agencje dostarczają beneficjentom oba rodzaje wsparcia: narzędzia online w połączeniu z większą uwagą dla konkretnego beneficjenta. Na przykład ANPCDEFP oferuje seminarium internetowe i warsztaty na temat korzystania z Mobility Tool + oraz sesje przygotowawcze do złożenia raportu końcowego. Agencje z różnych krajów organizują też wspólne wydarzenia. Dzięki współpracy kraje mogą dzielić koszty i obowiązki, zachęcając jednocześnie do współpracy międzynarodowej i tworzenia sieci. W sierpniu 2018 r. Francuska agencja narodowa wraz z agencjami fińską, luksemburską i chorwacką zorganizowała wydarzenie dotyczące efektywności działań projektowych. Według uczestnika,

Seminarium spełniło oczekiwania i super, że było tak wielu uczestników. Nasz projekt zakończył się latem ubiegłego roku, ale miło było się dowiedzieć, że wszystko zrobiliśmy dobrze. Ciekawe było również, jak inne kraje wykonują swoją pracę w terenie. Z doświadczeń innych czerpiesz pomysły na własne działania.⁶

Działania w zakresie współpracy międzynarodowej (WM) są szczególnie cenne dla menedżerów programów w mniejszych krajach lub tych, którzy mają ograniczony dostęp do zasobów Erasmus +, ponieważ mogą wykorzystywać możliwości oferowane w innych krajach i współpracować z menadżerami projektów z całej Europy. Działania w ramach WM mogą obejmować szereg wydarzeń, seminariów i warsztatów, które umożliwiają krajowym agencjom Erasmus + współpracę i wymianę najlepszych praktyk. Menedżerowie programów mogą ubiegać się o udział w takich wydarzeniach, które są organizowane przez agencje krajowe.

Agencje, które ze względu na wielkość lub fundusze nie mogą koordynować wielu spotkań lub seminariów, zamiast tego oferują seminaria internetowe lub warsztaty online. INDIRE, włoska agencja krajowa, zapewnia każdej organizacji beneficjentów specjalną zakładkę na swojej stronie internetowej, z dostępem do wszystkich odpowiednich dokumentów, kontaktów i szczegółów dotyczących płatności i materiałów seminaryjnych. Organizują również seminaria internetowe, które przygotowują beneficjentów do sporządzenia raportu końcowego.

Jeśli chodzi o tematykę agencje narodowe stoją przed takimi samymi wyzwaniami we wspieraniu beneficjentów programu jak we wspieraniu organizacji aplikujących. Wzrastające oczekiwania wobec personelu wdrażającego dany program pozwala nie tylko na większe wsparcie dla beneficjentów, ale także na lepszy dostęp do tego wsparcia. W obecnej chwili opracowanie wsparcia dla organizacji aplikujących jest prawdopodobnie bardziej potrzebne niż poprawienie wsparcia dla beneficjentów programu dotacyjnego. Również ulepszenie systemów, które mają

⁶ http://www.cimo.fi/ajankohtaista/101/1/eurooppalainen_koulutus_antoi_tyokaluja_hankkeiden_vaikeiden_arviointiin_ja_levitykseen

wpływ na wnioskodawców (bezpośrednie konsultacje, materiały w sieci itp.), prawdopodobnie miałyby taki sam pozytywny wpływ na beneficjentów.

4. SPOJRZENIE NA POTRZEBY I WYZWANIA

4.1 Wnioski oraz analiza porównawcza krajów

Aron Weigl, EDUCULT

Badanie dotyczące sukcesów i wyzwań w zarządzaniu projektami międzynarodowymi w obszarze uczenia się przez całe życie wskazuje na dwie podstawowe charakterystyki sektora społeczeństwa obywatelskiego:

1. W Europie dziedzina ta bardzo zróżnicowana i w poszczególnych krajach są różne uwarunkowania.
2. Jednak wskaźniki, za pomocą których mierzymy sukces można szczegółowo zidentyfikować, a wyzwania, przed którymi stoją menadżerowie projektów międzynarodowych i ich organizacje, można opisać.

Poniżej przyjrzymy się zatem różnicom z jednej strony i podobieństwom z drugiej. Ze względu na stosunkowo niewielką liczbę respondentów biorących udział w badaniu, nie można wyciągać ogólnych wniosków. Natomiast na poziomie jakościowym - szczególnie w połączeniu z wywiadami – można wywodzić pewne konkluzje na temat zarządzania międzynarodowymi projektami w obszarze organizacji społeczeństwa obywatelskiego.

I. Respondenci biorący udział w badaniu, w poszczególnych krajach

Respondenci biorący udział w badaniu, w poszczególnych krajach różnią się pod wieloma względami. Obszar aktywności zawodowej, w którym większość respondentów jest nadal aktywna, oprócz uczenia się przez całe życie, to praca z młodzieżą we Włoszech i Polsce, edukacja na Węgrzech, szkolnictwo wyższe i edukacja w Danii oraz kształcenie zawodowe w Austrii.

Doświadczenie uczestników badania jest również bardzo zróżnicowane. Na przykład w Polsce respondenci są grupą najbardziej doświadczoną. Ponad dwie trzecie pracowało już jako koordynatorzy, a dwie trzecie zrealizowały do tej pory co najmniej dwa projekty międzynarodowe. Natomiast we Włoszech uczestnicy badania mają najmniejsze doświadczenie. Około jedna trzecia zrealizowała więcej niż dwa projekty międzynarodowe, a tylko nieco ponad jedna czwarta już sama koordynowała współpracę międzynarodową.

Sprawowane funkcje w ramach organizacji również się różnią. Menadżerowie projektów i kierownicy organizacji we wszystkich krajach uczestniczyli w badaniu z mniej więcej taką samą częstotliwością. Liczba osób odpowiedzialnych za współpracę międzynarodową jest jednak bardzo zróżnicowana. Ta funkcja jest wymieniana przede wszystkim wśród respondentów włoskich, ale także w Polsce i Danii, w mniejszym stopniu w Austrii i na Węgrzech. Z drugiej strony we Włoszech w badaniach uczestniczyła mniejsza liczba menedżerów organizacji.

Podobieństwa można zaobserwować jeśli idzie o dziedziny tematyczne. We wszystkich krajach uczestniczyły przede wszystkim organizacje społeczeństwa obywatelskiego z sektora kultury, oraz z sektora edukacji. Tylko na Węgrzech były osoby, które zadeklarowały pracę na rzecz lokalnej społeczności oraz w sektorze mieszkalnictwa; we Włoszech osoby zajmujące się sprawami społecznymi reprezentują jeszcze większą grupę.

Ze względu na te różnice można oczekiwać odmiennych odpowiedzi w odniesieniu do wskaźników sukcesu i wyzwań. Bardziej szczegółowe stwierdzenia są zatem możliwe tylko na poziomie jakościowym oraz w triangulacji z przeprowadzoną ewaluacją wywiadów.

II. Motywacja

Można podać kilka przykładów na to, co motywuje ludzi aby współpracować na arenie międzynarodowej. Menadżerowie projektów chcą uczyć się przede wszystkim metod pracy stosowanych w innych krajach. W tym sensie uważają, że konieczne jest przekraczanie granic w celu nawiązania kontaktu z ludźmi. Wszystkim podoba się wymiana doświadczeń z ludźmi, którzy są aktywni w ich obszarze działalności zawodowej.

To samo można powiedzieć o wszystkich podmiotach, we wszystkich krajach uczestniczących, również na poziomie zarządzania organizacjami. W większości przypadków za realizacją współpracy międzynarodowej zawsze przemawiały konkretne motywy. Większość organizacji społeczeństwa obywatelskiego postrzega projekty międzynarodowe jako okazję do pozyskania dodatkowego finansowania.

III. Wskaźniki sukcesu

Zasadniczo można powiedzieć, że im bardziej doświadczony jest kierownik projektu, tym skuteczniej realizuje projekty międzynarodowe. Jeśli chodzi o cechy kierowników projektów, nie można zidentyfikować żadnego szczególnie udanego typu - poza doświadczeniami ze współpracy w projektach międzynarodowych. Zgodnie z konkluzją uzyskaną z przeprowadzonych wywiadów, tematyka szkolenia nie ma wpływu na efekt późniejszej pracy.

Warunki ogólne aby zrealizować z sukcesem projekt międzynarodowy, które da się zaobserwować we wszystkich krajach, są następujące:

- Wieloletnie doświadczenie we współpracy międzynarodowej;
- dobre osadzenie w sieciach europejskich / międzynarodowych;
- dogłębna znajomość programów UE,;
- zrównoważone partnerstwo i zbieżne cele projektu realizowane przez partnerów;
- znajomość języka angielskiego.

Analizując dostępną ofertę agencji narodowych programu Erasmus+ staje się jasne, że w poszczególnych krajach występują różnice, w szczególności jeśli idzie o warunki wstępne rozpoczęcia współpracy międzynarodowej. Wiele agencji narodowych programu Erasmus + lub punktów kontaktowych innych programów, np. „Kreatywna Europa”, oferuje bardzo dobre wsparcie, a tym samym są wsparciem na etapie wnioskowania o dotacje na projekt oraz w fazie jego realizacji. Jednak większość agencji krajowych, które oferują szersze wsparcie, koncentruje się na fazie przygotowania i składania wniosku, a mniej na systematycznej pomocy w trakcie

realizacji projektu. Na przykład partnerzy, z którymi przeprowadzono wywiady w Austrii, informują o wieloetapowej procedurze udzielania informacji zwrotnych aż do przygotowania gotowego wniosku, która to rozpoczyna się od pomysłu na projekt.

Zasadniczo takie oferty można opisać jako warunki realizacji udanych projektów międzynarodowych, ale nie stanowią one gwarancji. Wiele organizacji nie korzysta z możliwości wsparcia.

Z drugiej strony badanie nie dostarcza żadnych wyraźnych wskazówek na temat tego, że menadżerowie projektów, którzy otrzymali intensywne wsparcie od swojej organizacji, byli w stanie złożyć udane wnioski lub lepiej zrealizować projekt międzynarodowy niż inni. Dane dostarczone przez uczestników badania w różnych krajach różnią się znacznie pod tym względem. Liczby mieszczą się w zakresie od jednej trzeciej badanych kierowników organizacji we Włoszech, którzy twierdzą, że wspierają swoich menadżerów projektów, aż do 86% ankietowanych menedżerów projektów na Węgrzech, którzy twierdzą, że otrzymali wsparcie.

Jak pokazuje przykład polski, nie ma związku między poziomem wsparcia a pomyślną realizacją projektu w przeszłości. Większość respondentów (68%) była w stanie realizować projekty międzynarodowe, zwłaszcza jako koordynatorzy, ale tylko 44% respondentów stwierdziło, że wspiera swoich kierowników projektów.

Z wywiadów wynika natomiast, że samo „wsparcie” można zdefiniować bardzo szeroko. Często składa się na nie pomoc bardziej doświadczonych kolegów pomagających ad hoc. Systematyczne oferty wsparcia w zakresie współpracy międzynarodowej są generalnie wyjątkiem w sektorze organizacji społeczeństwa obywatelskiego we wszystkich krajach. Im mniejsze organizacje, tym rzadziej mogą to zapewnić. Tam liderzy organizacyjni są zwykle jednocześnie kierownikami projektów. Tam, gdzie taki podział pracy ma miejsce, najczęściej jest to podział na projekty krajowe / lokalne, oraz projekty międzynarodowe.

W fazie poprzedzającej złożenie wniosku o wsparcie jest bardziej prawdopodobne, zwłaszcza w celu przygotowania wniosku i znalezienia odpowiednich partnerów projektu, a także zapewnienia finansowania projektu. Na to ostatnie wskazują osoby odpowiedzialne za organizację. Po między nimi i menadżerami projektów jest pewien rozdźwięk. W realizacji projektu zapewnia się wsparcie pracowników zajmujących się księgowością i zarządzaniem finansami.

Kierownicy projektów konsekwentnie mają nadzieję pozyskać dodatkowy personel dla zespołu projektowego. Wskazuje to na jedno z największych wyzwań w zarządzaniu projektami międzynarodowymi, ale także trend w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego: wąskie gardło kadrowe, które ostatecznie wynika z ograniczeń finansowych.

Rzadko dostępna, ale również mało oczekiwana oferta wsparcia to szkolenia z zakresu zarządzania projektami, szkolenia międzykulturowe i kursy językowe. Mniej popularne, ale oczekiwane przez menadżerów projektów, to szkolenia z zarządzania projektami międzynarodowymi. To zdecydowanie jest luka we wszystkich krajach uczestniczących w badaniu. Jedynym wnioskiem wspólnym dla wywiadów przeprowadzonych w różnych krajach jest to, że „uczenie się przez działanie” jest najlepszą metodą na poprawę własnych kompetencji w obszarze zarządzania. Powyższy wniosek opiera się na fakcie, że żadne porównanie w zakresie dostępnej oferty szkoleniowej nie jest możliwe, z powodu braku takich ofert. A zatem poprawa własnych umiejętności poprzez samokształcenie jest, jak dotąd, najlepszą opcją.

IV. Wyzwania

Nawet jeśli są dostępne różnego rodzaju szkolenia dla menedżerów projektów, pojawiają się wyzwania. Brak czasu często uniemożliwia korzystanie z takich usług wsparcia, jakie sygnalizują partnerzy w niektórych krajach.

Jest jasne, że procedura składania wniosków jest szczególnie trudna z tego samego powodu. Napisanie dobrej aplikacji zajmuje dużo czasu i wymaga wyszkolonych pracowników. Różnice pomiędzy doświadczonymi i niedoświadczonymi rozmówcami i partnerami wywiadu stają się jasne. Podczas gdy doświadczeni rozmówcy wskazują głównie czas jako decydujący zasób, niedoświadczeni rozmówcy uważają samą aplikację za główne wyzwanie.

Ponadto organizacje społeczeństwa obywatelskiego w niektórych krajach uczestniczących w badaniu nie mają kompetentnych pracowników do skutecznego koordynowania projektów międzynarodowych. Zwłaszcza na Węgrzech i w Danii jest to wyzwanie.

Menedżerowie organizacji potwierdzają to, co wyraźnie sygnalizują menedżerowie projektów: Przede wszystkim brakuje zasobów finansowych, ale także czasu na udzielenie wsparcia. Nie zawsze wydaje się, że problemem jest to, że kierownicy projektu nie chcą skorzystać z możliwych ofert wsparcia lub że organizacja nie chce zaoferować wsparcia. Dlatego nie można wysnuć wniosku, że brakuje dobrych chęci.

Istnieją różnice w odniesieniu do innych kwestii: brak wiedzy na temat możliwości i metod wsparcia, a także dostęp do kompetentnych menadżerów projektów jest opisywany jako wyzwanie w niektórych krajach.

Bardziej doświadczeni rozmówcy wspominają o negatywnym wpływie na realizację projektów międzynarodowych: np. lekceważenie mocnych i słabych stron różnych partnerów stanowi szczególną wadę we wdrażaniu projektu. Dlatego konieczne byłoby zaangażowanie partnerów już na etapie planowania projektu. Dzięki temu możliwe byłoby przygotowanie wniosku i takie zaplanowanie działań aby były zgodne z ich potrzebami i wiedzą specjalistyczną.

4.2 Podsumowanie oraz rekomendacje na przyszłość

Wszyscy partnerzy, podsumowanie Aron Weigl, EDUCULT

Fakt, że doświadczenie jest wymieniane jako jeden z najważniejszych czynników wpływających na sukces, jasno pokazuje, że stworzenie dobrej oferty wsparcia, szczególnie dla początkujących menadżerów projektów, jest też dobrym sposobem na zmotywowanie ich do pracy na arenie międzynarodowej i zwiększenie ich kompetencji w tej dziedzinie. Podjęcie po raz pierwszy współpracy międzynarodowej jest często największym wyzwaniem. Ważne jest również, aby zaakceptować porażkę, aby móc przede wszystkim zdobyć niezbędne doświadczenie.

Jest zatem prawdopodobne, że najważniejszym zadaniem przy oferowaniu wsparcia musi być wyeliminowanie przeszkód w realizacji projektów dla dopiero rozpoczynających pracę w tej dziedzinie.

I. Potrzeby

Ogólnie rzecz biorąc, można powiedzieć, że organizacje społeczeństwa obywatelskiego zainteresowane współpracą międzynarodową po raz pierwszy, wykazują pewną niepewność. Nie z powodu braku profesjonalnych umiejętności lub wiedzy, ale głównie dlatego, że nie wiedzą, gdzie znaleźć informacje z pierwszej ręki na temat procesu wdrażania takich inicjatyw. Chcieliby dowiedzieć się więcej o realnych zagrożeniach organizacyjnych i finansowych, jakie mogą napotkać. Brak inspiracji jest również czynnikiem hamującym. Większość niedoświadczonych kierowników projektów zgodziła się, że chcieliby zobaczyć i przeczytać o sukcesach partnerów lub wiodących organizacji. Jeśli chodzi o biurokrację finansową, podatki i inne przepisy administracyjne, należy również zapewnić wsparcie zorientowane na kraj, ponieważ systemy prawno-podatkowe różnią się w poszczególnych krajach.

Ogólnym przesłaniem badania online było to, że menadżerowie projektów muszą przede wszystkim podnieść swoją wiedzę i umiejętności, aby być w stanie przygotować dobrą aplikację o dofinansowanie współpracy międzynarodowej i później koordynować takie projekty. W tym celu potrzebują również wsparcia ze strony swoich organów zarządzających. Wsparcie to różni się w zależności od kraju oraz danej organizacji, więc ogólna sieć wsparcia pomogłaby przezwyciężyć nierówności. Podobnie jest w przypadku wsparcia ze strony agencji krajowych. Wreszcie, nie ma wystarczającej oferty wsparcia w postaci porad, szkoleń i mentoringu ze strony innych podmiotów w kontekście współpracy międzynarodowej.

Można zatem wymienić następujące ogólne potrzeby:

- Specjalne szkolenie pomagające w zrozumieniu dokumentacji konkursowej, w tym aspekt językowy (zwłaszcza techniczny angielski) i umiejętności pisania aplikacji;
- zasoby finansowe i ludzkie w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego;
- dostęp do skonsolidowanej międzynarodowej sieci partnerskiej;
- zwiększenie wiedzy na temat marketingu działań w ramach projektu;
- wsparcie przy rekrutacji nowego, kompetentnego personelu i wolontariuszy;
- zacieśnienie współpracy międzysektorowej w celu zwiększenia wpływu na decydentów.

II. Rekomendacje dla rozwoju dalszego wsparcia

Jednym z celów projektu, w ramach którego przeprowadzono niniejsze badania, jest powołanie sieci wsparcia dedykowanej początkującym realizatorom projektów, którzy chcą działać na arenie międzynarodowej. W związku z sformułowanymi potrzebami sensowne byłoby zatem opracowanie następujących usług wspierających:

Po pierwsze, konieczne byłoby zapewnienie łatwego dostępu do dogłębnego wsparcia zarówno dla osób przygotowujących wnioski, jak i koordynujących projekt międzynarodowy. Pełnienie funkcji koordynatora obejmuje pomoc potencjalnym partnerom w promowaniu się oraz wspieranie ich jako potencjalnych partnerów w projektach międzynarodowych. Sieć wsparcia musi sprostać temu wyzwaniu.

Takie wsparcie mogłoby przybrać formę:

- Doradztwa i mentoringu, a także dostępu do narzędzi i wideoklipów oraz pigułek wiedzy wraz z poradami tematycznymi w celu przygotowania dobrego wniosku oraz jego koordynacji (i stania się partnerem);
- wsparcia dla małych organizacji społeczeństwa obywatelskiego na każdym etapie składania wniosku i realizacji projektu (tj. jak czytać dokumenty aplikacyjne, jak przygotowywać budżet, jak budować partnerstwo itp.);
- nowe tematyczne kursy Erasmus + ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań stojących przed początkującymi menedżerami projektów międzynarodowych, odpowiadających na wcześniej zidentyfikowane potrzeby;
- edukacyjne narzędzia do mapowania pomysłów: jak przekształcić pomysł rozwiązywania problemu w projekt;
- narzędzia edukacyjne dotyczące planowania budżetu;
- co „robić” a czego „nie robić” w trakcie przygotowywania aplikacji, wyszukiwania partnerów i planowania projektu;
- wspólne doświadczenia, osobiste historie o tym, co robić, gdy coś pójdzie nie tak (ogólnie źródła wsparcia koncentrują się na dobrym planowaniu i zapobieganiu, ale co robić, gdy pojawiają się typowe problemy? Do kogo się zwrócić? Co inni robią w podobnych sytuacjach?);
- dostęp do międzynarodowej sieci dla początkujących, aby uzyskać wsparcie i motywację do priorytetowego traktowania współpracy międzynarodowej;
- platforma wspierająca fazę początkową pierwszych partnerstw;
- narzędzia edukacyjne, jak dotrzeć do partnerów (gdzie? W jakiej formie? Kiedy? Na jakim poziomie planowania?);
- tzw. job shadowing, aby umożliwić uczestnictwo w międzynarodowych projektach - element uczenia się typowych zadań w zarządzaniu projektami międzynarodowymi;
- słownik/glosariusz na temat technicznego języka angielskiego używanego w metodologii zarządzania projektami i angielskiego słownictwa w dziedzinie uczenia się przez całe życie / edukacji dorosłych.

Takie wsparcie powinno prowadzić do:

- Zwiększonego poziomu sieciowania celem zwiększenia wpływu danego sektora;
- wspólnego lobbowanie dla sektora - między innymi w celu zwiększenia możliwości współfinansowania współpracy międzynarodowej;

- możliwości uczenia się na podstawie doświadczeń innych, być może z opcją bezpośredniego kontaktu z bardziej doświadczonymi organizacjami.

Z naszego punktu widzenia powyższe narzędzia/mechanizmy wspierania menadżerów projektów mają sens. Komplementarny do niniejszego Raport II, na temat kluczowych kompetencji, oparty na wynikach osobnych badań, uzupełnia ten obraz, badając umiejętności wymagane w pracy przy projektach międzynarodowych i identyfikując istotne możliwości szkoleń w tym zakresie.

Załączniki

A1. Spis wykresów

Graf. 1: Gdzie obecnie pracujesz? W jakim kraju ma siedzibę Twoja organizacja? Polska.	7
Graf. 2: Ile masz lat? Polska.	8
Graf. 3: Jakie jest Twoje formalne wykształcenie? (możliwe jest zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi). Polska.	8
Graf. 4: Wybierz obszar tematyczny swojej pracy (możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Polska.	9
Graf. 5: Na jakim stanowisku pracujesz? (możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Polska.	9
Graf. 6: Ile zrealizowałeś projektów międzynarodowych? Polska.	10
Graf. 7: Jak często bezskutecznie ubiegałeś się o dofinansowanie na projekt międzynarodowy? Polska.	11
Graf. 8: Jaka jest Twoja motywacja do realizowania projektów międzynarodowych? Polska.	12
Graf. 9: Jakie wyzwania pojawiają się przy składaniu wniosku lub w trakcie realizacji projektu międzynarodowego? Polska.	13
Graf. 10: Jakie otrzymałeś wsparcie? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Polska.	13
Graf. 11: Jakiego rodzaju wsparcia oczekiwałbyś od organizacji zatrudniającej / zlecającej Ci pracę, aby móc skutecznie aplikować oraz realizować projekty międzynarodowe? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Polska.	14
Graf. 12: Jak często uczestniczysz w różnego rodzaju szkoleniach? Polska.	15
Graf. 13: Jaka jest Twoja motywacja do realizacji projektów międzynarodowych w Twojej organizacji? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Polska.	15
Graf. 14: Jakie wsparcie oferowaliście/oferujecie? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Polska.	16
Graf. 15: Na jakie wyzwania natrafiasz w Twojej organizacji, gdy wspierasz menadżerów projektów międzynarodowych?	17
Graf. 16: Proszę wskazać obszar swojej aktywności zawodowej w obszarze edukacji (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Polska.	19
Graf. 17: Proszę wskazać obszar swojej aktywności zawodowej (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Polska.	19
Graf. 18: W jakim charakterze pracujesz w organizacji? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Polska.	21

Graf 19: Czy kiedykolwiek ubiegałeś się o fundusze na projekty współpracy międzynarodowej w obszarze swojej aktywności? Polska.	21
Graf. 20: Ile razy realizowałeś projekt międzynarodowy? Polska.	22
Graf. 21: Jaką rolę pełniła Twoja organizacja w trakcie realizacji projektów międzynarodowych? Polska. 22	
Graf. 22: Ilorotnie bezskutecznie aplikowałeś o środki na projekt międzynarodowy? Polska.	23
Graf. 23: Podaj swoją płęć. Włochy.	34
Graf. 24: Ile masz lat? Włochy.	34
Graf. 25: Jakie jest twoje wykształcenie? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Włochy.	35
Graf. 26: W jakim obszarze edukacji, oprócz edukacji dorosłych, pracujesz? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Włochy.	36
Graf. 27: W jakim sektorze edukacji pracujesz? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Włochy.	37
Graf. 28: Wybierz obszary tematyczne swojej pracy (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Włochy.	37
Graf. 29: Jaką pełnisz funkcje w organizacji? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Włochy.	38
Graf. 30: Jaka jest twoja motywacja aby realizować projekty międzynarodowe? Włochy.	39
Graf. 31: Jak jest twoja motywacja aby realizować projekty międzynarodowe z udziałem twojej organizacji? Włochy.	40
Graf. 32: Z jakich form edukacyjnych skorzystałeś co najmniej raz? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Włochy.	41
Graf. 33: Jak często korzystałeś z tego rodzaju narzędzi edukacyjnych? Włochy.	41
Graf. 34: Jakie wyzwania pojawiają się podczas składaniu wniosku lub w trakcie realizacji międzynarodowego projektu? Włochy.	43
Graf. 35: Jakie wyzwania pojawiają się w Twojej organizacji, gdy próbujesz wesprzeć menadżerów międzynarodowych projektów? Włochy.	44
Graf. 36: Wybierz obszar tematyczny swojej pracy (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Węgry.	47
Graf. 37: Jakie jest Twoje wykształcenie? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Węgry.	48
Graf. 38: Jaką funkcję pełnisz w organizacji? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Węgry.	48
Graf. 39: Ilorotnie bez powodzenia ubiegałeś się o wsparcie na projekt międzynarodowy ? Węgry.	50
Graf. 40: Jaka jest twoja motywacja do realizacji projektów międzynarodowych? Węgry.	51

Graf. 41: Z jakiego rodzaju oferty edukacyjnej skorzystałeś co najmniej raz? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Węgry.....	52
Graf. 42: Z jakimi wyzwaniami borykasz się, kiedy usiłujesz wspierać swoich menadżerów projektów międzynarodowych? Węgry.	54
Graf. 43: Jakie jest Twoje wykształcenie? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Dania.....	56
Graf. 44: Proszę wskazać obszar edukacji w ramach, którego pracujesz (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Dania.	58
Graf. 45: Wskaż obszar tematyczny swojej pracy (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Dania.	59
Graf. 46: Jaką pełnisz funkcję w organizacji/Na jakim stanowisku pracujesz? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Dania.	59
Graf. 47: Ile projektów współpracy międzynarodowej zrealizowałeś? Dania.	60
Graf. 48: Ile razy bezskutecznie ubiegałeś się o dofinansowanie na realizację projektu międzynarodowego? Dania.....	61
Graf. 49: Jakie były przyczyny odrzucenia wniosku? Dania.	62
Graf. 50: Jaką masz motywację aby realizować projekty międzynarodowe? Dania.	63
Graf. 51: Jaką masz motywację aby realizować projekty międzynarodowe w ramach twojej organizacji? Dania.....	64
Graf. 52: Jaką rolę pełniła twoja organizacja w trakcie realizacji projektów międzynarodowych? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Dania.	65
Graf. 53: Z jakiej oferty edukacyjnej skorzystałeś przynajmniej raz? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Dania.....	66
Graf. 54: Jak często korzystasz z tego rodzaju oferty edukacyjnej? Dania.	67
Graf. 55: Z jakimi wyzwaniami borykasz się przy składaniu wniosku lub realizacji międzynarodowego projektu? Dania.	68
Graf. 56: Jakie wyzwania pojawiają się w Twojej organizacji, gdy próbujesz wspierać kierowników projektów międzynarodowych? Dania.	69
Graf. 57: Jakie masz wykształcenie kierunkowe? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Austria.	71
Graf. 58: W jakim obszarze edukacji, oprócz edukacji dorosłych, pracujesz? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Austria.	73
Graf. 59: W jakim sektorze edukacji pracujesz? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Austria.	73
Graf. 60: Wybierz obszary tematyczne swojej pracy (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Austria.	74

Graf. 61: Jaka pełnisz funkcje w organizacji? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Austria.	74
Graf. 62: Ilorotnie realizowałeś projekt międzynarodowy? Austria	75
Graf. 63: Jak jest twoja motywacja aby realizować projekty międzynarodowe? Austria.	76
Graf. 64: Jaką masz motywację aby realizować projekty międzynarodowe z udziałem twojej organizacji? Austria.	77
Graf. 65: Z jakiej oferty edukacyjnej skorzystałeś co najmniej raz? (pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi). Austria.....	78
Graf. 66: Jak często uczestniczysz w tego rodzaju szkoleniach? Austria.	78
Graf. 67: Z jakimi wyzwaniami borykasz się w trakcie aplikowania lub realizacji projektu międzynarodowego? Austria.....	80
Graf. 68: Na jakie wyzwania natrafiasz, gdy starasz się wspierać menadżerów projektów międzynarodowych? Austria.....	81

A2. Przewodnik do wywiadów (wersja polska)⁷

Pytania do wywiadu

Grupa docelowa: Menadżerowie projektów międzynarodowych, którzy już aplikowali o dofinansowanie/ realizowali projekty międzynarodowe

(grupa A)

Rodzaj wywiadu

- Osobisty/telefoniczny

Zanim rozpocznesz wywiad

- Przedstaw cele i kontekst projektu oraz badań
Sieć wsparcia dla początkujących realizatorów projektów międzynarodowych.
- Zaznacz, że wywiad jest anonimowy; nazwa organizacji może zostać wymieniona w raporcie z badań, jeżeli takie jest życzenie respondent/respondentki.
- Jeżeli zamierzasz nagrywać: poproś o zgodę.
- Zapytaj, czy respondent/-ka ma na ten moment jakieś pytania.

Przedmiot/tematyka wywiadu to:

- Nazwanie dobrych praktyk w zakresie zarządzania projektami międzynarodowymi w sektorze nieformalnej edukacji dorosłych (realizowanej przez organizacje społeczeństwa obywatelskiego).
- Czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami międzynarodowymi.
- Kompetencje potrzebne do realizacji projektów międzynarodowych.
- Wsparcie potrzebne menadżerom projektów międzynarodowych, jakie powinna zaoferować sieć dla początkujących menadżerów projektów międzynarodowych.

A Wprowadzenie

A1 Proszę określić obszar tematyczny, w jakim Pan/Pani działa, w obszarze nieformalnej edukacji dorosłych (np. edukacja, zdrowie, środowisko naturalne itp.).

A2 Na jakim stanowisku Pan/Pani pracuje/działa w tym obszarze tematycznym (stały pracownik/ freelancer; menadżer projektu, dyrektor, osoba odpowiedzialna za współpracę międzynarodową)?

⁷ The aim of the interviews was to get to know about successes and challenges as well as the needs for support in international project management. As part of the survey, the partners interviewed four varied groups: A) experienced project managers; B) experienced management bodies; C) inexperienced but interested project managers; D) inexperienced but interested management bodies. There are some minor differences between the interview guides for the four groups. Here, the guide for group A as the most representative of the four guides is presented.

A3 Jak długo pracuje Pan/Pani na rzecz tej organizacji i w tym obszarze tematycznym?

A4 Jaki jest kierunek Pana/Pani wykształcenia?

B Działalność międzynarodowa

B1 Ile razy aplikował/-a Pan/Pani o dofinansowanie projektu międzynarodowego?

W ramach jakiego programu grantowego aplikował/-a Pan/Pani o dofinansowanie?

Ile projektów międzynarodowych Pan/Pani zrealizował/-a?

B2 Jeżeli były jakieś nie dofinansowane projekty, jaki, Pana/Pani zdaniem, był powód nie dofinansowania projektu?

B3 Jakie, Pana/Pani zdaniem były powody dofinansowania Pana/Pani projektu?

B4 Jakie były główne tematy projektów, o których dofinansowanie się Pan/Pani ubiegał/-a i jakie Pan/Pani realizował/-a?

B5 Czy kiedykolwiek brał/-a Pan/Pani udział w projekcie międzynarodowym jako uczestnik/uczestniczka (tj. nie jako menadżer projektu czy przedstawiciel/-ka zarządu organizacji)? Jeżeli tak – w jakim charakterze uczestniczył/-a Pan/Pani w takim projekcie (np. wymiana młodzieży, wolontariat zagraniczny, studiowanie za granicą, międzynarodowe szkolenia/spotkania/obserwacja pracy)?

C Wsparcie dla menadżerów projektów międzynarodowych

C1 Jaka jest Pana/Pani motywacja do realizacji projektów międzynarodowych?

C2 Jakiego rodzaju wyzwania pojawiają się kiedy aplikuje Pan/Pani o dofinansowanie (projektu międzynarodowego)?

A jakie wyzwania pojawiają się kiedy gdy realizuje Pan/Pani projekt międzynarodowy?

C3 Jakie są, Pana/Pani zdaniem, warunki wstępne, by z sukcesem realizować projekty międzynarodowe?

C4 Czy, jako menadżer projektu, otrzymał/-a Pan/Pani jakiekolwiek wsparcie od zatrudniającej Pana/Panią/zlecającej Panu/Pani pracę organizacji (w zakresie aplikowania o dofinansowanie projektu międzynarodowego czy też w zakresie realizacji projektów międzynarodowych)? Jeżeli tak, jakie to było wsparcie? Czy było ono pomocne? Co jeszcze byłoby pomocne?

C5 Czy korzysta Pan/Pani z jakiejś oferty edukacyjnej w celu podniesienia swoich kompetencji? Jeżeli tak, to z jakiej? W jaki sposób pomaga to Pani/Panu w realizacji projektów międzynarodowych?

C6 Pani/Pana zdaniem, jaki kierunek wykształcenia jest najbardziej odpowiedni/najlepiej przygotowuje do pracy jako menadżer projektów międzynarodowych?

D Kompetencje (potrzebne) Menadżerom Projektów Międzynarodowych

[Zaprezentuj pokrótce wypracowany w ramach projektu *trójkąt kompetencji* menadżerskich, zaadaptowany na podstawie trójkąta Project Management Institute na potrzeby organizacji społeczeństwa obywatelskiego.]

D1 Jakich kompetencje są najbardziej potrzebne, by przygotować dobry projekt międzynarodowy (oraz, na jego bazie, wniosek o dofinansowanie) który uzyska dofinansowanie? Dlaczego?

Jakie kompetencje są najbardziej potrzebne do zarządzania projektami międzynarodowymi na etapie realizacji?

D2 Które/jakie kompetencje Pani/Pan najbardziej potrzebuje podnieść, by być lepszym menadżerem/menadżerką projektu międzynarodowego?

D3 [Zaprezentuj pokrótce *charakterystykę* wyodrębnionych kompetencji technicznych]

Które kompetencje techniczne uważa Pani/Pan za najważniejsze dla menadżerów projektów międzynarodowych? Dlaczego?

D4 [Zaprezentuj pokrótce *charakterystykę* wyodrębnionych kompetencji lider-skich/przywódczych]

Które kompetencje lider-skie uważa Pani/Pan za najważniejsze dla menadżerów projektów międzynarodowych? Dlaczego?

D5 [Zaprezentuj pokrótce *charakterystykę* wyodrębnionych kompetencji zarządzania strategicznego i biznesowego]

Które kompetencje *Zarządzania Strategicznego i Biznesowego* uważa Pani/Pan za najważniejsze dla menadżerów projektów międzynarodowych? Dlaczego?

D6 Jaki rodzaj wsparcia w podnoszeniu Pana/Pani kwalifikacji preferował/-a by Pan/Pani? Czy to powinno być np. wsparcie przede wszystkim w postaci szkoleń krajowych i międzynarodowych? Narzędzia internetowe? E-mentoring? Międzynarodowa sieć wsparcia? Dlaczego?

E Sieć wsparcia – pomysły/propozycje

E1 W ramach projektu, planujemy powołać międzynarodową sieć wspierającą menadżerów projektów międzynarodowych oraz organizacje społeczeństwa obywatelskiego realizujące współpracę międzynarodową. Jakiego rodzaju wsparcie powinna oferować taka sieć?

E2 Jakiego rodzaju narzędzi online, wsparcia doradczego itp. powinien dostarczać Portal Internetowy dedykowany początkującym menadżerom projektów międzynarodowych?

E3 Jakiego rodzaju wsparcie powinno być dostarczane, w ramach tzw. mentoringu, dla początkujących menadżerów projektów międzynarodowych?

E4 Jakiego rodzaju wsparcie szkoleniowe powinno zostać zaoferowane początkującym menadżerom projektów międzynarodowych?

E5 Czy chciałaby Pani/chciałby Pan coś jeszcze dodać/uzupełnić?

Dziękuję za poświęcony nam czas!

A3. Kwestionariusz On-line (wersja polska)⁸

Sieć wsparcia dla początkujących menadżerów projektów międzynarodowych

Dziękujemy Ci za decyzję o udziale w tym badaniu!

Realizowany w ramach Programu ERASMUS+ projekt "Sieć wsparcia dla początkujących realizatorów projektów międzynarodowych" (ang. "First-time international project realisers support network") ma na celu, między innymi, udostępnienie portalu internetowego, zbierającego w jednym miejscu kluczowe informacje przydatne menadżerom i menadżerkom projektów międzynarodowych oraz organizacjom edukacji dorosłych trzeciego sektora planującym włączyć współpracę międzynarodową w swoje strategie rozwoju. Kolejnym celem projektu jest powołanie europejskiej sieci wspierającej inicjowanie międzynarodowych partnerstw oraz planowanie i realizację współpracy europejskiej w dziedzinie uczenia się przez całe życie.

Twój udział w tym badaniu stanowi ważny wkład w osiągnięcie tych celów!

Twoje odpowiedzi są anonimowe a adres IP Twojego komputera nie będzie nigdzie zapisywany. Udzielanie odpowiedzi na pytania kwestionariusza zajmuje ok. 15 minut. Będziemy wdzięczni za poświęcenie nam tego czasu. Prosimy o nie używanie przycisków dalej/wstecz w Twojej wyszukiwarce, gdyż wprowadzone już odpowiedzi mogą zostać wykasowane.

Dziękujemy!

Jeżeli masz jakiegokolwiek pytania dotyczące udziału w badaniu, prosimy o kierowanie ich do EDUCULT/Wiedeń, Austria (www.educult.at), na adres e-mail: mitarbeit2@educult.at

Twój obszar działania

1.) W jakim kraju ma swoją siedzibę organizacja, na rzecz której działasz/pracujesz?*

- ☐ Austria
- ☐ Dania
- ☐ Węgry
- ☐ Włochy
- ☐ Polska
- ☐ Inne:

2.) Wskaż proszę ogólny obszar Twojej pracy/działalności w dziedzinie edukacji (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi) *

⁸ Our baseline analysis included two multilateral surveys: the first one on challenges and success stories of first-time international project cooperation, and the second one on key competences and needs for support; but the online query combined the two surveys in one questionnaire which is presented here. The first survey includes the question series: Q1, Q2, Q3, Q4, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q27, Q28, Q29, Q34, Q6xQ7.

- ☐ Edukacja dorosłych
- ☐ Edukacja szkolna
- ☐ Kształcenie i szkolenie zawodowe
- ☐ Edukacja na poziomie uczelni wyższej/universyteckim
- ☐ Edukacja młodzieży
- ☐ Żadne z powyższych.

3.) Inny:

- ☐ Edukacja dorosłych
- ☐ Edukacja szkolna
- ☐ Kształcenie i szkolenie zawodowe
- ☐ Edukacja na poziomie uczelni wyższej/universyteckim
- ☐ Edukacja młodzieży
- ☐ Żadne z powyższych. [→ koniec badania]
- ☐ Inny:

4.) W jakim sektorze edukacji działasz/pracujesz? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi)*

- ☐ Edukacja formalna
- ☐ Edukacja nie-formalna i poza-formalna.

5.) Określ proszę obszar tematyczny, w jakim działasz. (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi) *

- ☐ Kultura i aktywności czasu wolnego
- ☐ Edukacja i badania
- ☐ Zdrowie
- ☐ Działalność socjalna
- ☐ Środowisko naturalne
- ☐ Działania na rzecz lokalnej społeczności i mieszkalnictwa
- ☐ Doradztwo, pomoc prawna i polityka
- ☐ Filantropia i wolontariat
- ☐ Działalność międzynarodowa
- ☐ Działalność religijna
- ☐ Inne:

6.) Jaki jest Twój obecny status na rynku pracy (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi)*

- ☐ Pracuję dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego
- ☐ Pracuję w sektorze publicznym
- ☐ Inne:

7.) Na jakim stanowisku pracujesz/działasz w tym obszarze tematycznym? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi) *

- ☐ Menadżera projektu [a]
- ☐ Dyrektora, kierownika, menadżera, prezesa organizacji [b]
- ☐ Osoby odpowiedzialnej za współpracę międzynarodową w organizacji [c]
- ☐ Inne:

Działalność Międzynarodowa

8.) Czy kiedykolwiek ubiegałeś/-aś się o dofinansowanie zewnętrzne na współpracę międzynarodową w Twoim obszarze działania/pracy? *

- ☐ Tak [a]
- ☐ Nie [b]

A. [Jeśli a] Czy którykolwiek z Twoich wniosków aplikacyjnych o dofinansowanie projektu międzynarodowego uzyskał dofinansowanie i współpraca międzynarodowa mogła być realizowana? *

- ☐ Tak [c]
- ☐ Nie [d]

1. [Jeśli c] Ile razy realizowałeś/-aś projekt międzynarodowy? *

- ☐ Raz
- ☐ 2-4 razy
- ☐ 5 razy i więcej

2. [Jeśli c] W jakiej roli organizacja, w której pracujesz/działasz, była zaangażowana w projekt międzynarodowy? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi) *

- ☐ Jako koordynator (lider) projektu
- ☐ Jako jeden z partnerów projektu

3. [Jeśli c, d] Ile razy bez sukcesu ubiegałeś/-aś się o dofinansowanie projektu międzynarodowego? *

- ☐ Raz
- ☐ 2-4 razy
- ☐ 5 razy lub więcej
- ☐ Nigdy

4. [If c, d] Jaki był powód nie dofinansowania Twojego projektu? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi) *

- ☐ Ocena punktowa projektu była zbyt niska.
- ☐ Projekt został oceniony pozytywnie, ale znalazł się na liście rezerwowej i zabrakło środków na jego dofinansowanie.
- ☐ Organizacja, która złożyła projekt, zrezygnowała z jego realizacji.
- ☐ Inne:

B. [Jeśli b] Czy jesteś zainteresowany/-a współpracą międzynarodową w Twoim obszarze działania/pracy? *

- ☐ Tak

☐ Nie [→ koniec badania]

Wsparcie dla menadżerów projektów międzynarodowych

[Pytania dla menadżerów projektów:]

9.) [Jeżeli 6.a] Jaka jest Twoja motywacja do realizacji projektów międzynarodowych?

	W bardzo dużym stopniu	W pew- nym stopniu	W ma- łym stopniu	W ogól- nie nie
Chcę się uczyć rozwiązań stosowanych w innych krajach.	☐	☐	☐	☐
Kontakty z innymi ludźmi, ponad granicami, są konieczne.	☐	☐	☐	☐
To dodatkowa możliwość pozyskiwania środków finansowych/dofinansowań.	☐	☐	☐	☐
Lubię wymianę (doświadczeń) z osobami z innych krajów w moim obszarze działania/pracy.	☐	☐	☐	☐
Zostałem przez (moją) organizację wyznaczony do tej roli.	☐	☐	☐	☐
Po prostu miałem/miałam okazję tym się zająć czy tego spróbować. Nie stoi za tym żadna konkretna motywacja.	☐	☐	☐	☐

10.) Czy coś jeszcze innego Cię motywowało? Jeśli tak - napisz proszę, co:

11.) [Jeżeli 6.a] Jakiego rodzaju wyzwania pojawiają się kiedy aplikujesz o dofinansowanie (projektu międzynarodowego) bądź gdy realizujesz projekt międzynarodowy?

	W bardzo dużym stopniu	W pew- nym stopniu	W ma- łym stopniu	W ogóle nie
Nie mam wystarczających ogólnych kompetencji zarządzania projektami.	☐	☐	☐	☐
Nie mam wystarczających kompetencji specyficznych dla realizacji międzynarodowych projektów współpracy.	☐	☐	☐	☐
Nie wiem wystarczająco dużo o wymaganiach związanych z opracowywaniem dobrych/kwalifikujących się do dofinansowania aplikacji w ramach europejskich programów dofinansowujących projekty (międzynarodowe).	☐	☐	☐	☐
Nie otrzymuję wystarczającego ogólnego wsparcia od organizacji zatrudniającej mnie/zlecającej mi realizację	☐	☐	☐	☐

projektu/-ów międzynarodowych.	☐	☐	☐	☐
Nie otrzymuję wystarczającego wsparcia od innych członków zespołu organizacji, dla której działam/pracuję.	☐	☐	☐	☐
Nie widzę we współpracy międzynarodowej żadnych korzyści, czy to dla mnie, czy dla mojej organizacji.	☐	☐	☐	☐

11.) Czy coś jeszcze innego było wyzwaniem? Jeśli tak, napisz prosimy, co to było/jakie ono było:

11.) [Jeżeli 6.a] Czy, jako menadżer projektu, otrzymałeś/-aś jakiekolwiek wsparcie od zatrudniającej Cię/zlecającej Ci pracę organizacji w zakresie aplikowania o dofinansowanie projektu międzynarodowego czy też w zakresie realizacji projektów międzynarodowych? *

- ☐ Tak [a]
- ☐ Nie [b]

A. [Jeżeli a] Jaki rodzaj wsparcia otrzymałeś/-aś? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi) *

- ☐ Wsparcie w zakresie znalezienia odpowiednich partnerów do projektu
- ☐ Wsparcie w networkingu/wymianie doświadczeń z innymi menadżerami projektów międzynarodowych
- ☐ Wsparcie w pozyskaniu środków finansowych na realizację projektu
- ☐ Wsparcie w opracowaniu wymagającego wniosku o dofinansowanie projektu
- ☐ Wsparcie w zarządzaniu finansami w trakcie i po zakończeniu realizacji projektu
- ☐ Dodatkowe zasoby czasowe
- ☐ Dodatkowe zasoby finansowe
- ☐ Dodatkowych ludzi do zespołu projektowego
- ☐ Dostęp do specjalistów merytorycznych, którzy mogli wesprzeć realizację projektu swoją wiedzą i umiejętnościami (np. specjalista ds komunikacji, księgowy/-a)
- ☐ Szkolenia międzykulturowe
- ☐ Szkolenia językowe
- ☐ Szkolenia z zakresu zarządzania projektami międzynarodowymi
- ☐ Ogólne szkolenia z zakresu zarządzania projektami
- ☐ Szkolenia wewnętrzne
- ☐ Szkolenia zewnętrzne
- ☐ Inne:

12.) [Jeżeli 6.a] Jakiego wsparcia oczekujesz od zatrudniającej Cię/ zlecającej Ci pracę organizacji, by móc z sukcesem pozyskiwać dofinansowanie i realizować projekty międzynarodowe? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi)

- ☐ Wsparcie w networkingu/wymianie doświadczeń z innymi menadżerami projektów międzynarodowych
- ☐ Wsparcie w pozyskaniu środków finansowych na realizację projektu
- ☐ Wsparcie w zarządzaniu finansami w trakcie i po zakończeniu realizacji projektu
- ☐ Dodatkowe zasoby czasowe

- ☐ Dodatkowe zasoby finansowe
- ☐ Szkolenia międzykulturowe
- ☐ Szkolenia językowe
- ☐ Szkolenia z zakresu zarządzania projektami międzynarodowymi
- ☐ Ogólne szkolenia z zakresu zarządzania projektami
- ☐ Szkolenia wewnętrzne
- ☐ Szkolenia zewnętrzne
- ☐ Inne:

13.) [Jeżeli 6.a] Czy, z własnej inicjatywy, korzystasz z jakiejś oferty edukacyjnej w celu podniesienia swoich kompetencji?

- ☐ Tak [a]
- ☐ Nie [b]

A. [Jeżeli a] Z jakiej oferty edukacyjnej skorzystałeś/-aś przynajmniej raz? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi)

- ☐ Webinarium
- ☐ Konferencja/Symposium
- ☐ Szkolenie/Warsztaty
- ☐ Obserwacja pracy (job shadowing)
- ☐ Inne:

B. [Jeżeli a] Jak często korzystasz z takiej oferty edukacyjnej?

- ☐ Rzadziej niż raz w roku
- ☐ Raz w roku
- ☐ 2-4 razy w roku
- ☐ 5 razy w roku bądź więcej

[Pytania dla członków zarządów/menadżerów zarządzających organizacją:]

14.) [Jeżeli 6.bc] Jaka jest Twoja motywacja do realizowania projektów międzynarodowych w zarządzanej przez Ciebie organizacji?

	W bardzo dużym stopniu	W pew- nym stopniu	W ma- łym stopniu	W ogóle nie
Dla rozwoju organizacji ważne jest uczenie się rozwiązań stosowanych w innych krajach.	☐	☐	☐	☐
Kontakty z innymi ludźmi, ponad granicami, są konieczne.	☐	☐	☐	☐
To dodatkowa możliwość pozyskiwania dofinansowań	☐	☐	☐	☐
Nasza organizacja jest członkiem sieci międzynarodowej, której członkowie regularnie realizują wspólne projekty.	☐	☐	☐	☐
Po prostu mieliśmy okazję tym się zająć czy tego spróbować. Nie stoi za tym żadna konkretna motywacja.	☐	☐	☐	☐

15.) Czy coś jeszcze innego Cię motywowało? Jeśli tak - napisz proszę, co:

16.) [Jeżeli 6.bc] Czy organizacja, którą zarządzasz, oferuje wsparcie dla menadżerów projektów międzynarodowych ubiegających się o dofinansowanie projektu czy realizujących projekty międzynarodowe? *

- ☐ Tak [a]
☐ Nie [b]

A. [If a] What kind of support did/do you offer? (multiple answers possible)

- ☐ Support for networking/exchange with other international project managers
☐ Support to raise funds for implementing a project
☐ Support to manage financial issues while and after implementing a project
☐ Additional time resources
☐ Additional financial resources
☐ Intercultural trainings
☐ Language trainings
☐ Trainings for international project management
☐ Trainings for general project management
☐ In-house trainings
☐ External trainings
☐ Other:

17.) [Jeżeli 6.bc] Jaki rodzaj wsparcia oferuje organizacja, którą zarządzasz? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi) *

	W bardzo dużym stopniu	W pew- nym stopniu	W ma- łym stopniu	W ogóle nie
Wsparcie w networkingu/wymianie doświadczeń z innymi menadżerami projektów międzynarodowych	☐	☐	☐	☐
Wsparcie w pozyskaniu środków finansowych na realizację projektu	☐	☐	☐	☐
Wsparcie w zarządzaniu finansami w trakcie i po zakończeniu realizacji projektu	☐	☐	☐	☐
Dodatkowe zasoby czasowe/czasu	☐	☐	☐	☐
Dodatkowe zasoby finansowe	☐	☐	☐	☐
Szkolenia międzykulturowe	☐	☐	☐	☐
Szkolenia językowe	☐	☐	☐	☐

17) [Jeżeli 6.bc] Jakie wyzwania pojawiają się w zarządzanej przez Ciebie organizacji w zakresie wspierania waszych menadżerów projektów międzynarodowych?

	W bardzo dużym stopniu	W pew- nym stopniu	W ma- łym stopniu	W ogóle nie

Nie wiemy, jak moglibyśmy ich wspierać.	☐	☐	☐	☐
Nie mamy wiedzy na temat metod wspierania	☐	☐	☐	☐
Brakuje nam możliwości finansowych by zaoferować wsparcie.	☐	☐	☐	☐
Brakuje nam zasobów czasowych by zaoferować wsparcie.	☐	☐	☐	☐
Nie mamy dostępu do kompetentnych osób by stworzyć zespół projektowy.	☐	☐	☐	☐
Menadżerowie projektów nie chcą korzystać z oferowanego wsparcia.	☐	☐	☐	☐
Nasza organizacja nie chce oferować wsparcia w obszarze realizacji projektów międzynarodowych.	☐	☐	☐	☐

18.) Czy coś jeszcze innego było wyzwaniem? Jeśli tak, napisz prosimy, co to było/jakie ono było:

19.) [Jeżeli 6.bc] Jakie widzisz możliwości by sprostać tym wyzwaniom?

Ocena Kompetencji w dziedzinie Zarządzania

20.) Umiejętności techniczne *		
Wybierz prosimy 3 kompetencje techniczne, które: Odpowiadając jako menadżer projektu międzynarodowego – najbardziej potrzebujesz rozwijać/ Odpowiadając jako członek zarządu organizacji – menadżerowie projektów międzynarodowych zarządzanej przez Ciebie organizacji najbardziej powinni rozwijać (poprzez szkolenia, mentoring, inne wsparcie edukacyjne), by lepiej zarządzać projektami międzynarodowymi UE.		Zaznacz te 3 kompetencje, które szczególnie chciałbyś/-abyś rozwinąć.
Techniczny aspekt zarządzania projektem dotyczy kompetencji technicznych związanych z planowaniem i realizacją projektu w sektorze edukacji dorosłych organizacji społeczeństwa obywatelskiego.		
1	Kompetencje językowe (język angielski) tzn. wysoki poziom umiejętności czytania, pisania i rozmawiania w j. angielskim, jako najczęściej używanym "wspólnym" języku w kontekście współpracy europejskiej, włączając znajomość terminologii związanej z sektorem edukacji dorosłych i społeczeństwa obywatelskiego.	

2	Ogólne kompetencje pozyskiwania dofinansowania zewnętrznego tzn. jak opracować logiczny i spójny projekt, jak zaangażować partnerów zagranicznych do współpracy przy opracowywaniu projektu, jak wpisać projekt do wniosku aplikacyjnego o dofinansowanie adekwatnie do wymogów konkretnego programu grantowego.	
3	Organizowanie Warsztatów Idei (Idea Workshops) tzn. generowanie pomysłów podczas sesji grupowych stosując np. burzę mózgów, kiedy to różni interesariusze związani z tematyką planowanego projektu nazywają i analizują problemy i projektują możliwe sposoby ich rozwiązania.	
4	Planowanie i harmonogramowanie projektu tzn. planowanie planu pracy i podziału pracy dla zrealizowania celów określonych metodą SMART (konkretny - mierzalny - osiągalny - realistyczny - określony czasowo); planowanie kluczowych działań i rezultatów projektu.	
5	Budżetowanie i szacowanie kosztów np. szacowanie szczegółowych kosztów poszczególnych działań dla wykonania planu pracy, stworzenie szczegółowego budżetu projektu, co będzie pomocne w monitorowaniu wydatkowania budżetu i prowadzenia właściwej dokumentacji kosztów i księgowości.	
6	Koordynowanie prac zespołu tzn. tworzenie list zadań i realizowanie w praktyce planu pracy, delegowanie zadań i odpowiedzialności, monitorowanie wykonania zadań w oparciu o jasne i przejrzyste procedury kontroli i zarządzania czasem.	
7	Zarządzanie finansami tzn. zarządzanie planowaniem budżetu, budżetowaniem, księgowaniem, kontrolą wewnętrzną, audytem, zamówieniami, wypłatami i sprawozdawczością finansową zgodnie z planem projektu.	
8	Komunikacja wewnętrzna tzn. planowanie i realizowanie efektywnej i asertywnej komunikacji w zespole projektowym, w oparciu o zdefiniowanie Co - Dlaczego - Kto - Kiedy i Jak, włączając stosowanie adekwatnych narzędzi ICT (technologii informacyjnych i komunikacyjnych).	

9	Upowszechnianie Tzn. planowanie upowszechniania adekwatnie do konkretnych interesariuszy i grup docelowych projektu w obszarze społeczeństwa obywatelskiego i zapewnienie odpowiednich środków/kanałów dotarcia do odbiorców, włączając zastosowanie mediów społecznościowych.	
10	Kompetencje ewaluacji tzn. planowanie, prowadzenie i raportowanie postępu działań i oceny wpływu projektu, włączając definiowanie metodologii i procedur oraz projektowanie formularzy ewaluacyjnych on-line.	
	20.) Tutaj możesz wpisać 1 dodatkową kompetencję techniczną (nie wymienioną wyżej), którą również chciałbyś/-abyś rozwinąć by lepiej zarządzać projektami międzynarodowymi:	
11		

21.) Kompetencje lidarskie/przywódcze * Wybierz proszę 3 kompetencje lidarskie/przywódcze, które: Odpowiadając jako menadżer projektu międzynarodowego – najbardziej potrzebujesz rozwi-jać/ Odpowiadając jako członek zarządu organizacji – menadżerowie projektów międzynarodo- wych zarządzanej przez Ciebie organizacji najbardziej powinni rozwijać (poprzez szkolenia, mentoring, inne wsparcie edukacyjne), by lepiej zarządzać projektami międzynarodowymi UE.		Zaznacz te 3 kom- petencje, które szczególnie chciałbyś/-abyś rozwinąć.
Kompetencje lidarskie/przywódcze odnoszą się do umiejętności zbudowania "ducha" zespo- łu, przedstawiania wizji członkom zespołu i inspirowanie ich do osiągania celów, wspieranie zespołu w kontaktach z różnymi interesariuszami projektu.		
1	Efektywna komunikacja w kontekście organizacji społeczeństwa obywa- telskiego tzn. przekazywanie wizji projektu i znaczenia realizowanych w jego ramach działań interesariuszom, a szczególnie - umiejętność dotarcia do kluczowych interesariuszy związanych z kontekstem społeczeństwa obywatelskiego.	
2	Motywowanie i wywieranie wpływu tzn. motywowanie zespołu projektowego i kluczowych interesariuszy poprzez jasne cele i zachęcanie ich do wniesienia swojego wkładu w projekt, co wspiera spójność i współwłasność projektu (poczucie wspólnej odpowiedzialności za projekt).	

3	Empatia i Rozumienie Sytuacyjne tzn. angażowanie się w relacje oraz zrozumienie i odpowiadanie na potrzeby uczestników projektu, umiejętność dostrzeżenia i wykorzystania mocnych stron uczestników projektu dla jego lepszej realizacji.	
4	Budowanie Zespołu, włączając wolontariuszy tzn. promowanie współwłasności projektu w zespole projektowym, włączając związanych z nim wolontariuszy; promowanie kultury współpracy z silnym poczuciem wspólnej odpowiedzialności za projekt i wysokim poziomem motywacji.	
5	Improwizacja i sprawność działania tzn. umiejętność "zwinnego", sprawnego reagowania gdy to potrzebne i improwizowania w nieprzewidzianych sytuacjach by zapewnić postęp w realizacji projektu i skuteczność działań dzięki umiejętności dostrzegania nowych możliwości i wykorzystania aktualnego kontekstu.	
6	Motywowanie przez dobry przykład tzn. motywowanie dzięki dawaniu dobrego przykładu: dotrzymując terminów, koncentrując się na celu i zawartości działań, podejmowaniu odpowiedzialności oraz działaniu w empatyczny, uczciwy i przejrzysty sposób.	
7	Delegowanie zadań (projektowych) tzn. jako koordynator - delegowanie tak dużej liczby zadań jak to tylko możliwe, by mieć więcej czasu na mierzenie się z nieoczekiwanymi wydarzeniami (projektowymi) i angażowanie się w pracę nad projektem jako całością.	
8	Moderowanie spotkań i wydarzeń tzn. umiejętności moderowania spotkań projektowych, sesji plenarnych i większych wydarzeń projektowych, zarówno "twarzą w twarz" jak i wydarzeń wirtualnych (np. za pośrednictwem Skype'a).	
9	Partnerskie doradztwo tzn. doradzanie i pomaganie innym członkom zespołu w realizacji konkretnych zadań, zapewnienie wsparcia i doradztwa na partnerskiej stopie/w partnerskich relacjach w kontekście ponadnarodowym, w zespołach transgranicznych, wielo-partnerskich.	
10	Rozwiązywanie konfliktów tzn. skuteczne nawigowanie podczas wewnętrznych i zewnętrznych konfliktów oraz trudnych sytuacji; mediowanie pomiędzy różnymi punktami widzenia oraz umiejętność podejmowania ostatecznych decyzji.	

21.) Tutaj możesz wpisać 1 dodatkową kompetencję leaderską/zarządczą (nie wymienioną wyżej), którą również uważasz za ważną by lepiej zarządzać projektami międzynarodowymi UE:	
11	

22.) Kompetencje Zarządzania Strategicznego i Biznesowego*	
Wybierz prosimy 3 kompetencje Zarządzania Strategicznego i Biznesowego, które:	
Odpowiadając jako menadżer projektu międzynarodowego – najbardziej potrzebujesz rozwijać/	
Odpowiadając jako członek zarządu organizacji – menadżerowie projektów międzynarodowych zarządzanej przez Ciebie organizacji najbardziej powinni rozwijać (poprzez szkolenia, mentoring, inne wsparcie edukacyjne), by lepiej zarządzać projektami międzynarodowymi UE.	
Kompetencje Zarządzania Strategicznego i Biznesowego odnoszą się do wiedzy specjalistycznej w konkretnym obszarze działania potrzebnej, by zespół projektowy mógł skutecznie realizować projekty zgodnie ze strategią rozwoju organizacji oraz w oparciu o wysoki poziom wiedzy dziedzinowej, specjalistycznej na temat swojego obszaru działania/pracy.	
1	Rozeznanie w i rozumienie warunków działania organizacji społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych tzn. znajomość misji, potrzeb i warunków działania organizacji społeczeństwa obywatelskiego zajmujących się nie-formalną i poza-formalną edukacją dorosłych, zarówno we własnym kraju jak i w szerszej, europejskiej społeczności.
2	Rozeznanie w i rozumienie sytuacji (panującej) w zaangażowanych krajach partnerskich tzn. podstawowa wiedza na temat historii, bieżących wydarzeń i wyzwań aktualnych w krajach partnerskich, jak również podstawowa wiedza na temat sektora organizacji społeczeństwa obywatelskiego u partnerów.
3	Kompetencje międzykulturowe tzn. umiejętność pracy w kontekście międzynarodowym z wykorzystaniem potrzebnych kompetencji międzykulturowych; podstawowe rozumienie i umiejętności zachowania się w różnych kontekstach kulturowych i społecznych.
4	Międzynarodowa i wielostronna współpraca w sektorze organizacji społeczeństwa obywatelskiego tzn. posiadanie silnej, europejskiej sieci współpracy w sektorze organizacji społeczeństwa obywatelskiego; umiejętność znalezienia i wyboru odpowiednich partnerów do projektu jak również umiejętność promowania swojej organizacji jako potencjalnego partnera (projektowego).

Zaznacz te 3 kompetencje, które szczególnie chciałbyś/-abyś rozwinąć.

5	Wiedza na temat europejskich programów grantowych tzn. orientacja w możliwościach dofinansowania realizowanej działalności oraz rozeznanie w wymogach konkretnych programów grantowych dotyczących finansowanych działań, planu projektu oraz sposobów opracowywania konkretnych wniosków o dofinansowanie.	
6	Analiza potrzeb i analiza interesariuszy, tzn. wiedza, jak określić i analizować potrzeby, na które ma odpowiedzieć planowany projekt oraz umiejętność dobrania odpowiednich form działania dla zaspokojenia tych potrzeb i zaangażowania kluczowych interesariuszy w planowanie (i realizację) projektu.	
7	Analiza SWOT i analiza ryzyka tzn. umiejętność określenia Mocnych Stron, Słabości, Szans i Zagrożeń w planie projektu oraz umiejętność określenia potencjalnego ryzyka i opracowania planu zareagowania w sytuacji wystąpienia ryzyka.	
8	Przestrzeganie prawa i przepisów tzn. zapewnienie, że planowanie i realizacja projektu będzie się odbywać zgodnie z obowiązującym prawem, przepisami i politykami aktualnymi w danym obszarze działania.	
9	PR i Marketing projektu tzn. umiejętność zastosowania odpowiednich narzędzi i kanałów dotarcia z informacją, promocją i upowszechnianiem projektu wśród jego głównych grup docelowych.	
10	Synergie pomiędzy projektami krajowymi i międzynarodowymi realizowanymi przez organizacje społeczeństwa obywatelskiego tzn. umiejętność dostrzeżenia i wykorzystania możliwych synergii poprzez inicjowanie równoległych krajowych i międzynarodowych projektów, zawierających uzupełniające się nawzajem działania i dostarczające uzupełniających się rezultatów oraz możliwości wykorzystania uzupełniających się źródeł dofinansowania.	
22.) Tutaj możesz wpisać 1 dodatkową kompetencję Zarządzania Strategicznego i Biznesowego (nie wymienioną wyżej), którą również uważasz za ważną by lepiej zarządzać projektami międzynarodowymi UE:		
11		

Informacje Statystyczne

23.) Twoja płeć to:

- ☐ Mężczyzna
- ☐ Kobieta
- ☐ Inne

24.) Ile masz lat?

- ☐ Mniej niż 18
- ☐ 19-29 lat
- ☐ 30-39 lat
- ☐ 40-49 lat
- ☐ 50-59 lat
- ☐ 60-69 lat
- ☐ 70 lat bądź więcej

25.) Jaki jest kierunek Twojego wykształcenia? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi)

- ☐ Prawo/administracja
- ☐ Ekonomia
- ☐ Zarządzanie/marketing
- ☐ Media/komunikacja
- ☐ Nauki społeczne (psychologia, socjologia, etc.)
- ☐ Pedagogika/kształcenie
- ☐ Sztuka/kultura
- ☐ Inżynieria
- ☐ Inne:

Jesteśmy zainteresowani Twoją opinią na kilka tematów. Prosimy, podziel się z nami swoją opinią:

26.) W ramach projektu, planujemy powołać międzynarodową sieć wspierającą menadżerów projektów międzynarodowych oraz organizacje społeczeństwa obywatelskiego realizujące współpracę międzynarodową. Jakiego rodzaju wsparcie powinna oferować taka sieć? (zaznacz proszę wszystkie pasujące odpowiedzi)

- ☐ Możliwości budowania sieci współpracy (networkingu)
- ☐ Szkolenia podnoszące kompetencje zarządzania projektami
- ☐ Możliwości wspólnego wypracowywania projektów międzynarodowych
- ☐ Inne - zaproponuj proszę:

27.) Jakiego rodzaju narzędzi online, wsparcia doradczego itp. powinien dostarczać Portal Internetowy dedykowany początkującym menadżerom projektów międzynarodowych?

28.) Jakiego rodzaju wsparcie powinno być dostarczane, w ramach tzw. Mentoringu, dla początkujących menadżerów projektów międzynarodowych?

29.) Jakiego rodzaju wsparcie szkoleniowe powinno zostać zaoferowane początkującym menadżerom projektów międzynarodowych?

30.) Czy jest coś jeszcze, co chciałbyś/-abyś dodać?

Równocześnie z realizacją działań badawczych on-line, będziemy również przeprowadzać wywiady. Obok realizacji badań kwestionariuszowych on-line, przeprowadzamy także wywiady. Jeżeli jesteś zainteresowany/-a podzieleniem się z nami swoim doświadczeniem w realizacji międzynarodowych projektów współpracy - lub jeśli jesteś po prostu zainteresowany/-a naszą pracą, prosimy o wiadomość e-mail na adres:

Austria: aron.weigl@educult.at

Dania: hjv@interfolk.dk

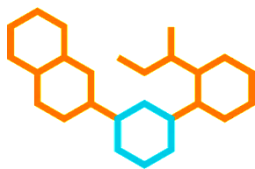
Węgry: zsofi.jeney.domingues@gmail.com

Włochy: llupini@cooss.marche.it

Polska: faie@fundacjaie.eu

Będziemy Cię powiadamiać o wynikach badań, wydarzeniach i ofercie projektu.

Dziękujemy za Twój udział w badaniu!



Sukcesy i wyzwania.

Raport I dotyczący zarządzania projektami międzynarodowymi w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych.

Ten międzynarodowy raport dotyczy sukcesów i wyzwań związanych z zarządzaniem projektami międzynarodowymi w obszarze społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych. Raport ten stanowi pierwszy rezultat pracy intelektualnej opracowany w ramach projektu „Sieć wsparcia dla początkujących menadżerów projektów międzynarodowych”.

Raport został opracowany w ramach 2-letniego projektu realizowanego w okresie wrzesień 2018 – sierpień 2020, z dofinansowaniem z programu Unii Europejskiej Erasmus+ 2014 - 2020.